UNIVERZITA KARLOVA
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Katedra studií občanské společnosti

Mezisektorová spolupráce v oblasti CSR: případová studie Potravinové banky pro Prahu a Středočeský kraj

Diplomová práce

Autorka: Bc. Karolína Tomanová

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Legnerová, M.Sc., MBA, Ph.D.

Praha 2021

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně. Všechny použité prameny a literatura byly řádně citovány. Práce nebyla využita k získání stejného či jiného titulu. Zároveň dávám svolení k veřejnému umístění práce v knihovně a také v repozitáři Univerzity Karlovy.

V Praze 20. července 2021 .....

Bc. Karolína Tomanová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce Ing. Kateřině Legnerové, M.Sc., MBS, Ph.D. za podporu a trpělivé vedení této práce. Mé díky taktéž patří ředitelce Potravinové banky pro Prahu a Středočeský kraj Věře Doušové za možnost proniknutí do světa této potravinové banky a za umožnění observace jejího fungování během terénní části mého výzkumu. Stejně tak si vážím každého ochotně poskytnutého rozhovoru, bez něhož by mnohé hodnotné informace zůstaly skryty. V neposlední řadě děkuji své rodině a přátelům za bezmeznou oporu na cestě za dokončením této práce.

Abstrakt

Předkládaná diplomová práce se zabývá mezisektorovou spoluprací v oblasti společenské odpovědnosti korporací (CSR). Toto téma zkoumá na případové studii Potravinové banky pro Prahu a Středočeský kraj a potravinových řetězců, které s ní navázaly spolupráci. Empirický výzkum proběhl formou zúčastněného pozorování, rozhovorů a analýzy webových stránek a dalších dostupných dokumentů. Cílem práce je seznámit s málo prozkoumanou problematikou potravinových bank a CSR, které si kolem nich potravinové řetězce vytváří. Zabývá se typy spolupráce vyskytujícími se v tomto vztahu a jejich dynamikou. Dále zkoumá motivace řetězců ke spolupráci a hodnocení vzájemné spolupráce jak z jejich strany, tak také ze strany potravinové banky jakožto zástupce neziskového sektoru. Práce může sloužit jako inspirace k dalšímu zkoumání tématu potravinových bank či mezisektorové spolupráce, která zapojuje hlediska subjektů z obou spolupracujících sektorů, což je skutečnost, která bývá ve výzkumu mnohdy opomíjena.

Klíčová slova:

Mezisektorová spolupráce, společenská odpovědnost firem, potravinová banka, plýtvání potravinami, nezisková organizace.

Abstract

This diploma thesis deals with cross-sectoral cooperation in the field of corporate social responsibility (CSR). This topic is researched using a case study of the Food Bank for Prague and Central Bohemia and food chains that have established a cooperative partnership with the organization. Empirical research took the form of observation, interviews, and analysis of websites and other available documents. The thesis aims to introduce the insufficiently-explored issue of food banks and CSR that is created around them by food chains. First, it deals with the types of cooperation that occur within these relationships and proceeds to explore their dynamics. Furthermore, it examines the motivations of chains for cooperation and the appraisal of mutual cooperation both on their part as well as the part of the food bank, a representantive of the non-profit sector. The thesis can serve as an inspiration for further research on the topic of food banks or cross-sectoral cooperation that would involve perspectives of entities from both cooperating sectors as this represents a fact that is often overlooked in research.

Keywords:

Cross-sectoral cooperation, corporate social responsibility, food bank, food wasting, non-profit organization.

Obsah

Seznam zkratek 8
Úvod 9
1 Občanská společnost a občanský sektor 11
1.1 Specifika občanského sektoru 12
1.2 Terminologické vymezení 12
1.3 Strukturálně-operacionální definice 15
1.4 Typologie organizací občanské společnosti 16
1.5 Role organizací občanské společnosti 17
2 Mezisektorová spolupráce 20
2.1 Literární rámec mezisektorové spolupráce 21
2.2 Teorie Waltera W. Wymera a Sridhara Samu 25
2.2.1 Firemní filantropie 26
2.2.2 Firemní nadace 27
2.2.3 Koncesní dohody 28
2.2.4 Sponzoring 28
2.2.5 Propagace založená na transakci 29
2.2.6 Propagace společného zájmu 29
2.2.7 Společný podnik 30
3 Společenská odpovědnost korporací 33
3.1 Pojem CSR 33
3.2 Definice CSR 34
3.3 Roviny CSR 35
3.4 Význam reportování o CSR 36
3.5 Vznik společenské odpovědnosti korporací 37
3.6 Společenská odpovědnost korporací v České republice 39
4 Potravinové bankovnictví 42
4.1 Problém plýtvání potravinami 42
4.2 Potravinová banka 43
4.3 Vznik konceptu potravinové banky 46
4.4 Evropská federace potravinových bank 47
4.5 Potravinové banky v České republice 47
5 Metodologie 49
5.1 Výzkumný design 50
5.2 Výzkumný vzorek 51
5.3 Metody sběru dat 52

5.4 Metoda analýzy dat ... 55
5.5 Etika výzkumu ... 56
5.6 Přínosy výzkumu ... 57
5.7 Limity výzkumy ... 57
6 Výzkumný kontext ... 59
6.1 Potravinová banka pro Prahu a Středočeský kraj ... 59
6.2 Zákon č. 180/2016 Sb. ... 61
7 Analýza ... 63
7.1 Typy spolupráce mezi potravinovou bankou a potravinovými řetězci ... 63
7.1.1 Penny Market ... 64
7.1.2 Kaufland ... 65
7.1.3 Lidl ... 66
7.1.4 Globus ... 67
7.1.5 Rohlík ... 68
7.1.6 Makro ... 69
7.1.7 Albert ... 70
7.1.8 Tesco ... 72
7.2 Vývoj spolupráce mezi potravinovou bankou a potravinovými řetězci ... 76
7.3 Hodnocení vzájemné spolupráce ... 78
7.3.1 Motivace k zahájení spolupráce ... 79
7.3.2 Perspektiva potravinové banky ... 82
7.3.2.1 Pozitivní stránky ... 82
7.3.2.2 Překážky ... 82
7.3.3 Perspektiva řetězců ... 83
7.3.3.1 Pozitivní stránky ... 83
7.3.3.2 Překážky ... 87
Závěr ... 92
Zdroje ... 95
Knihy a články ... 95
Elektronické zdroje ... 100
Zákony ... 106
Seznam tabulek ... 106
Seznam schémat ... 106

Seznam zkratek

ČFPB – Česká federace potravinových bank

ČSÚ – Český statistický úřad

FAO – Organizace pro výživu a zemědělství Spojených národů (*Food and Agriculture Organization of the United Nations*)

FEAD – Fond evropské pomoci nejchudším osobám (*Fund for European Aid to the Most Deprived*)

FEBA – Evropská federace potravinových bank (*European Food Banks Federation*)

GFN – Celosvětová síť potravinových bank (*Global Food Banking Network*)

MŽP – Ministerstvo životního prostředí

OOS – organizace občanské společnosti

PBPSK – Potravinová banka pro Prahu a Středočeský kraj

Úvod

V ekonomicky vyspělých zemích dochází každým rokem k vyplýtvání kolem sta kilogramů jídla na jediného člověka (Vieri a Calabró 2016: 3). K této skutečnosti dochází především u potravinových řetězců, které se zbavují svých neprodaných zásob. Plýtvání potravinami je problém, který již několik desetiletí pomáhá neziskový sektor zmírňovat prostřednictvím potravinových bank. Tyto organizace nejenže přispívají k šetření přírodních zdrojů tím, že zabraňují vyhazování jídla, které je vhodné k dalšímu použití, zároveň také zajišťují, aby se potraviny dostaly k těm nejpotřebnějším, kteří si z určitého důvodu nemohou dovolit nakoupit potraviny za tržní cenu v obchodech. Také potravinářský průmysl se snaží na environmentální a sociální dopady svého působení reagovat, a to implementací strategií společenské odpovědnosti (Košútová a Jarossová 2014: 38). Potravinové banky pro ně představují ideálního partnera, s nimiž mohou navázat mezisektorovou spolupráci.

Právě mezisektorová spolupráce v oblasti společenské odpovědnosti korporací neboli CSR představuje hlavní téma této práce. Přestože se zástupci potravinářského průmyslu snaží CSR implementovat, neexistuje v českém prostředí mnoho výzkumů, které by se soustředily na spolupráci potravinových řetězců a potravinových bank. Navíc, jak někteří zahraniční autoři (Waters a Ott 2014: 2; Wymer a Samu 2003: 4; Lichtenstein et al. 2004: 16-17) připomínají, ve studiu mezisektorové spolupráce dochází často k opomíjení perspektivy neziskových organizací, s nimiž firmy spolupráci navazují.

Tato diplomová práce by tedy měla napomoci nahlédnout do tohoto specifického a u nás velice málo prozkoumaného kontextu. Jejím cílem je seznámit s problematikou spolupráce potravinové banky a potravinových řetězců v oblasti společenské odpovědnosti korporací s využitím případu Potravinové banky pro Prahu a Středočeský kraj. K dosažení této ambice mi pomohou dvě výzkumné otázky. Cílem první je zjistit, jaké typy mezisektorové spolupráce se v tomto vztahu nacházejí. K identifikování typů využiji teorie mezisektorové spolupráce popsané blíže v teoretické části. Odpověď na druhou výzkumnou otázku pak nabídne vhled do hodnocení vzájemných vztahů mezi potravinovou bankou a spolupracujícími řetězci. Dalším přínosem práce je možnost samotných potravinových řetězců nahlédnout do výsledků zkoumání a porovnat sílu své spolupráce s bankou ve srovnání s konkurenčními řetězci.

Pro práci jsem použila výzkumný design případové studie, která umožňuje poznat zkoumaný jev komplexně. K tomu bylo zapotřebí využití co možná největšího množství a metod sběru dat, které mne dovedly k odpovědím na výzkumné otázky. Bádání bylo

prováděno pomocí terénního výzkumu, během něhož docházelo k zúčastněnému pozorování a neformálním rozhovorům a jeho výsledkem byl terénní deník. Dále jsem prováděla analýzu dokumentů a webových stránek a následně polostrukturované rozhovory.

V teoretické části předkládaného textu představuji základní koncepty, které se zkoumanou problematikou souvisí. Jelikož se práce zabývá mezisektorovou spoluprací mezi tržním a neziskovým sektorem a také protože vzniká na Katedře studií občanské společnosti, zabývám se v první kapitole specifiky občanského sektoru, z něhož vychází hlavní subjekt mé analýzy. Druhá kapitola je věnována hlavnímu teoretickému východisku – mezisektorové spolupráci. Ve třetí a čtvrté kapitole představuji dva hlavní kontexty, na nichž mezisektorovou spolupráci zkoumám, a tedy společenskou odpovědnost korporací a dále potravinové bankovnictví. Empirická část poté uvádí do metodologie celého výzkumu a odpovídám v ní na stanovené výzkumné otázky.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Občanská společnost a občanský sektor

Občanská společnost představuje prostor mezi rodinou, trhem a státem, kde dochází ke sdružování a jednání občanů. Spadají sem jak aktivity formálního charakteru, prováděné skrze organizace, tak neformální občanské aktivity (Skovajsa 2010: 30-31). Müller (2002: 14) ji považuje za nástroj svobody a záruku demokracie, ale také koncept, který je podmínkou jejich existence. K prosazování občanské společnosti dochází neustálými interakcemi mezi občany, vyjadřováním názorů a hodnot a jejich následnou aplikací v praxi. Její dvě základní složky tvoří občané, jakožto sociální aktéři s morálním závazkem vůči společenským zájmům, a právní rámec, který definuje vztah mezi státem a občanskou společností (Potůček 2005: 102-103).

Sdružování občanů za nejrůznějšími účely má velmi staré kořeny a bývá spojováno především s církví. V novodobém smyslu slova můžeme hledat její počátky v osvícenském 18. století, kdy se začaly, především z iniciativy měšťanů a šlechticů, zakládat různé spolky a kavárny, vědecké akademie či zednářské lóže. České světské občanské spolčování začalo nabírat na síle během 19. století, kdy sloužilo mimo jiné jako nástroj národního obrození. Vznikalo množství studentských, vlasteneckých, ale také radikálních spolků. Během 60. let vznikl *Hlahol* a *Sokol* nebo *Umělecká beseda*. Za Rakouska-Uherska však spolky musely pro své fungování získat povolení od státu. Zásadním milníkem pro spolčování byl rok 1867, kdy se přijal zákon o spolčování č. 134/1867 ř. z. Tento zákon platil v českých zemích do roku 1951 a znamenal, že založení spolku se od té doby mohlo pouze ohlašovat a nepodléhalo již režimu povolovacímu. Od přijetí tohoto zákona se spolkový život začal rozvíjet ještě rychlejším tempem, což se projevovalo nárůstem spolků a také násobným nárůstem členů v již zavedených spolcích. Rozvíjely se spolky ženské a později vznikly také odbory podporující zaměstnance. Na významu postupně nabíralo také mecenášství a filantropie. Známá jména jsou například Josef Hlávka či Alois Oliva. Tímto způsobem pokračoval rozvoj až do začátku druhé světové války, během které byly rozpuštěny tisíce spolků a jiné musely svou činnost omezit. Další ránu zasadilo občanským aktivitám období komunismu. Ačkoliv po roce 1945 docházelo ke snahám o obnovení spolků vzniklých v předválečném období, rok 1948 tyto snahy přerušil. Občanské organizace začaly podléhat přísnému dohledu ze strany

státu (Skovajsa 2010: 50-58). Novou vlnu rozvoje začala občanská společnost zažívat až po pádu komunistického režimu v roce 1989. Demokratické prostředí umožnilo občanské společnosti nabrat nový dech a zahájit její obnovu, což vyústilo v zakládání tisíců nových OOS (Vajdová 2005: 10).

Otázkou veřejného financování a rozvoje organizací občanské společnosti se od roku 1998 zabývá Rada vlády pro nestátní neziskové organizace vzniklá transformací Rady pro nadace založené roku 1992. Jejím úkolem je mimo jiné vytvářet příznivé prostředí pro fungování OOS, koordinovat spolupráci ministerstev, správních úřadů a samosprávy v otázkách OOS a dotační politiky, projednávat a posuzovat podklady pro vládu, včetně legislativních opatření nebo například sledovat postavení OOS v rámci Evropské unie (Dohnalová 2009: 149-150).

1.1 Specifika občanského sektoru

Občanský sektor představuje užší pojem, který vychází z občanské společnosti a je jejím institucionálním vyjádřením. Subjekt občanského sektoru tedy tvoří určitý typ soukromé organizace. Jeho předpokladem je dobrovolné sdružování občanů se sdílenými hodnotami, jejichž vzájemná spolupráce směřuje ke společnému cíli (Potůček 2005: 102-103). Následující podkapitoly přiblíží některá specifika spojená s občanským sektorem. Nejprve představím možnosti jeho terminologického vymezení, následně představím definici organizace občanské společnosti dle Salamona a Anheiera a pokračovat budu základní typologií OOS, přičemž stručně zmíním také právní formy těchto organizací v České republice. V neposlední řadě pak představím přínosy a některé negativní stránky OOS.

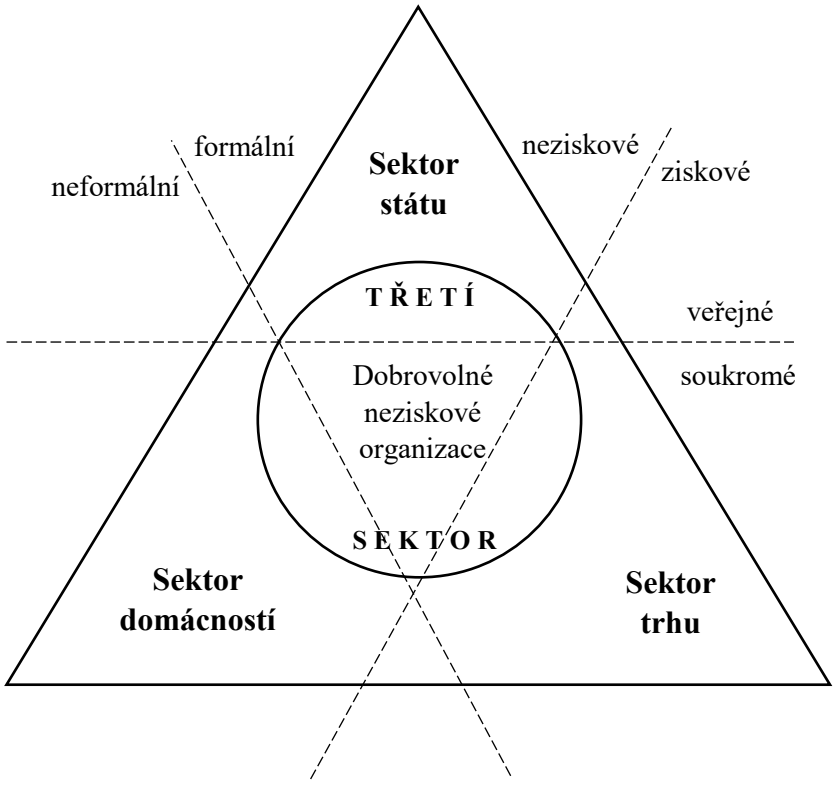
1.2 Terminologické vymezení

Z hlediska sektorového rozdělení nachází občanský sektor své místo vedle sektoru domácností, tržního a státního. Někteří odborníci hovoří o jeho terciálním zařazení jakožto o pozici, která na občanský sektor zbyla, nechtěl ji tedy zastávat ani trh ani stát. Bačuvčík (2005: 39) říká, že se na tento sektor lze dívat z pozice ekonomické a pozice sociologické, pokud se snažíme terminologicky zachytit podstatu a roli tohoto fenoménu. Oba pohledy nemůžeme však naprosto oddělit a nejsou spolu v rozporu. S tím souvisí poměrně bohatá terminologie k termínu občanský sektor, jejíž limity však mnohdy tkví v nepřesnosti či

nesrozumitelnosti konkrétních pojmů, které svým označením často opomíjejí některé specifické charakteristiky organizací občanské společnost.

V první řadě lze pro organizace občanské společnosti použít zastřešující termín **třetí sektor**. Tento výraz je podle Skovajsy (2010: 32) problematický ze čtyř důvodů. Existuje zde totiž riziko, že by mohl být zaměněn s terciárním sektorem služeb, není srozumitelný pro neodbornou veřejnost, nemá pozitivně vymezenou obsahovou stránku a jeho třetí pořadí by mohlo naznačovat, že se nejedná o sektor stejně důležitý jako stát a trh. Tento termín a zároveň postavení třetího sektoru v rámci sektorového rozdělení hospodářství vymezil švédský výzkumník Victor Pestoff, jehož schéma tzv. welfare trojúhelníku, znázorněné níže, se hojně využívá v odborné literatuře dodnes. Pojem třetí sektor je poměrně široký a aktivity s ním spojené mohou částečně zasahovat i do sektorů zbylých. Jedná se mnohdy o hraniční případy.

Schéma 1: Welfare trojúhelník dle V. Pestoffa



(zdroj: Pestoff 2009: 9)

Druhé alternativní označení představuje termín **neziskový sektor**. Hunčová (2005: 13-14) v tomto případě hovoří o aktivitách, za jejichž účel nelze primárně považovat zisk, nýbrž naplnění společenského dobra a veřejného prospěchu. Pojmenování neziskový či neprofitní k nám dorazilo ze Spojených států amerických jako překlad slova *non-profit*, kde je nicméně

termín úzce spjatý s kulturně historickým vývojem a daňovým osvobozením soukromých nevládních organizací, jež nedistribuují zisk. Pojem neziskový je však spjatý pouze s jedním aspektem tohoto sektoru a nerespektuje jeho vnitřní povahu, která je obsahově mnohem bohatší. Navíc hrozí spojení si pojmu neziskový s výrazy jako neprosperující, neproduktivní či závislý na veřejných zdrojích. Autorka zdůrazňuje rozdíl mezi neziskovým jakožto nedosahujícím zisku a neziskovým jako nezaloženým k ziskovému účelu.

Z dalšího nepřesného překladu anglického *non-governmental* vzniklo pojmenování **nevládní sektor**. Anglický výraz však v tomto případě neoznačuje pouze samotnou vládu, ale veškeré státní instituce a politiky. Nejedná se o termín, který by byl v České republice příliš zažitý, nicméně známé je zde spojení nevládní organizace původně využívané ve spojitosti s mezinárodními občanskými sdruženími působícími při Organizaci spojených národů. Nevhodnost termínu tkví nadále v tom, že připouští zahrnutí ziskových organizací (Skovajsa 2010: 33).

Lze se setkat také s pojmenováním, které sektor vymezuje pouze dvojí negací – **neziskový nestátní sektor,** čímž se zdůrazňuje jeho sektorové odlišení od trhu a státu. Z tohoto pojmenování podle Bačuvčíka (2005: 40) plyne již výše zmíněný třetí sektor.

Skovajsa nadále (2010: 33) hovoří také o výrazech **nezávislý sektor** a **dobrovolnický sektor**. V případě prvního ze jmenovaných není jisté, vůči čemu by sektor měl být nezávislý. Navíc budí klamný dojem, že se subjekty tohoto sektoru těší vyšší míře nezávislosti, než subjekty státní či tržní, ačkoliv mnohé pro své fungování potřebují podporu veřejného sektoru a spolupráci s dalšími zájmovými skupinami. Pojmu dobrovolnický sektor se na druhou stranu nedaří oblast mezi trhem a státem zachytit přesně, jelikož se soustředí pouze na jednu z jeho charakteristik, kteroužto je dobrovolnost. Mnohé organizace však nefungují na bázi pouhé dobrovolnické práce, ale mají své zaměstnance (tamtéž: 34). Organizace třetího sektoru představují dokonce významného zaměstnavatele na evropském území. Pouze ve státech Evropské unie bylo k roku 2014 zaměstnáno přes 13 % pracovní síly, z čehož 59 % přímo v neziskových organizacích (Salamon a Sokolowski 2018: 64-65).

Za stále populárnější termín lze dle Rosenmayera (2005: 37) považovat označení **občanský sektor**, kam lze zahrnout i neformální občanské aktivity, což z něj dělá termín, který svým pojmoslovím inklinuje mnohem více ke konceptu občanské společnosti, z níž vychází. Daří se mu tak zahrnout prvky, které čtyř sektorový model není schopen zobrazit. Toto označení také lépe vyjadřuje postavení sektoru jakožto prvku společnosti. Oproti většině výše zmíněných termínů představuje pozitivní vymezení termínu, který sektor uchopuje z pozice blízké společenským vědám (Bačuvčík 2005: 40). Následující podkapitola popíše

konkrétní charakteristiky subjektu občanského sektoru tak, jak je nejčastěji v mezinárodních studiích definován.

1.3 Strukturálně-operacionální definice

Organizace občanské společnosti jsou nejčastěji definovány na základě vymezení, které zpracovali autoři Lester Salamon a Helmut Anheier (1996: 3-4). Jejich strukturálně-operacionální definice sestává z pěti klíčových charakteristik, které by entity neziskového sektoru měly splňovat, aby mohly být považovány za organizace občanské společnosti. Za naprosto zásadní znaky považují:

1. Organizovanost – do určité míry musí být organizace institucionalizované, což bývá vyjádřeno existencí zakládacího právního jednání, vnitřní organizační strukturou či jiným způsobem, a to zejména v zemích, kde je možnost založení takové organizace z právního hlediska nemožná.

2. Soukromý prvek – neziskové organizace jsou institucionálně oddělené od státu, nicméně mohou od státu získávat i významnou podporu a není ani vyloučeno, aby úředníci zasedali v jejich orgánech.

3. Nerozdělování zisku – v tomto případě organizace může zisk v účetním období vytvořit, ale měl by se vrátit zpět do organizace na podporu účelu, pro nějž byla založena. Nepřipouští se rozdělování zisku mezi majitele a ředitele.

4. Samosprávnost – neziskové organizace nejsou řízeny žádnou entitou zvenčí, své záležitosti si jsou schopny spravovat samy, mají vlastní struktury a postupy.

5. Dobrovolnost – do aktivit organizace se zapojují dobrovolníci, ale zároveň tento znak odkazuje k faktu, že účast v organizaci je dobrovolná.

V této práci používám především označení organizace občanské společnosti nebo neziskové organizace či neziskový sektor s ohledem na rozšířenost tohoto pojmu jak v odborné literatuře, tak u laické veřejnosti.

1.4 Typologie organizací občanské společnosti

Organizace občanské společnosti můžeme rozdělit z hlediska jejich prospěšnosti na *obecně prospěšné* a *vzájemně prospěšné*. Obecně prospěšné organizace sledují v první řadě prospěch veřejný a nesoustředí se pouze na své členy. Z jejich poslání čerpají všichni, kteří projeví zájem a o služby požádají. Na druhou stranu vzájemně prospěšné organizace slouží primárně svým členům. Jsou tedy zaměřené na úzký okruh příjemců služeb, jejichž využívání je podmíněno členstvím v konkrétní organizaci. Podle typu činnosti můžeme v případě OOS rozlišovat mezi *servisními*, které se zaměřují na poskytování různých druhů služeb, přičemž se stává, že se takové organizace ocitnou v konkurenčním postavení vůči komerčním a státním organizacím, a *advokačními*, jejichž pozornost se soustředí na obhajobu práv a zájmů různých skupin, k čemuž využívají svých schopností mobilizovat také širokou veřejnost (Frič a Bútora 2005: 170). Jiní autoři rozlišují navíc *zájmové* OOS, které jsou reprezentované především nejrůznějšími uměleckými a sportovními spolky či jinými zájmovými kroužky, a nabízejí tak svým členům či klientům prostor pro seberealizaci (Skovajsa 2010: 41).

Vymezení pojmu organizace občanské společnosti či neziskové organizace je zásadní z hlediska identifikování subjektů tohoto sektoru v různých zemích. Jejich obecně platné rozpoznání následně umožňuje jejich vzájemné porovnání na mezinárodní úrovni. K tomuto účelu se hodí již výše zmíněná strukturálně-operacionální definice. Přesto existuje množství hraničních případů typu GONGO, QUANGO, GRINGO ČI BONGO[1] (Frič a Bútora 2005: 159). Rada vlády pro nestátní neziskové organizace (2015: 26-27) pracuje pro účely nastavování státní politiky vůči neziskovým organizacím v českém prostředí s následujícími právními formami soukromého práva. Jedná se o:

a. spolky a pobočné spolky vymezené zákonem č. 89/2012 Sb.;

b. nadace a nadační fondy upravené v témže zákoně;

c. ústavy;

d. obecně prospěšné společnosti řídící se i nadále již zrušeným zákonem č. 248/1995 Sb.;

e. církevní právnické osoby, které se zřizují podle zákona č. 3/2002 Sb.;

[1] GONGO *(Governmentaly Organized NGO)*, QUANGO *(Quasi Public Private NGO)*, GRINGO *(Governmentaly Run and Initiated NGO)*, BONGO *(Business Organized NGO)* (Frič a Bútora 2005: 159).

f. školské právnické osoby, jež se registrují u Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.

Skovajsa (2010: 40) za organizaci občanské společnosti, která splňuje všechny podmínky strukturálně-operacionální definice považuje navíc odbory, organizace fungující z důvodu ochrany zájmů zaměstnanců. Připouští možnost pokládat je za specifický případ bývalých občanských sdružení, tedy dnešních spolků.

1.5 Role organizací občanské společnosti

Organizace občanské společnosti jsou významnými aktéry z hlediska funkcí, které zastávají. Rozsáhlá analýza literatury vedla Salamona (2000: 4-7) k identifikování pěti základních rolí, jež se ve spojení s těmito organizacemi vyskytují. Neopomenul však rozpracovat také nedostatky tohoto sektoru, jež shrnuje taktéž do pěti bodů. V první řadě se zaměřme na přínosy OOS, jimiž jsou:

1. Servisní role – tento typ role plyne z faktu, že mnohé OOS mají servisní charakter, poskytují tedy služby, typicky veřejně prospěšné. Jde o takové služby, které nemůže kvalitně a efektivně zajistit ani trh ani stát. Často se jedná o služby v oblasti poskytování zdravotní péče, vzdělávání, sociální pomoci a kultury. Rozdíl oproti trhu a státu tkví v jejich schopnosti poskytovat služby ve vyšší kvalitě, za rovnějších podmínek, efektivněji a za nižší cenu, specializovaněji, jelikož mnohdy působí v místě, kde daný problém přetrvává, nebo se specializují na konkrétní skupinu osob.

2. Inovační role – OOS jsou oproti jiným typům organizací mnohdy flexibilnější, adaptabilnější a ochotnější podstupovat rizika. A díky své obecně otevřené povaze přijímat kohokoliv s novými nápady, představují pomyslný inkubátor inovativních myšlenek a potenciální průkopníky ve specifických oblastech, kteří jsou schopni a ochotni identifikovat a řešit nepopsané či přehlížené problémy.

3. Advokační role – OOS mohou díky své relativní nezávislosti na trhu a státním aparátu prosazovat nejrůznější změny týkající se sociálních podmínek či rozhodnutí vlády. Mohou sloužit jako propojovací mechanismus mezi jedinci a politiky, který umožní přivést pozornost veřejnosti k palčivým společenským problémům a následně se pokusit o sociální změnu.

4. Expresivní role – OOS plní v tomto případě funkci strážců voluntaristických, partikularistických a nonkonformních hodnot, prosazují občanskou participaci a chrání sociální, náboženské, kulturní a minoritní zájmy. Tyto organizace představují pro jedince prostor pro sebevyjádření v co možná nejširší míře, a to v sociálním prostředí, které bývá obvykle omezující. Salamon v této souvislosti mluví také o OOS jako o nástroji k prosazování pluralismu a sociální diverzity.

5. Budování komunity a demokratizační role – i přes výše zmíněnou roli soustředící se na pluralitu a odlišnost, OOS mohou plnit roli sjednocující a integrativní, která se silně opírá o koncept sociálního kapitálu. Neziskové organizace by z hlediska této role měly podněcovat sociální integraci a vytvářet prostředí důvěry a reciprocity, na jejichž základě se může utvářet komunita. Takové hodnoty následně přispívají k rozvoji demokratických hodnot. Podpora rozdílnosti a zároveň komunity se nevylučují, naopak mohou poskytnout svým členům či klientům pocit sounáležitosti.

Ani entitám občanského sektoru se nevyhýbají stinné stránky, na které je potřeba upozornit a počítat s nimi, pokud se vrhneme do jejich studia. Salamon (tamtéž: 7-9) popisuje následující:

1. Partikularismus – v tomto případě hrozí, že se organizace zaměří na úzkou skupinu lidí či zájmů a zaujmou nepřátelský postoj vůči širší veřejnosti nebo komunitě.

2. Paternalismus – protože je s příjmem podpory od OOS spojená určitá míra privilegia, může se stát, že OOS zaujme vůči svým klientům nadřazený postoj. Takový přístup může vést organizaci až k přesvědčování jedinců bez alternativních zdrojů k přijetí morálních, politických či náboženských hodnot, které by si sami nevybrali, a mohou tak narušovat osobní svobody.

3. Nadměrný amatérismus nebo profesionalismus – spoléhání se na práci dobrovolníků a příspěvky od soukromých dárců může vést k neefektivnímu řízení OO. Někdy mohou trpět neschopností udržet si dlouhodobě vysokou míru úsilí a vůle potřebné k efektivnímu zmírnění určitého společenského problému. Opačnou překážku představuje přílišná profesionalizace, která nastává v momentě, když kontrolu nad vnitřními záležitostmi organizace převezmou profesionální zaměstnanci a přestanou vnímat potřeby svých členů, klientů či dobrovolníků.

