

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Management udržitelnosti a jeho aplikace v praxi

Sustainable management and its application in practice

Bc. Michaela Růžičková

Plzeň 2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela RŮŽIČKOVÁ**
Osobní číslo: **K18N0120P**
Studijní program: **N6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Systémy projektového řízení**
Téma práce: **Management udržitelnosti a jeho aplikace v praxi**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

1. Charakterizujte koncept a trendy managementu udržitelnosti.
2. Specifikujte danou problematiku pro vybrané odvětví.
3. Proveďte komparaci uplatňování managementu udržitelnosti subjekty vybraného odvětví.
4. Analyzujte a zhodnoťte spotřebitelské chování ve vztahu ke konceptu managementu udržitelnosti.


Rozsah diplomové práce: **60 – 80 stran**
Rozsah grafických prací: **neuveđen**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**


Seznam doporučené literatury:


- Hopwood, A., Unerman, J. & Fries, J. (2010). *Accounting for sustainability: Practical insights*. Gateshead: Earthscan.
- Sachs, J. D., (2015) *The age of sustainable development*. New York: Columbia University Press.
- Sanders, N. R. & Wood, J. D. (2015). *Foundations of sustainable business: theory, function and strategy*. Hoboken: Wiley.
- Zdražilová, D., & kol. (2011). *Udržitelné podnikání*. Praha: Oeconomica.

Vedoucí diplomové práce: **Doc. Ing. Petra Taušl Procházková, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **22. října 2019**
Termín odevzdání diplomové práce: **22. dubna 2020**


Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka




Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 22. října 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Management udržitelnosti a jeho aplikace v praxi“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 11.05.2020

.....

podpis autorky

Poděkování

Touto cestou chci poděkovat vedoucí diplomové práce paní Doc. Ing. Petře Taušl Procházkové, Ph. D., za cenné připomínky, užitečné rady, trpělivost, ochotu a vstřícnost, které mi výraznou měrou pomohly k vypracování diplomové práce. Ráda bych také poděkovala své rodině za podporu během celého studia.

Obsah

Úvod.....	9
1 Charakteristika managementu udržitelnosti.....	11
1.1 Tři základní přístupy managementu udržitelnosti.....	12
1.1.1 Sociální oblast.....	12
1.1.2 Ekonomická oblast.....	13
1.1.3 Environmentální oblast.....	13
1.2 Trendy v managementu udržitelnosti.....	14
1.3 Management udržitelnosti v podnikové praxi.....	15
1.3.1 Motivy pro zavádění principů managementu udržitelnosti.....	15
1.3.2 Způsoby pro dosažení příznivějších výsledků stanovených cílů v rámci managementu udržitelnosti.....	18
1.3.3 Reporting udržitelného managementu organizace.....	19
1.3.4 Tvorba obsahu reportů managementu udržitelnosti.....	22
1.4 Udržitelnost a marketing.....	25
2 Specifika managementu udržitelnosti pro maloobchodní řetězce prodávající potraviny.....	27
2.1 Relevantní cíle udržitelného rozvoje pro vybrané odvětví.....	27
2.2 Představení odvětví.....	29
2.3 Marketing udržitelných produktů.....	30
3 Komparace managementu udržitelnosti v praxi vybraných potravinářských maloobchodních řetězců.....	33
3.1 Představení vybraných subjektů.....	33
3.2 Definování vhodných metrik pro srovnávání.....	36
3.3 Sběr dat pro srovnání a sumarizace zjištěných výsledků.....	38
3.3.1 První kolo komparace.....	39

3.3.2	Druhé kolo komparace	41
3.4	Vyhodnocení komparace	54
3.5	Návrhy na zlepšení dosavadní praxe hodnocených maloobchodů.....	58
4	Analýza spotřebitelského chování ve vztahu ke konceptu managementu	
	udržitelnosti	60
4.1	Tvorba dotazníkového šetření.....	61
4.2	Sumarizace získaných dat.....	62
4.3	Výsledky zkoumání závislostí odpovědí vybraných otázek.....	74
4.4	Zhodnocení spotřebitelského chování na základě výsledků dotazníkového šetření.....	82
	Závěr	84
	Seznam použitých zdrojů	85
	Seznam tabulek.....	89
	Seznam obrázků	90
	Seznam použitých zkratk	92
	Seznam příloh	93
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Management udržitelnosti je relativně novou oblastí pro širokou škálu podniků v České republice. Pod tlakem zákazníků, obchodních partnerů či mezinárodních organizací podniky zavádějí principy managementu udržitelnosti do své praxe. Podnik v rámci této disciplíny využívá příležitosti a zvládá rizika takovým způsobem, který vede k dlouhodobému růstu hodnoty podniku. Zároveň se podnik v kontextu managementu udržitelnosti věnuje nejen ekonomické oblasti, ale také oblasti sociální a environmentální.

Na rozdíl od České republiky je z globálního pohledu management udržitelnosti stále využívanějším nástrojem podniků. Dokazují to například různé poradenské organizace, které sbírají data o těchto aktivitách podniků. Důležitým prvkem v oblasti managementu udržitelnosti je reporting. Právě reporting ve vztahu k udržitelným aktivitám podniku ukazuje, jaké cíle podnik má, jak jich chce dosáhnout a jak se daří jejich plnění. Z tohoto důvodu se tato diplomová práce věnuje v teoretické části způsobům, jak lze vytvářet kvalitní reporty a jaké jsou motivy podniků pro vytváření těchto reportů.

Autorka této práce zvolila pro zpracování vytyčených cílů práce odvětví maloobchodního prodeje potravin. Důvodem pro výběr tohoto odvětví je fakt, že nákup potravin se dotýká každého občana. Problematika konzumace, produkce a prodeje potravin je bezpochyby velkou výzvou nejen v oblasti managementu udržitelnosti. Vybrané odvětví maloobchodního prodeje potravin má dopad na všechny tři dílčí oblasti udržitelnosti, jimiž je oblast ekonomická, environmentální a sociální. Práce se proto v praktické části věnuje významným maloobchodním řetězcům podnikajícím na území České republiky, jejichž činností je zejména prodej potravin.

Pro realizaci diplomové práce je v rámci teoretické části stanoven cíl charakterizovat koncept a trendy managementu udržitelnosti. V rámci tohoto cíle se práce navíc věnuje problematice managementu udržitelnosti v podnikové praxi. V kontextu stanovených cílů, je dále obsahem stručně představit vybrané odvětví, které je klíčové pro praktickou část této práce.

Pro praktickou část této práce jsou stanoveny dva cíle. Prvním cílem praktické části diplomové práce je zmapovat, jakou ze tří dílčích oblastí udržitelnosti podporují subjekty svojí činností nejvíce, a zároveň porovnat, v jaké míře sdělují informace o svých aktivitách. Ke splnění tohoto cíle jsou navrženy příslušné metriky, systém hodnocení

a vyhodnocení. Na základě sestaveného vyhodnocení jsou vytvořena doporučení, která by zlepšila dosavadní praxi vybraných podniků při sdělování informací stakeholders v kontextu aktivit managementu udržitelnosti.

Druhým cílem praktické části je analyzovat a zhodnotit chování spotřebitelů ve vztahu k managementu udržitelnosti a udržitelné spotřebě. Ke splnění druhého cíle bylo vytvořeno dotazníkové šetření určené spotřebitelům specifické věkové skupiny. Touto specifickou věkovou skupinou jsou mileniálové, často označování také jako generace Y. Tato skupina obyvatelstva je vybrána na základě zjištěných informací o spotřebitelském chování v kontextu managementu udržitelnosti. Výstupem analýzy dotazníkového šetření je posoudit, zda charakteristiky, jako je věk, pohlaví a dosažené vzdělání mají vliv na spotřebitelské chování. Dalším cílem je ověřit, zda výše měsíční útraty za potraviny souvisí s ochotou zaplatit více za produkty pocházející z udržitelné produkce a dále je cílem zhodnotit výsledky dotazníkového šetření z hlediska dílčích otázek.

1 Charakteristika managementu udržitelnosti

Udržitelný management v současném podnikatelském prostředí představuje nejen příležitost a konkurenční výhodu, ale také je chápán jako hlavní hnací mechanismus pro inovace napříč různými odvětvími podnikání. Autoři Kuei & Lu (2012) charakterizují udržitelný management jako urychlení adaptace nejlepších manažerských principů, modelů a postupů. Zároveň management udržitelnosti vytváří prostředí pro naplnění cílů udržitelného rozvoje. V literatuře je často zmiňována souvislost mezi udržitelností a generováním zisku, dle autorů Sanders & Wood (2015) i autorů Kuei & Lu (2012) právě udržitelnost vede k větším ziskům.

Management udržitelnosti autor Cohen (2011) charakterizuje jako management aktivit organizace, jenž vyplývá z udržitelného rozvoje. Podobný pohled na charakteristiku managementu udržitelnosti poskytují i autoři Schaltegger & Hörisch (2017), kteří tvrdí, že cílem managementu udržitelnosti je snižování negativního dopadu na životní prostředí a snižování negativních sociálních dopadů. Dle autorů Schaltegger & Hörisch (2017) právě tyto praktiky přispívají k udržitelnému rozvoji, stejně tak uvádí Cohen (2011). Dále Cohen (2011) uvádí, že tento pojem vyjadřuje specifické činnosti produkce a spotřeby, které vedou k minimalizaci dopadu na životní prostředí a zároveň maximalizují ochranu a opětovné využívání zdrojů. Jiný pohled na pojem management udržitelnosti poskytují Windolph, Harms & Schaltegger (2013), kteří jej charakterizují jako aktivity přispívající k udržitelnému rozvoji v oblasti sociální a ekonomické. Jistou podobnost této definice uvádějí i McElroy & van Engelen (2012), kteří jako hlavní složku udržitelného managementu uvádějí Triple-Bottom-Line, což je přístup, který spojuje tři hlavní sféry: ekonomickou, sociální a environmentální. Jiný pohled na definici udržitelného managementu mají autoři Starik & Kanashiro (2013). Management udržitelnosti se dle autorů týká oblasti environmentální a socio-ekonomické, kde jsou činnosti, jako je například implementace a hodnocení aktivit udržitelnosti, prováděny na úrovni jednotlivců, podniků a společností.

Dále autoři McElroy & van Engelen (2012) uvádějí, že management udržitelnosti slouží podnikům k pochopení a řízení nefinančních aktivit. Historie této manažerské disciplíny nesahá příliš daleko, autoři uvádějí jako příklad společnost Ben & Jerry's, která již v 80. letech 20. století vydávala reporty na téma udržitelnost. Ačkoliv je tato disciplína historicky poměrně mladá, z pohledu podniků je to více než 30 let, během kterých mohly

reagovat a implementovat praktiky udržitelného managementu do svých strategií a operací. V praxi dnešních podniků není ale udržitelný management samozřejmostí.

Management udržitelnosti se opírá o pojem udržitelnost, který propojuje tři sféry, jimiž je sféra sociální, ekonomická a environmentální. Dále tento pojem znamená uspokojení potřeb stávající generace ve vztahu k přírodním zdrojům a jejich zachování pro budoucí generace. Rovnováha mezi třemi zmíněnými faktory udržitelnosti je přístupem, který slouží k měření úspěšnosti podniku a je pro něj používán název Triple-Bottom-Line, což lze česky vyjádřit pomocí termínu trojí zodpovědnost. Tento pojem byl poprvé definován v 90. letech 20. století zakladatelem udržitelnosti Johnem Elkingtonem (1997). Elkington prosazoval názor, že podniky by se měly zajímat o dopady plynoucí z jejich působení a tyto dopady by měly měřit nejen pomocí zisku a ztráty, ale také pomocí dopadu činnosti podniku na člověka a v neposlední řadě sledovat i znečištění a spotřebu přírodních zdrojů.

1.1 Tři základní přístupy managementu udržitelnosti

Tato podkapitola je věnována třem základním pohledům na management udržitelnosti, tedy sociální, ekonomické a environmentální oblasti. Autor Sachs (2015) uvádí ještě čtvrtou složku – vedení. Právě vedení je klíčovým faktorem pro úspěšnost zavádění managementu udržitelnosti s ohledem na jeho cíle. Vedení je reprezentováno vládou (veřejným sektorem) a podnikatelskými subjekty (soukromým sektorem). Soukromý i veřejný sektor musí dle autora jednat v souladu se zákony, být transparentní, zodpovědný ve vztahu k zájmovým skupinám a aktivně zapojovat veřejnost do kritických problémů, jimiž je využití půdy a znečišťování životního prostředí.

1.1.1 Sociální oblast

Udržitelnost z hlediska sociální oblasti znamená dle Hopwood, Unerman & Fries (2010) takovou funkci společnosti, která zvyšuje kvalitu života a brání lidská práva. Sociální oblast zahrnuje dle autorů Sanders & Wood (2015) především společenskou odpovědnost firem (CSR), lidská práva, zákony a vyhlášky, morální zásady a environmentální spravedlnost. **První** ze zmíněných složek je společenská odpovědnost firem, kterou definuje každý autor jinak, tudíž neexistuje pouze jedna definice. Například sdružení Business Leaders Forum Česká republika definuje CSR jako „dobrovolný závazek podniků chovat se odpovědně k prostředí i společnosti, ve kterém podnikají“. (Business Leaders Forum, n.d.)

Druhou zmíněnou složkou sociální oblasti jsou lidská práva. V rámci této složky by se podniky měly soustředit na to, jak zákazníci užívají nebo konzumují výrobky a služby, jaký je dopad fungování podniku a jeho dodavatelských řetězců na zdraví obyvatel a v neposlední řadě by se společnosti měly věnovat svým zaměstnancům v rámci jejich bezpečnosti při práci. **Třetí část** sociální oblasti představují zákony a vyhlášky, které se samozřejmě liší v každé zemi. Navzdory odlišnostem v zákonech jednotlivých zemí lze obecně jmenovat dvě oblasti vztahující se právě k udržitelnosti, jimiž jsou zaprvé zákony týkající se přístupu k lidem a jak je s nimi jednáno a zacházeno. V této oblasti zákonů a vyhlášek řeší podniky nejen pracovní podmínky v rámci výroby, ale například také otázky diskriminace. Zadruhé jsou to zákony vztahující se k životnímu prostředí, jejichž obsahem je omezení vypouštění škodlivých látek do vzduchu, vody a půdy. Pro společnosti představují dané zákony a vyhlášky pouze nutné minimum, je ale na každém podniku, kde si stanoví své hranice v odpovědnosti k lidem a k životnímu prostředí. **Čtvrtou částí** sociální oblasti jsou již zmíněné morální zásady a environmentální odpovědnost, stejně jako u zákonů a vyhlášek není tato oblast stejná pro všechny státy, tudíž lze pozorovat jisté rozdíly. V rámci morálních zásad lze narazit na řadu konfliktů, které mohou vyvstat především v případě společností, které operují na území více států. Konflikt může vzniknout na základě odlišných kulturních tradic, dále v případě, kdy se liší zákony v zemích, kde podnik operuje ve smyslu rozdílných mezd, rozsahu pracovních hodin nebo zdravotní péče. (Sanders & Wood, 2015)

1.1.2 Ekonomická oblast

Ekonomická oblast znamená pro většinu podniků především zisk. Tento zisk dle Hopwood & kol. (2010) je zdrojem budoucích zdrojů. Proto prostřednictvím zisku mohou subjekty podporovat své aktivity pro trvale udržitelné podnikání. Kromě zisku se podniky v rámci managementu udržitelnosti soustředí dle Kunz (2012) dále na transparentnost a věrohodnost podnikání ve vztahu k stakeholders, antikorupční zásady, férové jednání s dodavateli a budování vztahů se zákazníky. Tento popis uvádí shodně i autor Sachs (2015).

1.1.3 Environmentální oblast

V rámci oblasti životního prostředí ve vztahu k udržitelnosti, zmiňují autoři Sanders & Wood (2015) pojem obnovitelný zdroj. Obnovitelný zdroj vyjadřuje množství

užitečného biologického materiálu, který je daný ekosystém schopen vyprodukovat a zároveň je tento ekosystém schopen absorbovat určité množství odpadu vyprodukovaného lidskou činností nebo průmyslem. Dle autorů Hopwood & kol. (2010) spočívá environmentální oblast udržitelnosti ve stabilním ekosystému, ochraně a podpoře života a zajištění jídla a pitné vody.

1.2 Trendy v managementu udržitelnosti

Trendy v managementu udržitelnosti úzce souvisí s vytyčenými cíli udržitelného rozvoje, které jsou definovány Organizací spojených národů (UN, n.d.). Organizace spojených národů identifikovala celkem 17 cílů, které je nezbytné naplnit do roku 2030 (označovány zkratkou SDGs). Cíle představují program pro období 2015–2030 a navazují na Rozvojové cíle tisíciletí (zkratka MDGs). SDGs jsou vzájemně propojeny a vztahují se ke globálním problémům, kterým společnost čelí každý den. Mezi hlavní problémy, které je třeba vyřešit, řadí OSN chudobu, nerovnost, změnu klimatu, zhoršování životního prostředí, mír a spravedlnost.

Obr. 1: Ikony 17 cílů udržitelného rozvoje



Zdroj: UN, n.d.

Trendy managementu udržitelnosti jsou definovány obecně nebo pro specifická odvětví. Obecnými trendy může být dle článku na stránkách Stearling (2018) vznik nových pozic v podnicích, kde tuto pozici obsadí vedoucí pro udržitelnost, tzv. CSO (Chief

Sustainability Officer). Dalším trendem je zvýšení míry transparentnosti podniku, v rámci tohoto trendu budou podniky zavádět do svých strategií i reporting o stanovených udržitelných cílech a tyto reporty budou k dispozici shareholders i veřejnosti. V rámci vývoje trendů v udržitelnosti bude i zvyšován tlak na společnosti ze strany zákazníků, kteří mají stále větší vliv. Trendem bude i převzetí zodpovědnosti ze strany podniků, které budou zavádět principy udržitelnosti z vlastní iniciativy a nebudou čekat na regulace státu a jiná nařízení. Stejně jako v článku na již zmíněném webu se objevuje zvýšení míry transparentnosti i v článku na webu Energywatch (2019). Dle webu Energywatch je dále také trendem v udržitelnosti obnovitelná energie, cirkulární ekonomika neboli oběhové hospodářství, snižování znečištění způsobeného jednorázovými plastovými výrobky. Jedním z trendů je i zvýšení zájmu veřejnosti o to, jak se chovat lépe jako spotřebitel, ve vztahu k principům udržitelnosti.

V oblasti zemědělské a potravinářské produkce jsou trendy reprezentovány lokálními a regionálními potravinami, ochranou životního prostředí, využíváním inovativních technologií, minimalizací používání pesticidů, organickým způsobem pěstování plodin, redukcí plýtvání jídlem, podporou malých farmářů a Fair Trade. Pro oblast maloobchodního prodeje a způsobu chování zákazníků jsou hlavními trendy znovu používání a recyklace, e-komerce a data o zákaznících, férový a etický dodavatelský řetězec, využívání netoxických a přírodních komponentů. (BASF, n.d.)

1.3 Management udržitelnosti v podnikové praxi

Podkapitola management udržitelnosti v podnikové praxi odpovídá na otázky: Proč podniky využívají management udržitelnosti? Jak mohou podniky pozitivně ovlivnit výsledky stanovených cílů udržitelného managementu? Jaké má podnik možnosti při tvorbě nefinančních reportů? Jaké prvky by dobrý nefinanční report měl obsahovat?

1.3.1 Motivy pro zavádění principů managementu udržitelnosti

Pro zavádění principů managementu udržitelnosti existuje řada důvodů. Autoři Windolph & kol. (2013) jako důvod uvádějí tlak na podniky ze strany vlády a společnosti, jehož výsledkem je zvýšení míry transparentnosti. Dále je to chování spotřebitelů, investorů a konkurence, které vede k motivaci využívat udržitelný management k úspěchu na trhu. V neposlední řadě je důvodem i zlepšení interních procesů v podniku, které může vést například ke snížení nákladů a optimalizaci procesů. Podobně důvody pro zavádění

udržitelného managementu charakterizují i autoři Zadražilová, Filipová, Kroupová, Průša, Vošta, & Zeman (2011), podle kterých je důvodem pro zavádění principů udržitelného managementu současný vývoj a ekonomická síla podniků, která působí na státy či regiony. Zároveň se očekává větší důraz na společenskou odpovědnost firem, která je součástí udržitelného rozvoje. Autoři Sanders & Wood (2015) na rozdíl od Zadražilové & kol. (2011) rozvádí důvody do většího detailu a identifikují ve své publikaci celkem 5 motivů, které jsou shrnuty v Tab. 1. Pro každý z pěti motivů dále uvádí způsob, jak podnik přistupuje k danému motivu, dále metodu, která je nejvíce používaná pro dosažení cílů udržitelnosti, a prostředek, kterým daný cíl bude naplněn.

Tab. 1: Pět úrovní udržitelného managementu v podniku

Úroveň	Motiv	Způsob	Metoda	Prostředek
1.	Zisk	Obhájení	Ad Hoc	Investice
2.	Dobročinnost	Charita	Programovat	Projekty
3.	Marketing	Propagace	Public relations	Média
4.	Regulace	Strategie	Management	Kodexy
5.	Zodpovědnost	Komplexnost	Integrovaní do obchodního modelu	Produkty a služby

Zdroj: Sanders & Wood (2015), zpracováno autorkou

Autoři dále detailně popisují 5 zmíněných motivů pomocí úrovní, které jsou uvedeny v tabulce výše. **První úroveň** vyjadřuje skutečnost, že generování zisku je podstatným faktorem pro udržitelné podnikání. Na této úrovni podnik uplatňuje udržitelnost jako obrannou strategii (nebo také strategii obhájení) pro zajištění zisku. V praxi může tato situace nastat například v případě, kdy podnik sníží spotřebu elektrické energie, což má příznivý dopad nejen na ekonomické výsledky, ale i na životní prostředí. V tomto případě se k udržitelnosti přistupuje sice omezeně, ale i tak přináší zvýšení hodnoty pro shareholders. **Druhá úroveň** je reprezentována dobročinnými aktivitami široké škály, kterými mohou být například charitativní eventy nebo spolupráce s neziskovými organizacemi. Organizace, která realizuje dobročinné aktivity, může, a nemusí mít spojitost s účelem, na který peněžní nebo nepeněžní prostředky poskytuje. Dobročinnost umožňuje podnikům zlepšit situaci znevýhodněných subjektů, přičemž tato situace by nemohla být zlepšena v rámci běžných procesů podniku. Příkladem je společnost, která

generuje vysoký objem odpadu v rámci své běžné činnosti, ale zároveň se snaží zmírnit dopad znečištění pomocí poskytování finančních darů organizaci pro životní prostředí. V rámci **třetí úrovně** podniky produkují marketingová sdělení za účelem propagace svých kroků, které byly uskutečněny v souladu s předchozí první a druhou úrovní. Tyto marketingové aktivity mají za cíl zlepšení reputace podniku a propagaci odpovědné obchodní strategie, přičemž největší dopad mají aktivity, které se týkají dlouhodobé činnosti podniku, tedy nejedná se o jednorázové projekty. **Čtvrtá úroveň** je charakterizována jako přístup, který přesahuje pouhé dodržování, dobročinnost nebo marketing. Tento přístup je založen na kontrole rizik operativní činnosti a dodavatelských řetězců, dále je jeho obsahem zavádění systému environmentálního managementu a pravidel chování (známé jako „code of conduct“) do obchodní strategie podniku. Čtvrtá úroveň, regulace, znamená porovnání čili benchmarking, realizace kroků udržitelnosti, dále stanovení cílů udržitelnosti. Realizace kroků udržitelnosti je monitorována a reportována jak v organizaci, tak i v rámci dodavatelského řetězce. **Pátá úroveň** udržitelného podnikání je věnována odpovědnosti a zodpovědnosti, která se vztahuje na potřeby civilizace, jež jsou uspokojovány skrze produkty a služby. Pouze zlomek podniků realizuje následující prvky, které podnik posouvají na jinou, vyšší úroveň. Zmíněnými prvky jsou inovativní podnikatelské modely, revoluční procesy v produkci nebo také lobování s cílem pozvednout environmentální a sociální regulace tvořené nařízením vlády.

Důvody pro zavádění strategií managementu udržitelnosti zmiňují i autoři Bloemhof, J. M, van der Vorst, J., Bastl, M & Allaoui H. (2015) na základě provedených interview ve 27 potravinářských společnostech působících v Holandsku, Francii a Velké Británii. Výsledky jsou rozděleny na interní a externí důvody. Nejčastějším interním důvodem pro zavedení strategií managementu udržitelnosti tedy je úspora nákladů, dalšími důvody jsou reputace, branding, podniková identita, pozitivní dopad na životní prostředí, vize společnosti, strategické cíle top managementu. V rámci výstupu z provedených rozhovorů autoři uvádějí ještě další důvody, které však zmínila pouze jedna nebo dvě dotázané společnosti. Pro účely této práce ale mohou sloužit jako inspirace pro doporučení a závěrečné zhodnocení. Těmito dalšími důvody jsou zvýšení efektivity, zlepšení postavení zaměstnanců, příležitosti pro vědu a technologie, odpovědnost za znečištění, nákladový benefit pro klienty. Nejčastějším externím důvodem zavádění strategií managementu udržitelnosti je požadavek a tlak ze strany

zákazníků. Dalšími externími důvody jsou nátlak ze strany legislativy, nátlak trhu, příležitosti v rámci regulací a zákonů, vliv stakeholders.

Externí a interní vlivy uvádí i Emamisaleh, K. & Rahmani, K. (2017) v rámci definice klíčových důvodů zavádění udržitelného managementu. Do skupiny externích důvodů řadí snahu napodobit konkurenční podniky, které již úspěšně využívají nástroje managementu udržitelnosti. Externím vlivem je i vliv legislativních nařízení, která se týkají podniku samotného nebo jeho mateřské společnosti, a v neposlední řadě i nařízení týkající se zákazníků. Do skupiny vlivů externích řadí dále autoři požadavky plynoucí z kolektivních společenských očekávání, přičemž tato očekávání typicky přicházejí ze strany klíčových dodavatelů, veřejnosti či nevládních organizací. Mezi interní vlivy je zařazen postoj k udržitelnosti ze strany manažerů, top managementu a zaměstnanců.

1.3.2 Způsoby pro dosažení příznivějších výsledků stanovených cílů v rámci managementu udržitelnosti

Možnost, jak v podnikové praxi příznivě ovlivnit výsledky stanovených cílů v kontextu managementu udržitelnosti uvádí Hopwood a kol. (2010), kteří na základě rozhovorů se 150 subjekty sestavili seznam 10 hlavních předpokladů, které jsou následující:

- Závazek představenstva a vrcholového vedení.
- Porozumění a analýza klíčových indikátorů udržitelnosti pro organizaci.
- Integrace klíčových indikátorů udržitelnosti do podnikové strategie.
- Ujistění se, že udržitelnost je zodpovědnost každého jedince v organizaci.
- Identifikace cílů udržitelnosti pro organizaci jako celek a identifikace cílů, které se vztahují k dceřiným společnostem, divizím a oddělením.
- Stanovení procesů, které jasně a důsledně řeší problémy stanovených cílů udržitelnosti, a to při každodenním rozhodování.
- Rozsáhlé a efektivní školení na téma udržitelnost.
- Zahrnout cíle udržitelnosti do hodnocení výkonnosti podniku.
- Propagace a oslava úspěchů dosažených v oblasti udržitelného managementu.
- Monitorování a reportování výsledků udržitelného managementu.

Autoři Bloemhof a kol. (2015) navrhli níže uvedené možnosti pro zlepšení udržitelného managementu organizace. Zároveň je uveden podíl čtyř hlavních oblastí ve smyslu jejich

dopadu na celkový výsledek strategie zlepšení. Důležitým faktorem pro dosažení většiny zlepšení v oblasti udržitelnosti je spolupráce napříč dodavatelským řetězcem.

