

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Podnikání a udržitelný rozvoj – hodnocení udržitelného rozvoje mezinárodní společnosti

Business and sustainable Development – Evaluation of the sustainable Development of an International Company

STUDIJNÍ PROGRAM

Projektové řízení inovací

STUDIJNÍ OBOR

VEDOUCÍ PRÁCE

Prof. Ing. Dana Zdražilová, CSc.

VAVŘINOVÁ

ALICE

2023



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Vavřínová** Jméno: **Alice** Osobní číslo: **440735**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávající katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Podnikání a udržitelný rozvoj - hodnocení udržitelného rozvoje mezinárodní společnosti

Název diplomové práce anglicky:

Business and Sustainable Development - Evaluation of the Sustainable Development of an International Company

Pokyny pro vypracování:

Cíl: Cílem diplomové práce je zhodnotit koncept environmentální udržitelnosti a dlouhodobé stability vybraného podnikatelského subjektu.

Přínos: Přínosem diplomové práce je navrhnout možné změny, které by vedly ke zvýšení její efektivity a snížení negativních environmentálních dopadů z podnikových procesů.

Osnova: (1) Úvod, (2) Společenská odpovědnost, (3) Udržitelný rozvoj a propojení s CSR, (4) Hodnocení udržitelnosti rozvoje podniku HORNBAACH Baumarkt CS, (5) Závěrečné shrnutí a zhodnocení návrhů optimalizací, (6) Závěr

Seznam doporučené literatury:

(1) MOLDAN, Bedřich. Ekologická dimenze udržitelného rozvoje. Karolinum, 2001. ISBN: 9788024602462.

(2) NOVÁČEK, Pavel. Udržitelný rozvoj. Univerzita Palackého v Olomouci, 2011. ISBN: 978-80-244-2795-9.

(3) PETŘÍKOVÁ, R. Společenská odpovědnost organizací. Ostrava, 2008. ISBN: 978-80-02-02099-8.

(4) ZADRAŽILOVÁ, D. Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání. Praha, 2010. ISBN: 978-80-7400-192-5.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

prof. Ing. Dana Zdražilová, CSc. institut manažerských studií MÚVS

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **09.12.2022**

Termín odevzdání diplomové práce: **27.04.2023**

Platnost zadání diplomové práce: _____

prof. Ing. Dana Zdražilová, CSc.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomantka bere na vědomí, že je povinna vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

VAVŘINOVÁ, Alice. Podnikání a udržitelný rozvoj – hodnocení udržitelného rozvoje mezinárodní společnosti. Praha: ČVUT 2023. Diplomové práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 26. 04. 2023

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní profesorce Ing. Daně Zadražilové, CSc. za cenné připomínky a odborné rady, díky kterým jsem mohla svou diplomovou práci vypracovat. Také bych chtěla touto cestou poděkovat vedení společnosti Hornbach Baumarkt CS a.s., díky jejíž pomoci jsem měla k dispozici interní materiály společnosti. V neposlední řadě bych také ráda poděkovala své rodině za podporu a trpělivost v průběhu mého studia.

Abstrakt

Svou diplomovou práci jsem zaměřila na téma podnikání a udržitelný rozvoj – hodnocení udržitelného rozvoje mezinárodní společnosti, jako zkoumanou společnost jsem si vybrala společnost Hornbach Baumarkt CS a.s. Mým cílem je zhodnotit koncept environmentální udržitelnosti a dlouhodobé stability vybraného podnikatelského subjektu. Teoretická část je rozdělena na dva ucelené celky, které představují z obecného pohledu termín udržitelný rozvoj a společenskou odpovědnost. Praktická část analyzuje současný stav společnosti, hodnotí společnost na základě vybraných principů společenské odpovědnosti, a závěrem navrhuje opatření na možné zlepšení v oblasti udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti, které by vedly ke zvýšení její efektivity a snížení negativních environmentálních dopadů z podnikových procesů společnosti Hornbach Baumarkt CS a.s.

Klíčová slova

Trvale udržitelný rozvoj, společenská odpovědnost, Agenda 21, Agenda 2030, CSR

Abstract

I focused my diploma thesis on the topic of entrepreneurship and sustainable development – evaluation of the sustainable development of an international company. I chose Hornbach Baumarkt CS a.s. as the researched company. My goal is to evaluate the concept of environmental sustainability and long-term stability of the selected business entity. The theoretical part is divided into two comprehensive units, which represent the term sustainable development and social responsibility from a general point of view. The practical part analyzes the current state of the company, evaluates the company based on selected principles of social responsibility, and finally proposes measures for possible improvements in the field of sustainable development and social responsibility, which would lead to an increase in its efficiency and a reduction of negative environmental impacts from the business processes of Hornbach Baumarkt CS a.s.

Key words

Sustainable development, social responsibility, Agenda 21, Agenda 2030, CSR

Obsah

1	Udržitelný rozvoj	10
1.1	Definice udržitelného rozvoje.....	10
1.2	Příčiny zdůrazňující potřebu udržitelnosti.....	10
1.2.1	Růst populace.....	11
1.2.2	Další rozvoj měst.....	12
1.2.3	Rostoucí spotřeba energií.....	12
1.3	Koncept udržitelného rozvoje.....	14
1.3.1	Počátky udržitelného rozvoje.....	14
1.3.2	Principy udržitelného rozvoje.....	14
1.3.3	Cíle udržitelného rozvoje.....	16
	Agenda 21.....	16
	Agenda 2030.....	17
1.4	Synergický efekt pilířů.....	19
1.5	Udržitelný rozvoj z pohledu korporací.....	20
1.5.1	„Zelené“ společnosti.....	20
2	Společenská odpovědnost	21
2.1	Význam a definice CSR.....	21
2.2	Vývoj pojetí CSR a její perspektivy.....	22
2.2.1	Vývoj myšlení v oblasti CSR.....	22
2.2.2	Trendy CSR v 21. století.....	24
2.3	Společenská odpovědnost firem.....	24
2.3.1	Shareholders vs. Stakeholders.....	25
2.4	Pilíře CSR.....	28
2.4.1	Ekonomický pilíř.....	29
2.4.2	Sociální pilíř.....	29
2.4.3	Environmentální pilíř.....	30
2.4.4	Zelená kniha: požadavky na CSR.....	30
2.5	Vývoj odpovědného podnikání v ČR.....	31
2.6	Přínos společenské odpovědnosti pro firmy.....	33
2.7	Motivační důvody.....	34

2.8	Explicitní vs. Implicitní pojetí CSR.....	34
2.8.1	Explicitní forma CSR	35
2.8.2	Implicitní forma CSR.....	35
2.9	Výhody a nevýhody CSR	36
2.9.1	Výhody CSR.....	36
2.9.2	Nevýhody CSR.....	37
2.10	Společensky odpovědné investování (SRI)	38
3	Představení společnosti Hornbach.....	41
3.1	Strategie společnosti Hornbach	44
3.1.1	Umístění společnosti Hornbach na trhu hobby marketů v ČR	44
3.1.2	Komunikační politika společnosti	44
3.1.3	Cílové skupiny společnosti.....	45
3.1.4	Originalita společnosti.....	46
3.2	Udržitelnost z pohledu společnosti Hornbach.....	47
3.3	Udržitelný přístup z pohledu zaměstnanců	50
3.4	Udržitelný přístup z pohledu zákazníků.....	51
3.5	Udržitelný přístup z pohledu dodavatelů	52
3.6	Udržitelný přístup z pohledu sortimentu	55
3.7	Ochrana životního prostředí	59
3.8	Společenská odpovědnost	61
4	Zhodnocení společnosti Hornbach dle vybraných principů společenské odpovědnosti a udržitelnosti	64
5	Závěrečné shrnutí a zhodnocení návrhů optimalizací	70
	Závěr.....	75
	Seznam použité literatury.....	76
	Seznam obrázků.....	79
	Seznam tabulek.....	80
	Seznam příloh.....	81

Úvod

V posledních letech se podnikatelské prostředí natolik změnilo, že jak organizace, tak i společnost jako taková se dostala do pozice, kdy je čím dál více nevyhnutelné řešit otázky, které se týkají životního prostředí. Neustálý rozvoj ať už v technologiích, ale i z všeobecného pohledu v různých odvětvích způsobuje, že dochází ke změně chování člověka. Toto chování má bohužel negativní dopady na celkovou vitalitu naší společnosti, která souvisí s klimatickými změnami, znečištěním životního prostředí a ovzduší, docházejícími zásobami přírodních zdrojů atd. Dochází ale i k velkým nesrovnalostem ve společnosti. Zatím co v některých částech světa mají lidé k dispozici dokonce přebytek téměř všeho, v jiných částech naopak trpí lidé hladem, žijí na pokraji chudoby, čelí problémům s rasismem či neprávím. Nerovnováha na světě klade čím dál větší důraz na to, že se musíme chovat zodpovědně nebo alespoň zodpovědněji než doposud, a myslet také na naše budoucí generace a budoucnost planety jako takové. A právě k tomu nás vede princip udržitelného rozvoje, který je úzce spjatý se společenskou zodpovědností.

Oba tyto pojmy nabírají na důležitosti za podpory Evropské unie a mezinárodních organizací. Velká většina společnosti se začíná snažit osvojit si tyto principy a je dokázáno, že investice do udržitelnosti a společensky zodpovědného chování se z dlouhodobého hlediska organizacím vyplácí. Organizace mají na výběr ze široké škály prostředků, jak těchto cílů dosáhnout a také jich využívají. Jednou z hlavních možností je využití marketingu, aby své přesvědčení sdílely jak s širokou veřejností a také ji i motivovaly, tak i s čím dál tím více jednotlivci a organizacemi, které vedou k osvojení si hodnot spojených s udržitelností a udržitelným rozvojem.

Cílem diplomové práce je zhodnotit koncept dlouhodobé podnikatelské a environmentální udržitelnosti vybraného podnikatelského subjektu a navrhnout možné změny, které by vedly ke snížení negativních dopadů z podnikatelských procesů na environmentální prostředí. Z mého pohledu představuje udržitelné podnikání poměrně nový způsob řízení, především na území ČR, při kterém je zohledněn nejen ekonomický faktor, ale také environmentální, sociální a etický. Za cíl pro udržitelné podnikání je považováno dosažení jak dlouhodobého zisku, tak i přínosu pro společnost jako takovou a pro ochranu životního prostředí. V první řadě je důležité pochopit podstatu udržitelného rozvoje a jeho propojení se sociální zodpovědností, co k těmto principům dnešní společnost přivedlo, jejich principy, výhody i nevýhody, motivační důvody jako je podpora ze strany mezinárodních organizací, jejich cíle na nejbližších několik let atd.

Proto je první kapitola v teoretické části této práce věnována udržitelnému rozvoji, jeho historii, jednotlivým pilířům a jejich synergickému efektu, ale také iniciativám mezinárodních organizací. Druhá kapitola vysvětluje pojem společenské zodpovědnosti, vysvětluje podstatu tří pilířů, ze kterých se skládá, klade důraz na jejich aplikování ve firmách do jejich strategie, vývoj této myšlenky napříč historií, spolu s výhodami a nevýhodami. Smyslem těchto dvou kapitol je poskytnout co možná nejlepší teoretický základ pro jejich další aplikování na konkrétní odvětví nebo společnost, kterou je v tomto případě společnost Hornbach Baumarkt CS.

**UDRŽITELNÝ ROZVOJ A
SPOLEČENSKÁ
ODPOVĚDNOST**

1 Udržitelný rozvoj

Pojem udržitelný rozvoj si v současné době vyžaduje velkou dávku pozornosti v celosvětovém pojetí. Udržitelnost je jistý ideální stav, který se stal pojmem budoucnosti. Porozumění konceptu „udržitelného rozvoje“ a „udržitelnosti“ a co znamenají v praxi, je nevyhnutelně důležité, protože je spojením široké škály aspektů. Udržitelnost se projevuje jako souhrn určitých postupů, programů a iniciativ, kde je vše spojeno s určitými důsledky, které se k nim váží. Většinu globálních problémů není možné vyřešit na globální úrovni, protože globální problémy jsou pouze symptomy lokálních problémů, které souvisí s vědeckým pokrokem a počátkem industrializace.

Existuje velké množství faktorů, které ještě posilují důležitost udržitelnosti. Ty zahrnují sociální problémy, ekonomická témata, efektivní alokování zdrojů, škody na životním prostředí, růst populace, dostupnost zdrojů pitné vody, využívání zdravotnictví a mnoho dalších (Roosa, 2010, s.2-3).

1.1 Definice udržitelného rozvoje

V průběhu let vzniklo velké množství definic udržitelného rozvoje. Za možná nejznámější se považuje definice z Brundtlandské zprávy:

„Trvale udržitelný rozvoj je rozvoj, který odpovídá potřebám současnosti bez toho, aby byla ohrožena schopnost budoucích generací uspokojovat své vlastní potřeby.“ (www.iisd.org, 15.10.2022).

Brundtlandská zpráva je vlastně report, který byl vydaný Brundtlandskou komisí, a tato komise se jinak také nazývá Světová komise pro prostředí a rozvoj (World Commission on Environment and Development).

Jiná definice udržitelného rozvoje nám zase přibližuje Evropský parlament, který ho definuje jako *„zlepšování životní úrovně a blahobytu lidí v mezích kapacity ekosystémů při zachování přírodních hodnot a biologické rozmanitosti pro současné a budoucí generace“* (Maier, 2012, s.12).

1.2 Příčiny zdůrazňující potřebu udržitelnosti

Velká většina společnosti si uvědomuje, že čelíme různým globálním problémům, které jdou ke kořenům samotné udržitelnosti a její aplikace v každodenním životě. Můžeme sem kromě jiného zařadit sociální problémy, ekonomické problémy, klimatické změny, poškození životního prostředí, růst populace, přístup k pitné vodě, zdraví a spotřeba energie. Existuje několik důležitých faktorů, které zdůrazňují to, aby se trvale udržitelný rozvoj stal jednou z nejdůležitějších priorit nové světové agendy. Uvažujeme zde základní příčiny konkrétních globálních problémů, jako je městský rozvoj, populační růst a spotřeba energie v městech a jejich účinky (například znečištění a změny v městské infrastruktuře) (Roosa, 2010, s.3).

Zátěž prostředí a globální problémy:

Zátěž prostředí můžeme definovat jako celkový vliv hospodářské činnosti na planetární ekologický systém označujeme jako globální zátěž prostředí, která se projevuje jako nadměrné čerpání přírodních zdrojů, negativní změny složek prostředí a ztráta biologické různorodosti.

Celková zátěž prostředí je dána součinem tří činitelů:

- celkového počtu lidí na Zemi,
- materiálních nároků lidí,
- ekologickou náročností, se kterou jsou tyto materiální nároky uspokojovány

Za nejvýznamnější faktory zátěže prostředí se považují tyto skutečnosti (Moldan, 2021, s.34-36):

1. Ohrožení globálních biosférických systémů

- narušení klimatického systému,
- redukce ozónu ve stratosféře,
- změny biogeochemických cyklů prvků a molekul,
- globální změny velkých biotů.

2. Redukce biologického bohatství

- ztráta nebo degradace ekosystémů a biotopů,
- vymírání druhů,
- redukce genetické základny.

3. Nedostatečné přírodní zdroje

- ztráta ploch a redukce úrodnosti zemědělských půd,
- nedostatek vody,
- vyčerpání biotických zdrojů.

4. Přímé ohrožení lidského zdraví

- nebezpečné biologické, chemické a fyzikální faktory,
- patogeny v pitné vodě,
- živelní a lidmi způsobené katastrofy.

1.2.1 Růst populace

Růst populace byl hnací silou zvyšující poptávku po zdrojích všeho druhu. Expanze městského obyvatelstva byla zaznamenána a uznána už před několika mnoha lety a dnes již všichni víme, že více jak polovina světové populace žije v městských oblastech. Tyto oblasti za posledních uplynulých 30 let získaly více jak miliardu nových obyvatel. Do roku 1990 Světová banka zaznamenala, že světová městská populace se rozrostla na téměř stejná sídla na venkově a že městská populace roste tempem 4,5 % ročně (Drakakis-Smith 2000, s.11). Tato zmíněná míra růstu populace znamenala, že se světová městská populace v průběhu pouhých 16 až 20 let zdvojnásobila.

1.2.2 Další rozvoj měst

Rostoucí populace je důležitým impulzem pro změny v rozvoji měst. Rozvoj měst rozšiřuje oblasti městských služeb, pokud do nich migruje populace při hledání zaměstnání a jiného vybavení, které města mohou poskytovat. Města se specializují na typy rozvoje a typy zaměstnání, které naopak musejí z jistého pohledu nově příchozím lidem nabídnout, aby je mohli uspokojit. Jde například o nové budovy pro kanceláře, ale i bytové domy, inženýrské sítě a distribuční systému. Vše je postaveno tak, aby to co možná nejvíce vyhovovalo požadavkům dnešní doby a také většímu počtu obyvatel. Tempo rozvoje může v tomto důsledku narůst až do ohromujících rozměrů.

Růst měst způsobuje, že je nutné zabírat stále více a více půdy. Výrobní zařízení mají tendenci přesouvat se do příměstských částí, či do okolí měst. Také dochází k budování nových cest pro zvýšení mobility. Neustálý vývoj si doslova vyžaduje finančně velmi nákladné rozšiřování dopravních sítí. V návaznosti na to musí logicky docházet i k rozšiřování inženýrské infrastruktury, na to je však často možné použít různé formy dotací. Z důvodu internacionalizace průmyslových odvětví a nižším nákladům na přepravu v dnešní době výroba překračuje státní hranice jednotlivých zemí, a dokonce i kontinenty v zájmu hledání levné pracovní síly, uvolnění environmentálních omezení a snadnější přístup k materiálům a surovinám. V tomto procesu se často opouští od infrastruktury, která existovala na původních místech. Lidé potom migrují do oblastí, kde je k dispozici zaměstnání, ať už lepší z pohledu platového ohodnocení anebo z pohledu škály, kterou nabízí. V blízkosti takovýchto center vznikají nákupní oblasti, to vede k tomu, že centrální nákupní čtvrti nakonec dospějí k úpadku, a na jejich revitalizaci se pak často musejí využít finanční prostředky od daňových poplatníků. Tento cyklus vytváří čím dál tím větší požadavky, na již zmíněné využívání půdy, naopak náklady na energie a dopady spotřeby energií se v rozhodovacích procesech zohledňují jen velmi zřídka.

1.2.3 Rostoucí spotřeba energií

Energie je klíčem ke koncepci trvale udržitelného rozvoje. Žádný sektor lidské činnosti neovlivňuje životní prostředí intenzivněji než výroba a použití energie. Úspora energie, využívání alternativní energie a zlepšení energetické účinnosti plní významnou úlohu ve zvyšování potenciálu udržitelného rozvoje. Neúčinné a na životní prostředí necitlivé používání energie způsobuje pokles udržitelnosti městských oblastí. To je způsobeno především rozsáhlými dopady na životní prostředí vyplývající z využívání energie. Samotná spotřeba energie také může vést až k vytváření ekonomických obav. Na pokrytí rostoucích městských požadavků se používají bohaté (ale ne nevyčerpatelné) zdroje energie. Města se dnes zodpovědné za spotřebu zhruba tří čtvrtin světové energie.

Příklady výhod široko dostupné, komerčně využívané a cenově dostupné (z pohledu let minulých, kdy nevycházíme z trendu vývoje cen v druhé polovině roku 2022) energie se nacházejí téměř všude. Energie je potřebná na provoz všech dopravních prostředků, všech našich přístrojů a všech typů zařízení. Energie také nejvíce pomáhá k vytvoření pohodlné a uživatelsky použitelné

interiérové prostředí. Výhody, které plynou z využívání energie v každodenním životě jsou skutečně nekonečné.

Bez dostupnosti dodávek energie pro širokou veřejnost by byly moderní společnosti vážně bržděné a naše města by se stala prakticky zbytečnými. Energie je bez nadsázky označována za nejdůležitější zdroj pro naši společnost, a to oprávněně, protože energie je v současnosti největší podnikatelskou sférou na světě a generuje nejvyšší obraty v porovnání k ostatním zdrojům.

Konverze energie je jednoznačně motorem pohánějícím zlepšování životní úrovně světa, kvality životního stylu a pokroku civilizace až do podoby, jak je známe dnes. Přístup ke zdroji energie se v industrializovaném světě považuje za právo, které je samozřejmé a běžné. Toto vnímání se ale změnilo ve chvíli, kdy je tato situace něčím narušena, jak jsme všichni zažili právě ve druhé polovině roku 2022. Pro mnoho z nás to byla nevíтанá skutečnost a prožitek, který by si mnozí raději odpustili, bohužel, ne všichni mají tento „luxus“ a naopak je to součástí jejich každodenní reality.

Tento velký rozdíl ve standardech vytváří další zajímavý paradox. I když v mnohých oblastech určitých krajín třetího světa nemusí být vytápění a ohřev vody k dispozici, v průmyslových krajinách na území Evropy, Severní Ameriky a jinde na světě se tyto služby považují za absolutně nevyhnutelné ve zprostředkování minimálního komfortu pro každý den. Jejich nedostatek může být v některých případech důvodem pro podniknutí právních kroků místních samospráv proti majitelům domů a budov, kterých se to týká, což má za následek odsouzení, vysoké pokuty a v krajních případech zadržení pachatelů.

Spolehlivá dodávka energie je důležitou součástí infrastruktury světového hospodářství a je hybnou silou pro vše ostatní. Pokud se ve městech vyskytne delší výpadek elektrické energie, jsou tyto události označovány za katastrofy a mají za následek totální kolaps, kterému musí společnost čelit.

S tím, jak roste spotřeba energie na zastavěném prostředí, rostou i nároky na její dodávky. Globalizace vytvořila příležitost na export průmyslových odvětví a jejich fyzických základů až do oblastí s ne tak důslednou regulací životního prostředí a kde jsou náklady na energii vnímány jako podstatně nižší. Prudký nárůst populace a z ní vyplývající požadavky k tomu odpovídajícím způsobem upravený prostor jsou hlavními příčinami zvýšené spotřeby energie. Potřeba takové verze prostoru je základní příčinou vzniku nových standardů lidského pohodlí, zejména na pracovištích, kde se tímto způsobem dá zvýšit produktivita. Je zajímavé, že spotřeba energie má tendenci být vysoce decentralizovaná, zatímco výroba energie je více méně centralizovaná. Mezi externí náklady spadají nejen náklady spojené se znečištěním vody a ovzduší, ale také dostupnost kapitálu a sociální spravedlivost. Podniky jsou v dnešní době stále více v situaci, kdy jsou povinny tyto náklady internacionalizovat.

Efektivní využití energie v zastavěném prostředí může mít výrazný vliv na snížení přímých ekonomických nákladů. Mezi ně patří schopnost zabezpečit městský rozvoj bez výstavby dalších zařízení na výrobu energie při současném zmírnění dopadů na životní prostředí. Máme také přístup k technologiím, které zabezpečují efektivnější využívání energie. Ve světovém měřítku poskytují indexy vyjádření výroby a přenosu energie (konečná spotřeba energie vydělená celkovou dodanou primární energií) překvapivě neměnný výsledek, který se pohybuje kolem 70 %. Účinnost elektrického systému, která je zahrnuta do tohoto průměru, je o mnoho více. To naznačuje, že 30

% jednou využití energie je ideálně zpětně získáno, což vede k úvaze, že je určitě v našich možnostech další zlepšení energetické účinnosti (Roosa, 2010, s.3-14).

1.3 Koncept udržitelného rozvoje

1.3.1 Počátky udržitelného rozvoje

Konference OSN o životním prostředí a rozvoji (UNCED – The United Nations Conference on Environment and Development), která se konala v Riu de Janeiro v roce 1992, je ve své podstatě zodpovědná za zrealizování koncepce trvale udržitelného rozvoje a převedla ho do praxe. Jejím hlavním záměrem bylo zdůraznit naléhavé environmentální problémy a s nimi úzce spjaté sociálně-ekonomický rozvoj. Výsledkem této konference, která se také nazývá „Summit Země“, na které se účastnilo 178 zemí světa, bylo několik důležitých dokumentů a dohod. Byla založena Obchodní Rada pro trvale udržitelný rozvoj, Úmluva o biologické rozmanitosti, Dohoda o klimatických změnách a Deklarace o zásadách řízení, starostlivosti a trvale udržitelného rozvoje všech druhů lesů. Zároveň byla přijata Agenda 21 na dosáhnutí Summitu Země: Konference OSN o životním prostředí a pokrok v trvale udržitelném rozvoj v 21 století. Agenda 21 bylo tedy výsledkem konference OSN (www.un.org, 25.10.2022).

Následně v roce 1992 byla Komise pro trvale udržitelný rozvoj (CSD – Commission on Sustainable Development) zodpovědná za efektivní sledování závěrů UNCED prostřednictvím monitorování a podávání zpráv o implementaci politik trvale udržitelného rozvoje na místní, stejně jako na národní, regionální a mezinárodní úrovni (www.sustainabledevelopment.un.org, 25.10.2022).

V průběhu času se však ukázalo, že Agenda 21 nepokrývá dostatečně komplexně všechny oblasti, kterých se udržitelný rozvoj týká. Jednalo se především o oblast dopravy, zacházení se zdroji energie nebo s dopady vyplývajících z vojenských událostí. A tak se následně na to v roce 2002 v jihoafrickém Johannesburgu uspořádal Světový summit o trvalém rozvoji (WSSD – World Summit on Sustainable Development). Tato událost byla nepochybně jednou z nejdůležitějších světových akcí, které se zúčastnili nejen představitelé předních světových ekonomik. WSSD se zaměřovala na všechny aspekty trvale udržitelného rozvoje, s osobitou pozorností, kterou věnovala chudobě, která je jedním z hlavních důvodů úpadku. Výsledkem Světového summitu byl implementační plán, což je dokument, který po obsahové stránce doplňuje Agendu 21. Zároveň má ale tento plán za cíl uvést Agendu 21 do praxe. V souvislosti s Agendou 21 vznikly Místní Agendy 21, které představují konkrétní plány na rozvoj udržitelného rozvoje na úrovni jednotlivých samospráv nebo regionů.

1.3.2 Principy udržitelného rozvoje

Principy udržitelného rozvoje můžeme rozdělit do několika skupin na: základní, strategické a takticko-technické. Níže jsou podrobněji popsány některé vybrané principy z těchto skupin, s tím, že se jedná vždy o několik vybraných zástupců hlavních principů.

Základní hodnotové principy

Princip úcty a respektu k přírodě: zachování jednotlivých ekosystémů na planetě Zemi, respektování a uvědomování si její neschopnosti obnovovat samu sebe je hlavním smyslem tohoto principu.

Princip společenství a princip přirozenosti člověka jsou dalšími ze základních principů, které souvisí s postavením lidstva vůči společnosti. Potřeby každého jednotlivce, které má, a které se snaží pomoci různých prostředků uspokojit a zároveň si zachovat určitou životní úroveň a postavení ve společnosti.