4. Nedostatek zdrojů – neposledním limitem pro organizace tohoto sektoru je nedostatek adekvátních zdrojů, a to především z toho důvodu, že bývají závislé na dobrovolných příspěvcích. Nadto, nejvyšší nouze o finanční podporu bývá právě tam, kde jsou problémy nejkritičtější.

5. Nedostatek zodpovědnosti – tržní organizace bývají hnány k zodpovědnosti svými zákazníky a představenstvy, veřejná správa se zase prvně zodpovídá voleným zástupcům a ti svým voličům. V případě neziskových organizací však společnost předpokládá čestný záměr a vkládá do jejich manažerů důvěru. Salamon však připomíná, že existuje množství způsobů, které mohou vést řídící pracovníky organizace k nezodpovědnosti. Potůček (2005: 108) dokonce tvrdí, že v nedokonalém právním prostředí či tam, kde kontrola jejich hospodaření není dokonale podchycena, může právní forma neziskové organizace sloužit jako zástěrka, skrze kterou lze dosahovat neoprávněných zisků.

Tato kapitola měla za cíl představit občanskou společnost a především občanský sektor, z něhož vychází subjekt studovaný v této diplomové práci. Další kapitoly se zaměří na ústřední témata této práce, kterými jsou mezisektorová spolupráce a společenská odpovědnost korporací.

2 Mezisektorová spolupráce

Koncept mezisektorové spolupráce se vyskytuje v hledáčku výzkumníků už několik desítek let a akademici z různých oblastí odbornosti aktivně přispívají k rozšíření znalosti této sféry. Mezisektorovou spoluprací rozumíme variace vztahů mezi subjekty, které spadají do sektoru tržního, státního nebo neziskového. Spolupráce se týkají zejména oblastí vzdělání, zdravotní péče, environmentální udržitelnosti, ekonomického rozvoje, rozvoje komunit a v neposlední řadě zmírňování chudoby (Sanzo et al. 2015: 2; Selsky a Parker 2005: 849). Jedná se v posledních letech o stále populárnější způsob, kterým lze dosáhnout společných cílů. Někteří autoři dokonce hovoří o tzv. sociální spolupráci. Sandra Waddock (1991: 481-482) tento termín definovala jako *„dobrovolné úsilí o spolupráci mezi aktéry z organizací ze dvou nebo více hospodářských sektorů uvnitř fóra, v němž se společně snaží vyřešit problém nebo otázku společného zájmu, která je nějakým způsobem ztotožněna s bodem programu veřejné politiky.“*[2]

Ačkoliv by se mohlo zdát, že nejde o nové téma, jelikož firemní filantropii popisují autoři už v 19. století (Galaskiewicz a Sinclair Colman 2006: 180), jiní prognózují, že se 21. století bude z hlediska zvyšující se vzájemné závislosti sektorů vyznačovat ještě větší významností (Austin 2000: 69; Sanzo et al. 2015: 2). K narůstající potřebě spolupráce bude docházet zejména kvůli tlakům, které svírají jednotlivé sektory. Stát musí reagovat na narůstající poptávku po sociálních službách a zároveň je často svázán omezeným rozpočtem. Firmy si zase uvědomují, že tradiční filantropii je třeba překonat a zapojit se do nových typů spolupráce s organizacemi občanské společnosti (Austin 2000: 69-70). OOS v těchto případech představují efektivní partnery, kteří vědí, co je třeba v komunitě zajistit a často služby dokáží provést za nižší ceny než organizace z tržního sektoru. Pro účely této diplomové práce se budu zabývat oblastí spolupráce mezi neziskovou organizací a tržním sektorem. Právě tento typ spolupráce je považován za ten, který ovlivňuje mnohé aspekty lidských životů od komunitních služeb přes zaměstnanost, až po ekonomické iniciativy. Klíčovou myšlenkou je spolupráce firem a organizací jakožto efektivnější přístup než práce v izolovaném světě. A přesně takový přístup se mnohé firmy rozhodly následovat a čím dál tím častěji uvádět do praxe (Smith a Frank 2000: 1).

Vztahy mezi jednotlivými sektory se od počátku zkoumání výrazně změnily (Sanzo et al. 2015: 1). Vývoj mezisektorové spolupráce můžeme sledovat ve třech stádiích. Zapojení

[2] *“Social partnerships can be defined as the voluntary collaborative efforts of actors from organizations in two or more economic sectors in a forum in which they cooperatively attempt to solve a problem or issue of mutual concern that is in some way identified with a public policy agenda item.“* (Waddock 1991: 481-482)

korporací do rozvoje sociálního blahobytu začalo nejprve jako dobrovolná odpověď na některé společenské problémy. Toto stádium se následně rozvinulo do fáze pověřeného zapojení, z něhož vývoj pokračoval až k dnešnímu CSR – společenské odpovědnosti firem (Varadarajan a Menon 1988: 59). Podrobněji tento koncept bude představen až v další kapitole.

2.1 Literární rámec mezisektorové spolupráce

Obecněji pojatou teorii mezisektorové spolupráce představili v 90. letech minulého století Frederick Long a Matthew Arnold prostřednictvím typologie čtyř typů partnerství, která je založená na obecných cílech. Jde v prvé řadě o takzvaná *preemptivní partnerství*, která vznikají za účelem zmírnit potenciální nevraživost. Druhým popsaným typem je *smiřující partnerství* založené na spolupráci dvou stran, jež jsou na sobě navzájem závislé při dosahování vlastních cílů, avšak obvykle soupeří o stejné projekty či zdroje. V některých případech mohou přivést konkrétní subjekty ke spolupráci různé výzkumy zabývající se oblastí společných zájmů. Tehdy se jedná o *výzkumná partnerství*. V poslední řadě jde o *investiční partnerství*, která dovolují každé straně investovat skromné zdroje s výhodnou návratností v podobě politického, sociálního či finančního zisku (Holland 2011: 394).[3]

Autorky Flo Frank a Anne Smith (2000: 8) se oproti předchozímu modelu zaměřují poněkud konkrétněji a popisují vlastní model nejčastějších typů partnerství podle jejich funkcí. Stejně jako předchozí typologie pracuje se čtyřmi typy partnerství – poradenským, kontributivním, operativním a založeným na spolupráci. Spolupráce založená na *poradenství* se podle autorek vytváří za účelem získat veřejné prostředky na určitou změnu nebo získat nápady, které by mohly napomoci při utváření budoucích politik. *Kontributivním partnerstvím* rozumí spolupráci vzniklou se záměrem být prospěšný komunitě a komunitním organizacím. V tomto typu partnerství je poměrně znatelná nevyváženost moci, jelikož cíle takového partnerství určují zakladatelé a partneři buďto s cíli souhlasí, nebo nesouhlasí. *Operativní partnerství* se utváří za účelem stanovení strategického směru, kterým by se služba či produkt měly vydat. Implementaci operací v tomto případě provádí pouze jeden z partnerů. *Partnerství založené na spolupráci* se tvoří z toho důvodu, aby si strany vzájemně vypomáhaly s ohledem na zdroje, rizika a rozhodování. Autorky poslední typ považují za

[3] Typologie Longa a Arnolda má v originále následující znění: pre-emptive partnerships (preemptivní partnerství), coalescing partnerships (smiřující partnerství), exploration partnerships (výzkumná partnerství), leverage partnerships (investiční partnerství) (Holland 2011: 394).

model typický pro komunitní partnerství. Teorie však pro účely této práce postrádá konkrétní praktiky, kterými se jednotlivá partnerství vyznačují. Navíc existují teorie, které lze mnohem efektivněji aplikovat na konkrétní případovou studii, kterou se zabývám v této diplomové práci, například typologie Wymera a Samu či teorie Jamese Austina.

Galaskiewicz a Sinclair Colmanová také popisují čtyři rozdílné typy spolupráce mezi korporacemi a organizacemi občanské společnosti. Jde o filantropickou spolupráci, strategickou spolupráci, komerční spolupráci a politickou spolupráci. Podstata *filantropické spolupráce* tkví v darování produktů či peněžitých darů firem neziskovým organizacím. Obvykle s minimálními či žádnými podmínkami a očekáváním výhod ze strany firmy. Od přijímací organizace se na druhou stranu očekává, že dar použije pro své veřejně prospěšné účely. V mnohých případech se však nemusí jednat pouze o materiální pomoc, kterou firma vybrané organizaci poskytuje. Dalším způsobem tohoto typu spolupráce je firemní dobrovolnictví, sdílení marketingu, expertízy, podílení se na projektu a pomoc s jeho plánováním. Podle autorů neexistuje mezi odbornou veřejností shoda na tom, co jsou motivy firemní filantropie, nicméně jako o jedné z nejčastějších motivací mluví o pozvednutí „image" konkrétní firmy, nebo dokonce celého průmyslu. Díky konání dobré vůle je širokou veřejností viděna jakožto méně sobecká a více se zajímající o komunitu, v níž působí. Svými potenciálními byznysovými partnery je vnímána jako čestná a věrohodná. Další popisovanou motivací je skutečný zájem firmy podílet se na společenském blahobytu, jelikož mají silný smysl pro společenskou odpovědnost. Skrze koncept společenské odpovědnosti cílí na vlastní přínos a prospěch komunitě, v níž působí, a to nad rámec svého vlastního prospěchu, který je pro tyto firmy na prvním místě. Pracují často s myšlenkou, že zdravé podnikání nemůže existovat v nemocné společnosti (Galaskiewicz a Sinclair Colman 2006: 181–185).

Strategická spolupráce, druhý typ spolupráce mezi firmami a organizacemi občanské společnosti, popisuje skutečnost, kdy společnosti za své dary očekávají přímý prospěch. Příkladem může být sponzoring nějaké události, kterou podpořená organizace uskuteční, nebo může jít o dary v podobě vybavení a dalších produktů. Podle autorů se tedy jedná o vztah, který je na jednu stranu kvazi dobročinný, na druhou stranu kvazi tržní, protože obsahuje předpoklad tržní výhody. Společnost v takových případech vyčlení určitý obnos financí pro podporovanou organizaci, která na oplátku na sponzorované události zveřejní logo, název a produkty společnosti. Sponzoři jsou většinou velmi opatrní na to, aby nezisková organizace nebo událost, na níž je její logo prezentováno, nevyvolávaly kontroverze. Pořádané akce se tak spíše zaměřují na zábavu než na problém, který bývá v mnoha případech vážný. Rizikem

tohoto typu spolupráce může být negativní reklama pro sponzorující firmu, jelikož ne vždy se firmě podaří mít průběh akce pod kontrolou. Pokud firma organizaci daruje vybavení či nějaký produkt, jedná tak s předpokladem toho, že při užívání těchto produktů budou klienti organizace vystavováni značce firmy, čímž se stávají jejími možnými zákazníky v budoucnu (tamtéž: 189–190).

Hlavními nástroji *komerční spolupráce* jsou sdílený marketing, licencování názvů a log partnerů nebo třeba vědecká spolupráce, ale příkladů může být i více. V tomto typu spolupráce jde oběma stranám o zisk a poměrně snadno si dokáží vyhodnotit benefity plynoucí z kooperace. Hovoříme-li o sdíleném marketingu, máme tím na mysli situaci, kdy si společnost vybere specifický případ nebo neziskovou organizaci, s níž spojí své jméno, načež tuto spolupráci aktivně propaguje navenek. Jedná se o stav, kdy ze spolupráce těží obě strany. Nezisková organizace získá od společnosti určitá procenta z prodeje a společnosti se prodeje zvýší, jelikož spojuje své jméno s věrohodnou dobročinnou organizací. Galaskiewicz a Sinclair Colmanová ve své práci hovoří o několika výzkumech z minulosti, které prokázaly výhody tohoto typu spolupráce pro obě strany. Jednalo se jak o zvýšení zisku korporace, tak i navýšení povědomosti veřejnosti o neziskové organizaci. Taková organizace si následně rozšířila základnu podporovatelů a v očích veřejnosti si vytvořila pozitivnější obraz (tamtéž: 191–192).

Posledním typem modelu Galaskiewicze a Sinclair Colmanové je *politická spolupráce*. Organizace občanské společnosti často bývají různými způsoby zapojeny do politických procesů a důsledkem toho se do nich zapojují i kooperující společnosti. Firmy mnohdy během své spolupráce s organizacemi občanské společnosti hledají způsob, jak prohloubit svou politickou agendu a někdy mohou organizace využívat k tomu, aby se postupně dostaly ke klíčovým stakeholderům[4], a vytvářely tak svůj politický marketing. Prakticky to funguje tak, že výrobci jízdních kol dotují neziskové organizace, které požadují více cyklistických stezek, ale taky se zde mohou angažovat nejrůznější vzdělávací neziskové organizace, které mají ve výsledku za cíl advokacii a lobbing (tamtéž: 193). Teorie těchto dvou autorů je poměrně hojně citována v různých studiích zkoumajících mezisektorovou spolupráci mezi tržními společnostmi a OOS, nicméně teorie Waltera Wymera a Sridhara Samu, o níž se budu v této práci opírat především, představuje podrobněji rozpracovaný model, který mi pomůže zachytit typy mezisektorové spolupráce o něco podrobněji.

[4] Termín stakeholder označuje klíčové skupiny, na nichž závisí úspěch organizace. Jedná se o zákazníky, zaměstnance, dodavatele, komunity, akcionáře, manažery, vlastníky atd. (Freeman a Phillips 2002: 333).

Jeden z nejrozpracovanějších modelů představuje autor Jem Bendell. Podle něj musí všechny strany zainteresované ve spolupráci pracovat na několika makro úrovních, aby byly schopny dosahovat pokroku při řešení příčin nejrůznějších problémů. Na tomto základě následně hovoří o modelu *třech generací spolupráce* (Bendell 2010: 24). Spolupráce první generace zahrnuje finanční příspěvek od firmy organizaci občanské společnosti. Firmě takové partnerství přináší výhody, je pro ni velmi málo rizikové, a navíc z toho pro ni neplynou žádné další závazky. Jde také o nejběžnější typ kolaborativního vztahu. V případě spolupráce druhé generace se již jedná o zavázání se jednotlivých partnerů ke změně jejich interních procesů tak, aby byly ve shodě s cíli organizace občanské společnosti, s níž spolupracují. Bendell připomíná, že v této fázi se hlavní pozornost ubírá směrem k procesům korporátního partnera. I v této fázi ale může občas docházet k finanční podpoře organizací ze strany firem. Spolupráce třetí generace se již zaměřuje na změny vnějších kontextů zahrnující celé sektory, trhy a společnosti. Takové změny jim následně pomáhají k tomu, aby uskutečnily vnitřní změny pro dosahování veřejných cílů. V rámci této fáze se zároveň snaží podporovat další subjekty vně svou vlastní spolupráci, aby činily stejně jako oni (tamtéž: 24-25).

Povahy hlavního typu spolupráce v jednotlivých fázích třígeneračního modelu spolupráce jsou znázorněny v tabulce č. 1. Spolupráce v první generaci má plně externí povahu. Společnosti organizacím občanské společnosti věnují finance, ale nenesou žádnou odpovědnost. V druhé generaci jde primárně o interní typ spolupráce, kdy firma mění své interní postupy v souladu s cíli spolupracující OOS. Spolupráce třetí generace v sobě spojuje oba zmíněné typy spolupráce (tamtéž: 25).

Podobně jako Bendell si fázovosti mezisektorové spolupráce všímá i harvardský profesor James Austin a do odborné diskuze poskytuje vlastní příspěvek v podobě schématu možného vývoje a intenzity partnerství mezi firmami a OOS. Po letech studování mezisektorové spolupráce si položil otázku, která měla zodpovídat, jaké typy strategické spolupráce existují a následně, jak se vyvíjejí v čase. Pro tyto účely vytvořil tzv. *kontinuum spolupráce*, které rozděluje do tří stádií, z nichž každé je charakteristické zvláštními vlastnostmi a funkcemi. *Filantropické stádium* je typické pro většinu vztahů v rámci spolupráce tržního sektoru s OOS a charakterizuje jej přítomnost donora a přijímající organizace. Mnohé subjekty mohou svou spolupráci posunout o příčku výše a zahrnout do svých mezisektorových aktivit například sponzoring událostí, sdílený marketing či servisní smlouvy. Poté mluvíme o *transakčním stádiu*. Za nejvyšší úroveň strategické spolupráce považuje Austin *integrační stádium*, jehož cílem často bývá kolektivní akce. K této

organizační integraci dochází v momentě, kdy začnou aktivity, lidé a mise jednotlivých partnerů splývat. Mezi jednotlivými stádii může docházet k pohybu. Lze postoupit z filantropického stádia do stádia integračního, ale existuje zde i možnost regrese vztahu organizací. Záleží na tom, jak organizace sledují vývoj vzájemné spolupráce, jaké strategie používají pro zvýšení zapojování každého partnera. Výsledek *kontinua spolupráce* je založen na vědomých rozhodnutích a explicitním jednání spolupracujících stran. Pomocí Austinova modelu mohou strany dle jeho autora lépe evidovat, jakou podobu vzájemná spolupráce má a jakým směrem se může do budoucna ubírat (Austin 2000: 71-72). Austinův model představuje zajímavý příspěvek z hlediska sledování vývoje partnerství mezi firmami a organizacemi občanské společnosti. Ve spojení s teorií Wymera a Samu by u zkoumaných vztahů v této práci pomohl zachytit jejich dynamiku. Z toho důvodu se v empirické části budu opírat také o model Jamese Austina.

2.2 Teorie Waltera W. Wymera a Sridhara Samu

Teorie autorů Wymera a Samu o dimenzích spolupráce mezi firmami a neziskovými organizacemi byla publikována v roce 2003 a od té doby bývá pravidelně citována dalšími autory zkoumajícími vztahy a kolaboraci mezi tržními společnostmi a organizacemi občanského sektoru. K vytvoření typologie mezisektorové spolupráce vedly tři hlavní důvody:

a. narůstající počet partnerství mezi firmami a OOS,

b. specifika jejich dynamiky oproti partnerstvím utvářeným v rámci jednoho sektoru,

c. do té doby neexistující komplexní model mezisektorové spolupráce, který by doplňoval dosavadní výzkum.

Wymer a Samu poukazují na specifičnost obou sektorů především ve vztahu k motivacím pro spolupráci, organizačnímu systému a očekáváním, která z mezisektorového vztahu plynou. Výzkumníci došli k celkem sedmi typům spolupráce mezi ziskovým a neziskovým sektorem: firemní filantropii (*corporate philantrophy*), firemním nadacím (*corporate foundations*), koncesním dohodám (*licensing agreements*), sponzoringu (*sponsorships*), propagaci založené na transakci (*transaction-based promotions*), propagaci společného zájmu (*joint issue promotions*) a společnému podniku (*joint ventures*). Typologie je dopodrobna představena v následujících podkapitolách (Wymer a Samu 2003: 4-16).

Typologie Wymera a Samu byla vybrána především z toho důvodu, že podrobně popisuje různé formy spolupráce, které se mezi neziskovými organizacemi a tržními společnostmi vyskytují. Jejich kategorie jsou dostatečně konkrétní a aktuální z hlediska

strategií, s nimiž se lze setkat i dnes. Teorie navíc analyzuje navazovaná partnerství z pohledu obou stran, neupřednostňuje perspektivu ani firmy, ani neziskové organizace, ale hledá mezi nimi propojení a společná témata.

Ačkoliv je podobným způsobem vystavěna také typologie Galaskiewicze a Sinclair Colmanové, zřejmě by nesaturovala potřeby mého zkoumání CSR takovým způsobem jako příspěvek Wymera a Samu. Jako příklad lze uvést, že Galaskiewicz a Sinclair Colmanová by do své kategorie filantropie zařadili i firemní nadaci, zatímco Wymer a Samu ji chápou jako odlišný typ se svými specifiky. Také z mého hlediska je vytvoření nové entity v případě firemní nadace ve spolupráci krokem dále, a navíc jej charakterizuje vyšší míra zapojení manažerů firmy, případně nabírání nových zaměstnanců, kteří se ztotožňují jak s cíli firmy, tak také chápou důležitost poslání podporovaných organizací. V tomto ohledu se kloním na stranu Wymera a Samu, přestože sami přiznávají, že rizika a motivace ke spolupráci jsou velmi podobná jako u firemní filantropie. Přesto chápu nuanci v podobě výraznějšího zapojení firmy do nově vytvořené vlastní entity jako dostatečný argument pro vytvoření nové kategorie pro tuto formu spolupráce. V tomto ohledu vnímám typologii Wymera a Samu pro potřeby mé práce více vyhovující a ve svém zpracování detailnější. Právě toto zpracování mi pomůže lépe určit sílu mezisektorové spolupráce. Mým předpokladem je, že pokud firma poskytuje finanční prostředky v rámci své filantropie, a zároveň poskytuje organizaci granty skrze nadaci, budou mít svou spolupráci silnější a zřejmě i firemní CSR bude propracovanější. Tato míra zapojení firmy do mezisektorové spolupráce by nebyla tak patrná, pokud bychom pro oba zmíněné typy spolupráce použili jen jednu obecnější kategorii.

2.2.1 Firemní filantropie

Prvním typem spolupráce, který Wymer a Samu zpracovávají, je firemní filantropie, která se vyznačuje tím, že firma poskytuje neziskové organizaci peněžní či nepeněžní dary na neformální bázi. Existují společnosti, které pravidelně vyčleňují určité částky do svých dobročinných fondů, které pak pověření manažeři rozdělují mezi vybrané organizace. Mnohé firmy si dary odepisují ze svých daní. Do firemní filantropie však nespadá pouze darování hmotných podpor, ale může se jednat také o darování času a práce vlastních zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří v partnerské neziskové organizaci pracují, neprovádějí svou činnost zadarmo, ale jsou za ni placeni svým zaměstnavatelem. Dobrovolnictví zaměstnanců může přinášet firmě výhody i ve formě spokojenějších zaměstnanců (Wymer a Samu 2003: 5).

Firmu k filantropii vede především zájem o misi neziskové organizace a organizaci samotnou. V tomto vztahu má také nad spoluprací veškerou kontrolu, protože je to ona, kdo rozhoduje, kam finance poputují. Z hlediska závazků představuje firemní filantropie pro společnost nejmenší zátěž – nemusí vynakládat příliš svých dalších zdrojů například v podobě zapojení manažerů. Filantropie firmě často přináší výhody v podobě příznivé publicity a širšího povědomí veřejnosti o její činnosti či značce. Nepřímým důsledkem této formy spolupráce může být i navýšení prodeje, jelikož zákazníci si snadněji spojí jméno firmy s dobročinnými aktivitami. Naopak nezisková organizace díky financím získá prostředky na svůj provoz. Rizikem je pro obě strany pokažení image v případě, že se partner zapojí do kontroverzních aktivit. Nezisková organizace by nicméně utrpěla mnohem větší škody než korporace. Především by jí hrozil odliv soukromých donorů a dalších partnerů, jenž by mohl vyústit v ukončení činnosti z důvodu nedostatku prostředků (tamtéž 2003: 7-8).

2.2.2 Firemní nadace

V případě firemní nadace se jedná o stav, kdy se firma rozhodne založit nadaci či fond, z nichž financuje své společensky odpovědné aktivity. Nadace působí jako prostředník mezi OOS, jejíž misi si firma přeje podporovat, a samotnými zástupci takové firmy. Firemní nadace si předem určuje problematiku, kterou míní podpořit. V praxi to vypadá tak, že neziskové organizace soutěží o granty, které nadace vyhlásí. Následně se rozhoduje o výhercích na základě toho, jak se jejich přihláška shoduje s cíli, jež chce firma podporovat. Ačkoliv totiž tento typ spolupráce charakterizuje kladení důrazu na misi neziskové organizace, firmě stále záleží na tom, aby jí partnerství přineslo výhody v podobě pozitivnějšího obrazu v očích veřejnosti, a tedy potenciálních zákazníků či obchodních partnerů (Wymer a Samu 2003: 8-9).

Svými výhodami a riziky připomíná tato forma spolupráce předchozí firemní filantropii. Nezisková organizace bývá nejčastěji motivována financemi, které z grantu získá a také potenciálním se zviditelněním. Naopak podstupuje rizika v podobě pokažené pověsti a ztráty spolupráce s jinými firmami, ať již stávajícími, tak i možnými budoucími partnery. Motivaci na straně firmy tvoří příležitost podpory dobročinného cíle, vylepšení svých vztahů s veřejností, zásahu cílových tržních vztahů a přilákání kvalitnějších zaměstnanců (Wymer a Samu 2003: 9-10). Herlin a Pedersen (2013: 3) navíc zdůrazňují význam firemních nadací jakožto pomyslných radarů či sensorů společenských očekávání, které firmě mohou

poskytovat hlubší vhled do potřeb stakeholderů, a působit tak jako hraniční organizace.[5] Rizikem pro firmu však může také být pokažení vlastní pověsti, a tedy ztráta vyjmenovaných výhod (Wymer a Samu 2003: 9).

2.2.3 Koncesní dohody

Pokud firma naváže partnerství typu koncesní dohody, činí tak především ve spolupráci s neziskovou organizací, která je známá a může se pyšnit určitou mírou prestiže v segmentu, který je pro firmu zajímavý, nebo pomáhá v oblasti, v níž firma podniká. Taková nezisková organizace povolí firmě využít za poplatek své jméno či logo v reklamách nebo na obalech výrobků, z čehož si většina firem slibuje kromě pozitivního zviditelnění v očích veřejnosti také vyšší tržby. Finanční prospěch firmy je v tomto případě na prvním místě a na spolupráci nehledí jako na výhradní konání dobra (Wymer, Knowles, Gomes 2006: 334). Nestává se však, že by firmy navazovaly spolupráci s organizací, jejíž cíl by jim byl vzdálen a ačkoliv zájmy organizace jsou v tomto typu spolupráce až druhotné, podle autorů firmy bývají podpoře organizací nakloněné pozitivně. Koncesní dohody se však vyznačují výraznou disproporcí ve využití kontroly nad spoluprací. Pokud již nezisková organizace s dohodou souhlasí, většinou může dohlížet jen na to, jak je její jméno či logo prezentováno. Zatímco firma řídí veškerý marketing, na němž je závislý budoucí výdělek z této spolupráce. Z toho plynou pro neziskovou organizaci rizika v podobě zhoršení reputace, menší podpory od jiných firem a sníženého financování, jestliže si produkt, s nímž spojuje své jméno, dostatečně neprověří a produkt bude závadný. Také firma může přijít o své tržby, pokud na straně spolupracující organizace vyjde najevo nějaký skandál (Wymer a Samu 2003: 10-11).

2.2.4 Sponzoring

Mezisektorová spolupráce založená na sponzoringu funguje na podobném principu jako předchozí typ. Nezisková organizace je však podpořena za to, že použije ve svých reklamách jméno či logo firmy. Sponzorovi jde opět především o vytváření dobrého jména vlastní společnosti. Rozdíl oproti koncesním dohodám je v rozdělení moci nad marketingovými aktivitami, jelikož nezisková organizace si udržuje výraznou kontrolu nad

[5] Volným překladem *hraniční organizace* odkazuji k termínu boundary organization, kterým O´Mahony a Bechky (2008: 426) označují takové subjekty, které jsou schopné poskytovat mechanismy, jež posilují konvergentní zájmy a zároveň umožňují přetrvání zájmů rozdílných. Koncept těchto organizací pomáhá soustředit se na mechanismy a procesy, které umožňují spolupráci.

podobou reklamy. Nezisková organizace také riskuje, že by v případě partnerství s kontroverzní firmou přišla o budoucí sponzory (Wymer a Samu 2003: 11-12).

2.2.5 Propagace založená na transakci

Propagace založená na transakci, lépe známá jako tzv. cause-related marketing nebo také sdílený marketing, byla popsána už v osmdesátých letech jako *„proces formulování a implementace marketingových aktivit, které charakterizuje nabídka firmy přispět určitou částkou na specifický problém se zapojením zákazníků do směn, z nichž část tržby uspokojí organizační a individuální cíle“*[6] (Varadarajan a Menon 1988: 60-61). Tato hojně citovaná definice, z níž vychází i Wymer a Samu, v podstatě říká to, že firma daruje neziskové organizaci část svého zisku, který plynul z prodeje specifického zboží. Autoři připomínají, že se však může jednat i o jídlo nebo vybavení. Kontrola zde převažuje na straně firmy, která kolem spolupráce s organizací tvoří také propagaci. Reklama může firmu stát dokonce více, než kolik nakonec daruje spolupracující organizaci, přesto ostatní přínosy v podobě publicity a zvýšení prodeje výdaje převyšují (Wymer a Samu 2003: 12-13).

2.2.6 Propagace společného zájmu

V případě, že spolupráce funguje na principu propagace společného zájmu, mluvíme o společné práci neziskové organizace a firmy za účelem podpořit určitý případ. Firma se namísto financování aktivit organizace sama aktivně zapojuje do rozvíjení činností, jež by napomáhaly záležitost řešit. Spolupráce se tedy zakládá na zájmu vyřešit nějaký ústřední problém, kolem něhož obě strany utváří marketing. Výdaje za propagaci však většinou leží na bedrech tržního subjektu, který je zároveň zapojený do různých programových operací, které si nastavila nezisková organizace. Taktéž poskytuje finance a odborníky. Organizace, jakožto odborník na problematiku, na druhou stranu přebírá kontrolu nad způsoby, jakými se problém řeší (Wymer a Samu 2003: 13).

Propagace je v tomto typu spolupráce řízena nejstrategičtěji ze všech prozatím představených typů. Pokud jsou zároveň oba subjekty známé a jejich mise dobře propojené, může se jednat o marketingově výrazné partnerství, které bude právě z hlediska publicity pravděpodobně velmi přínosné pro obě strany. Autoři této teorie také poznamenávají, že

[6] *“Cause-related marketing is the process of formulating and implementing marketing activities that are characterized by an offer from the firm to contribute a specified amount to a designated cause when customers angage in revenue-providing exchanges that satisfy organizational and individual objectives.“* (Varadarajan a Menon 1988: 60-61)

v případě sdíleného marketingu je primárním motivem firmy podpora případu a pozornost veřejnosti až na druhém, ačkoliv doufají, že v očích zákazníků budou vypadat jako hrdinové, kteří bojují za dobrou věc (tamtéž: 14).

Neziskové organizace na druhou stranu do spolupráce vstupují s vidinou širšího zásahu. Finanční podpora, rozsáhlá marketingová strategie a případná odborná pomoc ze strany firmy organizacím umožňují vlastní misi šířit dále, než doposud mohly. Výhodou je pro ně také významné zapojení do propagačních aktivit, na nichž úzce spolupracují s firemním partnerem. Na jejich straně jsou opět vyšší rizika, jelikož tržní subjekt se dokáže z případného skandálu zotavit snáze než organizace závislá na individuálních dárcích či sponzorech, které mohou kontroverze od další spolupráce odradit (tamtéž: 14-15).