- Konfigurace/ uspořádání (60 %) – energeticky úsporné skladování, využívání ekologičtějších způsobů přepravy, optimalizace rozmístění logistických skladů, nové produkční vybavení, redesign distribuční sítě, změna balení.
- Plánování a kontrola (25 %) – nižší spotřeba materiálu, úprava dodacích parametrů, úprava plánování, spolupráce, konsolidace, zapojení zákazníka.
- Informace (10 %) – nový systém pro dopravní a skladovací management, sdílení informací se zákazníky
- Organizace (5 %) – vytvoření povědomí uvnitř podniku, změna organizační struktury, vytvoření povědomí mimo podnik – navenek.

1.3.3 Reporting udržitelného managementu organizace

Základem pro reporting je měření nefinančních výsledků podniku. Je to například měření výsledků dopadu managementu udržitelnosti, které slouží dle autorů Sanders & Wood (2015) ke kalkulaci vniklých důsledků na environmentální, ekonomickou a sociální sféru, přičemž tyto důsledky pramení z produkce výrobků a služeb. Výsledky měření slouží nejen pro hodnocení stanovených cílů organizace, ale jsou i zdrojem informací pro stakeholders, stejně tak je lze využít i pro marketing. Způsobů, jak přistupovat k měření cílů udržitelného managementu, je mnoho, všechny mají ale stejný znak – umožňují provádět objektivní rozhodnutí založené na datech.

Nehledě na odvětví, ve kterém podnik působí, identifikují Sanders & Wood (2015) následující metriky, zároveň ale uvádějí, že se jedná pouze o výběr a metrik lze v praxi identifikovat mnohem více:

- Emise skleníkových plynů – uvádí, jaký má podnik podíl na klimatických změnách.
- Podíl udržitelných produktů na celkových výnosech – slouží organizaci k posouzení návratnosti investic do udržitelných produktů nebo služeb.
- Poměr efektivity nemovitostí – ukazatel, jenž měří množství energie, vody a zdrojů spotřebovaných na 1 m² v nemovitostech vlastněných subjektem.
- Balanced Scorecard – integruje finanční a operativní informace do jedné tabulky, tudíž managementu umožňuje sledovat vztah mezi dynamikou trhu, iniciativami udržitelnosti, efektivitou provozu a zlepšením profitu.

- Hodnota lidského kapitálu – sleduje hodnotu, kterou přináší lidský kapitál, přičemž tento druh kapitálu má vyšší tržní hodnotu než účetní. Dále výsledky tohoto ukazatele slouží pro rozhodování personálního oddělení podniku.
- Procento napodobení přírody – tento ukazatel slouží především k vyjádření nákladů, které by byly spotřebovány při nevyužití přirozených ekosystémů přírody.
- Spotřeba vody na jeden produkt – metrika, jenž se soustředí na celý dodavatelský řetězec a produkci. Slouží k měření spotřeby vody na jeden produkt. Cílem je identifikovat možnosti, jak snížit spotřebu vody.

Podniky, které mají implementovány cíle managementu udržitelnosti, kromě měření těchto cílů vytvářejí i reporty. Zatímco měření cílů slouží organizaci spíše pro interní účely, vytvořené reporty jsou primárně určeny pro stakeholders organizace a jsou volně dostupné. Reporty jsou vytvářeny na základě standardů, které jsou vytvořeny třetí stranou nebo si organizace sama standardy vytvoří. Organizace může zvolit i kombinaci uvedených možností. Ucelený rámec reportingu udržitelnosti nabízí například iniciativa GRI, ISO standardy. Další vybrané možnosti reportingu jsou uvedeny níže.

ISO standardy pro reporting udržitelnosti

Mezinárodní organizace pro standardizaci (ISO, 2019) vytvořila sérii ISO 26000 a ISO 14000, které slouží všem organizacím neohledně na velikost a oblast působení. Série ISO 26000 je označení standardu pro společenskou odpovědnost firem. Tato série se věnuje lidským právům, pracovním podmínkám, životnímu prostředí, férovým provozním praktikám, zákaznické problematice a ovlivňováním komunity. Zvláštností je, že série pro společenskou odpovědnost není určena pro certifikaci. Série ISO 14000 je označení pro systémy environmentálního managementu a věnuje se například sledování způsobu využívání energie a vody.

GRI standardy

Nezisková organizace Global Reporting Initiative (GRI) vytvořila obsáhlý rámec pro reporting udržitelnosti. Publikované standardy slouží pro vytváření reportů udržitelného managementu, využít je může organizace jakéhokoliv zaměření a velikosti. Je na každé organizaci, v jakém rozsahu bude standardy GRI využívat. Vytvořené standardy se skládají celkem ze 36 modulárních částí, které jsou obsahem jak univerzálních, tak specifických standardů. Dostupné jsou univerzální standardy GRI 101, GRI 102 a GRI 103. Dále jsou k dispozici dílčí – specifické standardy pro ekonomickou (GRI 200),

environmentální (GRI 300) a sociální (GRI 400) sféru. Nejnovější verze standardů byla publikována v roce 2016. Tato verze je označována jako první globální standard pro reporting udržitelnosti a je již čtvrtou generací standardů. Organizace GRI své první standarty vytvořila v roce 2000 a jsou označovány jako první generace. (Global Reporting Initiative, n.d.)

Dow Jones Sustainability Indices (DJSI)

DJSI je skupina indikátorů, které byly poprvé vytvořeny v roce 1999 a staly se prvním celosvětovým nástrojem pro srovnávání ekonomických, environmentálních a sociálních kritérií. Indikátory DJSI vytváří subjekt RobecoSAM, který každoročně vyzývá podniky k zapojení do hodnocení a srovnání dosažených výsledků na poli udržitelnosti. Zjištěné výsledky dle RobecoSAM (n.d.) slouží primárně investorům, kteří jsou zainteresovaní do dlouhodobé prosperity podniků z hlediska udržitelnosti. V roce 2019 se 4 710 podniků z celého světa nehlédě na odvětví jejich působení zapojilo do srovnávání dosažených výsledků v oblasti udržitelnosti. Na základě výsledků byly podniky zařazeny do kategorií s ohledem na počet dosažených bodů. Výsledky srovnávání jsou volně dostupné na webu RobecoSAM a slouží například konkurenčním subjektům jako nástroj benchmarkingu.

The Sustainability Accounting Standards Board (SASB)

Standarty SASB jsou k dispozici v 77 variantách pro různá odvětví a jsou vytvořeny subjektem SASB Foundation (n.d.). Podnik SASB Foundation byl založen v roce 2011 jako nezávislá organizace pro vytváření standardů, které slouží investorům pro získání užitečných informací týkající se udržitelnosti. Standarty byly vytvořeny a schváleny v roce 2018 a slouží podnikům jako nástroj pro reporting o dosažených cílech udržitelného managementu. Standarty jsou dostupné na stránkách SASB Foundation, kde si subjekt nejprve vybere oblast podnikání, přičemž pro každou oblast podnikání musí vybrat příslušnou subkategorii, která specifikuje odvětví v dané oblasti.

Kromě organizací, které vytvářejí standarty pro reporting udržitelnosti a slouží přímo podnikům, které chtějí reporty o udržitelném managementu vytvářet a publikovat, se lze setkat i s organizacemi, jenž sestavují hodnocení, přehledy či žebříčky. Tato hodnocení, přehledy nebo žebříčky se zaměřují na míru aktivity spojenou s publikační činností podniků v oblasti managementu udržitelnosti. Vedle míry aktivity publikační činnosti se pozornost soustředí například na dosažené pokroky v oblasti cílů týkající se udržitelnosti. Příkladem takové organizace je KPMG International a United Nations Global Compact.

KPMG International

Organizace KPMG (n.d.) od roku 1993 vytváří každé dva roky zprávu o průzkumu společenské odpovědnosti firem. V rámci společenské odpovědnosti firem jsou hodnoceny i reporty týkající se cílů pro udržitelný rozvoj (SDGs), které jsou stanoveny OSN. Průzkum společnost KPMG vyvábí na základě informací z finančních reportů, reportů společenské odpovědnosti a na základě webových stránek posuzovaných podniků. KPMG vybírá právě takové subjekty, které dosahují vysokých zisků. Důvodem pro zvolení tohoto kritéria je, že právě tyto velké podniky kladou důraz na reporting společenské odpovědnosti a jejich chování předpovídá trendy, které budou v budoucnosti následovány i dalšími podniky. Výsledky nejnovějšího zveřejněného průzkumu z roku 2017 říkají, že standardy GRI jsou nejpoužívanějším nástrojem pro reporting společenské odpovědnosti firem a dále bylo zjištěno, že 78 % zkoumaných podniků integruje výsledky nefinančních dat do svých každoročních reportů. (KPMG, 2017)

United Nations Global Compact (UNGC)

United Nations Global Compact je iniciativa zabývající se rozvojem, implementací a poskytováním zodpovědných a udržitelných podnikových praktik a nařízení, která vznikla v roce 2000 pod záštitou OSN. UNGC (n.d.) věří, že udržitelnost v organizaci pramení z podnikových hodnototvorných řetězců a přístupů k podnikání, jež jsou založeny na zásadách. Znamená to, že podniky dodržují alespoň základní zásady v oblasti lidských práv, práce, životního prostředí a antikorupčního chování. V rámci těchto čtyř vymezených oblastí zásad United Nations Global Compact vytvořilo 10 principů. Každý subjekt, který se rozhodne vstoupit do UNGC, musí vydávat každoročně zprávu, kde popisuje svůj pokrok ve vztahu k 10 principům UNGC. Pokud subjekty nesplní tuto podmínku mohou být vyřazeny z UNGC.

1.3.4 Tvorba obsahu reportů managementu udržitelnosti

Poradenství jak vytvořit kvalitní report o udržitelném managementu organizace poskytuje například Světová podnikatelská rada pro udržitelný rozvoj, známá pod zkratkou WBCSD, nebo také poradenská společnost KPMG International, která sestavila příručku určenou podnikům, které chtějí vytvářet reporty o managementu udržitelnosti ve vztahu k SDGs. Tato publikace KPMG International uvádí, jak by takový report měl vypadat, přičemž se inspiruje u velkých mezinárodních podniků, které excelují v oblasti nefinančního reportingu. KPMG International sestavila devět kritérií pro hodnocení

vyspělosti reportingu v relaci k SDGs. Těchto devět kritérií je rozděleno do tří hlavních skupin: porozumění, stanovení priorit a měření.

V rámci kategorie **porozumění**, je důležité, aby se tvůrce reportu držel takových aktivit podniku, které reprezentují činy podporující plnění cílů SDGs. Nedílnou součástí dobrého nefinančního reportu by dle KPMG International mělo být i prohlášení zástupce top managementu podniku, které ukazuje na to, že stanovené cíle udržitelného managementu jsou silně podpořeny vrcholovým vedením organizace. Publikovaný report by měl jasně sdělovat informace o pozitivních i negativních dopadech na SDGs, což vede především k transparentnosti a důvěryhodnosti. Negativními dopady se například rozumí sdělení, že si podnik uvědomuje svůj podíl na globálních problémech v kontrastu s pozitivními dopady, které ukazují, jak se podnik tyto dopady snaží napravit.

Kategorie **stanovení priorit** by měla obsahovat selektování takových cílů SDGs, které jsou relevantní k činnosti podniku a jsou předmětem zájmu stakeholders. Jsou to takové cíle, na které má činnost podniku největší dopad, ať už z hlediska potenciálního nebo současného. Kromě výběru dílčích cílů, by report měl obsahovat specifikaci důvodů, které vedly k výběru daných cílů. Zveřejnění důvodů vede k pochopení, z jakého hlediska společnost nahlíží na cíle udržitelného rozvoje. Po specifikaci cílů, kterým se podnik věnuje ve svém reportu, je dle KPMG International dále vhodné uvést, na jakou podkategorii se v konkrétním cíli soustředí. Uvedení konkrétních podkategorií u vybraných cílů vede k lepšímu pochopení, o co podnik konkrétně usiluje.

Pro skupinu **měření** je důležité, aby organizace vztahovala své strategické cíle právě k SDGs, což ukazuje, že podnik management udržitelnosti nebere na lehkou váhu. Tím, že podnik implementuje cíle týkající se udržitelnosti do svých operací, dává tím signál externím stakeholders a například také svým dodavatelům. Vysílání takových signálů může vést k iniciativě těchto subjektů podílet se také na úspěšné realizaci nastavených cílů. Stejně jako SDGs cíle vytvořené OSN splňují pravidlo SMART, tak i cíle nastavené organizacemi musí toto pravidlo splňovat. Jedině tak lze nastavené cíle měřit, sledovat a sdělovat výsledky dosažených úspěchů takovým způsobem, který je přesvědčivý. Aby bylo měření aktivit, které se týkají reportingu o udržitelném managementu efektivní a vedlo k neustálému zlepšování, musí si podnik stanovit klíčové indikátory výkonnosti (KPIs). Identifikace vhodných KPIs slouží ke sběru relevantních dat a možnosti tvorby reportů určených k zhodnocení výsledků v relaci ke stanoveným cílům SDGs. (KPMG, 2018)

Další pohled na tvorbu kvalitního reportu o udržitelném managementu uvádí Světová poradenská rada pro udržitelný rozvoj (WBCSD), která se v obsahu některých bodů shoduje s doporučeními od KPMG International. Ve své publikaci rozděluje WBCSD (2019) problematiku také do tří kategorií, jimiž jsou principy, obsah a celkový dojem.

Obsah kategorie **principy** je založen na základních komponentech reportingu, jenž se objevují v mainstreamových reportech věnujících se managementu udržitelnosti. Do kategorie principy tedy spadá úplnost, stanovení významnosti, externí prostředí, externí ověření, vyváženost, zapojení stakeholderů, výstižnost a řazení.

Kategorie **obsah** má poskytnout analýzu, jak je řešena problematika podkladů v reportech. Tato kategorie se zaměřuje na výsledky, cíle a závazky, implementaci a kontrolu, strategii, spolupráci a partnerství, způsob řízení udržitelnosti, evidenci aktivit.

Celkový dojem hodnotí, zda je report vytvořen tak, aby vyhovoval jak odbornému, tak neodbornému publiku. V rámci celkového dojmu se tedy středem pozornosti stává navigace a návaznost, volba designu, příběhy a zprávy, dostupnost. Faktor navigace a návaznosti reportu hodnotí logické uspořádání dokumentu, zda je pro uživatele snadné najít požadované informace, dále je předmětem hodnocení používání odkazů, symbolů a jiných navigačních prvků. Použité odkazy mohou uživatele navést na interní či externí zdroje, které slouží pro snadné vyhledání dodatečných informací.

Druhý faktor v této kategorii je volba takového designu, který je atraktivní pro čtenáře a usnadňuje pochopení sdělených informací. Do kategorie volby designu patří také volba zvýraznění klíčových pojmů, použití ilustrací, fotografií, grafů či různých barev textu. Tyto prvky napomáhají k oživení obsahu reportu. Použité fotografie a ilustrace by měly korespondovat s obsahem daného textu.

Třetí hodnocený faktor, příběhy a zprávy slouží k vytvoření příznivějšího efektu na čtenáře, protože podporují sdělované informace ve smyslu relevantnosti a dále ukazují na unikátní osobitost dané organizace. Příběhem či zprávou může být například případová studie, která koresponduje se sdělením v reportu.

Kategorii celkového dojmu z reportu uzavírá čtvrtý faktor – dostupnost. Dostupnost se v tomto kontextu vztahuje na informace, konkrétně jak jsou přizpůsobeny širokému spektru publika. Dále se tento faktor zaměřuje na otázku, jak snadné je pro uživatele nalézt informace. Hodnotí se, zda je obsah týkající se udržitelnosti dostupný z hlavní webové stránky organizace, pomocí jakých prostředků je obsah komunikován. Vhodné je

komunikovat sdělení hned v několika formátech, například video, interaktivní online obsah, dokument PDF nebo online případové studie určené pro různé skupiny příjemců. Důležitým prvkem pro hodnocení faktoru dostupnosti je dle WBCSD uvádění konkrétních GRI Indexů, ke kterým se daná problematika vztahuje. Bonusem je využívat aktivních linků, pro snadnější nalezení informací.

Ve třech zmíněných kategoriích je tedy rozebráno celkem 18 tematických bodů. Pro každý bod je uveden příklad podniku z praxe, která ve svém reportingu vyniká právě v dané problematice. Pro podniky, jež mají za cíl zvýšit kvalitu svých nefinančních reportů, je tedy k dispozici řada zdrojů pro inspiraci.

1.4 Udržitelnost a marketing

Principy managementu udržitelnosti mohou vést nejen k lepším ekonomickým výsledkům, ale zároveň mohou být podnětem pro nové příležitosti ve vztahu k marketingovým aktivitám podniku. Marketing vztahující se k udržitelnosti má stejný cíl jako marketing tradiční, tedy podpořit prodej. Dle Sanders & Wood (2015) je náplní marketingu, který využívá aktivity managementu udržitelnosti, „směřovat výhody produktu či služby k očekávání zákazníka, jež se týkají sociální, environmentální a ekonomické zodpovědnosti firmy.“ Rozdíly mezi přístupem ke klasickému marketingovému sdělení a marketingovým sdělením propagující udržitelné produkty shrnuje Tab. 2.

Tab. 2: Rozdíl mezi klasickým marketingem a marketingem udržitelných produktů

Klasický marketing	Marketing udržitelných produktů
Výrobky šetrné k životnímu prostředí nefungují tak účinně, jako výrobky vyrobené tradičními postupy.	Dnešní zelené produkty jsou zdravější, méně toxické, více praktické a vyhovující. Zároveň jsou lepší pro budoucí generace.
Spotřebitelé zelených produktů jsou ve většině ženy ve věku 30–49 let s dětmi, a mají vyšší než průměrné vzdělání.	Dle autorů může být až 83% populace USA nakloněna k hodnotám zelených produktů, z čehož plynou i nákupní zvyky.
Podniky komunikují se zákazníkem prostřednictvím jednostranné reklamní kampaně, ve které zdůrazňují přínosy koncovým zákazníkům.	Podniky získávají zákaznickou zpětnou vazbu a vytvářejí reklamu v duchu world of mouth, kde jsou zdůrazňovány hodnoty produktu nebo služby.
Podnik prodává, utajuje své aktivity, soutěží, je organizován a řízen s cílem maximalizovat krátkodobý profit.	Podnik vzdělává, je transparentní, spolupracuje, je orientován na dlouhodobé výsledky v rámci konceptu trojí zodpovědnosti.

Produkty jsou tvořeny jako jednorázové, globálně dostupné, a vhodné pro širokou škálu spotřebitelů.	Produkty jsou vytvářeny s cílem je znovu použít nebo přetransformovat, jsou lokálně dostupné, přizpůsobeny tak, aby vyhovovaly rozdílům mezi regiony.
Marketing je realizován jako reakce.	Marketing je realizován proaktivně.

Zdroj: Sanders & Wood (2015), zpracováno autorkou

Marketing udržitelných produktů se snaží zákazníkům poskytnout, kromě tradičních atributů, jako je cena, kvalita a servis i jiné důvody ke koupi. Tyto jiné důvody jsou nazývány jako udržitelné nebo zelené atributy produktu nebo služby. Zelené atributy produktu, konkrétně ve vztahu k potravinám, jsou detailně specifikovány v kapitole 2.3 Marketing udržitelných produktů.

2 Specifika managementu udržitelnosti pro maloobchodní řetězce prodávající potraviny

Protože jedním z nejkomplicovanějších a nevyřešených problémů udržitelného rozvoje je otázka, jak bude světová populace nakrmena, je důležité zodpovědně nakládat s potravinami. Právě obchodní řetězce prodávající především potraviny mohou mít na následující aspekty pozitivní i negativní vliv. Autor Sachs (2015) uvádí celkem 4 důvody, proč by právě oblast dostupnosti potravin měla být zájmem společnosti: velká část světové populace je podvyživena, světová populace neustále roste, produkce potravin je ohrožována klimatickými vlivy a jinými přírodními změnami, samotný systém produkce potravin velkým dílem přispívá ke klimatickým změnám.

K výběru, na jaké subjekty se v rámci analýzy managementu udržitelnosti práce dále zaměří, bylo využito 17 cílů udržitelného rozvoje. Tyto cíle se věnují různým oblastem, které se týkají sociálních, environmentálních a jiných problémů dnešní společnosti. Na webu BASF (n.d.) jsou identifikovány oblasti, pro které je zavádění principů udržitelnosti největší výzvou. Například pro oblast automobilové výroby a dopravy je cílem redukce emisí, pro oblast stavebnictví je cílem budovat objekty s co nejvyšší energetickou efektivností atd. Dalším příkladem odvětví, na které jsou v souvislosti s udržitelností kladeny vysoké nároky, je i produkce, konzumace a prodej potravin. Právě poslední ze zmíněných odvětví bylo vybráno pro praktickou část této práce. Dalším z důvodů, proč bylo vybráno, je fakt, že každý občan se denně podílí na existenci maloobchodních řetězců prodávajících potraviny a to prostřednictvím nákupu a konzumace zakoupených potravin.

2.1 Relevantní cíle udržitelného rozvoje pro vybrané odvětví

Maloobchodní řetězce zabývající se převážně prodejem potravin se v kontextu SDGs mohou zaměřovat na vybrané cíle z celkových 17 cílů, které ať už přímo, nebo nepřímo souvisejí s jejich činností či je mohou svými rozhodnutími pozitivně ovlivnit. Právě selektování relevantních cílů pro organizaci doporučuje i společnost KPMG (2018). Vybrané cíle SDGs sestavené UN (n.d.), které mohou potravinářské řetězce plnit jsou následující:

Cíl č. 2: Konec hladu – tento cíl se mimo jiné soustředí na problematiku odstranění podvýživy a hladu, prosazování udržitelného zemědělství, zavádění udržitelné produkce potravin a prosazování spravedlivých příjmů malých zemědělců.

Cíl č. 3: Zdraví a kvalitní život – hlavní myšlenkou je zjištění zdravého a kvalitnějšího života z hlediska zdraví pro všechny bez ohledu na věk. Konkrétní problémy, které jsou obsahem tohoto cíle, jsou například snížení míry mateřské a novorozenecké úmrtnosti, ukončení epidemie AIDS, malárie, tuberkulózy. Dále se sem řadí i problematika zranění či usmrcení při dopravních nehodách, posílení prevence užívání návykových látek a v neposlední řadě například i navýšení objemu financí investovaných do zdravotnictví.

Cíl č. 7: Dostupné a čisté energie – důraz je kladen na zlepšení mezinárodní spolupráce v oblasti výzkumu a technologie čisté energie, zajištění přístupu k cenově dostupným, moderním a spolehlivým energetickým službám pro všechny a také zvýšení podílu energie z obnovitelných zdrojů.

Cíl č. 8: Důstojná práce a ekonomický růst – obsahem osmého cíle je například snížení podílu mladých lidí, kteří nepracují a nestudují, dosažení produktivní zaměstnanosti včetně zajištění důstojné práce, lepší využívání globálních zdrojů.

Cíl č. 12: Odpovědná výroba a spotřeba – dvanáctý cíl je mimo jiné věnován snížení plýtvání potravinami na maloobchodní a spotřebitelské úrovni, prostřednictvím prevence, recyklace, redukce a opětovného užívání snížit produkci odpadů, dosažení udržitelného nakládání s přírodními zdroji a jejich efektivního využívání.

Cíl č. 13: Klimatická opatření – tento cíl je reakcí na klimatické změny, které jsou důsledkem emise skleníkových plynů vytvořených lidskou činností.

Cíl č. 14: Život ve vodě – s tímto cílem souvisí problematika nadměrného rybolovu, který by měl být regulován, dále se čtrnáctý cíl věnuje například posílení ochrany oceánů prostřednictvím mezinárodního práva, udržitelné správě a ochraně mořských a pobřežních ekosystémů, předcházení a výrazné snížení znečištění moří.

Cíl č. 15: Život na souši – patnáctý cíl je věnován ochraně, obnově a udržitelnému využívání suchozemských ekosystémů. Příkladem je zastavení odlesňování a obnova již zničených oblastí novou výsadbou lesů.

Kromě vybraných cílů, které jsou popsány výše, mohou podniky pozitivně přispívat i k dalším cílům SDGs, například prostřednictvím charitativní činnosti nebo tlaku na své dodavatele.

2.2 Představení odvětví

Tato diplomová práce se zaměřuje na udržitelný management aplikovaný na maloobchodní řetězce, jejichž hlavní činností je prodej potravin. Jak již bylo zmíněno v úvodu této kapitoly, každý občan se podílí na existenci těchto řetězců. Nejčastějším místem nákupu koncových zákazníků je bezpochyby maloobchodní řetězec. Dle CZ-NACE (n.d.) jsou takové obchody definovány dvěma kategoriemi:

- Maloobchod s převahou potravin, nápojů a tabákových výrobků v nesespecializovaných prodejnách.
- Maloobchod s potravinami, nápoji a tabákovými výrobky ve specializovaných prodejnách.

V rámci území České republiky lze nalézt dle databáze Bisnode Albertina (2020) celkem 9 437 ekonomických subjektů, jejichž hlavní činnost se týká dvou zmíněných kategorií dle CZ-NACE. Pro výběr firem, které budou předmětem analýzy v praktické části této práce, jsou zvolena dvě následující kritéria, která se obě dotýkají otázky velikosti podniku. Zvolení těchto kritérií je také stanoveno na základě možností, jak lze s databází Bisnode Albertina pracovat. Cílem je z celkového souboru vyselektovat ty největší subjekty, které podnikají na území České republiky. Prvním kritériem, které redukuje počet nalezených subjektů, je počet zaměstnanců. Při zadávání požadavku do zmíněné databáze, který určuje hranici počtu zaměstnanců, nedojde k výrazné redukci původního souboru nalezených subjektů až do intervalu 50 osob a více. Právě stanovená hranice 50 osob výrazně snižuje počet nalezených subjektů. Maloobchodních subjektů s počtem zaměstnanců nad 50 osob je tedy v ČR pouze 69. Druhým kritériem je výše dosažených ročních tržeb. Cílem nastavení hranice tohoto kritéria je získání takového počtu subjektů, který je vhodný pro analýzu v praktické části diplomové práce. Z hlediska dosažených ročních tržeb nad 10 miliard Kč identifikuje databáze Bisnode Albertina (2020) pouze následujících 7 subjektů: Albert Česká republika s.r.o., Globus ČR v.o.s., Billa s. r. o., Tesco Stores ČR a.s., Kaufland Česká republika v. o. s., Penny Market s. r. o. a Lidl Česká republika v. o. s. Právě tyto subjekty budou předmětem komparace v kapitole 3.

Kromě zmíněných podnikatelských subjektů je pro představení vybraného odvětví podnikání důležitá identifikace zájmových skupin neboli stakeholders. Mezi stakeholders patří zaměstnanci podniku, vlastníci podniku, zákazníci, spotřebitelé, konkurenční podniky, komunity, vláda, dodavatelé, subjekty využívající nebo poskytující pronájem.

2.3 Marketing udržitelných produktů

Jako již bylo zmíněno v kapitole 1. 4 Udržitelnost a marketing, marketing udržitelných produktů se snaží zákazníkům nabídnout i jiné důvody ke koupi, proto se následující text věnuje tzv. zeleným (udržitelným) atributům produktu. Pod pojmem zelené atributy produktu si lze představit například různé **certifikační programy**, které poskytuje třetí strana. Certifikační programy se dělí na dobrovolné, založené na standardech a povinné. Mezi nejznámější certifikační programy řadí Sanders & Wood (2015) FairTrade, UTZ a Rainforest Alliance. V roce 2018 došlo ke sloučení Rainforest Alliance a UTZ. Cílem sloučení těchto dvou organizací je čelit odlesňování, klimatickým změnám, chudobě a sociální nerovnosti. Základ těchto cílů tedy koresponduje s některými cíli SDGs. UTZ certifikace slouží k označení produkce kávy, kakaa, čaje a lískových ořechů. (UTZ, n.d.)