Strategické principy

Strategické principy můžeme interpretovat jako dlouhodobý strategický plán, který se skládá z navzájem propojených kroků.

Princip environmentálních limitů je jedním ze strategických principů, kde je hlavní myšlenkou fakt, že ne všechny přírodní zdroje jsou obnovitelné a tím pádem jsou limitované. Z tohoto důvodu je nezbytné, abychom s tímto přírodním bohatstvím hospodařili efektivně a nedocházelo ke zbytečnému plýtvání.

Princip nevratnosti změn poukazuje na to, jak důležité je si uvědomit, že naše jednání, ať už směrem k životnímu prostředí nebo z obecného pohledu, je nevratné. Výsledky lidské činnosti mohou mít na životní prostředí a přírodu kolem nás velmi negativní až fatální následky, které se stanou během velmi krátké doby, ale jejich napravení trvá desítky let a v některých případech je zcela nemožné.

Princip vysoké úrovně ochrany životního prostředí úzce souvisí s výše uvedenými dvěma strategickými principy a je důležitou součástí environmentálního odvětví.

Princip partnerství mezi environmentálními, ekologickými a sociálními subjekty odkazuje na to, že jednotlivá odvětví udržitelného rozvoje (udržitelného chování), jsou spolu úzce spjata a změna v jednom odvětví se projeví změnou v dalším odvětví, ať už pozitivní, či negativní (Dlouhá, Dlouhý, Mezřický, 2006).

Takticko – technické principy

Ekosystémový princip nás nabádá k efektivnímu využívání nespotřebovaných zdrojů, a tím zabraňuje plýtvání a zbytečného využívání dalších zdrojů.

Princip eko – efektivity tedy efektivní využívání nespotřebovaných zdrojů, můžeme ještě dále dělit na analýzu nákladů a užitků (princip přiměřenosti nákladů) a strategii dvojího vítězství (spojení příjemného s užitečným neboli win – win strategie).

Princip ekonomických nástrojů neboli ekonomické odpovědnosti nám říká, že činnosti škodící životnímu prostředí by měly být znevýhodněny oproti těm činnostem, které jsou šetrnější anebo neškodí vůbec. I tento princip můžeme dále rozdělit na menší dílčí body:

- princip „znečišťovatel“ platí,
- princip ekologické daňové reformy,
- princip pozitivní daňové stimulace.

1.3.3 Cíle udržitelného rozvoje

K vývoji cílů udržitelného rozvoje došlo v průběhu několika desítek let, a to zejména s ohledem na to, že se jednalo o soustavnou a vytrvalou práci členských zemí OSN, jelikož taková změna není možná ihned a vyžaduje čas. Tomu, jak udržitelný rozvoj vnímáme dnes předcházela například summit v Riu de Janeiru, který se konal v roce 1992 kde se účastnilo 178 států, a to pak vyústilo v přijetí komplexního akčního plánu, jehož cílem bylo najít společný postup směřující ke zlepšení života a prosperity a současné ochrany přírodních zdrojů a přírodního bohatství. Tento dokument se nazývá Agenda 21.

Nicméně, tím se samozřejmě vývoj nezastavil, právě naopak. Postupem času získával stále větší pozornost široké veřejnosti a také odborníků, a nyní můžeme říct, že je to záležitost, kterou se zabývá celá společnost napříč kontinenty, a bylo tedy nutné stanovit další cíle pro další období. Počet cílů se tedy nakonec zastavil na čísle 17 z původních osmi, a tím vznikl další dokument Agenda 2030.

Další velmi důležitou změnou byl fakt, že nově nejen rozvojové země, ale i vyspělé státy OSN nesou podíl na odpovědném splnění daných cílů. Díky tomu se i Česká republika zavázala plnit tyto cíle na svém území a podpořit tím ostatní země v jejich úsilí. Z toho je jasně vidět, jak vzrostl zájem o problematiku udržitelného rozvoje na mezinárodní úrovni, a to způsobilo i zájem na území ČR.

Agenda 21

Jak již bylo zmíněno výše, Agenda 21 byla podepsána na Konferenci Organizace Spojených Národů o životním prostředí a rozvoji v Brazílii, v Rio de Janeiro, kde trvala od 3. do 14. června 1992. Agenda 21 se skládá z preambule a poté 4 kapitol. Každou kapitolu si teď přiblížíme dopodrobna v následujících odstavcích.

Kapitola 1- Sociální a ekonomické dimenze

Tato kapitola se zabývá tím, jak eliminovat chudobu, jak změnit dlouhodobě zažité konzumní způsoby, demografickou dynamiku a udržitelnost, zlepšení a propagování lidských zdravotních podmínek, klade důraz na mezinárodní spolupráci v tom, jak nastartovat udržitelnost ve všech zemích, a především v těch rozvojových a v neposlední řadě, integrace životního prostředí a udržitelnosti do rozhodování, tzv. „decision making“.

Kapitola 2- Udržitelnost zdrojů pro rozvoj

Druhá kapitola se věnuje níže uvedeným tématům:

- ochrana atmosféry,
- integrovaný přístup k plánování a řízení zdrojů vody,
- boj proti odlesňování,
- řízení křehkých ekosystémů: boj proti odlesňování, suchu, udržitelnost v horských ekosystémů,
- propagace udržitelného zemědělství a rozvoj venkova,
- biologická diverzita,
- environmentální řízení biotechnologií,

- ochrana oceánů, různých moří, pobřežních oblastí,
- ochrana kvality a dodávek pitné vody a jejích zdrojů, řízení vodních zdrojů,
- řízení toxických chemikálií, včetně prevence proti ilegální mezinárodní přepravě toxických a nebezpečných produktů,
- řízení nebezpečného odpadu,
- řízení tuhých odpadů a hledání řešení problémů s kanalizačním odpadem,
- řízení radioaktivního odpadu.

Kapitola 3- Posilování rolí skupin

- globální aktivity žen ve prospěch udržitelného rovnoměrného vývoje,
- děti a mládež v udržitelném rozvoji,
- uznání a posílení role domorodých obyvatel,
- posílení role neziskových organizací: partnerů udržitelného rozvoje,
- iniciativy lokálních autorit v rámci podpory Agendy 21,
- posílení role pracovníků a unií,
- posílení role obchodu a průmyslu,
- vědecká a technologická komunita,
- posílení role farmářů.

Kapitola 4- Prostředky implementace

- finanční zdroje a mechanismus,
- věda udržitelného rozvoje,
- propagace vzdělávání, veřejného povědomí, tréninky,
- národní mechanismy a mezinárodní kooperace pro výstavbu v rozvojových zemích,
- mezinárodní instituční zřízení,
- mezinárodní právní nástroje a mechanismy,
- informace pro „decision making“ (www.un.org, 26.10.2022).

Agenda 2030

Agenda OSN 2030, kterou přijali světoví lídři v roce 2015, představuje nový globální rámec trvale udržitelného rozvoje a stanovuje 17 cílů trvalo udržitelného rozvoje. Toto představuje závazek odstranit chudobu a dosáhnout trvale udržitelného rozvoje do roku 2030 na celém světě a zabezpečit, aby nikdo nezůstal pozadu anebo nebyl vynechán.

Těchto 17 cílů udržitelného rozvoje odkazuje na tři rozměry trvale udržitelného rozvoje: ekonomický, sociální a environmentální. Poskytuje konkrétní cíle na dalších 15 let zaměřených kromě jiného na 5P (People, Planet, Prosperity, Peace, Patnrnship).

- people = lidskou důstojnost,
- eace = regionální a globální stabilitu,
- planet = zdravou planetu,
- prosperity = prosperující ekonomiky,
- partnership = spravedlivé a odolné společnosti.

Tyto cíle mají pomáhat podporovat konvergenci mezi zeměmi EU, v rámci společností a se zbytkem světa (www.scr.europa.eu, 26.10.2022).

- a) **People** – lidská důstojnost: cíl ukončit chudobu a hlad ve všech formách a rozměrech a zabezpečit, aby všichni lidé mohli naplnit svůj potenciál v důstojnosti a rovnosti a ve zdravém prostředí.
- b) **Peace** – regionální a globální stabilita: odhodlání podporovat mírovou, spravedlivou a inkluzivní společnost bez strachu a násilí. Bez míru nemůže být udržitelný rozvoj a mír nemůže být bez trvalého udržitelného rozvoje.
- c) **Planet** – zdravá planeta: odhodlání chránit planetu před degradací, a to i prostřednictvím udržitelné spotřeby a výroby, udržitelného řízení jejích přírodních zdrojů a přijetí neodkladných opatření v oblasti změny podnebí, aby mohla podporovat potřeby současné i budoucích generací.
- d) **Prosperity** – prosperující ekonomiky: zabezpečit, aby si všichni lidé mohli využívat benefitů prosperujícího a plnohodnotného života a aby hospodářský, sociální a technologický pokrok probíhal v souladu s přírodou.
- e) **Partnership** – spravedlivé a odolné společnosti: odhodlání mobilizovat prostředky potřebné na vykonání této agendy prostřednictvím revitalizovaného Globálního partnerství pro trvale udržitelný rozvoj, založeného na myšlence posílení globální solidarity, zaměřeného zejména na potřeby nejchudších a nejzranitelnějších skupin a za účasti všech zemí, všech zúčastněných stran a všech lidí.

Vzájemné propojení a integrovaná povaha cílů udržitelného rozvoje mají zásadní význam pro zabezpečení plnění cílů nového programu. Stejně tak je důležité si uvědomit svoje ambice v celém rozsahu programu. Pokud toto uděláme, životy všech kolem se výrazně zlepší a náš svět se změní k lepšímu (www.sustainabledevelopment.un.org, 28.10.2022).

Obrázek 1 – SDG cíle udržitelného rozvoje



Zdroj: [Cíle udržitelného rozvoje OSN](#) ¹

¹ Cíle udržitelného rozvoje (SDGs) - OSN Česká Republika. Home - OSN Česká Republika [online], [29.10.2022]. Dostupné z: <https://osn.cz/osn/hlavni-temata/cile-udrzitelneho-rozvoje-sdgs>

1.4 Synergický efekt pilířů

Klíčovými pilíři udržitelného rozvoje jsou především již dříve zmíněné pilíře: People, Planet a Profit/Prosperity. Tyto pilíře představují zároveň rovinu, ve které se udržitelný rozvoj realizuje. Důležitá je provázanost těchto třech pilířů, díky čemuž je vytvářen tzv. Synergický efekt, který společně tvoří.

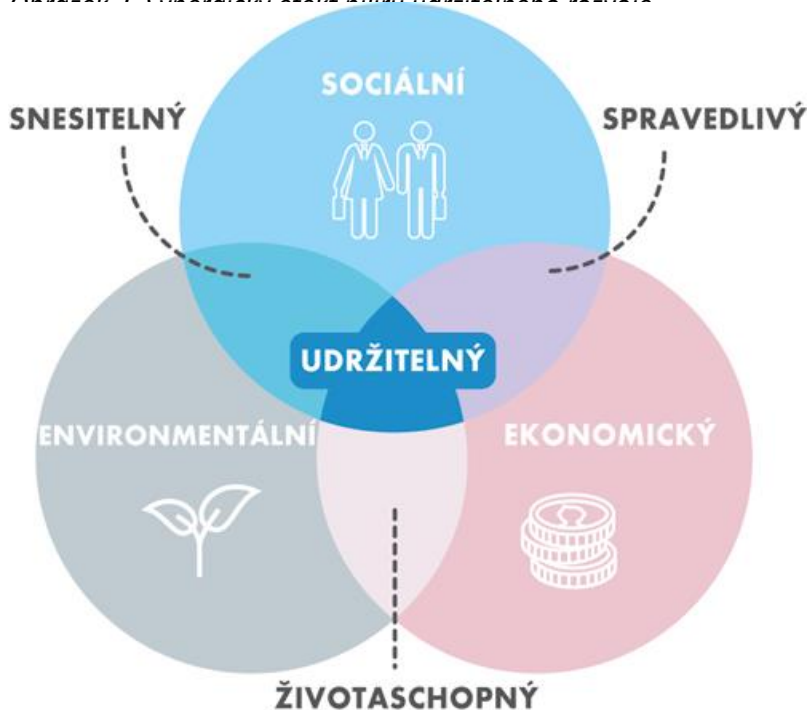
Aby se svět ubíral směrem k těmto pilířům považujeme za něco, co je nevyhnutelné, a to především z toho důvodu, že tyto pilíře poskytují dvě základní charakteristiky. První z těchto charakteristik je, že udržitelný rozvoj je vnímán na globální úrovni a je systematický. To znamená, že nabízí možnost tento koncept vnímat z globálního úhlu pohledu a svět vnímá jako celek, zatímco tento globální obraz se skládá z jednotlivých subsystemů, které jsou navzájem propojené.

Koncept udržitelnosti je vnímán jako normativní, což je zároveň jeho druhou vlastností. Právě tahle vlastnost nám umožňuje vnímat dění ve světě, zhodnotit ho, nebo hledat alternativy, které by představovaly propojenost přirozeného ekonomického rozvoje, který je spjatý se začleněním na sociální úrovni, ale zároveň tak, aby se zachovávaly principy životního prostředí.

Prostřednictvím stanovení cílů si stanovíme hodnoty udržitelného rozvoje takovým způsobem, aby se tento ekonomický rozvoj týkal všech (Sachs, 2017, s.2015).

Tyto myšlenky můžeme shrnout tak, že koncept udržitelného rozvoje je charakteristický systematickostí a normativností, na základě toho, že nejen vysvětluje propojení a vztahy a interakci mezi jednotlivými pilíři, ale především že nabízí snahu o předpověď vývoje.

Obrázek 2. Synergický efekt pilířů udržitelného rozvoje



Zdroj: vlastní zpracování dle (Valinová, 2018)

1.5 Udržitelný rozvoj z pohledu korporací

Při jakémkoliv procesu vývoje má podnikání rozhodující úlohu ve spojení s trhy, vládou a společností. Na jedné straně je podnikání zodpovědné za vytváření poptávky po různých produktech a službách prostřednictvím reklamy a marketingu, a tak může mít vliv na spotřebu produktů náročných na zdroje. Na druhé straně může výroba produktů a služeb vést k negativním environmentálním externalitám, pokud nebudou existovat vládní nařízení, anebo sociální sankce. Podnikání tedy využívá volné, anebo bezplatné přírodní zdroje jako zdroj (jako surovinu) a také jako úložiště (pro vyprodukovaný odpad) a prostřednictvím podpory další spotřeby může být zodpovědné za zvyšující se míru využívání ekosystémových služeb v průběhu času. Všeobecně převládá názor, že pokud chce společnost přijmout udržitelnou, teda environmentálně a sociálně přátelskou strategii, musí z hlediska současné ziskovosti vynakládat poměrně vysoké náklady. Tento kompromis se často považuje za neměřitelný, který vyplývá z obvyklého odklonu od obchodní činnosti. Avšak nemusí to být nevyhnutelně pravda.

1.5.1 „Zelené“ společnosti

Existují různé předpoklady, díky dodržování, kterých se společnost stává zelenou. Společnost musí přijmout určité strategie, které ji dovedou k nabytí takového statusu. Může se jednat například o substituci surovin, změny ve výrobních procesech, rozdílné inovace s cílem zavést nové produkty anebo management nebo správu celého hodnotové řetězce dané služby tak, aby byly minimalizované její vnější vlivy na životní prostředí.

Mezi mnoha faktory, které vedou k udržitelnosti společnosti, byla v minulosti nejvýznamnější oblastí vládní regulace a její prosazování. Patří sem předepsané normy na minimalizaci znečištění, zabezpečení bezpečného a zdravého pracoviště anebo na omezení jakékoliv formy diskriminace a trhové mechanismy na podporu chování se firem zodpovědných k životnímu prostředí. Charakter regulací, jejich přínos, efektivnost implementace a změny v přístupu regulačních orgánů v průběhu času jsou některé z parametrů, které ovlivňují to, jak se manažeři ve firmě rozhodují pro správu životního prostředí.

V posledních letech se však tento trend začal měnit a předpisy se z velení a řízení vyvinuly na tržně založené a regulační orgány začaly při pohledu na podniky více spolupracovat a stanovovat standardy a politiku, jako jsou mechanismy monitorování a kontroly po konzultaci s nimi.

Hybridní systémy regulací kombinujících prvky veřejné regulace: samoregulace společnosti pod dohledem vlády a tzv. Zelené zakázky se vyvíjejí za účelem, čím tím více propagovat trend jít směrem k udržitelného rozvoji (Sarkar a Sinha, 2016, s.111-112).

2 Společenská odpovědnost

V současnosti již existuje dlouho akceptovaný přístup k zahrnutí CSR do ekonomických, sociálních a environmentálních otázek. Při definování jednotlivých opatření organizací komunikuje se skupinou zainteresovaných stran, subjektů, všemi zapojenými jednotlivci, institucemi a organizacemi, které mají vliv na podnikání nebo jsou ním ovlivněny. Společensky zodpovědné chování znamená vykonávání dobrovolných činností, které nejsou zaměřené jen na dosažení čistě ekonomických cílů, a proto tu vyvstává logická otázka, zda je společnost, která se chová společensky zodpovědně, také konkurenceschopná a zda CSR skutečně přispívá k udržitelného rozvoji společnosti.

V této kapitole bych chtěla představit úvod do tématu Společenská odpovědnost firem. Z různých základních definicí CSR porozumíme všem podstatným složkám CSR, jako jsou zainteresované strany, oblasti CSR, jaké jsou 3 hlavní pilíře, poznáme motivační důvody a proč je dobré pro společnost zahrnout CSR do svých činností, její přínos, ale i s tím spojené omezení. Na základě toho můžeme hovořit o společensky zodpovědných investicích anebo strategiích a zodpovědném marketingu, který firma uplatňuje. Je důležité poznat mezinárodní zákony a nařízení, které definuje CSR na mnoha různých úrovních.

2.1 Význam a definice CSR

„CSR means something but not always the same thing, to everybody.“

Votaw ²

Tento výrok můžeme přeložit jako „CSR má svůj význam, ale ne vždy pro každého stejný“.

Tato citace je známá od roku 1973 až dodnes, avšak společenská odpovědnost firem může představovat jiný význam pro různé akademiky. Této skutečnosti si můžeme lehce všimnout na důsledcích aplikace CSR v praxi a na velké škále existujících definic.

„CSR je závazek ke zlepšení celkového blahobytu komunity prostřednictvím dobrovolných obchodních postupů a využitím podnikových prostředků“ (Kotler, Hessekial, Lee, 2012, s.6).

Tato citace hovoří o obchodních činnostech, které jsou dobrovolné, na základě vlastního uvážení a jsou protikladem k činnostem nařízených právními předpisy, které jsou povinné. Jsou přirozeně morální a etické, a proto je možné je často očekávat. Mluvíme o dobrovolné zodpovědnosti, pokud si společnost zvolí a osvojí tyto principy a přispívá tak do společnosti jako celku.

Při identifikaci společensky zodpovědné společnosti je potřebné prokázat tyto dobrovolné aktivity, aby bylo možné společnost označit za společensky odpovědnou. Blahobyt společnosti zahrnuje také

² Votaw, D. and Sethi, S.P. (1973) *The Corporate Dilemma: Traditional Values versus Contemporary Problems*. New York Prentice Hall

lidský faktor, jako například pracovní podmínky a všeobecnou spokojenost člověka, ale také otázky životního prostředí.

Firemní aktivity v oblasti marketingu a sociální iniciativy naznačují hlavní cíle společenské odpovědnosti firem. Kotler (2012) to shrnul ve své definici: „Marketingové iniciativy a iniciativy v oblasti sociální odpovědnosti jsou hlavními činnostmi, které společnost podniká na podporu sociální stránky, posílení svého podnikání a plnění závazků v rámci sociální odpovědnosti společnosti”.

2.2 Vývoj pojetí CSR a její perspektivy

Společenská odpovědnost v průběhu času probíhala různými změnami v jejím chápání a v přístupu k ní. Pro pochopení CSR a pro schopnost porozumění této problematice je nevyhnutelné pochopit především její vývoj v průběhu času a jak se k ní přistupovalo napříč minulými desetiletími.

V minulosti se o důležitosti chovat se odpovědně opakovaně mluvilo a tyto první myšlenky o odpovědnosti jsou zakomponované do filozofie, sociologie, medicíny, teologie, práva a veřejné sféry. Adam Smith jako představitel klasické politické ekonomie je prvním, kdo zdůraznil silný vliv ekonomických principů v etice. Otázka svobody se začala dostávat do popředí jako nejdůležitější hodnota lidské praxe. Dává nám možnost nezávislosti, ale rozhodování se stává kritickým, pokud jde o diverzifikaci dobra a zla.

2.2.1 Vývoj myšlení v oblasti CSR

Kořeny CSR se nacházejí v 19. století, kdy majitelé společností chtěli zachránit pracovní sílu svých zaměstnanců, kteří byli vyčerpaní z každodenního docházení do práce. Poskytli jim proto ubytování v těsné blízkosti práce, čímž se jim nakonec podařilo zlepšit nejen spokojenost zaměstnanců, ale také společenské vztahy.

Fáze první (1950)

Howard Bowen napsal průkopnickou knihu Společenské odpovědnosti podnikatele v roce 1953. To byla první publikace, kde se setkáváme s pojmem CSR. Bowen definoval společenské odpovědnosti podnikatele za účelem vykonávání politiky v organizaci s požadovanými společenskými cíli a hodnotami.

Dalším velkým přínosem pro CSR byl Peter Drucker, který také vnímal CSR jako jeden z klíčových aspektů, který by podle něho měly společnosti dodržovat při svém podnikání. Věřil, že všechny soukromé nebo veřejné korporace by měly mít odpovědnost za celou společnost. V následujících letech Drucker (1973) vysvětlil význam odpovědnosti za podnikání tímto způsobem: „Faktem je, že v moderní společnosti neexistují jiné vůdcovské skupiny než manažeři“ (Turker – Toker – Altunatas, 2013, s.3).

Fáze druhá (1960)

Vývoj se následně výrazně posunul v 60. letech, kdy Keith Davis stanovil definici sociální odpovědnosti. Podle jeho teorie má každá organizace vůči společnosti určité ekonomické, ale také právní povinnosti, a pokud je organizace dlouhodobě neplní, společnost může takové firmě toto právo vzít. Tato terminologie byla nejdříve v roce 1975 publikovaná v jeho knize Podnikání a společnost: Životní prostředí a odpovědnost (Skácelík, 2010, s.9).

Mnoho autorů té doby rozšířilo myšlenku CSR nejen na zákonné nebo ekonomické povinnosti. Hlavní obavou začala být také otázka spokojenosti stakeholderů. Zodpovědný podnikatel by měl brát ohled na zaměstnance, obchodníky, dodavatele, místní komunity a samotný národ.

Fáze třetí (1970)

Základy porozumění moderní CSR byli postavené v 70. letech v Organizaci Spojených národů (OSN) v USA. I když největší rozmach byl zaznamenán za posledních deset let minulého století, v období kolem roku 1970 se první iniciativní skupiny začaly zaměřovat na toto téma a díky nim začala odborná i laická veřejnost chápat důležitost této věci (Skácelík, 2010, s.9).

Fáze čtvrtá (1990)

Evropa se začíná výrazněji zaměřovat na CSR v polovině 90. let, kdy v roce 1995 Jacques Delors inicioval založení evropského experimentálního ústředí pro sociální odpovědnost společností pod názvem CSR Europe. Tato organizace spojila společnosti s partnerskými organizacemi. Organizace se od počátku zaměřovala především na implementaci CSR do svých obchodních postupů. V současnosti je CSR Europe jednou z největších evropských odborných kanceláří zaměřených na téma CSR. CSR Europe aktuálně sestává z 48 firemních členů, 41 národních partnerských organizací a více jak 10 000 společností z celé Evropy (www.csreurope.org, 5.11.2022).

Jako závěrečné shrnutí bychom mohli říct, že vznik pojmu společenská odpovědnost společnosti, CSR, jak ho dnes známe, vznikl v 90. letech v důsledku mnohých diskusí o rostoucím vlivu společností. Tento silný vliv jim dává obrovskou moc a svobodu ve způsobu chování, bez jakékoliv zodpovědnosti za své chování. S následky se musel vyrovnávat většinou daný stát, lidé nebo příroda. Vzhledem k tomu, že společnost sama očekává, že se společnosti budou chovat odpovědně, můžeme konstatovat, že sofistikovaná, transparentní a sledovaná strategie odpovědného chování je součástí neoddelitelného obrazu moderní společnosti.

Avšak ještě o něco dříve, než byly definované tyto pojmy a definice, tu byli lidé jako Andrew Carnegie, Henry Ford nebo Tomáš Baťa v tehdejší Československu, kteří už ve své době prosazovali určité standardy odpovědného chování. Tyto standardy byly zaměřené nejen na dosahování zisku, ale také na růst společností jako celku a na směřování k udržitelnému rozvoji.

2.2.2 Trendy CSR v 21. století

V knize od Kašparové a Kunze (2013, str. 73) jsou uvedeny čtyři hlavní trendy v oblasti CSR. Jako jeden z hlavních bodů můžeme uvést vytváření sdílených hodnot, kdy může vybraný podnik dojít při řešení problémů k propojení cílů nejen svých, ale také z pohledu širší společnosti. Druhým bodem je nalezení work-life balance, čímž je myšleno vytvoření vhodných podmínek k tomu, aby zaměstnanec nemusel volit mezi svým pracovním životem nebo osobním, naopak, aby mu bylo umožněno sladění těchto dvou sfér. Tento směr nabývá na rozměru každým dnem, kdy si stále více společností uvědomuje, že klíčem k úspěchu jsou zaměstnanci, a spokojený zaměstnanec je pro firmu mnohem lepší investice z dlouhodobého pohledu.

V neposlední řadě bych chtěla zmínit trend Corporate community involvement (CCI), což můžeme přeložit jako aktivity, kterými se společnosti zařazují do života komunit v jejich okolí, tedy to, kde působí. Okolí tedy můžeme chápat nejen z pohledu ekonomického, ale například i geografického. Pokud se společnost se zaměřením na výrobu léčiv rozhodne podpořit finančně grant pro nadané studenty v daném oboru a zprostředkuje jim například stáž v jejich společnosti anebo přispěje k výstavbě kvalitní čističky vod v daném městě, obojí můžeme chápat jako péče o své okolí.

S posledním výše uvedeným bodem je spojen i další bod uvedený v knize, a to je společensky odpovědné investování. Rozpracováním této problematiky se zabývá jedna z kapitol mojí diplomové práce, jelikož ji ze svého pohledu vnímám jako oblast, které je významná nejen pro podniky, ale i pro mě osobně.

Ve firmách ve většině případů neexistuje strategie společenské odpovědnosti. V současnosti je tento koncept vnímaný a implementovaný nezávisle na strategii a podnikání společnosti, čímž společnost připravuje o značné úspory a příležitosti na efektivní přínos pro společnost. V poslední době se koncept posunul o něco dále kupředu a společensky odpovědné činnosti souvisí s obchodními činnostmi společnosti a jsou součástí její obchodní strategie, která ulehčuje podnikům dosahovat zisků, přináší výhody a vytváří hodnotu pro její akcionáře, ale také pro společnost jako takovou (www.forbes.com, 6.11.2022).