2.2.7 Společný podnik

Strategická spolupráce typu *joint venture*, čili společný podnik odkazuje k úplně nové neziskové entitě, která vzniká z vůle spolupracujících stran, a to za účelem dosáhnout cíle, který si strany určily (Wymer a Samu 2003: 15). Někteří jej definují také jako podnik, v němž se dvě a více stran dělí o výdělky, ztráty a kontrolu (Mahon 2003: 850). Subjekty, které se pro tento typ spolupráce rozhodnou, mívají mnohdy minulost spojenou se vzájemným nepřátelstvím. Často se tak děje především v případě environmentálních skupin a velkovýrobců. Wymer a Samu se konkrétně na tento typ partnerství zaměřují ve své teorii a tvrdí, že korporace si v některých případech raději udělají z *watchdog organizací*[7] své spolupracovníky a změní určité aspekty svého provozu, než aby čelily neustálému nátlaku v podobě snah o změny zákonů a zavedení restrikcí, které by jejich podnikání výrazně zkomplikovaly. Motivaci k založení společného podniku tvoří na straně firmy také snaha vylepšit si svůj obraz na cílových trzích a v očích veřejnosti. Neziskovou organizaci zase motivuje vidina dosažení svých cílů a přímý dohled nad korporací, jejíž aktivity kritizuje. Společný podnik totiž dohlíží na řízení certifikačních programů, vytváření nových standardů a dodržování pravidel, jež si korporát nově stanovil. Tak jako u předchozích typů spolupráce existují i v tomto případě rizika, která se ale od ostatních liší svou specifičností. Některé advokační skupiny mohou vzniklou neziskovou entitu vnímat jako kompromitující a neschopnou udržet si vlastní integritu ve vztahu ke korporátu. Jiní členové zase mohou

[7] Watchdog organizace jsou takové organizace občanské společnosti, které plní kontrolní funkci v oblastech, kde stát nebo firmy selhávají. Zabývají se ochranou veřejných zájmů a demokratických principů. Oblasti, kterým se věnují jsou nejčastěji ochrana životního prostředí, lidských práv, rovnost mužů a žen, zaměstnanecká práva nebo sociální, kulturní a hospodářská práva (Pavlík, Bělčík a kol. 2010: 41).

kooperaci s firmou chápat vyloženě jako porážku namísto alespoň jednoho z kroků, který povede k naplnění žádoucí mise. Na bedrech neziskového společného podniku tak leží další břímě v podobě pravidelného obhajování přínosů a vyzdvihování úspěchů, které spolupráce s firmou přináší, směrem k vlastním členům a jiným advokačním skupinám (tamtéž 2003: 15-16).

Společný podnik však nevychází pouze ze spolupráce firem a advokačních skupin, na něž se Wymer a Samu zaměřují především. Vytvořit jej mohou také nemocnice, jak je to patrné například ve Spojených státech, nebo univerzity s dalšími vzdělávacími zařízeními (Mahon 2003: 845-873; Sanders 2013: 3-10). Během své rešerše jsem však nenarazila na žádnou výzkumnou práci, která by uváděla jakýkoliv případ vytváření společného podniku mezi potravinovým řetězcem a potravinovou bankou.

Následující tabulky přehledným způsobem porovnávají motivace a rizika na straně firmy a neziskové organizace. Z tabulek je znatelné, že na straně firmy se nachází velké množství motivací, které mohou být potenciálně pro firmu přínosné. Zatímco neziskové organizace ke spolupráci přirozeně vede hlavně šance získat finance a zdroje na svůj provoz vedle veřejného zviditelnění své mise. Prioritizace motivací je v tabulkách uvedena podle pořadí čísla, které jednotlivým motivacím náleží.

Neziskové organizace mají na své straně o něco více rizik, která by mohla být pro jejich fungování osudová, pokud by uzavřely spolupráci s nevhodným partnerem. Rizika v podobě poškození reputace a ztráty finančních zdrojů však leží na obou stranách. Je tedy v zájmu obou stran, aby pečlivě vybíraly správné partnery. Wymer a Samu (2003: 16-17) tvrdí, že se obecně předpokládá, že korporace navazují mezisektorové vztahy pouze s těmi neziskovými organizacemi, za spolupráci s nimiž získají pozitivní ohodnocení ze strany cílových trhů. Manažeři si tak často před vstupem do takové spolupráce určí záměr, s nímž do něj vstupují a následně stanovují návratnost, které by chtěli dosáhnout.

Tabulka č. 1: Motivace a rizika na straně kooperující firmy

Typ spolupráce	Motivace	Úroveň závazků	Rizika
Firemní filantropie	1, 3, 2, 4	Nejnižší	a, c
Firemní nadace	1, 3, 2, 4		a
Koncesní dohody	5, 2, 3, 1		a, b
Sponzoring	2, 3, 1, 5		a, b
Propagace založená na transakci	2, 5, 1, 3, 4		a, b
Propagace společného zájmu	1, 2, 3, 4		a, b
Společný podnik	3, 2, 1, 4	Nejvyšší	a, b

Motivace: (1) podpora dobročinného projektu, (2) vztahy s cílovým trhem, (3) vztahy s veřejností – PR, (4) posílení lidských zdrojů, (5) prodej.
Rizika: (a) poškození korporátní reputace, (b) snížení prodeje, (c) nelibost akcionářů a zaměstnanců.

(zdroj: Wymer a Samu 2003: 8)

Tabulka č. 2: Motivace a rizika na straně neziskové organizace

Typ spolupráce	Motivace	Úroveň rizik	Rizika
Firemní filantropie	1, 3	Nejnižší	a, c
Firemní nadace	1, 3		a, c
Koncesní dohody	1, 3		a, b, c
Sponzoring	1, 3		a, b, c
Propagace založená na transakci	1, 3		a, b, c
Propagace společného zájmu	4, 2, 1, 3		a, c
Společný podnik	4, 2, 1, 3	Nejvyšší	a, b, c

Motivace: (1) finanční zdroje, (2) jiné zdroje od firmy, (3) publicita, (4) provozní podpora.
Rizika: (a) poškození reputace, (b) snížení finančních zdrojů, (c) ztráta podpory od jiných firem.

(zdroj: Wymer a Samu 2003: 9)

3 Společenská odpovědnost korporací

Pro velké množství podniků v České republice, ale také po světě, začíná být stále důležitější prezentace jejich společensky odpovědných aktivit. V očích zákazníků a dalších stakeholderů je CSR může dělat zajímavějšími oproti konkurenci, proto si mnohé firmy dávají na svém CSR záležet. Od druhé poloviny 20. století k tomu slouží nástroj společenské odpovědnosti korporací, jíž je právě tato kapitola věnována. Představuje jakýsi rámec, kterého se firmy při „konání dobra“ mohou držet. Nejprve se budu zabývat vymezením pojmu CSR a jeho definicí, následně představím, jaké roviny se s termínem pojí. Krátkou podkapitolu věnuji také významu reportování o CSR. Následuje stručný exkurz do vzniku a možného ubírání se konceptu. Kapitolu zakončuji seznámením se společenskou odpovědností korporací v České republice.

3.1 Pojem CSR

Termín CSR pochází z anglického *corporate social responsibilty*. Ačkoliv by se mohlo na první pohled zdát, že by s překladem tohoto spojení do češtiny neměl být žádný problém, podobně jako v případě přetrvávající nejasnosti v terminologii pro neziskové organizace, nacházíme nejen v českém prostředí rozdílné přístupy k pojmenování abreviace CSR. Jako první se nabízí *společenská odpovědnost korporací*, která vychází z přesného překladu anglického pojmu a odkazuje ke skutečnosti, že se jedná o společensky odpovědné chování subjektu s právnickou osobností, který je tvořen několika osobami. Běžně se lze setkat také s označením *společenská odpovědnost firem*. Existují však autoři, kteří tento termín nerespektují. Podle France a kol. (2006: 15) jde o nepřesné označení, jelikož slovo „firma“ poukazuje na osobu podnikatele a jeho obchodní jméno, nikoliv na obchodní společnost či podnik, a z toho důvodu se ve svých publikacích autor drží pojmu „korporace“, a CSR tedy překládá výhradně jako společenskou odpovědnost korporací. Pojem společenská odpovědnost firem však běžně ve svých publikacích používají například autoři Kuldová (2010: passim) či Kašparová a Kunz (2013: passim). Dalším možným označením pro CSR v češtině je *společenská odpovědnost podniků* nebo *sociální odpovědnost podniků*. Zvláště s druhým ze jmenovaných pojmů se lze setkat například ve zprávách Evropské komise (2020). Jiní autoři (Pavlík a Bělčík 2010: 18) zase používají termínu společenská odpovědnost organizací a přiznávají významnou terminologickou nejednotnost v diskuzích, které se týkají problematiky CSR, přičemž paralelně používají i jiných výše zmíněných pojmů.

Pro zajištění určité míry konzistence budu v tomto textu používat především termíny společenská odpovědnost korporací, společenská odpovědnost firem a zkratku CSR, jelikož jde o nejběžnější způsoby pojmenování tohoto konceptu, zatímco pojmy společenská odpovědnost podniků či organizací vnímám spíše za okrajové z hlediska míry jejich rozšíření v české odborné literatuře.

3.2 Definice CSR

Není to pouze český pojem společenské odpovědnosti korporací, na kterém se odborná veřejnost nemůže shodnout. S nejednotností bojuje CSR také na poli definičním. Ačkoliv zájem o CSR roste, nejednoznačnost v jeho vymezení může i za mnohé jeho neduhy, které dávají prostor některým korporacím k tomu, aby využívaly CSR pouze zdánlivě ke zlepšení své reputace, aniž by jeho zásady skutečně ctily (Franc a kol. 2006: 16). Pravděpodobně se mimo jiné jedná o dobrovolnost implementace společensky odpovědných zásad do mechanismů jednotlivých firem, která může za nepřesné vymezení hranic konceptu, které podle všeho zůstanou ještě dlouhou dobu otevřené (Pavlík a Bělčík 2010: 18). Stejně se tak podle France a kol. (2006: 50) nestačí spoléhat pouze na firemní filantropii jako nástroj CSR, jde jen o jeho doplněk, který sám o sobě nelze použít jako důkaz společenské odpovědnosti firmy. V konkurenčním prostředí, které je navíc zasazené do doby poháněné snahami o implementaci udržitelného rozvoje, je třeba, aby byly firmy inovativnější. Mnohé společnosti proto doufají, že přímá implementace CSR kultury, kde se propojují externí přístupy společenské odpovědnosti s interními obchodními strategiemi založenými na sociálních a environmentálních principech, jim zajistí relevanci v očích stakeholderů (Hancock 2005:17).

Přesto si lze představit několik nejznámějších definic, které se společenskou odpovědnost korporací snaží zachytit. Pavlík a Bělčík (2010: 19) uvádějí následující tři:

„CSR je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními ‚stakeholders'." (Zelená kniha Evropské komise)

„CSR je kontinuální závazek podniků chovat se eticky, přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku." (World Business Council for Sustainable Development)

„CSR je způsob podnikání, který odpovídá či jde nad rámec etických, zákonných, komerčních a společenských očekávání.“ (Business for Social Responsibility)

Česká platforma pro společensky odpovědné podniky Business Leaders Forum, která je zároveň součástí mezinárodní organizace CSR Europe a pomáhá už více než dvacet pět let firmám naplňovat principy společenské odpovědnosti, definuje CSR následovně:

„…jako dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají.“ (Business Leaders Forum 2010: 2)

O vymezení konceptu se na základě analýzy třiceti sedmi definic CSR pokusil také Alexander Dahlrud (2008: 4-7). Dospěl celkem k pěti dimenzím, které se ve studovaných definicích vyskytovaly nejčastěji: a) environmentální dimenze, b) sociální dimenze, c) ekonomická dimenze, d) dimenze stakeholderů, e) dimenze dobrovolnosti. Minimálně v 80 % analyzovaných definic se vyskytovaly čtyři z pěti jmenovaných dimenzí. Nejčastěji se jednalo o oblast stakeholderů a oblast sociální (88 %), následovala ekonomická (86 %), poté oblast dobrovolnosti (80 %) a nejmenší zastoupení měla v definicích oblast environmentální (59 %). Závěrem jeho zprávy je tvrzení, že ačkoliv mnohé definice používají rozdílné fráze, tak jsou přesto ve velké většině v souladu, což podle něj do budoucna vyvrací nemožnost vytvoření jednotné definice. Problém podle něj není definování tohoto fenoménu, nýbrž pochopení toho, jak je CSR sociálně konstruováno ve specifických kontextech. Pro firmy, které CSR implementují, tedy není zásadní definice konceptu, ale schopnost zvládat překážky, kterým v souvislosti s ním budou čelit.

Přestože neexistuje univerzální shoda na definici společenské odpovědnosti korporací a Dahlrudovy dimenze se nesetkaly s obecnou popularitou s ohledem na jejich využití, běžně se pro zachycení konceptu CSR využívá rozdělení do tří základních rovin, o nichž pojednává následující kapitola.

3.3 Roviny CSR

Rovinami CSR se rozumí tři pilíře, o které se koncept CSR opírá – pilíř ekonomický, environmentální a sociální. Tyto pilíře vycházejí z pojetí tzv. tripple bottom line, přezdívaného také jako tři „P“, které odkazují k anglickým pojmenováním zmíněných oblastí – *profit* (zisk), *people* (lidé) a *planet* (planeta). Jedná se o sféry, které by firma měla

respektovat a naplňovat jejich charakteristiky, pokud chce být považována za společensky odpovědnou (Kuldová 2010: 15). V krátkosti jednotlivé sféry na tomto místě představím.

Ekonomická oblast odkazuje k dodržování principů dobrého řízení firmy, transparentnosti, odmítání korupčního jednání, vztahům se zákazníky, etickému kodexu, kvalitě a bezpečnosti nabízených služeb či produktů, fair trade jednání s dodavateli a odběrateli, ochraně duševního vlastnictví, inovacím, jež mají potenciál vést k vyšší míře udržitelnosti. Jedná se však také o dbání na etiku marketingových strategií a reklamní prezentace či dobré vztahy s investory firmy (Pavlík a Bělčík 2010: 26). Do sociální oblasti spadá schopnost firmy zajistit například vyvážený pracovní a osobní život zaměstnanců, jejich rekvalifikaci a další vzdělávání, dodržování lidských práv, rovnost mužů a žen, rovné příležitosti pro různé skupiny lidí (hendikepované, etnické minority, starší osoby). Do sociální oblasti patří také odmítání dětské práce, provozování firemní filantropie a firemního dobrovolnictví, sponzoring nebo například angažovanost ve prospěch místní komunity (tamtéž; Kuldová 2010:16). Environmentální oblast zahrnuje na druhou stranu aktivní přístup firmy k omezování negativních dopadů vlastního působení na životní prostředí, recyklaci, úspory energií a vody, ochranu přírodních zdrojů, implementaci moderních technologií, které snižují dopady na životní prostředí. Pavlík a Bělčík (2010: 26-27) připomínají, že záleží na každé organizaci, na které z vyjmenovaných aktivit bude ve své CSR strategii klást důraz a jaké převezme za skutečně své a zaměří se na jejich rozvoj.

Sféry odpovědného podnikání, jež koncept CSR zastřešuje, umožňují, aby firma opustila svou koncentraci pouze na zisk a zaměřila se na dopady svého působení v mnohem širším měřítku. Integrace představených rovin do každodenních organizačních mechanismů přispívá k tomu, aby firma, která je následuje, byla nejen společensky odpovědná, ale také trvale udržitelná.

3.4 Význam reportování o CSR

Výše zmíněné roviny CSR podle principu tripple bottom line firmy nejčastěji používají také pro reportování svých společensky odpovědných aktivit. Reportingem se rozumí komunikace těchto aktivit směrem ven, k vlastním stakeholderům, ale i celé společnosti jako takové. Kuldová (2010: 79) upozorňuje na to, že některé firmy mohou pojmout hodnocení svého CSR jako příhodný doplněk své marketingové strategie, a plést si jej tak s PR[8]. Obecně se však jedná o proces, který odráží snahu korporace udržet si tzv.

[8] Public Relations.

„license to operate“, tedy možnost nadále podnikat díky získání společenského souhlasu nebo jeho obhájení (Kašparová a Kunz 2013: 59). Přínosy CSR reportování tkví pro reportující firmy celkově především ve zlepšení její reputace. S tím jsou nicméně spojeny jednotlivé kroky, které ji motivují pravidelná hodnocení vytvářet. Za prvé, jedná se o záležitost, která šetří čas a umožňuje efektivní komunikaci směrem k různým stakeholderům, kteří často firmám kladou otázky týkající se udržitelnosti. Druhým případem je atraktivita firmy pro nové zaměstnance a vyšší potenciál k udržení si těch stávajících. Za třetí, existence informací o udržitelnosti firmy může případně směřovat ke zkvalitnění interních procesů. Čtvrtým důvodem jsou vztahy s dodavateli a požadavky celého dodavatelského řetězce, s čímž souvisí například navazování vztahů a spolupráce s takovými dodavateli, kteří snižují svou uhlíkovou stopu. Pátý důvod tvoří motivace způsobená zvýšeným tlakem okolí na reportování a očekávání stakeholderů, což bývá hlavním důvodem zahájení reportování u firem, které dosud nereportovaly (Wensen 2011: 73). Pro nereportování existuje hned několik důvodů. Může se jednat v první řadě o neznalost problematiky, k čemuž přispívá také nejednoznačnost celého konceptu. Některé podniky může odrazovat pocit, že si zveřejněním některých citlivých údajů uškodí a přitáhnou na sebe pozornost watchdogových organizací. Jiným důvodem mohou být i zvýšené náklady spojené s výkonem činnosti, která je vnímána jako dodatečná (tamtéž: 73-75).

Existuje množství způsobů, jakými společnost může stakeholderům o svých odpovědných aktivitách dát vědět. Dlouhou dobu představovala nejrozšířenější normu na poli nefinančního reportingu směrnice GRI (Global Reporting Initiative). Tento standard obsahuje celkem 24 sociálních, 16 environmentálních a 10 ekonomických indikátorů a snaží se co nejobjektivnějším způsobem sestavovat zprávy o výkonosti organizací (Kuldová 2010: 84). Kašparová a Kunz (2013: 61-72) však upozorňují na to, že v zemích, které patří do popředí z hlediska objemu vydaných CSR reportů, se GRI směrnice nepoužívá primárně, ale dává se přednost jiným standardům. Dnes jsou podle nich nejrozšířenější takové CSR reporty, které svá témata dělí podle zmiňovaného principu tripple bottom line.

3.5 Vznik společenské odpovědnosti korporací

Moderní pojetí CSR tak, jak jej pojímám i v této práci, má své kořeny v 50. letech minulého století. Vznik tohoto konceptu stimulovala kniha s názvem *Social Responsibilities of the Businessman* od Howarda Bowena vydaná v roce 1953, kde nastolil otázku: „Jakou odpovědnost vůči společnosti lze rozumně od podnikatelů očekávat?“ (Carroll 2015: 87). Jak

připomíná Carrol, 50. léta představovala období rostoucí síly podnikání, s čímž rostl také význam společenské odpovědnosti. Bowen se domníval, že povinností podnikatelů je zavádění politik a rozhodnutí, která jsou z hlediska veřejnosti žádoucí. Samotné CSR se nesetkávalo s vlnou odporu, dokud si firmy vystačily s firemním dárcovstvím. Když postupem času došlo k navyšování nároků, firmy začínaly vidět situaci jako problematickou, avšak záhy si spočítaly, že z dlouhodobého hlediska se jim společensky odpovědné praktiky vyplatí. Ještě výrazněji rostoucí zájem o CSR zaznamenala 60. léta, a to hlavně díky rozvíjejícím se novým sociálním hnutím (tamtéž: 87). Nutno nicméně dodat, že jde především o prostředí USA, kde se rozvoji CSR v tomto období daří. S rychlým nárůstem popularity konceptu souvisí však také otevřená kritika korporací, jež zprvu přišla od amerického právníka Ralpha Nadera a směřovala na automobilový průmysl, konkrétně na nekalé praktiky General Motors. Tuto dobu mnozí autoři označují za počátek moderní éry společenské odpovědnosti (tamtéž: 88; Agudelo a kol. 2019: 3). Samotné CSR během 60. let neušlo kritice. Nejsilnějším hlasem hovořícím proti konceptu společenské odpovědnosti byl Milton Friedman, který měl za to, že požadovat po firmě podporu charitativních aktivit nebo univerzit, je nevhodné. Takové použití korporátních peněz je ve společnosti se svobodným trhem nemístným plýtváním, a navíc odepíráním práva akcionářům, kteří tak nemohou rozhodovat o lepším využití financí (Friedman 1962: 135-136). Vývoj CSR v 70. letech pak byl ovlivněn sociálními hnutími a novou legislativou zaměřenou na environmentální aspekty podnikání, bezpečnost produktů a pracovní právo. Stále více se prosazovala tato tématika také na akademické půdě. Další dekáda pak byla ve znamení operacionalizace celého konceptu a chápání CSR jako procesu rozhodování. (Agudelo a kol. 2019: 6-7). Význam 80. let tkví navíc v rozvinutí alternativních pojmů k CSR – obchodní etiky a teorii stakeholderů Edwarda Freemana. Na firmy byl vyvíjen stále větší tlak ze strany široké veřejnosti také kvůli množství zdokumentovaných etických skandálů. Příkladem může být tzv. bhópálská katastrofa z roku 1984, během níž z chemické továrny patřící americké společnosti Union Carbide unikly tuny zdraví poškozujících látek (Carroll 2008: 36). Následná 90. léta pak Carroll označuje za období, které je není příliš významné výjimečnými příspěvky ke konceptu společenské odpovědnosti korporací (tamtéž: 37). Z hlediska Evropy jsou ale 90. léta, a zvláště jejich druhá polovina, mezníkem pro rozvoj CSR. Rok 1995 se vyznačuje vznikem centrály pro otázky společenské odpovědnosti firem CSR Europe. V roce 2000 na Summitu EU vznikla Lisabonská strategie, na níž se poprvé diskutovalo o přínosu firem pro vytvoření konkurenceschopné a dynamické evropské ekonomiky schopné udržitelně se rozvíjet. O rok později byla Evropskou komisí představena Zelená kniha, jejímž obsahem byl návrh strategie

na budování CSR v Evropě a jejíž součástí je též evropská definice CSR. Na Zelenou knihu záhy navázalo i Sdělení Evropské komise v roce 2002, v němž byla zdůrazněna důležitost integrace environmentálních a sociálních aspektů do každodenního chodu korporací. Následně i toto Sdělení bylo Evropskou komisí revidováno o čtyři roky později a na jeho základě vznikla Aliance CSR, která sdružuje společensky odpovědné evropské podniky (Kunz 2013: 12-13). Stále se však jedná o dobrovolný závazek firem, ke kterému se podniky buďto mohou přihlásit, nebo také ne. Mezitím ve Švédsku existuje od roku 1999 povinnost pro velké korporace zveřejňovat dopady svého působení na životní prostředí (Kuldová 2010: 98), přičemž Švédsko lze považovat za jednu z vedoucích evropských zemí na poli udržitelného rozvoje.

Otázkou však zůstává, kam se bude koncept CSR ubírat nadále. White (2005: 1-3) popisuje celkem tři scénáře. První pojmenovává jako scénář „pobláznění a vyblednutí“ (*fad-and-fade scenario*), kdy CSR může být ohroženo ekonomickým propadem, který způsobí obrat firem na vlastní přežití a společenská odpovědnost bude odsunuta až na druhou kolej. Pod druhým scénářem, „vložit a integrovat“ (*embed-and-integrate scenario*), si představuje ochotu firem přijmout CSR praktiky, aniž by jejich manažeři a majitelé museli být o výhodách těchto praktik nadále přesvědčováni. Pokud by takový scénář nastal, integrace CSR do firemních mechanismů by se prohlubovala a rozšiřovala a firmy skeptické vůči konceptu by se nacházely v konkurenční nevýhodě. Posledním možným je scénář „změny a transformace“ (*transition-and-transformation scenario*), který představuje korporátní re-design a vytvoření spontánní „koalice občanské společnosti“, kdy význam akcionáře je zdiskreditován a nahrazen stakeholdery, jelikož ti jsou vnímáni jako firemní „investoři“ a zaslouží si podílet se na jejím řízení. Kterým ze zmíněných směrů se bude CSR v následujících letech ubírat ještě s jistotou nevíme, nicméně je jasné, že tento proces bude formován globálními společenskými tématy.

3.6 Společenská odpovědnost korporací v České republice

K uplatňování společensky odpovědných principů docházelo na českém území už v první polovině 20. století, ačkoliv ještě nelze hovořit o vzniku CSR. Zásluhu na tom měl především Tomáš Baťa, jehož firemní hodnoty už v té době zahrnovaly úctu k zaměstnancům, respektování obchodního partnera, dodržování právních a etických norem, vážnost k úřadům, ale třeba také ochranu životního prostředí a myšlenku podnikání jako veřejné služby. Možnost českých podnikatelů jít v Baťových stopách zastavila druhá světová válka a následný

komunistický režim. Ke znovuobjevení společenské odpovědnosti tak dochází až v 90. letech, během nichž se odstartoval zvyšující se zájem o CSR ze strany českých firem. Nové tisíciletí se vyznačuje také vznikem množství výzkumů v oblasti společenské odpovědnosti, například CSR Research agentury Ipsos, výzkumy vedené Business Leaders Forem či agenturou STEM (Kašparová a Kunz 2013: 26-28).

Největší platformy, které se u nás problematikou CSR zabývají, představuje Business Leaders Forum a Byznys pro společnost. Business Leaders Forum jsem již zmiňovala v podkapitole o definici CSR. Byla založena v roce 1992 a od té doby aktivně sleduje trendy v oblasti společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje u nás i v zahraničí. O něco větší zásah má jakožto největší platforma CSR u nás Byznys pro společnost, která pomáhá velkým i malým firmám s implementací konceptu do jejich podnikání. Může se zároveň pochlubit tím, že jejími členy jsou desítky nejvýznamnějších společností. Pilíře strategie této platformy jsou založeny na principu tripple bottom line a tvoří je především rozvoj lidí, ochrana zdrojů a odpovědné podnikatelské prostředí. Díky pravidelným odborným konferencím a kampaním pro veřejnost vytváří prostředí, kde se nejen firmy, ale i jiní zájemci mohou vzdělávat v oblasti společenské odpovědnosti (Byznys pro společnost 2016). Společenská odpovědnost korporací neuniká ani pozornosti českých univerzit. Předmět zaměřující se na tuto oblast poskytuje například Fakulta podnikohospodářská na Vysoké škole ekonomické, Fakulta humanitních studií na Univerzitě Karlově, Katedra marketingu, obchodu a služeb na Západočeské univerzitě v Plzni, Ústav managementu na Vysokém učení technickém v Brně nebo třeba Fakulta ekonomicko-správní na Masarykově univerzitě. Podle Kašparové a Kunze (2013: 41) se v posledních letech také rozšířila nabídka pořádaných workshopů a konferencí na téma CSR. Stav české společensky odpovědné scény se podle všeho posouvá směrem kupředu, nicméně je stále co dohánět.

Pavlík a Bělčík (2010: 110) si všímají toho, že české firmy mají prozatím ke konceptu nesystémový přístup a mnohé CSR aktivity zaměňují za aktivity marketingové. Stejného problému si všímají i jiní čeští autoři, kteří se společenskou odpovědností zabývají (Kuldová 2010: 79). K posílení českého CSR by však mohly vést následující kroky, které popisují Pavlík a Bělčík (2010: 111). Patří mezi ně například kvalitní reporting, posilování transparentnosti, podpora vzdělávání a výzkumu v této oblasti, mezinárodní spolupráce, intenzivnější propagace CSR, ale třeba také vytvoření jednotné strategie českého veřejného prostoru k CSR, v němž by docházelo k lepší spolupráci mezi veřejnými a soukromými firmami.

Tato kapitola měla za úkol základním způsobem představit koncept CSR jakožto rámec, který v případové studii zkoumám. Ze studované literatury je zřejmé, že pojem zůstává prozatím nevyjasněný, a to jak na úrovni České republiky, tak také celé Evropy. Existuje množství definic, podle nichž si firmy mohou své CSR aktivity vykládat různě, avšak v naprosté většině si osvojují pojetí tripple bottom line. Ačkoliv kořeny konceptu sahají do poloviny minulého století, rozvíjet se na evropské úrovni začal až v devadesátých letech. Evropský přístup k CSR formoval jeho podobu i v naší zemi, a ačkoliv se ještě nenacházíme na úrovni západních zemí, místní přístup ke společenské odpovědnosti se začíná pomalými kroky zlepšovat. Směřování celého konceptu pak záleží na vývoji globálních společenských témat, a jak se k nim státy a firmy postaví.

4 Potravinové bankovnictví

Tato kapitola se zaměřuje na koncept potravinového bankovnictví v širším měřítku, přičemž jednotlivé podkapitoly představují krátké úvody do této problematiky. Spouštěčem myšlenky pro založení prvních potravinových bank bylo svědectví neefektivního využívání neprodejných potravin a excesivní plýtvání s nimi ze strany potravinových řetězců. Z toho důvodu se v první řadě ve stručnosti zabývám problémem plýtvání s potravinami, na což navazuje bližší náhled na fungování mechanismů potravinových bank obecně. V neposlední řadě přibližuji historické kořeny potravinového bankovnictví ve světě. Teoretický blok této práce pak uzavírají podkapitoly pojednávající o institucionálním zakotvení potravinových bank jak v Evropě, tak také v České republice.

4.1 Problém plýtvání potravinami

Ještě než představím koncept potravinových bank jakožto kontext, na kterém studuji mezisektorovou spolupráci, ráda bych se krátce na tomto místě zabývala problémem plýtvání s potravinami, který byl pro rozvinutí myšlenky potravinového bankovnictví hlavním spínačem. Ze závěrečné zprávy *Organizace pro výživu a zemědělství Spojených národů* zveřejněné v roce 2013 vychází, že se každý rok vyplýtvá přibližně třetina veškeré světové potravinové produkce[9], která by mohla být při efektivnější distribuci svými konzumenty spotřebována (FAO 2013: 8). Do této „promrhané" třetiny veškerého světového jídla se promítá jak tzv. *food loss* (potravinová ztráta), tak také tzv. *food waste* (potravinový odpad). K potravinové ztrátě dochází úbytkem objemu jídla, které bylo původně určené pro spotřebu, zapříčiněného nesprávnou logistikou, infrastrukturou, nedostatkem technologií, znalostí, managementu nebo přírodními katastrofami. Potravinový odpad je jídlo, které lidé zkonzumovat mohli, ale došlo k jeho vyhození z důvodu expirace. K oběma případům FAO odkazuje jako k potravinovému plýtvání (tamtéž: 8-9). V Evropské unii se každoročně vyplýtvá přibližně 90 milionů tun potravin, což činí cca 170 kilogramů na osobu. Česká republika si v národním měřítku vede o něco lépe, ale stále platí, že průměrný Čech každý rok vyhodí přibližně 81 kilogramů potravin (MŽP 2017: 7). Potravinový odpad vzniklý z již vyrobených či vypěstovaných potravin však není to jediné, čím se plýtvá. Do vyprodukování jídla se investuje velké množství zdrojů. V první řadě se jedná o půdu, s čímž je v mnohých zemích světa spojená deforestace a narušování místní biodiverzity. Pro vypěstování plodin a

[9] Jedná se o produkci, která je určená pro spotřebu lidmi. Statistika tedy nezahrnuje produkci určenou pro hospodářská zvířata či domácí mazlíčky.

chování hospodářských zvířat je zapotřebí také voda. S tím souvisí i spotřebovávání energetických zdrojů. Chovaný dobytek zase vytváří množství metanu, který přispívá k hromadění skleníkových plynů. V neposlední řadě také dochází k plýtvání lidskou prací, která se na zhotovení potravin podílela.

Výroba potravin s sebou tedy přináší čerpání různých dalších zdrojů a práce. Je tedy škoda, pokud by tyto zdroje přišly nazmar, zvlášť když v naší společnosti žijí lidé, kteří by pro takové jídlo našli využití. Přeci jen bylo podle výsledků EUROSTATU (2019) zaznamenáno, že míra ohrožení chudobou ve státech Evropské unie činí 16,9 % a konkrétně v České republice cca 9 %. Zároveň, zjištění Českého statistického úřadu říkají, že téměř třetina z 20 % domácností s nejnižším příjmem v České republice si nemůže dovolit jíst obden pokrm obsahující maso[10] (ČSÚ 2019).