S označením Fair Trade se spotřebitel setká například při nákupu kávy, čaje, kakaa, čokolády, třtinového cukru, banánů, sušeného ovoce, ořechů, rýže a dalších potravin. Toto označení nese i řada nepotravinářských produktů, například umělecká díla, květiny, bavlna a jiné. (Fair Trade, n.d.)

Spotřebitel se také setkává s označením Bio, které nese informaci, zda potraviny pocházejí z ekologického zemědělství. V tuzemsku se lze setkat se dvěma logy, která říkají, zda je kontrola prováděna v České republice, nebo na úrovni Evropské unie. (Svět potravin, 2013) Obě varianty BIO loga jsou zachycena na následujícím Obr. 2.

Obr. 2: Varianty BIO loga

České BIO logo



Evropské BIO logo



Zdroj: Svět potravin, 2013

Kromě certifikací vztahujících se na široké spektrum potravin existují i certifikace specifické. Ekologicky šetrný a společensky odpovědný chov mořských plodů a ryb nabízí certifikace ASC. Spotřebitel se o certifikaci ASC dozví z obalu produktu, na kterém je logo viz Obr. 3. Pro trvale udržitelný rybolov existuje certifikace MSC, jejíž logo je na Obr. 4. V rámci udržitelnosti v produkci potravin existuje celá řada dalších certifikačních programů, které jsou zaměřeny specificky, jako například certifikace RSPO, jež se týká udržitelné produkce palmového oleje.

Obr. 3: Logo ASC



Zdroj: ASC (n.d.)

Obr. 4: Logo MSC



Zdroj: MSC (n.d.)

Výrobci a prodejci potravin se snaží využít zájmu zákazníků o udržitelnou produkci a spotřebu. Jednou z možností, jak je tohoto tlaku ze strany zákazníků využíváno, je například uvádění specifických informací na obalech produktů. Tyto informace obvykle zmiňují: produkt neobsahuje, není toxický, je přírodní, jeho obsah je recyklovatelný nebo je vyroben z obnovitelných materiálů. Problémem těchto sdělení spočívá v jejich významu. Pokud nějaký výrobek neobsahuje určitou přísadu, je velmi časté, že přísada byla nahrazena nějakou jinou látkou, která však také může škodit. Prohlášení, že výrobek není toxický, by mělo být jistě podloženo vědeckou studií, která toto tvrzení dokazuje. V zájmu transparentnosti by podniky měly svá tvrzení na obalech prokázat či specifikovat, jak uvádí Sanders & Wood (2015) například zmínit, kolik procent produktu lze recyklovat apod. Web Ekolist.cz (2010) tuto problematiku rozšiřuje o požadavky na tvrzení, které by měly obsahovat informaci, zda se například nápis „recyklovatelný“ vztahuje k výrobku, obalu nebo jiné části. V praxi často dochází k praktikám, kdy produkty sice mají ekologické označení, certifikace je však neoficiální, tudíž informace slouží pouze jako marketingový trik. (Ekolist.cz, 2010)

S touto problematikou souvisí tzv. greenwashing. Slovo greenwashing vychází z anglického brainwashing – vymývání mozku a slova green – zelený. Greenwashing znamená jednání, při kterém je spotřebitel uváděn v omyl ve vztahu k environmentálním a sociálním aktivitám společnosti nebo k informacím o daném výrobku či službě. Na základě UL (UL, n.d.) identifikuje Šťastná (2010) celkem sedm hříchů greenwashingu:

- Hřích skrytého porovnání – znamená označení výrobku jako „zeleného“ na základě zúžených parametrů hodnocení, tzn. záměrná ignorace dívat se na výrobu produktu a její dopady holisticky.
- Hřích nepřítomnosti důkazu – situace, kdy prohlášení není nijak podloženo.
- Hřích neurčitosti – je naplněn, pokud prohlášení je špatně nebo široce definováno.
- Hřích nepodstatného – splňuje takové tvrzení, které je sice pravdivé, ale pro spotřebitele bezvýznamné či jeho účel nevede spotřebitele najít environmentálně vhodnější produkt.
- Hřích menšího ze dvou zel – je prohlášení, které je pravdivé jen pro jistou skupinu produktů, avšak nevztahuje se na celou kategorii nabízených výrobků.
- Hřích malé lži – tvrzení o produktu není pravdivé.
- Hřích falešné značky – je již zmíněno v předchozím textu a jedná se o vytvoření falešné certifikace produktů.

3 Komparace managementu udržitelnosti v praxi vybraných potravinářských maloobchodních řetězců

Prvním krokem pro komparaci realizace managementu udržitelnosti je identifikace subjektů, které budou posuzovány. Na základě výsledků z databáze Bisnode Albertina (2020) se bude tato kapitola věnovat 7 subjektům, které byly již zmíněny v subkapitole 2.2, jejichž převažující činnost je maloobchodní prodej potravin na území ČR. Zásadním kritériem pro výběr právě těchto 7 subjektů je výše jejich ročních tržeb a počet zaměstnanců. Kritérium ročních tržeb a počet zaměstnanců byly zvoleny v kontextu tvrzení společnosti KPMG International, která pro své žebříčky taktéž volí velké podniky, jenž dosahují vysokých zisků. Právě KPMG International vidí ve velkých podnicích budoucnost a sílu udávat směr v problematice managementu udržitelnosti. Velké společnosti, které dosahují vysokých zisků, mají nepochybně rozsáhlejší možnosti v oblasti plánování a naplňování strategií v rámci managementu udržitelnosti.

Druhým krokem pro komparaci je stanovení metrik, které budou hodnoceny u vybraných subjektů. Kromě definice samotných metrik je stěžejní zvolit metodologii hodnocení. Metriky jsou nastaveny na základě tří oblastí typických pro oblast udržitelnosti. Metriky jsou tedy rozděleny do tří následujících oblastí: sociální, ekonomické a environmentální.

V rámci nastavených metrik a parametrů pro jejich hodnocení navazuje třetí krok, jímž je sběr konkrétních dat a jejich vyhodnocení. Nedílnou součástí, která se váže na vyhodnocení, je stanovení doporučení a námětů pro zlepšení dosavadní praxe. Hlavním zdrojem doporučení jsou prvky, kterými vynikají podniky s nejlepším umístěním v rámci hodnocených metrik.

3.1 Představení vybraných subjektů

Společnost **Tesco Stores ČR** v roce 1996 vstoupila na český trh, kde v současné době provozuje celkem 190 obchodů, ve kterých je zaměstnáno 11 000 lidí. Kromě prodejen poskytuje Tesco svým zákazníkům i možnost online nákupu se službou dovozu zboží až domů. Maloobchodní řetězec spolupracuje s 3 700 dodavateli. Společnost Tesco Stores ČR v roce 2017 uvedla strategii s názvem Little Helps Plan, která se vztahuje k aktivitám udržitelnosti, a dle výroční zprávy z období 2018/2019 je tato strategie plně integrována do obchodních plánů společnosti. Tesco zdůrazňuje svůj zájem o společenské

a environmentální dopady svého působení. Hlavním objektem zájmu jsou lidé, produkty a místa. V rámci oblasti produktů se společnost soustředí na dodavatele, zdraví, plýtvání potravinami a na obaly. Například dílčí strategií, která se týká plýtvání potravinami, chce Tesco dosáhnout snížení plýtvání potravinami o polovinu do roku 2030. Dále se společnost vyjadřuje i k dílčí strategii s odpady, kde je cílem používat jen nezbytně nutné množství obalů a ty které se použijí použít znovu nebo recyklovat. Detailnější popis všech aktivit týkajících se udržitelného podnikání je uveden v subkapitole 3.3. (Tesco Stores ČR, 2019)

Společnost **Lidl Česká republika** otevřela první prodejny na území ČR v roce 2003. Dle zprávy o udržitelném rozvoji vydané v roce 2018 pracuje pro Lidl celkem 8 915 zaměstnanců v 243 prodejnách. Společnost Lidl se věnuje diskontnímu prodeji. V rámci aktivit vztahujících se k udržitelnosti se Lidl soustředí především na sortiment, zaměstnance, obchodní partnery, společnost a životní prostředí. Společnost Lidl si pro reporting o udržitelném podnikání zvolila metriky GRI. Dále Lidl vyznává zásadu předběžné opatrnosti, která vychází z konference o životním prostředí a rozvoji v Rio de Janeiru. Účel zásady předběžné opatrnosti je předejít rizikům nebo je minimalizovat. Tato zásada je integrována do podnikových zásad společnosti Lidl. Společnost Lidl poskytla stakeholderům velice podrobný popis svých aktivit udržitelného podnikání, vybrané výsledky těchto aktivit jsou podrobněji popsány v subkapitole 3.3. (Lidl Česká republika, 2019)

Řetězec **Kaufland Česká republika** vstoupil na český trh v roce 1998. V současné době provozuje 133 obchodů. Pro společnost Kaufland pracuje více než 23 000 zaměstnanců. (Kaufland Česká republika, n.d.) Na rozdíl od výše zmíněných konkurentů nevydává společnost Kaufland Česká republika zprávu o udržitelném rozvoji. Stakeholderům zajímavým se o otázky udržitelnosti je věnována část webových stránek společnosti.

Penny Market (n.d.) se stejně jako například společnost Lidl věnuje diskontnímu prodeji potravin, ve svých 387 prodejnách nabízí sortiment, který se více než z poloviny skládá z českých produktů. Penny Market působí na českém trhu od roku 1997 a zaměstnává 5 500 lidí. Penny Market se snaží angažovat na poli trvalé udržitelnosti a společenské odpovědnosti. Společnost se věnuje oblasti ekologické, ekonomické, sociální a oblasti péče o zaměstnance. Informace o těchto aktivitách společnost sděluje prostřednictvím svých webových stránek. Informace jsou velmi stručné. Stejně jako Kaufland Česká republika společnost Penny Market nevydává ucelené dokumenty na téma udržitelnost.

Billa (n.d.) je řetězec supermarketů, který na český trh vstoupil již v roce 1990. V současné době se na území ČR nachází celkem 215 prodejen a společnost Billa je zaměstnavatelem pro 6 000 pracovníků. Společnost na svých stránkách uvádí, že většina prodávaného sortimentu je českého původu. Billa ve vztahu k udržitelnosti prozatím neposkytuje veřejnosti žádné zprávy či reporty. Dle vyjádření společnosti se na webových stránkách věnovaných tomuto tématu intenzivně pracuje.

Dalším řetězcem, který působí na českém trhu, je **Albert Česká republika** (n.d.), který provozuje 300 prodejen a zaměstnává 17 000 lidí. Síť prodejen Albert vstoupila na český trh v roce 1991. Albert se věnuje především společenské odpovědnosti, jejíž hlavním pilířem je Nadační fond Albert. Stakeholders mohou informace týkající se společenské odpovědnosti nalézt pouze na webových stránkách společnosti. Přestože společnost uvádí využívání metrik GRI, neuveřejňuje reporty, které by mapovaly stav nastavených cílů.

Celkem 15 prodejen provozuje na českém trhu společnost **Globus ČR** (n.d.), pro jejich provoz zaměstnává nad 6 000 pracovníků. První hypermarket v ČR byl otevřen roku 1996. Stejně jako Albert i společnost Globus věnuje část webových stránek společenské odpovědnosti, jejichž obsahem je pouze sociální pohled na danou problematiku. V rámci společenské odpovědnosti se tedy věnují různým charitativním projektům. Dle vyjádření ze strany společnosti Globus se v současné době společnost zabývá problematikou plastů, redukce obalů a udržitelným hospodářstvím.

Pro lepší přehlednost, je sestavena Tab. 3, která poskytuje shrnutí vybraných ukazatelů, jimiž je počet prodejen na území ČR, počet zaměstnanců a výše ročních tržeb z prodeje výrobku, služeb a zboží. Tento přehled je seřazen sestupně z hlediska výše dosažených tržeb vybraných subjektů.

Tab. 3: Srovnání vybraných subjektů z vybraných hledisek

Název společnosti	Počet prodejen	Počet zaměstnanců	Roční tržby z prodeje výrobků, služeb a zboží, za rok 2018 (v mil. Kč)
Kaufland Česká republika	133	23 000	57 693
Albert Česká republika	300	17 000	52 556
Lidl Česká republika	243	8 915	52 305

Tesco Stores ČR	190	11 000	45 440
Penny Market	387	5 500	36 627
Billa	215	6 000	27 983
Globus ČR	15	6 000	23 823

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

3.2 Defínování vhodných metrik pro srovnávání

Metriky pro srovnání čtyř vybraných maloobchodních řetězců jsou rozděleny do tří tematických celků, přičemž se tyto celky opírají o přístup trojí zodpovědnosti tzv. Triple-Bottom-Line. Potřebné údaje pro všechny vytvořené metriky jsou dostupné na webových stránkách jednotlivých subjektů. Na základě načerpaných teoretických znalostí, především ze subkapitoly 1.1, kde jsou definovány charakteristické prvky pro každou ze tří oblastí managementu udržitelnosti, jsou navrženy následující metriky pro každou ze tří oblastí. Zároveň se navržené metriky vztahují k relevantním zájmovým skupinám tzv. stakeholders.

Sociální oblast

- Společnost klade důraz na školení zaměstnanců. (S1)
- Společnost poskytuje benefity pro své zaměstnance. (S2)
- Společnost uvádí, jaký je poměr genderové vyváženosti. (S3)
- Společnost se věnuje charitativním projektům. (S4)
- Společnost se věnuje projektům prospěšným pro veřejnost/školy/komunitu. (S5)

Ekonomická oblast

- Společnost uvádí na základě čeho, vybírá dodavatele. (EK1)
- Společnost zveřejňuje etický kodex. (EK2)
- Společnost uvádí své stanovisko ke korupci. (EK3)
- Společnost uvádí, jak buduje vztah se zákazníky. (EK4)
- Společnost sděluje, jak nakládá se ziskem. (EK5)

Environmentální oblast

- Společnost ke svému provozu využívá obnovitelné zdroje. (EN1)
- Společnost specifikuje, jak získanou energii z obnovitelných zdrojů využívá. (EN2)
- Společnost se věnuje recyklaci. (EN3)
- Společnost uvádí, jak nakládá s odpadovým materiálem. (EN4)
- Společnost uvádí, jak nakládá s neprodanými potravinami. (EN5)
- Společnost sděluje data o emisích. (EN6)
- Společnost podporuje životní prostředí prostřednictvím darování finančních prostředků. (EN7)

Metodologie komparace zvolených subjektů

Vybrané subjekty pro komparaci jsou hodnoceny ve dvou kolech. V prvním kole je v rámci navržených metrik (viz výše) posouzeno, zda je tvrzení pravdivé či nepravdivé. V první kole je tedy využito jednoduchého hodnocení ano/ne. Ve druhém kole je u položek, které jsou označeny v prvním kole jako pravdivé, provedeno hodnocení, které se opírá o analytickou techniku šesti otázek. Technika šesti otázek obsahuje základní otázky: Kdo? Co? Kdy? Kde? Jak? Proč? Jak již bylo zmíněno, zvolená metodologie se o techniku šesti otázek pouze opírá, proto nejsou využity všechny otázky, jelikož na otázku „Kdo?“ je odpověď daný maloobchodní řetězec a na otázku „Co?“ leží odpověď ve zvolených metrikách. Také je vyřazena otázka „Kde?“. Ve druhém kole komparace jsou využity následující otázky: Kdy? Kolik? Proč? Jak?

Otázka „Kdy?“ vede ke zjištění, zda daná metrika obsahuje určený termín, datum či čas. Odpověď na otázku „Kolik?“ je nalezena ve specifikaci počtu jednotek či uvedení peněžní částky. Otázka „Proč?“ je zodpovězena na základě uvedení účelu dané aktivity, především pak na základě toho, zda je daný subjekt konkrétní ve svém sdělení. Odpověď na poslední ze čtyř otázek leží ve způsobu, jakým je dané činnosti dosaženo, otázka tedy zní „Jak?“. V rámci provedení druhého kola hodnocení, je tedy opět výstupem odpověď ano/ne, jež říká, zda na dané otázky existuje odpověď u každé hodnocené metriky. Výjimkou je případ metrik EK2 a EK3, kde není možné získat odpověď na otázku „Kolik?“. Důvodem, proč tyto dvě metriky nelze hodnotit, je jejich podstata. Metrika EK2 se zabývá otázkou, zda podnik zveřejňuje etický kodex a metrika EK3 hodnotí stanovisko podniku ke korupci. Pokud hodnocený řetězec uvádí informace k metrikám EK2 či EK3,

je pro položku otázky „Kolik?“ použito hodnocení „n/a“, jenž vyjadřuje skutečnost, že položku nelze hodnotit.

Pro lepší přehlednost v samotné komparaci je zvoleným metrikám přiřazen kód, na který bude odkázáno v hodnocení. Pro metriky ze skupiny „sociální oblast“ je kód ve tvaru „Sx“, pro skupinu „ekonomická oblast“ je kód ve tvaru „EKx“ a pro skupinu „environmentální oblast“ je kód ve tvaru „ENx“. Pro všechny zmíněné kódy je za „x“ dosaženo pořadové číslo.

3.3 Sběr dat pro srovnání a sumarizace zjištěných výsledků

Pro komparaci praxe vybraných podniků v oblasti managementu udržitelnosti byly z celkového počtu sedmi podniků vyřazeny tři podniky. Těmito třemi vyřazenými podniky je Penny Market, Billa a Globus ČR. Na základě veřejně dostupných informací na webových stránkách daných podniků jsou tyto podniky posouzeny jako nevyhovující pro komparaci s ostatními konkurenty zejména z důvodu, že jejich činnost vztahující se k managementu udržitelnosti je velmi nízká či nulová. Společnost Billa i Globus ČR nesdělují na svých stránkách žádné relevantní informace vzhledem ke stanoveným metrikám (viz výše). Společnost Penny Market se činností v rámci managementu udržitelnosti věnuje velmi omezeně. Z celkového počtu 17 metrik lze pouze u 4 z nich pozorovat nějakou aktivitu. Společnost Penny Market se věnuje dle svých webových stránek aktivitám, které odpovídají metrikám s kódem S2, S5, EK1 a EN2. Dalším nedostatkem je rozsah informací, jaký společnost Penny Market uvádí. Tyto informace nemají požadovanou vypovídající schopnost především proto, že jsou velmi stručné a neobsahují konkrétní data.

Hodnocení stanovenou metodologií je provedeno u společnosti Kaufland Česká republika, Albert Česká republika, Lidl Česká republika a Tesco Stores ČR. Právě tyto společnosti kromě toho, že se angažují v činnostech managementu udržitelnosti, obsadily také první příčky z hlediska výše dosažených ročních tržeb. Tato skutečnost tedy podporuje tvrzení společnost KPMG International, která uvádí silnou souvislost mezi výší tržeb podniku a mírou aktivity v rámci managementu udržitelnosti.

3.3.1 První kolo komparace

Dle zvolené metodologie komparace vybraných podniků je provedeno srovnání v prvním kole, jehož výstupem je posouzení, zda konkrétní metrika je prováděna či neprováděna daným podnikem. Výsledky komparace prvního kola uvádí Tab. 4.

Tab. 4: Výsledky 1. kola komparace

Kód metriky	Název subjektu			
	Kaufland Česká republika	Albert Česká republika	Lidl Česká republika	Tesco Stores ČR
S1	ano	ne	ano	ano
S2	ano	ano	ano	ano
S3	ne	ne	ano	ne
S4	ano	ano	ano	ano
S5	ano	ano	ano	ano
EK1	ano	ano	ano	ne
EK2	ano	ano	ano	ano
EK3	ano	ano	ne	ano
EK4	ne	ne	ano	ano
EK5	ne	ne	ne	ne
EN1	ano	ne	ano	ne
EN2	ano	ne	ano	ne
EN3	ano	ano	ano	ano
EN4	ne	ne	ano	ano
EN5	ano	ne	ano	ano
EN6	ano	ne	ne	ne
EN7	ne	ne	ne	ne

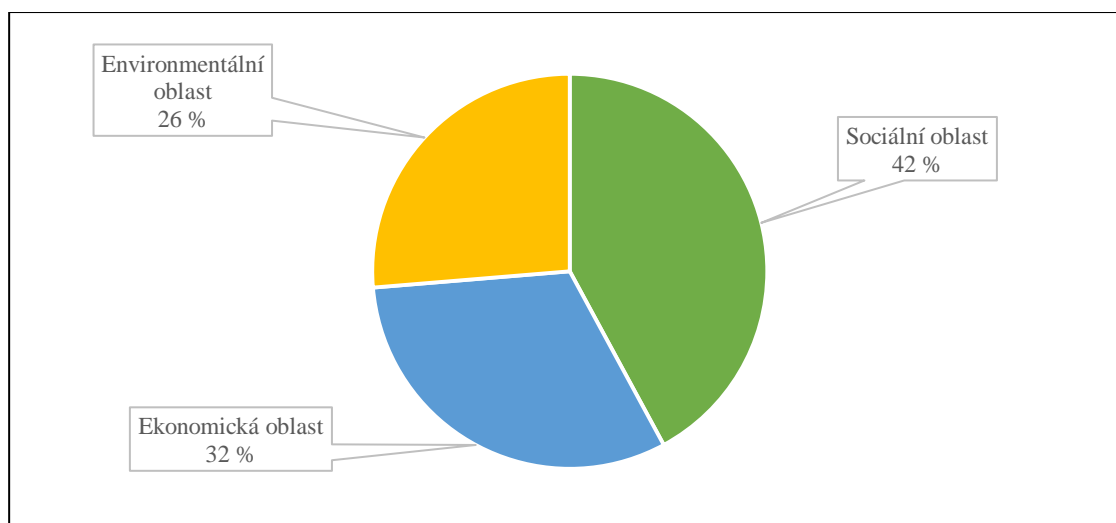
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z Tab. 4 vyplývá, že nejvíce kladných odpovědí zaznamenal podnik Lidl Česká republika, který neposkytuje informace pouze o čtyřech posuzovaných metrikách. Na druhém místě v počtu dosažení kladných odpovědí je Kaufland Česká republika, tato společnost neposkytuje informace pouze o pěti stanovených metrikách. Tesco Stores ČR má celkem sedm metrik, které nelze označit kladnou odpovědí. Společnost Albert Česká republika má nejvyšší počet negativních odpovědí, a to celkem deset.

Výše zobrazená Tab. 4 poukazuje také na to, jaké oblasti udržitelnosti se čtyři posuzované podniky věnují nejvíce a které naopak nejméně. Sociální oblast udržitelnosti je oblast, které se posuzované podniky věnují ve velké míře. Tato oblast je podniky využívána v 80 % z celkového počtu hodnocených metrik v kategorii Sx. Na druhém místě z hlediska míry dosažení kladných odpovědí u nastavených metrik se nachází ekonomická oblast. Metriky ekonomické oblasti jsou u čtyř posuzovaných společností využívány ze 60 %. Nejméně využívanou oblastí, jež podniky zahrnují do informací relevantních pro management udržitelnosti, je oblast environmentální. Metriky environmentální oblasti získaly pozitivní hodnocení pouze v 50 % případů.

Z hlediska procentuálního zastoupení jednotlivých oblastí udržitelnosti, které bylo vyhodnoceno pouze z kladně označených metrik, vyplývá, že sociální oblast má 42% podíl na celkovém počtu kladně označených metrik, oblast ekonomická má 32% podíl a environmentální oblast má 26% podíl na celkovém počtu kladně označených metrik. Toto rozdělení zobrazuje graf na Obr. 5.

Obr. 5: Podíl jednotlivých oblastí z hlediska kladně označených metrik



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

3.3.2 Druhé kolo komparace

Cílem druhého kola komparace je detailně popsat aktivity jednotlivých subjektů u těch metrik, které byly označeny jako pozitivní v kole prvním. Dále je cílem druhého kola komparace posoudit, zda v rámci dané metriky byla nalezena odpověď, na každou ze čtyř stanovených otázek. Pro každou metriku je položena otázka Kdy, Kolik, Proč a Jak. Význam těchto otázek byl již specifikován v subkapitole 3. 2 Definování vhodných metrik pro srovnání. Následující text se postupně věnuje každému ze čtyř zvolených maloobchodních řetězců, přičemž jsou okomentovány aktivity vztahující se k relevantním metrikám daného subjektu. Pro každý subjekt je také vytvořena tabulka, která shrnuje nasbíraná data druhého kola komparace.

Kaufland Česká republika je prvním podnikem, který je analyzován ve druhém kole komparace. V rámci hodnocení metriky s kódem S1, která patří do skupiny metrik sociální oblasti, klade společnost Kaufland důraz na školení svých zaměstnanců a snaží se nabízet možnosti profesního rozvoje. Důvodem, proč společnost klade důraz na školení zaměstnanců, je, že posilování schopností jedince vede k posílení celé skupiny. Mezi vzdělávací aktivity patří odborná školení, trénink soft skills, rozvoj manažerských dovedností, jazykové a počítačové kurzy.

Na webových stránkách jsou poskytovány informace o zaměstnaneckých benefitech, které jsou předmětem hodnocení metriky S2. Společnost u některých benefitů přesně specifikuje, kdy zaměstnanec získává daný benefit, a také specifikuje přesnou částku věnovanou zaměstnanci v rámci daného benefitu. Mezi benefity, které Kaufland nabízí, patří jeden týden dovolené navíc (podmíněno délkou trvání pracovního poměru), vánoční balíček, příspěvek na svatební kytici ve výši 1 000 Kč, příspěvek k narození dítěte ve výši 1 000 Kč, baby balíček, sabbatical, stravenky, MultiSport karta. Celkový počet benefitů, které Kaufland poskytuje svým zaměstnancům, je osm.

Další hodnocenou metrikou u společnosti Kaufland je metrika s kódem S4. Společnost se v rámci charitativních projektů věnuje potravinové sbírce, jejímž cílem je darovat potraviny a jiné produkty potřebným organizacím. Společnost dále specifikuje, kterým charitativním organizacím je potravinová sbírka určena. Pomocí finančních prostředků a darování například ovoce společnost Kaufland podporuje nadaci Debra, která pomáhá lidem s nemocí motýlích křídel. Kaufland dále podporuje organizaci Loono, které daruje 10 Kč za každé využití MultiSport karty, kterou mají zaměstnanci Kauflandu. Mezi další

charitativní organizace, které společnost Kaufland podporuje, patří Chance 4 Children a Centrum Paraple.

V rámci projektů, které jsou prospěšné pro komunitu a jsou hodnoceny v metrice S5, se Kaufland věnuje partnerství se základními a středními školami. Společnost uvádí, že tomuto projektu se věnuje již od školního roku 2012/2013 a cílem projektu je připravit žáky na jejich budoucí zaměstnání. Cíl projektu je naplňován prostřednictvím exkurzí, odborných přednášek, besed a bonusem je pořádání grilování na různých akcích škol. Jedinou informací, kterou společnost Kaufland neuvádí, je, kolik škol bylo do projektu již zapojeno a další kvantitativní data.

V ekonomické oblasti je společnost hodnocena v prvních třech metrikách. V metrice EK1 se společnost Kaufland v otázce výběru dodavatelů soustředí především na rybolov a zdroj vajec. Do roku 2025 chce společnost vyřadit z prodeje vejce pocházející z klecových chovů. Kromě zastavení přímého prodeje těchto vajec společnost nevyužívá tato vejce pro výrobu produktů privátní značky K-Classic a stejné požadavky má na dodavatele ostatních privátních značek. V problematice rybolovu společnost uvádí, že prodává pouze produkty udržitelného rybolovu, toto tvrzení se vztahuje pouze na výrobky K-Classic. Dále je cílem společnosti nepodporovat násilné vykrmování a šhubání za živa u hus a kachen. Pro výběr dodavatelů především čerstvých produktů využívá společnost Kaufland spolupráce s místními chovateli a pěstiteli. Společnost spolupracuje celkem s 23 českými dodavateli, které na svých stránkách jmenovitě představuje.

Etický kodex, jenž je obsahem metriky s kódem EK2, obsahuje konkrétní datum vydání, dále specifikuje, komu je určen (dodavatelů i subdodavatelům) a na základě čeho byl vytvořen (ILO – Mezinárodní organizace práce, Všeobecná deklarace lidských práv OSN, Úmluva OSN o právech dítěte, principy UNGC, Směrnice OECD pro nadnárodní podniky).

Poslední z metrik v rámci ekonomické oblasti je metrika EK3. Vzhledem k tomu, že vyjádření společnosti o korupci je součástí etického kodexu, je možné identifikovat datum tohoto dokumentu. Ke korupci se společnost Kaufland vyjadřuje velmi stručně, uvádí pouze, na základě čeho korupci zakazuje.

Obnovitelné zdroje jsou obsahem metriky s kódem EN1, jedná se tedy o první hodnocenou metriku z kategorie životního prostředí. K provozu prodejen využívá společnost Kaufland ekologické chlazení a vytápění. Na webových stránkách společnosti

jsou uvedeny konkrétní hodnoty úspory tepelné energie a úspory emisí CO₂. Tato data jsou však souhrnná pro 192 prodejen v 7 evropských zemích a jsou shromážděna k 28.02.2018.

Další hodnocenou metrikou je EN2. K ekologickému chlazení a vytápění společnost využívá především v zimním období odpadního tepla z chladících regálů, které tvoří 80 % tepla, které daná provozovna potřebuje. Tento způsob vytápění slouží nejen pro prostory samotné prodejní plochy, ale je využíván i pro kancelářské prostory a další místnosti. V letním období má technologie využívání odpadního tepla omezené využití.

V otázce recyklace, jež je obsahem metriky EN3, se společnost věnuje následujícím aktivitám. Typický materiál pro recyklaci je plast, který se společnost Kaufland snaží v rámci mezinárodní strategie REset Plastic recyklovat. Společnost tedy klade důraz na sbírání, třídění a produkování takových výrobků a jejich obalů, které lze recyklovat a znovu použít. V neposlední řadě se společnost snaží zamezit používání plastů v případech, kde je to možné. V oblasti recyklace společnost dále poukazuje na využívání recyklovaného papíru pro tisk zákaznických novin. Společnost také recykluje oděvy, které zaměstnanci již nevyužijí. V rámci detailního hodnocení této metriky nesděluje subjekt informace o datech či termínech, rovněž nesděluje informace o počtu či množství recyklovaného materiálu.

Čtvrtou metrikou, která je hodnocena u společnosti Kaufland v rámci environmentální oblasti, je metrika s kódem EN5. Společnost Kaufland se snaží zamezit plýtvání potravinami zejména analýzou množství, které se skutečně prodá, čímž chce předcházet plýtvání. Dalším způsobem, jak společnost snižuje počet vyhozených potravin, je snížení ceny u produktů, kterým se blíží datum expirace. Společnost dále nespecifikuje, jak nakládá s neprodanými potravinami, jaké je množství těchto potravin, a v neposlední řadě neuvádí informace o datech či termínech.

Poslední hodnocená metrika má kód EN6. Společnost sděluje, kolik emisí CO₂ uspoří díky systému rekuperace ve svých prodejnách k datu 28.02.2020. Motivem pro činnosti věnující se regulaci dopadu vniku emisí je přispívat k ochraně životního prostředí.

Souhrnný pohled na výsledky druhého kola u společnosti Kaufland Česká republika poskytuje Tab. 5. Důvodem pro použití hodnocení „n/a“ u metriky EK2 a EK3 v otázce „Kolik?“ je nemožnost určit u těchto metrik objem finančních prostředků anebo počet jednotek, jak již bylo zmíněno v subkapitole 3. 2.

Tab. 5: Hodnocení společnosti Kaufland Česká republika z hlediska možnosti identifikování odpovědi na čtyři otázky u daných metrik

Kód metriky	Kdy?	Kolik?	Proč?	Jak?
S1	ne	ne	ano	ano
S2	ano	ano	ano	ano
S4	ne	ano	ano	ano
S5	ano	ne	ano	ano
EK1	ne	ano	ano	ano
EK2	ano	n/a	ano	ano
EK3	ano	n/a	ne	ano
EN1	ano	ano	ano	ano
EN2	ano	ano	ano	ano
EN3	ne	ne	ano	ano
EN5	ne	ne	ne	ano
EN6	ano	ano	ano	ano

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Druhým podnikem, pro který bylo vytvořeno hodnocení v druhém kole, je společnost **Albert Česká republika**. U metriky s kódem S2 je nutno konstatovat, že ačkoliv společnost poskytuje řadu benefitů pro své zaměstnance, nezveřejňuje žádné informace týkající se data nebo období, jež by upřesňovalo problematiku benefitů. Mezi benefity, které společnost Albert poskytuje svým zaměstnancům, patří podpora zdravého životního stylu, společnost uvádí, že rozdává ovoce svým zaměstnancům, konkrétní počet udává 100 tun ovoce za rok. Dále jsou pro zaměstnance připravené benefity, jako je příspěvek na dopravu, MultiSport karta, penzijní příspěvek, stravenky, odměny při pracovním výročí, výhodnější tarify sítě O2, 5 týdnů dovolené, roční bonus, teambuilding nebo rekondiční volno. Celkový počet benefitů se liší dle pozice, zaměstnanci mohou dosáhnout na sedm až deset benefitů.

Při bližším pohledu na kritérium s kódem S4, tedy zda se společnost věnuje charitativním projektům, byla zjištěna absence informací o termínu či datu, kdy se dané projekty uskutečnily nebo uskutečňují, společnost sděluje pouze, od kdy daný projekt funguje. Další nedostatek u této metriky je nespecifikovaný objem finančních prostředků věnovaných na charitativní projekty. Na druhou stranu společnost uvádí, jakým charitativní projektům se věnuje. V rámci projektu Potravinová banka společnost Albert uvádí, kolik tun potravin bylo vybráno do sbírky, ale nejnovější data uvádí z roku 2014. Kromě projektu Potravinová banka se společnost věnuje projektům v rámci Nadačního fondu Albert. Společnost se tedy věnuje celkem dvěma charitativním projektům.

Společnost se věnuje projektu Zdravá 5, jedná se o vzdělávací program pro děti základních a mateřských škol. Cílem projektu je naučit děti, jak se zdravě stravovat a jak přirozeně zařadit tyto návyky do svého života. Projekt Zdravá 5 je řazen do kategorie projektů prospěšných pro veřejnost, které jsou obsahem metriky s kódem S5. Společnost Albert však neposkytuje informace o objemu vynaložených prostředků, počtu uskutečněných seminářů nebo o datech uskutečnění seminářů.

V hodnocení čtyř otázek metriky s kódem EK1 nezískala společnost jedinou negativní odpověď. Společnost Albert spolupracuje s dodavateli, kteří mají certifikaci BRC (British Retail Consortium), IFS (International Food Standard), HACCP (Hazard Analysis of Critical Control Points). Dodavatelé, kteří tyto certifikáty nemají, mohou podstoupit dodavatelský audit ze strany skupiny Ahold Delhaize. Dalšími nároky na dodavatele jsou u čerstvých potravin splnění podmínek Global Gapu, u bioproduktů je to dispozice vlastněním certifikátu o ekologickém zemědělství, přičemž tento certifikát musí pocházet od nezávislé kontrolní inspekce. Celkový počet kritérií pro výběr dodavatelů dle povahy produktu je v rozmezí tří až pěti požadovaných kritérií. Dále se Albert zavazuje, že do roku 2025 přestane prodávat vejce z klecových chovů, toho chce dosáhnout tlakem na své dodavatele. Ačkoliv společnost Albert uvádí, že vybrané výrobky z řady privátních značek byly vyrobeny ze surovin s certifikací UTZ, nelze považovat toto sdělení jako kritérium pro výběr dodavatelů.

U metriky EK2 je nedostatkem neuvedení data v dokumentu, které by alespoň určovalo, od kdy je tento kodex platný. U této metriky nelze hodnotit otázku „Kolik?“, jelikož zde nelze pozorovat objem finančních prostředků či počet jednotek. Dokument s obsahem etického kodexu má navíc poutavý design a je podpořen slovem generálního ředitele společnosti.

Stejně jako u metriky EK2 rovněž u metriky EK3 nelze odpovědět na otázku „Kolik?“ ze stejného důvodu. V rámci vyjádření společnosti, které se vztahuje k metrice s kódem EK3, odmítá společnost Albert korupci a úplatkářství ve všech zemích, ve kterých působí. Kromě korupce a úplatkářství se společnost neztotožňuje s praktikami, jako je praní špinavých peněz, pašování, krácení daní, obchodování s nelegálním zbožím či službami. Stejně jako u etického kodexu není k problematice korupce uvedeno žádné datum či termín. Dále chybí způsob, jakým společnost bojuje proti korupci. Společnost pouze vyjadřuje svůj negativní postoj k této praktice.

Poslední metrikou, kterou lze posuzovat u společnost Albert, je metrika s kódem EN3. Společnost uvádí, že v roce 2012 shromáždila 4 073 tun obalových odpadů, které byly určeny k opětovnému využití nebo recyklaci. Společnost Albert své aktivity vztahující se k recyklaci provádí prostřednictvím projektu Zodpovědná firma, což je projekt realizovaný společností EKO-KOM. U této metriky EN3 společnost sice poskytuje odpovědi na všechny čtyři kladené otázky, vzhledem k tomu, že informace jsou ale 8 let staré, je celkový dojem spíše neuspokojivý.

Sumarizace výsledků druhého kola komparace u společnosti Albert Česká republika je zobrazena v Tab. 6.

Tab. 6: Hodnocení společnosti Albert Česká republika z hlediska možnosti identifikování odpovědi na čtyři otázky u daných metrik

Kód metriky	Kdy?	Kolik?	Proč?	Jak?
S2	ne	ano	ano	ano
S4	ne	ne	ano	ano
S5	ne	ne	ano	ano
EK1	ano	ano	ano	ano
EK2	ne	n/a	ano	ano
EK3	ne	n/a	ano	ne
EN3	ano	ano	ano	ano

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Třetí maloobchodní řetězec, pro který je vytvořeno hodnocení metrik v druhém kole analýzy, je společnost **Lidl Česká republika**. V oblasti metrik vztahující se k sociální oblasti se společnost angažuje ve všech pěti metrikách. Společnost Lidl v rámci metriky S1 uvádí, že všichni zaměstnanci absolvují průběžná školení. Při přijetí nového zaměstnance je nutné zapracování a úvodní školení. Zapracování nového zaměstnance na prodejně provádí školitel, v centrále a v logistických centrech pomáhají k zapracování zkušení kolegové. Jiné informace o školení zaměstnanců společnost Lidl neuvádí.

Benefity poskytované zaměstnancům jsou předmětem metriky s kódem S2. Mezi benefity, které společnost poskytuje svým zaměstnancům, patří 25 dní dovolené, stravenky, MultiSport karta, příspěvek na penzijní připojištění nebo spoření (po 3 letech ve společnosti), vitamínový balíček, vánoční balíček. Dle pozice je možné dále získat balíček pro nastávající rodiče, služební automobil i pro soukromé účely, iPad, smartphone, týmové akce. Dle pozice společnost Lidl nabízí šest až jedenáct benefitů.

Společnost Lidl jako jediná ze čtyř hodnocených podniků uvádí data o zastoupení pohlaví v řadách zaměstnanců, která jsou obsahem metriky S3. Společnost uvádí data o genderové vyváženosti za roky 2017, 2018 a 2019. Tyto informace sděluje z různých hledisek. Společnost tak poskytuje detailní informace o datech týkajících se poměru zastoupení žen a mužů v řadách zaměstnanců. Tato data jsou sdělována z hlediska délky pracovní smlouvy (doba určitá a neurčitá), místa vykonávání práce (centrála a provozovny), velikosti úvazku dle odpracovaných hodin za týden a dle krajů. Společnost tato data poskytuje v přesném počtu osob a uvádí i procentuální podíly. Společnost tato data sděluje na základě standardů GRI, které spolu s cíli SDGs slouží jako základ pro sestavení nefinančního reportu.

Další metrikou spadající do sociální oblasti je metrika s kódem S4. Od roku 2011 společnost Lidl pořádá sbírku Srdce dětem, která je realizována vždy v listopadu ve všech prodejnách Lidl. Tato sbírka trvá 14 dní a má za cíl vybrat peněžní prostředky od zákazníků prostřednictvím prodeje samolepek v hodnotě 30 Kč nebo mohou zákazníci věnovat konkrétní částku. Kromě finančních prostředků od zákazníků daruje i společnost Lidl finanční prostředky ze svých zdrojů. Účelem sbírky je pomoci rodinám s dětmi, které se potýkají se závažnými nemocemi. V roce 2019 se v rámci sbírky vybralo 38 miliónů Kč.

V oblasti projektů prospěšných pro komunitu, jež jsou obsahem metriky S5, se společnost Lidl věnovala 8 let projektu Rákosníčkova hřiště, v rámci kterého pomohla vybudovat 100 dětských hřišť za 150 miliónů korun. Dále se společnost Lidl věnuje lokální podpoře škol, školek či knihoven. Konkrétní subjekty, které budou čerpat výhody z projektu, jsou navrženy příslušným městem. Cílem je v městě, kde vznikla nebo se rekonstruovala prodejna Lidl, darovat 50 Kč z každého nákupu nad 300 Kč v prvním dni provozu prodejny. Společnost Lidl uvádí celkový objem vybraných finančních prostředků za roky 2016, 2017, 2018 a 2019.

V oblasti hodnocené metriky EK1 je společnost Lidl velmi stručná. Základem pro výběr dodavatelů je plnění minimálních požadavků na environmentální a sociální standardy. Další kritéria pro výběr dodavatelů společnost Lidl neuvádí.

Společnost zveřejňuje etický kodex určený obchodním partnerům a zaměstnancům. Tento kodex, který je hodnocen v rámci metriky s kódem EK2, se zaměřuje na dodržování minimálních sociálních standardů. Etický kodex je založen na členství společnosti v iniciativě Business Social Compliance Initiative (BSCI). Kodex je vytvořen k březnu roku 2011.

Stejně jako v problematice výběru dodavatelů je společnost stručná i ve sdělování, jak buduje vztah se zákazníky. Tato problematika je hodnocena v rámci metriky EK4. Společnost Lidl považuje v otázce budování vztahů se zákazníky za nejdůležitější nabízet kvalitní zboží v dostatečném množství a za ty nejlepší ceny. Další faktorem, který dle společnosti přispívá k budování vztahu se zákazníky, jsou podmínky pro pohodlný nákup v příjemném prostředí.

V oblasti životního prostředí je jednou z hodnocených metrik otázka obnovitelných zdrojů, která je obsahem metriky EN1. Společnost z kategorie obnovitelných zdrojů využívá fotovoltaické systémy. Teprve v roce 2019 začala společnost instalovat na střechy vybraných prodejen fotovoltaické panely, které slouží pro provoz těchto vybraných prodejen.

Na předchozí metriku navazuje metrika EN2, která řeší, zda společnost specifikuje využívání obnovitelných zdrojů. Společnost využívá fotovoltaické systémy, které nainstalovala v roce 2019 na střechy osmi svých prodejen. Vyrobená energie z těchto systému pokrývá 20 % roční spotřeby elektrické energie daných prodejen. Výstavba fotovoltaických systémů byla podpořena evropskými fondy. Společnost také využívá

odpadního tepla, které vzniká u chladících regálů. Toto odpadní teplo využívá v prodejnách nové generace.

Další oblastí, kterou shrnuje metrika EN3, je otázka recyklace. Hlavní pozornost v oblasti aktivit recyklace je zaměřena na plasty. Společnost se snaží o snížení množství používaných plastů a o cirkulární ekonomiku v této oblasti. Společnost Lidl se věnuje recyklaci plastů pod záštitou projektu REset Plastic a pro rok 2018 společnost stanovila několik cílů. Cílem je například do roku 2025 snížit množství plastů u vlastních výrobků o 20 % a používat jen recyklovatelné plasty. V roce 2019 také došlo ke zrušení prodeje jednorázových platových výrobků, přičemž tyto výrobky byly nahrazeny ekologičtějšími alternativami. Společnost se snaží propagovat svoji politiku zabývající se redukcí plastů i v rámci dodavatelského řetězce, společnost tak oslovila celkem 73 dodavatelů. V rámci recyklace se společnost soustředí i na papírový materiál. Všechny výrobky, pro které jsou využívány papírové obaly, mají obaly s certifikací FSC (Forest Stewardship Council). Pro cirkulární ekonomiku papírového materiálu společnost od roku 2019 využívá papírové kartony z prodejen k výrobě papírových utěrek a toaletního papíru. Společnost také recykluje dřevěné bedýnky, které jsou využívány k přepravě ovoce a zeleniny. Tyto bedýnky jsou využity pro výrobu ekologického paliva – dřevěné peletky. Společnost ve svém nefinančním reportu specifikuje přesné objemy vyprodukovaného odpadu, zároveň je uvedeno, že k recyklaci je předáno 86 % z celkového objemu odpadu za rok 2018. Společnost uvádí data o množství odpadu za roky 2016, 2017 a 2018, proto je snadné zjistit vývoj těchto hodnot.

Předposlední metrika, hodnocená v kategorii životního prostředí, je EN4, která se věnuje otázce, jak společnost zachází s odpadovým materiálem. Společnost uvádí, že 86 % veškerého odpadu je určeno k recyklaci či reutalizaci. Zbýlých 14 % tvoří směsný komunální odpad z odpadkových košů u prodejen či v zázemí společnosti. Tato data jsou za období roku 2018. Do celkového objemu odpadů společnost řadí provozní obalový materiál, jako jsou fólie, kartóny a palety, dále jsou to účtenky z pokladen, přebytky spotřebního zboží, komunální odpad a odpad ze staveb a rekonstrukcí prodejen. Společnost se dále snaží využívat menší gramáž u obalových materiálů, jako jsou papírové krabice či plastové obaly.

Obsahem poslední hodnocené metriky u společnosti Lidl je metrika s kódem EN5. Součástí nefinančního reportu společnosti jsou i data o neprodaných potravinách. Společnost se snaží předcházet vzniku této kategorie tím, že využívá denní objednávání

potravin do prodejen, jenž je založeno na principu kontroly data trvanlivosti jednotlivých položek. Při sledování trvanlivosti artiklů jsou výrobky, kterým se blíží datum spotřeby, zlevněny. Společnost neprodané potraviny posílá ke zpracování do krmiv pro zvířata, poskytuje je potravinovým bankám nebo je dodává do bioplynové stanice ve Žďáře nad Sázavou. Společnost poskytuje data o konkrétním množství neprodaných potravin, které bylo takto rozděleno. Tato data jsou k dispozici za rok 2016, 2017 a 2018.

Souhrnný přehled výsledků hodnocení druhého kola společnost Lidl Česká republika je obsahem Tab. 7.

Tab. 7: Hodnocení společnosti Lidl Česká republika z hlediska možnosti identifikování odpovědi na čtyři otázky u daných metrik

Kód metriky	Kdy?	Kolik?	Proč?	Jak?
S1	Ne	ne	ano	ano
S2	ano	ne	ano	ano
S3	ano	ano	ano	ano
S4	ano	ano	ano	ano
S5	ano	ano	ano	ano
EK1	ne	ne	ne	ano
EK2	ano	n/a	ano	ano
EK4	ne	ne	ano	ano
EN1	ano	ano	ano	ano
EN2	ano	ano	ano	ano
EN3	ano	ano	ano	ano
EN4	ano	ano	ano	ano
EN5	ano	ano	ano	ano

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Posledním, tedy čtvrtým, hodnoceným řetězcem je společnost **Tesco Stores ČR**. Při bližším pohledu na to, jak si společnost vede v otázce školení zaměstnanců, což je obsahem metriky S1, bylo zjištěno následující. Společnost Tesco s důrazem na

dlouhodobý rozvoj zaměstnanců pomáhá získat zaměstnancům digitální a manažerské dovednosti. Společnost uvádí, že v průběhu roku 2018 proškolila 2509 zaměstnanců.

Zaměstnaneckými benefity se zabývá metriky s kódem S2. Mezi zaměstnanecké benefity společnosti Tesco patří 10% sleva na nákupy v obchodech Tesco. Další výhody mohou zaměstnanci uplatňovat v síti partnerů Tesco, o jaký druh výhod jde, společnost nspecifikuje. Mezi další benefity patří MultiSport karta, stravenky, odměna při pracovním výročí a poskytování ovoce a zeleniny zdarma na pracovišti.

Specifické informace o charitativních projektech, které společnost podporuje, poskytuje metrika S4. Od roku 2013 daruje společnost Tesco potraviny do potravinových bank, které pomáhají lidem v nouzi. Společnost plýtvání potravinami vnímá jako environmentální i sociální problém, proto se touto cestou snaží angažovat i v charitativních projektech. Společnost Tesco uvádí, že se jí podařilo navýšit počet zapojených prodejen z 177 na 190 v roce 2018 oproti roku předchozímu. Potravinové banky jsou ze strany řetězce Tesco podporovány materiálně i finančně. V rámci podpory těchto charitativních organizací se zapojili i zaměstnanci společnosti Tesco, kteří v rámci své pracovní doby šli pomoci těmto organizacím. V rámci výsledků projektu jsou k dispozici data za rok 2018, upřesňující objem nasbíraného jídla v tunách, počet zapojených obchodů a výši finančního příspěvku.

Projekty prospěšné pro komunity jsou obsahem metriky S5. Společnost Tesco v rámci programu "Vy rozhodujete, my pomáháme" poskytla za rok 2018 finanční podporu 270 projektům, které mají za cíl pomoci místním komunitám. Společnost dále uvádí přesné částky, které putují na podporu vybraných programů. Rozpětí se pohybuje od 30 000 Kč do 10 000 Kč. Od spuštění tohoto programu bylo darováno přes 18 milionu Kč 810 projektům.

Společnost, stejně jako ostatní hodnocené subjekty, zveřejňuje etický kodex, toto hodnocení je obsahem metriky EK2. Cílem etického kodexu je zajištění ochrany a pomoci všem zaměstnancům společnosti Tesco, z tohoto důvodu kodex obsahuje pravidla, zásady a poukazuje na právní předpisy. Ačkoliv je etický kodex zpracován z grafického hlediska velmi příjemně a obsahuje pro každou problematickou oblast i typické otázky a odpovědi, chybí udání termínu vydání dokumentu. Dokument o etickém kodexu společnosti je navíc podpořen úvodním slovem generálního ředitele.

Společnost se dále vyjadřuje k problematice korupce, což je obsahem metriky s kódem EK3. Cílem společnosti je udržet si poctivou a etickou pověst. Společnost vnímá korupci jako převádění zdrojů do špatných rukou. Součástí přístupu společnosti ke korupci je vytvoření modelových otázek, které mají zaměstnancům nastínit situace, při kterých se jedná o korupci.

Poslední metriku, kterou lze hodnotit u společnosti Tesco v ekonomické oblasti, je metrika EK4. Pro budování vztahu se zákazníky společnost zajišťuje skvělé produkty, jejich snadnou dostupnost a dále společnost uvádí, že jsou tyto produkty za skvělé ceny. Společnost také zmiňuje, že se snaží porozumět zákazníkům a chce jako první naplnit jejich potřeby. Vztah se zákazníky společnost dále buduje prostřednictvím podpory projektů, které se soustředí na komunity.

V oblasti environmentální lze u společnosti hodnotit pouze tři metriky. První z nich je metrika EN3. Společnost se zavazuje do roku 2025 používat pouze takové obaly produktů z řad privátních značek, které budou plně recyklovatelné. Zároveň chce společnost do roku 2025 zajistit, aby veškerý papír a lepenka pocházely ze 100 % udržitelných zdrojů a to ve všech provozech. Tesco například používá pro své smoothie nápoje tzv. r-PET lahve, které jsou dle velikosti lahve z 30–50 % recyklovatelné. Používání r-PET lahví přispívá k opětovnému vyžívání materiálu. Dopad zavedení používání lahví s touto charakteristikou znamená o 3 287 kilogramů méně plastů v České republice.

Druhou hodnocenou metrikou environmentální oblasti je metrika s kódem EN4. Dle informací na webových stránkách společnosti, má společnost za cíl do roku 2025 používat pouze plně recyklovatelné nebo kompostovatelné obaly, tento cíl se týká i veškerého používaného papíru a kartonů. Dalším způsobem, jak chce společnost dosáhnout snížení odpadů, je zaměření se na jejich váhu. Společnost vnímá problematiku obalů jako záležitost celého dodavatelského řetězce, proto se chce soustředit na spolupráci v rámci tohoto řetězce a využívat sběr, recyklaci a opakovatelnou využitelnost zejména plastových obalů. Navzdory ambiciózním cílům společnosti, nejsou uvedeny aktuální data o problematice odpadů.

Poslední, tedy třetí metrikou environmentální oblasti, je metrika s kódem EN5. Společnost Tesco se ztotožňuje s cílem SDGs, který byl sestaven OSN, konkrétně se společnost angažuje na naplnění dílčího cíle 12.3 snížit do roku 2030 plýtvání o polovinu. Tesco zvolilo strategii prodávat ovoce a zeleninu neobvyklých tvarů v rámci projektu

Perfectly Imperfect. V praxi většinou dochází k tomu, že zelenina či ovoce nesplňující estetické podmínky není prodávána a míří k likvidaci. Společnost Tesco v rámci projektu Perfectly Imperfect prodala takovýchto potravin ve střední Evropě 7 000 tun. Společnost ale neuvádí, za jaké období tohoto čísla dosáhla. Tesco dále uvádí, že pouze 1 % potravin z prodejen se nevyužije a neprodá. Tesco využívá strategie zlevňování potravin, které se blíží expiraci. Zajímavou informací jsou data o potravinovém odpadu, které společnost poskytuje. Tesco v rámci střední Evropy v roce 2018 snížilo potravinový odpad ve srovnání s rokem předchozím z 38 054 tun na 28 663 tun. Společnost neprodané potraviny daruje potravinovým bankám nebo jsou tyto potraviny použity jako krmivo pro zvířata. Ambiciózním závazkem je do roku 2020 darovat všechny potravinové přebytky. Výsledky naplnění tohoto cíle se stakeholders dozvědí zpětně z reportu, který Tesco vydává. Společnost chce tohoto cíle mimo jiné dosáhnout i za pomoci mobilní aplikace, která slouží charitativním organizacím a umožňuje jim v reálném čase sledovat, zda a kolik potravinových přebytků může být darováno. Společnost Tesco vnímá odbourání problému s plýtváním potravinami jako záležitost celého dodavatelského řetězce. Z tohoto důvodu od roku 2016 Tesco organizuje středoevropské konference na téma plýtvání potravinami. Cílem těchto konferencí je hledat nové způsoby pro záchranu jídla napříč dodavatelských řetězcem.

Tab. 8: Hodnocení společnosti Tesco Stores ČR z hlediska možnosti identifikování odpovědi na čtyři otázky u daných metrik

Kód metriky	Kdy?	Kolik?	Proč?	Jak?
S1	ano	ano	ano	ano
S2	ne	ano	ano	ano
S4	ano	ano	ano	ano
S5	ano	ano	ano	ano
EK2	ne	n/a	ano	ano
EK3	ne	n/a	ano	ano
EK4	ne	ne	ano	ano
EN3	ano	ano	ano	ano
EN4	ano	ne	ano	ano

EN5	ano	ano	ano	ano
-----	-----	-----	-----	-----

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

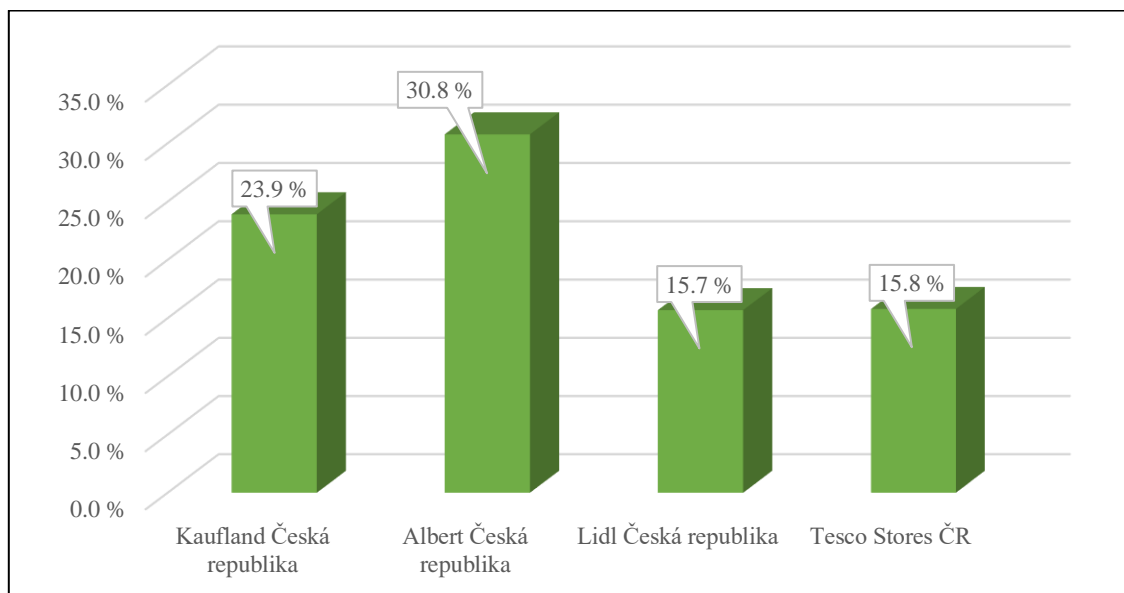
3.4 Vyhodnocení komparace

Obsahem této dílčí kapitoly je vyhodnocení nasbíraných dat z předchozí subkapitoly 3.3. Nejprve jsou nasbíraná data vyhodnocena z hlediska míry poskytování specifických informací ze strany jednotlivých řetězců. Následuje detailní upřesnění metodologie vyhodnocení, na jehož základě je sestaveno konečné hodnocení, které je cílem třetí kapitoly této práce.

Data z výše uvedených Tab. 5, 6, 7 a 8 jsou použita pro vyhodnocení procentuálního podílu negativních odpovědí na celkovém počtu možných odpovědí u jednotlivých řetězců. Toto srovnání upozorňuje na skutečnost, jak jsou vybrané podniky konkrétní ve svých sděleních, protože negativní odpověď daný řetězec získal při nemožnosti nalézt odpověď na čtyři zvolené otázky (Kdy? Kolik? Proč? Jak?), jež byly posuzovány pro každou metriku zvlášť. Výsledky tohoto srovnání jsou vyobrazeny na Obr. 6.

Z Obr. 6 lze konstatovat, že řetězce Tesco Stores ČR a Lidl Česká republika mají podíl negativních odpovědí nejnižší a to necelých 16 %. Řetězec Kaufland Česká republika má podíl negativních odpovědí na celkovém počtu možných odpovědí téměř 24 %. Nejhůře se ve srovnání umístil řetězec Albert Česká republika, který dosáhl necelých 31 %.

Obr. 6: Procentuální podíl negativních odpovědí na celkovém počtu možných odpovědí u jednotlivých řetězců



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Vyhodnocení komparace druhého kola je provedeno na základě určení pořadí daného subjektu z hlediska hodnocení dílčích otázek každé metriky. Detailní přehled poskytuje Příloha A, která obsahuje všechna vstupní data tohoto vyhodnocení. Pořadí je stanoveno na základě širšího popisu aktivit, jenž je obsahem subkapitoly 3.3.2. Daný subjekt obdržel v každé hodnocené otázce jedno z následujících hodnocení:

- 1...označuje první místo,
- 2...označuje místo druhé,
- 3...označuje místo třetí
- 4...označuje místo čtvrté,
- 0...reprezentuje výsledek s označením „ne“ z druhého kola komparace.

V případě, že nelze jednoznačně rozlišit kvalitu prováděné aktivity mezi jednotlivými subjekty, je uděleno dělené místo, tzn. subjekty mohou obsadit shodnou příčku.

Získané hodnoty pro jednotlivé položky, jsou dále analyzovány pomocí průměrů. Tento postup je zvolen z důvodu, že se promítají i nulové hodnoty, které ukazují na množství a konkrétnost sdělovaných informací v kontextu dané metriky. Vyhodnocení je zpracováno z hlediska sociální, ekonomické a environmentální oblasti. Také je zpracováno souhrnně, tedy za všechny oblasti dohromady.

Umístění hodnocených subjektů v komparaci

Na základě výše představeného postupu vyhodnocení, byly zjištěny následující skutečnosti. Z hlediska sociální oblasti získaly subjekty Lidl Česká republika a Tesco Stores ČR shodnou hodnotu průměru a jsou na děleném prvním a druhém místě. Třetí místo obsadil řetězec Kaufland Česká republika. Na posledním místě je řetězec Albert Česká republika. Z hlediska umístění v oblasti ekonomické je v čele hodnocení Kaufland Česká republika, na děleném druhém a třetím místě jsou Albert Česká republika a Lidl Česká republika. Poslední příčku na této úrovni hodnocení obsadil subjekt Tesco Stores ČR. Posledním dílčím hodnoceným hlediskem je environmentální oblast, kde první příčku obsadil řetězec Lidl Česká republika, následuje Kaufland Česká republika, Tesco Stores ČR a na posledním místě je Albert Česká republika. Tyto výsledky shrnuje následující Tab. 9.

Tab. 9: Umístění hodnocených subjektů z hlediska jednotlivých úrovní v provedené komparaci

	1. místo	2. místo	3. místo	4. místo
Sociální oblast	Lidl Česká republika + Tesco Stores ČR		Kaufland Česká republika	Albert Česká republika
Ekonomická oblast	Kaufland Česká republika	Albert Česká republika + Lidl Česká republika		Tesco Stores ČR
Environmentální oblast	Lidl Česká republika	Kaufland Česká republika	Tesco Stores ČR	Albert Česká republika

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z pohledu celkového srovnání hodnocených metrik a dílčích otázek je pořadí následující. První místo obsadil řetězec Lidl Česká republika, druhé místo obsadil řetězec Kaufland Česká republika, na třetím místě je Tesco Stores ČR a na posledním, tedy čtvrtém místě je Albert Česká republika.

Tab. 10: Umístění subjektů v provedené komparaci z vybraných hledisek

	1. místo	2. místo	3. místo	4. místo
Výše tržeb	Kaufland Česká republika	Albert Česká republika	Lidl Česká republika	Tesco Stores ČR
Míra sdělování specifických informací z hlediska metrik, které lze hodnotit u daného subjektu	Lidl Česká republika	Tesco Stores ČR	Kaufland Česká republika	Albert Česká republika
Souhrnné umístění z hlediska stanovení pořadí pro každou otázku dané metriky	Lidl Česká republika	Kaufland Česká republika	Tesco Stores ČR	Albert Česká republika

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Na základě Tab. 10 lze konstatovat, že v komparaci si nejlépe vedl řetězec Lidl Česká republika. Tento řetězec obsadil první příčku jak z hlediska míry sdělování specifických informací, tak z hlediska souhrnného umístění při hodnocení dílčích otázek daných metrik. Důvodem pro obsazení první příčky v komparaci může být fakt, že tento subjekt publikuje nefinanční report. V nefinančním reportu společnost Lidl Česká republika nalezou stakeholders detailní informace o široké škále aktivit, jimž se společnost věnuje. Report je vytvořen na základě metrik GRI a dále je zde uvedeno, k jakým cílům SDGs společnost svoje aktivity směřuje. Report obsahuje u vybraných témat i konkrétní data, která jsou často uvedena za jednotlivé roky z období 2016-2018.

Řetězce Tesco Stores ČR a Kaufland Česká republika souhrnně obsadili dělené druhé a třetí místo. Jak je vidět v Tab. 10 společnost Tesco Stores ČR je lepší než společnost Kaufland Česká republika z hlediska toho, jak je specifická v informacích, které poskytuje v rámci stanovených metrik. Naopak společnost Kaufland Česká republik je lepší než Tesco Stores ČR v komparaci z hlediska souhrnného umístění, které bylo sestaveno na základě dílčích umístění v oblasti sociální, ekonomické a environmentální.

Čtvrtém místo obsadil řetězec Albert Česká republika, jenž si v porovnání s vybranými konkurenty vedl nejhůře. Poslední místo z hlediska komparace aktivit managementu udržitelnosti, tento subjekt obsadil, navzdory obsazení druhého místa z hlediska výše ročních tržeb.

3.5 Návrhy na zlepšení dosavadní praxe hodnocených maloobchodů

Z komparace prvního kola vyplývá, že žádný ze čtyř zkoumaných subjektů se nevěnuje aktivitám, které shrnují metriky EK5 a EN7. Metrika EK5 se zabývá otázkou, zda daná společnost sděluje, jak je naloženo se ziskem. Dle autora Sachs (2015) i autora Kunz (2012), by podniky v rámci ekonomické oblasti měli být transparentní. Proto do této problematiky patří i transparentní nakládání se ziskem. Metrika EN7 je určena k hodnocení, zda subjekt podporuje životní prostředí prostřednictvím darování finančních prostředků. Ani jeden ze zkoumaných subjektů neprovozuje aktivitu, která by vyhovovala popisu metriky EN7. Tato metrika byla zvolena na základě publikace autorů Sanders & Wood (2015), kteří v rámci pěti úrovní udržitelného managementu podniku uvádějí tento postup. Pokud podnik poškozují životní prostředí a není možné v rámci jeho činnosti tyto dopady zmírnit, měl by poskytovat finanční dary organizacím, které se zabývají záchranou životního prostředí. Vzhledem k tomu, že oblast prodeje potravin, zejména ve zkoumaných řetězcích, má výrazný negativní dopad na životní prostředí, měly by se tyto subjekty věnovat aktivitám spadající pod metriku EN7. Mezi negativní dopady působící na životní prostředí, které vytvářejí tyto podniky, patří například emise vyprodukované z letecké a silniční přepravy prodávaného zboží.

Dále z prvního kola komparace bylo zjištěno, že metrikám s kódem S3 a EN6 se věnuje pouze jeden subjekt ze čtyř. Jednou z nich je metrika S3, která zkoumá, zda společnost uvádí podíl genderové vyváženosti v řadách svých zaměstnanců. Pouze společnost Lidl Česká republika vyhověla v hodnocení této metriky. Metriku EN6, jež má za cíl prozkoumat, zda společnosti sdělují data o emisích, lze posuzovat pouze u společnosti Kaufland Česká republika. Navzdory tomu, že společnost neuvádí detailní data o problematice emisí, uvádí alespoň, kolik emisí uspoří na základě zavedení systému rekuperace.

Nehledě na konečné umístění hodnocených subjektů, jež bylo provedeno na základě prvního a druhého kola komparace, má každý z nich možnost pracovat na aktivitách věnujícím se managementu udržitelnosti. V rámci této disciplíny, je také důležité věnovat se všem třem oblastem, jimiž je oblast sociální, ekonomická a environmentální.

Hodnocené subjekty by se měli zaměřit na vyváženější zastoupení aktivit spadajících do třech zmíněných oblastí. Společnost Kaufland Česká republika by se měla více věnovat aktivitám, jež jsou vystiženy metrikami ekonomické oblasti. Společnost Albert Česká

republika by se měla zaměřit na aktivity v rámci environmentální oblasti. Společnost Lidl Česká republika by měla posílit aktivity ekonomické oblasti. Společnost Tesco Stores ČR by se měla více soustředit na aktivity oblasti environmentální.

Kromě samotných aktivit, lze jistě vylepšit způsob a formu, jak jsou tyto aktivity sdělovány stakeholders. V kontextu vzrůstajícího světového trendu využívání nefinančního reportingu, je návrhem za zlepšení dosavadní praxe nejen čtyř detailně hodnocených subjektů, začít vytvářet tyto reporty, pokud je již nevytvářejí (jako například společnost Lidl Česká republika). Možností, jak reporty vytvářet a zlepšovat, je spousta, například viz kapitola 1.3.

Ve výše popsanych nedostatcích mohou podniky čerpat inspiraci pro zlepšení aktivit managementu udržitelnosti. Znepokojivým faktem je, že tři ze sedmi největších společností (z hlediska výše ročních tržeb) zabývajících se maloobchodním prodejem potravin na území České republiky, lze označit jako subjekty, které se nevěnují aktivitám managementu udržitelnosti nebo o těchto aktivitách neposkytují žádné nebo omezené informace. Těmto společnostem je doporučeno, zvýšit míru transparentnosti a sbírat data o svých nefinančních aktivitách. Transparentnost zvyšuje důvěru stakeholders a podílí se na zlepšení image společnosti. Sbíraní dat o nefinančních aktivitách vede k možnosti je měřit, řídit a tím pádem je i zlepšovat.

4 Analýza spotřebitelského chování ve vztahu ke konceptu managementu udržitelnosti

Pro analýzu spotřebitelského chování je vytvořeno dotazníkové šetření. Vytvořený dotazník je určen specifické skupině respondentů. Tato skupina je představena v textu níže, stejně tak je uveden důvod pro její výběr. Východiskem pro analýzu spotřebního chování jsou průzkumy zabývající se chováním spotřebitelů v relaci k udržitelným produktům a udržitelnému rozvoji. Tyto průzkumy byly realizované na mezinárodní nebo národní úrovni a jejich výsledky jsou stručně představeny níže.

Dle Cargill (2019) se stále více spotřebitelů zaměřuje na to, co konzumují, z jakých zdrojů produkt pochází a jak je produkován. Ne všichni spotřebitelé ale vykazují stejný zájem o udržitelné produkty. Z průzkumu americké společnosti Nielsen (2018) vyplývá, že téměř polovina amerických spotřebitelů je ochotna změnit své nákupní chování, pokud by to vedlo ke snížení negativních dopadů na životní prostředí. Z hlediska zákaznických segmentů jsou dle Nielsen (2018) perspektivní skupinou generace mileniálů. V porovnání s generací baby boomers mají mileniálové dvakrát větší zájem o udržitelné produkty. Mileniálové jsou také charakterističtí tím, že jsou schopni snadněji najít udržitelné produkty v obchodě v porovnání s generací baby boomers i generací X.

Z tohoto důvodu je dotazníkové šetření určeno specifickému segmentu spotřebitelů. Tímto segmentem je generace mileniálů, taktéž označována jako generace Y. Konkrétní specifikace data narození zástupců této skupiny se liší dle různých zdrojů. Například dle Forbes (n.d.) jsou zástupci této generace narozeni v období let 1983–1997, dle Ipsos (2017) jsou zástupci této generace narozeni v období let 1980–2000.

Společnost Globe Scan (2019) konstatuje ve svém reportu vytvořeným k provedenému průzkumu, že lidé začínají vnímat potřebu měnit své chování z důvodu obav klimatických změn, vyčerpání přírodních zdrojů, produkování plastů na jedno použití a dopadů lidské činnosti na životní prostředí. Průzkum vytvořený společností Globe Scan (2019) byl realizován v 25 zemích světa, přičemž v každé zemi bylo osloveno 1 000 respondentů. Z průzkumu vyplývá, že konkrétně dvě generace, označované pod názvem generace mileniálů a generace Z, mají největší obavy o životní prostředí a stávají se tak tahouny v praktikování takového chování, které je v souladu s udržitelným rozvojem.

Na základě průzkumu provedeného v září roku 2019, kde odpovídalo 1 050 respondentů, zjistil Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR (2019), že 79 % dotázaných je ochotno si připlatit za potraviny, které jsou vyprodukovány v souladu se zásadami trvalé udržitelnosti. Dále z průzkumu vyplynulo, že respondenti jsou ochotni zaplatit pouze o 10 % více za udržitelné potraviny ve srovnání s potravinami, které nepocházejí z udržitelné produkce. V analýze spotřebitelského chování, která je předmětem této kapitoly, je tedy mimo jiné úkolem zjistit, kolik jsou oslovení respondenti ochotni zaplatit za udržitelné potraviny ve srovnání s potravinami, jenž nepochází z udržitelné produkce.

4.1 Tvorba dotazníkového šetření

Dotazník je určen osobám, které se řadí do generace mileniálů, tedy generace Y. V letošním roce dosahují tyto osoby věku 20–40 let. Tyto osoby jsou nejen zástupci specifické skupiny z pohledu nákupního chování, ale tvoří také velkou část zástupců produktivního věku. V České republice zástupci mileniálů tvoří 39 % z celkového počtu obyvatelstva v produktivním věku (CZSO, 2018). Obsahem dotazníku je analýza spotřebního chování, proto je zaměřen na osoby v produktivním věku, které mají dostatek peněžních prostředků a mají kontrolu nad svým nákupním chováním. Jelikož, se za produktivní věk považují i osoby starší 18 let, je dotazník určen osobám starším 18 let a zároveň mladším 40 let. Distribuce dotazníků je realizována online pomocí aplikace Google Formuláře.

Cílem dotazníkového šetření je zjistit, zda charakteristiky, jako je věk, pohlaví a dosažené vzdělání, mají vliv na spotřebitelské chování, jenž je předmětem analýzy. Dalším cílem je ověřit, zda výše měsíční útraty za potraviny souvisí s ochotou zaplatit více za produkty pocházející z udržitelné produkce. Výstupem dotazníkového šetření je také hodnocení odpovědí respondentů v dílčích otázkách.

Obsahem dotazníku je celkem 17 otázek. První tři otázky se věnují identifikaci respondentů, proto je jejich cílem zjistit, zda se jedná o ženu či muže, jaký je věk respondenta a jaké má respondent nejvyšší dosažené vzdělání. Pro zjištění věku respondenta byl k dispozici výběr obsahující konkrétní věk (tj. celkem 23 možností). Pro vyhodnocení nasbíraných odpovědí jsou tyto možnosti následně seskupeny do intervalů.

Po úvodních obecných otázkách jsou obsahem dotazníku tři otázky, kde má respondent možnost zvolit pouze jednu z možností. Tyto tři otázky mají za cíl zmapovat postoj

spotřebitelů k následujícím dotazům: Dochází ve Vaší domácnosti k plýtvání potravin (např. nakoupíte více čerstvých produktů, než jste schopni zkonzumovat do data jejich spotřeby)? Pokud ano, snažíte se plýtvání zamezit a snížit množství vyhozených potravin? Recyklujete odpad Vaší domácnosti? Tato skupina otázek byla vytvořena v návaznosti na dvanáctý cíl SDGs, jenž se zabývá odpovědnou konzumací a výrobou.

Po těchto otázkách následují dvě otázky, které se vztahují k certifikačním logům udržitelných (zelených) produktů. Tyto dvě otázky umožňují respondentům označit více než jednu odpověď.

Další skupinou otázek jsou otázky, jejichž cílem je zjistit, kolik spotřebitel měsíčně utratí za nákup potravin, jakou cenu spotřebitel očekává u udržitelných produktů v porovnání se stejnými produkty, které nepochází z udržitelné produkce a o kolik procent více, je spotřebitel ochoten zaplatit za udržitelný produkt, ve srovnání s produktem, který nepochází z udržitelné produkce. U těchto otázek měl respondent možnost označit pouze jednu z možností.

Následuje otázka, která má za cíl zjistit, jaké důvody spotřebitel zohledňuje při nákupu potravin. Tato otázka umožňuje označit více než jednu odpověď. Obsahem dotazníku jsou také otázky, které mají za cíl zjistit, zda spotřebitelé konzumují potraviny z lokálních zdrojů a zda je cílem spotřebitele přispívat svým nákupním chováním k udržitelnému rozvoji. Odpovědi na tyto dvě otázky mají charakter vyjádření postoje. Dále je obsahem dotazníkového šetření otázka, která se spotřebitelů dotazuje na zdroj motivace kupovat udržitelné produkty.

Závěrečné dvě otázky dotazníkového šetření navazují na obsah kapitoly 3. Jejich účelem je zjistit, zda spotřebitelé upřednostňují konkrétní maloobchodní řetězec z důvodu jeho dobročinných aktivit a pokud odpoví kladně, upřesnit o jaký řetězec se konkrétně jedná.

Přesná podoba distribuovaného dotazníkového šetření je vyobrazena v příloze B.

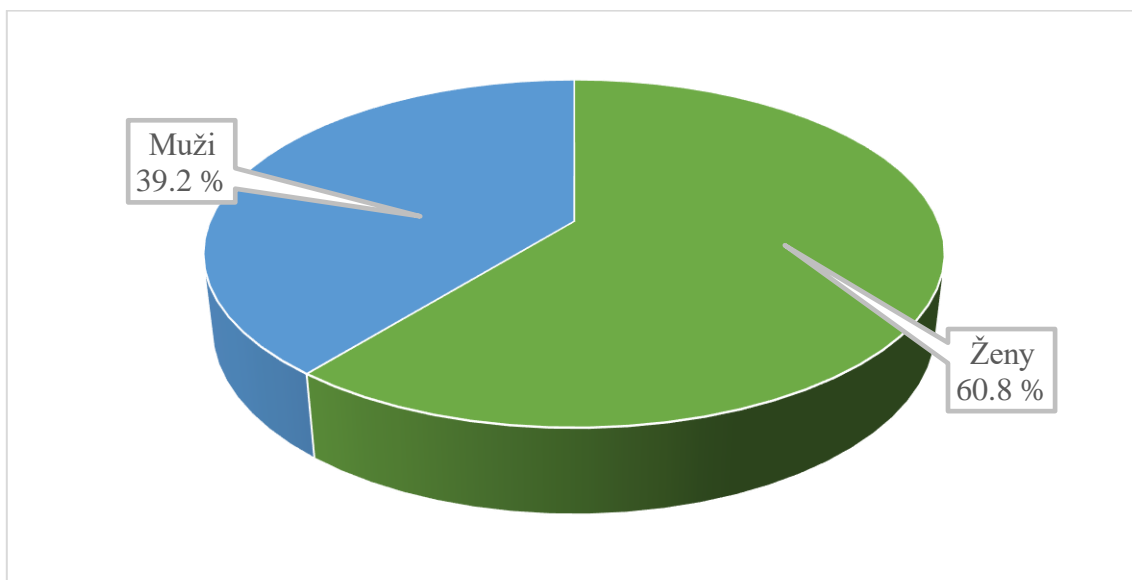
4.2 Sumarizace získaných dat

Dotazník vytvořený v prostředí aplikace Google Formuláře, byl distribuován online, zejména prostřednictvím sociální sítě Facebook. Dotazník byl spuštěn pro sběr odpovědí 28. dubna 2020 a ukončen byl o týden později, tj. 5. května 2020. Dotazník vyplnilo celkem 212 respondentů. V následujícím textu jsou shrnuty výsledky dotazníkového

šetření, které jsou základem pro zkoumání závislostí odpovědí vybraných otázek, což je obsah následující subkapitoly.

Dotazník vyplnilo celkem 129 žen a 83 mužů. Poměr zastoupení žen a mužů zobrazuje graf na Obr. 7.

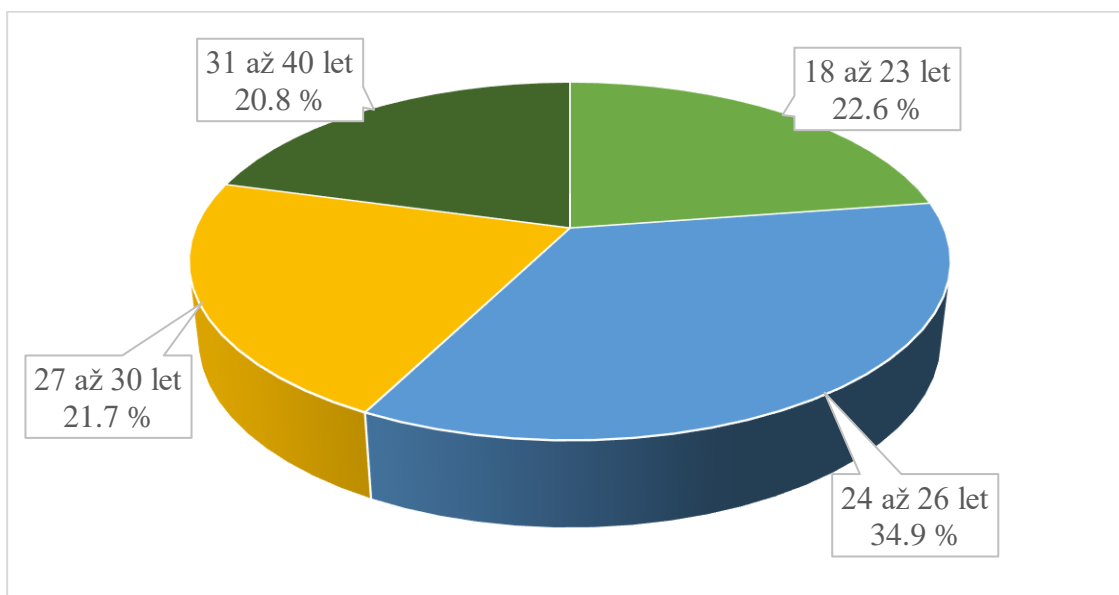
Obr. 7: Procentuální zastoupení žen a mužů v odpovědích dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Jak již bylo zmíněno v dílčí kapitole 4.1 Tvorba dotazníku, zastoupení respondentů z hlediska jejich věku, je rozděleno do intervalů, a to až po uzavření dotazníkového šetření. Intervaly věku respondentů jsou vytvořeny s ohledem na statistické vyhodnocení, které je obsahem následující subkapitoly. Vznikly tak celkem 4 věkové kategorie, jejichž zastoupení ukazuje graf na Obr. 8. Respondentů ve věku od 18 do 23 let bylo celkem 48. Ve věkové skupině 24 až 26 let bylo celkem 74 respondentů. Do věkové skupiny 27 až 30 let lze zařadit 46 respondentů a do věkové skupiny 31 až 40 let celkem 44 respondentů.

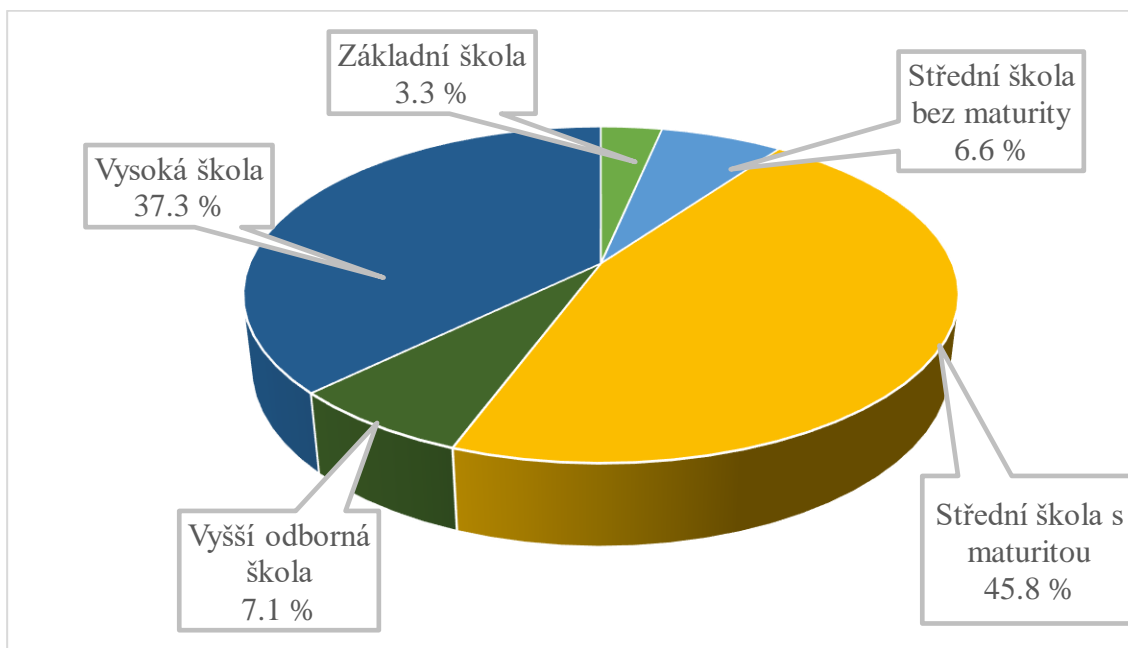
Obr. 8: Procentuální zastoupení věkových skupin



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Výsledky dotazu, jaké je nejvyšší dosažené vzdělání respondentů, zobrazuje graf na Obr. 9. Nejvíce respondentů má nejvyšší dosažené vzdělání střední školu s maturitou, z hlediska počtu zastoupení respondentů v této otázce následuje skupina respondentů s dosaženým vysokoškolským vzděláním. Další zastoupení jsou uvedena na Obr. 9.

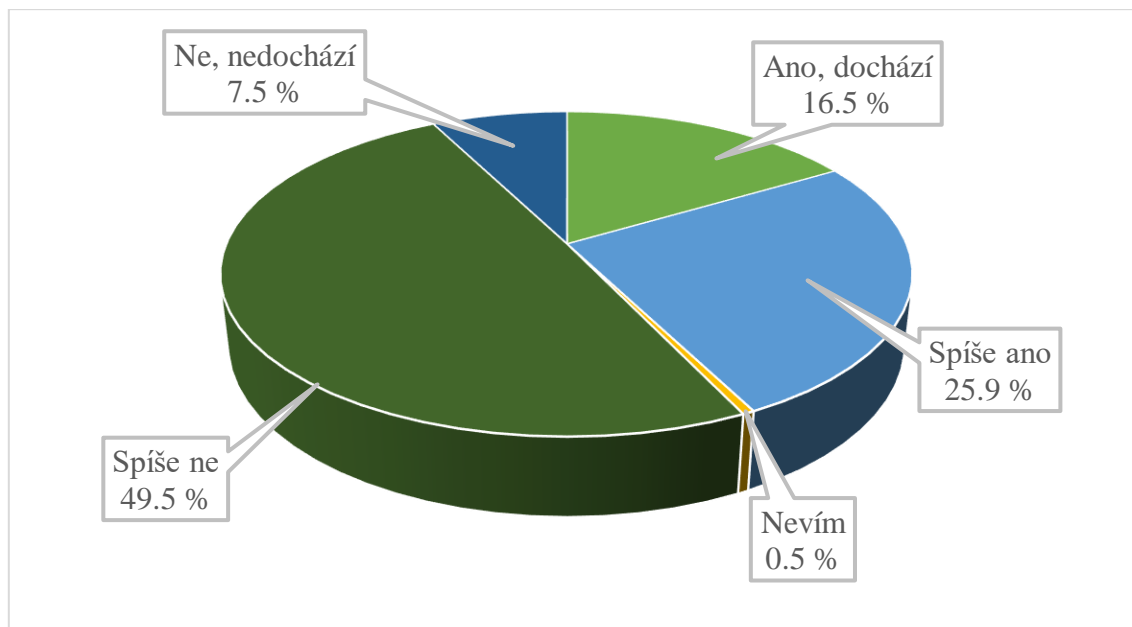
Obr. 9: Podíl zastoupení nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Shrnutí výsledků odpovědí na otázku číslo 4 dotazníkového šetření zobrazuje graf na Obr. 10. Je zřetelné, že téměř polovina dotazovaných odpověděla, že v jejich domácnosti k plýtvání spíše nedochází a 7,5 % respondentů uvedlo, že k plýtvání nedochází.

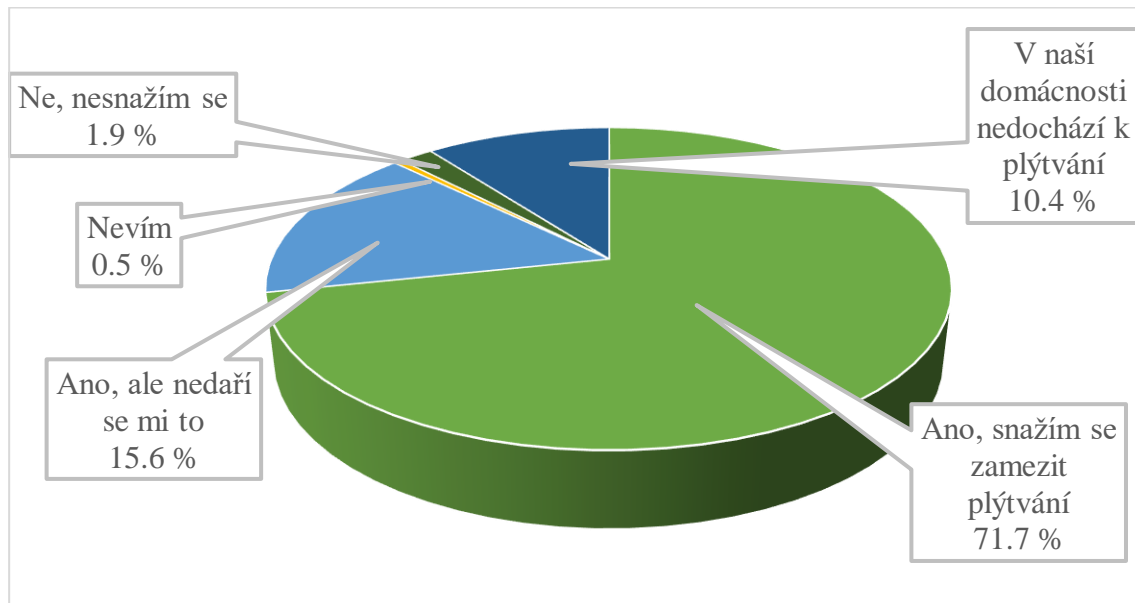
Obr. 10: Výsledky odpovědí na otázku, zda v domácnosti respondentů dochází k plýtvání potravin



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Na otázku číslo 4 v dotazníkovém šetření navazuje otázka 5, která má za cíl zjistit, zda se respondenti snaží plýtvání potravinami zamezit. Necelých 72 % dotazovaných uvedlo, že se této skutečnosti snaží zabránit. Celkem 33 respondentů, což představuje 15,6 % z celkového počtu odpovědí, uvedlo, že se snaží plýtvání zamezit, ale nedaří se jim to. Výsledky o podílu dalších odpovědí jsou zřetelné z Obr. 11.

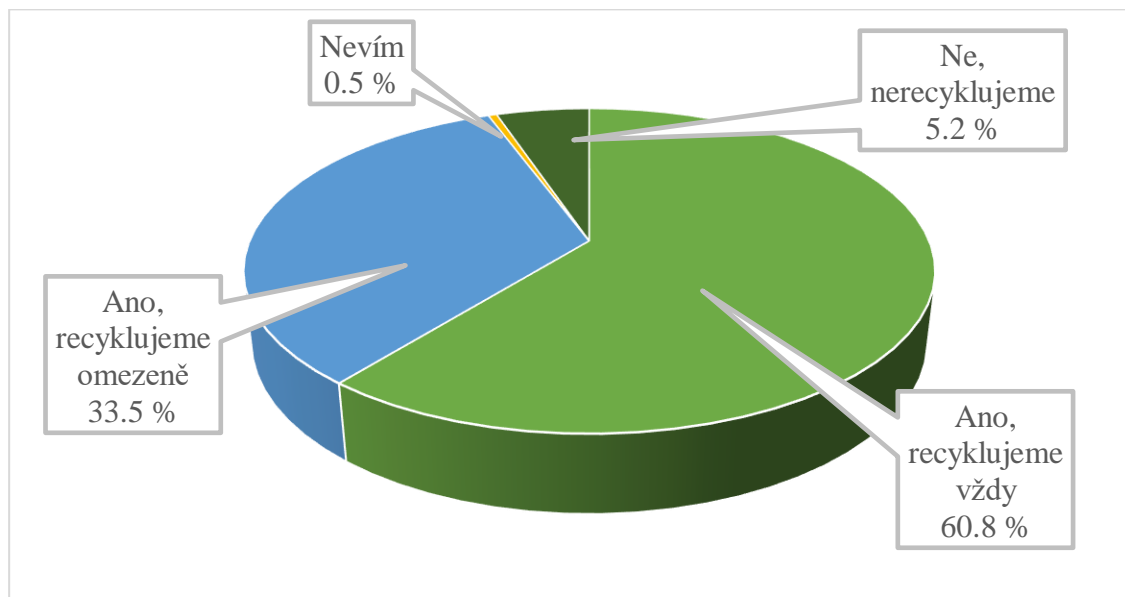
Obr. 11: Výsledky odpovědí na otázku, zda se respondenti snaží plýtvání potravinami zamezit



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Výsledky dotazu, zda dotazovaná skupina respondentů recykluje odpad své domácnosti, zobrazuje graf na Obr. 12. Pouze 11 respondentů uvedlo, že nerecyklují odpad jejich domácnosti. Celkem 129 respondentů tvrdí, že recyklují odpad vyprodukovaný jejich domácnostmi a 71 respondentů odpad recykluje, ale pouze omezeně.

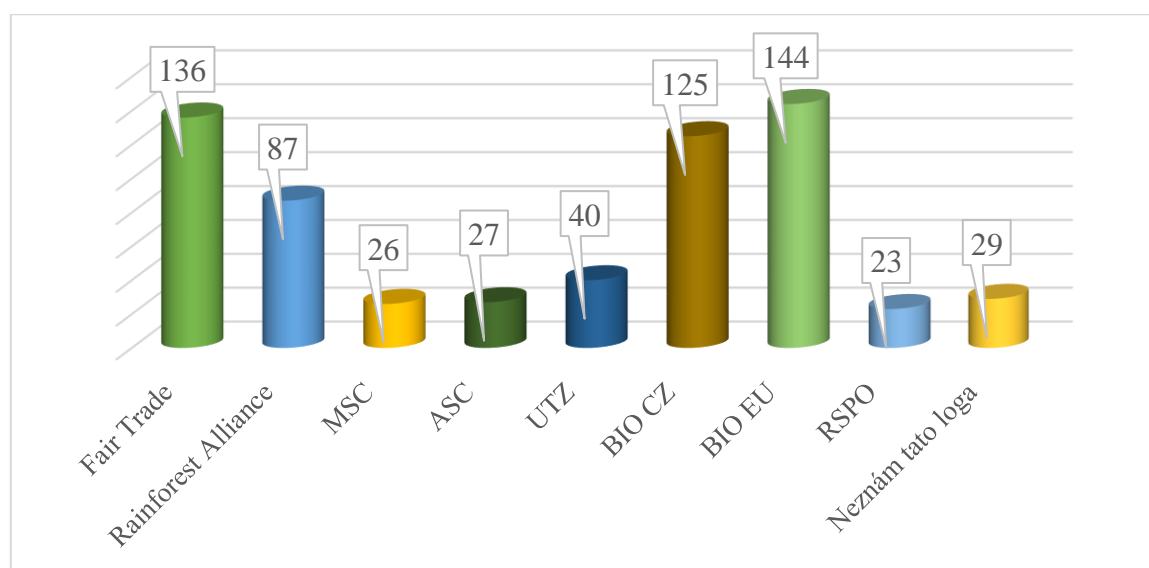
Obr. 12: Výsledky odpovědí na otázku, zda respondenti recyklují odpad z jejich domácností



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Obsahem dotazníkového šetření bylo také zjistit, jaká je znalost spotřebitelů v oblasti rozeznávání certifikačních log na produktech. Úkolem respondentů bylo označit, jaká loga z celkem osmi vyobrazených znají. Celkem 144 respondentů zná logo BIO EU, druhým nejznámějším logem je logo Fair Trade, které označilo 136 respondentů a třetím nejznámějším logem je logo BIO CZ, které označilo 125 respondentů. Celkem 29 respondentů uvedlo, že nezná ani jedno ze zobrazených certifikačních log produktů. Výsledky počtu nasbíraných bodů všech možností zobrazuje graf na Obr. 13.

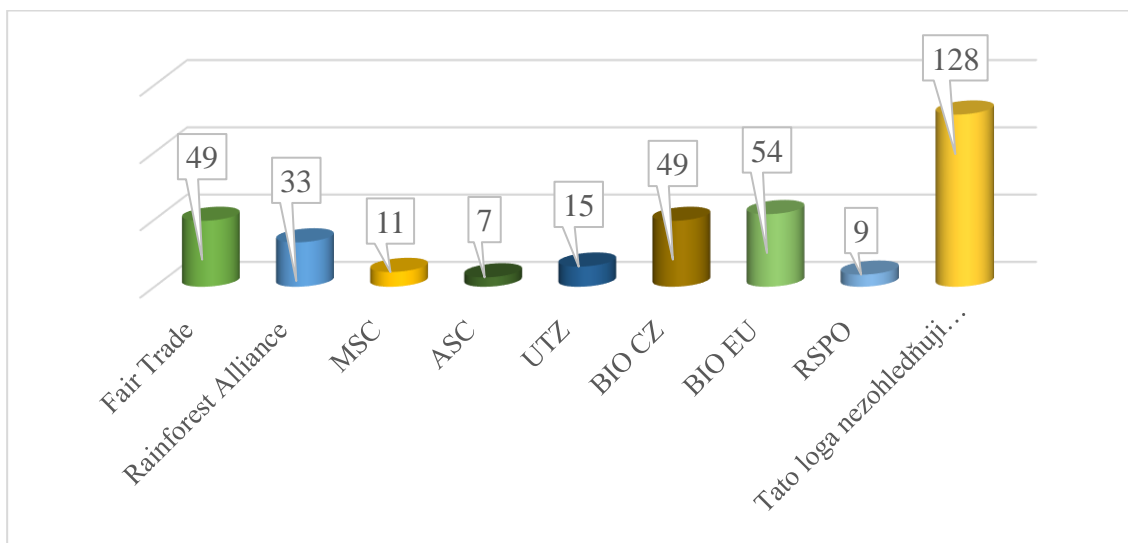
Obr. 13: Výsledky odpovědí na otázku, zda respondenti znají uvedená loga



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Další otázka, která se také týkala certifikačních log produktů, byla vytvořena s cílem zjistit, jaká loga spotřebitelé sledují při nákupu potravin. Výsledky shrnuje graf na Obr. 14, který uvádí konkrétní počty označených odpovědí u jednotlivých log. Více než polovina, tj. 128 respondentů, odpověděla, že uvedená loga nezohledňují při nákupu potravin.

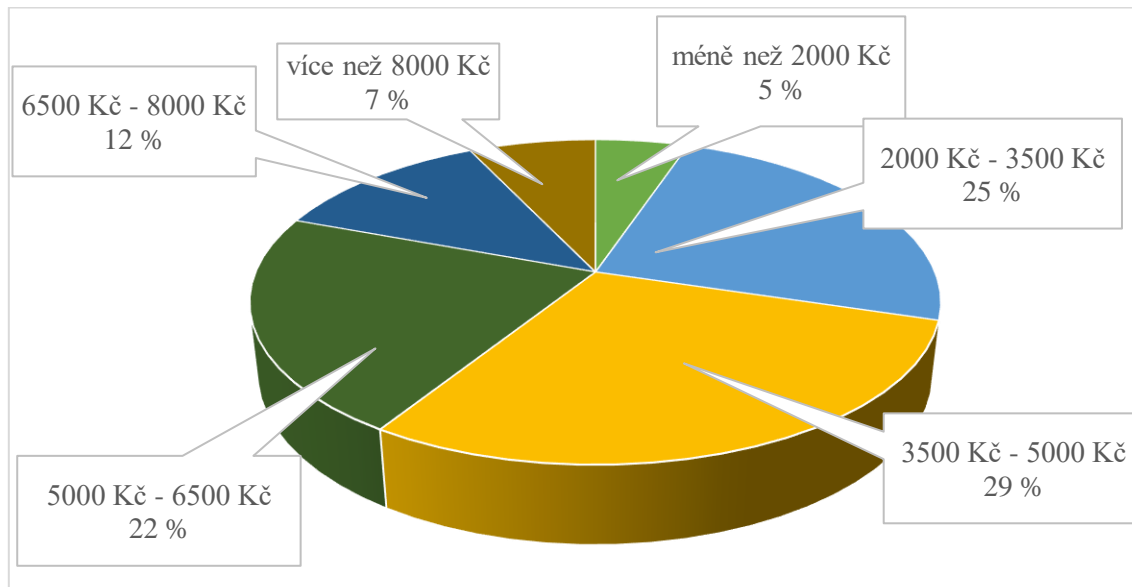
Obr. 14: Výsledky odpovědí na otázku, jaká loga respondenti zohledňují při nákupu potravin



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Následující tři otázky, jejichž odpovědi jsou zachyceny na grafech na Obr. 15, 16 a 17, se týkají tématu útraty za potraviny. Na Obr. 15 je vidět podíl získaných odpovědí na otázku, jaká je výše měsíční útraty za nákup potravin respondentů. V oblasti popisku dat v grafu je na první řádce popis vybrané možnosti a v druhém řádku je uveden procentuální podíl označení dané odpovědi na celkovém počtu odpovědí. Dotazovaní spotřebitelé tedy nejčastěji utratí za měsíční nákup částku v rozmezí 3 500Kč – 5 000 Kč. Druhou nejvíce zastoupenou kategorií měsíční útraty za potraviny je kategorie 2 000 – 3 500 Kč. Údaje o podílu zastoupení dalších kategorií na celkovém počtu odpovědí je zřetelný z grafu na Obr. 15.

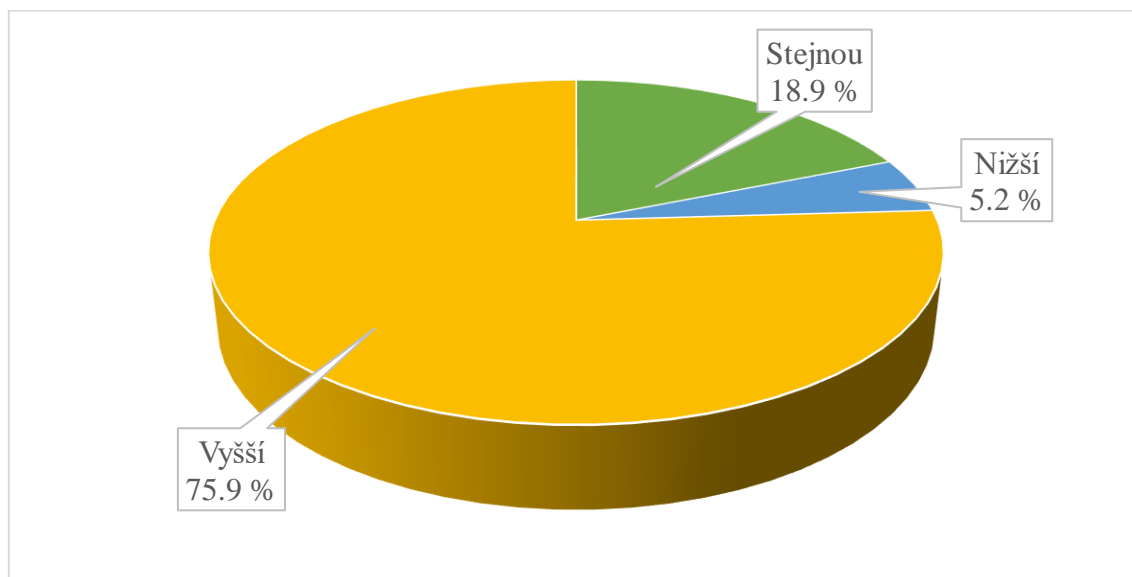
Obr. 15: Výsledky odpovědi na otázku, jaká je měsíční útrata respondentů za nákup potravin



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Na Obr. 16 je zachycen podíl odpovědí, které se vztahují k otázce, jakou cenu spotřebitel očekává u udržitelných produktů, ve srovnání se stejnými produkty, které nepocházejí z udržitelné produkce. Téměř 76 % respondentů očekává cenu vyšší za produkty pocházející z udržitelného produkce ve srovnání se stejnými produkty, které z této produkce nepocházejí.

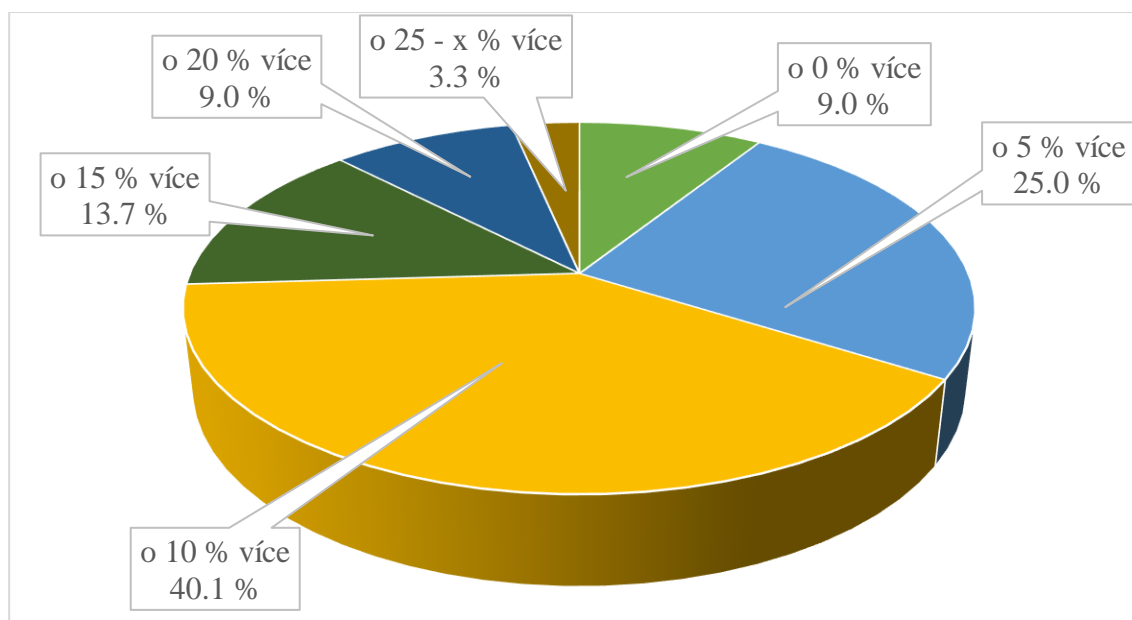
Obr. 16: Výsledky odpovědi na otázku, jakou cenu spotřebitel očekává u udržitelných produktů, ve srovnání se stejnými produkty, které nepocházejí z udržitelné produkce



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Další otázka zněla, o kolik procent více je dotazovaný spotřebitel zaplatit za produkt, pocházející z udržitelné produkce, ve srovnání se stejným druhem produktu, který nepochází z udržitelné produkce. Celkem 19 respondentů uvedlo, že za takový produkt je ochotno zaplatit stejnou cenu, tj. o 0 % více. Nejčastější odpovědí bylo, že spotřebitel je ochoten zaplatit o 10 % více za udržitelný produkt. Tuto odpověď označilo celkem 85 respondentů. Shrnutí výsledků této otázky poskytuje graf na Obr. 17. V popisku dat je v prvním řádku uvedený název kategorie a v řádku druhém podíl označení dané odpovědi na celkovém počtu odpovědí.

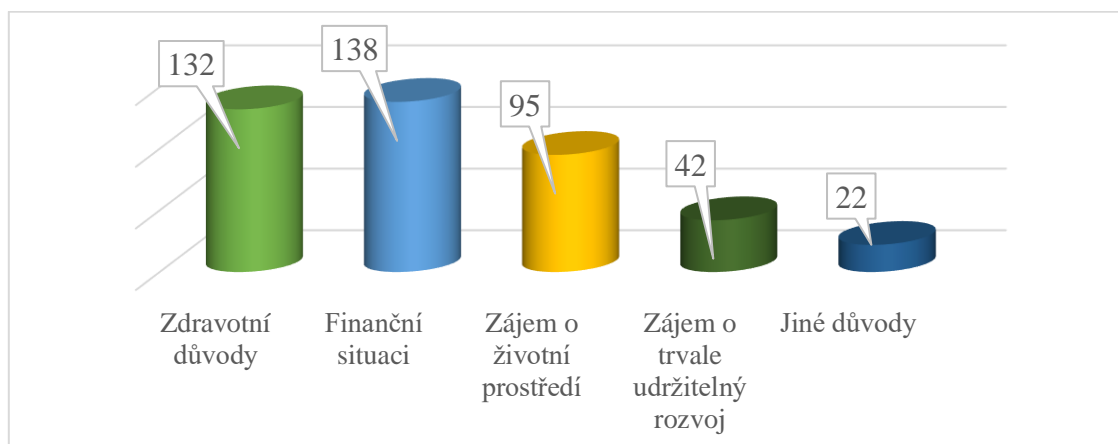
Obr. 17: Vyhodnocení odpovědi na otázku, o kolik procent více je spotřebitel ochoten zaplatit za udržitelný produkt, ve srovnání s produktem, který nepochází z udržitelné produkce



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Graf na Obr. 18 poskytuje pohled na získané odpovědi z otázky, ve které spotřebitelé měli označit důvod nebo důvody, které při nákupu potravin zohledňují. Nejčastějším prvkem, který spotřebitelé zohledňují při nákupu potravin, je finanční situace. Tuto možnost označilo celkem 138 respondentů. Druhým nejvýznamnějším důvodem, který spotřebitele ovlivňuje při nákupu potravin, jsou zdravotní důvody. Tuto možnost označilo celkem 132 spotřebitelů. Celkem 95 respondentů také označilo odpověď, která jako důvod uvádí zájem o přírodní prostředí. Celkem 42 respondentů zohledňuje při nákupu zájem o trvale udržitelný rozvoj. Pouze 22 respondentů označilo odpověď „jiné důvody“.

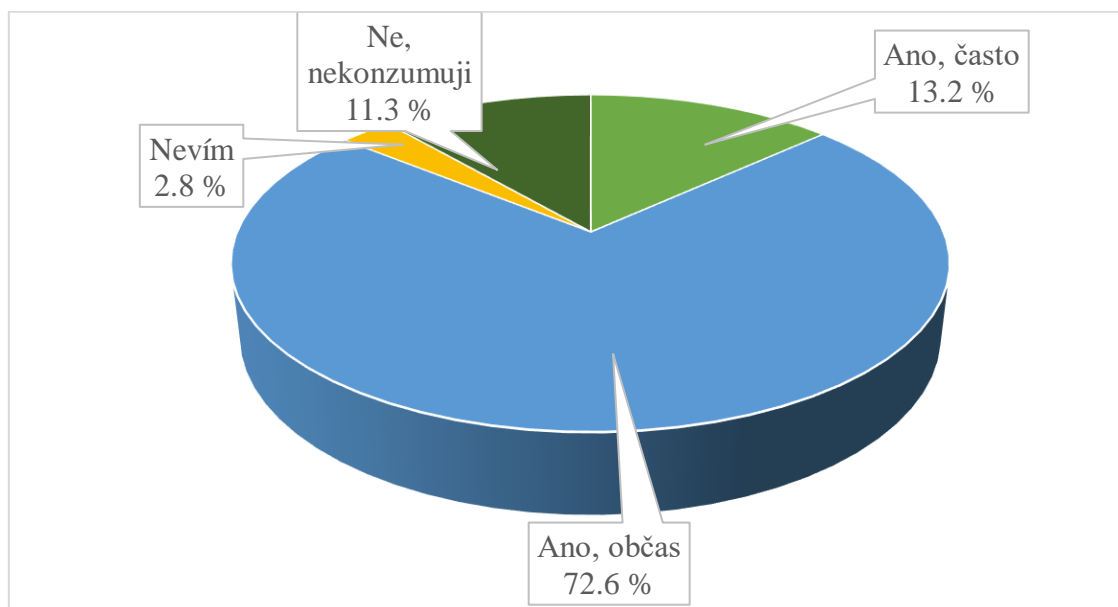
Obr. 18: Výsledky odpovědí na otázku, co spotřebitelé zohledňují při nákupu



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Odpovědi na 13. otázku dotazníkového šetření zobrazuje graf na Obr. 19. Na tomto obrázku je vidět, že necelých 73 % respondentů občas konzumuje produkty z farmářských trhů či jiných lokálních zdrojů. Celkem 28 respondentů, což představuje 13,2 % na celkovém počtu odpovědí, uvedlo, že produkty z těchto zdrojů konzumuje často.

Obr. 19: Výsledky odpovědí na otázku, zda spotřebitelé konzumují produkty z farmářských trhů či jiných lokálních zdrojů

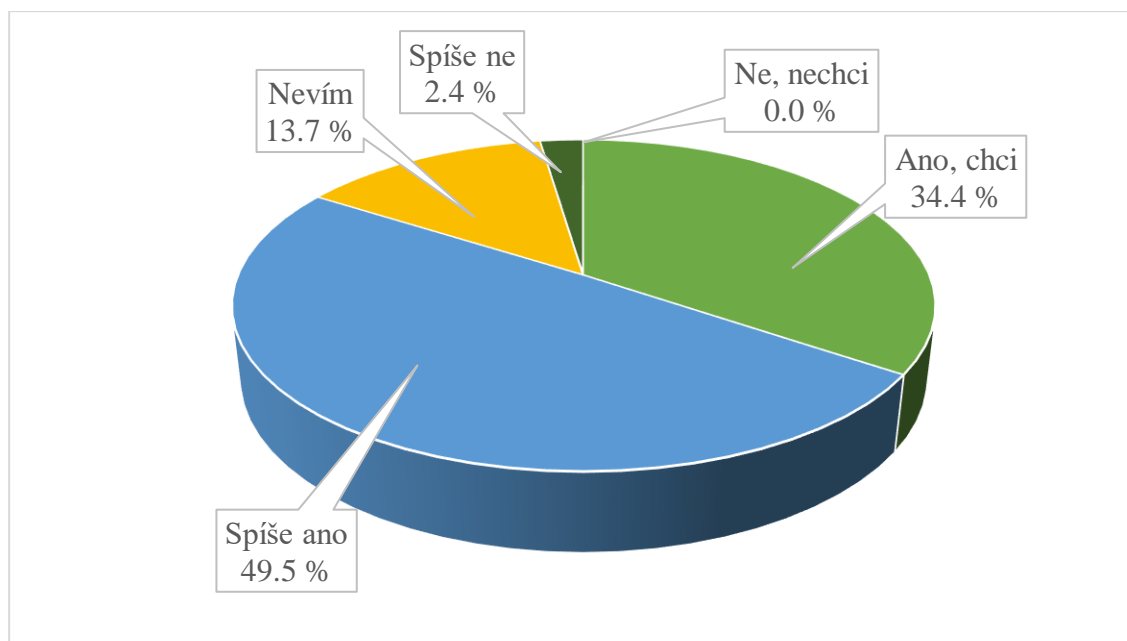


Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Téměř polovina respondentů uvedla k otázce č. 14, že spíše chtějí, aby jejich nákupní chování vedlo k udržitelnému rozvoji. Ani jeden respondent neodpověděl, že nechce svým nákupním chováním přispívat k udržitelnému rozvoji. Celkem 29 respondentů ale

uvedlo, že neví, zda chtějí přispívat k udržitelnému rozvoji. Necelých 35 % dotazovaných spotřebitelů chce k udržitelnému rozvoji přispívat svým nákupním chováním. Výsledky podílu získaných odpovědí zobrazuje následující graf na Obr. 20.

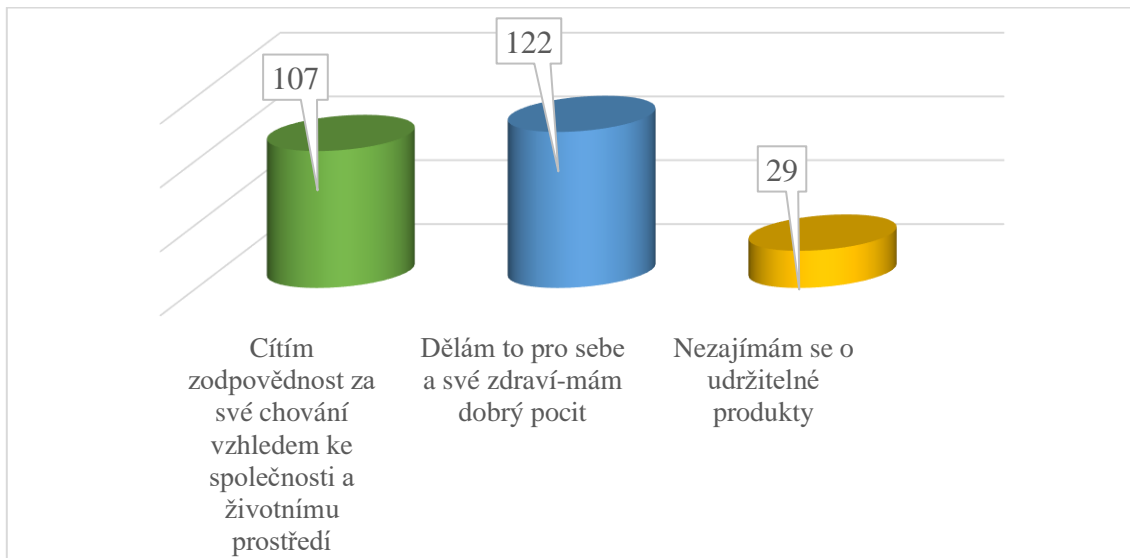
Obr. 20: Výsledky odpovědí na otázku, zda dotazovaní spotřebitelé chtějí přispívat svým nákupním chováním k udržitelnému rozvoji



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Následující graf na Obr. 21 zobrazuje výsledky odpovědí na otázku, která měla za cíl zjistit, jaká je motivace spotřebitelů kupovat udržitelné produkty. Nejčastějším důvodem je, že spotřebitelé udržitelné produkty kupují z důvodu zohledňování svého zdraví a dobrého pocitu z nákupu. Druhým nejčastějším důvodem je, že spotřebitelé cítí zodpovědnost za své chování vzhledem ke společnosti a životnímu prostředí. Celkem 29 respondentů označilo odpověď, která vyjadřuje fakt, že se o udržitelné produkty nezajímají.

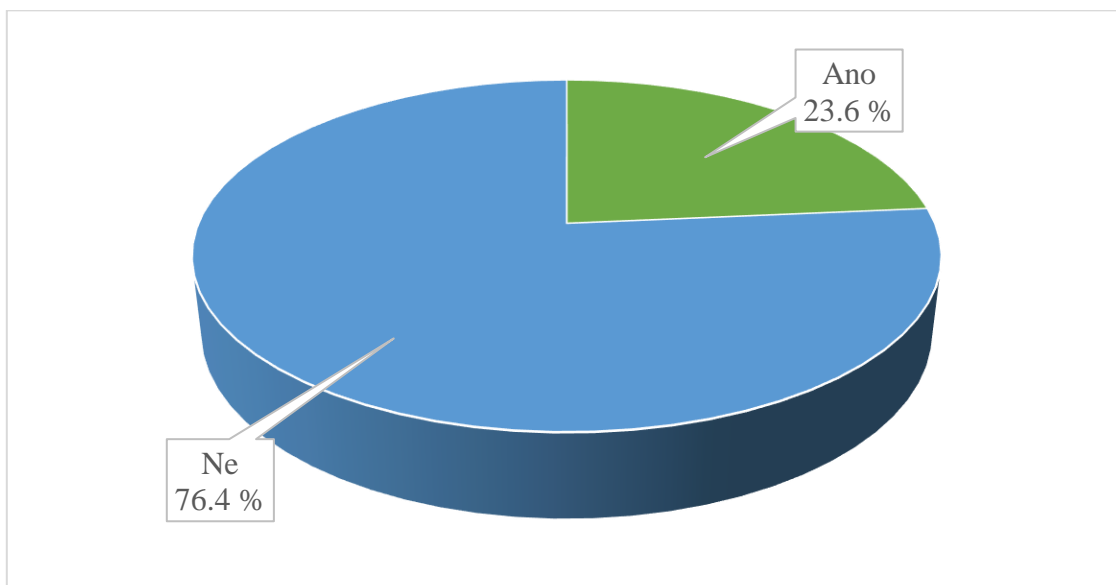
Obr. 21: Výsledky odpovědí na otázku, jaká je motivace spotřebitelů kupovat udržitelné produkty



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Poslední dvě otázky dotazníkového šetření se zabývají otázkou, zda dotazovaní spotřebitelé upřednostňují konkrétní řetězec z důvodu jeho dobročinných aktivit a o jaký řetězec se případně jedná. Jak je vidět na Obr. 22 pouze 23,6 % respondentů uvedlo, že upřednostňují konkrétní řetězec z uvedeného důvodu.

Obr. 22: Výsledky odpovědí na otázku, zda respondenti upřednostňují konkrétní řetězec z důvodu jeho dobročinných aktivit



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Počet respondentů, kteří uvedli odpověď na otázku, jaký řetězec konkrétně upřednostňují z důvodu jeho dobročinných aktivit, je 50. Z těchto 50 konkrétních odpovědí celkem 41 respondentů uvedlo, že upřednostňují nákup v řetězci Lidl. Mezi dalšími odpověďmi se objevil také řetězec Tesco, Albert a Globus.

4.3 Výsledky zkoumání závislosti odpovědí vybraných otázek

Tato subkapitola zkoumá závislost otázky č. 9 a 11 dotazníkového šetření prostřednictvím chí-kvadrát testu. Zkoumání této závislosti je označeno jako první cíl této subkapitoly. Druhým cílem je zkoumání otázky č. 4, 13 a 16 v závislosti na vybraných socioekonomických charakteristikách rovněž pomocí chí-kvadrát testu. Následuje třetí cíl subkapitoly, což je zkoumání závislosti vybraných socioekonomických charakteristik a otázky č. 12 a 15 a to pomocí modifikovaného chí-kvadrát testu.

Pro první dva cíle je využito vzorce Pearsonova chí-kvadrát testu, který je následující:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{\left(\frac{n_{ij} - \frac{n_i n_j}{n}}{\frac{n_i n_j}{n}} \right)^2}{\frac{n_i n_j}{n}} \quad (1)$$

Pro třetí cíl je využito následujícího vzorce:

$$\chi_{MMI}^2 = n \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(\hat{\pi}_{ij} - \hat{\pi}_{i.} \hat{\pi}_{.j})^2}{\hat{\pi}_{i.} \hat{\pi}_{.j} (1 - \hat{\pi}_{i.}) (1 - \hat{\pi}_{.j})} \quad (2)$$

Prvním cílem této subkapitoly je zjistit, zda výše měsíční útraty za potraviny má vliv na to, zda je spotřebitel ochoten zaplatit za udržitelné produkty více, ve srovnání se stejnými produkty, který nepocházejí z udržitelné produkce. Jedná se tedy o zkoumání statistické závislosti mezi otázkou č. 9 a otázkou č. 11, který byly součástí dotazníkového šetření. Pro otestování této statistické závislosti byl použit χ^2 test nezávislosti. Princip tohoto testu je založen na sestavení kontingenční tabulky a vyhodnocení, zda jsou pozorované četnosti jednotlivých kombinací obou proměnných dostatečně rozdílné oproti teoretickým četnostem, které odpovídají procentuálnímu zastoupení obou proměnných v daném souboru. Test vyžaduje, aby teoretické četnosti byly zastoupeny alespoň pěti odpověďmi pro všechny kombinace proměnných. Hypotézy jsou stanoveny následovně:

H_0 : Mezi zkoumanými znaky neexistuje závislost.

H_1 : Mezi zkoumanými znaky existuje závislost.

Nejprve je vytvořeno sloučení daných možností odpovědí u obou zkoumaných otázek. Toto sloučení je provedeno za účelem splnit podmínku alespoň 5 četností u každé z kombinací proměnných. Sloučení odpovědí shrnuje Tab. 11 a 12.

Tab. 11: Sloučení odpovědí otázky č. 9

Výše měsíční útraty
Do 3 500 Kč
3 500 Kč – 5 000 Kč
5 000 Kč – 6 500 Kč
Více než 6 500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tab. 12: Sloučení odpovědí otázky č. 11

O kolik procent jsou spotřebitelé ochotni zaplatit více
0 % – 10 %
10 % - 20 %
O více než 20 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Výsledky provedeného testu nezávislosti shrnuje Tab. 13. Na základě p-hodnoty lze konstatovat, že na 5% hladině významnosti nebyla prokázána závislost mezi výší výdajů za potraviny a ochotou zaplatit více za udržitelné produkty.

Tab. 13: Výsledky chí-kvadrát testu pro vyhodnocení závislosti otázky č. 9 a 11

Testové kritérium - χ^2	6,700
Kritická hodnota ($\alpha=5\%$)	(12,591; ∞)
P-hodnota	0,349

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Druhým cílem této subkapitoly je zjistit, zda socioekonomické charakteristiky respondentů jako je věk, pohlaví a vzdělání mají vliv na spotřebitelské chování. Tyto charakteristiky jsou vyhodnoceny pomocí statistické závislosti v relaci k následujícím otázkám dotazníkového šetření.

Otázka č. 4 – cílem je zjistit, zda v domácnosti respondentů dochází k plýtvání potravin.

Otázka č. 5 – cílem je zjistit, zda se respondenti snaží plýtvání potravinami zamezit.

Otázka č. 6 – cílem je zjistit, zda respondenti recyklují odpad z jejich domácností.

Otázka č. 13 – cílem je zjistit, zda respondenti konzumují produkty z farmářských trhů nebo jiných lokálních zdrojů.

Otázka č. 14 – cílem je zjistit, zda respondenti chtějí, aby jejich chování vedlo k udržitelnému rozvoji.

Otázka č. 16 – cílem je zjistit, zda spotřebitelé upřednostňují konkrétní maloobchodní řetězec z důvodu jeho dobročinných aktivit.

Pro zkoumání závislostí mezi odpověďmi jednotlivých otázek a socioekonomických charakteristik byl také zvolen chí-kvadrát test nezávislosti, který umožňuje zkoumání závislosti pouze v případě, že respondent mohl označit pouze jednu odpověď. Statistické hypotézy jsou stanoveny obecně a to následovně:

H₀: Mezi socioekonomickou charakteristikou respondenta a odpovědí na danou otázku neexistuje závislost.

H₁: Mezi socioekonomickou charakteristikou respondenta a odpovědí na danou otázku existuje závislost.

Stejně jako u testování závislosti otázky č. 9 a 11 je nutné dodržet podmínku, že teoretické četnosti musí dosahovat hodnoty alespoň 5 pro všechny kombinace proměnných. Vzhledem k tomu, že ne všechny nasbírané výsledky splňují toto kritérium, je nutné některé otázky z testování vyřadit. U otázky č. 5 nebyla dodržena podmínka teoretické četnosti min. 5 u odpovědi „Ne, nesnažím se“, tuto možnost zvolilo velmi malé množství respondentů (celkem 4). U otázky č. 6 nebyla dodržena podmínka u odpovědi „Ne, nerecyklujeme“, tuto možnost zvolilo pouze 11 respondentů. V tomto případě není nedodržení podmínky tak výrazné (např. při porovnání s pohlavím je očekávané četnost u mužů 4,327, což je relativně blízko limitu 5, u žen je podmínka dodržena, přesto se jedná o nedodržení podmínky). U otázky č. 14 nebyla dodržena podmínka u odpovědi „Spíše ne“, tuto možnost zvolilo pouze 5 respondentů. Tyto odpovědi nelze sloučit s jinými odpověďmi, protože nemají sobě blízkou významovou alternativu. Současně by jejich vyřazení ze statistického vyhodnocení znamenalo významové posunutí odpovědi na danou otázku, proto pro tyto otázky nebude χ^2 test nezávislosti použit.

Test nezávislosti lze tedy provést pouze u otázek č. 4, 13 a 16. U otázky č. 4 a 13 jsou ve vyhodnocení vyřazeny odpovědi „nevím“ a to z důvodu, že tato odpověď představuje neutrální postoj a označilo ji velmi málo respondentů.

Nejprve jsou vyhodnoceny statistické závislosti daných otázek v relaci k pohlaví respondentů, následuje vyhodnocení závislosti spotřebitelského chování na věku a jako poslední je vyhodnocena závislost ve vztahu k dosaženému vzdělání.

Následující Tab. 14 shrnuje výsledky chí-kvadrát testu nezávislosti socioekonomické charakteristiky, kterou je pohlaví a otázky č. 4, 13 a 16. Na základě 5% hladiny významnosti je nutno konstatovat, že socioekonomická charakteristika, kterou je pohlaví, nemá vliv na spotřebitelské chování z hlediska testovaných otázek dotazníkového šetření.

Tab. 14: Výsledky chí-kvadrát testu z hlediska pohlaví respondentů

Otázka č. 4	
Testové kritérium - χ^2	1,943
Kritický obor ($\alpha=5\%$)	$\langle 7,815; \infty \rangle$
P-hodnota	0,584
Otázka č. 13	
Testové kritérium - χ^2	0,958
Kritický obor ($\alpha=5\%$)	$\langle 5,991; \infty \rangle$
P-hodnota	0,619
Otázka č. 16	
Testové kritérium - χ^2	1,039
Kritický obor ($\alpha=5\%$)	$\langle 3,841; \infty \rangle$
P-hodnota	0,308

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Tab. 15 zobrazuje výsledky chí-kvadrát testu nezávislosti z hlediska věku respondentů. Pro vyhodnocení závislosti věku a otázky č. 13 a 16 jsou použity čtyři skupiny intervalů, které jsou následující:

- 18 až 23 let,
- 24 až 26 let,
- 27 až 30 let,
- 31 až 40 let.

Pro vyhodnocení otázky č. 4 došlo k upravení intervalů, a to z důvodu relativně malého množství respondentů, kteří zvolili možnost „Ne, nedochází“. Proto jsou vytvořeny nové skupiny intervalů, které jsou následující:

- 18 až 24 let,
- 25 až 28 let,
- 29 až 40 let.

Na základě výsledků p-hodnoty u každé ze tří otázek, lze konstatovat, že u socioekonomické charakteristiky, kterou je věk, se nepodařilo prokázat statistickou závislost na 5% hladině významnosti. Při pohledu na p-hodnotu u otázky č. 4, však tento výsledek byl nejbližší k tomu, aby šlo hypotézu H_0 zamítnout.

Tab. 15: Výsledky chí-kvadrát testu z hlediska věku respondentů

Otázka č. 4	
Testové kritérium - χ^2	12,195
Kritický obor ($\alpha=5\%$)	$\langle 12,592; \infty \rangle$
P-hodnota	0,058
Otázka č. 13	
Testové kritérium - χ^2	5,267
Kritický obor ($\alpha=5\%$)	$\langle 12,592; \infty \rangle$
P-hodnota	0,591
Otázka č. 16	
Testové kritérium - χ^2	1,504
Kritický obor ($\alpha=5\%$)	$\langle 7,815; \infty \rangle$
P-hodnota	0,681

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Poslední testovanou závislostí, která byla analyzována je závislost vzdělání a spotřebitelského chování. Ze stejného důvodu, jako byly vytvořeny sloučené intervaly pro věkové skupiny, jsou vytvořena sloučení pro charakteristiku, kterou je právě vzdělání. Pro testování otázky č. 16 byly vytvořeny tři skupiny. První skupina slučuje dohromady respondenty se základním vzděláním a vzděláním na střední škole bez maturity. Druhou skupinou jsou respondenti, kteří dosáhli vzdělání na střední škole s maturitou a vyšší odborné škole. Třetí skupinu tvoří respondenti, kteří dokončili vysokou školu.

Toto sloučení možných odpovědí, ale nestačilo pro vyhodnocení otázky č. 4 a 13. Proto jsou pro tyto dvě otázky vytvořeny dvě následující skupiny. První skupinou jsou respondenti bez vysokoškolského vzdělání a druhou skupinou jsou ti s vysokoškolským vzděláním.

Z Tab. 16 je tedy zřejmé, že pouze u otázky č. 16 existuje závislost mezi vzděláním a tím, že respondent upřednostňuje konkrétní řetězec i z důvodů jeho dobročinných aktivit. Tato závislost je stejně, jako předchozí závislosti testována na 5% hladině významnosti.

Tab. 16: Výsledky chí-kvadrát testu z hlediska dosaženého vzdělání respondentů

Otázka č. 4	
Testové kritérium - χ^2	3,996
Kritický obor ($\alpha=5\%$)	$(7,815; \infty)$
P-hodnota	0,261
Otázka č. 13	
Testové kritérium - χ^2	0,088
Kritický obor ($\alpha=5\%$)	$(5,991; \infty)$
P-hodnota	0,642
Otázka č. 16	
Testové kritérium - χ^2	11,268
Kritický obor ($\alpha=5\%$)	$(5,991; \infty)$
P-hodnota	0,004

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Třetím cílem je zjistit statistickou závislost otázek, které respondentům umožnili zvolit více než jednu odpověď. Konkrétně se jedná o otázku č. 12 a 15. Otázka č. 12 měla za cíl zjistit, jaký důvod nebo důvody spotřebitelé zohledňují při nákupu potravin. Otázka č. 15 měla za cíl zjistit, jaké jsou motivy spotřebitelů ke koupi udržitelných produktů.

Vzhledem k tomu, že chí-kvadrát test nelze využít pro typ odpovědí, které umožňují výběr více než jedné možnosti, je využito postupu dle Plašil M., & Vlach P. (n.d.). Tento postup je modifikací chí-kvadrát testu nezávislosti a umožňuje aplikaci i na výsledky otázek, které umožňují výběr více než jedné možnosti. Postup umožňuje vyhodnotit dvě otázky, kde alespoň jedna z těchto otázek umožňuje více než jednu odpověď. Je tedy možné využít tento postup i na dvě otázky, které obě umožňují výběr více než jedné odpovědi. Použitý vzorec (2) je uveden na začátku této subkapitoly. U otázky č. 12 bylo

celkem vybráno 407 možností, tj. v průměru 1,91 možnosti na respondenta. U otázky č. 15 bylo vybráno 258 odpovědí, tj. v průměru 1,21 na respondenta.

Pro testování závislosti otázky č. 12 a 15 jsou hypotézy upraveny a to následovně:

H_0 : Mezi socioekonomickou charakteristikou respondenta a vybranými odpověďmi na danou otázku neexistuje závislost.

H_1 : Mezi socioekonomickou charakteristikou respondenta a vybranými odpověďmi na danou otázku existuje závislost.

Jak je vidět z Tab. 17 ani u otázek č. 12 a 15 v relaci k pohlaví respondentů nelze pozorovat statistickou závislost.

Tab. 17: Výsledky modifikovaného chí-kvadrát testu z hlediska pohlaví respondentů

Otázka č. 12	
Testové kritérium - χ^2	8,171
Kritický obor ($\alpha=5\%$)	$(15,507; \infty)$
P-hodnota	0,417
Otázka č. 15	
Testové kritérium - χ^2	7,999
Kritický obor ($\alpha=5\%$)	$(12,592; \infty)$
P-hodnota	0,238

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Pro vyhodnocení závislosti věku respondentů a jejich spotřebitelského chování, které vyjadřují otázky č. 12 a 15 byly vytvořeny čtyři následující intervaly:

- 18 až 23 let,
- 24 až 26 let,
- 27 až 30 let,
- 31 až 40 let.

Stejně jako u testování závislosti mezi pohlavím a danými odpověďmi na otázky, ani u testování závislosti věku respondentů a jejich spotřebitelským chováním nebyla zjištěna statistická závislost, jak dokazují p-hodnoty pro otázku č. 12 i 15 v následující tabulce.

Tab. 18: Výsledky modifikovaného chí-kvadrát testu z hlediska věku respondentů

Otázka č. 12	
Testové kritérium - χ^2	13,907
Kritický obor ($\alpha=5\%$)	$\langle 26,296; \infty \rangle$
P-hodnota	0,606
Otázka č. 15	
Testové kritérium - χ^2	16,884
Kritický obor ($\alpha=5\%$)	$\langle 21,026; \infty \rangle$
P-hodnota	0,154

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Pro testování závislosti dosaženého vzdělání a odpovědí respondentů na otázky č. 12 a 15 bylo opět využito již výše použité sloučení možných kategorií vzdělání, které měli respondenti možnost označit v dotazníkovém šetření. Sloučení tedy vznikly tři následující kategorie dosaženého vzdělání respondentů:

- Základní škola + střední škola bez maturity
- Střední škola s maturitou + vyšší odborná škola
- Vysoká škola

Z Tab. 19 vyplývá, že závislost mezi dosaženým vzděláním respondentů a odpověďmi na otázky č. 12 a 15 dotazníkového šetření se neprokázala.

Tab. 19: Výsledky modifikovaného chí-kvadrát testu z hlediska dosaženého vzdělání respondentů

Otázka č. 12	
Testové kritérium - χ^2	4,853
Kritický obor ($\alpha=5\%$)	$\langle 21,026; \infty \rangle$
P-hodnota	0,963
Otázka č. 15	
Testové kritérium - χ^2	4,358
Kritický obor ($\alpha=5\%$)	$\langle 16,919; \infty \rangle$
P-hodnota	0,886

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

4.4 Zhodnocení spotřebitelského chování na základě výsledků dotazníkového šetření

Ze subkapitoly 4. 2, která shrnuje odpovědi na dílčí otázky dotazníku lze uvést, že téměř 43 % respondentů uvedlo, že v jejich domácnosti dochází alespoň občas k plýtvání potravinami. Důvodem tohoto plýtvání je nakupování nadměrného množství čerstvých potravin, které se nestihne zkonsumovat. Necelých 16 % respondentů uvedlo, že se jim nedaří zamezit plýtvání potravinami. V souvislosti s dvanáctým cílem SDGs, který se věnuje odpovědné výrobě a spotřebě, mohou být tyto výsledky dotazníkového šetření podnětem pro edukaci spotřebitelů například ze strany maloobchodních řetězců, jak zamezit plýtvání potravinami.

Příznivý výsledek v dotazníkovém šetření z hlediska udržitelného rozvoje je zaznamenán u otázky, zda respondenti recyklují odpad vzniklý v domácnosti. Pouze 5,2 % respondentů uvedlo, že odpad nerecyklují. Mezi příznivé výsledky dotazníkového šetření lze také zařadit fakt, že většina dotázaných spotřebitelů konzumuje produkty z farmářských trhů nebo jiných lokálních zdrojů. Toto spotřebitelské chování snižuje potřebu dovozet některé druhy produktů, a tím snižuje i negativní dopad na životní prostředí, který pramení ze vzniku emisí vzniklých především leteckou a silniční dopravou.

Z dotazníkového šetření dále vyplývá, že nejčastěji je spotřebitel ochoten zaplatit za produkty pocházející z udržitelné produkce o 10 % více ve srovnání s produkty, které nepochází z udržitelné produkce. Tento výsledek se shoduje s průzkumem, který uskutečnil Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR (2019). Dalším bodem, u kterého lze sledovat shodu těchto dvou průzkumů, je jakou cenu spotřebitelé očekávají u udržitelných produktů v porovnání se stejnými produkty, které nepochází z udržitelné produkce. Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR uvádí, že 79 % respondentů očekává vyšší cenu. V dotazníkovém šetření, které je obsahem této diplomové práce byl poměr stejné odpovědi 75,9 % na celkovém počtu získaných odpovědí.

Na základě předchozí subkapitoly 4. 3, lze konstatovat, že charakteristiky jako je pohlaví, věk nebo dosažené vzdělání nemají vliv na spotřebitelské chování. Dále je výstupem ze zkoumání závislostí zjištění, že výše měsíční útraty za potraviny nesouvisí s ochotou spotřebitelů zaplatit více za udržitelné produkty, oproti stejným produktům, které nepocházejí z udržitelné produkce. Jednou z možností, proč nebyly závislosti prokázány

může být nedostatečně velký vzorek respondentů anebo fakt, že spotřebitelské chování není vázáno na věk, pohlaví či vzdělání spotřebitelů. Námětem pro další praxi může být posouzení těchto závislostí na základě dotazníkového šetření, které se bude soustředit na jinou věkovou skupinu spotřebitelů.

Závěr

Management udržitelnosti, je poměrně nové a široké téma, které lze realizovat téměř ve všech odvětvích podnikání. Pro realizaci této diplomové práce, bylo zvoleno odvětví maloobchodního prodeje potravin. Práce se věnuje teoretickému základu problematiky managementu udržitelnosti. Hlavními body teoretického základu je specifikace tří základních přístupů managementu udržitelnosti, definování trendů této oblasti a propojení managementu udržitelnosti a marketingu.

Empirická část diplomové práce navazuje na teoretický základ a obsahuje řešení dvou hlavních cílů empirické části. Prvním z cílů je provést komparaci praxe managementu udržitelnosti u vybraných podniků, které se zabývají maloobchodním prodejem potravin na území České republiky. Tato komparace vychází ze stanovených metrik, jejichž základem jsou tři oblasti managementu udržitelnosti. Výsledkem komparace je nejen konstatování, který ze zkoumaných subjektů provádí aktivity managementu udržitelnosti lépe než ostatní konkurenti, dále je výstupem této komparace návrh doporučení pro další praxi nejen zkoumaných maloobchodů. Druhým cílem empirické části práce je analyzovat spotřebitelské chování ve vztahu k managementu udržitelnosti. Tento cíl vychází zejména z teoretických poznatků, jejichž obsahem je marketing udržitelných produktů.

V rámci provedené komparace, jež je součástí empirické části, bylo zjištěno mimo jiné i to, že subjekty vybraného odvětví působící na českém trhu navzdory vysokým tržbám zaostávají nejen v oblasti aktivit managementu udržitelnosti, ale i v oblasti nefinančního reportingu, který na dané aktivity navazuje.

V analýze spotřebního chování bylo zjištěno, že neexistuje statistická závislost spotřebitelského chování a věku, pohlaví či vzdělání dotazovaných spotřebitelů.

Tato diplomová práce může být námětem pro další zkoumání, nejen vývoje aktivit v oblasti managementu udržitelnosti ze strany subjektů vybraného odvětví, ale také může být základem pro sledování vývoje spotřebitelského chování ve vztahu k udržitelnosti, udržitelné konzumaci a spotřebě a dalším příbuzným tématům.

Seznam použitých zdrojů

- Albert Česká republika (n.d.). *O nás*. Dostupné 08.03.2020 z <https://www.albert.cz/o-nas/o-spolecnosti>
- Albert Česká republika (2019). *Výroční zpráva za rok 2018*. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=172606>
- ASC (n.d.). *Aquaculture Stewardship Council*. Dostupné 19.02.2020 z <https://www.asc-aqua.org/>
- BASF (n.d.). *Sustainability Trends*. Dostupné 13.02.2020 z <https://www.basf.com/global/en/who-we-are/sustainability/management-goals-and-dialog/management/sustainability-trends.html>
- Billa (n.d.). *O nás*. Dostupné 08.03.2020 z <https://www.billa.cz/specialfolder/footer/o-nas>
- Billa (2019). *Výroční zpráva za rok 2018*. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=477199>
- Bisnode Albertina (2020).
- Bloemhof, J. M., van der Vorst, J. G., Bastl, M., & Allaoui, H. (2015). Sustainability assessment of food chain logistics. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 18 (2), 101-117. doi:10.1080/13675567.2015.1015508
- Business Leaders Forum (n.d.). Dostupné 20.02.2020 z <https://www.csr-online.cz/co-je-csr/14-otazek-a-odpovedi-o-csr/>
- Cargill (2019). *From source to table: Understanding the Sustainable Consumer*. Dostupné z <https://www.cargill.com/doc/1432138927077/understanding-the-sustainable-consumer.pdf>
- Cohen, S. (2011). *Sustainability management, lessons from and for New York City, America, and the Planet*. New York, USA: Columbia University.
- CZSO (2018). *Věková struktura k 31. 12. 2018 Česká republika*. Dostupné z <https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz/index.html?lang=cz>
- CZ-NACE (n.d.). *CZ-NACE*. Dostupné 06.03.2020 z <http://www.nace.cz/>
- Elkington, J. (1997) *Cannibals with forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford, United Kingdom: Capstone.
- Emamisaleh, K., & Rahmani, K. (2017) Sustainable supply chain in food industries: Drivers and strategic sustainability orientation. *Cogent Business & Management*, 4(1). doi:10.1080/23311975.2017.1345296
- Energywatch (2019). *Energywatch, energy economics simplified*. Dostupné 13.02.2020 z <https://energywatch-inc.com/top-6-sustainability-trends-of-2019/>
- Fair Trade (n.d.). *Fair Trade*. Dostupné 13.02.2020 z <https://www.fairtrade.net/>
- Forbes (n.d.). *Forbes speciál*. Dostupné 22.04.2020 z <http://generace.forbes.cz/tabulka/>
- Global Reporting Initiative (n.d.). *ABOUT GRI* Dostupné 13.02.2020 z <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/Pages/default.aspx>

- Globe Scan (2019). *Healthy & Sustainable Living: A Global Consumer Insights Project*. Dostupné z <https://globescan.com/healthy-sustainable-living-report-2019/>
- Globus ČR (n.d.). *Historie Globusu*. Dostupné 08.03.2020 z <https://www.globus.cz/o-globusu/historie-a-soucasnost.html>
- Globus ČR (2019). *Výroční zpráva*. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=715346>
- Hopwood, A., Unerman, J., & Fries, J. (2010). *Accounting for sustainability: Practical insights*. London, United Kingdom: Earthscan.
- ISO (2019). *International Organization for Standardization*. Dostupné 13.02.2020 z <https://www.iso.org/standard/71624.html>
- Ipsos (2017). *Generace Y*. Dostupné z https://sites.ff.cuni.cz/css2017/wp-content/uploads/sites/95/2017/02/B2_Vynikal.pdf
- Kaufland Česká republika (n.d.). *Kariéra Kaufland*. Dostupné 14.02.2020 z <https://kariera.kaufland.cz/vice-o-kauflandu/o-nas/kdo-jsme.html>
- Kaufland Česká republika (2018). *Výroční zpráva za účetní období 1. 3. 2017 – 28. 2. 2018*. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=713693>
- KPMG (n.d.). Dostupné 02.03.2020 z <https://home.kpmg/xx/en/home.html>
- KPMG (2017). *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017*. Dostupné z <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2017/10/the-kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.html>
- KPMG (2018). *How to report on SDGs*. Dostupné z <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2018/02/how-to-report-on-the-sdgs.html>
- Kuei, Ch., & Lu, H. M. (2012). Integrating quality management principles into sustainability management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24 (1-2), 62-78. doi:10.1080/14783363.2012.669536
- Kunz, V. (2012) *Společenská odpovědnost firem*. Praha, Česko: Grada.
- Lidl Česká republika (2018). *Výroční zpráva za obchodní rok končící dnem 28. února 2018*. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=513211>
- Lidl Česká republika (2019). *Zpráva o udržitelném rozvoji*. Dostupné z <https://spolecnost.lidl.cz/nase-odpovednost>
- McElroy, M. W., & van Engelen, J. M. L. (2012). *Corporate Sustainability Management*. New York, USA: Earthscan.
- MSC (n.d.). *Marine Stewardship Council*. Dostupné 19.02.2020 z <https://www.msc.org/>
- Nielsen (2018). *Was 2018 the Year of the influential sustainable consumer?* Dostupné z <https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2018/was-2018-the-year-of-the-influential-sustainable-consumer/>
- Penny Market. (n.d.) Dostupné 08.03.2020 z <https://www.penny.cz/stranka/o-nas>
- Penny Market (2019). *Výroční zpráva za rok 2018 společnosti Penny Market s.r.o.* Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=480858>
- Plašil M., & Vlach P. (n.d.). *Analysis of Multiple-Response Data*. Dostupné 01.05.2020 z <https://statistika.vse.cz/konference/amse/PDF/Plasil+Vlach.pdf>

- RobecoSAM. (n.d.) Dostupné 02.03.2020 z <https://www.robecosam.com/csa/>
- Sachs, J. D., (2015). *The age of sustainable development*. New York, USA: Columbia University Press.
- Sanders, N. R., & Wood, J. D. (2015). *Foundations of sustainable business: theory, function and strategy*. Hoboken, USA: Wiley.
- SASB Foundation (n.d.). *Standarts overview*. Dostupné 04.03.2020 z <https://www.sasb.org/standards-overview/>
- Schaltegger, S., & Hörisch, J. (2017). In Search of the Dominant Rationale in Sustainability Management: Legitimacy- or Profit-Seeking? *Journal of Business Ethics*, 145, 259-276. doi: 10.1007/s10551-015-2854-3
- Starik, M., & Kanashiro, P. (2013). Toward a Theory of Sustainability Management: Uncovering and Integrating the Nearly Obvious. *Organization & Environment*, 26(1), 7–30. doi: 10.1177/1086026612474958
- Stearling. (2018). *Stearling National Bank*. Dostupné 13.02.2020 z <https://www.snb.com/top-10-emerging-sustainability-trends-for-business>
- Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR (2019). *Udržitelné potraviny: Výsledky výzkumu veřejného mínění*. Dostupné z <http://www.socr.cz/clanek/vysledky-vyzkumu-verejneho-mineni-udrzitelne-potraviny/>
- Svět potravin. (2013). *Svět potravin, CZ TEST*. Dostupné 13.02.2020 z <https://www.svet-potravin.cz/clanek/certifikaty-snadno-a-rychle>
- Šťastná, J. (2010). *Odpady Online*. Dostupné 13.02.2020 z <https://www.odpady-online.cz/greenwashing-a-jeho-sedm-hrichu/>
- Tesco Stores ČR (2018). *Výroční zpráva za rok končící 28. února 2018*. Dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=1325>
- Tesco Stores ČR (2019). *Little Helps Plan: Zpráva o naplňování strategie 2018/2019*. Dostupné z <https://corporate.itesco.cz/udr%C5%BEiteln%C3%A9-podnik%C3%A1n%C3%AD/>
- UL (n.d.). *UL*. Dostupné 13.02.2020 z <https://www.ul.com/insights/sins-greenwashing>
- UN. (n.d.) *United Nations*. Dostupné 13.02.2020 z <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
- UNGC. (n.d.) *United Nations Global Compact*. Dostupné 02.03.2020 z <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc>
- UTZ (n.d.). *UTZ The label and program for sustainable farming*. Dostupné 13.02.2020 z <https://utz.org/who-we-are/about-utz/>
- WBCSD (2019). *Reporting matters*. Dostupné z <https://www.wbcd.org/Programs/Redefining-Value/External-Disclosure/Reporting-matters>
- Windolph, S. E., Harms, D., & Schaltegger, S. (2013). Motivations for Corporate Sustainability Management: Contrasting Survey Results and Implementation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 272-285. doi: 10.1002/csr.1337

Zdražilová, D., Filipová, A., Kroupová, Z., Průša, P., Vošta, M., & Zeman, J. (2011). *Udržitelné podnikání*. Praha, Česko: Oeconomica.

Seznam tabulek

Tab. 1: Pět úrovní udržitelného managementu v podniku.....	16
Tab. 2: Rozdíl mezi klasickým marketingem a marketingem udržitelných produktů	25
Tab. 3: Srovnání vybraných subjektů z vybraných hledisek	35
Tab. 4: Výsledky 1. kola komparace.....	39
Tab. 5: Hodnocení společnosti Kaufland Česká republika z hlediska možnosti identifikování odpovědi na čtyři otázky u daných metrik	44
Tab. 6: Hodnocení společnosti Albert Česká republika z hlediska možnosti identifikování odpovědi na čtyři otázky u daných metrik.....	46
Tab. 7: Hodnocení společnosti Lidl Česká republika z hlediska možnosti identifikování odpovědi na čtyři otázky u daných metrik.....	50
Tab. 8: Hodnocení společnosti Tesco Stores ČR z hlediska možnosti identifikování odpovědi na čtyři otázky u daných metrik.....	53
Tab. 9: Umístění hodnocených subjektů z hlediska jednotlivých úrovní v provedené komparaci	56
Tab. 10: Umístění subjektů v provedené komparaci z vybraných hledisek	57
Tab. 11: Sloučení odpovědí otázky č. 9	75
Tab. 12: Sloučení odpovědí otázky č. 11.....	75
Tab. 13: Výsledky chí-kvadrát testu pro vyhodnocení závislosti otázky č. 9 a 11.....	75
Tab. 14: Výsledky chí-kvadrát testu z hlediska pohlaví respondentů.....	77
Tab. 15: Výsledky chí-kvadrát testu z hlediska věku respondentů.....	78
Tab. 16: Výsledky chí-kvadrát testu z hlediska dosaženého vzdělání respondentů	79
Tab. 17: Výsledky modifikovaného chí-kvadrát testu z hlediska pohlaví respondentů..	80
Tab. 18: Výsledky modifikovaného chí-kvadrát testu z hlediska věku respondentů.....	81
Tab. 19: Výsledky modifikovaného chí-kvadrát testu z hlediska dosaženého vzdělání respondentů.....	81

Seznam obrázků

Obr. 1: Ikony 17 cílů udržitelného rozvoje.....	14
Obr. 2: Varianty BIO loga	31
Obr. 3: Logo ASC	31
Obr. 4: Logo MSC.....	31
Obr. 5: Podíl jednotlivých oblastí z hlediska kladně označených metrik.....	40
Obr. 6: Procentuální podíl negativních odpovědí na celkovém počtu možných odpovědí u jednotlivých řetězců.....	55
Obr. 7: Procentuální zastoupení žen a mužů v odpovědích dotazníkového šetření	63
Obr. 8: Procentuální zastoupení věkových skupin	64
Obr. 9: Podíl zastoupení nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů	64
Obr. 10: Výsledky odpovědí na otázku, zda v domácnosti respondentů dochází k plýtvání potravin	65
Obr. 11: Výsledky odpovědí na otázku, zda se respondenti snaží plýtvání potravinami zamezit	66
Obr. 12: Výsledky odpovědí na otázku, zda respondenti recyklují odpad z jejich domácností	66
Obr. 13: Výsledky odpovědí na otázku, zda respondenti znají uvedená loga	67
Obr. 14: Výsledky odpovědí na otázku, jaká loga respondenti zohledňují při nákupu potravin	68
Obr. 15: Výsledky odpovědi na otázku, jaká je měsíční útrata respondentů za nákup potravin	69
Obr. 16: Výsledky odpovědí na otázku, jakou cenu spotřebitel očekává u udržitelných produktů, ve srovnání se stejnými produkty, které nepochází z udržitelné produkce....	69
Obr. 17: Vyhodnocení odpovědi na otázku, o kolik procent více je spotřebitel ochoten zaplatit za udržitelný produkt, ve srovnání s produktem, který nepochází z udržitelné produkce.....	70
Obr. 18: Výsledky odpovědí na otázku, co spotřebitelé zohledňují při nákupu	71

Obr. 19: Výsledky odpovědí na otázku, zda spotřebitelé konzumují produkty z farmářských trhů či jiných lokálních zdrojů	71
Obr. 20: Výsledky odpovědí na otázku, zda dotazovaní spotřebitelé chtějí přispívat svým nákupním chováním k udržitelnému rozvoji	72
Obr. 21: Výsledky odpovědí na otázku, jaká je motivace spotřebitelů kupovat udržitelné produkty.....	73
Obr. 22: Výsledky odpovědí na otázku, zda respondenti upřednostňují konkrétní řetězec z důvodu jeho dobročinných aktivit	73

Seznam použitých zkratk

ASC	Aquaculture Stewardship Council
CSR	Corporate Social Responsibility (společenská odpovědnost firem)
CSO	Chief Sustainability Officer
ČR	Česká republika
GRI	Global Reporting Initiative
ISO	International Organization for Standardization (mezinárodní organizace pro normalizaci)
ISO 14000	Standard pro systémy environmentálního managementu
ISO 26000	Standard pro společenskou odpovědnost firem
KPIs	Key Performance Indicators (klíčové ukazatele výkonnosti)
MDGs	Millennium Development Goals (Rozvojové cíle tisíciletí)
MSC	Marine Stewardship Council
NACE	klasifikace ekonomických činností
OSN	Organizace spojených národů
RSPO	The Roundtable on Sustainable Palm Oil
SDGs	Sustainable Development Goals (Cíle udržitelného rozvoje)
UN	United Nations (Organizace spojených národů)

Seznam příloh

Příloha A: Data pro vyhodnocení komparace managementu udržitelnosti

Příloha B: Dotazník v plném znění (export z Google Formuláře)

Příloha A: Data pro vyhodnocení komparace managementu udržitelnosti

	Kaufland Česká republika	Albert Česká republika	Lidl Česká republika	Tesco Stores ČR
S1.Kdy	0	0	0	1
S1.Kolik	0	0	0	1
S1.Proč	1	0	2	3
S1.Jak	1	0	2	2
S2.Kdy	1	0	1	0
S2.Kolik	1	1	0	1
S2.Proč	1	1	1	1
S2.Jak	1	1	1	2
S3.Kdy	0	0	1	0
S3.Kolik	0	0	1	0
S3.Proč	0	0	1	0
S3.Jak	0	0	1	0
S4.Kdy	0	0	1	1
S4.Kolik	2	0	1	1
S4.Proč	1	2	1	1
S4.Jak	1	2	1	1
S5.Kdy	2	0	1	2
S5.Kolik	0	0	1	1
S5.Proč	1	1	1	1
S5.Jak	1	1	1	1
EK1.Kdy	0	1	0	0
EK1.Kolik	2	1	0	0
EK1.Proč	1	1	0	0
EK1.Jak	1	1	2	0
EK2.Kdy	1	0	2	0
EK2.Kolik	n/a	n/a	n/a	n/a
EK2.Proč	2	2	1	1
EK2.Jak	1	2	1	1
EK3.Kdy	1	0	0	0
EK3.Kolik	n/a	n/a	n/a	n/a
EK3.Proč	0	1	0	1
EK3.Jak	2	0	0	1
EK4.Kdy	0	0	0	0
EK4.Kolik	0	0	0	0
EK4.Proč	0	0	2	1
EK4.Jak	0	0	1	1
EK5.Kdy	0	0	0	0
EK5.Kolik	0	0	0	0
EK5.Proč	0	0	0	0
EK5.Jak	0	0	0	0

EN1.Kdy	1	0	1	0
EN1.Kolik	1	0	2	0
EN1.Proč	1	0	1	0
EN1.Jak	2	0	1	0
EN2.Kdy	1	0	1	0
EN2.Kolik	1	0	1	0
EN2.Proč	1	0	1	0
EN2.Jak	1	0	2	0
EN3.Kdy	0	3	1	2
EN3.Kolik	0	3	1	2
EN3.Proč	3	4	1	2
EN3.Jak	2	4	1	3
EN4.Kdy	0	0	1	2
EN4.Kolik	0	0	1	0
EN4.Proč	0	0	2	1
EN4.Jak	0	0	1	1
EN5.Kdy	0	0	1	2
EN5.Kolik	0	0	1	1
EN5.Proč	0	0	2	1
EN5.Jak	3	0	2	1
EN6.Kdy	1	0	0	0
EN6.Kolik	1	0	0	0
EN6.Proč	1	0	0	0
EN6.Jak	1	0	0	0
EN7.Kdy	0	0	0	0
EN7.Kolik	0	0	0	0
EN7.Proč	0	0	0	0
EN7.Jak	0	0	0	0

Příloha B: Dotazník v plném znění (export z Google Formuláře)

30. 4. 2020

Spotřebitelské chování v kontextu managementu udržitelnosti

Spotřebitelské chování v kontextu managementu udržitelnosti

Dobrý den,

dostává se k Vám dotazník, který má za cíl analyzovat spotřebitelské chování generace mileniálů (věk 18 – 40 let) ve vztahu ke konceptu managementu udržitelnosti. Tato analýza je zaměřena na spotřebitelské chování při nákupu a spotřebě potravin. Vaše odpovědi budou základem pro zjištění, zda charakteristiky, jako je věk, pohlaví a dosažené vzdělání mají vliv na spotřebitelské chování.

A co vlastně znamená pojem udržitelnost, který je základem pro udržitelný rozvoj?

Udržitelnost je přístup, který umožňuje uspokojení potřeb stávající generace a zároveň zachování přírodních zdrojů pro generace následující. Udržitelnost v propojení s nákupem a konzumací potravin řeší například následující problémy: plastové odpady, ekologická (bio) produkce, udržitelný rybolov, sledování z jakých zdrojů jsou potraviny, plýtvání potravinami atd.

Vaše odpovědi budou analyzovány za účelem dokončení mé diplomové práce. Předem děkuji za Váš čas strávený při vyplňování dotazníku.

Michaela Růžičková, studentka FEK ZČU

**Povinné pole*

1. 1. Jste *

Označte pouze jednu odpověď.

Označte jen jednu elipsu.

Žena

Muž

2. 2. Kolik Vám je let? *

Označte pouze jednu odpověď.

Označte jen jednu elipsu.

- 18
- 19
- 20
- 21
- 22
- 23
- 24
- 25
- 26
- 27
- 28
- 29
- 30
- 31
- 32
- 33
- 34
- 35
- 36
- 37
- 38
- 39
- 40

3. 3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je: *

Označte pouze jednu odpověď.

Označte jen jednu elipsu.

- ZŠ
- SŠ bez maturity
- SŠ s maturitou
- VOŠ
- VŠ

4. 4. Dochází ve Vaší domácnosti k plýtvání potravin (např. nakoupíte více čerstvých produktů než jste schopni zkonzumovat do data jejich spotřeby)? *

Označte pouze jednu odpověď.

Označte jen jednu elipsu.

- Ano, dochází
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne, nedochází

5. 5. Pokud ano, snažíte se plýtvání zamezit a snížit množství vyhozených potravin?

*

Označte pouze jednu odpověď.

Označte jen jednu elipsu.

- Ano, snažím se zamezit plýtvání
- Ano, ale nedaří se mi to
- Nevím
- Ne, nesnažím se
- V naší domácnosti nedochází k plýtvání

6. 6. Recyklujete odpad Vaší domácnosti? *

Označte pouze jednu odpověď.

Označte jen jednu elipsu.

- Ano, recyklujeme vždy
- Ano, recyklujeme omezeně
- Nevím
- Ne, nerecyklujeme

7. 7. Označte, která loga z obrázku níže znáte. *

Označte, alespoň jednu odpověď.

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- A) Fair Trade
- B) Rainforest Alliance
- C) MSC
- D) ASC
- E) UTZ
- F) BIO CZ
- G) BIO EU
- H) RSPO
- Neznám tato loga

Různá loga certifikátů potravin

A) Fair Trade	B) Rainforest Alliance	C) MSC	D) ASC
			
E) UTZ	F) BIO CZ	G) BIO EU	H) RSPO
			

8. 8. Označte, která loga z obrázku výše sledujete při nákupu potravin. *

Označte, alespoň jednu odpověď.

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- A) Fair Trade
- B) Rainforest Alliance
- C) MSC
- D) ASC
- E) UTZ
- F) BIO CZ
- G) BIO EU
- H) RSPO
- Tato loga nesleduji při nákupu potravin

9. 9. Jaká je Vaše měsíční útrata za nákup potravin? *

Označte pouze jednu odpověď.

Označte jen jednu elipsu.

- méně než 2000 Kč
- 2000 Kč - 3500 Kč
- 3500 Kč - 5000 Kč
- 5000 Kč - 6500 Kč
- 6500 Kč - 8000 Kč
- více než 8000 Kč

10. 10. Jakou cenu očekáváte u udržitelných produktů v porovnání se stejným produktem, který nepochází z udržitelné produkce? *

Označte pouze jednu odpověď.

Označte jen jednu elipsu.

- Očekávám stejnou cenu
- Očekávám nižší cenu
- Očekávám vyšší cenu

11. 11. Za produkt přispívající k udržitelnému rozvoji jste ochoten/a zaplatit oproti produktu, který nepochází z udržitelné produkce: *

Označte pouze jednu odpověď.

Označte jen jednu elipsu.

- o 0 % více
- o 5 % více
- o 10 % více
- o 15 % více
- o 20 % více
- o 21 - x % více

12. 12. Při nákupu potravin zohledňujete: *

Označte, alespoň jednu odpověď.

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Zdravotní důvody
- Finanční situaci
- Zájem o životní prostředí
- Zájem o trvale udržitelný rozvoj

Jiné: _____

13. 13. Konzumujete produkty z farmářských trhů nebo jiných lokálních zdrojů? *

Označte pouze jednu odpověď.

Označte jen jednu elipsu.

- Ano, často
- Ano, občas
- Nevím
- Ne, nekonzumuji

14. 14. Chcete, aby vaše nákupní chování přispívalo k udržitelnému rozvoji? *

Označte pouze jednu odpověď.

Označte jen jednu elipsu.

- Ano, chci
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Ne, nechci

15. 15. Jaká je vaše motivace kupovat udržitelné produkty? *

Označte, alespoň jednu odpověď.

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Cítím zodpovědnost za své chování vzhledem ke společnosti a životnímu prostředí
- Dělán to pro sebe a své zdraví-mám dobrý pocit
- Nezajímám se o udržitelné produkty

16. 16. Upřednostňujete konkrétní řetězec (např. Lidl, Tesco, Kaufland atp.) z důvodu jeho dobročinných aktivit? *

Označte pouze jednu odpověď.

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Ne

17. 17. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a "Ano" uveďte, jaký řetězec upřednostňujete. *

Označte pouze jednu odpověď.

Označte jen jednu elipsu.

- Odpověděl/a jsem "Ne"
- Jiné: _____

Děkuji za Vaše odpovědi.

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

Google Formuláře

Abstrakt

Růžičková, M. (2020). *Management udržitelnosti a jeho aplikace v praxi* (Diplomová práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: management udržitelnosti, potravinářské maloobchody, spotřebitelské chování, reporting, trojí zodpovědnost

Diplomová práce se věnuje tématu management udržitelnosti. Řešená problematika je aplikována na vybrané maloobchodní potravinářské řetězce působící na českém trhu. V teoretické části práce je dané téma detailně představeno, dále je obsahem teoretické části specifikace trendů této disciplíny. V kontextu zvoleného tématu práce a jeho aplikaci v podnikové praxi jsou také představeny vybrané možnosti, jak lze vytvářet reporty o aktivitách managementu udržitelnosti. Praktická část je věnována komparaci managementu udržitelnosti v praxi vybraných subjektů. Tyto subjekty patří mezi největší na českém trhu v oblasti maloobchodního prodeje potravin. Výstupem z komparace jsou náměty na zlepšení dosavadní praxe těchto subjektů. Kromě komparace je součástí praktické části i analýza spotřebitelského chování ve vztahu k zvolenému tématu práce. Tato analýza je provedena prostřednictvím dotazníkového šetření, kde výstupem je zhodnocení jeho výsledků.

Abstract

Růžičková, M. (2020). *Sustainable management and its application in practice* (Master's Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics.

Key words: Management of sustainability, food retails, consumer behaviour, reporting, Triple Bottom Line

The subject of this diploma thesis is a management of sustainability. In this discipline the thesis is focused on selected food retails which operate on Czech market. Theoretical part is dedicated to describe the discipline in detail and introduce its trends. In context of the thesis topic and its relation to business practice there are presented selected possibilities of ways how to report activities on sustainability management. The practical part includes comparison of how the Czech largest food retail companies operate in terms of sustainability management. The suggestions for better practice of chosen retailers are presented as outcome of the comparison. Besides the comparison the practical part of this thesis also contains the analyses of consumer behaviour in relation to thesis's topic. The analyses of consumer behaviour is executed through questionnaire and its evaluation.