2.3 Společenská odpovědnost firem

Při úvaze o společenské odpovědnosti nesmíme opomenout také téma společenské odpovědnosti firem. To plně zahrnuje téma odpovědného a udržitelného podnikání, jelikož se jedná o souhrn principů, které vedou k odpovědnosti a udržitelnosti.

Pojem společenská odpovědnost firem se objevuje od druhé poloviny 20. století, není to tedy žádná novinka nebo výdobytek dnešní doby. Uváděných je hned několik definic společenské odpovědnosti firem a není známo, že by byl nastaven žádný společný konsenzus o pravidlech, strukturách nebo postupech při definování společenské odpovědnosti. (Mullerat, 2011)

Všechny definice mají značně obecné znění, což je ale jejich záměrem. Díky tomu totiž nedochází k zabránění případné kreativitě na straně vybraných podniků v zavádění jednotlivých kroků. Podle Zelené knihy, která byla sepsána Evropskou komisí, a která je detailněji popsána v navazující

kapitole, zní definice společenské odpovědnosti firem takto: Společenská odpovědnost firem dobrovolně integruje sociální a ekologické ohledy do podnikatelských činností firmy, a to ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku neboli stakeholdery. Stakeholdery jsou označovány všechny zainteresované subjekty uvnitř i mimo společnost, například jsou to tedy zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé atd. (Basl, 2013)

Společensky odpovědné společnosti, stejně tak, jako všechny ostatní, musí samozřejmě dodržovat legislativní požadavky, které jsou na ně kladeny. Nástroje, pomocí kterých firmy implementují postupy, které jsou nad rámec těchto legislativních požadavků, vycházejí z dobrovolného rozhodnutí každé firmy zvlášť. Zavádění principů koncepce společenské odpovědnosti firem se podporuje nejčastěji ze strany státu, a to z níže uvedených důvodů:

- nahrazení aktivit státních útvarů,
- doplnění aktivit státních útvarů,
- legitimizace politiky státu.

Jako příklad můžeme uvést odmítání korupce, což je jistě téma každému známé, a je to jedna ze zásad společenské odpovědnosti firem, a současně je hlavním předpokladem pro etické obchodní prostředí. (Petříková, 2008)

2.3.1 Shareholders vs. Stakeholders

Pojem *shareholders* můžeme chápat jako akcionáře, tedy vlastníky, nebo jednatelé společnosti. Pod pojmem *stakeholders* zase rozumíme objekty, které jsou jednáním akcionářů přímo ovlivněné, tedy můžeme říct „zainteresované strany“. Akcionáři oproti zainteresovaným stranám jsou základní otázkou koncepce sociální odpovědnosti podniků, proto je vhodné objasnit, co je potřebné a důležité chápat pod těmito pojmy. Akcionáři jsou vlastníky společnosti, které hlavním cílem je maximalizovat jejich zisky jakýmkoliv způsobem, který zákony umožňují.

Na druhé straně stojí zainteresované strany, lidé, kterých se dotýká činnost a fungování organizace, které jsou především zaměřené na maximalizaci jejich výhod. Jsou to takzvané zúčastněné, nebo také můžeme říct zainteresované zájmové skupiny lidí, organizací a institucí. Je velmi důležité, aby každá společnost správně identifikovala nejdůležitější zájmové strany, protože budou cílem CSR aktivit a jakýchkoliv souvisejících informací, a je také nevyhnutelné identifikovat klíčové zájmové strany, které budou pro společnost nejdůležitější.

K odpovědnosti společnosti se musí přistupovat konkrétně, nemůžeme ji definovat vůči celé společnosti anebo celému světu, protože by byla velmi všeobecná a nedefinovaná a hodnotila by se ještě hůře, než je tomu v běžné situaci. To byl jeden z hlavních impulsů k vytvoření této teorie zainteresovaných stran s cílem identifikovat zúčastněné strany pro další spolupráci.

Stakeholders

Jak již bylo řečeno, stakeholders jsou například subjekty, velmi často instituce nebo jednotlivci, kteří jsou nějakým způsobem propojeni se společností, což znamená jednotlivci, kteří mají určitý zájem

anebo zájmové skupiny. První osobou, která definovala teorii zainteresovaných stran, byl R. E. Freeman (1984), který popsal zúčastněné strany jako každou skupinu anebo jednotlivce, na které má dosahování cílů organizace nějaký vliv nebo dopad, anebo naopak který může nějakým svým způsobem ovlivňovat dosahování cílů společnosti. Tato definice se označuje jako klasická teorie zainteresovaných stran, a to navzdory skutečnosti, že koncept zainteresovaných stran se používal asi dvacet let předtím. Samotná teorie zainteresovaných stran má 4 přístupy:

- a) **Normativní** – jednotlivci, kteří mají oprávněný a právoplatný zájem na obchodních činnostech a zároveň představují určitou přidanou hodnotu.
- b) **Deskriptivní** – popis základních charakteristik společnosti.
- c) **Instrumentální** – zkoumá souvislosti mezi implementací managementu stakeholderů a dosahováním cílů organizace.
- d) **Řídící** – nejde jen o popis anebo predikci situace, ale důležitá je také samotná implementace řízení stakeholderů.

Stakeholdeři anebo jednotlivci s určitým zájmem můžeme rozdělit na primární a sekundární. Mezi primární stakeholders patří například akcionáři společnosti, zaměstnanci, zákazníci, a to jak existující, tak potenciální. Mezi primárními zainteresovanými stranami dále můžeme zařadit obchodní partnery, neziskové organizace, místní komunity.

Jako sekundárními zainteresovanými stranami bychom mohli uvést veřejnost, státní a místní orgány, média, skupiny lobbistů, nátlakové skupiny, občanské sdružení a konkurence. Pojem veřejní stakeholdeři můžeme použít také na zastoupení sekundárních zainteresovaných stran (Pícha, 2012, s.15-18).

Každá společnost má jiný okruh stakeholderů. Proto je pro ně velmi důležité určit ty nejdůležitější, aby bylo možné adekvátním a dostatečným způsobem splnit jejich očekávání a požadavky, ale zároveň, aby byli v souladu s cílem společnosti. Společnosti mohou pro tento účel využít tzv. „analýzu stakeholderů“. Nejde jen pouze o identifikaci klíčových stakeholderů, ale také o vhodnou formu komunikace s nimi, která může mít pozitivní vliv na budování důvěry a může také vést k dlouhodobé spolupráci mezi sektory. To označujeme jako tzv. „mezisektorovou“ spolupráci (Pícha, 2012, s.18).

Komunikace a informace

Podle většinového názoru je komunikace zásadní, a proto je nutné tento pojem blíže rozvést, abychom pochopily všechny podrobnosti s tím spojené. Některé společnosti však mylně předpokládají, že komunikace o jejich činnostech není vhodná a nevyhnutelná. Mohou mít dokonce i pocit, že se snaží být nadřazení nad ostatními, nebo si myslí, že tento druh výdajů na marketing by byl zbytečným mrháním finančními prostředky firmy. I když si některé organizace možná ani neuvědomují, že jejich aktivity jsou v souladu s teorií CSR, protože se chovají takto zcela přirozeně a dobrovolně bez potřeby na to upozorňovat.

Kromě toho má komunikace pozitivní vliv na vnímání obchodních aktivit společnosti. Může to výrazně ulehčit uvádění nových produktů a služeb na trh. Zároveň může inspirovat další společnosti ke zlepšování sebe i svého okolí.

Abychom našli vhodnou kombinaci toho, kdo, co a jak poskytovat informace, můžeme podle Pavlíka a Bělčíka (2010, s. 91-97) rozdělit zainteresované strany do čtyřech skupin na základě jejich hlavních aktivit v oblasti CSR. Těmito skupinami jsou trh, lidé na pracovišti, okolí organizace a životní prostředí.

a) Trh a zákazníci

Do této skupiny bychom mohli zahrnout zaměstnance, zákazníky, dodavatele, obchodní partnery, sdružení spotřebitelů a investory. Je lehké informovat tuto skupinu zainteresovaných stran o zodpovědných krocích společnosti. Proto by se komunikace s nimi měla zaměřovat na vysvětlení toho, jak se společnost každodenně podílí na společenské odpovědnosti při svých obchodních aktivitách. Pokus o aktivní začlenění zaměstnanců do celkového konceptu společenské zodpovědnosti firmy se označuje za velmi důležitý proces. Komunikace by měla jasně ukazovat vize a hodnoty dané společností. Pokud bude komunikace úspěšná, zaměstnanci přijmou tyto hodnoty za své vlastní a rozšíří je i do svého okolí, a stanou se tak ještě více loajální vůči svému zaměstnavateli.

Všechno by bylo smysluplnější a intenzivnější, pokud by se na vytváření vizí a hodnot organizace podíleli zaměstnanci a další skupiny. Cíle, vize a hodnoty by měli být zaměstnancům oznámeni již během výběrového procesu, zejména při podpisu pracovní smlouvy. Souhrn nápadů, které pocházejí od zaměstnanců, je možné shromažďovat pomocí anonymních anket, dotazníků, schránky na nápady umístěnou v místě pracoviště atd. Tyto nápady mohou přinést společnosti nový pohled na věc, být inovativní a ukazovat na nové problematiky. Nové nápady taky můžeme vyslechnout na pravidelných setkáních zaměstnanců, na kterých je potřeba poukázat především na hodnoty společnosti. Tyto hodnoty mohou být zobrazené také na plakátech, propagačních materiálech nebo na intranetu společnosti, mohou být prezentované prostřednictvím interních videí, e-mailů nebo oběžníků. Každá společnost si může zvolit formu nebo kombinaci výše uvedených způsobů komunikace podle svých potřeb a možností.

b) Lidé a pracovní prostředí

Pokud se organizace rozhodne zlepšit svoji politiku v oblasti pracovního prostředí, měla by o tom informovat samotné zaměstnance, odborové svazy, samosprávu anebo region, ve kterém působí, a samozřejmě veřejné orgány. Příkladem nových podniků může být vytváření nových pracovních míst, změna mzdy nebo metoda oceňování zaměstnanců. Hlavním úsilím organizace by měla být snaha o zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Konkrétně rozvíjet jejich vědomosti a dovednosti, vyvážit poměr mezi pracovním a osobním životem atd. Taktéž by se úsilí organizace mělo zaměřovat na rovnost na pracovišti.

c) Sociální prostředí společnosti

V případě, že se organizace rozhodne sdílet informace se svým okolím, oslovuje zejména své zaměstnance, důležité místní organizace, instituce, organizace veřejné správy, neziskové organizace atd. Tyto informace se týkají hlavně charitativních akcí, sponzoringu a dalších aktivit společnosti. Organizace může podpořit například místní infrastrukturu finančním darem nebo může poskytnout investici do kultury, vědy a vzdělávání.

d) Životní prostředí

Informace o ochraně a dopadu na životní prostředí se komunikují hlavně se zaměstnanci, obchodními partnery, významnými neziskovými organizacemi, spotřebiteli a organizacemi veřejné správy. Společnost může informovat o tom, jak zachází se spotřebou vody a energie, může také poskytnout informace o opatřeních, která přijímá na snížení znečištění ovzduší, o pokusech o zredukování vzniku odpadu nebo o jeho případném dalším zpracování, také o snížení spotřeby nebezpečných chemikálií.

Doteď byla forma komunikace zaměřená především na komunikaci se zaměstnanci, která se liší od způsobu komunikace s představiteli veřejných organizací. To je možné zabezpečit formou informační zprávou o odpovědném chování společnosti nebo správným používáním štítků na obalech výrobků. Informace mohou být oznamované také prostřednictvím webových stránek organizace. Případně může být na komunikaci použita nějaká jiná forma reklamy (Pavlík-Bělčík, 2010, s.176).

2.4 Pilíře CSR

Dosažení vyrovnaného pokroku a harmonického stavu ekonomického, sociálního a životního prostředí je hlavním bodem udržitelného rozvoje. Pilíře nejsou v tomto konceptu chápány jako samostatné pilíře, ale naopak jako dílčí části jednoho celku, který nazýváme udržitelný rozvoj, a jehož části na sebe vzájemně působí. Vztahy a podmínky, které jsou mezi sebou navzájem provázány a na jejichž fungování je založena celá tato myšlenka, jsou uvedeny na obrázku číslo 3.

Z obrázku 3 je zřejmé, že CSR se zaměřuje na tři základní oblasti (pilíře), kterými jsou ekonomická sociální a environmentální rovnost. V následující dílčí kapitole se budu podrobněji věnovat každému z těchto tří pilířů CSR.

V souvislosti s tímto je také definovaný pojem *Tripple Bottom Line*, který označuje, že pokud se chceme řídit strategií zaměřenou na trvale udržitelný rozvoj a chceme se účastnit na činnostech, které jsou v souladu s CSR, je nevyhnutelné zohlednit všechny tyto tři pilíře. Co znamená, že společnost by měla využívat nejen pilíř, který souvisí s jejím hlavním předmětem podnikání, ale musí vzít v úvahu všechny uvedené pilíře zároveň (Kotler – Lee, 2005, s.25).

Obrázek 3- Koncept trojité CSR



Zdroj: Triple Bottom Line ³

2.4.1 Ekonomický pilíř

CSR ekonomického pilíře se zaměřuje na transparentnost společnosti, vytváření dobrých vztahů se zájmovými skupinami, co mají vliv na ekonomickou činnost společnosti. Například transparentní způsob podnikání, jako je zveřejňování finančních a nefinančních informací, dodržování etického kodexu, používání norem kvality, školení bezpečnosti práce, průzkumy spokojenosti, etika reklamy, evidence a vyřizování stížností zákazníků atd.

Hlavním úsilím v ekonomické dimenzi je změna směru od krátkodobých k dlouhodobým cílům a také od maximálního zisku k optimu. Spoléháme se přitom hlavně na transparentnost společnosti a vytváření dobrých vztahů se zainteresovanými stranami.

2.4.2 Sociální pilíř

Sociální pilíř můžeme rozdělit do dvou dimenzí. Jednu dimenzi představuje interní oblast, druhá dimenze pak popisuje externí oblast. Interní oblast představuje sociální politiku společnosti, což

³ Triple Bottom Line (TBL) Certification - SAI. Homepage - SAI [online], [cit. 5.11.2022]. Dostupné z: <https://sa-intl.org/programs/tbl/>

znamená vnitřní sociální politiku, jako jsou vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, motivace a podpora při rozšiřování jejich dovedností a vědomostí. Externí oblast studuje hlavně filantropii, spolupráci s místní komunitou a jinými místními zájmovými skupinami. Jednoduše řečeno, je to hlavně sociální pilíř CSR, který se považuje za průsečík mezi PR aktivitami a CSR.

2.4.3 Environmentální pilíř

Každá společnost by měla provádět průzkum o tom, jak její činnosti přímo nebo nepřímo ovlivňují životní prostředí. V případě, že má společnost negativní vliv na životní prostředí, měla by se ho snažit v průběhu času snižovat, nejlépe eliminovat. Příkladem efektivnosti v této oblasti je norma 19 ISO 14001 a EMAS II.

Zatím co norma 19 ISO představuje systém environmentálního managementu a schématu auditu, což je dobrovolný systém environmentálního managementu a auditu uplatňovaným v Evropské unii, to jí odlišuje od normy ISO 14000, která se vyznačuje povinností ověřovat a zveřejňovat výsledky. EMAS II je zkrácené označení pro Mezinárodní organizace pro normalizaci, ta představuje celosvětově známý dobrovolný systém řízení, který zlepšuje ochranu životního prostředí.

V roce 2001 Evropská komise předložila dokument s názvem „Zelená kniha“, který byl přijatý jako autorizované usměrnění požadavků, které musí společnosti dodržovat, aby mohly splnit svojí společenskou odpovědnost. Kritéria požadovaná v Zelené knize jsou vypsána níže v následující kapitole (Ahmad – Crowther, 2013, s.196).

2.4.4 Zelená kniha: požadavky na CSR

Hospodářská / ekonomická oblast

- a) Úzká spolupráce se stakeholdery
- b) Dodržování vnitrostátních a mezinárodních právních předpisů
- c) Poskytování vynikajících prvotřídních produktů a služeb
- d) Podpora podnikatelských iniciativ

Společenská

- a) Management lidských zdrojů:
 - lepší informační systémy v celé společnosti a systémy sdílení zisku a sdílené vlastnictví,
 - celoživotní vzdělávání a posilování postavení zaměstnanců,
 - lepší rovnováha mezi prací, rodinou a volným časem,
 - rovné platové a kariérní vyhlídky pro ženy,
 - zohlednění zaměstnatelnosti a jistoty práce,
 - snižování nezaměstnanosti, zvyšování míry zaměstnanosti a boj proti sociálnímu utlačování.
- b) Zdraví a bezpečnost při práci

- c) Záležitosti týkající se místních komunit:
 - zabezpečení pracovních míst, mezd a výhod a daňových výnosů,
 - zabezpečení dalších odborných obchodních míst,
 - charitativní činnosti a filantropie,
 - partnerství s komunitami, sponzoring místních sportovních a kulturních akcí.
- d) Záležitosti týkající se lidských práv:
 - eliminování dětské, nucené a vězeňské práce v mezinárodních korporacích a u globálních dodavatelských řetězců,
 - zohlednění mezd, pracovního času a sociálních podmínek.

Environmentální

- a) Vnitřní řízení vlivů na životní prostředí a národní zdroje:
 - redukování spotřeby zdrojů,
 - snižování produkce znečišťujících emisí a odpadu,
 - zvážení dopadů produktů v průběhu jejich životního cyklu.
- b) Záležitosti týkající se lokálních komunit:
 - starost o místní fyzické prostředí,
 - environmentální výchova a vzdělávání pro komunitu, osvěta,
 - pomoc environmentálním charitativním organizacím.
- c) Globální problémy životního prostředí:
 - ochrana přírodních zdrojů jako základ environmentálního rozvoje,
 - odstranění chudoby,
 - finanční a technická pomoc pro trvale udržitelný rozvoj,
 - podpora role obhajoby neziskových organizací pro trvale udržitelný rozvoj (Ahmad – Crowther, 2013, s.197).

Z širšího úhlu pohledu by bylo možné koncept CSR vnímat jako určitý zdroj konkurenčních výhod nebo jako určitý druh inovace, která může zabezpečit dlouhodobou existenci společnosti a trvale udržitelný rozvoj.

2.5 Vývoj odpovědného podnikání v ČR

V ČR můžeme rozvoj CSR pozorovat již od konce 19. století, a to zásluhou podnikatele Tomáše Baťi. Tento významný podnikatel zastával myšlenku, že podnikání musí být založeno na morálních principech. Optikou dnešní doby bychom to mohli interpretovat jako společenskou odpovědnost firem, kdy hlavním cílem byla péče o zaměstnance. Tomáš Baťa pro své zaměstnance zajišťoval řadu benefitů nad rámec běžných poměrů, například se jednalo o zajištění ubytování pro své zaměstnance, rovné podmínky pro muže i ženy, nebo rozvoj zaměstnanců pomocí jejich

pravidelného proškolení a mnoho dalšího. Díky tomu byly zaměstnanci více loajální, věrní a pracovali podle pravidel fair play, což mělo obrovský dopad na úspěch firmy a pracovnímu výkonu zaměstnanců. Tomáš Baťa byl také velmi činný na poli filantropie, podporoval finančně například nemocnici ve Zlíně nebo obchodní akademii. Opět, pohledem dnešní doby bychom toto mohli označit jako podporu místní komunity v oblasti sociální sféry. Pokud bychom se chtěli zaměřit na odpovědné chování k životnímu prostředí, tak by to bylo třídění odpadu v rámci celé společnosti vedené Baťou, a to vzhledem k velikosti firmy mělo opravdu velký dopad na životní prostředí.

Toto období rozkvětu bohužel zabrzdlilo následné období komunismu, během kterého v oblasti společenské odpovědnosti nedocházelo k žádnému dalšímu vývoji. Novodobý začátek pro éru odpovědného podnikání můžeme vidět až v 90. letech dvacátého století. Nově vznikající společnosti sice darovaly finanční prostředky na „dobrou“ věc, ale bylo to velmi nesystematické a většinou pouze jednorázové, a to především na základě momentálních sympatií managementu dané firmy. V dalším období na přelomu tisíciletí byla filantropie už více plánovaná a směřovala především do podobných oblastí jako samotné hlavní zaměření společnosti. To se projevilo ve stabilizaci některých subjektů, které jsou závislé na takových darech, především dobrovolné a neziskové organizace, a podpořilo jejich další rozvoj. Soustředění firem na společenskou odpovědnost jako na celek je vidět až v posledních několika letech. Na rozdíl od předchozích let si totiž společnosti uvědomily fakt, že nejen finanční filantropie jim může přinést konkurenční výhodu na trhu, ale mohou toho dosáhnout například i za pomoci etického kodexu, ekologického chování nebo dobrovolného zapojení do komunitních skupin. Především nadnárodní společnosti velkého rozměru a dosahu přišly s formou společenské odpovědnosti tak, jak ji známe dnes a začali pracovat na podpoře všech tří pilířů.

Nyní nastává doba, kdy firmy začínají přesouvat svou pozornost od krátkodobých cílů a maximalizace zisku směrem k těm dlouhodobým a k optimalizaci zisku. To je nezbytný přístup pro společnost, pokud chce obstát v silném konkurenčním prostředí trhu. Pro zavedení principů, které jsou poměrně dost nákladné, může tvořit překážku například do budoucna nepřemýšlejší management firmy, který je zaměřen pouze na krátkodobé cíle a z pohledu delšího časového úseku to nepřinese společnosti požadovaný úspěch. Pokud je tedy management zaměřen pouze na aktuální zisk firmy, je pro něj aplikace principů potřebných pro zavedení odpovědné podnikání prakticky nemožné. Naopak pro management, kterému nechybí vize do budoucna nepředstavuje zavedení potřebných kroků takový problém, což v konečném důsledku vede k optimalizaci zisku a prosperitě společnosti. (Petříková, 2008)

Velkou výzvou je zavádění společenské odpovědnosti pro velikostně střední a menší podniky v ČR. Tyto podniky si uvědomují svoji provázanost a určitě i závislost na svém okolí, a tak aplikují některé body ze společenské odpovědnosti převzaté z modelu chování větší firmy, která se s nimi v úzkém kontaktu a jejíž požadované standardy spolupráce musí společnost jakožto například dodavatel splňovat. Velmi dobrým příkladem může být péče o zaměstnance. Malé a střední podniky často zaměstnávají lidi z blízkého okolí, což vede k zájmu společnosti o místní komunitu a její podporu. Důležité tedy je, aby někdo takovým podnikům ukázal cestu, jak správně jejich dobrou základní myšlenkou naložili a rozvíjeli dál svůj potenciál ohledně odpovědného podnikání, samozřejmě po zohlednění jejich konkrétních možností a uplatňovat přitom všechny tři pilíře CSR. Mnoho podniků se na druhé straně těchto kroků obává, jelikož jsou pro ně finančně i časově velmi náročné na

zavedení, což ale nemůžeme brát jako známku toho, že by se chovali společensky neodpovědně, jen je potřeba vyvinout pro ně dobrý akční plán, aby splňoval jak dosažení cíle, tak zároveň možnosti firmy a neobrátil se ke konečnému důsledku proti ní, což by mělo za následek ne posílení úspěchu společnosti, ale její kolaps a mnohdy i k jejímu konci. (Petříková, 2008)

2.6 Přínos společenské odpovědnosti pro firmy

V této kapitole se budu věnovat zhodnocení přínosů pro firmu po přijetí zásad společenské odpovědnosti, a to především z finančního hlediska. Jak již zaznělo několikrát, finanční stránka je pro jakoukoliv společnost velmi důležitá a hraje rozhodující roli při zavádění nových věcí do praxe společnosti a její inovaci. Hlavní otázky, které podnik při rozhodování, zda zavést společenskou odpovědnost a přiklonit se k této „politice“ znějí:

- Co tím společnost získá?
- Za jakou cenu?
- V jakém časovém horizontu?

V případě zavádění společenské odpovědnosti se jedná téměř vždy o dlouhodobý plán, který tedy je, jak logicky vyplývá, záležitostí na delší dobu a není to změna, která se stane „přes noc“. V některých případech může trvat i několik let a stojí společnost nemalé úsilí, je tedy k tomu i v tomto duchu přistupovat a vše důkladně zvážit a připravit. Implementace principů společenské odpovědnosti nemá dopad pouze na oblast finanční, ale také na jiné oblasti. Mezi nejpodstatnější výhody při zavádění, jak uvádí například Petříková (2008) můžeme zařadit:

- zvýšení transparentnosti a důvěryhodnosti společnosti,
- dlouhodobě udržitelné podnikání a dosahování zisku,
- odlišení se od konkurence,
- propagace značky, zvýšení image společnosti,
- možnost získání a udržení kvalitních zaměstnanců,
- posílení firemní kultury,
- dosahování finančních úspor, které jsou spojené s odpovědným chováním,
- růst loajality zákazníků,
- růst tržního podílu firmy na trhu.

Jak je tedy vidět z bodů výše, zabývat se environmentální politikou a společenskou odpovědností je pro společnosti atraktivní záležitost, jelikož poskytuje mnoho výhod a díky nim se stávají pro podniky ekonomicky výhodnými i přes také již zmíněné vysoké náklady a časovou náročnost.

Je tedy jasné, že jsme součástí doby, kdy podniky nemusí volit mezi odpovědným chováním ke svému okolí a ziskovostí společnosti. Každý rok narůstá počet firem, které se neorientují pouze na dosažení zisku, ale také si začínají uvědomovat širší souvislosti především co se týče vynaložených nákladů, které ale mají schopnost se několikanásobně zhodnotit a přinést společnosti více, než kdyby finanční prostředky v této sféře nevyvalovala.

Pokud chce podnik obstát ve stále složitějším konkurenčním prostředí na trhu, je nucen sladit své ekonomické cíle s potřebami společnosti a environmentální odpovědností, protože to je jediná

cesta k udržení si ziskovosti a udržet si svou konkurenceschopnost. Vedení firem, především těch ze skupiny menších a středních podniků v ČR, velmi často nemá povědomí o tom, co by měli vykonat pro aplikaci správných náležitostí spojených se zapojením se do společenské odpovědnosti společnosti. Na druhou stranu tyto kroky občas koná nevědomě a nezávisle na propracovaném systému odpovědnosti, jelikož to tak prostě cítí, jelikož si sami dobře uvědomují, že chovat se eticky ke všem zainteresovaným stranám a řídit se ekologickými principy je z dlouhodobého pohledu jednoduše výhodné.