Částečné řešení potravinového problému představují potravinové banky, které neprodejné potraviny využijí a předají je svým klientům, které tvoří lidé v sociální nouzi či osoby bez domova. Ačkoliv podle některých (Cooper a Dumpleton 2013: 15) reprezentují potravinové banky pouze krátkodobé řešení, na které se nelze dlouhodobě spoléhat, jedná se o subjekty poskytující potřebným v komunitě záchrannou síť, když strukturální problémy přetrvávají. Pojďme si tedy v nadcházejících podkapitolách představit koncept potravinového bankovnictví blíže.

4.2 Potravinová banka

Potravinovou bankou rozumíme organizaci, která distribuuje jídlo lidem, kteří se obvykle nacházejí v situaci, kdy je pro ně finančně složité či nemožné potraviny nakoupit za své vlastní prostředky. Graham Riches (2002: 650) je definuje jako centralizované sklady registrované jako neziskové organizace za účelem shromažďování, skladování a rozdělování přebytečného jídla zdarma hladovým nebo organizacím, které poskytují jídlo svým klientům. Podle některých zdrojů se jedná o jedno z nejrychleji rostoucích charitativních odvětví v zemích prvního světa (tamtéž 2002: 648). Pro zajištění pravidelného přísunu dostatečného množství vyvážené stravy se vyžaduje vynaložení nemalých částek, zvlášť pokud se jedná o rodinu s dětmi nacházející se na hranici existenčního minima. Cílem potravinových bank je tedy zajistit potravinové zabezpečení pro takové případy, ať už skrze jiné neziskové organizace nebo přímým darováním jednotlivcům.

[10] Být schopen si dovolit jíst maso každý druhý den používá ČSÚ jako indikátor pro sledování životních podmínek domácností.

Potravinové banky nefungují podle jednoho daného rámce. Liší se v závislosti na zemi působení, regionu, rozsahu svého fungování, vlastních cílech i velikosti (Riches 2002: 650). Mohou být například provozovány jako sklady poskytující jídlo programům, které zajišťují potraviny pro obyvatele v krizových situacích, zároveň mohou koordinovat potravinové sbírky a nadto provozovat komunitní kuchyně. V takovém případě se jedná o organizace s poměrně velkým rozsahem. Jiné potravinové banky mohou naopak mít lokální charakter a zajišťovat své služby pouze v omezeném rozsahu. Na druhou stranu existují i takové, které se nebojí provádět advokační činnost a zabývají se veřejnou osvětou. Jedno mají však společné a tím je fakt, že jsou závislé na zásobách, které jim jejich okolí daruje (González-Torre 2017: 824; Riches 2002: 651–655). Nezbytnou pracovní sílu v těchto organizacích často tvoří dobrovolníci. Na tomto typu pracovníků závisí, jaké množství a v jaké kvalitě je potravinová banka schopná na denní bázi organizovat. Placený personál se pak zabývá především koordinační činností. Naopak klientelu, které potravinové banky pomáhají, tvoří především nízkopříjmové rodiny, svobodné ženy s dětmi či jinou závislou osobou, nezaměstnaní jedinci a také mladí, kteří si teprve zaměstnání hledají (González-Torre 2017: 825). Někteří autoři existenci potravinových bank vnímají jako indikátor rozšířené chudoby v západních zemích a selhání státu blahobytu. Významné rozšiřování tohoto sektoru zaznamenávají od počátku 80. let dvacátého století, přičemž podle nich tento trend signalizuje rostoucí potravinovou nedostupnost pro všechny socio-ekonomické třídy a nerovnost ve společnosti. Potravinové banky tak substituují roli státu, který následně není dostatečně motivovaný k řešení problému potravinové chudoby plošně a účinně (Anderson 2013: 115; Riches 2002: 650).

Na potravinové banky je vyvíjen hned dvojí tlak, co se nabízených potravin týče. Z hlediska nabídky musí splňovat určité podmínky, jež by měly za výsledek snížení potravinové chudoby. Za prvé je podstatné zajištění dostatečného množství a kvality poskytovaných potravin, což může být někdy problém a studie z minulosti poukázaly na nutriční nevyváženost jídla z potravinových bank, která měla za následek nedostatek některých vitamínů u jejich klientů. Za druhé by měly být přístupné lidem, kteří nedostatkem jídla trpí. Tato podmínka je spojena s efektivitou bank právě v odstraňování chudoby, která se výrazně sníží, pokud se k nim lidé z jejich cílové skupiny nebudou moci dostat (Loopstra 2019: 2).

Jak ale vypadá takový obecně pojatý řetězec dodavatelů potravinových bank? Na jeho začátku stojí donoři, které tvoří široké spektrum subjektů od farmářů a výrobců potravin přes velkoobchodníky v podobě potravinových řetězců až po samotné konzumenty, kteří se rozhodnou v rámci celonárodních potravinových sbírek pomoci svým spoluobčanům skrze

darování jídla. Potraviny, jež se do potravinových bank od donorů dostávají, veskrze tvoří produkty, které jsou na trhu neprodejné, nicméně se stále jedná o potraviny vhodné ke konzumaci. Ve většině případů jde o jídlo s prošlou expirační lhůtou nebo takové, které nesplňuje dané vizuální charakteristiky. Může se ale jednat i o produkty, které mají pouze poškozené obaly v důsledku transportu. Donoři nemusí darovat pouze potraviny, ale mohou potravinovým bankám také darovat určitý finanční obnos, jenž banky použijí na svůj provoz (Martins 2016: 8). Mezi donory potravinových bank, v tomto případě těch evropských, patří též Evropská unie skrze Fond evropské pomoci nejchudším osobám (FEAD). Tento fond nabízí od roku 2014 nefinanční pomoc v podobě potravin, oblečení nebo hygienických potřeb těm nejohroženějším lidem ve společnosti. Týká se však pouze členských států Evropské unie (European Commission 2019).[11] Potravinové banky mají ve většině případů k dispozici sklady, v nichž uchovávají nabyté potraviny. Sklady se liší svou velikostí, skladovými kapacitami i infrastrukturou. V základu se skladový prostor rozděluje do tří částí: a) místa, kde se akumulují suché výrobky v podobě konzerv, luštěnin, těstovin apod., b) části, do níž se soustředí mléčné výrobky vyžadující skladování v chladicích boxech, c) a místa s mrazicími boxy pro uchování masa. Některé potravinové banky nemají kapacity na skladování všech druhů potravin, a tak do svých skladů přijímají pouze potraviny suché. Zároveň ale musí mít k dispozici vozidla, jimiž zásoby do skladů dopraví (Martins 2016: 8). Na konci tohoto řetězce stojí odběratelé potravin, kterými jsou buďto přímo socioekonomicky znevýhodněné osoby, nebo jiné neziskové organizace, které výrobky poskytnou svým klientům. Jednotlivé banky mají své vlastní postupy, kterými řídí objednávky a následnou distribuci spolupracujícím organizacím. Samotná spolupráce s partnerskými organizacemi se odvíjí od vlastního interního řádu. Většinou se spolupracující organizace nachází v dosahu potravinové banky, a to z důvodu již zmíněné dopravy. Organizace si vybírají u potravinové banky specifické potraviny, které potřebují a v určitý den si pro ně přijedou (Thottathil a Goger 2019: 289; Martins 2016: 8). Některé banky, zvláště ty pod záštitou organizace Feeding America, partnerským organizacím účtují tzv. sdílený poplatek za údržbu, tedy malý poplatek účtovaný za libru váhy odebraných potravin, který bance pomáhá finančně pokrýt náklady na

[11] Nejohroženějšími lidmi ve společnosti fond míní seniory, bezdomovce a samoživitele. V České republice se tato pomoc poskytuje skrze Operační program potravinové a materiální pomoci (OP PMP) zajišťovaný Ministerstvem práce a sociálních věcí. Program má tři hlavní specifické cíle. Do prvního spadá potravinová deprivace dětí a její snižování prostřednictvím bezúplatného školního stravování. Druhý cíl přispívá ke snižování potravinové deprivace osob a domácností bez domova a dalších osob ve vážné sociální nouzi a poslední specifický cíl má ambici odstraňovat materiální deprivaci osob a domácností bez domova a dalších osob ve vážné sociální nouzi (Dostupné z: https://www.mpsv.cz/cs/29636; 21.9.2019).

provoz.[12] Následující podkapitola vysvětlí, odkud koncept potravinového bankovnictví přišel a jak se vyvíjel.

4.3 Vznik konceptu potravinové banky

Počátky potravinových bank lze nalézt ve Spojených státech amerických, konkrétně v arizonském Phoenixu, kde v roce 1967 založil John van Hengel St. Mary's Food Bank (FEBA 2019a). John van Hengel byl podnikatelem, který svůj volný čas věnoval dobrovolnické práci pro místní polévkárnu, kde přicházel do kontaktu s chudými lidmi. Na nápad vytvoření místa pro přebytkové potraviny jej přivedla matka deseti dětí, která se mu svěřila s tím, že vybírá odpadkové koše u obchodů, v nichž se vyskytují vyhozené potraviny, které obchod nestihl prodat. Van Hegel si následně všiml, že v příměstských částech Phoenixu bývá ovoce ponecháno na stromech a nikdo jej nejí. Rozhodl se tedy uspořádat sbírku, během níž dobrovolníci sbírali ovoce, které zde zbylo po sklizni, a už o něj nebyl zájem. Celkem se podařilo shromáždit téměř 125 tisíc kilogramů potravin pro chudé (Feeding America 2019). Výsledek sbírky následně putoval místním církvím, a tím se odstartoval vůbec jeden z prvních projektů národní sbírky potravin. Van Hegela úspěšný nápad motivoval natolik, že oslovil lokální obchody a požádal je o darování přebytků potravin, které sdružoval v budově poskytnuté bazilikou St. Mary ve Phoenixu. Tímto způsobem se zrodila první potravinová banka na světě, již na počest církevní instituce, která mu pomohla v začátcích budování konceptu, van Hengel pojmenoval St. Mary's Food Bank (Feeding Knowledge 2019).

Van Hengelův nápad se v Americe dočkal takového úspěchu, že do roku 1977 v zemi vznikly potravinové banky v dalších osmnácti městech, které byly zastřešovány organizací nazvanou Second Harvest. Second Harvest vznikla roku 1979, později byla známá pod názvem America's Second Harvest – The Nation's Food Bank Network a v roce 2008 se přejmenovala na Feeding America, aby název co nejlépe vystihoval její poslání. Představuje síť dvou stovek potravinových bank po celých Spojených státech amerických a pomáhá více než padesáti tisícům neziskových organizací. John van Hengel se však nezastavil u šíření konceptu potravinových bank pouze ve své vlasti a snažil se jí prosadit na mezinárodní úrovni. Nejprve se mu podařilo skrze Canadian Association of Food Banks proniknout s nápadem do Kanady a odtud se myšlenka šířila také do Evropy (Feeding America 2019; Feeding Knowledge 2019).

[12] Thottathil (2019: 289) mluví o „shared maintenance fee". Banky spadající pod záštitu organizace Feeding America si mohou u neziskových organizací, jimž jídlo poskytují, účtovat maximální částku 0,19 dolarů za libru (cca 0,45 kg) jídla.

4.4 Evropská federace potravinových bank

Na rozdíl od severoamerického kontinentu se potravinové banky v Evropě neobjevily až do roku 1984. První evropská potravinová banka vznikla v Paříži díky Cécile Bigot (González-Torre 2017: 824). Na nápad přinést koncept potravinového bankovnictví do Francie ji přivedl zakladatel potravinové banky v kanadském Edmontu Francis Lopez. Bigot chtěla tímto způsobem začít řešit problém narůstající chudoby v Paříži. Spojila se proto s Bernardem Dandrelem, který pracoval pro francouzskou Charitu a spolupracoval také s Armádou spásy nebo organizací Emmaüs. Společně se jim podařilo dovést nápad do konce, a tak vznikla potravinová banka Paris-Ile de France. Následně se úspěšným projektem nechal inspirovat André Hubert, který založil potravinovou banku v Bruselu. Hubert s Dandrelem se posléze shodli na tom, že je potřeba vytvořit orgán, který by reprezentoval potravinové banky na evropské úrovni, čímž dali vzniknout Evropské federaci potravinových bank (Fédération Européenne des Banques Alimentaires). Zrod Federace se klade na datum 23. září 1986. Takřka od doby svého vzniku aktivně podporuje vytváření nových potravinových bank v Evropě (FEBA 2019a).

Federace má dodnes své hlavní sídlo právě v Paříži a zahrnuje celkem dvacet čtyři členů, kterými jsou buďto jednotlivé banky nebo národní organizace zastřešující lokální síť potravinových bank (FEBA 2019b, Coque 2017: 2). Za nejpodstatnější hodnoty potravinového bankovnictví považuje darování, rozdělování a boj proti potravinovému odpadu. Darováním míní praktiku, v rámci níž banka získané potraviny zadarmo poskytne organizacím, jelikož její fungování je primárně založeno na dobrovolnické práci a podpoře zvenku. Termínem rozdělování se myslí vyvarování se jakékoliv diskriminace při distribuci jídla a třetí bod vyjadřuje snahu bank co nejvíce zabránit plýtvání jídla, pro které se ještě našli spotřebitelé. Za rok 2018 redistribuovala 781 tisíc tun potravin skrze 45 700 neziskových organizací. Dle výroční zprávy za zmíněný rok získaly potravinové banky pod Evropskou federací potravinových bank celkem 66 % potravin považovaných dodavateli za přebytečné, dále 21 % díky Fondu evropské pomoci nejohroženějším osobám, 7 % skrze potravinové sbírky a 6 % tvořila produkce stažená z trhu za účelem darování v rámci národních programů či programů EU (FEBA 2019b, FEBA 2019c).

4.5 Potravinové banky v České republice

Potravinové banky v České republice zastřešuje Česká federace potravinových bank, která tak zastupuje celkem patnáct potravinových bank. Federace jednotlivé banky pouze

koordinuje, ale neřídí. V popisu práce má také přípravu metodik a celonárodních smluv. V pražských Modleticích provozuje jeden centrální sklad. Federace je taktéž členem Evropské federace potravinových bank (FEBA) a Celosvětové sítě potravinových bank (GFN). První potravinovou banku založil v roce 1992 Ilja Hradecký, zakladatel neziskové organizace Naděje. O dva roky později pokračoval založením České federace potravinových bank. Původně skladované potraviny sloužily právě pro spolek Naděje, ale několik let se koncept potravinového bankovnictví v České republice nerozšiřoval. Tento stav trval až do roku 2006, kdy se otevřel první sklad potravin v Praze a zástupci Federace začali aktivně šířit povědomí o potravinových bankách. Postupně tak vzniklo dnešních patnáct potravinových bank: Potravinová banka Praha a Středočeský kraj, Potravinová banka Plzeň, Potravinová banka Pardubice, Potravinová banka Liberec, Potravinová banka Ostrava, Potravinová banka Jihočeského kraje, Potravinová banka Hradec Králové, Potravinová banka Džbánsko, Potravinová banka Karlovarského kraje, Potravinová banka pro Brno a Jihomoravský kraj, Potravinová banka v Olomouckém kraji, Potravinová banka v Ústeckém kraji, Potravinová banka ve Zlínském kraji, Potravinová banka Vysočina a nejmladší Potravinová banka Central (Potravinové banky 2019). Pro účely této diplomové práce budu zpracovávat případovou studii pouze jedné z těchto bank, a to Potravinové banky Praha a Středočeský kraj, z.s.

EMPIRICKÁ ČÁST

5 Metodologie

První kapitola empirické části je věnována metodologii použité ve výzkumu mezisektorové spolupráce mezi potravinovými řetězci a Potravinovou bankou pro Prahu a Středočeský kraj. Cílem této diplomové práce je přispět k poznání málo prozkoumaného konceptu potravinového bankovnictví na případu jedné konkrétní potravinové banky a její mezisektorové spolupráce s potravinovými řetězci v oblasti společenské odpovědnosti korporací. Práce také reaguje na volání některých výzkumníků (Waters a Ott 2014: 2; Wymer a Samu 2003: 4; Lichtenstein et al. 2004: 16-17) po větším počtu výzkumů, které by v rámci studia mezisektorové spolupráce zohledňovaly partnerské neziskové organizace a nezaměřovaly se pouze na subjekty tržního sektoru. Případ potravinové banky jsem vybrala z toho důvodu, že mu v české literatuře není v souvislosti s konceptem CSR věnována pozornost, tudíž by tato práce mohla přinést nový vhled do této specifické problematiky. K dosažení uvedeného záměru mne vedly dvě výzkumné otázky, jejichž znění a cíle jsou popsány na tomto místě:

1. Jaké typy mezisektorové spolupráce se uplatňují mezi potravinovou bankou a potravinovými řetězci?

Cílem této otázky je zjistit, jaké typy spolupráce navazují řetězce s vybranou potravinovou bankou a dále porovnat sílu mezisektorové spolupráce různých řetězců. K tomu mi poslouží kategorizace mezisektorové spolupráce vytvořená Walterem Wymerem a Sridharem Samu. Na základě intenzity spolupráce a typů, které se v tomto mezisektorovém partnerství objevují, zaznamenávám také dynamiku navázaných spoluprací. K tomu mi pomůže kolaborační kontinuum vytvořené Jamesem Austinem.

2. Jak hodnotí potravinová banka a potravinové řetězce vzájemnou spolupráci?

Cílem druhé výzkumné otázky je zachytit, jak vnímají mezisektorovou spolupráci zúčastněné strany, čeho si váží a v čem naopak tkví překážky. Zároveň bych jejím prostřednictvím chtěla zjistit motivace, které k započetí spolupráce vedly. Zde již neaplikuji

teorie mezisektorové spolupráce jako v případě předchozí otázky, nicméně nechávám prostor pro vyjevení se kategoriím, které z rozhovorů se zástupci potravinové banky a potravinových řetězců vyplynou.

V následujících podkapitolách podrobně popíši postup, který mne vedl až k úspěšnému dokončení výzkumu a napsání této diplomové práce. V prvé řadě představím vybraný výzkumný design, pokračuji výzkumným vzorkem, metodou sběru dat a následně jejich analýzou. V neposlední řadě nechybí diskuze nad etickými otázkami výzkumu a také jeho přínosy a limity.

5.1 Výzkumný design

Pro svůj výzkum jsem zvolila výzkumný design **případové studie**. Jedná se o základní výzkumný design ve společenských vědách, který studuje jeden či více případů (Švaříček a Šeďová 2007: 96). Flick (2014: 121) dodává, že jde o přesnou deskripci či rekonstrukci případů. Případem se rozumí široký pojem, který zahrnuje studium jednotlivců, komunit (např. rodin) či organizací a institucí. Poslední jmenované se týká také této diplomové práce, pro niž jsem si vybrala studium právě kolaborace organizací ve specifické oblasti společenské odpovědnosti korporací. Ve své případové studii jsem se snažila získat co největší množství dat pomocí několika metod sběru dat - terénního výzkumu (pozorování, neformální rozhovory), analýzy webových stránek a dokumentů, rozhovorů. Jak totiž Hendl (2005: 104-105) připomíná, při realizaci případové studie výzkumník sbírá *„velké množství dat od jednoho nebo několika málo jedinců. V případové studii jde o zachycení složitosti případu, o popis vztahů v jejich celistvosti.“* Cílem této práce je seznámit s prostředím Potravinové banky pro Prahu a Středočeský kraj a podobou mezisektorové spolupráce mezi ní a potravinovými řetězci, jelikož v případě potravinového bankovnictví se prozatím jedná o málo probádanou oblast. A jelikož v České republice máme s poskytováním neprodaných potravin spojenou zákonnou povinnost a dvakrát do roka se zákazníci potravinových obchodů setkávají s konáním Sbírky potravin, okolo které vytvářejí řetězce výrazné marketingové kampaně, je příhodné o spolupráci mezi řetězci a potravinovými bankami zjistit více. Já jsem se pro účely této diplomové práce zaměřila na studium pouze jedné, ale zato největší potravinové banky v České republice.

Za vhodný výzkumný design pro získání teoretického a praktického vhledu do zkoumané problematiky v případě mezisektorové spolupráce považuje případovou studii také James Austin (2000: 70). Představuje podle něj prominentní výzkumný design ve studiích

provedených v minulosti, které přinesly nové poznatky v oblasti kolaborace mezi různými sektory. Austin tedy doporučuje pokračovat v této tradici, nicméně zapojit obě strany spolupráce. Všímá si totiž, že převážná část studií se zaměřuje pouze na jeden sektor a druhý vnímá poněkud pasivně.

Případové studie mají několik nedostatků, ale také pozitiv, které je třeba mít na paměti (Švaříček a Šeďová 2007: 111-112). Mohou být náchylné na zkreslení dat kvůli zaujatosti výzkumníka, jejich výsledky nelze zobecnit na širší vzorky a také může být složité ověřovat spolehlivost, jelikož se mnohdy zakládají do velké míry na subjektivních interpretacích. Na druhou stranu jejich přednost tkví v jejich srozumitelnosti pro široké publikum, nejen vědce. V případě této práce jde o vítaný fakt, pokud by měla některým účastníkům výzkumu posloužit jako inspirace či pouhé srovnání vlastních CSR aktivit s konkurenčními řetězci. Tento typ studií je také velmi úzce spojen s realitou a nelze jím zkoumat jevy, které se ve skutečnosti neodehrávají. Jejich výsledky mohou posloužit i jako vhled do jiných podobných situací a případů. Není zapotřebí výzkumného týmu, výzkumník si zpravidla vystačí sám. V neposlední řadě je výhodou těchto studií, že mnohdy poukáží na okolnosti, které se použitím jiných přístupů nevyjeví.

5.2 Výzkumný vzorek

Jak připomíná Yin (2014: 67-68), jednotku analýzy v případové studii tvoří případ sám. V této práci jde o zkoumání mezisektorové spolupráce v oblasti CSR na případu Potravinové banky pro Prahu a Středočeský kraj a kooperujících potravinových řetězců. Před zahájením výzkumu případové studie je nutné dobře zaměřit výzkumné otázky, aby bylo možné případ správně zarámovat a určit jeho podobu (tamtéž). V případové studii se nelze spoléhat na náhodný výběr vzorku. Vždy se jedná o výběr záměrný, aby splňoval parametry, které jsem si jako badatelka pro svou případovou studii určila (Švaříček a Šeďová 2007: 103-104). V návaznosti na stanovené výzkumné otázky a cíle diplomové práce lze rozdělit můj záměrně vybraný vzorek do dvou skupin. První skupinu tvoří nezisková organizace – Potravinová banka pro Prahu a Středočeský kraj. Druhou skupinu pak tvoří spolupracující potravinové řetězce, které chápeme jako zástupce sektoru tržního. Tyto řetězce taktéž nebyly vybrány náhodně, ale na základě zjištění v průběhu vlastního terénního výzkumu, během něhož jsem odhalila, které potravinové řetězce s potravinovou bankou spolupracují či v minulosti spolupracovaly. Otázkou může být, proč jsem se zaměřila na potravinové řetězce a ne na jiné subjekty, které také s potravinovou bankou spolupracují. Jde především o to, že

potravinové řetězce představují historicky pro potravinové banky specifického partnera. Navíc se jedná o subjekty působící v oblasti, kde se tvoří velké přebytky potravin, které mohou být využity efektivněji a spotřebovány těmi, kteří jinak trpí jejich nedostatkem, a tudíž by se dalo říci, že skrze spolupráci s potravinovou bankou „vrací tam, kde berou".

Výzkum začal mou stáží v potravinové bance, což mi umožnilo snadnější proniknutí k informacím, které byly pro tuto práci důležité. Získání rozhovoru, který by doplnil chybějící informace, pak nebylo příliš komplikované. Potravinové řetězce jsem primárně kontaktovala skrze e-maily adresované osobám, které mají v těchto firmách na starosti CSR aktivity. Pokud nebyla dohledatelná e-mailová adresa, kontaktovala jsem potenciální respondenty skrze LinkedIn zprávy. Celkový počet spolupracujících řetězců je osm. Nepodařilo se mi však ani po několika měsíčních snahách získat rozhovory ode všech řetězců. Rozhovor odmítly poskytnout celkem tři řetězce. Uskutečněno bylo pět rozhovorů se zástupci potravinových řetězců a jeden rozhovor se zástupkyní potravinové banky, přičemž kratší neformální rozhovory probíhaly s touto osobou i během mého terénního výzkumu Fakt, že tři řetězce rozhovor neposkytly, ovlivňuje především druhou výzkumnou otázku, kde se nedozvídáme perspektivu právě těchto subjektů.

5.3 Metody sběru dat

Případová studie je *„skutečnou výzkumnou strategií, a nikoliv jednotlivou technikou, neboť badatel kromě více informačních zdrojů využívá veškeré dostupné metody sběru dat. Klíčové jsou pro takto pojaté případové studie kvalitativní techniky, tj. všechny formy pozorování a rozhovorů, analýza dokumentů apod."* (Švaříček a Šeďová 2007: 98) Ve svém výzkumu jsem využila následující metody sběru dat: zúčastněné pozorování a neformální rozhovory v rámci terénního výzkumu, polostrukturované rozhovory a analýzu webových stránek a dokumentů. S empirickým výzkumem jsem začala krátce po vytvoření projektu diplomové práce v létě roku 2019 a pokračovala až do jara roku 2021. V následujících odstavcích představím jednotlivé metody, jejich účel, dobu trvání a další podrobnosti, které se jich týkaly.

Teoretická znalost fungování potravinové banky mi nepřišla jako dostatečná k poznání tohoto typu organizace. Navíc o potravinových bankách nevzniká velké množství studií. A protože jsem jako výzkumný design zvolila případovou studii, jež předpokládá co nejhlubší možnou míru poznání, rozhodla jsem se do prostředí potravinové banky proniknout skrze **terénní výzkum**. Ten proběhl během srpna roku 2019 formou stáže v potravinové bance. Do

prostředí banky jsem se dostala skrze svého prvního *gatekeepera*, v té době ještě manažerku společnosti Tesco. Švaříček a Šeďová (2007: 154) popisují gatekeepery jako klíčové osoby či jakési strážné, kteří střeží vstup do zkoumaného terénu. Takové osoby se samotného výzkumu mohou, ale také nemusí účastnit. Tato osoba mi umožnila primární vstup do potravinové banky, a protože měla s vedením organizace vytvořené dobré vztahy, poskytla mému příchodu do zkoumaného prostředí větší legitimitu. Vedení potravinové banky mi následně umožnilo u nich stáž absolvovat. Krátce po jejím započetí se mým druhým gatekeeperem, a posléze klíčovou osobou, stala sama ředitelka potravinové banky. Klíčová osoba se během zkoumání může stát účastníkem pozorování, ale také rozhovorů a badatel v ní může nalézt podporu. Zároveň poskytuje takový typ informací, které výzkumník nemohl sám prožít, záležitosti, které zůstaly nevysvětleny, a díky vytvořené vzájemné důvěře si lze naklonit i další účastníky výzkumu (Švaříček a Šeďová 2007: 154-155). Původním záměrem bylo pomocí terénního výzkumu zkoumat mimo jiné projevy CSR spolupráce banky s potravinovými řetězci. Samotný terénní výzkum by však tento záměr nesaturoval. Sloužil tedy především ke komplexnímu seznámení se se zkoumaným prostředím, získání poznatků, které nebyly dohledatelné online a v neposlední řadě také k získání si důvěry u zaměstnanců potravinové banky, zejména ředitelky organizace, která mi tak poskytla řadu užitečných informací. Jednou z takových informací bylo například to, s jakými osobami z řad řetězců komunikuje a kdo je vhodná osoba ke kontaktování. Čas strávený v potravinové bance mi umožnil dostat se k informacím, které by mi byly skryté, protože skrze webové stránky se nelze dostat k informaci, se kterými všemi potravinovými řetězci banka spolupracuje.

Během terénního výzkumu jsem prováděla **zúčastněné pozorování** a **neformální rozhovory**. Právě zúčastněné pozorování se doporučuje v případech jevů, které jsou málo prozkoumané (Hendl 2005: 193). Jelikož jeden z mých argumentů pro studium mezisektorové spolupráce na příkladu potravinové banky a potravinových řetězců je jeho neprobádanost, představuje tento typ sběru dat příhodnou metodu pro získání informací. Jedná se o druh pozorování, při němž se studované jevy zkoumají přímo v prostředí, kde k nim dochází. Oproti nezúčastněnému pozorování se výzkumník zapojuje do interakcí s pozorovanými účastníky (Švaříček a Šeďová 2007: 144-145). Právě v průběhu zúčastněného pozorování, při němž dochází k přirozeným interakcím, vyvstávají spontánní otázky, jež tvoří neformální rozhovor (Hendl 2005: 175). Můj terénní výzkum nebyl příliš bohatý na interakce, které by mohly vysvětlit mezisektorovou spolupráci, přesto k několika neformálním rozhovorům došlo a některé záznamy z nich využívám pro tuto práci. Výsledkem zúčastněného pozorování a neformálních rozhovorů byl terénní deník. Většina poznatků ze zúčastněného pozorování a

neformálních rozhovorů, které proběhly během mého působení v potravinové bance, byly využity k popsání výzkumného kontextu v kapitole 6 jako úvodu do zkoumané problematiky.

Další metodu sběru dat tvořila **analýza dokumentů a webových stránek**. Jedná se o typ dat, které Disman (2002: 124) popisuje jako psané dokumenty či jiné *„materiální stopy lidského chování.“* Bohužel jsem se nedostala ke všem dokumentům, které mi byly přislíbeny. Jednalo se především o dokumenty poskytující kvantitativní data, která by mohla dokazovat, jak výrazně se zvýšilo množství poskytovaných potravin potravinové bance po roce 2018. Mnohé potravinové řetězce si však nevedou, či nechtějí poskytovat, statistiky za konkrétní potravinové banky. Sama banka si taktéž podobné statistiky nevede, tudíž jsem se spoléhala na data kvalitativního rázu. Webové stránky řetězců jsem sledovala od jara roku 2019. Jejich studium probíhalo simultánně s prováděním rozhovorů. Před každým rozhovorem jsem provedla analýzu aktivit konkrétního řetězce. K souhrnné analýze dat však došlo na jaře roku 2021. V případě potravinové banky jsem analyzovala její webové stránky, přílohy k účetním závěrkám a výroční zprávy za rok 2017 a 2018. Výroční zprávy nejsou volně dostupné, proto mi byly osobně zaslány e-mailem. Potravinová banka zároveň neposkytla jiné výroční zprávy než za uvedené roky. V případě potravinových řetězců jsem do analýzy zahrnula veškerá data, která hovořila o CSR spolupráci s vybranou potravinovou bankou. Jednalo se o samotné webové stránky, tiskové zprávy a CSR reporty. Celkem jsem analyzovala data, která se týkala jedné potravinové banky a osmi potravinových řetězců.

Poslední metodu sběru dat tvořily **hloubkové polostrukturované rozhovory**. Tento typ rozhovorů je postaven na předem připravených otázkách či tématech (Švaříček a Šeďová 2007: 160). Do rozhovorů se zapojila ředitelka potravinové banky a zástupci pěti potravinových řetězců. Ostatní rozhovor odmítli. Při přípravě otázek jsem se řídila doporučením Hendla (2005: 167), který upozorňuje, že je důležité dbát na to, jakým způsobem interview začneme a uzavřeme. Nejprve jsem zástupce řetězců nechala volně mluvit o jejich CSR, abych přišla na to, co je pro ně důležité, když mluví o svých společensky odpovědných aktivitách. Rozhovory jsem následně uzavírala otázkou, zda by respondenti rádi ještě něco dodali. Interview jsem rozdělila na dvě části, které byly zaměřené na rozdílné výzkumné otázky. V první části rozhovoru jsem se zaměřila na otázky, které by byly přínosné pro druhou výzkumnou otázku. Využila jsem toho, že respondenti se uvolnili během představování obecných CSR aktivit, které dobře znají. Dále jsem pokračovala otázkami směřujícími na vztahy s bankou. Respondenti v tomto momentu ještě nebyli vysíleni zdlouhavým rozhovorem. Zároveň jsem předpokládala, že otázky z druhé části inspirované typologií Wymera a Samu by mohly některé respondenty z méně aktivních řetězců odradit a ti

by se mohli zdráhat odpovídat na otázky zaměřené na vztahy s bankou. Druhou část rozhovoru tvořily otázky, které souvisely s první výzkumnou otázku. Jejich cílem bylo ověřit, zda jsem během analýzy webových stránek nevynechala některou ze CSR aktivit, kterou má řetězec s potravinovou bankou spojenou. Z toho důvodu jsou v této části otázky strukturovanější než otázky v první části rozhovoru. Přesto byl v obou částech ponechán prostor pro další dotazování, pokud by se objevily nové zajímavé otázky. Pro potravinovou banku jsem připravila zvláštní otázky. V tomto případě jsem vynechala dotazy týkající se kategorizace typů mezisektorové spolupráce a více se zaměřila na hodnocení vzájemné spolupráce. Délka rozhovorů byla v rozmezí 30-60 minut. Z každého rozhovoru jsem pořídila přepis, který jsem následně podrobila analýze.

5.4 Metoda analýzy dat

Švaříček a Šeďová (2007: 109) poznamenávají, že případová studie nemá vyvinuté analytické procedury, které by byly pro ni specifické. Každá případová studie tedy představuje *„do jisté míry originální analytický a interpretativní přístup.“* (tamtéž) Data v případové studii by se měla analyzovat takovým způsobem, aby poskytla odpovědi na výzkumné otázky, které si výzkumník položil. Jde o výzkumný design, který vyžaduje důslednou **triangulaci** dat (tamtéž: 108-109). Triangulací se v mém případě rozumí kombinace různých metod sběru dat a jejich následná simultánní analýza (Hendl 2005: 149). Během výzkumu jsem kombinovala data získaná z terénního výzkumu (poznámky ze zúčastněného pozorování a neformálních rozhovorů), dokumentů a webových stránek a poté rozhovorů. Následně jsem v nich nacházela podobnosti, které by zodpověděly mé výzkumné otázky. Triangulace byla přínosná především v případech, kdy jsem kombinovala data z dokumentů a webů a vyjádření z rozhovorů. Informace získané rozhovory mnohdy prohloubily poznání z dat elektronických, což je také jedna z výhod tohoto přístupu, jak tvrdí Švaříček a Šeďová (2007: 204).

K přepisům rozhovorů jako takovým jsem přistupovala pomocí **otevřeného kódování**, kdy jsem text rozdělila na jednotky a těmto jednotkám přiřazovala kódy, jakési „nálepky“, které ale nebyly nahodilé, nicméně byly přiřazované k segmentům textu ve vztahu k položeným výzkumným otázkám (Švaříček a Šeďová 2007: 211-214). Otevřené kódování bylo využito především pro zodpovězení druhé výzkumné otázky. Ke kategoriím, které jsem pomocí otevřeného kódování vytvořila, jsem přistupovala **technikou vyložení karet**. Podle Švaříčka a Šeďové (2007: 226) jde o uspořádání kategorií do určité linky a následné sestavení

textu tak, aby došlo k převyprávění obsahu těchto kategorií. Zdůrazňují, že není nutné, aby se ve výsledné analýze vyskytly všechny kategorie, které výzkumník vytvořil. Stačí vybrat takové, které se nejlépe vztahují k výzkumné otázce. Tuto techniku považuji za vhodnou pro předkládanou diplomovou práci především z toho důvodu, že počet provedených rozhovorů byl poměrně nízký. Každý postřeh, který se týkal hodnocení vzájemné spolupráce, byl jedinečný a vytvářet další nadstavbové kategorie by mohlo způsobit ztrátu některých zajímavých informací.

5.5 Etika výzkumu

Z hlediska samotného výzkumu bylo důležité brát ohledy na etické otázky, které jej doprovázely. Švaříček a Šeďová (2007: 45-50) připomínají, že je nutné během výzkumu zajistit následování tří základních principů, kterýmižto jsou důvěrnost, poučený (informovaný) souhlas a zpřístupnění práce účastníkům výzkumu. Kvůli opatřením spojeným s pandemií Covid-19 nebylo možné provádět rozhovory osobně, tudíž jsem nevytvořila dokumenty s informovaným souhlasem v písemné podobě. Před zahájením každého rozhovoru proběhlo představení autorky a tématu diplomové práce. Každý účastník byl dotázán, zda s rozhovorem a jeho nahráváním souhlasí před zapnutím nahrávacího zařízení. Každý byl upozorněn na možnost anonymizování dat. Jelikož se jedná o studii případu konkrétní organizace, jejíž organizační struktura není rozsáhlá, nebylo možné zajistit naprostou anonymitu všech účastníků rozhovoru. V případě zkoumané potravinové banky je zcela zřetelné, že jsem během práce na diplomové práci byla v kontaktu s osobou ředitelky Potravinové banky pro Prahu a Středočeský kraj. Nicméně před zahájením samotného výzkumu jsem získala souhlas se zkoumáním uvedené organizace a možností spolupráce na ní právě spolu s ředitelkou potravinové banky, která souhlasila s uvedením svého jméno v práci. Všichni respondenti z řad zástupců řetězců souhlasili s možností uvedení „zástupce“ toho kterého řetězce namísto konkrétních jmen. Zároveň byla každému účastníkovi rozhovoru nabídnuta možnost zpřístupnění diplomové práce po jejím dokončení. Punch (2008: 87) kromě výše uvedených principů zmiňuje důležitost reciprocity, skrze niž by měl být zajištěn vzájemný užitek zúčastněných stran, nikoliv pouze výzkumníka. V tomto případě se mohou účastníci výzkumu seznámit s výsledky a porovnat, jak silné je jejich CSR ve srovnání s konkurencí vůči zkoumané potravinové bance. V případě, že by chtěly řetězce svoji spolupráci s touto organizací prohloubit, mohou se tak inspirovat uvedenými příklady společensky odpovědných aktivit jiných řetězců.

5.6 Přínosy výzkumu

Přestože existuje nepřeberné množství výzkumů a kvalifikačních prací na téma společenské odpovědnosti korporací, výzkum v České republice se vyhýbá studováním tohoto jevu na příkladu potravinových bank. Jak připomínají některé studie (Lichtenstein et al. 2004: 16-17; Waters a Ott 2014: 2), CSR bývá často studováno především z hlediska firem a mnohdy opomíjejí pohled samotných neziskových organizací. Z toho důvodu představuje tato diplomová práce vhled do nového a specifického prostředí v rámci studování společenské odpovědnosti korporací. V budoucnu by pak mohly vzniknout další rozsáhlejší práce navazující na toto téma. Další přínos představuje možnost potravinových řetězců porovnat sílu své spolupráce s Potravinovou bankou pro Prahu a Středočeský kraj s jinými řetězci. Pokud své CSR ještě nemají plně propracované, může práce sloužit jako navigátor pro další typy spolupráce, třeba i s jinými regionálními potravinovými bankami. Mohou se taktéž inspirovat způsobem zapojení svých konkurentů a pokusit se do budoucna vyrazit podobnou cestou.

Výzkum pomůže rozkrýt, jaké typy spolupráce řetězce využívají ve vztahu ke zkoumané potravinové bance a které se naopak vůbec neuplatňují. Zajímavé také je sledovat, v jakém stadiu mezisektorové spolupráce se jednotlivé řetězce nacházejí, kdo je nejsilnějším partnerem a kde naopak spolupráce zaostává. Zvláště odpověď na druhou výzkumnou otázku pak zachycuje, jaké překážky a pozitiva oběma stranám mezisektorová spolupráce v oblasti CSR přináší.

5.7 Limity výzkumy

Cesta za provedením výzkumu se neobešla bez specifických obtíží, kam patřila například pandemie Covid-19, nemožnost získat určitá kvantitativní data, ale také lidské faktory. Jedním z nejvíce limitujících okolností se ukázala být neochota zástupců některých řetězců poskytnout rozhovor, jenž by měl velký přínos pro tuto práci především při zodpovídání druhé výzkumné otázky, která je založena na vzájemném hodnocení spolupráce Takováto data totiž nelze dohledat na webových stránkách, v tiskových zprávách či CSR reportech. Je to také důvod, proč se výzkumný vzorek liší pro první a druhou výzkumnou otázku. V některých případech šlo o odmítnutí hned po prvním kontaktování, v dalších o několik měsíců psaní e-mailových zpráv různým zástupcům řetězců bez pozitivní odezvy.

Bezpochyby kvalitu výzkumu ovlivnila také pandemie, kvůli níž se nebylo možné setkat osobně, tudíž se rozhovory konaly online formou pomocí platformy Microsoft Teams.

V některých případech šlo o čistě telefonické rozhovory. Tento fakt mohl mezi mnou jakožto výzkumníkem a respondenty narušit interpersonální porozumění, které zmiňuje Hendl (2005: 166). Především v případě telefonických rozhovorů chyběla možnost zaznamenání nonverbálních znaků a následného doptávání se na záležitosti, které za nimi mohly být skryté. Data mohou být také zkreslena snahou zástupců řetězců prezentovat se v co nejlepším světle. Některé záležitosti mohli tedy záměrně zatajit.

Tento výzkum se zabývá spoluprací jedné neziskové organizace s osmi ziskovými organizacemi, tudíž dalším limitem, obecně platným pro kvalitativní výzkum, je nemožnost jeho zobecnění (Hendl 2005: 51). V neposlední řadě byl limitujícím faktorem fakt, že potravinová banka ani řetězce mi neposkytly žádná data kvantitativního rázu o tom, jaké množství potravin poskytují konkrétní potravinové bance, abych mohla zaznamenat vývoj spolupráce v průběhu let také s pomocí tohoto typu dat.

6 Výzkumný kontext

Před představením výsledků analýzy dat považuji za vhodné věnovat krátkou kapitolu výzkumnému kontextu. Z toho důvodu se v následujících odstavcích snažím čtenářům přiblížit aktivity Potravinové banky pro Prahu a Středočeský kraj. A jelikož do výzkumného kontextu spadá velmi podstatný faktor legislativní povinnosti poskytování neprodaných potravin, zabývám se v závěru kapitoly taktéž zákonem č. 180/2016 Sb., který počátkem roku 2018 výrazným způsobem ovlivnil spolupráci mezi potravinovými řetězci a potravinovými bankami.

6.1 Potravinová banka pro Prahu a Středočeský kraj

Svůj výzkum jsem začala již v srpnu roku 2019. Před zpracováním analytických údajů jsem se chtěla s prostředím potravinové banky seznámit blíže a pochopit, jak organizace funguje na denní bázi, v jakých prostorách operuje, jakým způsobem probíhá darování potravin potřebným, ale také budu-li schopna zaznamenat určité projevy CSR spolupráce mezi bankou a řetězci. Rozhodla jsem se v potravinové bance strávit jeden měsíc jako stážistka a vypomáhat jak s administrativou, tak i běžným chodem banky. Tato část diplomové práce tedy bude sloužit jako úvodní vhled do tohoto konkrétního případu, než se přesunu k samotné analýze dat a odpovědím na výzkumné otázky.

Potravinová banka pro Prahu a Středočeský kraj, z.s. (dále jen PBPSK) byla založena roku 2009 a dnes představuje největší potravinovou banku v České republice. Jako všechny ostatní potravinové banky je součástí České federace potravinových bank. V jejím čele stojí od samého začátku PhDr. Věra Doušová. PBPSK spravuje celkem tři sklady, dva menší v Malešicích a Zdibech, kde má také banka své sídlo. Od září 2019 využívá taktéž hlavního skladu v Letňanech. Na svých webových stránkách popisuje hlavní cíle svého působení, kterýmižto jsou: a. boj proti plýtvání s potravinami; b. dělení se o potraviny s těmi, kteří mají hlad, c. obnova solidarity (Potravinová banka Praha 2020). Po vstupu do vnitřních prostorů banky si lze všimnout plakátů s hodnotami, které se tato organizace snaží dodržovat. Kromě již zmíněných se jedná o boj proti chudobě a hladu, dávání šance přírodě, což si lze vyložit jako pozitivní ekologický dopad působení této organizace, dále jde o vzdělávání v zacházení s potravinami, vaření beze zbytků či učení se správnému skladování potravin (Terénní deník 2019). PBPSK se aktivně snaží jít ve svých aktivitách nad rámec klasického prostředníka mezi potravinovými řetězci a klienty sociálních služeb. V prostorách zrekonstruovaného hlavního skladu ve Zdibech proto v roce 2018 banka vybudovala komunitní kuchyni a jídelnu.

V komunitní kuchyni pořádá banka mimo jiné kurzy vaření pro osoby v sociální nouzi, matky samoživitelky či osamělé seniory (Výroční zpráva PBPSK 2018). Impulsem pro vytvoření komunitní kuchyně a pořádání kurzů byl dle ředitelky banky postřeh, že lidé v nouzi se často stravují nezdravě, vaří z instantních surovin a nejsou zvyklí používat suroviny čerstvé, které banka také nabízí (Terénní deník 2019). V prostorách organizace lze narazit i na brožury s jednoduchými recepty využívající minimální množství jednoduchých ingrediencí, dle nichž se mohou klienti banky naučit vařit různé pokrmy. Další inovací banky je výroba tzv. Zbytkolád, tedy zavařenin vytvořených ze zbytků různých druhů zeleniny a ovoce. Ačkoliv zeleninu a ovoce banka pravidelně v různé kvalitě získává od potravinových řetězců, dlouhodobě spolupracuje se spolkem Zachraň jídlo, který se podílí na paběrkování[13] zeleniny, k němuž bývá potravinová banka přizvána, a navíc vzájemně spolupracují na událostech zaměřených na boj proti plýtvání potravinami (Výroční zpráva PBPSK 2018). PBPSK nicméně nenabízí svým klientům pouze potraviny. V jejích skladech se vyskytují mimo jiné zásoby kosmetických přípravků a drogistického zboží, ale i oblečení z druhé ruky či hračky pro děti. Klienty potravinové banky lze rozdělit na: a. organizace, které mají své konkrétní klienty a b. individuální příjemce potravin, například lidi bez domova či jiné osoby přicházející s potvrzením od České správy sociálního zabezpečení, na základě kterého banka potraviny vydává. Klienti z druhé zmíněné kategorie dostávají bedýnky, jež zaměstnanci PBPSK plní trvanlivými potravinami, někdy také ovocem a zeleninou a dalšími produkty podle aktuálních zásob banky a potřeby konkrétních klientů, s nimiž obsah bedýnek konzultují na místě. Tyto dary se na rozdíl od potravin poskytnutých z tzv. evropské pomoci, jak o ní mluví zaměstnanci PBPSK, neevidují.

Potravinová banka pro Prahu a Středočeský kraj podporuje na 150 odběratelských organizací, mezi nimiž figurují například Klokánky, Domovy na půl cesty, Naděje, Charita, Magdaléna, Armáda spásy, R mosty a další. Banka uvádí, že pomohla již více než 22 tisícům lidí a každý měsíc ze svých zásob rozdá na 198 tun potravin. PBPSK totiž nezískává jen neprodané potraviny od řetězců. Prostředky a potravinovou pomoc získává i z jiných zdrojů. Mezi její podporovatele patří například Ministerstvo zemědělství, od něhož získala za rok 2019 dotaci 6 milionů korun, Středočeský kraj ji podpořil dotací 450 tisíci korunami a Hlavní město Praha půl milionem korun za stejný rok. Federace potravinových bank pak podpořila PBPSK částkou 6 600 000 (PBPSK 2019). „Evropská pomoc“ zmíněná výše odkazuje k potravinové pomoci poskytované v rámci Operačního programu potravinové a materiální pomoci, který

[13] Termín paběrkování odkazuje k formě sběru zeleniny a ovoce, které zbyly na polích či v sadech po sklizni a svou velikostí či tvarem nevyhovovaly prodejním standardům.

spadá do kompetence Ministerstva práce a sociálních věcí. V případě zboží poskytovaného z tohoto programu žádají odběratelské organizace o konkrétní počty daných druhů potravin a drogistického zboží, pro něž má banka vytvořené tabulky. Vydané položky se následně evidují. Kromě toho banka získala v roce 2020 finance na projekt „Neplýtváme, vaříme!“, jehož cílem je podpora dlouhodobě nezaměstnaných či osob opouštějících institucionální zařízení. Ambice projektu směřují také k vytvoření komunitního prostoru, kde by se alespoň dvakrát týdně konaly kurzy vaření či přednášky o prevenci plýtvání potravinami. PBPSK taktéž plánuje do dvou let od započetí projektu v komunitní kuchyni uvařit až 140 jídel denně, prodat 200 porcí jídla a 220 zavařených produktů za měsíc, čímž navazuje na již několik let probíhající aktivitu výroby Zbytkolád. Prodej jídla by měl pomoci projektu k jeho ziskovosti (Potravinová banka Praha 2020). Z tržního sektoru banku pravidelně podporují firmy Edenred či Nestlé. V minulosti jí poskytla slevu na nákup vozů také společnost Citroën. Vybavení do komunitní kuchyně pak poskytla společnost Etnosvět (Výroční zpráva PBPSK 2018). Dar v podobě vozů je zvláště praktický z toho důvodu, že PBPSK si pro veškeré vyřazené potraviny jezdí do logistických center potravinových řetězců sama. Žádný z řetězců tyto potraviny potravinové bance nevozí sám. PBPSK nese tedy i veškeré náklady spojené s provozem těchto automobilů. Na svých sociálních sítích PBPSK zveřejňuje potravinové a drogistické dary od menších dárců. Jako každá potravinová banka v České republice, i PBPSK získává potraviny z projektu Sbírky potravin, který se koná dvakrát ročně a je zastřešován ČFPB. Také v tomto případě má však potravinová banka zařízené smlouvy s konkrétními obchody, z nichž získává výtěžky z této sbírky.

Pro tuto práci je nejvýznamnější spolupráce potravinové banky s potravinovými řetězci. Podobu těchto spoluprací konkrétně analyzuji v následujících kapitolách. Spolupracujícími subjekty v tomto případě jsou (či byly): Albert, Globus, Kaufland, Lidl, Makro, Penny Market, Rohlík.cz, Tesco.

6.2 Zákon č. 180/2016 Sb.

Do vztahového schématu potravinové banky vstupuje také stát. Do roku 2018 záviselo darování neprodaných potravin bankám pouze na „dobré vůli“ jednotlivých řetězců. 1. ledna 2018 však vešel v platnost zákon č. 180/2016 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích. Tento zákon ukládá povinnost provozovnám potravinářských podniků s prodejní plochou nad 400 m^2 bezplatně poskytnout neprodejné, avšak bezpečné potraviny neziskové organizaci,

která dále tyto potraviny přerozdělí humanitárním a charitativním organizacím, jež je poté přidělují klientům sociálních služeb (Zákon č. 180/2016 Sb.).

Tuto skutečnost zohledňuji také ve své práci. Zákon ovlivňuje můj výzkum především v tom ohledu, že znemožňuje zařazení pouhého poskytování neprodaných potravin do filantropické kategorie, jelikož se jedná o povinnost. Zařazení do typologie Wymera a Samu se totiž v této práci odvíjí od aktuální podoby spolupráce. S poskytováním potravin zacházím jako s filantropickým darem pouze v případě zařazení do Austinova spektra vývoje mezisektorové spolupráce, kde zohledňuji také vztahy před přijetím zmíněného zákona. V takovém případě beru v úvahu poskytnuté potraviny před rokem 2018 jakožto dar. Poskytování potravin jako takové představuje ve vztahu potravinových bank a potravinových řetězců moment, kterým se potravinový řetězec kvalifikoval jakožto spolupracující subjekt. Každý ze zkoumaných řetězců má zároveň na svých stránkách ve vetší či menší míře tuto aktivitu zmíněnou v rámci svých společensky odpovědných reportů.

7 Analýza

Analytická část této diplomové práce je rozdělena do tří podkapitol, které odpovídají na dvě stanovené výzkumné otázky. První výzkumná otázka, *„Jaké typy mezisektorové spolupráce se uplatňují mezi potravinovou bankou a potravinovými řetězci?“*, je pro větší přehlednost rozdělena do dvou podkapitol. V první podkapitole představuji společensky odpovědné aktivity jednotlivých řetězců spojené s Potravinovou bankou pro Prahu a Středočeský kraj a aplikuji kategorizaci mezisektorové spolupráce vycházející z teorie Waltera Wymera a Sridhara Samu. V druhé podkapitole pak zachycuji dynamiku vývoje spolupráce jednotlivých řetězců vycházející z teorie Jamese Austina. Druhé výzkumné otázce, *„Jak hodnotí potravinová banka a potravinové řetězce vzájemnou spolupráci?“*, je pak věnována jedna samostatná podkapitola.

7.1 Typy spolupráce mezi potravinovou bankou a potravinovými řetězci

Cílem této podkapitoly je zjistit typy spolupráce na základě typologie Wymera a Samu. Předpokládám, že čím více typů bude spolupráce splňovat, tím silnější bude vzájemný vztah mezi oběma subjekty. Podkapitolu rozčleňuji na jednotlivé případy podle jednotlivých spolupracujících řetězců. Zanalyzovala jsem dostupné zdroje, které odkazovaly k CSR příslušných řetězců a konkrétně k jejich spolupráci s potravinovými bankami. Informace získané z webových stránek a dalších dokumentů jsem doplnila o poznatky z interview. Rozdílné řetězce přistupují k informování o udržitelnosti a spolupráci s potravinovými bankami jinak. Některé mají zpřístupněné propracované zprávy o udržitelnosti, jiné mají na svých webových stránkách vyčleněné sekce se stručným popisem svých aktivit a další o CSR informují pouze skrze tiskové zprávy. Kvantitativní statistiky o množství poskytovaných potravin si řetězce nevedou za jednotlivou banku a sama PBPSK neposkytuje informace o přijatém množství za každý řetězec. Z toho důvodu nelze tato data použít pro analýzu.

Kategorizací CSR aktivit řetězců reaguji na současné typy spolupráce od roku 2018. To znamená, že filantropií nemíním samotné poskytování neprodaných potravin z logistických center či obchodů, jelikož se jedná o povinnost, nikoliv dobrovolnou záležitost. Řadím sem však aktivity, které řetězce provádějí (či v minulosti prováděly) nad rámec „darovací povinnosti“, především finanční pomoc v období nekonání se jarní Sbírky potravin 2020, na kterou většina reagovala buďto darováním potravin, či finančními dary. Dále se jedná o firemní dobrovolnictví či jiné materiální dary. Samotnou Sbírku potravin zařazuji do kategorie propagace společného zájmu, protože je jedná o typ spolupráce za účelem podpořit

daný případ, kterým je potravinová pomoc ohroženým skupinám obyvatel. Jak Wymer a Samu (2003: 13) připomínají, jedná se o ústřední problém, kolem něhož je utvářen marketing, jenž mají na starosti především řetězce. Podkapitola začíná méně motivovanými partnery PBPSK a postupně se přesouvá až k těm nejaktivnějším. Závěr podkapitoly tvoří tabulka s přehledem výskytů jednotlivých kategorií mezisektorové spolupráce, jež lze v tomto případu popsat.

7.1.1 Penny Market

Spolupráce Penny Marketu a PBPSK představuje specifický případ. V této práci slouží spíše jako příklad nevydařené spolupráce, která velmi rychle skončila, tudíž ji nelze zařadit do žádné kategorie typologie Wymera a Samu. V dokumentu *Zpráva o udržitelnosti: PENNY Market Česká republika* lze dohledat, že Penny Market daruje neprodejné potraviny potravinovým bankám od roku 2017, tedy těsně před tím, než vstoupil v platnost zákon č. 180/2016 Sb. V této zprávě taktéž hovoří o úzké spolupráci s potravinovými bankami (Penny Market 2019: 41). K navázání kontaktu mezi Penny Marketem a PBPSK došlo na podzim roku 2017 a dle zástupce Penny Marketu *„tím hlavním spouštěčem byla příprava na tu novou legislativní povinnost“* (Rozhovor se zástupcem Penny Marketu, duben 2020). Ačkoliv tedy na počátku šlo formálně o darování, motivace Penny Marketu nebyly ani zčásti filantropické z dlouhodobého hlediska. Ve výše zmíněném dokumentu avizuje, že prvním pilířem společnosti jsou „zelené produkty“, druhý pilíř tvoří energie a životní prostředí, třetí pilíř zaměstnanci a rovný přístup ke všem a čtvrtým pilířem je sociální angažovanost, kam také spadá spolupráce s potravinovými bankami (Penny Market 2019: 14). *„PENNY spolupracuje s tuzemskými potravinovými bankami, díky kterým se jídlo dostává k těm, kteří ho nejvíce potřebují.“* (tamtéž) Nicméně, tato spolupráce funguje především v krajích. V Praze se Penny Market přeorientoval na spolupráci pouze s Českou federací potravinových bank (ČFPB), které v červnu 2018 poskytl sklad na skladování potravin, který prezentuje jako národní logistické centrum ČFPB (tamtéž: 41). Z tohoto skladu však PBPSK nedostává žádné potraviny a z rozhovoru s ředitelkou PBPSK lze zjistit, že *„jediný, kdo nedává potravinovým bankám je Penny a Billa...a kromě těch dvou dávají všichni všem...“* (Rozhovor s ředitelkou PBPSK, duben 2020). Následující úryvky z rozhovorů krátce popisují, jak vzájemná spolupráce upadla.

„Spolupráce s Penny Marketem byla zpočátku velmi dobrá, dostávali jsme kvalitní prémiové potraviny, pan XY vypadal otevřený spolupráci, ale někdy během jara komunikovat přestali...Nevím, co je k tomu vedlo, ale začali spolupracovat s Federací, poskytli jí sklad, ale se mnou od té doby nekomunikovali, ani já s nimi“ (Rozhovor s ředitelkou PBPSK, terénní deník, srpen 2019).

„My jsme ze začátku třeba darovali konkrétně paní ředitelce do Potravinové banky Praha, ale teďka darujeme v krajích, kde máme sklady...čili paní Doušové do té pražské už jakoby nedáváme...Nevím, jak s pražskou potravinovou bankou, ale s Federací máme velmi dobrý vztah“ (Rozhovor se zástupcem Penny Marketu, duben 2020).

Ačkoliv tedy byly začátky spolupráce poměrně slibné, velmi rychle nastal konec. Ani jedna strana nedokáže popsat přesné důvody, které mohly k ukončení přímé spolupráce vést. Penny Market aktuálně nemá své CSR zaměřené na spolupráci s PBPSK a zaměřuje se na spolupráci s ČFPB. Kromě poskytnutí logistického centra však neprezentuje žádné další aktivity spojené s potravinovými bankami.

7.1.2 Kaufland

Zástupci společnosti Kaufland odmítli poskytnout rozhovor, který se týkal jejich spolupráce s PBPSK a zaslali pouze emailové vyjádření, kterým stručně reagovali na předem dotázané otázky. Informace o jednotlivých typech spolupráce jsem tedy získala především z webových stránek řetězce, tiskových zpráv, na základě pozorování a z rozhovoru s ředitelkou potravinové banky. Ze zaslaného vyjádření plyne, že hlavní motivaci ke spolupráci s potravinovou bankou představovala zákonná povinnost, což koresponduje s tiskovým sdělením na webových stránkách Kauflandu, na nichž společnost avizuje, že *„v říjnu 2017 zahájila společnost Kaufland spolupráci s Českou federací potravinových bank, které na denní bázi poskytuje veškeré potravinové přebytky ze svých prodejen.“* (Kaufland 2018) Kaufland se tedy zaměřuje na prezentaci spolupráce s celou ČFPB. Spolupráce však probíhá i na úrovni jednotlivých bank, především s ohledem na pravidelné darování potravin. PBPSK si jezdí pro potraviny i do prodejen Kauflandu, navíc získává potraviny z potravinových sbírek v obchodech, které připadají do spádové oblasti banky. Propagace společného zájmu v podobě potravinové sbírky je tedy nejvýraznějším praktikovaným typem mezisektorové spolupráce mezi Kauflandem a PBPSK. Tento typ spolupráce se nejvýrazněji

objevuje také v tiskových zprávách Kauflandu, který jinak o dalších typech spolupráce s potravinovými bankami veřejnost neinformuje (Kaufland 2021a). Sbírka potravin na jaře roku 2020 byla kvůli pandemické situaci zrušena, načež Kaufland reagoval darováním 25 tun potravin ČFPB, které byly rozděleny mezi jednotlivé potravinové banky, a PBPSK z tohoto daru tedy taktéž těžila (Kaufland 2020). Nelze však získat data o konkrétním množství, které PBPSK získala. V rámci své společenské odpovědnosti má spolupráci s potravinovými bankami na svých webových stránkách pouze stručně zmíněnou pár větami oproti jiným projektům (Kaufland 2021b), které popisuje detailněji, což pravděpodobně souvisí s tím, že spolupráce nevznikla organicky, ale z povinnosti plynoucí ze zákona č. 180/2016 Sb. Od roku 2017 do dubna 2021 informoval Kaufland o svých aktivitách spojených s potravinovými bankami v tiskových zprávách celkem jedenáctkrát. Zprávy se ve většině případů zaměřují především na Sbírku potravin a jsou vydávány v období jejího konání. Jednou za rok také vydává zprávu a počtu tun poskytnutých neprodaných potravin.

7.1.3 Lidl

Situace potravinového řetězce Lidl a Kauflandu je poměrně podobná. Od roku 2016 má uzavřenou smlouvu s ČFPB ohledně Sbírky potravin, z níž PBPSK čerpá výtěžky (Lidl 2021), nicméně samotné poskytování neprodaných potravin praktikuje na základě zákonné povinnosti. Na svých webových stránkách Lidl zveřejňuje dvě zprávy o udržitelném rozvoji z roku 2018 a 2019. Řetězec v nich popisuje svůj přístup k CSR. Ve *Zprávě o udržitelném rozvoji 2018* informuje, že *„ve všech zemích Lidl využíváme Model společenské odpovědnosti definovaný mezinárodní centrálou“* (2019: 17). Hodnotový řetězec Lidlu tvoří čtyři fáze: přírodní zdroje a zemědělství, dodavatelský řetězec a zpracování, zákazníci a společnost a provoz a procesy. Na rozdíl od Penny Marketu, který má poskytování potravin zařazené do sociální angažovanosti, poskytování potravinových přebytků v Lidlu spadá pod environmetální management v rámci fáze provozu a procesů, nikoliv do fáze týkající se zákazníků a společnosti. Lidl veřejně poskytuje poměrně podrobnou zprávu o svém udržitelném rozvoji, ve které popisuje, kterým konkrétním bankám potraviny poskytuje a od jaké doby tak činí. Zároveň informuje o nakládání s potravinami, které nesplňují kvalitativní nároky a nelze je bankám poskytovat. Jedná se zejména o zeleninu, ovoce, pečivo a maso, které slouží k dalšímu zpracování. Řetězec sám přiznává, že hlavním důvodem k poskytování neprodejných potravin je zákonná povinnost: „*My máme smlouvu se všemi potravinovými bankami, ale darujeme jim ze zákona, nemáme žádnou hlubší spolupráci.“* (Rozhovor se

zástupcem Lidlu, duben 2020) Nicméně, v případě PBPSK probíhala spolupráce v menší míře již v letech 2016 a 2017. Ačkoliv se v těchto letech převážná část neprodaných potravin vracela zpět dodavatelům, PBPSK jako jediná z potravinových bank příležitostně získávala zboží darem (Lidl 2019). Přesto, ve shodě s vyjádřením zástupce CSR oddělení Lidlu, řetězec preferuje výraznější komunikaci jiných projektů. Své CSR má zaměřené na sbírku Srdce Dětem, Rákosníčkova hřiště a Rákosníčkům běh či různé lokální projekty (Lidl 2021). O poskytování potravin potravinovým bankám tvrdí, že *„to není gro naší CSR strategie, ale je její součástí...“* (Rozhovor se zástupcem Lidlu, duben 2020) Přestože spolupráce nezačala až s rokem 2018 a darování potravin před tímto rokem lze považovat za filantropii, po tomto roce se stala mnohem výraznější. Spolupráce však není prohloubena o jiné projekty, než je Sbírka potravin. Jediným filantropickým počinem bylo darování 4,5 tun trvanlivého zboží jako náhrada za Sbírku potravin 2020, kterou obdržela ČFPB a následně rozdělila mezi ostatní banky (Lidl 2020). S filantropií lze spojit ještě jednu aktivitu spojenou s darováním potravin, v níž figuruje PBPSK. Nad rámec zákonné povinnosti *„děláme jednou za dva měsíce analýzy v našem skladě na Zličíně. Vždy se analyzuje zbožová skupina – cukroviny, čokolády. Při těchto analýzách se vyčlení sortiment plus se nakoupí produkty, které prodává konkurence. Od jednoho produktu máme vyskládáno padesát a z těchto analýz toto zboží darujeme Potravinové bance pro Prahu a Středočeský kraj, protože ta je nejblíž.“* (Rozhovor se zástupcem Lidlu, duben 2020) Ačkoliv dle vyjádření Lidlu je hlavním důvodem zapojení PBPSK do tohoto typu darování geografická příhodnost, řadím tuto aktivitu do filantropické kategorie, jelikož se jedná o dobrovolnou aktivitu Lidlu, nepodmíněnou zákonnou povinností. Lidl do budoucna neplánuje spolupráci s PBPSK ani jinými potravinovými bankami rozšiřovat o další typy spolupráce, jelikož se ve své strategii udržitelnosti zaměřuje na projekty jiné: *„Tak tím naším projektem navíc je Sbírka potravin a nemyslím si, že by to bylo málo. Nebo možná zmíním, teď nám od března (2020) běží seriál Vizuál, kde se každý týden věnujeme nějakému tématu udržitelnosti a darování potravin je jedno z témat, které proběhlo, takže se za to nestydíme, čísla zveřejňujeme, ale není to gro naší CSR strategie.“* (Rozhovor se zástupcem Lidlu, duben 2020)

7.1.4 Globus

Řetězec Globus patří k nejstarším partnerům potravinových bank v České republice. Jeho angažovanost v darování neprodaných potravin začala již v roce 2011 (Globus 2021a). Přestože má spolupráce Globusu a potravinových bank poměrně dlouhou tradici, není

rozvíjena o další aktivity než Sbírku potravin. Během dnů, kdy k potravinové sbírce dochází, však Globus podněcuje své zákazníku k nákupu trvanlivého zboží 20% slevou a možností darovat potraviny skrze mobilní aplikaci (Globus 2021b). PBPSK získává v rámci Sbírky potravin nejvyšší množství, jelikož nejaktivnějším obchodem bývá tradičně Globus v pražských Čakovicích, který spadá do oblasti právě PBPSK (Globus 2020a). Globus, podobně jako předchozí řetězce, na svých webových stránkách neinformuje o dalších projektech spojených s potravinovými bankami a komunikace ohledně Sbírky potravin je vedena s ČFPB. Také Globus rozdal potravinovým bankám 20 tun trvanlivých potravin jako náhradu za zrušenou Sbírku potravin v roce 2020 (Globus 2020a). Za další projev propagace společného zájmu by se dalo považovat pravidelné informování zákazníků o způsobech, jakými lze předcházet plýtvání potravinami, které řetězec pravidelně zveřejňuje na svém blogu (Globus 2021c). Globus neinformuje o svých společensky odpovědných aktivitách jinak než prostřednictvím tiskových zpráv, jimž dominuje téma právě Sbírky potravin, projektu Lepší svět a Konta bariér, kterým v minulosti daroval vozy (Globus 2020b). Veřejnosti nezpřístupňuje svoji CSR strategii, v níž by seznamoval s pilíři svých aktivit. Globus taktéž patřil mezi řetězce, které odmítly poskytnout informace o svém CSR a aktivitách spojených s PBPSK prostřednictvím rozhovoru.

7.1.5 Rohlík

Rohlík představuje ve studovaném vzorku unikátní případ, jelikož se jedná o internetový obchod založený v roce 2014. Jde tedy o nejmladšího partnera PBPSK, který navázal spolupráci s potravinovou bankou až v roce 2019 na základě zapojení se do projektu Sbírky potravin (Rozhovor se zástupcem Rohlíku, duben 2020). Přístup Rohlíku k potravinové sbírce se od kamenných řetězců liší. Namísto naprostého ponechání výběru potravin v kompetenci zákazníka, sestavuje obchod pravidelně šest typů balíčků s trvanlivými potravinami a hygienickými potřebami v hodnotě od 150 do 500 Kč, které zákazníci objednávají online (Rohlík 2021a). Na základě rozhovoru se zástupcem Rohlíku jsem zjistila, že se přípravě na Sbírku potravin věnují přibližně měsíc před jejím konáním, a to dvakrát ročně. Jedná se o poměrně mladou společnost, její CSR není ještě plně rozvinuté a Rohlík nemá pro aktivity s ním spojené vytvořené zvláštní oddělení ani vyčleněného člověka, jenž by měl v kompetenci pouze CSR: *„Co se týče CSR, tak oproti jiným větším společnostem nemá Rohlík v tuto chvíli žádnou strategickou a konstruktivně zpracovanou polohu a tím, že je Rohlík start-up, tak CSR projekty bývají poměrně často nějakým způsobem nárazové nebo*

naráží na aktuální situaci, než že bychom fungovaly způsobem jako nadnárodní společnosti." (Rozhovor se zástupcem Rohlíku, duben 2020) Přesto Rohlík, jako jeden z mála řetězců, provozuje filantropii i po jarní potravinové sbírce 2020, jelikož i v roce 2021 podpořil potravinové banky darováním deseti tun potravin (Rohlík 2021a). Předtím než Rohlík poskytne potravinové přebytky potravinové bance, snaží se skrze svou sekci „Zachraň jídlo" podnítit zákazníky ke koupi nezávadných potravin s blízkou lhůtou expirace (Rohlík 2021b). Kromě toho se společnost prezentuje jako zodpovědná s ohledem na způsob balení potravin, které prodávají a zároveň se snaží více spolupracovat s lokálními dodavateli. Budoucí spolupráce s PBPSK je podmíněna oslovením ze strany samotné banky: *„Já nemám informace o žádných jiných projektech, na kterých bychom pracovali, tak případně, že by nás oslovili na další formu spolupráce, tak určitě vyhovíme, ale v tuto chvíli nemáme informaci o nějakých dalších plánovaných aktivitách, takže nejsem si vědoma toho, že bychom měli nějaký plánovaný typ spolupráce rozšiřovat."* (Rozhovor se zástupcem Rohlíku, duben 2020) Rohlík proaktivně banku neoslovuje ohledně spolupráce, nýbrž čeká na iniciativu samotné PBPSK.

7.1.6 Makro

Řetězec Makro představuje pro PBPSK partnera již od roku 2009. Společnost se prezentuje jako signatář etického kodexu uchazečů podporujících celkovou transparentnost, který se zavázal k následování Evropské iniciativy o vertikálních vztazích v potravinovém řetězci, v jehož rámci respektuje ekonomický, společenský a environmentální pilíř udržitelného rozvoje. Na svých webových stránkách uvádí svou angažovanost ve Sbírce potravin, stejně tak jako pravidelné poskytování čerstvých potravin. Ačkoliv trvanlivé potraviny tvoří 55 % poskytnutých potravin, ve zbylých 45 % případů jde o čerstvou zeleninu, ovoce, ryby či maso (Makro 2021a). Makro pravidelně informuje o svých aktivitách spojených s potravinovými bankami ve svých tiskových zprávách. Nejintenzivněji se jedná o období konání Sbírek potravin. Každý rok na konci listopadu pak také veřejně informuje o množství potravin poskytnutých potravinovým bankám (Makro 2021b). Informace jsou sice poskytovány souhrnně, nicméně společnost si vede statistiky za každou prodejnu podle regionu. S ohledem na statistiky: „*Komunikujeme pravidelně, vždycky na tiskové zprávy, ale každý rok se ta čísla zvyšují...v roce 2010 jsme začínali na objemu zboží v hodnotě 1,75 milionů českých koruna od té doby se spolupráce rozvíjí dále a dále. V roce 2020 ty hodnoty dosáhly hodnoty téměř 36 milionů, takže pravidelně každý rok se zvyšují a sledujeme je dlouhodobě. Je to pro nás jeden z hlavních hodnocených pilířů."* (Rozhovor se zástupcem

Makra, říjen 2020) Politika Makra umožňuje, aby se bankám z jednoho regionu přidělily potraviny z regionu druhého, do jejichž působnosti konkrétní prodejny obvykle nespadají. Vždy záleží na aktuálních kapacitách jednotlivých potravinových bank. Přestože se s ohledem na délku poskytování neprodejných potravin jedná o dlouhodobého partnera, jehož spolupráce nebyla podnícena legislativní povinností, Makro nespolupracuje s PBPSK na žádném dalším projektu kromě Sbírky potravin. Jeho další projekty se týkají výsadby stromů, na níž se podílí spolu s Nadací Partnerství a dále projekt Den vody, v rámci kterého praktikuje cause-related marketing, z jehož výtěžků podporuje různé charitativní organizace (Makro 2021a). Marketingová komunikace Makra s ohledem na potravinové banky se soustředí na Sbírku potravin a každoroční souhrnné výsledky o poskytnutém množství neprodaných potravin, o němž tvrdí, že: *„My v podstatě dary potravinové bance nevyužíváme jako marketing z naší strany. Myslím si, že to je jako komunitní spolupráce a není pro nás stěžejní, abychom všem vysvětlovali, že jsme nejlepší v darování potravinové bance. Myslím si, že je to automatická věc, která by měla ve společnosti fungovat a tudíž my komunikujeme dary interně v rámci firmy.“* (Rozhovor se zástupcem Makra, říjen 2020) Nejviditelněji na svých stránkách propaguje svou roli „nejštědřejšího dárce čerstvých potravin“ (Makro 2021a). Z hlediska komunikace s PBPSK jde však o aktivního partnera, který se snaží reagovat na potřeby banky: *„My se snažíme získávat feedback, informace od pražské potravinové banky, jakou mají kapacitu a které potraviny od nás chtějí, které brát nechtějí...a potom tohle komunikujeme i se zástupci obchodů, aby přizpůsobovali ty dary tak, jak to potravinové bance vyhovuje.“* (Rozhovor se zástupcem Makra, říjen 2020) Ačkoliv v případě Makra chybí kategorie filantropie, jelikož nereagovalo na nekonající se Sbírku potravin na jaře 2020 a obecně PBPSK neposkytlo žádný filantropický dar, jedná se o jednoho z nejaktivnějších partnerů s ohledem na darování neprodaných potravin. PBPSK označila během rozhovoru za nejaktivnější partnery právě Tesco a Makro, protože *„nejenže nejsou líní třídit potraviny a dávat nám všechno, co neprodali. A nevyhazují zbytečně.“* (Rozhovor s ředitelkou PBPSK, duben 2020)

7.1.7 Albert

Jedno z nejvýrazněji komunikovaných CSR ohledně potravinových bank má Albert. Na svých stránkách jde o první a nejviditelnější projekt, který podporuje. Ani po několika měsících kontaktování však zástupci Albertu neodpověděli na nabídku rozhovoru, v němž by mohli doplnit informace z internetových zdrojů. Řetězec veřejně informuje o své politice

společenské odpovědnosti, která je postavena na principu tripple bottom line a řídí se strategií v oblasti environmentální, ekonomické a sociální, kam spadá mimo jiné angažovanost v komunitách (Albert 2021a). Řetězec založil svůj vlastní nadační fond, Nadační fond Albert, z něhož podporuje především děti ze sociálně ohroženého prostředí a zdravý životní styl školáků (Albert 2021b). Z tohoto fondu však neputuje podpora k PBPSK, nelze jej tedy kategoricky přiřadit k druhému typu mezisektorové spolupráce dle Wymera a Samu. Spolupráce Alberta s potravinovými bankami začala již v roce 2011. PBPSK nebyla první potravinovou bankou, s níž Albert spolupráci navázal. Poprvé se jednalo o Potravinovou banku Ostrava. Zároveň řetězec na svých webových stránkách zmiňuje, že *„nejintenzivnější spolupráce probíhá v hypermarketech ve Frýdku-Místku, Krnově, Brně-Modřicích, Opavě a Ostravě.“* (Albert 2021c) Stejně jako ostatní řetězce se také Albert pravidelně zapojuje do Sbírky potravin, z níž PBPSK získává nemalé množství potravin. Největší množství potravin v podzimní sbírce 2020 putovalo z obchodu na Chodově, který spadá pod PBPSK (Albert 2020a). Na výpadek jarní Sbírky potravin 2020 reagoval Albert darováním porcí jídla potravinovým bankám, které banky mohly rozdat svým klientům (Albert 2020b). Tento krok řadím do filantropické kategorie spolupráce. Jednalo se však pouze o jednorázovou reakci na aktuální situaci, nikoliv kontinuální typ pomoci. Oproti předchozím případům se zde poprvé objevuje kategorie sponzoringu. Řetězec Albert daroval v roce 2020 PBPSK chladící auto na svoz potravin z řetězců. V roce 2021 v darování dodávek pokračoval i v dalších krajích (Albert 2021d). Automobil má na sobě nápadné logo společnosti a Albert o sponzorském daru informuje na svých webových stránkách. Dar tedy nelze zařadit do filantropie, jelikož je ohledně něj vytvořen výrazný marketing.

Řetězec má do budoucna vytvořenou vizi o prohloubení spolupráce s potravinovými bankami tím způsobem, že zdvojnásobí poskytované množství potravin. Jedním z hlavních cílů jeho CSR strategie je však cíl neplýtvání potraviny a co možná nejefektivnější systém řízení zásob, který nevytváří zbytečné přebytky. Na druhou stranu si již druhý rok v řadě vytvořil závazek o zdvojnásobení poskytnutých přebytků potravinovým bankám (Albert 2021d; Albert 2021e). Pro tento krok by bylo vhodné mít doplňující informace z rozhovoru, který se mi však nepodařilo získat. Jako u jediného řetězce byla ze strany PBPSK zmíněna změna z hlediska poskytovaných potravin: *„Dlouhou dobu bylo nejkvalitnější Tesco a docela pokulhával Ahold[14], ale teď to ten Ahold má už dobrý. Letos už je Albert dobrý a už od podzimu (2019) byl dobrý. Do té doby to bylo špatné, ale teď je to dobré.“* (Rozhovor

[14] Řetězce Albert spadají do skupiny Ahold.

s ředitelkou PBPSK, duben 2020) Zdá se tedy, že od roku 2019 Albert posiluje svou roli partnera potravinových bank a konkrétně PBPSK, jelikož se od tohoto roku zlepšila kvalita nabízených potravin, řetězec si začal stanovovat cíle o navyšování poskytovaných potravin a taktéž začal poskytovat potravinovým bankám vozy na svoz zboží.

7.1.8 Tesco

Nejzajímavějšího partnera pro PBPSK představuje Tesco. Kořeny spolupráce lze nalézt již v roce 2013 a od té doby se vzájemná kooperace výrazně rozvíjí (Tesco 2021a). Na svých webových stránkách má řetězec zveřejněné zprávy o naplňování CSR strategie s názvem *Little Helps Plan*, ve kterých jsou společensky odpovědné aktivity zevrubně popsány. Tesco má také pro plánování těchto aktivit vyčleněné oddělení skládající se ze dvou členů, kteří se problematice CSR plně věnují. Z hlediska filantropické kategorie vede Tesco oproti výše uvedeným řetězců ve variacích svých filantropických aktivit spojených s PBPSK. Jako jediný spolupracující řetězec zapojilo své zaměstnance do pomoci PBSK v rámci firemního dobrovolnictví, které Wymer a Samu řadí do kategorie filantropie: *„My máme dobrovolnický program, tuším, už rok a půl a mezi těmi, které nabízíme zaměstnancům je i potravinová banka, takže tam byli kolegové pomáhat při rekonstrukci kuchyně, byli tam kolegové z IT zapojovat počítače...pomáhali se systémem a softwarem v počítači.“* (Rozhovor se zástupcem Tesca, duben 2020) PBPSK od Tesca v minulosti získala také materiální dary: *„Darovali jsme dodávku, nábytek a počítače. Potravinovou banku podporujeme i finančními dary, v rámci potravinových sbírek to bylo letos 900 000 Kč na podporu jejich činnosti a provozu.“* (Rozhovor se zástupcem Tesca, duben 2020) Podobně jako v případě Albertu však zařazuji darování dodávky v roce 2019 do sponzorského daru, jelikož na rozdíl od poskytnutí nábytku či počítačů a vytvoření webových stránek, byl tento dar výrazně komunikovaný a na dodávce se nachází loga informující o spolupráci obou subjektů, čímž si Tesco vytváří příznivý obraz v očích veřejnosti (Tesco 2019). Tesco je jediným řetězcem, který s PBPSK navázal spolupráci skrze firemní nadaci a cause-related marketing. *„Potravinová banka Praha se také zapojuje do našeho grantového programu ‘Vy rozhodujete, my pomáháme‘ a již několikrát získala grant, např. na podporu komunitní kuchyně.“* (Rozhovor se zástupcem Tesca, duben 2020) Program poskytuje finanční podporu veřejně prospěšným projektům. Grant získává celkem 270 neziskových organizací po celé České republice, avšak tři výherce nejvyšších grantů vybírají zákazníci Tesca pomocí hlasovacích žetonů (Tesco 2021b). V minulosti se PBPSK stala vítězem grantu: *„Potravinová banka se zapojovala do*

grantového programu a oni v posledních kolech vyhráli několik grantů. Jsou to částky spíše v desetitisících, protože nejvyšší grant je třicet tisíc a myslím, že oni získali v jednom kole dvakrát druhé místo." (Rozhovor se zástupcem Tesca, duben 2020) V případě kategorie propagace založené na transakci, tedy cause-related marketingu, se jedná o spolupráci, která probíhala v minulosti, kdy *„z prodeje značky F&F šlo určité procento z tržby na podporu Potravinové banky pro Prahu a Středočeský kraj."* (Rozhovor se zástupcem Tesca, duben 2020) Stejně jako ostatní spolupracující řetězce se i Tesco zapojuje dvakrát ročně do Sbírky potravin. Na rozdíl od většiny předchozích řetězců však rozvíjí tento projekt o online sbírku, podobně jako Rohlík, který však nemá kamenné prodejny. Online potravinová sbírka probíhá od roku 2019 vždy dva týdny a Tesco v jejím rámci zákazníkům nabízí ke koupi tzv. Balíčky pomoci, které putují do potravinových bank (Tesco 2021a). S potravinovými sbírkami propojuje Tesco také své filantropické aktivity: *„Jinak dáváme potravinové bance finance skrz tu Sbírku potravin, takže z toho, co se vybere, my navyšujeme tu částku a dáváme to jako dar na provoz potravinové banky, ale to nejde z nadačního fondu Tesco, to jde z jiného rozpočtu."* (Rozhovor se zástupcem Tesca, duben 2020) V tomto případě jde o záležitost, která je prováděna kontinuálně a nepojí se pouze s reakcí na koronavirovou situaci, jak tomu je u předchozích řetězců. Dalším příkladem propagace společného zájmu bylo zorganizování mimořádné Potravinové sbírky Tesco jakožto reakce na zrušené jarní kolo Sbírky potravin 2020, do níž se zapojily všechny obchody Tesco v České republice. Tesco tak stejně jako většina předchozích řetězců reagovalo na výpadek Sbírky potravin darováním potravin, zároveň však vytvořilo náhradní potravinovou sbírku (Tesco 2020). Do propagace společného zájmu v případě spolupráce Tesca a PBPSK zařazuji také kooperaci obou subjektů v rámci edukačních eventů a osvěty týkající se boje proti plýtvání potravinami.

„Když se takhle nějaká akce ohledně plýtvání potravin objeví, tak se spojíme a snažíme se společně zapojit." (Rozhovor se zástupcem Tesca, duben 2020)

„Tak určitě jsme udělali s tím Tescem několik seminářů, vzdělávací akce děláme společně, konference, všelijaké eventy nebo na farmářských trzích jsme dělali takové aktivity, které upozorňovaly na to, jak plýtvání potravinami škodí životnímu prostředí, vodě, vzduchu a jakým způsobem neplýtvat. Těch aktivit je každý rok mnoho a vždycky je děláme ve spolupráci s Tescem." (Rozhovor s ředitelkou PBPSK, duben 2020)

Kromě Alberta, který plánuje zintenzivnit spolupráci s bankami skrze poskytování většího množství potravin, také Tesco připravuje do budoucna nové projekty spojené s PBPSK. Ne všechny se týkají potravin*: „A ještě je velké téma darování oblečení, na kterém pracujeme a rádi bychom zavedli i tuto sbírku a darovali z našich obchodů i neprodané oblečení.“* (Rozhovor se zástupcem Tesca, duben 2020) Na základě svého terénního výzkumu jsem zjistila, že PBPSK má vyčleněnou místnost, kde skladuje oblečení, které příležitostně daruje lidem v nouzi. Tesco ve své spolupráci s PBPSK se tedy tedy plánuje angažovat i v této oblasti. Dalším projektem jsou tzv. Food boxy. Tesco tvrdí, že *„teď jsme třeba v Jihomoravském kraji testovali stálou sbírku potravin, že jsme tam umístili Food boxy, kam můžou lidi házet potraviny, takže to chceme vyzkoušet i v dalších obchodech....pražská potravinová banka zatím nemá Food boxy, ale je to v řešení....je to tedy plán, ale zatím jsme ho nerealizovali.“* (Rozhovor se zástupcem Tesca, duben 2020) Tesco v tomto ohledu působí jako proaktivní partner, který nečeká pouze na oslovení ze strany banky, ale aktivně plánuje, jak by mohlo spolupráci prohloubit o nové projekty. Zároveň udržuje s PBPSK nejčastější kontakt, nejen co se týče každodenního poskytování potravinových přebytků. Tesco PBBSK navštěvuje také z důvodu plánování společných akcí: *„Ve Zdibech jsme byli několikrát. I v rámci dobrovolnictví i na schůzky. Pro nás je důležité vidět, jak to v bance funguje, když připravujeme komunikaci...Jezdíme tam asi tak každý měsíc, ale opravdu záleží, jestli se koná nějaká akce.“* (Rozhovor se zástupcem Tesca, duben 2020) Během svého terénního výzkumu v bance jsem zaznamenala, že šlo o jediný řetězec, z něhož přijel zástupce CSR oddělení jednat o aktivitách, kterými by se mohla spolupráce prohlubovat.

Mezi PBPSK a Tescem funguje dlouhodobě úzká spolupráce, která se nesoustředí pouze na poskytování přebytků z logistických center, ale je navíc obohacena o množství dalších aktivit, díky nimž řetězec pro tuto banku představuje spolehlivého partnera. PBPSK tvrdí, že *„kdykoliv si řekneme, že je potřeba udělat nějakou akci pro veřejnost, tak to Tesco je naším partnerem natolik dobrým, že do toho jde.“* (Rozhovor s ředitelkou PBPSK, duben 2020) Za nejaktivnějšího partnera je Tesco považováno již dlouhodobě a banka jej vnímá jako řetězec, který jí pomáhá dosáhnout společných cílů v cestě za snižováním potravinového odpadu: *„Z potravinových řetězců nám nejvíce pomáhá Tesco ČR. Této firmě patří náš velký dík. Každý den nabízí potravinovým bankám neprodejné potraviny, ale aktivně se zapojuje i do osvětových činností, konferencí, přednášek a všech akcí směřujících k racionální spotřebě a minimalizaci plýtvání potravinami. Sama podobné akce také organizuje.“* (Výroční zpráva Potravinové banky pro Prahu a Středočeský kraj 2018) Ze všech spolupracující řetězců Tesco

vykazuje nejvíce aktivit spojených s PBPSK a na základě typologie Wymera a Samu jej lze přiřadit také k nejvíce kategoriím mezisektorové spolupráce.

Tabulka č. 3: Typy spolupráce mezi PBPSK a potravinovými řetězci

	Firemní filantropie	**Firemní nadace**	**Koncesní dohody**	**Sponzoring**	**Propagace založená na transakci**	**Propagace společného zájmu**	**Společný podnik**
Penny Market	–	–	–	–	–	–	–
Kaufland	✓	–	–	–	–	✓	–
Lidl	✓	–	–	–	–	✓	–
Globus	✓	–	–	–	–	✓	–
Rohlík	✓	–	–	–	–	✓	–
Makro	–	–	–	–	–	✓	–
Albert	✓	–	–	✓	–	✓	–
Tesco	✓	✓	–	✓	✓	✓	–

(zdroj: autor)

Tabulka graficky znázorňuje, jaké typy mezisektorové spolupráce se v předkládané případové studii objevují. Nejčastějšími typy spolupráce mezi PBPSK a potravinovými řetězci je filantropie a propagace společného zájmu. Oba typy spolupráce jsou však ve většině případů úzce spojeny se Sbírkou potravin, která se koná ve spolupráci s ČFPB, avšak PBPSK a ostatní potravinové banky získávají výtěžek z obchodů, které patří do jejich spádové oblasti. Řetězce vytvářejí ohledně sbírky marketing a snaží se na probíhající akci upozornit své zákazníky, kteří však za potraviny platí a pro samotné řetězce tedy nepředstavuje Sbírka potravin výraznou finanční zátěž. Propagují nicméně zájem, který mají s potravinovou bankou společný, čímž je mimo jiné potravinová podpora znevýhodněných skupin ve společnosti. Tesco navíc v posledních letech sbírku přesunulo také do online prostoru. Sbírka tohoto řetězce tak probíhá v kamenných obchodech i online. Tesco propagaci společného zájmu rozšiřuje ještě o aktivity spojené se vzděláváním společnosti o plýtvání s potravinami a cestách, kterými potraviny lépe zužitkovat. Na Sbírku potravin se vázala nejčastěji také

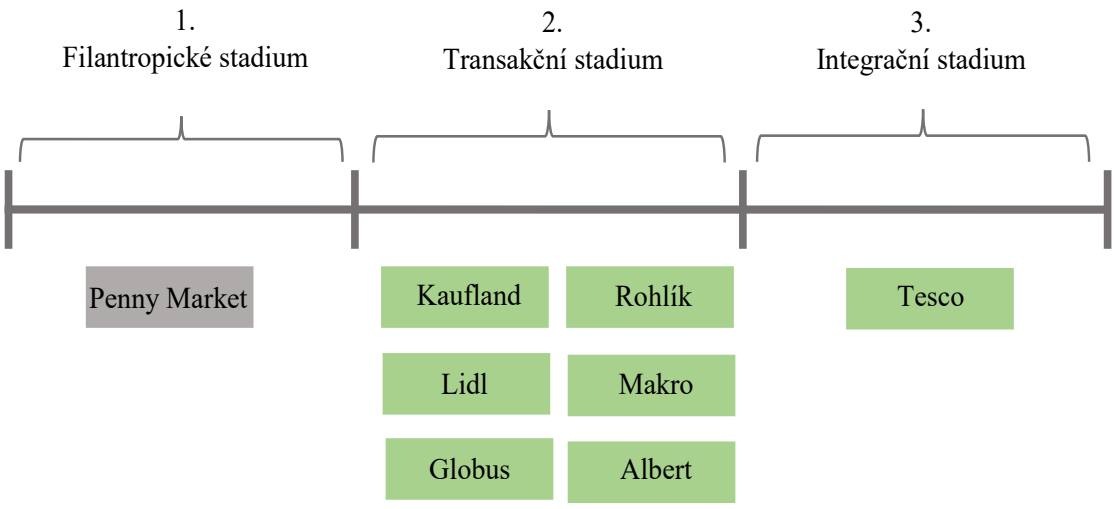
filantropie řetězců. Jednalo se však ve většině případů o jednorázovou záležitost, kterou reagovaly na nekonající se Sbírku potravin na jaře 2020 v důsledku koronavirové pandemie. V případě Tesca se filantropické aktivity nevázaly pouze na nekonající se Sbírku potravin, řetězec mimo jiné PBPSK poskytuje své zaměstnance v rámci firemního dobrovolnictví. Z toho je patrné, že intenzita spolupráce i v rámci jednotlivých kategorií může být odlišná.

Analýza spolupráce mezi PBPSK a potravinovými řetězci poukázala taktéž na to, že spolupráce může velmi rychle skončit v jejích počátcích, jak lze vidět na příkladu Penny Marketu. Na druhou stranu má PBPSK velmi silného partnera v řetězci Tesco, se kterým udržuje pravidelnou intenzivní spolupráci v rámci hned několika kategorií mezisektorové spolupráce. Tesco se jakožto nejsilnější a nejaktivnější partner PBPSK zapojuje do spolupráce skrze cause-related marketing, sponzoring a firemní nadaci. Albert v minulých letech posílil své partnerství s PBPSK sponzorským darem v podobě svozového automobilu. Navíc do budoucna plánuje navyšování poskytovaných potravin. PBPSK se žádným řetězcem nikdy nenavázala spolupráci v rámci koncesních dohod. Žádný z řetězců tedy PBPSK nepodporuje finančně pouze se záměrem využívat její logo pro zviditelnění svých společensky odpovědných aktivit. Žádná spolupráce zároveň prozatím nedošla tak daleko, aby PBPSK spolu s řetězcem vytvořila společný podnik. Následující podkapitola navazuje na tyto poznatky a rozvíjí je o zasazení jednotlivých typů spoluprací do Austinova kolaboračního kontinua, které poukazuje na dynamiku, kterou různé typy spolupráce mohou mít.

7.2 Vývoj spolupráce mezi potravinovou bankou a potravinovými řetězci

Cílem předchozí podkapitoly bylo zařazení aktivit potravinových řetězců do jednotlivých kategorií spolupráce. Pro zjištění míry dynamiky mezisektorových spoluprací však vhodně slouží tzv. kolaborační kontinuum Jamese Austina. V teoretické části jsou popsány tři fáze tohoto kontinua – filantropická, transakční a integrační (Austin 2000: 71). Na základě této teorie znázorním, v jakém stadiu se podle síly spolupráce jednotlivé řetězce nachází.

Schéma 2: Spolupráce potravinových řetězců a PBPSK v Austinově kolaboračním kontinuu



(zdroj: autor)

Žádný z řetězců v této případové studii se aktuálně nenachází pouze ve filantropickém stadiu. Většinu řetězců lze zařadit do transakčního stadia, které se vyznačuje vzájemně výhodným vztahem, v němž dochází k transakci specifických kompatibilních hodnot a překrývání se poslání podniku a neziskové organizace (Austin 2000: 74). Toto stadium podle Austina (2000: 71) zahrnuje typy spolupráce jako je cause-related marketing, sponzoring a další smluvní ujednání. V tomto případě je Sbírka potravin téměř kvintesencí transakčního vztahu, jelikož jak potravinové řetězce, tak i potravinová banka touto spoluprací směřují ke zmírnění potravinového nedostatku matek samoživitelek, seniorů a osob v hmotné nouzi. Ve studované případové studii se kromě kontradiktorických příkladů Penny Marketu a Tesca nacházejí všechny spolupracující řetězce ve stadiu transakčním. U většiny se toto stadium vyznačuje především spoluprací v rámci potravinové sbírky. Některé připojili dočasnou filantropii v době koronavirové pandemie. Rohlík s darováním zboží navíc pokračoval také v roce 2021. Albert se zapojil do sponzoringu.

Spolupráci Tesca a PBPSK již lze díky širokému repertoáru společných aktivit zařadit do stadia integračního, které se dle Austina (2000: 71) nejvíce podobá kolaboraci na úrovni společného podniku. Nemusí se však nutně jednat o vytvoření nové entity, zásadní je následování společných hodnot, které se neustále rozvíjejí. Lze ji popsat jako nejvyšší strategickou úroveň spolupráce. V případě Tesca došlo od počátku navázání součinnosti oproti jiným, dříve vzniklým spolupracím, k největšímu rozvoji. Je možné zde nalézt nejrozmanitější typy spolupráce, které se kvalitativně liší od způsobu zapojení ostatních

řetězců. Jako jediné zapojuje své zaměstnance do pomoci PBPSK skrze firemní dobrovolnictví, vytvořilo pro PBPSK webové stránky, podporuje ji prostřednictvím firemní nadace a jako jediné také organizuje spolu s PBPSK semináře a konference zaměřené na boj proti plýtvání potravinami. Vyznačuje se tedy intenzivní spoluprací přesahující kontaktování ohledně Sbírky potravin či pravidelného kontaktu s logistickými centry řetězců. Typy spolupráce jsou pravidelně obohacovány o nové aktivity a existují zde i vize podoby navazující kooperace, například darování oblečení, zavedení Foodboxů a dalšího vzdělávání veřejnosti. Z hlediska komunikace se taktéž jedná o nejsilnějšího partnera, což podporuje Austinovu teorii o potřebě tzv. zprostředkovatelů spolupráce, v níž komunikace je jeden z nejdůležitějších komponentů dlouhodobého CSR partnerství, spolu s cíleným zájmem, organizačním systémem a společnými představami a zodpovědností vůči spolupracujícímu partnerovi (Austin, 2000: 85-88). Cílený zájem je patrný z intenzity angažování se řetězce ve výše popsaných aktivitách spojených s potravinovými bankami. Pro Tesco je spolupráce s těmito organizacemi prioritní strategií, která je viditelná a jsou v ní zapojeni klíčoví rozhodovatelé obou stran, PBPSK i samotného řetězce. Komponent fungujícího organizačního systému se vyznačuje mimo jiné vyčleněním CSR manažerů zodpovědných za udržování vztahu s PBPSK, kteří pravidelně komunikují a podílí se na vytváření nových projektů, čímž přispívají k pěstování vitality kooperace. Společné představy a zodpovědnost se projevují kontinuální spoluprací v rámci vzdělávání a pořádání konferencí. Tesco také dle slov ředitelky PBPSK pomáhá, kdykoliv potřebuje s něčím pomoc. Jedná se o prvního partnera, na kterého se PBPSK obrací, z čehož lze soudit, že se dlouhodobě projevuje jako spolehlivý partner.

Do schématu je zařazený i Penny Market, který daroval několik měsíců potraviny mimo zákonnou povinnost, ale v tomto stadiu také skončilo a spolupráci nikterak nerozvinulo. Ve schématu je tedy zasazen do šedého políčka namísto zeleného, které je použito pro řetězce aktivní.

7.3 Hodnocení vzájemné spolupráce

Následující podkapitola by měla pomoci zodpovědět druhou výzkumnou otázku, která je zaměřena na hodnocení vzájemné spolupráce jak potravinovou bankou, tak také potravinovými řetězci. Měla by rozkrýt, co považují jednotliví aktéři v tomto vztahu za důležité, jaké jsou překážky, ale také pozitiva této spolupráce. Prvně se však zabývám motivacemi, které vedly k zahájení spolupráce.

Již v metodologické části jsem vysvětlila, že se mi nepodařilo získat rozhovory od všech spolupracujících řetězců. Celkem zde chybí perspektiva tří z osmi zástupců řetězců. Každý řetězec uvedl jedinečné odpovědi a každý vnímal za důležité zmínit jiný aspekt spolupráce. Vzhledem k malému vzorku a unikátnosti odpovědí jsem se rozhodla použít techniku vyložení karet a představit veškeré kategorie, které jsem v přepisu rozhovorů zaznamenala jakožto související s hodnocením vzájemné spolupráce. Vycházejíc z poznatků Švaříčka a Šeďové (2007: 226), na následujících stránkách převyprávím pomocí této techniky obsah jednotlivých kategorií. Zajímaly mne však dvě základní protipólní oblasti – jaké překážky se ve spolupráci vyskytují a jaká jsou pozitiva navázané spolupráce. Během analýzy jsem nechala prostor pro vyjevení všech hodnotících kategorií, které byly zmíněny jako podstatné. Následně jsem je přiřadila buďto pod pozitivní stránky spolupráce nebo pod překážky. Podobným způsobem jsem přistupovala i k samostatné části o motivacích ke spolupráci.

Pro přehlednost rozděluji podkapitolu na motivace ke spolupráci, na část představující perspektivu PBPSK a poté na část o perspektivě řetězců. Čtenář se tak lépe bude orientovat v tom, co je podstatné pro jednotlivé strany. Některé kategorie se v rozhovorech objevovaly opakovaně, mnohé pouze jednou. Ke každé kategorii je připojen úryvek (či úryvky) z rozhovorů jakožto příklad podporující vytvoření dané kategorie.

7.3.1 Motivace k zahájení spolupráce

V této části představím tabulku s přehledem navázání spolupráce mezi potravinovými řetězci a PBPSK, čímž upozorním na případy, u nichž byla motivací pro iniciaci spolupráce příprava na legální povinnost a na případy, kdy řetězce poskytovaly přebytečné potraviny již dlouhodobě. Tato část se zabývá především motivy, které vedly řetězce k započetí spolupráce s PBPSK. Motivace samotné potravinové banky ke spolupráci s řetězci je zakotvena v jejích hodnotách, které jsem popsala v kapitole o výzkumném kontextu a tvoří je mimo jiné zamezování plýtvání potravinami a pomoc lidem v nouzi. Ze strany PBPSK zní následující: *„Chtěla bych, abych se potraviny nabízely, protože někteří lidé na to čekají a je škoda, když se to prostě vyhodí a přitom by to někdo mohl použít.“* (Rozhovor s ředitelkou PBPSK, duben 2020) Níže uvádím kategorie motivace řetězců, které vyplynuly z provedených rozhovorů – *altruismus*, *zákonná povinnost* a *oslovení potravinovou bankou*.

Tabulka č. 4: Přehled navázání spolupráce řetězců a PBPSK

Řetězec	Začátek spolupráce
Makro	2009
Albert	2011
Globus	2011
Tesco	2013
Lidl	2016
Kaufland	2017
Penny Market	2017 (spolupráce ukončena)
Rohlík	2019

(zdroj: autor)

- **Altruismus**

Z tabulky je patrné, že nejstarším spolupracujícím subjektem je pro PBPSK Makro, na které o dva roky později navázal Albert a Globus. Tesco, které má spojené s PBPSK nejvíce aktivit a výše jsem jej označila za nejaktivnějšího partnera, započalo spolupráci o čtyři roky později. Jeho dynamika v rozvíjení spolupráce s potravinovou bankou byla však silnější než u řetězců, které začaly potraviny poskytovat o něco dříve. V případě těchto řetězců lze předpokládat, že motivaci ke spolupráci tvořila od počátku snaha naložit s potravinovým odpadem efektivnějším způsobem, který pomůže ohroženým skupinám obyvatel, nikoliv pouhé vyhození či převezení do spaloven.

„Tak myslím, že zásadním spouštěčem bylo to, že jsme začali podporovat darování potravin, protože u nás v prodejnách samozřejmě vzniká potravinový odpad a rádi podpoříme regiony a všechny možné charitativní organizace, takže pro nás je to aktivita, která dává smysl a hlavním spouštěčem, věřím, že je pomoc lidem v nouzi...a potravinová banka v tomto ohledu dělá úžasnou práci, takže pro nás je stěžejní, aby se přebytky našich potravin dostali k potřebným a vnímáme to jako to nejmenší, co můžeme pro společnost jako obchodní společnost dělat.“ (Rozhovor se zástupcem Makra, říjen 2020)

„V obchodě vzniká přirozeně odpad, a protože mi ty potraviny vyhazovat nechceme, tak je pro nás ideální je někomu darovat. Navíc, když můžeme pomoct neziskovým organizacím a dalším lidem, tak je to skvělé, že ten koloběh takhle funguje. Je to oboustranně výhodné.“ (Rozhovor se zástupcem Tesca, duben 2020)

- **Zákonná povinnost**

Kaufland a Penny Market začaly s potravinovými bankami spolupracovat na podzim roku 2017, tedy jen několik měsíců předtím, než vstoupila v platnost zákonná povinnost o poskytování neprodaných potravin potravinovým bankám. V případě Penny Marketu pak šlo o spolupráci pouze krátkodobou. Od jara 2018 spolupracuje už jen s ČFPB a nikoliv PBPSK. Lidl se zapojil do Sbírky potravin již v roce 2016, nicméně zástupci vnímají poskytování potravin jako zákonnou povinnost. Jedním z důvodů slabšího poskytování potravin, kteří zástupci obou řetězců zdůraznili, byla snaha o produkování co nejmenšího množství potravinového odpadu.

„Tím hlavním spouštěčem byla příprava a tu novou legislativní povinnost...my jako diskontní řetězec nemáme tolik těch potravinových přebytků jako ostatní...což je na jednu stranu z ekonomického hlediska dobře, protože jsme dobří hospodáři a neprodukujeme odpad...“ (Rozhovor se zástupcem Penny Marketu, duben 2020)

„My máme smlouvu se všemi potravinovými bankami, ale darujeme jim ze zákona...naším cílem je mít co nejméně potravinového odpadu, zjednodušit procesy a řešíme, abychom těm bankám darovali co nejméně, protože darovat hodně znamená nemít efektivitu v procesu.“ (Rozhovor se zástupcem Lidlu, duben 2020)

- **Oslovení potravinovou bankou**

Rohlík, který započal spolupráci s PBPSK nejpozději ze všech řetězců, jako jediný označil za spouštěč oslovení ze strany samotné banky: *„Myslím si, že nabídka tehdy přišla ze strany samotné potravinové banky.“* (Rozhovor se zástupcem Rohlíku, duben 2020) Rohlík jako jediný z řetězců, které byly ochotné poskytnout rozhovor, přiznal, že v jeho případě byla proaktivní PBPSK, jež měla zájem o navázání spolupráce.

7.3.2 Perspektiva potravinové banky

7.3.2.1 Pozitivní stránky

V této části se zabývám faktory, které hrají důležitou roli, pokud banka spolupráci hodnotí pozitivně. Z rozhovoru s ředitelkou PBPSK vyplynuly následující kategorie – *kvalita potravin* a *pomoc při projektech*. PBPSK si velmi váží, pokud jí řetězce věnují vytříděné potraviny v dobré kvalitě, které může následně darovat dalším neziskovým organizacím či jednotlivcům. Zároveň PBPSK pozitivně hodnotí možnost pracovat s některými řetězci na vzdělávacích akcích a jiných projektech směřujících k naplnění jejích cílů.

- **Kvalita potravin**

  „Důležitá je pro nás i kvalita potravin. Ono se to trochu liší, ale řekla bych, že se to teď hodně zlepšilo. Velkou dobu bylo nejkvalitnější Tesco a docela pokulhával Albert, ale teď to má ten Albert už dobrý.“ (Rozhovor s ředitelkou PBPSK, duben 2020)

  „(o Tescu a Makru)...No oni, jak říkám, nejenomže nejsou líní třídit a dávat nám všechno, co neprodali, ale pomáhají nám v dalších našich aktivitách...Od řetězců bych si přála, aby se nebály dávat všechny potraviny, aby nebyly líní třídit.“ (Rozhovor s ředitelkou PBPSK, duben 2020)

- **Pomoc při projektech**

  „...ale ještě nám pomáhají v dalších našich aktivitách, v těch vzdělávacích. V tom už Tesco jednoznačně vede...vychováváme mladou generaci nebo nejširší generace k tomu, aby byli zodpovědní spotřebitelé, aby zacházeli šetrně s nákupy, se skladováním potravin, s využitím potravin. Prostě, abychom neničili naše životní prostředí, takže bude po nás nepoužitelné pro další generace. To mi dělá radost, že můžeme tyto aktivity společně s nimi dělat. To je zásadní z mého hlediska.“ (Rozhovor s ředitelkou PBPSK, duben 2020)

7.3.2.2 Překážky

Ze strany PBPSK během rozhovoru zaznělo, že žádné překážky ve spolupráci nezaznamenává: *„Já moc překážek nevidím. V tom čase, který jsme schopni do toho investovat při té naší další hlavní práci, si myslím, že je to tak jako úplně vyvážené, že*

kdykoliv si řekneme, že je potřeba udělat nějakou akci pro veřejnost, tak to Tesco je naším partnerem natolik dobrým, že do toho jde. U řetězců, které nám nedávají, tak tím, že nám nedávají, tak spolu nepřicházíme vůbec do styku, takže žádné překážky nevidím, protože od nich nic neočekávám a od nich ani nic nepřichází." (Rozhovor s ředitelkou PBPSK, duben 2020) Nicméně při bližším studiu přepisu rozhovoru jsem našla jednu kategorii, která je společná i překážkám, které se objevily u potravinových řetězců – *vnitřní předpisy řetězců*.

- **Vnitřní předpisy řetězců**

  „Ne všichni nám mohou dávat všechno, protože v nich existují také vnitřní předpisy, které jim nedovolí dávat nic jiného než třeba pečivo, takže někdo nesmí dávat ovoce a zeleninu, někdo nesmí dávat maso, někdo zase sýry. Jsou to vlastně takové vnitřní předpisy, které brání tomu, aby se využilo všechno...Rohlík je jeden z těch, kteří nám dávají prakticky všechno a nemají žádné vnitřní předpisy, které by to nějak omezovaly. Ale mnoho jiných má. To, co nám může dávat Rohlík a Makro, tak to nemůže skoro nikdo." (Rozhovor s ředitelkou PBPSK, duben 2020)

7.3.3 Perspektiva řetězců

7.3.3.1 Pozitivní stránky

Z hlediska pozitivního hodnocení spolupráce s PBPSK se řetězce shodovaly ve třech z pěti nalezených kategorií. Jednalo se především o dobrou *komunikaci*, *organizovanost* a některé řetězce ocenily také pozitivní *vliv* spolupráce *na zákazníky*. Zástupce Makra zmínil ještě *ekonomickou* a *oboustrannou výhodnost* navázané spolupráce. Jako jediný z řetězců nezhodnotil pozitivní přínos Lidl, jelikož dle vlastních slov nemá hlubší spolupráci s PBPSK než poskytování neprodaných potravin: *„Ale moc Vám toho asi neřeknu. Potravinové bance pro Prahu a Středočeský kraj darujeme ze zákona a žádné jiné projekty ani jinou spolupráci konkrétně s touto bankou nemáme."* Vyjádřil se alespoň k důvodům, které hlubší spolupráci z jeho strany brání.

- **Komunikace**

  Jednou z nejčastěji zmiňovaných kategorií, kterou řetězce vnímaly jako důležitou pro úspěšnou spolupráci, byla komunikace. Role komunikace je v případě mezisektorových partnerství velmi důležitá pro navazování dlouhodobých spoluprací. Měla by být efektivní, účinná a pravidelná. Dobrá komunikace vytváří pevné základy

pro vzájemnou důvěru a opačně má tato důvěra vliv na dobrou komunikaci do budoucna (Austin 2000: 86).

„Paní ředitelka pražské potravinové banky je přímo kontakt pro náš obchod na Stodůlkách, to znamená, že naše ředitelka obchodu je s ní v kontaktu a zrovna říkala, že jí paní ředitelka vždycky vyjde vstříc a spolupráce s ní je perfektní, takže tam v tom komunikace funguje.“ (Rozhovor se zástupcem Makra, říjen 2020)

„Na e-mail odpovídají ještě ten samý den, takže co se týká spolupráce s nimi, tak tady je to komfortní v tom, že oni tu organizační strukturu a organizační materiály mají velmi dobře zpracované...takže v tom je ta spolupráce velmi příjemná.“ (Rozhovor se zástupcem Rohlíku, duben 2020)

„My v CSR zajišťujeme především tu komunikaci s bankou. Za nás za komunikaci musím říct, že tam žádné překážky nejsou. My jsme letos na přelomu ledna a února měli velký setkání s potravinovými bankami a pozvali jsme si do Tesca zástupce všech potravinových bank a společně jsme diskutovali, jak tu naši spolupráci zlepšit...“ (Rozhovor se zástupcem Tesca, duben 2020)

- **Organizovanost**

Výraznou kategorii představovala organizovanost. Tím lze rozumět organizovanost samotné PBPSK. Řetězce si vážily profesionálního přístupu a efektivního fungování potravinové banky. Organizovanost partnerské organizace přispívá k udržení aliance a dle výzkumů je pro dlouhotrvající spolupráce výhodný dobrý vztah s kontaktní osobou, která reaguje flexibilně na požadavky partnera (Austin 2000: 87). Téma dobré organizovanosti a flexibilní reakce na nastalé události se objevily u všech řetězců, jejichž zástupci byly ochotni hovořit o přínosech spolupráce.

„Pozitiva určitě vidím v tom, že tím, že potravinová banka už je nějaký čas zajetá a funguje delší dobu, tak věřím, že co se týká té organizace, tak oni už to mají poměrně zvládnuté.“ (Rozhovor se zástupcem Rohlíku, duben 2020)

„My jsme nikdy potravinovou banku nepodezřívali z toho, že naše zboží končí jinde, než by mělo, protože ta organizace v Praze je dobře nastavená a myslím si, že dveře jsou nám tam otevřené...Potravinová banka je spojená přímo s tím daným obchodem, to znamená, že funguje velice flexibilně a já si myslím, že ta flexibilita je to zásadní, co je tou výhodou té spolupráce, protože nám se třeba z nějakého důvodu objeví v jednu chvíli nějaké množství potravin, které nejsme schopni prodat, protože poptávka je prostě taková, jaká je, přišli jiní zákazníci a tak dále...potravinová banka se dokáže přizpůsobit tomu, pokud je pro ně ten objem potravin zajímavý a vezmou si ho....Ta spolupráce je prostě vždycky férová, korektní a neskutečně dobře fungující, tudíž si myslím, že tou hlavní výhodou je, že zástupci potravinové banky mají s našimi řediteli opravdu vřelý vztah.“ (Rozhovor se zástupcem Makra, říjen 2020)

„Já si myslím, že jsou docela dobře organizovaní, takže tam jakoby není žádný problém v té spolupráci, oni to nějak nashromáždějí. Jde to automaticky, takže...“ (Rozhovor se zástupcem Penny Marketu, duben 2020)

„Oni to mají výborně pokryté, znají to, jsou naprostí odborníci v té problematice, což by pro nás jako řetězec bylo trochu obtížnější volit přesně, kdo co konkrétně potřebuje, která nezisková organizace, ale takhle...oni to mají přesně zaregistrované, všechny ty odběratele, ty neziskové organizace, takže my máme jistotu, že se to k nim opravdu dostane. Je to velice spolehlivý a profesionální partner...Za mě je to obrovská profesionality v tom oboru. Opravdu ty procesy dobře ovládají, mají dobrou distribuci, výborná je komunikace, takže to darování potravin přes tento subjekt nám dává největší smysl. Jsou to lidi, kteří chtějí maximálně pomáhat, a máme jistotu, že se ty potraviny dostanou tam, kde je to nejvíce potřeba.“ (Rozhovor se zástupcem Tesca, duben 2020)

- **Vliv na zákazníky**

Kategorie vlivu na zákazníky se objevila ve třech rozhovorech. Řetězce si uvědomují, že jimi prezentovaná spolupráce s potravinovou bankou ovlivňuje chování jejich zaměstnanců. Kategorii zařazuji do pozitivních stránek spolupráce z toho důvodu, že řetězce považují spolupráci s PBPSK za cosi, co je činí v očích zákazníků populárnějšími. Zástupci řetězců nezmiňovali to, zda jim partnerství přináší výhody v podobě zvýšených tržeb. Penny Market oceňoval možnost pomoci lidem a edukaci

zákazníků, přestože spolupráce skončila. Na edukaci se do jisté míry zaměřilo také Tesco. Rohlík zmínil široký mediální zásah a aktivizaci zákazníků.

„Tak tím, že jsme velká společnost a určitě máme na to, abychom ovlivnili nějak to chování našich zákazníků, takže není to jenom to darování potravinových přebytků a pomoc lidem, ale taky edukace těch našich zákazníků." (Rozhovor se zástupcem Penny Marketu, duben 2020)

„My máme určité domněnky, jaký to může mít vliv na naše zákazníky, ale nemáme na to žádná tvrdá data, ale určitě se snažíme běžně zákazníkům v obchodech tu spolupráci s potravinovými bankami ukazovat. Jak jistě víte, potravinová sbírka je opravdu velmi populární, takže zákazníci na to opravdu dobře reagují. Myslím si, že potravinová banka je vnímána velmi pozitivně." (Rozhovor se zástupcem Tesca, duben 2020)

„Myslím si, že aktivity tohoto typu, kterým se věnují už nějakou dobu a mají nějaký mediální zásah, tak se jedná o aktivity, které se těší velkému mediálnímu zásahu a hodně lidí o tom ví....takže se jedná o záležitost, která aktivizuje část obyvatel...lidé už to očekávají a těší se, že se i u nás mohou nějak zapojit, pokud běžně v kamenné prodejně nenakupují." (Rozhovor se zástupcem Rohlíku, duben 2020)

- **Ekonomická výhodnost**

Pouze jeden z řetězců zmínil také finanční výhodnost spolupráce. Wymer a Samu (2003: 16) poznamenávají, že hlavní charakteristikou vztahu mezi ziskovými a neziskovými organizacemi tvoří určitý stupeň výhodnosti vztahu pro firmu, pokud se rozhodne neziskovou organizaci podporovat. Zde je ukázka řetězce, který kromě jiných zmíněných výhod přiznává také ekonomickou příhodnost partnerství s PBPSK, zvláště s ohledem na logistické postupy.

„Pro nás je to stěžejní v tom ohledu, že potraviny, které darujeme potravinové bance, nemusíme likvidovat. To znamená, v momentě, kdy je likvidujeme a musíme vyhazovat, tak nám vzniká náklad jako firmě, kdy musíme využívat služeb komunálních svozů, za což platíme, tudíž pro nás je výhodnější v tomhle ohledu potravinové bance darovat potraviny, protože za ně neodvádíme ten odpadový náklad a samozřejmě je to

šetřeno také zákonem o darování. Zároveň jsme hrdí, že ty potraviny mohou pomoci lidem v nouzi, takže pro nás to je komunitní i finančně výhodná spolupráce.“ (Rozhovor se zástupcem Makra, říjen 2020)

- **Oboustranná výhodnost**

Jedním z posledních plusů, které řetězce zmínily, byla oboustranná výhodnost, kterou spolupráce přináší. V konkrétním příkladu uvedeném níže je patrné, že si řetězec uvědomuje praktickou stránku spolupráce, z níž těží obě strany.

„Potravinová banka je pro nás partnerem, na kterého jsme pyšní, my jsme za spolupráci s ní velice rádi, protože je opravdu vzájemně výhodná a rádi bychom ji do budoucna rozvíjeli.“ (Rozhovor se zástupcem Makra, říjen 2020)

7.3.3.2 Překážky

Zajímavým výsledkem v této části je, že každý řetězec popsal jiné typy překážek. Pouze v jedné kategorii se shodly řetězce dva, a to ty, jejichž spolupráce je na pomyslném spektru síly spíše pozadu. Následující část popisuje kategorie *vnitřních předpisů*, *kapacity potravinové banky*, *systému potravinových bank*, *konkurence*, *snížení potravinového odpadu* a v poslední řadě *neochoty mluvit o překážkách*.

- **Vnitřní předpisy řetězců**

Stejně jako PBPSK zmínil vnitřní předpisy potravinových řetězců jako možnou překážku ve spolupráci s bankou také Rohlík. Ostatní potravinové řetězce se na toto téma nezaměřily. Podobná této kategorii je i kategorie následující, která však řeší opačný problém. Je zajímavé, že tuto kategorii zmínil právě Rohlík, který podle výpovědi PBPSK nemá vnitřní předpisy nastavené tak přísně jako řetězce jiné, a přesto vnímá omezenou možnost poskytování neprodejných potravin jako jedno z omezení ve vzájemné spolupráci.

„Z legislativních důvodů není možné věnovat veškeré typy produktů, které bychom rádi věnovali, takže tam ta spolupráce je omezená.“ (Rozhovor se zástupcem Rohlíku, duben 2020)

- **Kapacita potravinové banky**

Na druhou stranu může být limitujícím faktorem kapacita samotné potravinové banky či její schopnost pracovat se specifickým typem zboží. Musí vycházet vstříc také svým odběratelům v podobě dalších neziskových organizací, které by nadměrná balení nespotřebovaly. Tento fakt pak vyúsťuje v problém, který jako překážku ve spolupráci popsal zástupce Makra.

„Já si myslím, že tam nejsou úplný překážky, jsou tu kapacity té potravinové banky...potravinová banka prostě funguje na tom principu, že v některý den je schopná vybrat takový počet potravin a druhý den prostě není schopná odebrat. My jako Makro máme jiná balení než klasický retail, to znamená, že pokud například máme desetikilový kýbl tatarské omáčky, tak potravinová banka s tím není schopná úplně pracovat. Nejsou pak schopni to rozdistribuovat do těch svých partnerských organizací. Tohle nás maličko limituje, protože oni od nás nejsou schopni vzít úplně všechno, co bychom jim byli schopni dát.“ (Rozhovor se zástupcem Makra, říjen 2020)

- **Systém potravinových bank**

Během jednoho z rozhovorů se objevila zmínka o nepochopení fungování systému potravinových bank kvůli většímu počtu potravinových bank v Praze. Řetězec to však svedl na svou začátečnickou chybu, ze které se poučil. Dnes již k podobným problémům v Rohlíku nedochází.

„Překážky. Já si myslím, že ze strany potravinové banky ani ne. Jen jsme měli na začátku trošičku problém, ale to byla chyba na naší straně, než jsme pochopili, že je potravinová banka nějakým způsobem rozdělená na zastřešující a pak jsou různé pobočky, takže jsem měla pocit, že je nějak centrálně organizovaná, ale ono to tak není. Každá pobočka to má jinak....takže se nám stalo, že závoz z potravinové sbírky se zavezl do jiného skladu a potravinová banka měla problém, že neměla auto, kterým by to převezla. Ale už jsme se poučili.“ (Rozhovor se zástupcem Rohlíku, duben 2020)

- **Konkurence**

Překážkou pro rozvíjení spolupráce s PBPSK může být také konkurence v rámci CSR různých řetězců. Pro některé může být důvodem pro přesměrování svých společensky odpovědných aktivit na jiné oblasti, aby si firmy vzájemně

nekonkurovaly. Jeden aktér z mého výzkumného vzorku zdůraznil právě tento fakt jako důvod pro neprohlubování spolupráce s PBPSK a potravinovými bankami obecně. Zaměřuje se na aktivity jiné.

„(o komunikaci vzájemné spolupráce)....my to nekomunikujeme tak hurá, protože tohle téma v České republice opanovalo Tesco, takže my to máme zahrnuté v naší strategii. Potravinové přebytky řeší každý maloobchodní řetězec, ale pro nás to je prostě přirozenou součástí strategie a přirozeným procesem našeho prodeje potravin, takže nemáme potřebu se tím chlubit...my se za to nestydíme, čísla zveřejňujeme, ale není to gro naší CSR strategie.“ (Rozhovor se zástupcem Lidlu, duben 2020)

- **Snížení potravinového odpadu**

Jako jeden z důvodů pro slabší spolupráci uvedly řetězce snahu o snížení potravinového odpadu. Jednalo se o zástupce diskontních řetězců z výzkumného vzorku. Přesto mezisektorová spolupráce v tomto případě nezávisí jen na poskytování potravinových přebytků. Je však nutné brát na ohled fakt, že jedním z těchto řetězců byl Penny Market, jehož spolupráce s PBPSK skončila záhy po jejím započetí. Druhý z nich, Lidl, uvedl navíc výše zmíněný důvod, který vede k dalšímu nerozvíjení spolupráce s PBPSK, kterýmžto je konkurence ze strany Tesca na poli CSR spojeného s potravinovými bankami.

„Naším cílem je mít co nejméně potravinového odpadu, zjednodušit procesy a řešíme, abychom těm bankám darovali co nejmíň. Protože darovat hodně znamená nemít efektivitu v procesu. Takže když se jiný řetězec chlubí, kolik tun potravinovým bankám dává potravin, tak to pro nás není úspěch. Neměl by v tom být altruismus, ale to darování potravin, tam se promítá efektivita procesu potravin.“ (Rozhovor se zástupcem Lidlu, duben 2020)

„My jako diskontní řetězce nemáme tolik těch potravinových přebytků jako ostatní, protože my máme úzký sortiment zboží, čili máme třeba tři druhy muk, čili ta otáčivost toho zboží na těch prodejnách je docela rychlá...proto jsme se rozhodli spolupracovat i jinak, protože vím, že těch přebytků nemáme tolik, což je na jednu stranu z ekonomického hlediska dobře, protože jsme dobří hospodáři neprodukujeme

ten odpad, proto jsme se rozhodli federaci darovat sklad, logistické centrum.“ (Rozhovor se zástupcem Penny Marketu, duben 2020)

- **Neochota mluvit o překážkách**

  V otázce svěřování překážek, které vedly k rozpadu spolupráce, byl shovívavý řetězec Penny Market. Odpovědi byly vyhýbavé a zkratkovité. Na otázku, zda by mohl zmínit některá negativa, odpověděl zástupce: *„Asi ne. To asi nemám.“* Na otázku týkající se překážek odpověděl: *„Žádné velké překážky jakoby nevidím...No, ne, nebudu říkat.“* Pro tento případ jsem vytvořila kategorii neochoty mluvit o překážkách, jelikož Švaříček a Šeďová (2007: 216) tvrdí, že *„chybějící kód pro určitý jev není v analýze totéž jako kód indikující, že daný jev v tomto případě absentuje.“* Z rozhovoru bylo zjevné, že určité překážky ve spolupráci nastaly, nicméně se nelze dozvědět, o které konkrétní záležitosti se jednalo. Z toho důvodu vznikla právě tato samostatná kategorie.

Výše uvedené části textu měly za cíl zodpovědět druhou výzkumnou otázku, kterou jsem si pro diplomovou práci stanovila. Z hlediska motivací lze říci, že potravinovou banku přirozeně motivuje ke spolupráci s řetězci a jejímu udržení možnost pomáhat svým odběratelům, jak neziskovým organizacím, tak také individuálním osobám v hmotné nouzi. Motivace k navázání spolupráce na straně řetězců se liší. Důvody, které byly popsány, odrážejí jak dobročinné nastavení firmy, tak také legální prostředí České republiky, které potravinové řetězce od roku 2018 nabádá podle zákona č. 180/2016 Sb. neprodané potraviny poskytovat potravinovým bankám. V případě řetězce Rohlíku, založeného na online prodeji, došlo k zahájení spolupráce po jeho kontaktování samotnou bankou. Iniciativa tedy nepocházela od samotného řetězce. Kategorie, které se v souvislosti s motivacemi k navázání spolupráce s PBPSK objevily, byly: altruismus, zákonná povinnost a oslovení potravinovou bankou. Kategorie altruismu je spojena s řetězci, které spolupráci s PBPSK započaly ještě před uvedením zákonné povinnosti. Tyto řetězce uváděly jako důvod k partnerství možnost pomáhat neziskovým organizacím a lidem v nouzi. Pokud řetězce uvedly jako spouštěč spolupráce zákonnou povinnost, nejednalo se o z dlouhodobého hlediska strategické partnery, kteří by se ve svém CSR záměru soustředily na potravinové banky. Penny Market spolupráci konkrétně s PBPSK ukončil a Lidl přiznává, že potravinové banky nejsou ústředním tématem v jeho společensky odpovědné strategii.

Analýza rozhovorů ukázala, že banka si na vzájemné spolupráci váží kvality poskytovaných potravin a pomoci při projektech. PBPSK kladla důraz na to, aby se řetězce nezdráhaly bance své produkty poskytovat a zároveň je třídily. Spolupráce na projektech je pro banku důležitá, protože řetězce jí tak pomáhají prosazovat její cíle. Naopak řetězce zmiňovaly kategorie komunikace, organizovanosti, vlivu na zákazníky, ekonomické a oboustranné výhodnosti jako pozitivní stránky spolupráce. Především kategorie komunikace a organizovanosti pak velmi úzce souvisí s případným navázáním dlouhodobého strategického partnerství (Austin 2000: 86-87). Z pohledu řetězců představuje PBPSK v tomto směru spolehlivého partnera. Firmy si vybírají především takové partnery z neziskového sektoru, za spolupráci s nimiž jsou příznivě vnímány svým okolím (Wymer a Samu 2003: 16). Zřejmě z toho důvodu vyvstala během analýzy také kategorie vlivu na zákazníky. Řetězce hodnotily pozitivně, pokud se na jejich spolupráci s PBPSK objevovaly kladné ohlasy ze strany zákazníků. Wymer a Samu (2003: 16) tvrdí, že firmy mají tendenci budovat vztahy s neziskovými organizacemi, které jsou vnímány pozitivně. V případě řetězců, které tuto kategorii zmínily, se tato teorie potvrdila u Tesca a Rohlíku. Penny Market spolupráci ukončil. Ekonomickou a oboustrannou výhodnost spolupráce zmínilo pouze Makro.

Ačkoliv se během výzkumu všechny strany zdráhaly hovořit o případných překážkách ve spolupráci, nalezla jsem několik kategorií, které o nich vypovídaly. PBPSK se s jedním z řetězců shodla v kategorii vnitřních předpisů řetězců. Tyto předpisy ovlivňují, jaké typy potravin mohou řetězce potravinovým bankám poskytovat, což znamená, že mnohé z nich se vyhodí, aniž by byly bance nabídnuty. Další překážky, které řetězce popsaly, byly velmi individuální. Kromě již zmíněných vnitřních předpisů se objevila také kategorie kapacity banky. PBPSK totiž ne vždy může přijmout veškerý sortiment zboží, který je jí nabízen, a to zvlášť takový, který by nebyl využitelný příjemci jejích služeb. Jednomu řetězci přišel v počátcích spolupráce složitý systém potravinových bank, což vedlo k určitým logistickým chybám. Další uvedl, že překážkou v prohloubení spolupráce s PBPSK je již obsazené téma potravinových bank konkurenčním řetězcem. Diskontní řetězce pak jako překážku uváděly snahu nabízet potravinovým bankám co nejméně potravin a vytvářet procesy, které vedou ke snížení potravinového odpadu již na prodejnách. Jednu ze zvláštních kategorií pak tvořila neochota o překážkách mluvit.

Tato podkapitola tvořila závěrečnou část analýzy mého empirického výzkumu. Na předchozích stránkách jsem se snažila důkladným způsobem zodpovědět stanovené výzkumné otázky a seznámit se zkoumanou problematikou. V následujícím závěru ještě jednou shrnu cíle výzkumu a ve stručnosti představím jeho výsledky.

Závěr

Tato práce si stanovila za cíl seznámit s problematikou mezisektorové spolupráce v oblasti CSR mezi potravinovými řetězci a Potravinovou bankou pro Prahu a Středočeský kraj. Práce by měla být vhledem do prozatím málo prozkoumaného tématu a mohla by představovat inspiraci pro další zevrubný výzkum spoluprací mezi potravinovými bankami a potravinovými řetězci.

Teoretická část textu představila základní koncepty, které jsem v práci použila. Mezisektorová spolupráce tvořila hlavní rámec, z něhož vycházely ústřední teorie, které byly uplatněny především při zodpovídání první výzkumné otázky. Koncepty společenské odpovědnosti korporací a potravinového bankovnictví tvořily kontextuální rámec výzkumu. Prostřednictvím případové studie, v rámci níž jsem využila data z terénního výzkumu, analýzy dokumentů a webových stránek a rozhovorů jsem docílila odpovědí na předem stanovené výzkumné otázky. Tato data byla taktéž přínosná pro představení studované potravinové banky a jejích aktivit, na základě čehož jsem vytvořila kapitolu, která před samotnou analýzou uvádí do kontextu výzkumu. Studována byla data týkající se zkoumané potravinové banky a osmi spolupracujících potravinových řetězců. Z důvodu odmítnutí účasti na rozhovorech nebylo možné získat data od všech řetězců. Tento fakt způsobil, že vzorek pro zodpovězení druhé výzkumné otázky se snížil o tři subjekty.

Nejprve pro mne bylo důležité zjistit, jaké typy mezisektorové spolupráce se vyskytují mezi potravinovou bankou a potravinovými řetězci. Jakýsi návod na identifikaci těchto typů tvořila teorie Wymera a Samu, na základě které jsem sestavila tabulku, do níž jsem vložila přítomné typy spoluprací. Tomu předcházela důsledná analýza CSR aktivit jednotlivých řetězců. Pro porovnání rozdílné dynamiky navázaných spoluprací jsem využila také kolaborační kontinuum Jamese Austina, které oproti předchozí teorii umožňuje sledovat vývoj a intenzitu partnerství. Ve studované případové studii se neobjevil žádný případ vytvoření společného podniku a nikdo s PBPSK nenavázal spolupráci v podobě koncesních dohod. Všechny aktivní spolupracující řetězce se zapojují do propagace společného zájmu prostřednictvím projektu Sbírky potravin. Výsledky výzkumu byly ovlivněné koronavirovou pandemií, která způsobila, že většina řetězců nahrazovala nekonající se Sbírku potravin finančními a dalšími hmotnými dary. Ve většině případů se ale jednalo pouze o příležitostný dar, na který nenavazoval jiný typ filantropické spolupráce.

Z analýzy vyplynulo, že nejaktivnějším partnerem s nejrozsáhlejším repertoárem společensky odpovědných aktivit ve vztahu k potravinové bance je společnost Tesco. U

tohoto řetězce se potvrdila firemní filantropie, která byla kromě finančních a hmotných darů podpořena také poskytováním dobrovolníků a tvorbou webových stránek sloužících potravinové bance. Jako jediný řetězec podporuje PBPSK také skrze firemní nadaci a v minulosti se zapojil do propagace založené na transakci prostřednictvím daru určitého procenta z prodeje svého zboží. Spolu s Albertem poskytlo Tesco bance sponzorský dar v podobě vozu. Propagace společného zájmu v případě tohoto řetězce neprobíhá pouze účastí na Sbírce potravin, Tesco se navíc aktivně zapojuje do spolupráce s bankou v oblasti vzdělávání veřejnosti o nakládání s potravinami a zamezování zbytečného vytváření potravinového odpadu. V Austinově kolaboračním kontinuu se Tesco jako jediné dostalo do nejvyššího stadia, stadia integrace. Ostatní řetězce se nacházejí ve středním, transakčním, stadiu.

Tato případová studie taktéž ukázala, že navazáná spolupráce mezi neziskovou a tržní organizací může záhy skončit, jak lze vidět na příkladu Penny Marketu. Vysvětlením pro takovou situaci může být fakt, že k započetí spolupráce nevedly altruistické motivace, ale šlo o následování zákonných povinností. Dlouhodobá mezisektorová spolupráce však není možná bez následování společných cílů.

Odpověď na druhou výzkumnou otázku poukázala na to, jak vzájemnou spolupráci hodnotí potravinové řetězce a potravinová banka. I přes nízký počet výpovědí se podařilo identifikovat několik kategorií, které popsaly pozitivní stránky spolupráce, překážky, ale také prvotní motivace řetězců k navázání spolupráce s PBPSK. K prezentaci těchto dat jsem přistupovala technikou vyložení karet a představila každou kategorii, která souvisela s cíli výzkumné otázky. Jako motivace k zahájení spolupráce jsem vyhodnotila kategorie altruismu, zákonné povinnosti a oslovení potravinovou bankou. PBPSK hodnotila pozitivně především, pokud řetězce nabízely kvalitní potraviny a pomáhaly jí při projektech. Kategorie, jimiž řetězce vzájemnou spolupráci hodnotily pozitivně, byly: komunikace, organizovanost potravinové banky, vliv na zákazníky, ekonomická výhodnost a oboustranná výhodnost. Jako překážku ve spolupráci PBPSK vyhodnotila vnitřní předpisy řetězců, které jim brání v poskytování veškerého sortimentu. Na straně řetězců se jako překážky objevily důvody: vnitřní předpisy řetězců, kapacity banky, systém potravinových bank, konkurence, snížení potravinového odpadu skrze jiné metody a u jednoho z nich se projevila taktéž neochota zmínit konkrétní překážky.

Před zakončením tohoto textu je nutné upozornit na skutečnost, že cílem práce nebylo degradovat společensky odpovědné aktivity řetězců, jejichž spolupráce s PBPSK nevyšla v analýze natolik silná jako spolupráce jiných, konkurečních řetězců. Jde o srovnání, které

poukazuje na sílu spolupráce s jednou z organizací, s níž řetězce navázaly partnerství. Ve většině případů se však nejednalo o jediný projekt či organizaci, kterým se ve svém CSR věnovaly. V konečném důsledku je důležité, aby firmy aktivně vytvářely strategii společenské odpovědnosti a věnovaly se dobročinným účelům, se kterými souzní a o těchto aktivitách pečlivě reportovaly.

Zdroje

Knihy a články

Agudelo, Latapí a kol. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. In: *International journal of corporate social responsibility* vol. 4, no. 1.

Anderson, Molly D. (2013). Beyond food security to realizing food rights in the US. In: *Journal of Rural Studies 29*, s. 113-122.

Austin, James E. (2000). Strategic collaboration between nonprofits and business. In: *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 29 (1)*, s. 69-97.

Bačuvčík, Radim (2005). K terminologii neziskového sektoru. In: *Definice neziskového sektoru: sborník příspěvků z internetové diskuze CVNS*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, s. 39-44.

Bendell, Jem (2010). *Evolving partnerships*. Sheffield, UK: Greenleaf Publishing Limited.

Carroll, Archie B. (2008). A history of corporate social responsibilty: concepts and practices. In: *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. Vydavatelství: Oxford University Press, s. 19-46.

Carroll, Archie B. (2015). Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. In: *Organizational dynamics 44*, s. 87-96.

Coque, Jorge – González-Torre, Pillar L. (2017). Adapting nonprofit resources to new social demands: The food banks in Spain. In: *Sustainability 9*, s. 1-16.

Cooper, Niall – Dumpleton, Sarah (2013). *Walking the breadline: the scandal of food poverty in 21st century Britain*. Vydavatelství: Oxfam GB, Church Action on Poverty, s. 19.

Dahlsrud, Alexander (2006). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. In: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management 15*, 1-13.

Disman, Miroslav (2002). Jak se vyrábí sociologická znalost. Nakladatelství: Karolinum, s. 374.

Dohnalová, Marie (2010). Financování organizované občanské společnosti v České republice. In: *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost*, s. 144-163.

Flick, Uwe (2014). An introduction to qualitative research. Vydavatelství: Sage, s. 587.

Franc, Pavel – Nezhyba, Jiří – Heydenrich, Cornelia (2006). *Když se bere společenská odpovědnost vážně*. Vydavatelství: Ekologický právní servis, s. 72.

Frank, Flo – Smith, Anne (2000). *The Partnership Handbook*. Minister of Public Works and Government Services Canada 2000. Cat. No. MP43-373/1-2000E.

Freeman, Edward – Phillips, Robert A. (2002). Stakeholder theory: A libertarian defense. In: *Business Ethics Quarterly 12*, 3, s. 331-349.

Frič, Pavol – Bútora, Martin (2005). Role občanského sektoru ve veřejné politice. In: *Veřejná politika*, s. 153-181.

Friedman, Milton (1962). *Capitalism and freedom*. Vydavatelství: The University of Chicago Press, s. 208.

Galaskiewicz, Joseph – Sinclair Colman, Michelle (2006). Collaboration between Corporations and Nonprofit Organizations. In: *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*. Yale University Press.

González-Torre, P. – Lozano, S. – Adenso-Díaz, B. (2017). Efficiency analysis of the European food banks: Some Managerial Results. In: *Voluntas* 28, s. 822–838.

Hancock, Kerri (2005). Employee engagement partnership: can they contribute to the development of an integrated CSR culture? In: *Partnership matters: current issues in cross-sector collaboration 3*, s. 17-20.

Hendl, Jan (2005). *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, s. 408.

Herlin, Heidi – Pedersen, Janni Thusgaard (2013). Corporate Foundations: Catalyst of NGO-Business Partnerships? In: *The Journal of Corporate Citizenship* 50, s. 58-90.

Holland, David (2011). Public policy partnerships for creative learning. In: *The Routledge International Handbook of Creative Learning*, s. 393–403.

Hunčová, Magdaléna (2005). O pojmech neziskovost, veřejná prospěšnost a veřejné služby. In: *Definice neziskového sektoru: sborník příspěvků z internetové diskuze CVNS*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, s. 13-21.

Kašparová, Klára – Kunz, Vilém (2013). *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Vydavtelství: Grada Publishing, s. 160.

Košútová, Tatiana – Jarossová, Malgorzata A. (2014). Ethics and corporate social responsibility on the food market. In: *Engineering Sciences and Technologies* 3 (14), s. 34-50.

Kuldová, Lucie (2010). *Společenská odpovědnost firem: Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. Vydavatelství: Kanina, s. 193.

Lichtenstein, D. R. – Drumwright, M. E. – Braig, B. M. (2004). The effect of corporate social responsibilty on customer donations to corporate-supported nonprofits. In: *Journal of Marketing*, 68 (4), s. 16-32.

Loopstra, Rachel – Lambie-Mumford, Hannah – Fledderjohann, Jasmine (2019). Food bank operational characteristics and rates of food bank use across Britain (online). In: *BMC Public Health,* s. 10.

Mahon, Janet James (2003). Joint ventures between non-profit and for-profit orgnizations St. David's case – worthy destination, but road under construction. In: *The Tax Lawyer*, vol. 56 (4), s. 845-873.

Martins, C. L. – Melo, M. T. – Pato, M. V. (2016). Redesigning a food bank supply chain network, Part I: Background and mathematival formulation. In: *Bericht/Technical Report 10*. Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes.

Ministerstvo životního prostředí (2017). *Průvodce předcházením vzniku odpadů z potravin v soukromém sektoru pohostinství a stravování*. Řešitel: GREEN Solution s.r.o., s. 37.

Müller, Karel Jr. (2002). *Češi a občanská společnost: Pojem, problémy, východiska*. Vydavatel: Nakladatelství TRITON.

O´Mahony, Siobhan – Bechky, Beth (2008). Boundary organizations: enabling collaboration among unexpected allies. In: *Administrative Science Quarterly* 53, s. 422-459.

Pavlík, Marek – Bělčík Martin a kol. (2010). *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál.* Vydavatel: Grada Publishing, s. 176.

Pestoff, Victor (2009). *A democratic architecture for the welfare state*. Vydavatelství: Routledge, s. 326.

Potůček, Martin (2005). *Veřejná politika*. Vydavatelství: Sociologické nakladatelství, s. 399.

Punch, Keith F. (2008). *Úspěšný návrh výzkumu*. Praha: Portál, s. 232.

Riches, Graham (2002). Food banks and food security: Welfare reform, human rights and social policy. Lessons from Canada? In: *Social Policy & Administration* 36 (6), s. 648–663.

Rosenmayer, Tomáš (2005). Soukromý neziskový sektor. In: *Definice neziskového sektoru: sborník příspěvků z internetové diskuze CVNS*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, s. 33-38.

Salamon, Lester – Anheier, Helmut (1996). Social origins of civil society: explaining the nonprofit sector cross-nationally. In: *Working papers of the Johns Hopkins comparative nonprofit sector project*, no. 22. Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.

Salamon, Lester et al. (2000). The nonprofit sector: for what and for whom? In: *Working papers of the Johns Hopkins comparative nonprofit sector project,* no. 37. Baltimore: The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.

Salamon, Lester – Sokolowski, Wojciech (2018). The size and composition of the European third sector. In: *The third sector as a renewable resource for Europe*, s. 49-87. Vydavatelství: Palgrave Macmillan.

Sanders, Michael I. (2013). *Joint ventures involving tax-exempt organizations.* Vydavatel: John Wiley & Sons, s. 1474.

Sanzo, María José et al. (2015). Business-nonprofit partnerships: a new form of collaboration in a corporate responsibility and social innovation context. In: *Service Business 9(4)*, s. 611-636.

Selsky, John W. – Parker, Barbara (2005). Cross-sector partnerships to address social issues: challenges to theory and practice. In: *Journal of Management* 31(6), s. 849-873.

Skovajsa, Marek a kol. (2010). *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost*. Vydavatelství: Portál, s. 376.

Švaříček, Roman – Šeďová, Klára a kol. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, s. 384.

Thottathil, Sapna Elizabeth – Goger, Annelies (2019). *Institutions as conscious food consumers: Leveraging purchasing power to drive systems change.* Elsevier Inc.

Varadarajan, Rajan – Menon, Anil (1988). Cause-related marketing: A coalignment of marketing strategy and corporate philantrophy. In: *Journal of Marketing*, 52(3), s. 58-74.

Vieri, Simone – Calabró, Grazia (2016). Food waste: An expression of the evolution of current agricultural development systems. In: Riley, G. L. *Food waste*, Nova Science Publishers, s. 1-22.

Waddock, Sandra (1991). A typology of social partnership organizations. In: *Administration & Society* 22(4), s. 480-515.

Waters, R. D. – Ott, H. K. (2014). Corporate social responsibilty and the nonprofit sector: assessing the thoughts and practices across three nonprofit subsectors. In: *Public Relations Journal* 8 (3).

Wensen, Katelijne a kol. (2011). *The state of play in sustainability reporting in the Europen Union*. Vydavatelství: Amsterdam – CREM, s. 172.

White, Allen L. (2005). Fade, integrate or transform? The future of CSR. In: *Business for social responsibility*, s. 1-9.

Wymer, Walter – Samu, Sridhar (2003). Dimensions of Business and Nonprofit Collaborative Relationships. In: *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing* 11(1), s. 3-22.

Wymer, Walter – Knowles, Patrizia – Gomes, Roger (2006). *Nonprofit Marketing: Marketing Management for Charitable and Nongovernmental Organizations*. Vydavatel: Sage Publications, s. 370.

Yin, Robert K. (2014). *Case study research: Design and methods*. Vydavatel: Sage Publications, s. 378.

Elektronické zdroje

Albert (2020a). Albert děkuje zákazníkům. Ve sbírce potravin darovali v jeho obchodech rekordních 65 842 kilo potravin pro potřebné [cit. 4. 4. 2021]. Dostupné z: https://www.albert.cz/newsroom/media/albert-dekuje-zakaznikum-ve-sbirce-potravin-darovali-v-jeho-obchodech-rekordnich-65-842-kilo-potravin-pro-potrebne.

Albert (2020b). Od začátku krize rozdal Albert 130 000 porcí jídla a navrch rozdělil 2 000 000 korun [cit. 4. 4. 2021]. Dostupné z: https://www.albert.cz/newsroom/media/od-zacatku-krize-rozdal-albert-130-000-porci-jidla-a-navrch-rozdelil-2-000-000-korun.

Albert (2021a). Politika společenské odpovědnosti [cit. 4. 5. 2020]. Dostupné z: https://www.albert.cz/o-nas/spolecenska-odpovednost/politika-spolecenske-odpovednosti.

Albert (2021b). Zdravě a udržitelně [4. 5. 2020]. Dostupné z: https://www.albert.cz/newsroom/zdrave-a-udrzitelne?s=udrzitelnost.

Albert (2021c). Potravinová banka [cit. 5. 5. 2021]. Dostupné z: https://www.albert.cz/o-nas/spolecenska-odpovednost/potravinova-banka.

Albert (2021d). Albert se zavazuje: v tomto roce darujeme 2x více než vloni, celkem 1 600 tun potravin [cit. 5. 5. 2021]. Dostupné z: https://www.albert.cz/newsroom/media/albert-se-zavazuje-v-tomto-roce-darujeme-2x-vice-nez-vloni-celkem-1-600-tun-potravin.

Albert (2021e). Albert loni zdvojnásobil dary potravinovým bankám. Potřebným pomohl více než 800 tunami potravin [cit. 5. 5. 2021]. Dostupné z: https://www.albert.cz/newsroom/media/albert-loni-temer-zdvojnasobil-dary-potravinovym-bankam-potrebnym-pomohl-celkem-797-tunami-potravin.

Business Leaders Forum (2010). Společenská odpovědnost firem: průvodce nejen pro malé a střední podniky [cit. 15. 8. 2020]. Dostupné z: https://csr-online.cz/wp-content/uploads/2018/09/BLF_pruvodce_CSR.pdf.

Byznys pro společnost (2016). Kdo jme [cit. 20. 8. 2020]. Dostupné z: https://byznysprospolecnost.cz/clenstvi-v-platforme-2016/.

ČSÚ (2019). Domácnosti podle decilového rozdělení čistých peněžních příjmů na modifikovanou spotřební jednotku OECD [cit. 5. 8. 2020]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/125571069/160021203e.pdf/6cfa46ae-1f7e-4288-b979-c8e44a572370?version=1.0.

European Commission (2019). Fund for European Aid to the Most Deprived (FEAD) [cit. 21. 9. 2019]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1089.

EUROSTAT (2019). Statistiky příjmové chudoby [cit. 4. 8. 2020]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Income_poverty_statistics/cs&oldid=469055.

Evropská komise (2020). Sociální odpovědnost podniků [cit. 18. 8. 2020]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/doing-business-eu/corporate-social-responsibility-csr_cs.

FAO (2013). Food wastage footprint: impacts on natural resources [cit. 4. 8. 2020]. Dostupné z: http://www.fao.org/3/i3347e/i3347e.pdf.

FEBA (2019a). Our history [cit. 20. 9. 2019]. Dostupné z: https://www.eurofoodbank.org/en/mission-vision-values.

FEBA (2019b). Who we are – membership [cit. 25. 9. 2019]. Dostupné z: https://www.eurofoodbank.org/en/members-network.

FEBA (2019c). Annual reports – 2018 [cit. 25. 9. 2019]. Dostupné z: https://www.eurofoodbank.org/en/2018.

Feeding America (2019). Our history [cit. 20. 9. 2019]. Dostupné z: https://www.feedingamerica.org/about-us/our-history.

Feeding Knowledge (2019). Brief history of John van Hengel's food banking concept [cit. 20. 9. 2019]. Dostupné z: https://www.feedingknowledge.net/02-search?p_p_id=1_WAR_feeding_knowledgeportlet&p_p_lifecycle=2&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&p_p_cacheability=cacheLevelPage&_1_WAR_feeding_knowledgeportlet_cmd=serveAttachment&_1_WAR_feeding_knowledgeportlet_stepAttachmentId=9107&_1_WAR_feeding_knowledgeportlet_callId=6204&_1_WAR_feeding_knowledgeportlet_mvcPath=%2Fcalls%2Fview_all_steps.jsp&_1_WAR_feeding_knowledgeportlet_languageId=en_GB.

Globus (2020a). Národní potravinová sbírka 2020 [cit. 20. 3. 2021]. Dostupné z: https://www.globus.cz/cerny-most/o-globusu/spolecenska odpovednost/detail.html/149_19747-narodni-potravinova-sbirka-2020.

Globus (2020b). Udělejte dobrý skutek [cit. 20. 3. 2021]. Dostupné z: https://www.globus.cz/blog/clanky.html/355_18342-udelejte-dobry-skutek-s-nbsp-globusem.

Globus (2021a). Globus věnoval potravinovým bankám za čtyři roky přes 500 tun zboží, jen loni to bylo na 159 tun potravin [cit. 20. 3. 2021]. Dostupné z: https://www.globus.cz/o-globusu/pro-novinare/archiv-tiskovych-zprav/tiskova-zprava.html/139_19732-globus-venoval-potravinovym-bankam-za-ctyri-roky-pres-500-tun-zbozi-jen-loni-to-bylo-na-159-tun-potravin/1.

Globus (2021b). Národní potravinová sbírka 2021 [cit. 20. 3. 2021]. Dostupné z: https://www.globus.cz/cerny-most/o-globusu/pro-novinare/archiv-tiskovych-zprav/tiskova-zprava.html/139_20319-narodni-potravinova-sbirka-2021/1.

Globus (2021c). Blog: Články [cit. 20. 3. 2021]. Dostupné z: https://www.globus.cz/blog/temata/t/charita/udrzitelnost.html.

Kaufland (2018). Kaufland daroval potřebným více než 188 tun potravin [cit. 17. 3. 2021]. Dostupné z: https://spolecnost.kaufland.cz/pro-novinare/tiskova-sdeleni/tiskova-sdeleni-detail.y=2018.m=11.n=kaufland-daroval-potrebnym-vice-nez-188-tun-potravin.html.

Kaufland (2020). Kaufland nahradí výpadek jarní Sbírky potravin. Daruje 25 tun pomoci! [cit. 17. 3. 2021]. Dostupné z: https://spolecnost.kaufland.cz/pro-novinare/tiskova-sdeleni/tiskova-sdeleni-detail.y=2020.m=04.n=darovani-potravin.html.

Kaufland (2021a). Aktuální tisková sdělení [cit. 17. 3. 2021]. Dostupné z: https://spolecnost.kaufland.cz/pro-novinare/tiskova-sdeleni.html.

Kaufland (2021b). Společenská odpovědnost [cit. 17. 3. 2021]. Dostupné z: https://spolecnost.kaufland.cz/clovek-priroda/spolecenska-odpovednost.html.

Lidl (2019). Zpráva o udržitelném rozvoji za rok 2018 [cit. 19. 3. 2021]. Místo vydání: Praha. Dostupné z: https://www.lidl.cz/cs/letak/zprava-o-udrzitelnem-rozvoji-za-rok-2018/view/flyer/page/1.

Lidl (2020). Lidl daruje potravinovým bankám téměř 4,5 tuny trvanlivých potravin [19. 3. 2021]. Dostupné z: https://spolecnost.lidl.cz/pro-novinare/tiskove-zpravy/lidl-daruje-potravinovym-bankam-temer-4-5-tuny-trvanlivych-potravin.

Lidl (2021). Společnost [cit. 19. 3. 2021]. Dostupné z: https://spolecnost.lidl.cz/nase-odpovednost/spolecnost-na-ceste-k-lepsimu-zitrku.

Makro (2021a). Společenská odpovědnost v makro [cit. 23. 3. 2021]. Dostupné z: https://www.makro.cz/udrzitelnost/spolecenska-odpovednost.

Makro (2021b). Tiskové zprávy [cit. 23. 3. 2021]. Dostupné z: https://www.makro.cz/tiskove-zpravy.

Ministerstvo práce a sociálních věcí (2018). Fond evropské pomoci nejchudším osobám (FEAD) [cit. 21. 9. 2019]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/cs/29636.

Penny Market (2019). Zpráva o udržitelnosti: PENNY Market Česká republika [cit. 16. 3. 2020] Místo vydání: Radonice. Dostupné z: https://assets-eu-01.kc-usercontent.com/b490fe50-3436-01c5-6cd3-1e0fc2fff5ea/fd797b35-4468-4215-8cea-f87cd3fa7475/PENNY_Zprava_o_udrzitelnosti_.pdf.

PBPSK (2019). Příloha k účetní závěrce ve zkráceném rozsahu [cit. 5. 11. 2020]. Místo: Praha. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sldetail?dokument=63183258&subjektId=756852&spis=342102.

Potravinové banky (2019). O nás [cit. 14. 12. 2019]. Dostupné z: https://potravinovebanky.cz/o-nas/.

Potravinová banka Praha (2020). [cit. 8. 9. 2020]. Dostupné z: https://potravinovabankapraha.cz/.

Rada vlády pro nestátní neziskové organizace (2015). Státní politika vůči nestátním neziskovým organizacím na léta 2015-2020 [cit. 3. 8. 2020]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/statni_politika.pdf.

Rohlík (2021a). Sbírka potravin [cit. 14. 3. 2021]. Dostupné z: https://www.rohlik.cz/tema/potravinova-sbirka.

Rohlík (2021b). Zachraň jídlo [14. 3. 2021]. Dostupné z: https://www.rohlik.cz/zachran-jidlo.

Tesco (2019). Tesco darovalo dodávku potravinové bance, budě zachraňovat potraviny [cit. 4. 4. 2021]. Dostupné z: https://corporate.itesco.cz/novinky/2019/tesco-darovalo-dod%C3%A1vku-potravinov%C3%A9-bance-bude-zachra%C5%88ovat-potraviny/.

Tesco (2020). Mimořádná Potravinová sbírka Tesco pomáhala lidem v nouzi celé léto. Zákazníci darovali téměř 50 000 porcí jídla [cit. 5. 4. 2021]. Dostupné z: https://corporate.itesco.cz/novinky/2020/mimo%C5%99%C3%A1dn%C3%A1-potravinov%C3%A1-sb%C3%ADrka-tesco-pom%C3%A1hala-lidem-v-nouzi-cel%C3%A9-l%C3%A9to-z%C3%A1kazn%C3%ADci-darovali-t%C3%A9m%C4%9B%C5%99-50-000-porc%C3%AD-j%C3%ADdla/

Tesco (2021a). Little helps plan 2020 [cit. 5. 4. 2021]. Dostupné z: https://corporate.itesco.cz/udr%C5%BEiteln%C3%A9-podnik%C3%A1n%C3%AD/n%C3%A1%C5%A1-p%C5%99%C3%ADstup/.

Tesco (2021b). Vy rozhodujete, my pomáháme [cit. 4. 4. 2021]. Dostupné z: https://itesco.cz/pomahame/about/.

Vajdová, Tereza (2005). Zpráva o neziskovém sektoru v České republice. Rada vlády pro nestátní neziskové organizace [cit. 3. 8. 2020]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/zprava_o_neziskovem_sektoru.pdf.

Výroční zpráva PBPSK (2018). Místo: Zdiby Přemyšlení, Praha-východ. Dostupné na vyžádání u ředitelky Potravinové banky pro Prahu a Středočeský kraj.

Zákony

Zákon č. 89/2012 Sb.

Zákon č. 180/2016 Sb.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Motivace a rizika na straně kooperující firmy

Tabulka č. 2: Motivace a rizika na straně neziskové organizace

Tabulka č. 3: Typy spolupráce mezi PBPSK a potravinovými řetězci

Tabulka č. 4: Přehled navázání spolupráce řetězců a PBPSK

Seznam schémat

Schéma 1: Welfare trojúhelník dle V. Pestoffa

Schéma 2: Spolupráce potravinových řetězců a PBPSK v Austinově kolaboračním kontinuu