2.7 Motivační důvody

Existuje mnoho důvodů, proč by měla společnost chtít usilovat o implementaci CSR. Prvním krokem k dodržování pravidel CSR je získání správného úhlu pohledu. Sociální odpovědnost podniků by se neměla považovat za strategii snižující dosažitelných zisků společnosti. CSR je pro společnost skvělou příležitostí na zlepšení image propagací CSR ve společnosti, a tím k dlouhodobému zvýšení jejich výnosů. Společnosti mohou mít k implementaci CSR různé důvody, ale jejich motivace může vzniknout, jen pokud budou v CSR vidět něco, co se jim v budoucnu vyplatí a vrátí v pozitivním slova smyslu.

Jak již bylo řečeno, předpokládá se, že CSR může pomoci zlepšit reputaci společnosti, což může zase přilákat nové potenciální spotřebitele. Nemůžeme však zapomenout uvést, že je důležité udržovat CSR vůči zainteresovaným stranám – stakeholderům a spotřebitelům, stejně jako převzít odpovědnost za výrobek, který zahrnuje poskytování kvality a bezpečnosti. Abychom toho mohli dosáhnout, je potřeba je informovat o výhodách a přínosech výrobků pro životní prostředí, aby získali přehled o tom, jak mohou skutečně pomoci chránit naši zem a vytvořit z ní lepší a čistější místo pro život. Dobrým příkladem může být britská společnost „British Petroleum“, která v roce 2000 změnila svůj název na „Beyond Petroleum“, aby tak zdůraznila svoje aktivity pro společnost.

Za druhé, další částí dobré reputace CSR jsou zaměstnanci. Vytvoření přirozeně příjemného prostředí s dobrými pracovními podmínkami pro zaměstnance znamená jejich spokojenost, což znamená vyšší produktivitu a lepší výsledky pro společnost. Proto je ve společnosti velmi důležitý etický aspekt závazku, který pomáhá stabilizovat nebo zlepšovat pozici na trhu a v rámci konkurence.

Implementace CSR má také v neposlední řadě také finanční motivaci. Pokud vykonáváme správné věci, nesmíme zapomenout ani na finance, které jsou stále větším aspektem, v dnešní době již aspektem číslo jedna. Společnosti by se neměly zaměřovat jen na sociální angažovanost pro společnost a zainteresované strany, protože aby společnost pokračovala v růstu nebo alespoň aby se zakotvila na trhu, musí mít potřebná aktiva na splnění cílů, které budou z dlouhodobého hlediska vést k pozitivním výsledkům, pokud jde o jejich image a zvýšení návratnosti (Kolja, 2018, s.7-10).

2.8 Explicitní vs. Implicitní pojetí CSR

Existují četné případy diskusí o tom, že styl CSR v USA dává organizacím možnost převzít výslovnou odpovědnost. Naopak, CSR vykonávají organizace v Evropě v systémech širší odpovědnosti organizace, proto rozlišujeme dva hlavní prvky CSR, a to je explicitní a implicitní pojetí CSR.

2.8.1 Explicitní forma CSR

Explicitní forma CSR je v zásadě politika společnosti, ve které se společnost podílí na angažování se a přebírání odpovědnosti po některých společenských událostech. Zpravidla to sestává z dobrovolnické práce a podnikových strategií, které spojují společenské hodnoty a podnikání.

Velmi častým příkladem jsou aktivity společností po přírodních katastrofách, při kterých se získávají prostředky pro oběti těchto událostí. Doslovná zpráva například o chemické bezpečnosti může být velmi účinná proti tlaku zainteresovaných stran, což může iniciovat spolupráci mezi vládou a mimovládními korporacemi. Explicitní CSR by dokonce mohla spojit spolupráci s jinými korporacemi. Celkově tedy můžeme říct, že explicitní forma odpovědnosti za společnost se zakládá spíše na vlastním úsudku společnosti než jako reflexe vládní moci.

2.8.2 Implicitní forma CSR

Na druhé straně je implicitní forma CSR, která popisuje odpovědnost společnosti v širším pojetí toho, jaké jsou zájmy společnosti. Implicitní forma CSR obsahuje určité hodnoty a normy, které znamenají některé povinné požadavky, aby společnosti čelily záležitostem zainteresovaných stran.

Hlavním rozdílem mezi nimi je také komunikace. I když explicitní forma CSR často používá CSR jako způsob komunikace přístupu společnosti k svým zainteresovaným stranám, na druhé straně implicitní CSR by takové aktivity takovým způsobem nepodporovala. Dalším rozdílem, který můžeme mezi oběma přístupy najít je záměr. Ačkoliv společnosti vykonávající implicitní a explicitní CSR mohou mít stejný záměr, existuje mezi tím určitý rozdíl. Implicitní odpovědnost za společnost se nepovažuje za dobrovolné rozhodnutí společnosti, ale za odraz prostředí společnosti, nicméně, explicitní forma CSR je sice výsledkem dobrovolného, ale často strategického rozhodnutí společnosti. Společnosti mají rozdílné důvody pro explicitní komunikaci CSR a ty spočívají převážně v obrazu společnosti a veřejném mínění. I když tento způsob vyjadřování není nevyhnutelně čestný a velmi často je jeho hlavním důvodem ekonomický zisk.

Existují určité normy a iniciativy, které nám poskytují informace o tom, jak se společnosti daří na trhu CSR, jakého úspěchu dosáhla a naopak, na které oblasti se musí více zaměřit. Společnosti se také snaží sdílet tyto informace tykající se CSR s veřejností a stakeholdery. Společnosti však také mohou zveřejňování svého úspěchu zneužít, především pokud to dělají agresivním způsobem. V takovém případě mohou mít zveřejněné výsledky negativní vliv a tato situace se označuje pojmem *greenwashing*.

Greenwashing

Greenwashing celkově popisuje vztahy k veřejnosti, které se zaměřují na mylný dojem, že společnost je ve skutečnosti zapojená do aktivit CSR. Je zřejmé, že je nemožné, aby většina

zainteresovaných stran byla přímým svědkem iniciativ a politiky CSR konkrétní společnosti. Proto se musí spoléhat na informace, které společnost zveřejní.

Oxford English Dictionary definuje greenwashing konkrétnějším způsobem. Je to „dezinformace šířená organizací s cílem prezentovat environmentálně odpovědný veřejný obraz“ (www.en.oxforddictionaries.com, 6.11.2022).

Důvodem, proč to organizace dělá, je nepochybně neustále rostoucí poptávka po ekologicky šetrných výrobcích a službách. Mnoho společností našlo způsob, jak zlepšit svoji výkonnost, přičemž je šetrnější k životnímu prostředí – stále však existuje velké procento těch, u kterých je vyšší pravděpodobnost použití kreativní reklamy. Zákazníci musí být proto velmi opatrní, aby jimi hledané výrobky, které jsou šetrné k životnímu prostředí, nepoškozovali společnost jiným způsobem.

2.9 Výhody a nevýhody CSR

Chování v souladu s principy CSR přináší společnosti značné množství výhod a zisků. Každý autor popisuje svoje vlastní spektrum výhod pro společnosti, které implementovali myšlenky CSR do každodenní praxe. Ale na rozdíl od definice CSR se většina autorů shoduje v tom, že je převážně nefinanční povahy a stimuluje obchodní zisky, a to především z dlouhodobého hlediska.

2.9.1 Výhody CSR

V současné době stále roste zájem společností a populace na společenské odpovědnosti. Má to vliv na jejich rozhodování i při nákupu produktů a služeb, nebo výběru zaměstnání. Má to vliv také na společnosti při vytváření dlouhodobých vztahů. V dnešním tržním tempu společnosti existuje velké množství společností, které nabízejí téměř identický produkt nebo inzerují skoro stejné volné pracovní pozice. Společnosti mohou těžit ze CSR ve snaze zviditelnit se nebo odlišit se od ostatních ve vysoce konkurenčním prostředí (Kašparová – Kunz, 2013, s.34).

Některé z výhod, které nám přináší CSR, vidíme v tabulce 1 níže.

Tabulka 1 - Přínosy konceptu CSR

Přínosy CSR	Důsledky přínosu
Zvýšení hodnoty nehmotného majetku aktiv a podíly	Zvyšování hodnoty reputace společnosti, značky, lidských zdrojů a vztahů důvěry a partnerství
Konkurenční výhoda	Dopad na společnost a odlišení se od konkurence
Nové obchodní příležitosti	Přístup ke stakeholderům, ke kterým se organizace nemůže dostat jiným způsobem
Úspory nákladů	Snížení fluktuace zaměstnanců nebo emisní pokuty

Risk management	Lepší prověření rizika – analýza rizik, které eliminují negativní dopad na podnikání
Přilákání investorů	Finanční instituce do hodnocení projektů čím dál tím víc zohledňují sociální a environmentální kritéria. Implementace konceptu CSR do podnikové strategie se považuje za ukázkou dobrého řízení, to dává společnostem přístup k novému finančnímu kapitálu
Oblíbený dodavatel	Díky aktivnímu přístupu ke konceptu CSR se společnosti stávají preferovanými dodavateli
Zvýšení výkonnosti obchodního řetězce	Zodpovědný přístup k partnerům v řetězci vede k budování vzájemné důvěry, zlepšení kvality výrobků a služeb pro spotřebitele a v konečném důsledku vede k vyšším ziskům v rámci obchodní spolupráce
Zaměstnanci vysoké kvality / úrovně	Odpovědné postupy umožňující společnostem přijímat a udržovat personál vysoké kvality

Zdroj: Pavlík – Bělčík, 2010, s.176, Kašparová – Kunz, 2013, s.34, vlastní zpracování

2.9.2 Nevýhody CSR

Stejně jak velký je počet příznivců a výhod CSR, tak velký je na druhé straně počet oponentů a určitých nevýhod. Největším kritikem CSR je Milton Friedman, který během svého života publikoval mnoho knih a příspěvků, ve kterých kritizoval koncept CSR a jeho zastánce. Podle Friedmana je jedinou společenskou odpovědností společnosti maximalizace zisku. Podle jeho názoru je angažování se v koncepci CSR cestou, která vede společnost od jejího primárního cíle, kterým je dosažení a maximalizace zisku a jejím výsledkem je zvýšení nákladů (Pavlík – Bělčík, 2010, s.176).

Tabulka 2 – Nevýhody konceptu CSR

Limity CSR	Dopady limitů
Pokles zisku	Implementace CSR a náklady na ni způsobují zvýšení nákladů
Zvýšení vlivu společnosti	Zvyšující se vliv a síla společnosti, zatím co vláda má méně moci
Validita vlivu společnosti	Společnosti / firmě chybí mandát ze strany společnosti ovlivňovat rozhodování o národních záležitostech
Vnímání konceptu CSR	Snížení fluktuace zaměstnanců nebo emisní pokuty
Cenová konkurenceschopnost	Zvyšující se náklady způsobují vyšší cenu produktů a služeb

Zdroj: Pavlík – Bělčík, 2010, s.176, Kašparová – Kunz, 2013, s.34, vlastní zpracování

Friedman předpokládá, že manažeři, kteří se snaží zapojit organizaci do společensky odpovědnějších činností, tím vlastně okrádají majitele, protože tyto činnosti nepřinášejí žádný zisk a snižují příjmy zainteresovaných stran nebo plat zaměstnanců a přebírají úlohu zákonodárců, přestože na to nebyli společnostmi zvoleni.

Proto existují další dvě nevýhody. Pokud se společnost chce skutečně zapojit do společenské odpovědnosti, existuje vysoké riziko, že by její počáteční poslání, kterým je zisk, bylo těmito činnostmi potlačeno. V důsledku přirozeného růstu navíc společnost získává významnou moc v hospodářské, environmentální a technologické oblasti. V důsledku toho se nevyžaduje, aby se společnosti poskytovala možnost expandovat v sociální oblasti.

Naopak, existuje velké množství příznivců CSR, kteří se domnívají, že společnost trpí vážnými lidskými a sociálními problémy, které jsou zapříčiněny hlavně existencí velkých korporací a manažeři musí řídit aktivity správným způsobem, aby tyto problémy vyřešili nebo je alespoň eliminovali. Dalším všeobecně hláсанým názorem je tvrzení, že musí být v nejlepším zájmu společnosti, aby se chovala z dlouhodobého pohledu odpovědně. Bráno tímto úhlem pohledu, je krátkodobé období velmi specifické, pokud se manažeři snaží dosáhnout co největšího zisku, který by jim zachoval jejich pracovní pozici i v dalším období. Jinými slovy, zaměřují se také na svoje vlastní cíle, které se, jak už bylo řečeno, liší od cílů majitele. Mohlo by se tedy říct, že dobrým příkladem této situace může být podpora prostřednictvím marketingového nástroje, který má obvykle krátkodobý účinek a z dlouhodobého hlediska by to mohlo zničit značku společnosti.

Dalším významným bodem ve prospěch CSR je pokles potřeby vládních nařízení. Tato skutečnost je v reklamním průmyslu dost nápadná. Kromě zákona existují také některé samoregulační orgány, které monitorují dodržování etických zásad. Jako dobrý případ může posloužit tendence propagace nápojů s vysokým obsahem kalorií, stejně tak jako potravin a sladkostí, kde samotné společnosti začnou spojovat konzumaci těchto výrobků se sportovními aktivitami, jen aby se vyhnuli obvinění ze způsobování obezity s následným sledováním omezením reklamy na tyto výrobky.

2.10 Společensky odpovědné investování (SRI)

Koncept společensky odpovědného investování (*Social Responsible Investments – SRI*) vznikl v 70 letech, nejpopulárnějším se však stal na začátku tohoto tisíciletí po katastrofických událostech, kdy společnosti, které se do té doby považovaly za velmi úspěšné a ziskové, náhle zkrachovaly. Krach těchto společností vedl k dramatickému poklesu hodnoty akcií akcionářů a částečně aktiv akcionářů. Tyto události přinutily další akcionáře přehodnotit svoje priority a jejich dosavadní zájem pouze o ekonomické výsledky společnosti, do kterých vložili svoje prostředky, ale také to, jak se angažují v CSR. A to byl čas, kdy se CSR stala rozhodující složkou pro udržení prosperujícího podniku a jeho trvale udržitelný rozvoj.

Obecně se také věřilo, že společnosti, které přijaly koncept CSR, jsou kvůli svým etickým a transparentním praktikám méně rizikové a na základě hodnotového vztahu se stakeholdery se od investic v těchto společnostech očekává, že dosáhnou nadprůměrného zhodnocení. V kontextu SRI byly vyvinuté různé akciové indexy, které pomáhají investorům identifikovat společnosti, které se chovají společensky odpovědným způsobem (Petříková, 2008, s.184).

Termín SRI můžeme vnímat jako ten druh investičního rozhodování, kde bereme do úvahy finanční, environmentální a etické prvky. Schopnost společností jednat ve všech těchto aspektech také naznačuje, jak sofistikovaná je společnost a jak efektivní je její řízení.

Dobrým příkladem SRI může být „zelená investice – Green Investment“. Je to investice, kde se společnost zaměřuje na ekologické pohony, vývoj „zelených“ technologií, jako je výroba energie z alternativních zdrojů, odpadové hospodářství atd.

Strategie SRI

Rozlišujeme tři hlavní strategie společensky odpovědných investic, které jsou:

- *Social Screening – Sociální screening*

Který se většinou nachází v dluhopisových fondech. Podle Buddeho (2008, s.2) sociální screening znamená „že podkladové akcie, dluhopisy nebo hotovostní investice byly vybrány alespoň částečně na základě environmentálních, sociálních nebo řídicích kritérií emitenta“.

Příkladem může být akciový podílový fond, který byl sociálně prověřený a emitenti si nevybírají určitý druh akcií, například tabákovou společnost. Na druhé straně však může mít záznamy v aktivitách v sociální a environmentální sféře.

- *Komunitní nebo proaktivní investování*

Tato strategie SRI odráží situaci, pokud jsou finanční prostředky směřovány do společností nebo projektů, které mají pozitivní sociální nebo environmentální vliv. Může to být dodávka dostupného bydlení nebo reklama energeticky úsporných technologií. Příkladem může být investor, který své prostředky částečně přiděluje na depozitní certifikáty v bance, která usiluje o podporu finančních služeb v městských částech, obcích s nedostatek služeb atd.

- *Aktivismus akcionářů*

Popisuje situaci, kdy se akcionář snaží ovlivnit chování společností přímým rozhovorem s nimi nebo hlasováním za podporu nebo vytváření určitých návrhů nebo zvolením ředitelů. Toto je možnost, pokud je investor vlastníkem akcií napřímo nebo přes podílový fond (Budde, 2008, s.3).

Rámec pro činnosti v oblasti sociálních investic se neustále rozšiřuje. Fondy, především ty, které se zaměřují na trvale udržitelný rozvoj, využívají při své činnosti prvky sociálních investic. Je to hlavně použití specifických benchmarků, filtrů vedle standartních finančních kritérií při výběru akciových cenných papírů do portfolia. Monitorují například přístup a chování emitentů (společností) k sociálním, environmentálním aspektům podnikání.

ANALÝZA SPOLEČNOSTI HORNBACH BAUMARKT CS.

3 Představení společnosti Hornbach

Společnost Hornbach patří mezi nejvýznamnější a nejznámější z hobby marketů v Evropě. ⁴

V roce 1877 mistr pokrývač Michael Hornbach založil svůj řemeslný podnik a o deset let později ho rozšířil o obchod se stavebninami a poté jeho syn Wilhelm připojil ještě specializovaný obchod se železářstvím. V roce 1957 vyšel první časopis pro domácí kutily „Selbst ist der Mann“ – Muž je samostatný, což byl v té době první takový časopis svého druhu.

Zvrat v podnikání pro rodinu Hornbach nastal poté, co Otmar Hornbach navštívil v roce 1966 USA a přivezl si zpět do Německa cenné vědomosti a inspiraci pro své další počínání. Jeho další kroky ovlivnil především obraz obchodu, kde je možné najít všechny stavební materiál pod jednou střechou a roku 1968 se mu podařilo otevřít první kombinovanou prodejnu pro stavbu a zahradu v Evropě. ⁵

Na druhou stranu je nutné zmínit, že i přesto, že společnost disponovala 6000 výrobky na ploše 4000 m², nebyl začátek působení společnosti Hornbach na trhu nijak růžový a firma se dokonce musela potýkat krátce po otevření s velkými problémy, jak uvedl pan Hans Egger, ředitel marketu v Bornheimu: „První den do marketu mnoho lidí nepřišlo a měli jsme tržbu pouze 2300 marek. Byl to jen zlomek výdajů, například za reklamu. Potom se nám ale podařilo rychle zákazníky o Hornbachu přesvědčit a začala se odvíjet úspěšná historie společnosti.“ ⁶ Pro společnost Hornbach je typické, že za klíč ke svému úspěchu považuje své zaměstnance. Od zaměstnanců je toho vyžadováno mnoho, ale to je vyváženo tím, že každý zaměstnanec má možnost se vyjadřovat k plánování nových věcí, přijít s osobitou myšlenkou, která pokud se prokáže jako dobrá, bude rozvíjena dále na vyšší úrovni a můžeme to tedy vnímat i tak, že zaměstnanec se přímo podílí na chodu společnosti a do velké míry ovlivňuje její další kroky.

V roce 1978 vznikla první vlastní výroba, a to konkrétně výroba barev, a i v dnešní době je společnost Hornbach stále vlastním výrobcem svých barev a získala v tomto sortimentu řadu ocenění. Další vlastní značka přišla o deset let později a byla jí značka FloraSelf, a i tato značka je dodnes součástí sortimentu na prodejních. Otevření první velkoobchodní prodejny proběhlo v roce 1980 v Karlsruhe. Velkoobchod disponoval prodejní plochou 8000 m² na které bylo umístěno 20 000 výrobků, 3000 rostlin, 16 000 tapet a pro zákazníky bylo připraveno 200 parkovacích míst. ⁷

V roce 1988

Vzniklo první zahradní centrum ve stejné podobě, jakou známe z obchodů dnes a o dva roky později se prodejna rozšířila o Drive In, tedy plochu marketu, kam mohou zákazníci pohodlně zajet autem a vše si naložit přímo z regálů. V roce 1996 společnost poprvé expandovala do zahraničí, konkrétně do Rakouska. Následně společnost expandovala do dalších zemí, a to v tomto pořadí: v roce 1997

⁴ WOLF, S., Lotz, O., Tomasi D., Wagener, S. *50 let srdcovek, vůle a hrdosti*. Bornheim, 2018.

⁵ WOLF, S., Lotz, O., Tomasi D., Wagener, S. *50 let srdcovek, vůle a hrdosti*. Bornheim, 2018.

⁶ WOLF, S., Lotz, O., Tomasi D., Wagener, S. *50 let srdcovek, vůle a hrdosti*. Bornheim, 2018.

⁷ WOLF, S., Lotz, O., Tomasi D., Wagener, S. *50 let srdcovek, vůle a hrdosti*. Bornheim, 2018.

do Holandska, v roce 1998 do Lucemburska a České republiky, v roce 2002 o Švýcarska, v roce 2003 do Švédska, v roce 2004 na Slovensko, a jako poslední region se připojilo v roce 2007 Rumunsko. Celkem společnost operuje s 158 retailovými pobočkami, z čehož se 97 prodejen nachází v Německu a ostatních 61 v zahraničí.⁸

Odpovědí na velmi často kladenou otázku, jaká je společnost Hornbach by odpověď jednoznačně zněla, že je to firma s dlouholetou tradicí a jejím hlavním pilířem je rodina Hornbach. Rodina je v čele společnosti od jejího založení po šest generací až do dnešního dne a v budoucnu toto neplánuje nijak měnit, a i nadále bude mít rodina hlavní rozhodovací právo.

V České republice byla první prodejna otevřena v Praze na Černém Mostě dne 25.11.1998 a expanze pak krátce nato pokračovala i do dalších měst: 16.2.2000 Brno, 21.9.2000 Ostrava – Svinov, 11.12.2002 Praha – Řepy, 7.10.2005 Hradec Králové, 17.10.2007 Olomouc, 25.5.2011 Plzeň, 8.6.2011 Ostrava – Vítkovice, 19.3.2014 Praha – Čestlice a jako poslední otevřený market byl dne 23.3.2016 Praha – Velká Chuchle.⁹

V tomto roce oslaví společnost 25. let na českém trhu, i přesto, že by se mohlo zdát, že firma mění své přístupy a postoje, je tomu právě naopak, její obchodní strategie zůstává napříč desetiletími stále stejná, a to, aby zákazník mohl přímo v prodejně Hornbach najít vše potřebné pro svůj projekt ať už pro zahradu, stavbu nebo renovaci. Hlavní myšlenkou je, že není třeba chodit do více menších specializovaných prodejen, v Hornbachu zákazník najde vše, co potřebuje z oddělení: železářství, elektra, barev, tapet, podlahy, stavebnin, sanity, dlažby nebo zahrady. Na širší sortimentu také pravidelně odkazují reklamy společnosti. Kromě širší sortimentu je cílem společnosti také to, aby se zákazníci cítili v prodejnách dobře, aby našli to pravé dle jejich představ a bylo jim poskytnuto správné odborné poradenství ze strany zaměstnanců společnosti. Také se snaží o vyzdvihnutí dalších služeb jako rychlé přípravy rezervovaného zboží na prodejnu, možnosti vypůjčení si dodávky na odvoz rozměrnějších výrobků, vrácení nepoužitého materiálu zpět na prodejnu, přířezu dřeva, míchacího centra na správný barevný odstín, a to vše za trvale nejnižší ceny na trhu. V centru všeho zájmu se slovo projekt a zákazníci, kteří si chtějí něco vytvořit vlastníma rukama. Slovo projekt si chtěla společnost Hornbach přivlastnit už dávno, často o něm hovořila v tiskových zprávách, v rádiových spotech, na billboardech a v reklamě bylo vždy uváděno *HORNBACH č.1 pro Vaše projekty*. Tato reklama byla zlomová a od té doby je slovo projekt opravdu synonymem společnosti, a ve stejném duchu vznikla i další reklamní kampaň: *Neříkej projekt, pokud nemyslíš Hornbach*.¹⁰

S tím, jak se společnost rozšiřovala do dalších zemí a měla stále více zaměstnanců, bylo potřeba vytvořit něco, kde budou ukotveny pracovní hodnoty a znaky společnosti. Z toho důvodu na přelomu roku 2003/2004 bylo vytvořeno desatero, kterým se společnost v každém regionu řídí. Nejedná se pouze o formální záležitost, o desateru se hovoří na každé větší poradě a visí na nejedné nástěnce ať už v kanceláři vedení společnosti anebo jídelně zaměstnanců na marketu.

⁸ WOLF, S., Lotz, O., Tomasi D., Wagener, S. *50 let srdcovek, vůle a hrdosti*. Bornheim, 2018.

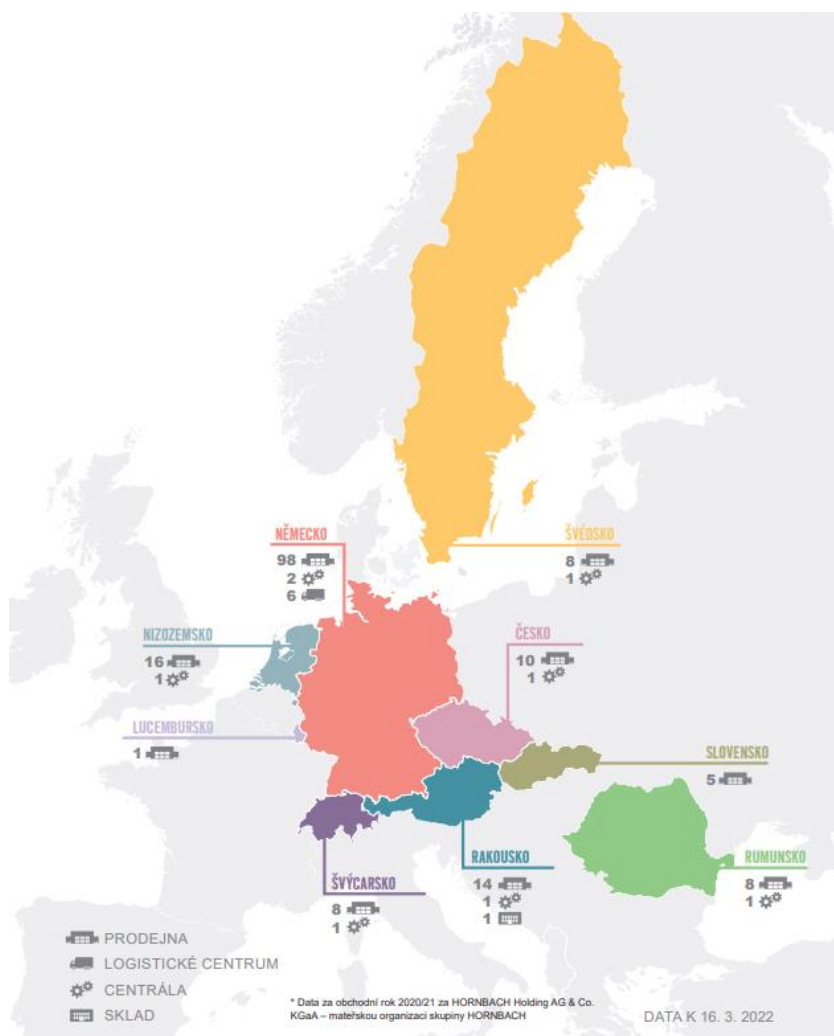
⁹ Milníky v historii Hornbachu. *Hornbach.cz [online]. [cit. 13.2.2023]. Dostupné z: https://www.hornbach.cz/cms/cs/cz/o_hornbachu/o_nas/milniky/historie.html*

¹⁰ Interní zdroje společnosti Hornbach

Jeho znění je:

1. „Jsem číslo 1 pro Vaše projekty.
2. Výsledkem naší snahy není zboží. Výsledkem naší snahy jsou spokojení zákazníci.
3. Získání důvěry našich zákazníků trvá roky. Ztratit ji je možné během sekundy.
4. U nás podporuje každý každého. Jen jako tým jsme neporazitelní.
5. Každý jednotlivec přispívá svými výkony k úspěchu celku.
6. Společně se dále úspěšně rozvíjíme, a tím zajišťujeme svoji budoucnost.
7. Naší tradicí je inovace. Každý využívá možnost něco zdokonalit.
8. Čestnost a soudržnost jsou základní principy našeho kolektivu.
9. Co řekneme, to také uděláme, bez výjimek.
10. Stále je co dělat.“¹¹

Obrázek 4 – Mapa regionů společnosti Hornbach



¹¹ WOLF, S., Lotz, O., Tomasi D., Wagener, S. 50 let srdcovek, vůle a hrdosti. Bornheim, 2018.

3.1 Strategie společnosti Hornbach

3.1.1 Umístění společnosti Hornbach na trhu hobby marketů v ČR

Na českém trhu v současnosti působí velké množství řetězců, ať už se jedná o velké obchodní společnosti nebo menší specializované prodejny zaměřené na určitý sortiment v oblasti DIY. Na druhou stranu, ne všechny můžeme považovat za konkurenci pro společnost Hornbach.

Aby Hornbach považoval některý řetězec za svoji konkurenci, musí splňovat několik kritérií, které jsou uvedené níže:

- nejnižší ceny,
- největší výběr,
- největší obraty,
- profesionální prezentaci své značky,
- hlavním místem nákupu pro zákazníky.

Z pohledu výše uvedených kritérií považuje společnost Hornbach za svého největšího konkurenta prodejnu OBI, Bauhaus a Dek. Kromě těchto velkých hráčů na trhu hobby marketů představují konkurenci také v některých odděleních nebo lokalitách například různé specializované maloobchodní prodejny. V oblasti stavebnin jsou to například stavebniny Janík v Ostravě, kvůli kterým se často přizpůsobují ceny stavebnin v celém regionu ČR. V oddělení sanity je to maloobchodní konkurent SIKO, v oddělení zahrady Moutfield a v Praze například prodejna Platforma. Z celkového pohledu tedy můžeme usoudit, že trh hobby marketů je vysoce konkurenční prostředí a ekonomická situace způsobuje, že se v něm určité cenové boje uskutečňují, ale nejsou až tak dramatické jako v některých jiných oblastech trhu.

Společnost si nezakládá na kvantitě, ale na kvalitě a velikosti, z čehož vyplývá, že v segmentu DIY zaujímá téměř největší podíl na trhu. Při stavbě každé nové prodejny je kladen velký důraz na kvalitu a potenciál rozvoje. Nové markety se budují na místech s prvotřídní polohou, vynikajícím dopravním spojením a dostatečně velkou spádovou oblastí. Společnost si zakládá na kvalifikovaných a motivovaných pracovnících, kteří plní svoje úlohy s vysokým nasazením, odbornou a sociální kompetencí. Cílem Hornbachu je nabízet bezkonkurenční sortiment s rozsáhlým poradenstvím a trvale nízkými cenami.¹²

3.1.2 Komunikační politika společnosti

Společnost Hornbach využívá širokou škálu komunikačního mixu při komunikaci se svými zákazníky a okolím, s tím, že se snaží upozornit okolí především na svůj sortiment, služby a značku. V tomto směru je nejlepší volbou komunikace se širokým dosahem, a proto není žádným překvapením, že i

¹² HORNBACH *12 hřebíků věčnosti* [online]. [cit. 23.12.2022]. Dostupné na: http://www.hornbach.cz/cms/cs/cz/o_nas/12_hrebiku/index

u této společnosti zabírá největší podíl na výdajích z komunikačního mixu právě reklama. Nejsilnější reklama je pravidelně v jarních a podzimních měsících, kdy je začátek sezóny pro zahradní sortiment, stavbu anebo rekonstrukci. Tyto měsíce jsou také velkým dobrým časem pro nové kampaně. Hornbach používá všechny typy marketingové komunikace, aby tak posílil svou PR strategii, reklamu tedy umísťuje v televizi, tisku, online, vnější reklama na billboardech a v rádiu.

To vše se poté spojí do ucelené PR strategie podniku, která má následující cíle:

- vytváří a udržuje pozitivní obraz organizace, důvěru v období krize,
- vytváří vazbu mezi zákazníkem, společností a partnery společnosti (dodavateli),
- posiluje značku firmy, která je součástí širšího povědomí společnosti,
- posílí důvěru akcionářů,
- podporuje marketingové kampaně společnosti,
- posiluje vnitřní kulturu a kvalitu týmu zaměstnanců společnosti.

Společnost Hornbach myslí při svém podnikání i na CSR (corporate social responsibility – společenská odpovědnost firmy). Bere na sebe zodpovědnost při ochraně lidí, životního prostředí, zvířat a společenství. Pro lepší představu zde uvádím konkrétní cíle CSR politiky společnosti:

- zodpovědnost za životní prostředí,
- široká nabídka FSC,
- ochrana rostlin,
- ochrana zdraví v domácnostech,
- ochrana zaměstnanců.

Novým cílem společnosti, který se momentálně postupně realizuje napříč celým sortimentem společnosti je opatření veškerého zboží QR kódem, který bude odkazovat na zboží na webových stránkách, kde jsou o výrobku uvedené podrobné informace, ale také například technický list, návod na použití, a doplňkový sortiment, který by se zákazníkům mohl hodit.

Toto je tedy z pohledu společnosti dlouhodobý projekt, od něhož si slibuje, že díky tomu si zákazníci budou více schopni poradit sami, dohledat si všechny potřebné informace přes svůj mobilní telefon a ušetří si tak čas s hledáním prodavače, který by jim tyto informace musel sdělovat. Prodavači budou i nadále k dispozici zákazníkům na prodejně, ale jejich čas bude využit mnohem lépe efektivněji a na dotazy, které jsou opravdu odborné, a ne pouze zběžné, které k ničemu dalšímu většinou nevedou. Naplánování cíle a jeho dílčích kroků se bude věnovat harmonogram činností v další kapitole této práce.

3.1.3 Cílové skupiny společnosti

Zákazníky DIY sortimentu můžeme rozdělit na základě interní analýzy, kterou provedla společnost Hornbach do pěti spotřebitelských skupin:

- šetrný udržovatel,
- uživatel služeb,
- nápaditý praktik,
- soběstačný kutil,

- profesionální řemeslník.

Zákazníci, kteří byli začleněni do jednotlivých skupin se hodnotili podle velikosti výdajů za sortiment DIY, vztahu k manuální práci při stavbě domu nebo úpravách domu, domácnosti, zahrady a podle účelu nákupu produktů v této kategorii.

- 1) Šetrný udržovatel – vkládá do produktů zařazených v segmentu DIY jen minimální investice, jedná se cca o roční částku přibližně 5000 CZK. Z hlediska sociálních a demografických charakteristik je tato skupina nejvíce zastoupena mezi muži a zákazníky ve věku mezi 18-29 lety, a také lidmi nad 60 let. Do této skupiny se dále řadí lidé s nižším příjmem, bydlící především v bytě a s nižším vzděláním. Důležitou roli pro ně v případě nákupu hraje dostupnost prodejny.
- 2) Uživatel služeb – zde pozorujeme vyšší výdaje než u předchozí skupiny v DIY sortimentu, zákazník zde preferuje realizaci oprav na zakázku. Do této kategorie se řadí převážně ženy a zákazníci ve věkové kategorii mezi 40-60 lety. Můžeme sem zařadit domácnosti s vyšším příjmem, pro které je důležité ušetřit čas i za cenu vyšších nákladů na realizaci opravy.
- 3) Nápaditý praktik – zde vidíme preferenci vlastní práce při opravách a jiných pracích. Zákazníci v této skupině jsou nejčastěji ženy a lidé ve věku mezi 40-49 lety a 60-69 lety, kteří rádi vymýšlejí především domácí dekorace a vychytávky dle vlastních představ. U těchto zákazníků je kladen důraz na prodejny s příznivou cenou a zároveň vyšší kvalitou zboží.
- 4) Soběstačný kutil – tento typ zákazníků si uskutečňuje opravy a odborné práce výhradně sám. V této kategorii převažují starší zákazníci nad 50 let, lidé se středoškolským vzděláním, kteří žijí v malých obcích a bydlí především v rodinných domech. Zákazníci z této skupiny kladou důraz především na široký sortiment a kvalifikovaný personál.
- 5) Profesionální řemeslník – do této kategorie můžeme zařadit zákazníky, kteří většinou nejsou koncovým zákazníkem, ale zboží nakupují pro další účely. Jde hlavně o muže ve věku do 49 let především se základním a středním vzděláním. Tito řemeslníci požadují příznivé ceny, výrobky vysoké kvality a nabídku dodatečných služeb.

Toto rozdělení zákazníků je pro společnost rozhodující při tvorbě sortimentu, a nevykazuje tendenci k větším změnám a objevení nových skupin potenciálních skupin zákazníků, jelikož sortiment DIY není pole, které by zaznamenávalo rozšiřování, ať už na základě trendů anebo technologického vývoje.

3.1.4 Originalita společnosti

Obchodní strategií společnosti je, aby zákazník mohl přímo v prodejnách Hornbach najít všechno potřebné pro svůj projekt, ať už na zahradu, stavbu nebo renovaci, aby nebylo potřeba chodit do více různých obchodů a postupně hledat potřebné zboží. Na šířku sortimentu odkazuje většina

reklam společnosti Hornbach, protože právě to je jedna z hlavních charakteristických a originálních znaků společnosti. Dalšími charakteristickými cíli a znaky společnosti je to, aby se zákazníci cítili v prodejnách dobře, aby našli to správné odborné poradenství od prodávačů a vyzdvihnuli další služby, které zákazníkům nabízí rychlou přípravu rezervovaného zboží na prodejně, přířezu dřeva, míchacího centra barev a trvale nejnižších cen. Posledním z předních originálních znaků společnosti je „projekt“. Slovo projekt bylo hlavním tématem všeho, co se týkalo společnosti Hornbach už dávno, a také je použito téměř v každé reklamě, kterou společnost vydá, a následkem toho vznikla kampaň: *Neříkej projekt, pokud nemyslíš Hornbach*. S projektem se v Hornbachu spojují především domácí kutilové a profesionálové a dále jsou tu všichni ti, kdo si chtějí zvelebit dům, byt nebo zahradu – prostě je tu vítán každý zákazník, který si něco dokázat vlastníma rukama.

Hlavní originalita společnosti tedy spočívá v těchto věcech:

- Nejširší sortiment na trhu hobbymarketů, tedy vše pro tvůj projekt.
- Záruka nejnižších cen na trhu (cenové záruky 30 dní po nákupu, pokud zákazník najde nižší cenu u konkurence Hornbach cenu dorovná a dá navíc 10% slevu atd.).
- Nezaměnitelná prezentace značky Hornbach vždy a všude.
- Nejširší doplňková nabídka služeb pro zákazníky (profi servis, doprava zdarma, přířez dřeva atd.).

Tímto způsobem se společnost Hornbach prezentuje svým zákazníkům i celé společnosti. Dle její pozice na trhu, která je vždy mezi prvními třemi společnostmi, je možné říct, že ve své firemní politice a strategii je velmi úspěšná. Pokud tedy bude společnost pokračovat v tomto duchu, což má rozhodně v úmyslu, bude se její postavení čím dál víc zlepšovat.

3.2 Udržitelnost z pohledu společnosti Hornbach

Současný ředitel společnosti, pan Albrecht Hornbach říká: *„Bezpečné rodinné řízení společnosti HORNBAACH je zárukou určité míry nezávislosti. To nám umožňuje dívat se dál a uvažovat v širších souvislostech a horizontu generací.“*¹³

A právě taková je společnost Hornbach – rodinný podnik orientovaný na budoucnost, který má jasně nastavený systém po desetiletí udržovaných a rozvíjených hodnot, z nichž se vytvořil pevný základ strategie podniku, Hornbach Fundament, základní pilíř jejího každodenního jednání a její sociální odpovědnosti. V tomto dokumentu jsou pevně zakotveny základní hodnoty, které určují osobitý způsob jednání společnosti, kterým jedná nejen se svými zákazníky, ale také se svými zaměstnanci, kteří jsou nedílnou součástí celé rodiny Hornbach.

Respekt, odpovědnost, spolehlivost, upřímnost, uvěřitelnost a důvěra – to nejsou pro společnost pouze prázdná slova. Ať už se jedná o udržitelnost obchodní, ekologickou nebo v sociální sféře, společnost přešla od slov k činům a tímto tématem doslova žije každý svůj den, kdy se na toto téma zaměřuje ve všem, co dělá a tím se přibližuje k cílům zodpovědného podnikání.

¹³ HORNBAACH *Naše kroky k udržitelnému podnikání* [online]. [cit. 19.2.2023]. Dostupné na: <https://www.hornbach.cz/47luzby/nase-kroky-k-udrzitelnemu-podnikani/>

Na obrázku níže můžeme vidět SDG cíle definované OSN, o které se opírá strategie udržitelnosti společnosti Hornbach. Zkratka SDG odkazuje na anglické Sustainable Development Goals, tedy program rozvoje OSN definovaný pro roky 2015 až 2020, který čítá dohromady 17 cílů udržitelného rozvoje.

Obrázek 5 – SDG cíle společnosti Hornbach



Zdroj: HORNBACK *Naše kroky k udržitelnému podnikání*¹⁴

V Hornbach Fundamentu je kladen důraz především na body:

- Udržitelné produkty
- Udržitelné zdroje
- Informovanost zákazníků

Společnost Hornbach myslí především na budoucnost, k tomu je ale nutné podnikat příslušné kroky již dnes. Níže uvedu pouze několik příkladů, jak se společnost zapojuje a jaké jsou její kroky pro podporu lepší budoucnosti. Dílčí kroky společnosti vedou v z dlouhodobého pohledu ke zlepšení, které má skutečný efekt, čímž se jen dokazuje smysluplnost výše zmíněných bodů Fundamentu. Pokud společnost Hornbach chce mít ve svém sortimentu výrobky, které byly vyrobeny z udržitelných materiálů a zdrojů, musí s nimi dodavatelé v první řadě začít pracovat. Pouze to ale nestačí, posledním krokem jsou zde zákazníci, kteří si dané výrobky koupí a budou schopni s nimi nakládat tak, aby byla naplněna jejich udržitelná podstata. Můžeme tedy říct, že cesta udržitelnosti začíná u každého z nás.

Instalace úsporného LED osvětlení a fotovoltaiky

První prodejnu společnosti Hornbach, která je kompletně vybavena LED osvětlením můžeme najít na Slovensku v Prešově. LED osvětlení je použito jak uvnitř prodejny, tak ve venkovním prostoru. Ostatní prodejny z celkového počtu 15 marketů v obou regionech Čechy a Slovensko také přistoupili k výměně osvětlení, především ve vnitřních prostorách. Díky této změně společnost dosáhla úspory energie a přispívá k ochraně životního prostředí. Další úspora vzniká spojením denního osvětlení přicházejícího do budovy prodejny skrz skleněné kopulové světlíky na střeše prodejny a umělého osvětlení, které má na starosti systém inteligentního řízení budovy. Tento systém řídí spotřebu

¹⁴ HORNBACK *Naše kroky k udržitelnému podnikání* [online]. [cit. 19.2.2023]. Dostupné na: <https://www.hornbach.cz/48luzby/nase-kroky-k-udrzitelnemu-podnikani/>

energií v průběhu provozu marketu tak, aby reguloval náklady na osvětlení a zároveň pomáhal k využití přirozeného světla. Díky přestavbám jednotlivých prodejen tak z inovací mohou profitovat nejen nově otevřené markety, ale také ty dříve postavené, které byly o nové technologie doplněny.

Kromě LED osvětlení společnost také implementuje do své sítě prodejen fotovoltaické panely, které umísťuje na střechy prodejen. První marketem, který má takto kompletně pokrytou svou střechu je nejnověji otevřená prodejna na Slovensku ve městě Nitra. Solární energie získaná touto cestou tak pomůže ještě více snížit spotřebu běžně získané energie.

Recyklace na prodejnách, letáky na certifikovaném papíru

Samozřejmostí je, že na každé prodejně Hornbach je k dispozici všechno pro ekologickou likvidaci a recyklaci odpadu. Elektroodpad, opotřebovaná vodovodní baterie nebo třeba nevyužitý zbytek barvy – o to všechno se společnost postará a bezpečně zlikviduje. Nově zakoupené zboží si navíc mohou zákazníci hned rozbalit a obal vyhodit do koše na tříděný odpad rovnou za sektorem pokladen. Domů si tak nemusí nosit žádný nadbytečný odpad, který by pro ně mohl být například hůře zlikvidovatelný.

Další oblastí, ve které se společnost snaží přispívat ke snížení zátěže životního prostředí je reklama, která patří stejně jako u mnoha jiných společností k nejrozšířenějšímu prostředku komunikace se zákazníky. I zde se společnost snaží o zodpovědnější přístup, a tak nejen že snížila počet tištěných verzí letáků a pomalým tempem přechází výhradně do online verze, která je dostupná kdykoliv, kdekoliv a komukoliv, ale tištěné letáky navíc tiskne pouze na papír s certifikací PEFC. Tím navíc podpoří myšlenku jednoho z hlavních cílů certifikace lesů systémem PEFC na zachování lesů a jejich rozšiřování.

Výřazení pyrotechniky z prodeje

Společnost Hornbach také pravidelně reviduje sortiment na svých prodejnách a nebojí se ani změn, které stojí na dialogu se zákazníky. Pro někoho toto téma může být z určitého pohledu kontroverzní, pro někoho je to věc, která měla platit již dávno – nicméně úkolem této práce není soudit názory jiných lidí, ale skutečný přínos, kterou dané rozhodnutí mělo na životní prostředí a prostředí, ve kterém žijeme. S ohledem na výše zmíněné a také na koncept dlouhodobé udržitelnosti a vlivu na kvalitu života člověka a zvířat se společnost rozhodla, že od roku 2020 nebude v nabídce již žádná zábavní pyrotechnika.

Obrázek 6 – Milníky udržitelnosti v historii společnosti Hornbach



3.3 Udržitelný přístup z pohledu zaměstnanců

„Jsme přesvědčeni, že úspěch firmy závisí hlavně na lidech, kteří u ní pracují. Proto vytváříme takové pracovní podmínky, které podporují zájem zaměstnanců dosahovat společných cílů, a stejně tak jim nabízíme různé výhody, díky nimž je práce u nás baví.“¹⁶

Společnost Hornbach si je dobře vědoma váhy, kterou má pro každou firmu její zaměstnanec, a proto je pro ni spokojenost jejích zaměstnanců opravdu velmi důležitá, protože každý sebemenší úspěch firmy je spojený právě s nimi: s jejich pracovním nasazením a kompetencemi. Společnost chce také nabízet stejné šance pro všechny své zaměstnance ve všech zemích, kde momentálně působí. Sussane Jäger, členka představenstva Hornbach říká: *„Naším cílem je zajistit, aby bylo zachováno dobré pracovní prostředí pro všechny. Je nám totiž jasné, že jen spokojení zaměstnanci mohou nadchnout naše zákazníky.“*

Motto společnosti, které říká, že rozvoj zaměstnanců = rozvoj firmy nejsou jen prázdná slova. Z výše uvedeného je jasně vidět, že společnost vnímá udržitelnost i v přístupu k zaměstnancům. Pokud by její zaměstnanci často přicházeli a odcházeli a společnost by tam měla vysokou úroveň fluktuace zaměstnanců, znamenalo by to pro ni vysoké náklady na neustálé nové zaškolování zaměstnanců. Druhou výhodou je, že díky průměrné době 9,1 roku, kterou zaměstnanec ve společnosti stráví je zaručen velmi stabilní kolektiv lidí, kteří díky času a zkušenostem mohou být těmi nejlepšími na své pozici, jelikož jsou maximálně kompetentní jak pro kolegy, tak především pro zákazníky. To ale neznamená, že by společnost do svých zaměstnanců nechtěla investovat, právě naopak. Namísto toho, aby vynakládala velké finanční zdroje na stále nové zaškolování zaměstnanců, kteří si nově nabyté vědomosti odnesou do jiného zaměstnání investuje do proškolení zaměstnanců, kteří trvale jsou jejími zaměstnanci, a tak si zajistí, že díky novým vědomostem posunou právě společnost Hornbach vpřed. Společnost investuje především do vzdělávacích kurzů pro své zaměstnance, a to jak z pohledu lekcí německého a anglického jazyka tak praktických školení BOZP, požární ochrany nebo první pomoci. Další kapitolou jsou školení u dodavatelů společnosti, díky nimž mají zaměstnanci především z řad prodavačů stálý přísun aktuálních informací z obou a mohou tak zákazníkům poskytnout své vlastní zkušenosti s výrobky a pomoci jim lépe s výběrem toho pravého přesně pro jejich projekt.

Společnost se také snaží motivovat své zaměstnance k udržitelnému chování a odpovědnosti vůči životnímu prostředí. Na všech marketech i centrále společnosti jsou instalovány úsporné žárovky, svítidla s čidly, nebo automaticky regulované osvětlení a vytápění, díky čemuž dosahuje společnost nejen snížení svých provozních nákladů, ale především ukazuje, kde všude možná nevědomky plýtváme energiemi a cestu, jak to dělat jinak. Samozřejmostí jsou koše na tříděný odpad včetně toho na biologicky rozložitelný odpad.

¹⁵ HORNBACH *Naše kroky k udržitelnému podnikání* [online]. [cit. 19.2.2023]. Dostupné na: <https://www.hornbach.cz/50lužby/nase-kroky-k-udrzitelnemu-podnikani/>

¹⁶ HORNBACH *Naše kroky k udržitelnému podnikání* [online]. [cit. 19.2.2023]. Dostupné na: <https://www.hornbach.cz/50lužby/nase-kroky-k-udrzitelnemu-podnikani/>

3.4 Udržitelný přístup z pohledu zákazníků

„Náš zákazník, náš pán.“ – přesně tak zní staré české přísloví a společnost Hornbach na něj dbá každý den svým chováním k zákazníkům. Hlavním cílem společnosti je vybudovat vztah se zákazníky, aby se u nich zákazníci cítili dobře, byli spokojeni s výběrem ze sortimentu zboží i cenou, za jakou si danou věc mohou koupit a poradenstvím, které jim zaměstnanci poskytují, pokud si neví rady a tím pádem zaručit, aby se rádi vraceli. Společnost se své zákazníky snaží upoutat pomocí dokonalé souhry tří pilířů: sortimentu, poradenství a ceny.

Společnost Hornbach sází především na kvalitu svého sortimentu a velikost projektové prodejny, díky které každý zákazník najde vše, co potřebuje na jednom místě, což umožňuje i skutečnost, že skladem je přes 120 000 položek. Právě skladová zásoba se pilířem všech Hornbach prodejen. Zboží je objednáváno ať už automaticky nebo přímo od pracovníků marketu tak, aby pokrylo předpovídanou zásobu na celých 8 týdnů prodeje. Díky tomu je zaručeno, že nedochází k tvorbě podlimitních objednávek, a tím dodavatele nejezdí s poloprázdným autem a obě strany tak šetří náklady i životní prostředí. Dalším plusem je, že pokud dojde k nečekanému výpadku zboží ze strany dodavatele, koncový zákazník to díky vysoké skladové zásobě většinou ani nezaznamená. Veškeré zboží je ve vysoké kvalitě, kterou společnost svým zákazníkům garantuje, a díky tomu je uspokojen i ten nejnáročnější zákazník, který market navštíví.

Dlouhodobý vztah se zákazníkem firma tvoří i díky co nejkvalitnějšímu poradenství. Kvalifikace zaměstnanců je rozhodujícím faktorem pro úspěch na což je firma patřičně hrdá. Společnost tak podporuje i pomalu ustupující řemesla, která díky tomu, že si vybírá zaměstnance právě z řad řemeslníků opět vrací do povědomí a ukazuje, jak velký je jejich význam a pozvedá tím jejich atraktivitu. Samozřejmostí je i další průběžné vzdělávání a podpora profesního růstu zaměstnanců prostřednictvím odborných školení tak, aby znali aktuální trendy a moderní materiály a mohli co nejlépe poradit každému zákazníkovi.

„Nejsem tak bohatý, abych si kupoval levné věci.“ - tak zní další české přísloví, které vystihuje společnost Hornbach. Svým zákazníkům firma dle své filozofie garantuje trvale nízké ceny, a to na veškerý sortiment. Díky tomu společnost nepraktikuje žádné formy výprodejů zboží, slevy nebo akční ceny – kdo totiž dává slevy, musel být předtím zákonitě drahý. Namísto toho mohou zákazníci nakupovat výhodně po celý rok, navíc bez tlačenic, rizika prázdných regálů a také bez nutnosti sbírat bonusové body nebo si zřizovat věrnostní karty. Na druhou stranu si společnost plně uvědomuje, že při dané šíři jejich sortimentu je možné, že konkurence bude mít u některé položky výhodnější cenu. Ale i zde má společnost připravené řešení: pokud zákazník objeví výhodnější běžnou nebo akční cenu stejného zboží u konkurence, firma mu nejen nabídne cenu ve stejné výši, ale ještě mu dá slevu 10 % z ceny konkurence jako odměnu pro něj. Kromě toho společnost zavedla také efektivní systém hospodaření se zbožím, který se stal základem pro optimální vytížení skladů a nakupování zboží přesně podle aktuální potřeby.

Pravidelná nabídka ze sortimentu dle sezóny a aktuálních trendů, to jsou letáky společnosti Hornbach, které v hlavní sezóně, na jaře a na podzim, vycházejí jednou měsíčně v tištěné i

elektronické verzi. I k letáku přistupuje firma zodpovědně. Letáky jsou tisknuté na papír s certifikací PEFC. Navíc se začátkem roku 2023 se společnost rozhodla omezit počet tištěných letáků a katalogů a přejít tak z velké části pouze na online dostupnou formu.

Společnost si také zakládá na odpovědném prodeji sortimentu těkavých látek a barev, kde splňuje všechny legislativní podmínky, tzn. zaměstnanci jsou pravidelně školeni a řídí se interními směrnici, mají k dispozici dokumentaci k výrobkům jako jsou například bezpečnostní listy. Některé těkavé látky jsou zároveň prekurzory výbušnin, podléhající přísnější regulaci, kterou společnost Hornbach zautomatizoval a integroval do pokladního systému.

Dalším krokem k úspoře pro všechny zákazníky společnosti jsou online dostupné návody k jejich projektům. Ať už jde o pokládku podlahy, obložení koupelny barevnými kachličkami, výměna klasické staré kuchyňské baterie za novou, vylepšení dětského pokoje nebo zabudování sprchového koutu – vše je dostupné online a pro všechny, jelikož jsou důkladně názorně a prakticky zpracovány. Pokud tedy zákazník ví, co bude dělat, je také nutné mít k tomu potřebný materiál a vybavení, a i to je společnost schopna zákazníkům zajistit a poradit jim s výběrem.

V neposlední řadě bych také chtěla zmínit vlastní aplikaci společnosti Hornbach. Díky ní mají zákazníci přehled, o již realizovaných nákupech a v případě, že něco potřebují dokoupit, ví přesně, co už mají. To ale není jediná výhoda aplikace – všem zákazníkům slouží jako opora, ať už na ně čeká jakýkoliv projekt, a to díky níže uvedených výhodám:

- Self – scan samoobslužné nakupování, kdy si zákazník načítá zboží průběžně po dobu celého nákupu přes aplikaci.
- Synchronizovaný nákupní seznam dostupná na všech zařízeních – zákazník si ho může vytvořit na počítači a nakupovat s mobilním telefonem.
- Informace o dostupnosti zboží a jeho umístění v prodejně.
- Rozpoznání neznámého zboží díky fotoaparátu v mobilním telefonu.
- Zobrazení informací a hodnocení výrobku po načtení jeho čárového kódu.
- Plnohodnotná náhrada za e-shop.
- Návody a zaznamenaná časová náročnost činnosti.
- Získání a aktivace kreditu na nákup v případě zlevnění již zakoupeného zboží.
- Elektronické účtenky přístupné z aplikace pro jednoduché reklamace zboží.

3.5 Udržitelný přístup z pohledu dodavatelů

„Naším cílem je prodávat pouze výrobky, o jejichž kvalitě jsme přesvědčeni. A u nichž jsou nejen kvalita, ale také bezpečnost a užité vlastnosti na prvním místě.“ říká Susanne Jäger, čímž podtrhuje fakt, že společnost Hornbach klade vysoké nároky na sebe i své dodavatele, a to včetně dodržování zásad ekologie, lidských práv a pracovních podmínek. Závazek k ekologickému, společensky odpovědnému vedení společnosti a dodržování základních lidských práv, jak je uvedeno v obecném prohlášení o lidských právech Spojených národů z 10. prosince 1948 je bezpodmínečným základem obchodních vztahů společnosti Hornbach. Stejně tak dodržování základních pracovních norem, dle prohlášení o základních právech při práci Mezinárodní organizace

práce z 18. června 1998, stejně jako respektování příslušně platného právního řádu všemi zúčastněnými stranami v rámci dodavatelského řetězce.

Dodržování zásad ekologicky, společensky a eticky odpovědného chování společnost vyžaduje na základě závazných norem CSR od svých dodavatelů a obchodních partnerů.

Normy CSR pro dodavatele společnosti Hornbach

1. Normy CSR pro výrobní závody

Každý dodavatel společnosti Hornbach je zodpovědný za udržování bezpečného a zdravého pracovního prostředí a také za dodržování základních pracovních norem a platných zákonných předpisů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci ve svých výrobních závodech, ke kterým patří:

- Zákaz zaměstnávání osob, které nesplňují zákonný požadavek plnoletosti, za řádných okolností nesmějí být zaměstnávány osoby mladší 15 let.
- Garanci toho, že není praktikována nucená nebo nedobrovolná práce a že zaměstnanci nejsou vystaveni fyzickému ani psychickému trestání.
- Je nepřijatelná jakákoliv forma diskriminace zaměstnankyň a zaměstnanců. Například znevýhodňování na základě pohlaví, rasy, společenské třídy, barvy pleti, fyzického hendikepu, politických názorů, původu, náboženského vyznání, věku, těhotenství nebo sexuální orientace. Musí být respektována osobní hrdost, soukromí a osobní práva každého jedince.
- Na základě vytvoření a použití adekvátních systémů pro zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci musí být přijata potřebná preventivní opatření, aby nedocházelo k nehodám a zdravotním újmám při výkonu konkrétních pracovních činností.
- Zaměstnanci si mohou v závodech dodavatelů Hornbach bez předchozího souhlasu založit dle vlastní volby zaměstnanecké organizace a také do nich vstoupit. Pro zástupce zaměstnanců musí být zajištěn volný vstup na pracoviště kolegů a musejí být chráněni před diskriminací.
- Management výrobních závodů pracuje neustále na zlepšování základní standardu a okamžitém odstraňování zjištěných závad.
- Zástupcům společnosti Hornbach nebo třetím osobám musí být bez jakéhokoliv omezení umožněno namátkově na místě přezkoumat dodržování těchto norem CSR ve spolupráci se standardními auditory výrobních závodů.

2. Normy CSR pro produkty a výrobu

Všem zákazníkům chce společnost Hornbach nabízet pouze produkty bezchybné kvality a původu. Za tímto účelem klade jak společnost, tak dodavatelé společně vysoké nároky na spolehlivost, kvalitu a bezpečnost produktů při výběru základních materiálů, k tomu patří zejména:

- Dodavatelé společnosti Hornbach vyrábějí produkty na základě jednotlivých produktových specifikací, které firma stanovila v příslušném pasu výrobků.
- Materiály potřebné pro výrobu pocházející ze zdrojů, které splňují požadavky těchto norem CSR.
- Dodavatelé produkty sami namátkově odebírají z výroby a nechávají je kontrolovat interními odborníky, případně vlastními laboratořemi nebo externími dodavateli, jako

například akreditovanými a certifikovanými instituty, s ohledem na dodržování dojednaných kvalitativních a bezpečnostních norem.

- Dodavatelé pracují neustále a na základě vlastní iniciativy na tom, aby snížili použití a spotřebu přírodních zdrojů, a to včetně vody a energie, při výrobě produktů v rámci celého dodavatelského řetězce, optimalizaci výrobních procesů nebo, pokud možno, aby zabránili zbytečnému používání přírodních zdrojů, pomocí příslušných postupů a opatření.
- Dodavatelé musí dbát na to, aby používali produktové obaly pouze v takovém rozsahu, který je vyžadován pro ochranu příslušného produktu před poškozením. Dodavatelé by měli používat, pokud možno, recyklované obalové materiály vyrobené z ekologických, ideálně sekundárních surovin.

Doplňující normy pro dřevo a přírodní kámen:

- Dřevo a produkty vyrobené ze dřeva z oblastí porostů nacházejících se mimo území EU nesou značku Forest Stewardship Council (FSC) jako doklad o ekologickém a společensky odpovědném obhospodařování lesů.
- Dřevo a výrobky ze dřeva s původem v EU pocházejí prokazatelně z trvale udržitelně a odpovědně obhospodařovaných lesů. U oblasti Rumunska musí být zajištěn příslušný doklad na základě značky FSC.
- Při nákupu a zpracování přírodních kamenů stanoví dodavatel procesy, které zajistí odpovědné zacházení s člověkem a životním prostředím. Za žádných okolností nesmí být nikde využívány dodavatelské zdroje bez adekvátních, autorizovaných pečovatelských procesů.

3. Normy CSR v dodavatelském řetězci

Od svých dodavatelů společnost Hornbach očekává, že identifikují příslušná rizika a přijmou adekvátní opatření za porušení norem CSR. O identifikovaných porušeních a přijatých opatřeních pak dodavatel informuje. Pro anonymní oznámení porušení norem a rizik může dodavatel využít oznamovacího systému společnosti Hornbach. Všichni dodavatelé, pokud možno, společně s firmou Hornbach, realizují akční plány ve snaze zabránit nedostatkům společenského či ekologického charakteru. Dodavatelé firmy Hornbach by měli u svých vlastních subdodavatelů dbát na to, aby bylo zástupcům společnosti Hornbach a třetím osobám pověřených od společnosti Hornbach bez jakéhokoliv omezení umožněno provádět namátkovou kontrolu výrobních závodů pomocí standardizovaných auditů CSR.

4. Postihy při porušování norem

Při porušování výše uvedených norem ekologického, společenského a etického chování fungují ve společnosti Hornbach následující opatření:

- Při přijetí informace o porušování pravidel je vyměřena dodavateli adekvátní lhůta pro uvedení do souladu se všemi těmito závaznými normami.
- Pokud společnost Hornbach vyhodnotí, že dodavatel výše uvedená ujednání sám záměrně nerespektuje a nedodržuje nebo daného porušování pravidel v rámci adekvátní lhůty nezanechá, má společnost Hornbach právo na okamžité ukončení vztahu s dodavatelem.

Totéž platí, pokud dodavatel nebude věnovat dostatečné úsilí tomu, aby tato ustanovení dodržovali jeho subdodavatelé.

3.6 Udržitelný přístup z pohledu sortimentu

„Jsme rádi, když se naši zákazníci vracejí, proto si zakládáme na opravdu kvalitním zboží a jen to také najdete v našem sortimentu.“¹⁷

Na celou síť dodavatelů klade společnost Hornbach vysoké nároky a kontroluje, zda je to puntíku všechny plní. Důležitá je pro firmu i opravdová kvalita a udržitelnost, protože jen tu chce nabídnout svým zákazníkům. A i přes to, že přibližně třetina značek společnosti Hornbach pochází z Asie, není to důvod proč slevovat z požadavků na zajištění kvality výrobků, které nesou značku Hornbach. výrobky produkovány pod vlastní značkou Hornbach jsou pravidelně kontrolovány a pouze pokud splňují všechny požadavky na kvalitu, zařazuje je společnost do svého sortimentu. Nicméně vzhledem k původu zboží je také velmi důležité dodržování lidských práv a pracovních podmínek a norem.

Proces zařazení výrobků do sortimentu

Začátek projektu

Každý projekt a zařazení výrobku do nabídky společnosti Hornbach začíná jasným definováním požadovaného cílového produktu, včetně balení a dopravy, které odpovídá standardům a legislativě jednotlivých zemí.

Hledání nejlepšího dodavatele

Na základě těchto podmínek začíná výběr a hledání nejlepšího dodavatele, který musí splňovat všechna daná kritéria, včetně dodržování právních norem, ochrany zaměstnanců i lidských práv. kontrola výroby je prováděna jak externími odborníky, tak zaměstnanci společnosti Hornbach.

Výroba, dodání a kontrola

Pokud se při kontrole zjistí nedodržování podmínek a požadavků stanovených na začátku projektu, je spolupráce ukončena a výběr dodavatele začíná znovu. Pokud je výrobní proces i výsledný produkt v pořádku, je výrobek zařazen do nabídky společnosti Hornbach. Nicméně kontrola výroby

¹⁷ HORNBACH *Naše kroky k udržitelnému podnikání* [online]. [cit. 26.2.2023]. Dostupné na: <https://www.hornbach.cz/55luzby/nase-kroky-k-udrzitelnemu-podnikani/>

tímto není u konce, naopak probíhá každý rok a jakékoliv porušení podmínek, případně snížení kvality, znamená konec dodávek zboží.

Spokojenost zákazníků

Jako pomocné kontrolní mechanismy slouží i hodnocení výrobků našimi zákazníky, ať už na e-shopu, cíleným dotazováním na kvalitu a celkovou spokojenost s výrobky, nebo nezávaznými testy.

Cesta obalu

Obaly jsou všudypřítomné a musí přesně padnout na zboží, pro které jsou určeny. Zboží musí být skladováno a chráněno tím nejlepším možným způsobem, aby při dlouhé cestě od výrobce k zákazníkovi, kterou musí absolvovat nedošlo k jeho poškození a dorazilo na prodejnu v pořádku. To všechno zajišťuje právě obal zboží. Obaly mohou být vyrobeny z nejrůznějších materiálů, a zda je obalový materiál vyroben ze skla, plastu, kartonu/papíru/lepenky, oceli, hliníku, nebo dokonce dřeva, závisí na mnoha různých faktorech. Zatím není možné se obalů zbavit celoplošně, nicméně společnost Hornbach se snaží je efektivně recyklovat a alespoň tak mírnit jejich negativní efekt na životní prostředí.

Jednou z klíčových věcí, je dobře navrhnout optimalizovaný obal pro zboží, tedy obal, ve kterém je přímo dané zboží uchováváno. Optimalizovaný obal má tři klíčové vlastnosti:

- Úspora = co nejméně obalu, pouze v nezbytném rozsahu.
- Ekologie = opakovaně použitelná nebo recyklovaný materiál.
- Technická stránka = přizpůsobení se vlastnostem výrobku, zachování vlastností výrobku, odolnosti proti krádeži a rozbití, atraktivní pro zákazníky.

Poté je obal testován, s tím, že pokud testy splní, přistoupí se k výrobě obalu. V případě neúspěšného testu se analyzuje problém a hledají se jiná řešení, která se následně opět testují.

Velmi důležitý je také přepravní obal. I zde platí tři základní vlastnosti, které by měl obal splňovat:

- Úspora = co nejméně obalu, pouze v nezbytném rozsahu.
- Ekologie = opakovaně použitelná nebo recyklovaný materiál.
- Technická stránka = bezpečné při převzetí (odolné proti rozbití, odolné proti krádeži atd.), skenovatelné, tvarově přizpůsobené (prostorově úsporné, šetřící místo, přesně padnouce), stohovatelné a podélně zatížitelné.

I zde pak nastává fáze testování a pokud je přepravní obal úspěšný v testu, přechází se k jeho výrobě. Pokud obal v testu nevyhoví, nastává fáze hledání problému a navrhování jiného řešení, které poté opět vyústí k testování vzorku, což se opakuje do té doby, než jsou testy úspěšně splněny.

Poté je zboží ve svém optimalizovaném a přepravním obalu dodáno na prodejnu, kde je řádně prezentováno zákazníkům. Po přijetí zboží na prodejnu je přebytečný (transportní) obal odstraněn, jelikož už svůj účel splnilo. Po zakoupení zboží zákazníkem dojde ke správné likvidaci maloobchodního balení. Kruh se uzavírá v momentu recyklace, kdy jde nepotřebný obal na další zpracování.

Jak je vidět, u optimalizovaného i přepravního obalu jsou dvě ze tří základních požadavků stejné, mohlo by se tedy zdát, že zboží stačí opatřit pouze jedním obalem, který bude zastávat funkci obou obalů, není to ale pravda. Navíc pokud prodejní a přepravní obal nepostačuje k zabezpečení zboží, je nutné použít další obal zboží. Musí tedy být zhotoven další vnější obal, který navíc zboží chrání před poškozením.

Sortiment je naše vizitka

„Záleží nám na tom, co nabízíme svým zákazníkům. Zároveň je pro nás důležitá i udržitelnost a šetrnost k přírodě. A co pro to děláme?“¹⁸

Pokud je řeč o péči o rostliny, věří společnost Hornbach plně společnosti FloraSelf, která je na trhu zahradnictví již více než 30 let, a od té doby se stará prostřednictvím svých výrobků, aby byl svět každým rokem o něco zelenější. Udržitelnost je pro značku FloraSelf velkým tématem. Již dlouho předtím, než se stalo povinností vzdát se glyfosátů a neonikotinoidů, se jejich používání firma zřekla, u obalů používají místo plastu papír při každé příležitosti, která se najde, a obaly na zeminu a hnojiva jsou vyrobeny z recyklovaného plastu, a i tak společnost neustále hledá další nové cesty ke zlepšování. V posledních 30 uplynulých letech se značka FloraSelf také výrazně rozvinula z pohledu kvality a širě sortimentu, do kterého patří snad všechno, co se týká zahradnictví – zemina, semena, hnojiva, rostliny a pomůcky pro pěstování. FloraSelf ručí za průběžné testování kvality svých výrobků (výroba podle ekologického nařízení EU), vysoce kvalitní a udržitelně vyráběné produkty a také pečeti kvality pouze pro rostliny z prokazatelně udržitelných výrobních procesů, při nichž se navíc vůbec nepoužívají přípravky na ochranu rostlin obsahující neonikotinoidy, které jsou nebezpečné pro včely.

V řadě FloraSelf Nature je kladen velký důraz na odpovědný přístup k přírodním surovinám. V nabídce jsou zeminy, hnojiva a substráty pro pěstování bio zeleniny, ovoce a bylinek.

FloraSelf Bio je ideální pro každého, kdo touží po přírodní zahradě. Již od roku 2009 nabízí značka FloraSelf rostliny a semena v bio kvalitě a nabídka se neustále rozšiřuje. Kromě správného načasování setí a povětrnostních podmínek rozhoduje totiž právě kvalita semen o tom, zda se sadby vyrostou něco, co potěší srdce každého zahradníka. Proto značka FloraSelf nabízí všem svým zákazníkům široký sortiment semen ovoce a zeleniny, květin a bylin.

¹⁸ HORNBACH *Naše kroky k udržitelnému podnikání* [online]. [cit. 27.2.2023]. Dostupné na: <https://www.hornbach.cz/služby/nase-kroky-k-udrzitelnemu-podnikani/>

Obrázek 7 – Ukázka značky FloraSelf



Zdroj: Značka FloraSelf¹⁹

Společnost Hornbach také říká ano upcyclingu, což je výraz pro znovupoužití materiálu, který je již nepotřebný, na nový a funkční. V sortimentu tak jsou pro zákazníky připraveny například nášlapné kameny, které jsou vyrobeny ze starých pneumatik. Společnost je také všem svým zákazníkům partnerem pro úsporu energie, což je velké téma posledních měsíců. Najít někoho, kdo je v tomto kompetentní a spolehlivý, a to od základů až po kompletní vybavení pro energeticky úspornou stavbu. V sortimentu společnosti Hornbach je kompletní nabídka produktů a technologií k zateplení fasád, šetření energie a tepla, ale také oken, dveří a vodních a tepelných zařízení, díky kterým může každý přispět svým dílem k úspoře energií, tedy ochraně životního prostředí.

Recyklace je dalším velkým tématem dnešní doby. Motto společnosti je: „*Vracíme použité materiály zpět do oběhu, a tak pomáháme chránit životní prostředí.*“ A to dokazuje nejen slovy, ale především svými činy. Jak? Například při výrobě úložného boxu z recyklovaného plastu byla snížena spotřeba energií a vody, navíc je z recyklovaných PET lahví. Společnost také šetří obalem – sifony tak jsou buď v ekologickém balení, nebo zcela bez obalu. Květináče z recyklovaného materiálu od společnosti Elho šetří přírodu hned několikrát, protože využívá ze 100 % vlastní větrné zdroje a 80 % materiálu, který potřebují na výrobu, je z recyklovaného plastu. Ten je recyklovaný přímo ve své výrobě a šetří ovzduší díky kratší dopravě díky lokaci výrobce přímo v Evropě. Vše je také znovu recyklovatelné, včetně obalu.

Společnosti Hornbach se daří na poli udržitelnosti a šetrnosti i díky certifikacím. Při všem svém úsilí o úspěch si je vždy firma vědoma své společenské odpovědnosti – a podle toho se chová odpovědně vůči společnosti a životnímu prostředí. Proto kontroluje své dodavatele a jejich certifikace. Blauer Engel je nejstarší ekoznačka na světě a uděluje se pouze produktům a službám, které splňují zdravotní, bezpečnostní standardy a nízký obsah emisí a díky tomu je zárukou ekologických výrobků s nejvyšší úrovní kvality. Certifikace PEFC je certifikace lesů, jejímž cílem je zachování a rozšiřování lesů, abychom my i další generace mohli využívat environmentálních, sociálních a ekonomických

¹⁹ Značka FloraSelf | HORNBAACH.cz. HORNBAACH | č. 1 pro váš projekt [online], [cit. 27.2.2023]. Dostupné z: <https://www.hornbach.cz/aktuality/znacka-floraself/>

přínosů, které lesy nabízejí se zachováním zodpovědného přístupu k lesním ekosystémům a respektu k přírodě.

Certifikace a logo FSC zase signalizuje zákazníkům, že se jedná o výrobek ze dřeva, které pochází z trvale udržitelného využití lesního fondu nebo které šetří lesní zdroje. Jako společnost, klade Hornbach stále větší důraz na spolupráci s dodavateli, kteří splňují požadavky přísných směrnic z hlediska ochrany životního prostředí a trvalé udržitelnosti. Forest Stewardship Council je mezinárodní, veřejně prospěšná organizace, jejímž nejvyšším cílem je zajištění trvale udržitelného lesního hospodářství. Proto FSC vytvořilo jednotný standard pro obhospodařování lesních oblastí, u kterých je podstatná část světových lesů obhospodařována vzorovým způsobem. Standard FSC předepisuje, že musí být zachovány ekologické funkce lesa. Ve středu pozornosti je ochrana před vymíráním ohrožených živočišných a rostlinných druhů. Navíc zajišťuje práva původních obyvatel lesů, to je výhodné nejen pro celý ekosystém lesa, ale také tím pokládá základní kámen pro trvale udržitelnou a zelenou budoucnost. V odvětví prodeje stavebnin se tím stala společnost Hornbach v roce 1996 naprostým průkopníkem, a za svou angažovanost a vlastní iniciativu v oblasti ekologicky a sociálně únosného lesního hospodářství díky tomu v roce 2007 dostali jako první řetězec DIY sektoru certifikát FSC. Nejnovějším krokem v této oblasti je výhradní prodej grilovacího uhlí a briket s tímto certifikátem. Využívání přírodních materiálů se ale samozřejmě vztahuje na celý sortiment společnosti Hornbach.

Obrázek 8 – Logo Blauer Engel, PEFC a FSC



Zdroj: HORNBACH *Naše kroky k udržitelnému podnikání* ²⁰

3.7 Ochrana životního prostředí

V udržitelnosti vidí společnost Hornbach budoucnost, a to nejen svoji, ale pro všechny. V době, kdy společností rezonují témata jako oteplování planety nebo smysluplné využívání zdrojů energie, se firma rozhodla přispět svým dílem k odpovědnému přístupu k životnímu prostředí. Aktivně proto zavedla řadu opatření, které její podnikání vedou k tématu udržitelnosti.

²⁰ HORNBACH *Naše kroky k udržitelnému podnikání* [online]. [cit. 27.2.2023]. Dostupné na: <https://www.hornbach.cz/služby/nase-kroky-k-udrzitelnemu-podnikani/>

Různorodost je klíčem k životu, a pokud je biodiverzita v rovnováze, vytvoří fungující ekosystém, který se dokáže postarat sám o sebe. To mimo jiné znamená také méně problémů se škůdci a má také pozitivní vliv na potřebu používání podpůrných a doplňkových prostředků. I v této otázce společnost drží krok s ekologií dnešní doby a svým zákazníkům nabízí široký sortiment šetrných přípravků, díky kterým již není potřeba sáhnout po agresivních chemických hnojivech a pesticidech. Už proto, že obávané herbicidy obsahují glyfosát, o kterém se mluví jako o karcinogenu, je naprosto logické nahradit takové produkty přípravky šetrnými k planetě.

V březnu roku 2016 společnost vyřadila ze své nabídky celou řadu přípravků na likvidaci plevelu obsahující glyfosát. Následně došlo k úplnému vyloučení přípravků s obsahem neonikotinoidu, který má devastující účinky na včelstvo. Oba tyto kroky považuje společnost za pouze logickou reakci na svoji snahu být v očích svých zákazníků prodejcem, který chce fungovat v souladu s životním prostředím a nechce přispívat k poškození zdraví zákazníků ani planety.

Společnost také dodržuje propracovaný systém odpadového hospodářství, třídění odpadu, druhotného využití surovin a zásady vedoucí k omezování množství obalu, který není možné recyklovat. Celý koncept odpadového hospodářství stojí na těchto pilířích:

- Důsledná recyklace odpadu na všech prodejnách Hornbach,
- Při vývoji obalu, především pro vlastní značky společnosti, pracuje firma na optimálním řešení i v návaznosti na omezení odpadů,
- V každé prodejně jsou připravené odpadové nádoby určené k bezplatné recyklaci nejen papíru, plastu a skla, ale i elektrospotřebičů a baterií, které jsou přístupné všem bez podmínky nákupu nových elektrospotřebičů. Obaly ze zakoupených výrobků také mohou zákazníci nechat rovnou na prodejně a tím je pomoci k jejich správné recyklaci.

V roce 2020 společnost zvládla recyklovat 2000 tun obalového odpadu, což se rovná snížení produkce skleníkových plynů o 1811,40 tun oxidu uhličitého. Ve stejném roce bylo vytřízeno celkem 32,10 tun elektrozařízení, což je úspora 19,86 tun primárních surovin, a v roce 2021 se celkový počet vytřízeného elektrozařízení dokonce zvýšil na 39,77 tun, a díky tomu se ušetřilo dalších 24,92 tun primárních surovin. V roce 2021 bylo také celkem recyklováno 1877 kilogramů použitých baterií, to se rovnalo získání 1389 kilogramů kovonosných druhotných surovin. Ani v úspoře energie nezůstává společnost Hornbach pozadu, a to díky vzduchotěsným stěnám budov marketů, systému tepelné rekuperace a vzduchotechniky. Každá prodejna má navíc k dispozici údaje o týdenní spotřebě energií. Za pomoci výše zmíněných technologií na úsporu energie může společnost omezovat produkci oxidu uhličitého. Dle sledování vývoje spotřeby energie je vidět, že v letech 2020 a 2021 došlo k poklesu spotřeby energií o 1 713 954 kWh.²¹

Energetická politika

²¹ Interní zdroje společnosti Hornbach Baumarkt CS spol. s.r.o.

Společnost Hornbach je společností se systémem managementu hospodaření s energiemi dle požadavků normy ISO EN 50001:2018. To znamená, že se zavazuje k plnění Energetické politiky dle výše uvedené normy a zajištění potřebných zdrojů pro její naplňování včetně plnění a pravidelného přezkoumávání stanovených energetických cílů. Také je kladem velký důraz na spolupráci s dodavateli, kteří splňují požadavky přísných směrnic z hlediska ochrany životního prostředí a trvalé udržitelnosti výroby. Produkty, které společnost prodává, neustále kontroluje i z hlediska energetické hospodárnosti při jejich užívání. Klíčové priority společnosti systému managementu hospodaření s energií v oblasti nákupu a prodeje zboží zákazníkům jsou:

- Racionální efektivní a trvalé zvyšování energetické hospodárnosti prodejen.
- Zajišťování veškerých informací potřebných zdrojů pro naplňování stanovených energetických cílů a cílových hodnot.
- Plnění požadavků platné legislativy a požadavků všech ostatních zainteresovaných stran.
- Podpora nákupu energeticky úsporných produktů a služeb včetně společností prodáváných výrobků.
- Pravidelný monitoring a vyhodnocování energetických dat.
- Posilování vědomí závažnosti energetického managementu u všech zaměstnanců a zainteresovaných osob včetně podpory návrhu činností, které mohou vést ke zlepšování energetické hospodárnosti.
- Maximalizace využití obnovitelných zdrojů energií a neustálé zlepšování energetické hospodárnosti a systému managementu hospodaření s energií.

3.8 Společenská odpovědnost

Společnost Hornbach ve svých každodenních činech ctí zásady respektu, odpovědnosti, spolehlivosti, upřímnosti, uvěřitelnosti a důvěry. Cílem společnosti je tak podílet se na projektech, které odpovídají výše uvedeným hodnotám, projektech, které přinášejí změnu a jejichž výsledkem je zlepšení stávajících míst a prostředí. Projekty pro zákazníky tak doplňují projekty z oblasti společenské odpovědnosti, a kromě toho se společnost snaží pomáhat tam, kde je v závislosti na momentální situaci potřeba, a proto podporuje níže uvedené nadace a projekty.

Nadace Via

Cílem programu „*Místo, kde žijeme*“ je opět přivést k životu dávno zapomenutá, opuštěná nebo zanedbaná místa, která dříve sloužila pro setkávání obyvatel (nejrůznější sportoviště nebo místa pro relaxaci). Zrekonstruovaná prostranství slouží nejen k posílení vztahu k místu, kde lidé žijí, ale zároveň i k utužování mezilidských vztahů v rámci obcí. Jde zkrátka o komplexní projekt, a o projekty jde ve společnosti Hornbach především.

A jak to celé funguje? Vybrané týmy získají grant a odborné poradenství, aby mohly během následujících dvou let proměnit veřejné prostory k lepšímu. V roce 2021 se díky nadaci Via podařilo podpořit nové projekty, jejichž realizace probíhá v tomto roce 2023. Na nová místa společného setkávání se tak mohou těšit obyvatelé Vodňan, Moravských Budějovic nebo občané Prahy Hercovky. V pražských Holešovičkách se v rámci tohoto programu plánuje obnovit komunitní život

na nevyužívaných pozemcích obklopujících viniční usedlost Hercovka, ve Vodňanech ožije důr místní knihovny a spolek K4 z Moravských Budějovic vybuduje místo setkávání na Heřmanském kopci za městem. Samozřejmě společnost Hornbach nezapomíná ani na projekty, které se díky pandemii Covid - 19 opozdili, a i nadále je sleduje.

Lukáš Hejna, ředitel fundraisingu Nadace Via řekl: „*Děkujeme společnosti Hornbach za podporu, díky které můžeme společně měnit obce v místa, kde je radost žít!*“²²

Obrázek 9 – Logo Nadace Via



Zdroj: HORNBACH Naše kroky k udržitelnému podnikání²³

Nadácia Pontis

Projekt Nadácia Pontis „*Naše město*“ již 14 let spojuje podniky, obce a občanský sektor s jasným cílem – čistit, zkrášlovat a viditelně zlepšovat města, ve kterých žijeme. Každý rok si tak tisíce dobrovolníků z firem obléknou stejná trička a během dvou červnových dnů se po celé zemi účastní mnoha dobrovolnických aktivit, kterým věnují svůj čas a práci. Firemní dobrovolnictví podporuje vytváření vztahů mezi obyvateli a městem, ve kterém žijí a pracují. Také to vybízí podniky, aby převzaly odpovědnost za životní prostředí, v němž podnikají. Nadace také podporuje obyvatele, aby se zapojili do dění ve svém okolí, a tím se vytváří příležitost pro budování spolupráce mezi městem, zúčastněnými společnostmi, nevládními organizacemi a obyvateli města.

Obrázek 10 – Logo Nadácie Pontis



Zdroj: HORNBACH Naše kroky k udržitelnému podnikání²⁴

Charita České republiky

Společnost Hornbach přispěla na sbírku Charity České republiky – Na vlně pomoci proti bezmoci, což je veřejná sbírka určena na přímou finanční pomoc lidem, kteří kvůli pandemii onemocnění

²² HORNBACH Naše kroky k udržitelnému podnikání [online]. [cit. 10.3.2023]. Dostupné na: <https://www.hornbach.cz/sluzby/nase-kroky-k-udrzitelnemu-podnikani/>

²³ HORNBACH Naše kroky k udržitelnému podnikání [online]. [cit. 10.3.2023]. Dostupné na: <https://www.hornbach.cz/sluzby/nase-kroky-k-udrzitelnemu-podnikani/>

²⁴ HORNBACH Naše kroky k udržitelnému podnikání [online]. [cit. 10.3.2023]. Dostupné na: <https://www.hornbach.cz/sluzby/nase-kroky-k-udrzitelnemu-podnikani/>

Covid - 19 a s tím spojeným vládním opatřením přišli o peníze nutné k zajištění základních životních potřeb. Vybrané prostředky byly použity na přímou pomoc lidem v nouzi, v kritické životní situaci, dětem a matkám s dětmi, těžce nemocným, lidem bez domova a bez příští, opuštěným nebo starým lidem, kteří se v této výjimečné situaci ocitli v tísní.

Obrázek 11 – Logo Charity České republiky



Zdroj: HORNBACH Naše kroky k udržitelnému podnikání²⁵

Společnost Hornbach je také dlouholetým partnerem ekologického Oskara E.ON Energy Globe, což je mezinárodní soutěž, která oceňuje nejzajímavější nápady a projekty, které pomáhají šetřit energii a chránit přírodu. Na prodejnách společnosti v Praze – Černém Mostě, Velké Chuchli, Čestlicích, Plzni a Brně mohou nejen zákazníci společnosti podpořit charitativní a ekologický projekt Fondu ohrožených dětí Klokánek, kde se odevzdáním použitelných oděvů, obuvi, textilu a hraček přímo podílejí na pomoci, jejímž výsledkem je materiální, a hlavně finanční podpora.

Pomoc lidem zasažených tornádem

V létě roku 2021 se stala na jižní Moravě obrovská přírodní katastrofa a několika vesnicemi se prohnalo ničivé tornádo. Mnoho lidí přišlo během pár vteřin o střechu nad hlavou nebo je čekala rozsáhlá rekonstrukce jejich domova. Společnost Hornbach v této chvíli neváhala a okamžitě hledala cestu, jak pomoci postiženým vesnicím a jak ulehčit těžkou životní situaci jejich obyvatel. Materiální pomoc společnost poskytla přímo krizovému štábu Jihomoravského kraje již v prvních hodinách po zjištění toho, co se stalo. Rozhodla se ale i pro další výrazné rozšíření pomoci občanům postižených obcí i místním samosprávám, a to především na rychlou renovaci zničených domovů a bytů. Pomoc byla zaměřena především na obce Lužice, Hrušky, Moravská Nová Ves, Mikulčice, Týnec a zasaženou část města Hodonín. Ve jménu toho, poskytla společnost cenové zvýhodnění ve výši 20 % všem, kdo nakupovali zboží nutné pro renovace, ale i úklid a sanaci zničených obydlí, a společnost věří, že i tímto krokem přispěla výrazně k urychlení oprav domovů a navrácení se k normálnímu životu všem, kdo byly přírodní katastrofou zasaženi.

²⁵ HORNBACH Naše kroky k udržitelnému podnikání [online]. [cit. 10.3.2023]. Dostupné na: <https://www.hornbach.cz/sluzby/nase-kroky-k-udrzitelnemu-podnikani/>

4 Zhodnocení společnosti Hornbach dle vybraných principů společenské odpovědnosti a udržitelnosti

Princip udržitelnosti v podnikání, jak už bylo zmíněno ve výše uvedených kapitolách, je založen na třech nosných pilířích. Zvolila jsem si tedy několik vybraných principů z oblasti společenské odpovědnosti a udržitelnosti, které bych na základě dostupných informací chtěla zhodnotit. Vzhledem k tomu, že tato diplomová práce je zaměřena především na environmentální udržitelnost a odpovědnost k životnímu prostředí, budou se návrhy týkat především optimalizace z environmentálního pohledu.

Níže jsou uvedeny vybrané principy společenské odpovědnosti firmy (CSR) a udržitelnosti, které budou poté podrobněji rozvedeny:

- Vydává společnost zprávu o společenské odpovědnosti a udržitelnosti? Existuje systém měřitelných indikátorů pro monitoring a vyhodnocování udržitelného podnikání? Vytváří zprávu samostatně mateřská společnost i společnosti dceřiné? Je zpráva ověřena nezávislým externím subjektem? Je zpráva publikována samostatně nebo jsou indikátory součástí běžné výroční zprávy (jde o integrovaný reporting?)
- Jsou ve společnosti aplikovány formální zásady pro ochranu životního prostředí, které zahrnují závazek k právnímu compliance, průběžnému sledování a zdokonalování procesů s ohledem na životní prostředí? Které oblasti tyto zásady pokrývají? Jaké jsou k tomu použity komunikační kanály? Je ve společnosti používán certifikovaný systém řízení ochrany životního prostředí?
- Je vytvořen soubor požadavků společenské odpovědnosti a udržitelnosti směrem k dodavatelům společnosti? Jakou kategorii dodavatelů pokrývají požadavky společnosti? Jaké procesy jsou zavedeny, aby byly požadavky ze strany dodavatelů implementovány? Jaký kanál pro komunikaci svých požadavků k dodavatelům společnost používá?
- Zapojuje se společnost do dobrovolnických činností / projektů, angažuje se v podpoře komunity ve svém okolí?

- Podporuje společnost diverzitu a rovnost na pracovišti? Jaké jsou skutečně dosažené změny, kterých se společnosti podařilo dosáhnout?

- **Vydává společnost zprávu o společenské odpovědnosti a udržitelnosti? Existuje systém měřitelných indikátorů pro monitoring a vyhodnocování udržitelného podnikání? Vytváří zprávu samostatně mateřská společnost i společnosti dceřiné? Je zpráva ověřena nezávislým externím subjektem? Je zpráva publikována samostatně nebo jsou indikátory součástí běžné výroční zprávy (jde o integrovaný reporting?)**

Ano, společnost Hornbach vydává zprávu o svém počínání na poli odpovědnosti a udržitelnosti. Zpráva je i jedním z mnoha zdrojů, ze kterých jsem čerpala v rámci své diplomové práce. Existuje také několik hlavních indikátorů, na které se zpráva zaměřuje.

Mezi tyto indikátory patří například:

- měření spotřeby energií,
- měření spotřeby vody,
- měření produkce CO₂,
- snižování množství odpadu atd.

Součástí zprávy je samozřejmě také politika a strategie společnosti Hornbach, kterou společnost vyznává a cíle, která si vytyčila a kterých se v daném období snaží dosáhnout. Zprávy o společenské odpovědnosti a udržitelnosti vydává jak jednotlivý region, jako je tomu například u zprávy, ze které jsem čerpala já, tak i mateřská společnost Hornbach, která sídlí v Německu a vychází z dat, které jí poskytnou dceřiné společnosti v konkrétních regionech, a na jejichž základě je pak vytvořena jedna komplexní zpráva za celou společnost Hornbach. Správnost všech uvedených informací je ověřována třetí stranou, která také hodnotí úspěchy, kterých společnost dosáhla. V mateřské společnosti v Německu se tomuto tématu věnuje celé jedno oddělení, která pak předává informace jednatelům společnosti pro jednotlivé regiony, ve kterých společnost působí, aby byla zajištěna jednotnost v postojích společnosti, ale zároveň byl ponechán prostor pro kroky, která jsou podřízeny dílčím podmínkám v jednotlivých zemích, které se mohou v této problematice lišit. Zpráva je vydávána samostatně, není tedy součástí výroční zprávy společnosti.

- **Jsou ve společnosti aplikovány formální zásady pro ochranu životního prostředí, které zahrnují závazek k právnímu compliance, průběžnému sledování a zdokonalování procesů s ohledem na životní prostředí? Které oblasti tyto zásady**

pokrývají? Jaké jsou k tomu použity komunikační kanály? Je ve společnosti používán certifikovaný systém řízení ochrany životního prostředí?

Zásady ochrany životního prostředí jsou ve společnosti Hornbach nastaveny a společnost je také dodržuje a pravidelně monitoruje posun, kterého v této oblasti dosáhla. Jsou zde zohledněny celkové záměry a směřování podniku s ohledem na jeho působení na životní prostředí. Jsou také závazkem, který společnost přijmula a je do něj zapojen vrcholový management firmy. Cílem je snížit negativní vliv na životní prostředí, ochranu přírodních zdrojů a snižování nákladů, a to vše při zohlednění platných zákonných a jiných požadavků na provoz společnosti. Příkladem může být například snaha společnosti co nejvíce přispět k třídění odpadu, který produkuje sama společnost anebo vzniká na straně dodavatelů například při výrobě nebo dopravě zboží na markety společnosti Hornbach. Další snahu můžeme vidět při instalaci LED osvětlení a úsporných žárovek ve všech prostorách společnosti. To jsou příklady činností, kterými se společnost aktuálně zabývá, ale tím samozřejmě její snaha nekončí, právě naopak. Společnost má vytvořenou celou řadu dlouhodobých cílů, které chce postupně naplnit. Příkladem takového cíle může být snaha snižování produkce CO₂ nebo snižování spotřeby energie, což je určitě běh na dlouho trať, jelikož do toho chce zapojit nejen sebe, své dodavatele, ale také i dodavatele svých dodavatelů, tedy subdodavatele. Další příklady dlouhodobých cílů společnosti Hornbach uvádím níže:

- Zvyšovat povědomí zaměstnanců o certifikovaném systému, udržet certifikaci – dozorový audit bez systémových neshod, implementace požadavků normy ISO 50001:2018, cílová hodnota: školení, certifikát.
- Snižit spotřebu energie – výměna LED osvětlení na všech provozních jednotkách společnosti Hornbach, cílová hodnota: úspora el. energie o 2%.
- Zlepšit způsob vyhodnocení spotřeb elektrické energie – instalace podružných měřidel, cílová hodnota: zpracovat projekt pro instalaci podružných měřidel a provést výběr vhodných marketů pro instalaci.
- Snižit spotřebu energie pro vytápění na vybraných marketech, cílová hodnota: instalace tepelné clony na marketu Čestlice.²⁶

Compliance neboli dodržování pravidel se týká principů, které tvoří základ obchodního jednání ve vztahu mezi společností Hornbach a jejími dodavateli a zákazníky. Společnost tím tedy říká, že očekává, že budou dodavatelé i ona sama podporovat nejvyšší standardy integrity a budou jednat čestně a spravedlivě, a to v rámci celého dodavatelského řetězce, a všechny neetické obchodní praktiky a vystupování budou jednak hlásit, trestat a vytvářet takové opatření, aby k němu nemohlo docházet.

Oblasti, které společnost sleduje se týkají jak udržitelnosti z pohledu sociální, ekonomické tak environmentální sféry. Jak již bylo zmíněno v teoretické části diplomové práce, pouze provázanost všech těchto tří pilířů zajistí kvalitní fungování udržitelnosti jako komplexního přístupu ve společnosti – konkrétně se jedná například o snižování množství odpadu, snížení spotřeby energií, kvalita a spotřeba vody, management přírodních zdrojů, podpora ekologického zemědělství atd.

Společnost aktivně komunikuje tyto zásady všem svým zaměstnancům, a to prostřednictvím interních školení, zasílání příslušných materiálů přes intranet nebo interní osobní komunikace se

²⁶ Interní zdroje společnosti Hornbach Baumarkt CS spol. s.r.o.

zaměstnanci formou schůzek. Z pohledu přístupu ke svým dodavatelům jsou podmínky a zásady předmětem smluvního vztahu, který s nimi společnost uzavírá.

V dceřiné společnosti Hornbach pro region CZ a SK zatím není certifikovaný žádný systém řízení ochrany životního prostředí. Jak dceřiná, tak mateřská společnost ale i přesto sbírají data a ty vyhodnocují. Certifikaci mají především dodavatelé společnosti, protože do velké míry je společnost Hornbach pouze přeprodejcem jejich zboží.

- **Je vytvořen soubor požadavků společenské odpovědnosti a udržitelnosti směrem k dodavatelům společnosti? Jakou kategorií dodavatelů pokrývají požadavky společnosti? Jaké procesy jsou zavedeny, aby byly požadavky ze strany dodavatelů implementovány? Jaký kanál pro komunikaci svých požadavků k dodavatelům společnost používá?**

Společnost Hornbach vytvořila speciální dokument kodexu pro své dodavatele, kde jsou sepsány základy společenské odpovědnosti firmy (CSR) a udržitelnosti. Tento dokument je součástí práce jako příloha číslo 1. Cílem je zavázat dodavatele k dodržování zdravých pracovních podmínek a odpovědnost vůči životnímu prostředí v rámci celého dodavatelského řetězce. Tento kodex je součástí smlouvy mezi dodavatelem a společností Hornbach a vztahuje se na dodavatele přímého i nepřímého nákupu.

Ze strany společnosti Hornbach jsou nastaveny procesy, které zajišťují efektivní implementaci požadavků společenské odpovědnosti a udržitelnosti ze strany dodavatelů. Těmito procesy jsou například schůzky s dodavateli, audity u dodavatelů prováděné společností Hornbach i audity prováděné třetí stranou za účasti certifikovaného auditorského orgánu.

Jako komunikační prostředky firma Hornbach používá schůzky s dodavateli, školení a také, jak už bylo zmíněno, podmínky, které zahrnuté ve smluvních podmínkách.

- **Zapojuje se společnost do dobrovolnických činností / projektů, angažuje se v podpoře komunity ve svém okolí?**

Ano, společnost Hornbach se zapojuje aktivně v několika nadacích a projektech, ale především v činnostech spojených s komunitou kolem ní.

Od začátku spolupráce firmy Hornbach s nadací Via, bylo společnými silami podpořeno více než 20 projektů. Společnost se díky nadaci zapojila i do projektu „Místo, kde žijeme“ a pomáhá tak touto cestou probudit k životu zapomenutá, opuštěná a zanedbaná místa, která dříve sloužila například pro setkávání místních obyvatel, a nyní díky společné snaze je možné jim tuto roli opět vrátit.

Spolu s nadací Pontis společnost pomáhá prostřednictvím projektu „Naše město“, což je aktivita, která spojuje podniky, obce a celý občanský sektor díky společnému cíli – čistit, zkrášlovat a viditelně zlepšovat města a místa, ve kterých žijeme.

Společnost se také dobrovolně zapojila do projektů:

- Vodňany – Dvorek u Koníčka,
- Praha – Holešovičky,
- Chudčice,
- Kunštát,
- Votice,
- Moravské Budějovice – Heřmanský kopec.

Obrázek 12 – Kde všude společnost Hornbach pomáhá

ROČNÍK 2020 V ČÍSLECH:



ROČNÍK 2021 V ČÍSLECH:



Zdroj: HORNBACH Naše kroky k udržitelnému podnikání²⁷

Když došlo k přírodní katastrofě v roce 2021 na Jižní Moravě, společnost se zapojila do pomoci všem z oblastí, které byly zasaženy tornádem. Konkrétně v obcích Lužice, Hrušky, Moravská Nová Ves, Mikulčice, Týnec a město Hodonín.

- **Podporuje společnost diverzitu a rovnost na pracovišti? Jaké jsou skutečně dosažené změny, kterých se společnosti podařilo dosáhnout?**

Společnost Hornbach vnímá jako svou povinnost na poli společenské a politické úrovně zasazovat se o liberální a otevřený přístup ke všem svým zaměstnancům. Proto si stanovila následující pravidla, podle kterých jedná:

- Společnost respektuje různorodost a postupnou globalizaci celého světa, včetně jeho demografických změn.
- Pouze takové pracovní prostředí, kde nemají předsudky své místo vnímá společnost jako správné, a přesně takové má za cíl i vytvářet pro své zaměstnance.

²⁷ HORNBACH Naše kroky k udržitelnému podnikání [online]. [cit. 10.3.2023]. Dostupné na: <https://www.hornbach.cz/sluzby/nase-kroky-k-udrzitelnemu-podnikani/>

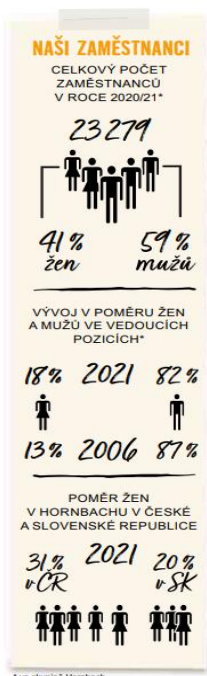
- Pravidelné vzdělávání zaměstnanců je pro společnost samozřejmost a činí tak na pravidelné bázi.
- Společnost dává příležitost na vzdělávání všem svým zaměstnancům bez ohledu na jejich věk, důležité je, zda se člověk chce vzdělávat a pak je mu to umožněno.
- Společnost vítá i osoby s fyzickým postižením nebo jiným omezením a vypisuje pro ně pravidelně odpovídající pracovní pozice.
- Společnost si zakládá na rovném přístupu k ženám i mužům, především z pohledu možnosti uplatnění.
- Otevřenou komunikaci těchto svých zásad interně i veřejně.

Pokud je to možné, vypisuje společnost na nové pozice interní výběrové řízení, kde čerpá především z řad současných zaměstnanců nebo brigádníků, kteří se do výběrového řízení přihlásí. Interní kandidáti již velmi často znají interní postupy společnosti nebo mají zkušenost z obdobné pozice, což je pro společnost výhodné v tom smyslu, že pracovník již ví, do čeho jde a nepřichází jako úplný nováček. Současní zaměstnanci také mohou na nově otevřenou pozici někoho doporučit, což se také velmi často děje a společnost je za to ráda. Pokud se pozici nepodaří obsadit interně, společnost samozřejmě vypíše i klasické inzeráty a pohovory se zájemci.

Při rozhodování o výši mzdy jsou jedinými kritérii, kterými se společnost Hornbach řídí: pracovní náročnost, seniorita a pracovním hodnocením. Nic jiného nevstupuje do úvahy a na tom si společnost opravdu hodně zakládá. Současně se snaží podporovat vyšší počet žen jak z pohledu celkového počtu zaměstnanců společnosti, tak žen ve vedoucích pozicích ve společnosti. Jak je vidět na obrázku níže, mezi lety 2006–2021 se podařilo navýšit počet žen ve vedoucích pozicích společnosti Hornbach z původních 13 % na konečných 18 %, tedy nárůst o celých 5 %. Tím ale snaha společnosti určitě nekončí, právě naopak. Společnost by chtěla výhledově toto číslo i nadále zvyšovala.

V neposlední řadě bych také chtěla zmínit spolupráci společnosti Hornbach s vybranými SŠ a VŠ. Na vybraných prodejnách firmy je navázána spolupráce s odbornými středními školami, a jejich studentům je tak umožněno získat zkušenosti z praxe již během studia. Na centrále společnosti zase pracuje několik brigádníků z řad VŠ, kteří pozici využívají jak vhodný přivýdělek ke studiu anebo jako staž, a velmi často poté přecházejí na HPP.

Obrázek 13 – Vývoj počtu zaměstnanců v roce 2020/21 a jejich skladba












Zdroj: HORNBACH Naše kroky k udržitelnému podnikání ²⁸

5 Závěrečné shrnutí a zhodnocení návrhů optimalizací

Z výsledků hodnocení principů udržitelnosti společnosti Hornbach je patrné, že se firma nad možnými nežádoucími dopady své činnosti na životní prostředí a své okolí zamyslela již v minulosti. V dnešní době má nastavenou velkou většinu procesů tak, že se snaží o maximální odpovědnost a udržitelnost ve veškerém svém počínání. Jsou zde ale i oblasti, kde by se ještě určitě dalo něco málo vylepšit. Jedna z hlavních oblastí, kde by společnost ještě měla zapracovat na svých systémech je sféra ESG (Evropské standardy udržitelnosti). ESG je rámec, který propojuje rizika a příležitosti v oblasti životního prostředí, sociální strategie a strategické řízení. Cílem je vybudovat dlouhodobou finanční udržitelnost a schopnost vytvářet hodnoty. Tento rámec zahrnuje širokou škálu nefinančních hodnotících kategorií i kritérií, které používají akcionáři a další stakeholdeři k posouzení dopadu a obchodních praktik společnosti. ESG zahrnuje tři hlavní sféry, která se dále dělí na jednotlivá podtémata, viz níže uvedený obrátek číslo 14.

Obrázek 14 – Škály nefinančního reportingu ESG

Životní prostředí Náš dopad na planetu			Společnost Náš přínos komunitám			Řízení Naše chování		
Klimatická změna	Přírodní zdroje	Znečištění a odpady	Lidský kapitál	Řízení produktu	Management zainteresovaných stran	Vedení společnosti	Chování společnosti	Finance a transparentnost
Emise CO ₂	Biodiverzita	Nebezpečné materiály	Zdraví a bezpečnost	Kvalita a zdravotní nezávadnost produktu	Vnímání spotřebitelem	Transparentnost a odpovědnost	Etika a integrita	Udržitelné finance
CO ₂ stopa	Nedostatek vody	Obalové materiály	Diverzita a rovné příležitosti	Bezpečnost produktu	Společenský dialog	Plat vedoucích pracovníků	Protikorupční opatření	ESG Ratingy a indexy
Přizpůsobení se změně klimatu	Degradace půdy a odlesňování	Elektronický odpad	Spravedlivé mzdy	Zabezpečení dat	Politický dialog	Udržitelné inovace	Antimonopolní politika	Standardy nefinančního výkaznictví
								

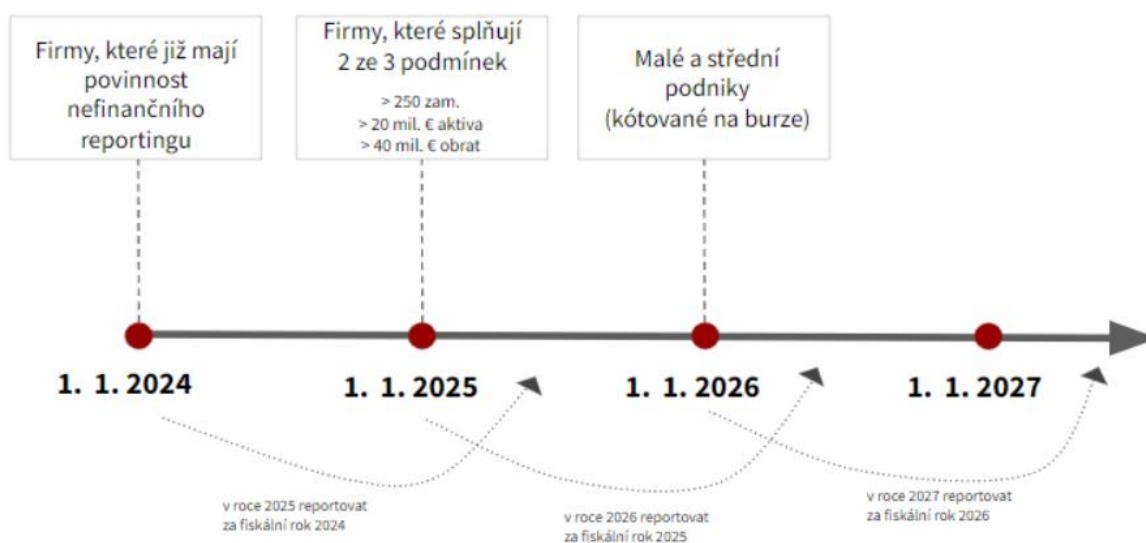
²⁸ HORNBACH Naše kroky k udržitelnému podnikání [online]. [cit. 10.3.2023]. Dostupné na: <https://www.hornbach.cz/služby/nase-kroky-k-udrzitelnemu-podnikani/>

Nová směrnice bude povinná pro všechny společnosti, které splňují alespoň dvě ze tří níže uvedených podmínek:

- mají více jak 250 zaměstnanců,
- obrat společnosti převyšuje hodnotu 40 milionů eur ročně,
- aktiva firmy přesahují hodnotu 20 milionů eur.

Zároveň se nefinanční reporting ESG bude týkat všech společností malé nebo střední velikosti, které jsou kótované na burze. Na základě těchto tří základních podmínek tedy můžeme s určitostí říci, že ESG se bude týkat od dalšího roku i společnosti Hornbach. Již na konci minulého roku byla schválena směrnice CSRD a bude díky tomu začleněna do platné legislativy České republiky. I přes to, že na jednotlivých standardech se ještě stále pracuje, základní metody práce s ESG daty jsou již známy. Termíny účinnosti nové směrnice se také značně liší napříč firmami, které se jimi budou řídit. Vzhledem k tomu, že společnost Hornbach můžeme zařadit mezi společnosti, které splňují dvě ze tří podmínek zmíněných výše, týkají se povinnosti ohledně implementace změn od roku 2025.

Obrázek 15- Časová osa pro povinnosti firem z ESG reportingu



Zdroj: Jak ovlivní firmy nová směrnice ESG ³⁰

V nově zavedené směrnici je zaveden tzv. princip dvojí materiality. Co tento výraz znamená pro společnost Hornbach i jiné společnosti v praxi? Pod tímto pojmem si můžeme přestavit to, že

²⁹ KPMG Česká republika. [online]. Copyright © 2023 [cit. 07.04.2023]. Dostupné z: <https://kpmg.com/cz/cs/home/sluzby/poradenske-sluzby/risk-consulting/esg-slu-by.html>

³⁰ CIRA Advisory s.r.o. CIRA Advisory s.r.o. - cirkulární ekonomika [online]. Copyright ©2022 CIRA Advisory s.r.o. 2022 [cit. 07.04.2023]. Dostupné z: <https://www.ciraa.eu/nova-smernice-o-esg/>

společnosti si budou témata pro reporting volit podle posouzení, jak firma ovlivňuje své okolí, ale také jak vnější podmínky naopak ovlivňují samotnou společnost.

Obecná témata, která se budou muset nově ze strany společností reportovat jsou však pro všechny nastavená stejně. Po zhodnocení sama sebe si firma na základě principu dvojí materiality vybere téma z jednotlivých kategorií ESG. Jako příklad si můžeme vzít oblast životního prostředí, jelikož tato oblast je pro diplomovou práci stěžejní. Na výběr bude mít společnost Hornbach z níže uvedených pěti témat:

- celkové cíle společnosti v oblasti klimatu,
- znečišťování vody a půdy,
- vodní zdroje,
- biodiverzita a ekosystémy,
- cirkulární ekonomika a využívání zdrojů.³¹

Nová směrnice také stanovuje pro společnosti tzv. sektorová témata nefinančního reportingu. V sociální oblasti jsou navržena tato témata:

- rovná práva a příležitosti, pracovní podmínky a dodržování lidských práv,
- pracovníci v dodavatelsko – odběratelském řetězci,
- ovlivněné komunity,
- koncový zákazník.³²

Pro část governance, která je poslední ze tří částí rámce ESG, a zároveň má největší historické zkušenosti s reportingem, určuje směrnice dvě níže uvedená témata:

- Způsob řízení firmy včetně posouzení rizik a kontrolního systému.
- Popis organizační struktury firmy a principů zodpovědného podnikání.³³

Jako jediná blíže nedefinovaná témata zbývají tzv. sektorová témata. Ta se mají vztahovat především na konkrétní odvětví, ve kterém daná firma podniká. V praxi to tedy znamená, že například společnost Hornbach bude mít jiná sektorová témata než společnosti působící ve farmacii. Naopak, bude mít stejná sektorová témata jako její konkurenti na trhu hobby marketů.

Na konkrétní podobu ESRS standardů se ještě stále čeká, nicméně je velmi pravděpodobné, že dojde k překlopení návrhů z dubna 2022, a v návaznosti na to vyjde ucelená metodika. Pro téma cirkulární ekonomiky jsou zahrnuty například tyto metodické kroky:

- **Zavedení politik pro management zdrojů a principů cirkulární ekonomiky** = jak firma plánuje zavést ve svém provozu používání obnovitelných zdrojů a jak bude eliminovat používání neobnovitelných zdrojů.

³¹ Jak ovlivní firmy nová směrnice o ESG? [online]. [cit. 7.4.2023]. Dostupné na: <https://www.ciraa.eu/nova-smernice-o-esg/>

³² Jak ovlivní firmy nová směrnice o ESG? [online]. [cit. 7.4.2023]. Dostupné na: <https://www.ciraa.eu/nova-smernice-o-esg/>

³³ Jak ovlivní firmy nová směrnice o ESG? [online]. [cit. 7.4.2023]. Dostupné na: <https://www.ciraa.eu/nova-smernice-o-esg/>

- **Stanovení měřitelných cílů (KPI)** = jaké metriky si firma určí pro eliminaci odpadu a využití neobnovitelných zdrojů, a jak bude na druhé straně měřit zapojení obnovitelných zdrojů a cirkulárního využívání materiálu.
- **Měření vstupů** = jaká bude celková váha vstupních materiálů využita pro firemní provoz, v jakém podílu budou v tomto celku zastoupeny obnovitelné zdroje.
- **Měření odpadu** = kolik odpadu společnost vyprodukuje, jak se jí daří využívat znovupoužitelné zdroje a recyklovat, jaký počet zdrojů končí likvidací na skládkách, ve spalovnách a kolik kompostováním.
- **Dopad na finance firmy** = jak společnost ovlivnilo zapojení oběhové hospodářství na jejich finančních výsledcích, a jaká nová rizika a příležitosti tím pro firmu vznikají.

Velký důraz je klade na sběr dat. Pokud společnost nechce zveřejňovat informace, které by jí nemusely tak úplně lichořit, měla by začít podnikat kroky na zlepšení své situace co možná nejdříve. K tomu je samozřejmě důležitá správná volba strategie, kterou se společnost bude řídit. Stanovení správné strategie ale nevypadá tak, že se sejde vedení společnosti a stanoví si, co je pro ni samotnou nejdůležitější. Právě naopak, správná strategie se musí týkat i všech stakeholderů, tedy zmapovat jejich potřeby a ty také do strategie začlenit. Například generace dnešních mladých lidí je mnohem více orientována na problematiku životního prostředí, než byla generace před nimi. Pokud tedy chceme, aby společnost Hornbach byla i nadále atraktivní a udržela si tyto zákazníky, je pro ni nezbytně nutné souznít s jejich hodnotami. Nefinanční kritéria se také stále častěji objevují jako jedno z hlavních kritérií ve výběrových řízeních. Strategie ESG by tedy měla být navržena tak, aby zasahovala firmu jako celkem, a to jak z horizontálního, tak vertikálního pohledu, a projevovala se v co největším možném počtu aktivit firmy. Vertikální pohled by se měl implementovat do celkové strategie společnosti od očekávání klíčových zainteresovaných stran až po technickou infrastrukturu a data. Horizontální pohled na druhé straně zahrnuje klíčové obchodní procesy a interní procesy. Strategie společnosti by také měla zohledňovat lokalitu, ve které společnost působí, regulace, které společnost ovlivňují, sektor, ve kterém firma působí ale také například produktový mix. Každý z těchto výše uvedených aspektů totiž ovlivní rizika, na která se společnost musí připravit.

Dalším důležitým krokem, který musí společnost Hornbach zvládnout pro úspěšnou implementaci je tzv. sladění. V současné době existuje celá řada dohod a rámců, podle kterých se společnosti mohou řídit, jedním z nich je například již zmiňovaných 17 cílů SDG, nebo Pařížská dohoda, která stanovuje, jak je nutné postupovat, aby se do roku 2050 naše planeta oteplila pouze o 1,5 stupně celsia. Soulad s těmito cíli má i nová směrnice CSRD. Je tedy nutné, aby daná společnost, v tomto případě firma Hornbach, provedla důkladné rešerše a na základě výsledků, které z nich plynou, si stanovila kroky, které pro ni budou smysluplné v návaznosti na oblasti, ve kterých chce dosáhnout změn. Jinými slovy, i když se chce společnost řídit cíli stanovenými OSN, není nutné, aby se snažila dosáhnout všech 17 cílů, stačí si vybrat pouze některé, které budou pro společnost relevantní.

Pokud chceme, aby ESG nebylo pouze na papíře, je nutné, aby společnost jmenovala odpovědnou osobu za tuto sféru, a zároveň osobu pověříme kompetenčními modely a seznámíme ji s danou problematikou například skrz školení, pokud by se jednalo o osobu z interního prostředí společnosti. Samozřejmě je také možnost si danou osobu najmout externě, taková osoba je již většinou s ESG seznámena. S ohledem na potřeby společnosti Hornbach si myslím, že by bylo nejlepší, aby mateřská firma zřídila buď interní oddělení, které by se skládalo z několika pracovníků,

protože jedna osoba není schopna tuto agendu v tak rozsáhlé firmě obsáhnout, nebo sestavila tým externích pracovníků, kteří budou vyhodnocovat data od dceřiných společností a dále s informacemi pracovat. Pokud by totiž danou agendu musela zajišťovat každá dceřiná společnost pro svůj region sama, mohlo by docházet k nesouladu kroků mezi jednotlivými regiony.

Úspěšnost správně nastavené strategie je samozřejmě nutné měřit a následně vyhodnotit. Z toho důvodu vstupují do hry klíčové ukazatele výkonnosti nebo KPIs, které jsou stanoveny na úrovni společnosti jako celku a dále jsou členěny na jednotlivé členy top managementu a další osoby ve vedení společnosti. KPIs je ideální stanovit na základě dialogu se stakeholdery společnosti, a především pamatovat na to, že kromě dlouhodobých cílů je nutné si stanovit i střednědobé cíle, tzv. checkpointy, podle kterých si společnost ověří, zda stále drží stejný směr v dosahování cílů.

Transparentní zveřejňování informací o strategii ESG, kontrolním systému, cílech společnosti a jejich průběžném plnění, nastavených metrikách a aktivitách společnosti je zcela nezbytné. Správně nastavené ESG přináší pro společnost celou řadu výsledků, níže jsou uvedeny příklady těch, které jsou z mého pohledu nejvíce podstatné pro společnost Hornbach:

- **Snížené provozní náklady** = možnost pro společnost mít nižší náklady díky udržitelnému získávání zdrojů nebo zavedením opatření na zvýšení účinnosti souvisejících s ESG.
- **Rozšířený přístup ke kapitálu** = společnost má lepší přístup ke zdrojům kapitálu za zvýhodněných podmínek.
- **Vyhledávaný zaměstnavatel** = zvýšení atraktivity pro nové uchazeče a udržení stávajících zaměstnanců.
- **Zlepšení reputace** = pozitivní image z pohledu nových i stávajících investorů, obchodních partnerů díky úsilí, které společnost v dané oblasti vynakládá.
- **Konkurenční výhoda** = získání vedoucího postavení v oboru i dlouhodobé konkurenční výhody oproti jiným konkurentům společnosti.

Pokud by se tedy společnosti Hornbach podařilo zvládnout úspěšnou implementaci směrnice CSRD a také nastavit všechny ostatní navázané procesy, ještě tak posílí svoje postavení na trhu jak z pohledu svých zákazníků, zaměstnanců i akcionářů. Vzhledem k tomu, že směrnice bude od roku 2025 povinná pro společnost, čím dříve se do implementace společnost pustí, tím lépe pro ni. Spolu s kroky, které již společnost podniká, včetně nově zavedené směrnice CSRD, se společnost posune na další, vylepšenou úroveň z pohledu udržitelnosti a odpovědného podnikání.

Jako další možný krok k vylepšení systému udržitelnosti pro společnost Hornbach se nabízí řešení pomocí systému Full Track. Tento systém již společnost Hornbach vyvíjí a je otázkou pouze pár měsíců, než dojde k jeho plnému spuštění. Systém Full Track je plně automatizovaný a jeho největší přednost spočívá v tom, že při tvorbě objednávek jdoucích ze strany marketů na dodavatele dokáže navrhnout optimální rozložení objednávky tak, aby splňovala jak potřeby marketu z pohledu poptávky po zboží, tak váhový limit a auta tak jezdila maximálně do vytižena a tím se zefektivnil systém dodávek zboží.

V neposlední řadě je také příhodné zajistit co nejmenší používání obalů pro zboží a vše co jde prodávat bez obalu přesně tak dávat k prodeji všem zákazníkům. U zboží, které vyžaduje obal pak

využít do nejvyšší možné míry recyklované materiály anebo takové, které pochází z obnovitelných zdrojů.

Všechna výše uvedená data z analýz a návrhy řešení, která jsem našla, budou předána a konzultována s vedením společnosti Hornbach, jako podklad pro případnou realizaci navržených opatření a možný způsob dosažení ještě větší míry environmentální udržitelnosti.

Závěr

Koncept společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje funguje často na dobrovolné bázi, ale čím dál tím více se od firem i jednotlivců očekává, že jejich principy budou dodržovat a předávat je dál, aby se tato myšlenka šířila celou společností. Je více než zřejmé, že investice do aktivit společenské odpovědnosti a podpory udržitelného rozvoje se z dlouhodobého hlediska firmám vyplácí, a proto si v současné době stále více a více firem osvojuje tyto zásady a aplikují je ve svém počínání. Mnoho společností toto také využívá z pohledu marketingu, kdy právě kroky, které podniká z pohledu udržitelnosti a odpovědnosti použije ke své propagaci a popularizaci své image a v neposlední řadě také k přilákání nových zákazníků a zvýšení atraktivity u stávajících zákazníků. Z mého pohledu na tom ale není nic špatného, konec konců, tyto aktivity jsou přínosné pro celou společnost, ekonomiku i naši planetu.

Otázkou je, zda se dokáže udržitelnost rozšířit do takové míry v rámci celé společnosti, že dojde k opravdu hmatatelné změně. Z mého pohledu je ale každý krok tímto směrem krokem ke zlepšení, a proto jsem si také toto téma zvolila jako hlavní ve své diplomové práci.

Cílem práce bylo zhodnotit koncept dlouhodobé podnikatelské a environmentální udržitelnosti vybraného podnikatelského subjektu a navrhnout možné změny, které by vedly ke snížení negativních dopadů z podnikatelských procesů na environmentální prostředí. Společnost, kterou jsem si k tomuto posouzení vybrala, je společnost Hornbach Baumarkt CS spol. s r.o. V teoretické části jsem se podrobně věnovala vysvětlení problematiky udržitelného rozvoje, který je úzce spjatý s konceptem společenské odpovědnosti. Definují ho tři pilíře: ekonomický, environmentální a sociální. Evropská unie a mnoho jiných organizací se už dlouhou dobu podílejí na definování strategií udržitelného rozvoje ve všech třech pilířích. Na základě dat, která jsou volně dohledatelná a samotnou společností zveřejňována, byla v podniku zkoumána a následně vyhodnocena

dlouhodobá a environmentální udržitelnost a odpovědnost jejího chování. Vzhledem k tomu, že práce je zaměřena především na koncept environmentální udržitelnosti, byla pozornost věnována hlavně vlivům z činnosti společnosti na životní prostředí.

Praktická část byla věnována analýze společnosti Hornbach. Nejdříve byla společnost představena a následně byly zhodnoceny aktuální strategie, které souvisí s environmentální a podnikatelskou udržitelností, které jsou ve firmě aplikovány. Po představení společnosti a jejích strategií bylo provedeno hodnocení činností ovlivňující sociální, ekonomickou a environmentální oblast, na základě vybraných otázek, které s těmito tématy souvisí. V rámci environmentální udržitelnosti pak byla představena nová směrnice CSRD a strategie zavedení ESG, které budou pro společnost Hornbach v platnosti od roku 2025, ale na které by se měla připravovat už nyní. Závěrem jsem uvedla několik myšlenek a kroků, které by společnost mohla využít a které by jí mohly pomoci dosáhnout co nejlepšího výsledku při implementaci této nové strategie.

Seznam použité literatury

AHMAD, J. – CROWTHER D. *Education and Corporate Social Responsibility: International perspectives*. Volume 4. USA: Emerald Publishing Limited, 2013. s. 196. ISBN 978-1-781-90589-0.

BASL, J., BUCHALCEVOVÁ, A., GÁLA, L. *Zavádění Green ICT: podpora udržitelného rozvoje podniku inovacemi v ICT*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2013. ISBN 978-80-7431-133-8.

BUDDE, S. J. *Compelling Returns: A practical Guide to Socially Responsible Investing*. Volume 1. USA: John Wiley and Sons, Inc, 2008, s. 2-3. ISBN 978-0-470-24025-8.

Cíle udržitelného rozvoje (SDGs) - OSN Česká Republika. Home - OSN Česká Republika [online], [29.10.2022]. Dostupné z: <https://osn.cz/osn/hlavni-temata/cile-udrzitelneho-rozvoje-sdgs>

CSR Europe. *About us*. 2020. Dostupné na: <<https://www.csreurope.org/about-us>> [26.10.2022]

DRAKAKIS – SMITH, D. *Third World Cities*. Volume 2. Routledge, London and New York, 2000, s.11. ISBN 0-415-19882-8.

DLOUHÁ, J., DLOUHÝ, J., MEZŘICKÝ, V., ed. 2006. *Globalizace a globální problémy: sborník textů k celouniverzitnímu kurzu 'Globalizace a globální problémy' 2005-2007*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Centrum pro otázky životního prostředí. ISBN 80-87076-01-X.

ESG služby a udržitelnost – KPMG Česká republika. [online]. Copyright © 2023 [cit. 07.04.2023]. Dostupné z: <https://kpmg.com/cz/cs/home/sluzby/poradenske-sluzby/risk-consulting/esg-sluzby.html>

Forbes Top 10 Trends in CSR for 2012. Dostupné na: <<https://www.forbes.com/sites/forbesleadershipforum/2012/01/18/the-top-10-trends-in-csr-for-2012>> [28.10.2022]

HORNBACH Naše kroky k udržitelnému podnikání [online]. [cit. 27.2.2023]. Dostupné na: <https://www.hornbach.cz/sluzby/nase-kroky-k-udrzitelnemu-podnikani/>

HORNBACH 12 hřebíku věčnosti [online]. [cit. 23.12.2022]. Dostupné na: http://www.hornbach.cz/cms/cs/cz/o_nas/12_hrebiku/index

Jak ovlivní firmy nová směrnice o ESG? - CIRA Advisory s.r.o. CIRA Advisory s.r.o. - cirkulární ekonomika [online]. Copyright ©2022 CIRA Advisory s.r.o. 2022 [cit. 07.04.2023]. Dostupné z: <https://www.ciraa.eu/nova-smernice-o-esg/>

KAŠPAROVÁ, K. - KUNZ, V. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování.* Praha, 2013. s.34. ISBN 978-80-247-4480-3.

KOLJA, P. *Corporate Social Responsibility (CSR): an International Marketing Approach.* Hamburk: Diplomica Verlag, 2010. s. 7-10. ISBN 978-38-366-4615-4.

KOTLER, P. - HESSEKIAL, D. - LEE, N.R. *GOOD WORKS! Marketing and Corporate Initiatives that build a better world and the bottom line.* USA: New Jersey: John Wiley and Sons, Inc, 2012. s. 6. ISBN 978-1-118-20668-3.

KOTLER, P. - LEE, N. *Corporate Social Responsibility: Doing Most Good For Your Company and Your Cause.* USA: New Jersey: John Wiley and Sons, Inc. 2005. s. 25, 114. ISBN 978-0-471-47611-5.

MAIER, K. *Udržitelný rozvoj území.* 1 vydání. Praha: Grada, 2012, s.253. ISBN 978-80-247-419-7.

Milníky v historii HORNBACHu. Hornbach.cz [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: https://www.hornbach.cz/cms/cs/cz/o_hornbachu/o_nas/milniky/historie.html

Moldan, B. *Životní prostředí v globální perspektivě.* 2. vydání. Praha: Karolinum, 2021. ISBN: 978-80-246-4967-2.

MULLERAT, R., BRENNAN. D. *Corporate social responsibility: the corporate governance of 21st century.* 2nd ed. Alphen an den Rijn: Kluwer Law International, 2011. ISBN 904113252X.

Oxford English Dictionary. Dostupné na: <<https://en.oxforddictionaries.com/definition/greewash>> [6.11.2022]

PAVLÍK, M. - BĚLČÍK, M. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál.* 1 vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. s. 91-97, 176. ISBN 978-80-247-3157-5.

PETŘÍKOVÁ, R. *Společenská odpovědnost organizací.* Ostrava: DTO CZ, 2008. s. 184. ISBN 978-80-02-02099-8.

PÍCHA, K. *Společenská odpovědnost podniku v aktuálních trendech a souvislostech.* Praha: Alfa Nakladatelství, s.r.o. 2012. s. 15-18. ISBN 978-80-87197-55-4.

ROOSA, S. A. *Sustainable Development Handbook,* USA: The Fairmont Press, 2010. ISBN 978-1-4398-5048-0.

SACHS, J. *The age of sustainable development*. New York: Columbia University Press, 2015. ISBN 978-0-231-17315-5.

SARKAR, R. - SINHA, A. *Economics of Sustainable Development*. India: Business Expert Press, 2016. s. 90-94. ISBN 13:978-1-63157-104-6.

SKÁČELÍK, P. *Učebný text č.10: Společenská odpovědnost organizací*. Praha, 2010 s. 9. Dostupné na: <<https://www.csr-online.cz>> [10.11.2022]

Triple Bottom Line (TBL) Certification - SAI. Homepage - SAI [online], [cit. 5.11.2022]. Dostupné z: <https://sa-intl.org/programs/tbl/>

TURKER, D. - TOKER, H. - ALTUNTAS, C. *Contemporary Issues in Corporate Social Responsibility*. USA: Maryland: Lexington Books, 2013. s. 6, 165, 170-172. ISBN 978-0-7391-8373-1.

UNITED NATIONS. *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. 2000, Global Compact. Dostupné na: <<https://www.sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>> [28.10.2022]

UNITED NATIONS. *Agenda 21*. Dostupné na: <<https://www.sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf>> [25.10.2022]

VALINOVÁ, E. (2018). *Role ČSÚ v problematice udržitelného rozvoje: Statistika&MY - Magazín Českého statistického úřadu*. Dostupné 15. 10. 2020 z: <https://www.statistikaamy.cz/2018/09/18/role-csu-v-problematice-udrzitelnehorozvoje/>

VOTAW, D. and SETHI, S.P. *The Corporate Dilemma: Traditional Values versus Contemporary Problems*. New York Prentice Hall, 1973, s. 11. ISBN 0-13-174193-4.

WOLF, Stefan, Oliver LOTZ, Daniel TOMASI a Simone WAGENER. *50 let srdcovek, vůle a hrdosti*. Bornheim, 2018.

Značka FloraSelf | [HORNBAACH.cz](https://www.hornbach.cz). HORNBAACH | č. 1 pro váš projekt [online], [cit. 27.2.2023]. Dostupné z: <https://www.hornbach.cz/aktuality/znacka-floraself/>

Seznam obrázků

Obrázek 1 – SDG cíle udržitelného rozvoje.....	18
Obrázek 2 – Synergický efekt pilířů udržitelného rozvoje	19
Obrázek 3 – Koncept trojitě CSR.....	29
Obrázek 4 – Mapa regionů společnosti Hornbach.....	43
Obrázek 5 – SDG cíle společnosti Hornbach	48
Obrázek 6 – Milníky udržitelnosti v historii společnosti Hornbach	49
Obrázek 7 – Ukázka značky FloraSelf.....	57
Obrázek 8 – Logo Blauer Engel, PEFC a FSC.....	59
Obrázek 9 – Logo Nadace Via.....	61
Obrázek 10 – Logo Nadácie Pontis.....	62
Obrázek 11 – Logo Charity České republiky.....	63
Obrázek 12 – Kde všude společnost Hornbach pomáhá.....	68
Obrázek 13 – Vývoj počtu zaměstnanců v roce 2020/21 a jejich skladba.....	69
Obrázek 14 – Škály nefinančního reportingu ESG.....	70
Obrázek 15 – Časová osa pro povinnost firem z ESG reportingu.....	71

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Přínosy konceptu CSR.....	36
Tabulka 2 – Nevýhody konceptu CSR.....	37

Seznam příloh

Příloha č. 1 Etický kodex pro dodavatele



ETICKÝ KODEX PRO DODAVATELE

CSR mapa stojí na dvou pilířích. Zaprvé obsahuje relevantní data o výrobcích ze sortimentu HORNBAACHu, a dále všechna data o auditech u dodavatelů. Každému mimoevropskému dodavateli jsou přiřazeny indexy korupce, index životního prostředí (ve spojení s legislativou dané země) a v neposlední řadě sociální index. Na základě těchto dat se sestaví možné rizikové faktory a hodnotí se samotný výrobek.

CSR mapa je mimo jiné propojena i se systémem hlášení, který zpracovává informace o živelných katastrofách. V případě, že k nějaké katastrofě dojde, objeví se taková informace u samotného produktu, který se v zasažené oblasti vyrábí.

Minimální požadavky na výrobní prostory našich dodavatelů:

Základním požadavkem HORNBAACHu je bezpečnost.

Všechna místa, kde se vyrábí produkty pro HORNBAACH musí být pro zaměstnance bezpečná. HORNBAACH uznává mezinárodní standardy dané ILO (International Labour Organization).

Z tohoto důvodu si dal HORNBAACH za cíl zavázat celý dodavatelský řetězec, od dodavatelů prvotních surovin po konečného zpracovatele a dodržování tohoto závazku prověřovat náhodnými audity v místě výroby.

Požadavky na dodavatele

- Nezaměstnávat osoby, které podle lokálních zákonů není možno zaměstnávat. Obecně osoby mladší 15 let.
- Provozovatelé výrobních míst neakceptují nucenou nebo nedobrovolnou práci.
- Dodržovat platné lokální zákony na ochranu životního prostředí.
- Nabízená ubytovací zařízení pro zaměstnance jsou mimo výrobní a skladovací prostory.
- Nouzové a únikové východy ve výrobě a v dalších prostorách např. ubytovacích zařízeních pro zaměstnance jsou volně přístupné pro všechny zaměstnance za všech okolností.
- Vedení daného výrobního místa se snaží zlepšovat minimální standardy provozu a zabránit případným potížím.
- Vedení daného výrobního místa zaručuje, že požadavky na tyto standardy jsou stejné i u všech ostatních dodavatelů v dodavatelském řetězci.

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Alice Vavřinová

V Praze dne: 27. 04. 2023

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis