

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky, katedra Marketingové
komunikace a PR

Bakalářská práce

2012

Kristýna Jílková

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut komunikačních studií a žurnalistiky, katedra Marketingové
komunikace a PR

Kristýna Jílková

**CSR aktivity Tesco Stores ČR a. s. v letech
2009-2010**

Bakalářská práce

Praha 2012

Autor práce: **Kristýna Jílková**

Vedoucí práce: **Mgr. Daniel Köppl**

Rok obhajoby: 2012

Hodnocení:

Bibliografický záznam

JÍLKOVÁ, Kristýna. *CSR aktivity Tesco Stores ČR a. s. v letech 2009-2010*. Praha: Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Katedra marketingové komunikace a PR, 2012. 89 str. Vedoucí diplomové práce Mgr. Daniel Köppl.

Anotace (abstrakt)

Práce se zaměřuje na společensky odpovědné aktivity Tesco Stores ČR a. s. v letech 2009 – 2010, zasazuje je do kontextu marketingové komunikace a analyzuje je pomocí tří základních pilířů CSR – ekonomického, sociálního a environmentálního. Nejprve je popsáno, co koncept CSR je, jak vzniknul, které složky obsahuje a jaké nástroje může společensky odpovědná firma používat, a to i z hlediska marketingu. Jsou definovány důležité pojmy potřebné k následnému popsání aktivit firmy a práce se nevyhýbá ani kritice CSR. V následující části je představena firma Tesco Stores ČR a. s., která slouží jako subjekt případové studie. Pro účely studie byly vymezeny pouze roky 2009 a 2010, nicméně právě toto období je bohaté na aktivity v celé šíři možností CSR. Popsané aktivity jsou z hlediska každého pilíře CSR samostatně zhodnoceny a podrobeny kritice. Samostatně je zhodnocena i vnější komunikace společensky odpovědných témat. Závěr přinese shrnutí dílčích analýz a vyhodnocení zajímavých rozporů v prezentaci programu CSR společnosti Tesco v kontextu aktuální situace, trendů v oblasti CSR a trhu, na kterém společnost Tesco působí.

Abstract

The thesis focuses on social responsible activities of Tesco Stores Czech Republic in 2009 – 2010, puts them into context of marketing communication and analyses them, using three basic pillars of CSR – economic, social and environmental. First the concept of CSR and its establishment is described along with the parts it includes and the instruments it provides for a corporation – also from the standpoint of marketing. The key terms needed for following description of activities are defined and the thesis doesn't avoid the topic of critics of CSR. In the next part, Tesco Stores Czech Republic is introduced to be the subject of a case study. Only years 2009 and 2010 were selected for this purpose, nevertheless, this period is rich for a wide range of CSR activities. Described activities will be separately evaluated using the three pillars of CSR and will be a subject of a critique. External communication of topics of corporate social

responsibility is analyzed separately. The final chapter summarizes conclusions from previous analyses, evaluates them in the context of actual state of affairs, trends in the field of CSR and also the market on which Tesco acts.

Klíčová slova

společenská odpovědnost firem, CSR, Tesco, stakeholder, ekonomická, sociální, environmentální, udržitelnost, marketing

Keywords

corporate social responsibility, CSR, Tesco, stakeholder, economic, social, environmental, sustainability, marketing

Rozsah práce: 85 299 znaků

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 20. 8. 2012

Kristýna Jílková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé práce, Mgr. Danielu Köpplovi, za cenné připomínky a podporu při vedení této práce. Dále bych ráda poděkovala Ivaně Dubnové za Tesco Stores ČR a. s. za čas věnovaný při osobním setkání. Velice děkuji rodině a mým nejbližším.

Institut komunikačních studií a žurnalistiky UK FSV
Teze BAKALÁŘSKÉ diplomové práce

TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:

Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta:

Jílková Kristýna

Razítko podatelny:

Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta:

2008/2009

E-mail diplomantky/diplomanta:

jilkova.kristyna@gmail.com

Studijní obor/typ studia:

Marketingová komunikace a PR

Předpokládaný název práce v češtině:

CSR aktivity Tesco Stores ČR a.s. v letech 2009-2010

Předpokládaný název práce v angličtině:

CSR activities of Tesco Stores Czech Republic a.s. in 2009-2010

Předpokládaný termín dokončení (semestr, školní rok – vzor: ZS 2012):

LS 2010/2011

Základní charakteristika tématu a předpokládaný cíl práce (max. 1000 znaků):

CSR, neboli společenská odpovědnost firmy, je v České republice poměrně málo rozšířený pojem. Tuto politiku aplikují zatím většinou velké, často mezinárodní firmy. Důvodem, proč praktikování CSR otevřeně nehlásá více společností, může být i fakt, že na tento koncept, který se mimo marketingu dotýká i dalších oblastí, nejsou jednotné názory. Dokonce definice pojmu jako takového je několik a časem se stále rozšiřují, a protože jde o činnost dobrovolnou a stále ještě poměrně novou, pojetí CSR se liší subjekt od subjektu. V této případové studii se chci zaměřit na CSR aktivity společnosti Tesco Stores v letech 2009-2011. K tomuto tématu mě přivedla aktivní účast na průzkumu zadaném právě Tesco Stores, který se týkal právě společenské odpovědnosti firmy. Pro účely práce provedu vlastní kvantitativní průzkum na stejné téma. Předpokládaný cíl práce je analyzovat CSR aktivity společnosti Tesco a jejich projekci v následném vnímání značky veřejností.

Předpokládaná struktura práce (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu):

1. **Úvod** (stručné uvedení do teorie CSR a představení společnosti Tesco)
2. **Studie CSR aktivit Tesco Stores ČR** (studie CSR aktivit, rozdělených na tři základní části)
 - 2.1. **Ekonomická část**
 - 2.2. **Sociální část**
 - 2.3. **Enviromentální část**
 - 2.4. **Průzkum** (úvod vysvětlující technickou část průzkumu a testované hypotézy, výsledky průzkumu)
3. **Závěr** (zhodnocení CSR aktivit společnosti, zhodnocení výsledků průzkumu, vyvození závěru)

Vymezení zpracovávaného materiálu (např. konkrétní titul periodika a období, za které bude analyzován):

Tiskové zprávy Tesco Stores ČR 2009-2011

Materiály poskytnuté Tesco Stores ČR na základě vymezených podmínek

Oficiální internetové stránky Tesco Stores ČR (www.itesco.cz)

Postup (technika) při zpracování materiálu:

Deskriptivní analýza

Základní literatura (nejméně 5 nejdůležitějších titulů k tématu a způsobu jeho zpracování; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2-5 řádků):

BARTH, Regine; WOLFF Franziska: *Corporate Social Responsibility in Europe: Rhetoric and Realities*. Edward Elgar Publishing, 2009. 358 str. ISBN 978-1-84720-764-7

Tématika CSR je problematická kvůli neustálenosti jejího teoretického základu. Napříč diskusemi se neustále rozšiřuje význam CSR, ale i výklad samotného pojmu. Proto je pro rozbor tématu důležité disponovat základními informacemi, charakteristickými pro téma a oblast. Tato publikace poskytuje bližší pohled na CSR v Evropě a zároveň diskusi nad rozdílem mezi teoretickou diskusí o účinku CSR a realitami.

CRANE, Andrew; MCWILLIAMS, Abigail; MATTEN, Dirk: *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press, 2008. 590 str. ISBN 978-0-19-921159-3

Velmi rozsáhlá publikace, která má za pomoci mnoha odborníků, kteří se na ní podílejí, snahu shrnout dosavadní závěry z diskusí a položit jistý teoretický a ucelený základ problematice CSR a příbuzných konceptů.

KENT MAY, Steve; CHENEY, George; ROPER, Juliet: *The Debate Over Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press, 2007. 490 str. ISBN 978-0-19-517882-1

Kniha nabízí pohled na CSR z různých pohledů dle několika oborů a zaměření – komunikační, obchodní, právní, sociologický, sociálně politický, ekonomický a účetní. Nabízí také mnoho případových studií a diskusí nad významem CSR a mírou, kterou by se firma měla do odpovědnosti zapojovat.

BLOWFIELD, Michael; MURRAY, Allan. *Corporate Responsibility: A Critical Introduction*. Oxford University Press, 2008. 452 str. ISBN 978-0-19-920909-5

Striktně akademický pohled na CSR bez účasti velkého množství odborníků. Výklad dvou autorů se zaměřuje na CSR jako samostatný koncept, respektuje interdisciplinární přesah a v samostatné části dává prostor celosvětové diskusí a kritice.

DISMAN, Miroslav: *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 3. Vyd. Karolinum: Praha, 2007. 374 str. ISBN 978-80-246-0139-7

Nestárnoucí učebnice metodologie kvantitativního průzkumu, potažmo průzkumu obecně. Dismanova velmi obsáhlá „příručka“ poskytuje potřebný základ k sestavení a provedení kvalitního výzkumu.

Diplomové práce k tématu (seznam bakalářských, magisterských a doktorských prací, které byly k tématu obhájeny na UK, případně dalších oborově blízkých fakultách či vysokých školách za posledních pět let)

Politika CSR uplatňovaná společností Tesco ve Velké Británii a České republice. Jana Kelnarová, Vysoká škola ekonomická v Praze, 2006

Projekt programu Corporate Social Responsibility firmy Tesco Stores ČR a.s. Ivana Dubnová, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací, 2006

Datum / Podpis studenta/ky

.....

TUTO ČÁST VYPLŇUJE PEDAGOG/PEDAGOŽKA:

Doporučení k tématu, struktuře a technice zpracování materiálu:

Případné doporučení dalších titulů literatury předepsané ke zpracování tématu:

Potvrzuji, že výše uvedené teze jsem s jejich autorem/kou konzultoval (a), a že téma odpovídá mému oborovému zaměření a oblasti odborné práce, kterou na UK FSV vykonávám.

Souhlasím s tím, že budu vedoucí(m) této práce.

Příjmení a jméno pedagožky/pedagoga

.....
Datum / Podpis pedagožky/pedagoga

TEZE JE NUTNO ODEVZDAT VYTIŠTĚNÉ, PODEPSANÉ A VE DVOU VYHOTOVENÍCH DO TERMÍNU UVEDENÉHO V HARMONOGRAMU PŘÍSLUŠNÉHO AKADEMICKÉHO ROKU, A TO PROSTŘEDNICTVÍM PODATELNÝ UK FSV. PŘIJATÉ TEZE JE NUTNÉ SI VYZVEDNOUT V SEKRETARIÁTU PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY A NECHAT VEVÁZAT DO OBOU KOPIÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE.

TEZE DOPORUČENÉ PEDAGOGEM/PEDAGOŽKOU BUDE VEDENÍ IKSŽ POUZE BRÁT NA VĚDOMÍ, TEZE PODÁVANÉ STUDENTEM/KOU SAMOSTATNĚ BUDE PROJEDNÁVAT.

Obsah

BIBLIOGRAFICKÝ ZÁZNAM.....	5
PROHLÁŠENÍ.....	7
OBSAH.....	1
ÚVOD.....	2
1. CO JE TO CSR	4
1.1. DEFINICE SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM	4
1.2. TŘI PILÍŘE CSR.....	6
1.2.1. <i>Šest cest ke konání dobra</i>	7
1.3. STAKEHOLDERS	9
1.4. HISTORIE CSR.....	11
1.5. KRITIKA CSR	13
2. O SPOLEČNOSTI TESCO STORES V ČR.....	15
2.1. TESCO NA TRHU MALOOBCHODU V ČR	16
2.2. TESCO JAKO SPOLEČENSKY ODPOVĚDNÁ FIRMA	18
2.3. SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST TESCO V ČR.....	21
2.4. SWOT ANALÝZA CSR TESCA	23
3. CSR AKTIVITY V LETECH 2009 – 2010.....	27
3.1. EKONOMICKÁ OBLAST	27
3.1.1. <i>Podpora zdravého životního stylu</i>	27
3.1.2. <i>Vztahy s dodavateli a podpora lokálních dodavatelů</i>	30
3.1.3. <i>Věrnostní program</i>	31
3.2. SOCIÁLNÍ OBLAST	33
3.2.1. <i>Zaměstnanci</i>	33
3.2.2. <i>Firemní dárcovství</i>	34
3.2.3. <i>Cause-related marketing</i>	38
3.2.4. <i>Firemní dobrovolnictví</i>	39
3.3. ENVIRONMENTÁLNÍ OBLAST.....	39
3.3.1. <i>Den země</i>	40
3.3.2. <i>Zásobování na alternativní pohon</i>	40
3.3.3. <i>Stavba prodejn s nulovou uhlíkovou stopou</i>	40
3.3.4. <i>Zavádění ekologických a úsporných opatření na prodejnách</i>	41
3.3.5. <i>Recyklace odpadu</i>	42
4. ANALÝZA CSR AKTIVIT A KOMUNIKACE TESCA	43
4.1. ZHODNOCENÍ KOMUNIKACE CSR	43
4.2. KOMUNIKAČNÍ KANÁLY VNĚJŠÍ KOMUNIKACE CSR TESCA	46
5. ZÁVĚR.....	54
SUMMARY	56
POUŽITÁ LITERATURA.....	57
SEZNAM OBRÁZKŮ	64
SEZNAM TABULEK.....	64
SEZNAM GRAFŮ	64
SEZNAM PŘÍLOH.....	65

Úvod

Společenská odpovědnost firem, jinak známá jako CSR, není nový pojem a koncept etického podnikání a dobročinnosti, z něhož CSR vychází, je ještě starší. Přesto společensky odpovědné podnikání není v České republice ještě příliš rozšířené a firem, které se k takovému podnikání hlásí, ještě donedávna nebylo mnoho. Firmy s propracovanou CSR strategií jsou většinou zahraniční a zásady odpovědného podnikání byly často přineseny z domovské země firmy. Takovou firmou je i Tesco Stores ČR a. s. Ve Velké Británii, což je země vzniku Tesco Stores, je CSR firmy natolik propracované a tak daleko, že můžeme britské Tesco směle označit za jednu z vedoucích firem v oblasti. V České republice se ale situace každým rokem mění k lepšímu, a to také díky průkopnickému přístupu firem, které navzdory kritice svým příkladem ukazují, že úspěšně a zároveň odpovědně podnikat lze.

Součástí CSR je i dobrovolné navracení získaných prostředků firmy nazpět komunitě, zákazníkům, zaměstnancům, tedy obecně společnosti. Teze, která odporuje samotné podstatě podnikání. Z tohoto rozporu se zrodila podnětná diskuse, která stále trvá a mimo mnoho zajímavých východisek přinesla i nejednotnou definici CSR a názory na něj.

Protože z konfliktu se rodí pravda¹, a proto, že rozporuplná témata jsou zajímavá, podnětná a inspirativní, tématem této práce byly vybrány právě CSR aktivity Tesco Stores ČR a. s.². Tesco během doby působení na českém trhu rozvedlo tyto aktivity do šíře, která je pro účely bakalářské práce neúnosná, a proto byly pro bližší analýzu vymezeny pouze roky 2009 a 2010. V těchto letech Tesco zahájilo nebo rozšířilo mnoho aktivit, dokonce některé z nich ve svém segmentu ojedinělé. Sledované období je ale zajímavé i z jiného hlediska.

Rok 2009 a 2010 je charakteristický zejména nastupující finanční krizí a jejím velkým vlivem na všechny trhy. Trh rychloobrátkového zboží i retailing obecně se vyznačují jistou nepředvídatelností. V období krize je možné sledovat vynalézavost jednotlivých řetězců na trhu, přičemž využití CSR jako možné konkurenční výhody může hrát důležitou roli v boji o zákazníka. Mnoho firem provozuje společenskou

¹ ČAPEK, Karel. *Pragmatismus čili filosofie praktického života*. Praha: Topič 1918

² Dále jen Tesco

odpovědnost bez konkrétního závazku veřejnosti či svým stakeholderům³. Tesco je jedna z mála velkých společností na našem trhu, které se k CSR otevřeně hlásí a implementuje ji do své dlouhodobé strategie v širším rozsahu. V předložené práci budou tyto aktivity popsány a analyzovány, zasazeny do kontextu marketingové komunikace. Bude zhodnoceno, jestli a jak Tesco komunikuje CSR aktivity ve sledovaném období (a pokud ano, tak zda je komunikuje dostatečně).

V průběhu práce došlo k několika změnám. Především se jedná od upuštění od vlastního rozsáhlého průzkumu, který byl v pozměněné podobě přesunut do dalších plánovaných studií a prací na toto téma a nahrazen důkladnější analýzou. Nicméně bylo přidáno mnoho referencí na důležité velmi kvalitní průzkumy, odborné studie a několik již proběhnutých dotazníkových šetření na toto téma. Dále byla analýza uvedena teoretickou částí, která shrnuje a definuje východiska společenské odpovědnosti firem. Vzhledem k nejednotnosti výkladu pojmu je nejprve potřeba představit koncept CSR, jeho historii, kritiku (která se k tomuto konceptu neoddělitelně váže) a vysvětlit několik základních pojmů spojených s tématem. Dále bude krátce představeno Tesco, a to i v kontextu českého trhu, a poté samotný koncept společenské odpovědnosti v pojetí Tesca a jeho aktivit z hlediska tří základních pilířů CSR. Toto pojetí bude konfrontováno s poznatky z odborné literatury a podrobena případné kritice.

³ Viz. kapitola 1.3.

1. Co je to CSR

Pro potřeby práce je potřeba vymežit pojem CSR, a to i v historickém kontextu a v kontextu marketingové komunikace, a spolu s tím také některé příbuzné pojmy. CSR prošlo za posledních několik desetiletí velkým vývojem a bylo tvarováno nesčetnými debatami jak v akademické rovině, tak v literatuře a praxi ve firmách. V současnosti je již pojem samotný mnohem rozšířenější a známější, nicméně stále existuje mnoho názorových směrů, a to kritických i pozitivních. Je také potřeba rozlišovat mezi společenskou odpovědností firem, firemním dárcovstvím (filantropií), trvalou udržitelností, sociálním marketingem a dalšími pojmy. Často dochází k záměně, i když ve skutečnosti má každý z nich jiný význam, a také některé z nich jsou součástí obsáhlejšího konceptu.

1.1. Definice společenské odpovědnosti firem

Uspokojivě definovat společenskou odpovědnost firem je velmi složité. Nejdříve několik definic od odborníků a organizací zabývajících se CSR:

„CSR je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders.“

(Evropská unie, Zelená kniha 2001)

Business for Social Responsibility definuje CSR jako *„způsob podnikání, který odpovídá či jde nad rámec etických, zákonných, komerčních a společenských očekávání.“*

Prezident Světového ekonomického fóra Klaus Schwab, shrnuje: *„Podniky jsou závislé na globálním vývoji, a proto je v jejich vlastním zájmu zlepšit stav tohoto světa.“*

Je tedy zřejmé, že společenská odpovědnost podniků je založena zejména na **dobrovolnosti, dlouhodobém charakteru a zájmu o zlepšení prostředí**, ve kterém podnik působí. Tyto dobrovolné závazky jdou vždy nad rámec zákonných opatření a vytváří prostor k definování společensky odpovědného přístupu v pojetí firmy. A právě toto vytváří konflikt, neboť aktivita je přenesena do firmy samotné, a to na

samoregulační bázi. Skutečná vymahatelnost a ověřitelnost takových závazků firem je často diskutabilní, a také všeobecná shoda v definici pojmu je nepravděpodobná.

CSR je zároveň i odpovědí na tlak spotřebitelů, kteří přirozeně mění svá očekávání a potřeby a nyní kladou mnohem větší požadavky na firmy. Spotřebitelé začali upřednostňovat takové firmy, které přijaly ekologické a etické cíle a hodnoty. CSR tak může být velkou konkurenční výhodou.

Závěry z nových diskusí mezi odborníky ukazují, že firma může ze svého společensky odpovědného podnikání efektivně těžit pouze tehdy, pokud je vedena nejen ke společenské odpovědnosti, ale i k dlouhodobé udržitelnosti. V takovémto pojetí již nestačí, aby se společenskou odpovědností zabývalo pouze jedno oddělení ve firmě; je potřeba ji integrovat do všech oddělení napříč firmou, a to v odpovídající šíři a hloubce, přičemž všechny oblasti CSR by měly být v rovnováze. Nejnovějším pojetím CSR je tedy vnímání společensky odpovědného chování jako součásti celistvého plánu trvalé udržitelnosti⁴ a opuštění zastaralého vnímání CSR⁵. K tomuto se váže i vytváření **sdílené hodnoty** a nahrazení CSR jakožto jen části firmy **strategickým CSR**, které firmou prorůstá⁶.

Další aktuální diskuse odborníků se více zaměřují na vztah spotřebitelů ke značkám a jejich hodnotě. Marketing, který jen definuje značky podle jejich odlišnosti („differentiating brands“), je kritizován jako zastaralý, a je prosazována nová vize vytváření skutečného rozdílu a přínosu značky („actually making a difference“)⁷. Spotřebitelé mají lepší vztah ke značkám, které pro ně přinášejí opravdový užitek. Podle průzkumu Meaningful Brands by ve skutečnosti dvěma třetinám spotřebitelů nevadilo, kdyby v budoucnosti 70 % značek úplně zmizelo⁸. CSR může být cestou k smysluplnosti a skutečné hodnotě značky, neboť jen takové značky, které svět mění

⁴ První ročník konference Fórum pro udržitelné podnikání jednoznačně ukázal, že svět jde od CSR k udržitelnosti (Tisková zpráva). *Blue events* [online]. 19.4.2011 [cit. 2012-07-11]. Dostupné z: <http://www.blueevents.eu/news/detail/?ID=FNG2WRYJUAYKU46V>

⁵ Byznys potřebuje skutečnou strategii udržitelnosti alias epitař za zprofanovanými pojmy typu CSR (Tisková zpráva). *Blue events* [online]. 16.3.2012 [cit. 2012-07-11]. Dostupné z: <http://www.blueevents.eu/news/detail/?ID=6P922YJKMP5E29ZG>

⁶ KULDOVÁ, Lucie. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: strategická CSR*. 1. vyd. Plzeň: Nava, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7211-408-5. Str. 48.

⁷ What is Meaningful Brands?. *Havas Media Labs* [online]. 20.12.2011 [cit. 2012-07-11]. Dostupné z: <http://www.havasmedialabs.com/meaningful-brands/>

⁸ Meaningful Brands for a Sustainable Future. *Havas Media* [online]. 2010 [cit. 2012-07-11]. Dostupné z: <http://havasmedia.com/meaningfulbrandsinfographic/>

k lepšímu, jsou pro společnost hodnotné a trvale udržitelné⁹. Jinak řečeno: „*Společnosti by měly lidem naslouchat a sdílet s nimi jejich společný sen, pokoušet se přinést skutečnou změnu do života lidí i společnosti jako takové*“¹⁰. V této souvislosti vzniká další nový pojem: **udržitelný marketing**. Z vývoje po ekonomické krizi také přišlo mnoho ponaučení, z nichž jedním je zjištění, že: „*Krise pramení z přehnané honby za ziskem a opět jasně ukázala, že neexistuje nic jako ‘oběd zadarmo’.* Měli bychom se vrátit ke kořenům a zaměřit se na hodnotové řízení podniku.“¹¹

Dnes už se společenská odpovědnost rozšířila i do neziskových organizací, vlád nebo například škol.

Blízkými koncepty jsou také **corporate citizenship**, **corporate social responsiveness (CSR2)**, **corporate social performance (CSP)** a **podnikatelská etika**.

Sociální marketing se většinou týká komunikace neziskových organizací.

Je velmi složité uchopit a vymezit CSR jako takové, nicméně různé přístupy a příbuzné koncepty vycházejí ze stejných základů.

1.2. Tři pilíře CSR

Celý koncept CSR se dá rozdělit do tří oblastí, které jsou v literatuře¹²¹³¹⁴ často označovány jako tzv. „pilíře CSR“ – ekonomický, sociální a environmentální. Jsou také nazývány „triple **bottom line**“ nebo **3P** – profit (ekonomická oblast), people (sociální oblast) a planet (environmentální oblast).

Aktivita, kterým se firma v rámci těchto oblastí může věnovat, jsou velmi různorodé a patří mezi ně například uplatňování principů transparentního a etického podnikání bez korupce, šetné hospodaření a ochrana přírodních zdrojů, dodržování lidských práv ve vztahu zaměstnavatele a zaměstnance apod. Příklady aktivit jsou ilustrovány tabulkami v Přílohách č. 2-5.

⁹ CHAMPNISS, Guy a Fernando RODES VILA. *Brand Valued: How Socially Valued Brands Hold the Key to a Sustainable Future and Business Success*. Hoboken, NJ: John Wiley, 2011. 290 str. ISBN 978-111-9976-677

¹⁰ LÓPEZ, Sara de Dios. *Sustainability Marketing: The Age of Meaningful Brands*. Warc [online]. 2010 [cit. 2012-07-11]. Dostupné z: <http://www.warc.com>. Placený zdroj.

¹¹ KULDOVÁ, Lucie. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: strategická CSR*. 1. vyd. Plzeň: Nava, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7211-408-5. Str. 65.

¹² BLOWFIELD, Michael a MURRAY, Alan. *Corporate Responsibility*. New York : Oxford University Press, 2011. ISBN 978-0-19-958-107-8.

¹³ CRANE, Andrew; MCWILLIAMS, Abigail; MATTEN, Dirk: *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford Univerzity Press, 2008. 590 str. ISBN 978-0-19-921159-3

¹⁴ WERTHER, William B. *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2006. 356 s. ISBN 978-1-4129-1372-0.

Některé z těchto aktivit jsou kritizovány a uváděny jako sporné. Debata, kde CSR začíná, a kde končí, je častým předmětem diskusí. Pojetí CSR se velmi liší podle toho, co je od něj očekáváno, a na to navazuje i jeho kritika. Například Bárta, Pátík a Postler tvrdí¹⁵, že zásady transparentnosti podnikání a dodržování lidských práv by měly být součástí každé firmy, která chce podnikat v dlouhodobém hledisku. Nelze očekávat, že firma, která takové zásady nectí, bude vyhledávána obchodními partnery, zákazníky a zaměstnanci¹⁶. Situace, kdy se firma chová takto nesoutěžně, ošetřuje zákon. Firmy, které se k politice CSR otevřeně hlásí, ale většinou v těchto oblastech podnikají alespoň o něco více, než vymezuje zákon a kážou dobré mravy.

Navzdory velice širokému zásahu témat CSR lze vycházet z řady domácích publikací^{17 18 19 20 21}, které v zásadě docházejí ke konsenzu se zahraniční literaturou, koncept reflektují z hlediska aktuálního vývoje a odborných diskusí v České republice, a také vytvářejí základ pro studium i praktické použití a aplikaci CSR do praxe.

1.2.1. Šest cest ke konání dobra²²

V praxi je možné setkat se s několika hlavními cestami spojení marketingové komunikace, firmy a dobrého účelu. Kotler²³ rozlišuje mezi šesti typy sociálních iniciativ:

○ Cause promotions

Pojem cause promotions²⁴ zahrnuje různé formy zviditelnění konkrétní kauzy. Jedná se například o poskytnutí finanční pomoci nebo jiných forem podpory ke zvýšení

¹⁵ BÁRTA, Vladimír a Ladislav PÁTÍK. *Retail marketing*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2009, 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9, str. 40

¹⁶ *Ibid.*

¹⁷ KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 201 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.

¹⁸ ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, xix, 167 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-192-5.

¹⁹ PAVLÍK, Marek a Marek BĚLČÍK. *Společenská odpovědnosti organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 169 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-247-3157-5.

²⁰ KULDOVÁ, Lucie a Marek BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost firem: [etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi]*. 1. vyd. Kanina: OPS, 2010, 189 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-87269-12-1

²¹ ZBRÁNKOVÁ, M., ŘEHOŘOVÁ, P., MARŠÍKOVÁ, K. a PRSKAVCOVÁ, M. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. ISBN 978-80-7372-436-8

²² KOTLER, Philip a LEE, Nancy. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. New Jersey : John Wiley & Sons, 2005. Str. 22-24

²³ *Ibid.*

²⁴ Nepřekládá se

povědomí o společenském problému. Cause promotions může organizace zvolit i za účelem vybrání větší částky na zvolený účel, případně na získání dobrovolníků nebo účastníků v řešení problému. Cause promotions probíhá buď přímo vlastní iniciací, nebo v partnerství s neziskovou organizací, nebo organizace může být jedním ze sponzorů.

- **Cause-related marketing**

Cause related marketing²⁵ je: „marketingovým nástrojem, který komunikuje slova a činy odpovědně se chovajících společností.“²⁶ Většinou probíhá formou partnerství s neziskovou organizací nebo výrobcem. Je zvolen konkrétní produkt a část výtěžku z jeho prodeje je věnována na vybraný charitativní účel, a to po určitou dobu. Zviditelní se tím jak prodejce, tak partner, a pro obě strany ideálně nastává win-win²⁷ situace, nebo podle Kotlera²⁸ win-win-win situace, kdy prospěch z nákupu výrobku má i zákazník v podobě uspokojení z podpoření dobré věci.

- **Corporate social marketing**

Jde o snahu změny chování veřejnosti v oblasti zdraví, bezpečnosti, životního prostředí a podobných zájmů, čímž se liší od cause promotions, které na změnu v chování neapeluje.

- **Firemní dárcovství**

Jedná se o nejčastější a nejoblíbenější formu CSR. Firemní dárcovství se dále dělí na přímou podporu (peněžní či nepeněžní), pořádání eventů na podporu dobročinného účelu (například charitativní akce a večírky), zaměstnanecké sbírky, matchingové²⁹ fondy a firemní nadace a nadační fondy (samostatné správní subjekty zřízené firmou, které přerozdělují své prostředky na dobročinné účely). Právě v této podobě, ačkoliv jde ve skutečnosti jen o malou část konceptu, se CSR od začátku

²⁵ Neboli CRM, nepřekládá se

²⁶ KULDOVÁ, Lucie a Marek BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost firem: [etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi]*. 1. vyd. Kanina: OPS, 2010, 189 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-87269-12-1. Str. 50.

²⁷ Teorie her popisuje šest základních strategií v konfliktních rozhodovacích situacích, mezi kterými právě win-win strategie jako jediná uspokojuje všechny zúčastněné. Teorie her je jednou z disciplín aplikované matematiky. Nejprve byla popsána v díle "On the Theory of Games of Strategy" Johna vona Neumanna, a pak dále rozvíjena v rámci mnoha různých aplikovaných věd.

²⁸ KOTLER, Philip a LEE, Nancy. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. New Jersey : John Wiley & Sons, 2005.

²⁹ Jde o speciální typ sbírky, kdy firma do fondu přispěje formou navýšení vybrané částky o určitou část, například o 10 %

vývoje ve firmách postupně rozvíjelo a rozšiřovalo. V minulosti tyto dary neměly žádné spojení s oblastí působení firmy, což se v současnosti mění a při plánování využití firemní filantropie jsou využívány mnohem promyšlenější postupy.

○ **Firemní dobrovolnictví**

V tomto případě firma dává v rámci dobročinného projektu k dispozici své zaměstnance, což je výhodné i pro firmu samotnou. Zaměstnanci, často pobízení různými motivačními nástroji od zaměstnavatele (den volna, firemní dobrovolnictví v rámci plánu osobního rozvoje ve firmě), během své účasti nasbírají mnoho cenných zkušeností. Firemní dobrovolnictví „*má sociální přínos, zejména pro teambuilding, přijímání nových zaměstnanců a vytváření pocitu soudržnosti s firmou.*“³⁰ Opět jde o win-win (win-win-win) situaci. V zahraničí jde o velmi oblíbenou a využívanou aktivitu, v České republice zdaleka ne tolik, ale postupně se rozšiřuje do firem a nabývá na popularitě.

○ **Sociálně odpovědná firemní činnost**

Jedná se o činnost, která nějakým způsobem pomáhá komunitě či životnímu prostředí. Jde o činnosti buď z vlastní iniciativy firmy, nebo ve spolupráci s neziskovými organizacemi. Příkladem jsou programy pro stážisty a studentské programy, v jejichž rámci probíhá vyhledávání a podporování talentů na školách.

1.3. Stakeholders

Se společenskou odpovědností se váže pojem stakeholders. Poprvé byl použit v roce 1963 v interním memorandu Standfordského výzkumného institutu, dále byl rozvinut jako koncepční rámec pro management³¹ a teorie stakeholders byla podrobně rozebrána³² a rozvíjena mnoha dalšími autory. Do češtiny lze pojem přeložit jako tzv. zainteresované strany, ale mnozí autoři jej nepřekládají. Patří mezi ně³³:

³⁰ KULDOVÁ, Lucie. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: strategická CSR*. 1. vyd. Plzeň: Nava, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7211-408-5. Str. 66

³¹ FREEMAN, Edward. *Strategic management: A Stakeholder Approach*. Boston : Pitman, 1984.

³² DONALDSON, T. a PRESTON, L. E. *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*. University of Maryland: Academy of Management Review, 1995.

³³ KULDOVÁ, Lucie a Marek BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost firem: [etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi]*. 1. vyd. Kanina: OPS, 2010, 189 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-87269-12-1

- Zákazníci
- Zaměstnanci
- Akcionáři
- Dodavatelé
- Obchodní partneři
- Konkurence
- Odborové organizace
- Média
- Veřejnost
- Stát
- Další zainteresované strany

Stakeholders lze rozdělit do tří oblastí:

Obr. 1: Rozdělení stakeholders³⁴

FIRMA	EKONOMIKA	SPOLEČNOST
<ul style="list-style-type: none"> • zaměstnanci • management • akcionáři • odbory 	<ul style="list-style-type: none"> • zákazníci • věřitelé • distributoři • odbory 	<ul style="list-style-type: none"> • komunita • vláda • státní správa • nezisk. organizace • životní prostředí

Firma samozřejmě nemůže uspokojovat všechny strany stejnou měrou, ale ani žádnou stranu k maximální spokojenosti – to ani není primárním účelem. Stakeholders mají také různá očekávání a v různé míře. Proto je nutné stanovit si klíčové stakeholders a s jakou mírou s nimi chce firma komunikovat. S těmi nejdůležitějšími by měla vést otevřený dialog a vyvíjet proaktivní přístup a zjišťovat jejich přání a očekávání, ostatní by měla průběžně průměrně informovat a zajistit jejich spokojenost spíše reaktivním způsobem³⁵.

³⁴ *Ibid.*

³⁵ KRICK; FORSTATER; MONAGHAN et al. *The Stakeholder Engagement Manual: The Practitioner's Handbook on Stakeholder Engagement*. Canada: AccountAbility, the United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates, 2005.

1.4. Historie CSR³⁶

Společensky odpovědné chování firem lze vypočítat již od doby průmyslové revoluce, kdy právě tovární průmysl byl vlnou kritiky ve Velké Británii a Americe označován jako původce jevů jako je nárůst chudoby, dětská práce, neúměrné zatížení žen, rozrůstání slumů apod. Společnosti na toto zareagovaly sociálními opatřeními, která by se dala označit jako společensky odpovědná.

První zaznamenané pokusy o firemní filantropii, která spadá pod CSR, se objevují na konci 19. století. Zde už bylo možné odlišit firemní a osobní filantropii, která byla i předtím běžná, a to hlavně ze strany bohatých obchodníků a podnikatelů, urozených osob, patronů a mecenášů.

Základnu pro vznik myšlenky, že společenská odpovědnost má být firmě vlastní, poskytli i historický vývoj před Velkou hospodářskou krizí. Po americké občanské válce byla moc ve firmách natolik koncentrovaná, že jejich vliv někdy dosahoval vlivu vlády. Firmy své moci zneužívaly a nechovaly se vždy zodpovědně, a to ani ke svým akcionářům. Spojení tohoto pokřiveného fungování soukromého sektoru jako příčiny a Velké hospodářské krize jako následku je nasnadě³⁷.

Veřejnost od firem začala očekávat jiný přístup. Eberstadt říká, že „*Korporace začaly být viděny jako instituce stejného typu, jako je vláda, a tedy jako instituce, které mají své sociální závazky*“³⁸. I ve firmách se situace měnila. Do 50. let 20. století bylo podnikání kroků směrem k odpovědnosti v podnicích omezené, přesto se uvědomění odpovědnosti za dopad působení podniku na společnost a své okolí prorůstalo firmami.

Historicky se dá vývoj CSR vymežit do tří období³⁹:

- řízení maximalizace profitu
- řízení správy majetku
- podnikové období

³⁶ CAROLL, Archie. A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. In: CRANE, Andrew, et al. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, 2009, s. 19-46. ISBN 978-0-19-957394-3

³⁷ *Ibid.*

³⁸ EBERSTADT, Nicholas. What History Tells Us About Corporate Responsibility. In: *Business & Society Review/Innovation*. 1973, s. 76-81

³⁹ CAROLL, Archie. A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. In: CRANE, Andrew, et al. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, 2009, s. 19-46. ISBN 978-0-19-957394-3

První období (do 20. let 20. století) je charakterizováno sledováním jediného cíle firmami, a to právě tvorbou zisku a vykazováním co nejlepšího hospodářského výsledku. Nezodpovědné, neetické a nehospodárné chování firem bylo v této éře časté, a to i díky nedostatečně ošetřeným právním normám. Manažeři firmy byli viděni jako součást (agenti) neosobní a anonymní struktury - firmy.

Druhé období (mezi 20. – 30. léty 20. Století) je přechodné období, kdy se zvýšil počet akcionářů a změnila se jejich skladba, udály se změny ve společnosti i obchodě. Firmy vedle hlavního cíle podnikání měly i další zájmy – prospěch pro zákazníky, zaměstnance a komunitu. Manažeři firem začali být vnímáni jako zástupci, kteří majetek firmy spravují a mají určité možnosti ve svém rozhodování.

Třetí období probíhá od 30. let tohoto století do současnosti. Společenská odpovědnost začala být součástí firem.⁴⁰

Společenská odpovědnost firem jako pojem vzniká v roce 1953⁴¹ a více se rozvíjí v 70. letech 20. století v souvislosti s etikou podnikání. Kritika ze strany společnosti, neziskových organizací a občanských sdružení vyústila v situaci, kdy firmy začaly reagovat na tento tlak a začaly dobrovolně přijímat závazky vůči společnosti a reagovaly na aktuální globální problémy v oblasti lidských práv, negativního působení člověka na životní prostředí nebo v etice podnikání ve společnosti a konfliktech z toho vznikajících. V následujících letech se tento koncept stal ještě populárnějším, firmy se samy začaly zapojovat do vytváření norem a teoretických rámců společenské odpovědnosti.

Dnešní pojetí společenské odpovědnosti firem tedy vychází z pochopení situace - a sice že firma tvoří zisk díky svému okolí, ve kterém působí, a je tedy potřeba podniknout taková opatření, aby tato spolupráce byla trvale udržitelná a ke spokojenosti všech zúčastněných. Podstatou podnikání již není jen tvorba co největšího zisku, ale optimálního zisku. Carroll⁴² jako podstatu uvádí přijatelný výnos pro akcionáře a definuje pyramidovitou strukturu schématu rozlišení firemních povinností (ekonomická -> zákonná -> etická -> diskreční odpovědnost). Všechny složky vychází ze základní

⁴⁰ *Ibid.*

⁴¹ BOWEN, Howard Rothmann. *Social Responsibilities of the Businessman*. New York : Harper, 1953

⁴² CARROLL, A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. [Online] 1991. [Citace: 17. 4 2012.] Dostupné z: <http://www.cbe.wvu.edu/dunn/rprnts.pyramidofcsr.pdf>.

ekonomické povinnosti, tu rozšiřuje zákonná, dále pokračuje etickou a nakonec dobrovolnou, diskreční odpovědností.

Na rozvoji CSR se podílí mnoho organizací z veřejného i soukromého sektoru. Počáteční iniciativy patřily OSN (Globální dohoda OSN), následoval OECD (Směrnice OECD pro multinacionální společnosti), Evropská unie (Zelená kniha), Globální iniciativa ve výkaznictví (GRI), která si klade za cíl vytvořit rámec pro výkaznictví o udržitelném rozvoji a dále práce na normě ISO 26000, která je ale stejně jako CSR dobrovolná⁴³.

1.5. Kritika CSR

Hlavní proud kritiky společenské odpovědnosti firem zastupuje ekonom Milton Friedman. Ten v roce 1970 v *New York Times* publikoval esej: „*The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*“⁴⁴, který byl přímou kritikou CSR. Friedman v něm společenskou odpovědnost podniků přímo přirovnává k socialismu. Kritizuje manažery angažované v CSR, protože svým jednáním ukrajují ze zisků akcionářů, ačkoliv jejich povinností je věnovat veškerý svůj zájem a sílu k podpoře firmy generovat zisk. Předpokládá, že peníze investované do CSR aktivit bude následovat zvýšení cen výrobků či snížení platů zaměstnanců. Tak či tak, manažeři svým jednáním dle Friedmana utrácejí buď peníze akcionářů, zaměstnanců nebo zákazníků. Předpokládaný jediný cíl majitelů nebo akcionářů firmy (vyjímaje veřejné instituce, jako jsou např. školy a nemocnice) je pouze co největší zisk za podmínky respektování platných zákonů a etických kodexů.

Friedman ale nebere v potaz, že akcionáři by mohli vedle zisku sledovat i jiné cíle nebo že by snad zákazníci byli ochotní vyšší cenu za výrobky společensky odpovědné firmy zaplatit a výrobky takové firmy záměrně vyhledávat a dávat jí přednost před jinou firmou, která se ke společenské odpovědnosti takto nestaví. Nepředpokládá ani to, že by se zisky v důsledku společensky odpovědného chování firmy mohly zvýšit. Tato jednostranná kritika poukazuje k samotnému jádru konfliktu, který pramení z různých pohledů jak na společenskou odpovědnost firem, tak na funkci

⁴³ ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, xix, 167 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-192-5. Str.2

⁴⁴ FRIEDMAN, Milton. *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. *The New York Times Magazine*. 1970.

a poslání firem jako takových. Pokud je jako hlavní cíl firmy pouze ekonomický a orientovaný na zisk, pak bude společenská odpovědnost vždy předmětem kritiky⁴⁵.

Kritika CSR se dá shrnout do čtyř bodů⁴⁶:

- **Společenská odpovědnost je „anti-business“. Potlačuje primární účel podnikání a v konečném důsledku omezuje volný trh.**
- **Společenská odpovědnost je „pro-business“. Upřednostňuje podnikatelské zájmy před zájmy společnosti.**
- **Záběr společenské odpovědnosti je příliš úzký. Nezabývá se skutečnými problémy v celé jejich šíři.**
- **Společenské odpovědnosti se nedaří dosahovat svých cílů. Musí přijmout nové postupy.**

V roce 2005 bylo CSR silně kritizováno týdeníkem Economist. Série článků v duchu Friedmanovy filosofie obviňovaly manažery praktikující CSR z ukrajování zisků na úkor akcionářů a v doprovodném průzkumu Economist potvrdil, že CSR je jen 35 % manažerů bráno jako priorita⁴⁷.

Vývoj dobře ilustruje Economist o tři roky později, kdy publikuje průzkum, ve kterém se 96 % manažerů vyslovuje, že v nákladech vynaložených na CSR vidí hodnotu a více než polovina z nich bere CSR jako prioritu⁴⁸.

V současnosti se CSR a koncepty jemu příbuzné různě pozměňují a posouvají směrem k „novějším“ a „lepší“ variantám. Tyto snahy se většinou vrací k základní myšlence etiky a dosažení trvale udržitelného rozvoje a podnikání. To, zda politika CSR funguje či nefunguje, už není natolik hlavní otázkou. Změna způsobu řízení firem směrem k odpovídání na nové očekávání a požadavky společnosti a udržování dostatečného dialogu s důležitými stakeholders či proaktivního přístupu v tématech důležitých pro společnost se staly preferenčním faktorem pro ty firmy, co nové aspekty přijaly. Nyní se ale tento způsob podnikání stává natolik důležitým, že je spíše

⁴⁵ KULDOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem*. Plzeň : Kanina, 2010. ISBN 978-80-87269-12-1. Str. 96

⁴⁶ BLOWFIELD, Michael a MURRAY, Alan. *Corporate Responsibility*. New York : Oxford University Press, 2011. ISBN 978-0-19-958-107-8. Str. 322 – 329.

⁴⁷ *Ibid.* Str. 4-5.

⁴⁸ *Ibid.*

vyřazujícím faktorem pro ty firmy, které jej nepřijaly. Na důležitosti tak získávají stále se rozvíjející debaty, jak koncept posunout, vylepšit a vytvářet ještě více výhod⁴⁹ a cest, jak jich dosáhnout.

2. O společnosti Tesco Stores v ČR

Tesco je britský maloobchodní řetězec s potravinovým i nepotravinovým zbožím. Ve světovém žebříčku jde o třetí⁵⁰ největší maloobchodní řetězec po americkém Wal-Martu a francouzském Carrefouru.

Maloobchodem rozumíme síť obchodů, které přeprodávají zboží od velkoobchodů či dodavatelů přímo zákazníkovi.

Tesco založil roku 1919 Jack Cohen a o deset let později otevřel první prodejnu, v roce 1956 první supermarket a o rok později Tesco vstoupilo na burzu. Značka TESCO se poprvé objevila roku 1924 na čaji nazvaném Tesco Tea. Jde o spojení iniciál T. E. Stockwela, který zásoboval podnik Jacka Cohena čajem, a z prvních dvou písmen příjmení Cohen. Tesco je nyní zastoupené v 14 zemích včetně Číny, Maďarska, Irska, Slovenska, USA a dalších.

Tesco na náš trh proniklo v roce 1996 odkoupením 13 obchodních domů americké společnosti Kmart. Tesco Stores ČR je člen Svazu cestovního ruchu. V současné době⁵¹ provozuje celkem 230 obchodů a sedm obchodních center, zaměstnává přibližně 15 000 zaměstnanců. Prodejny jsou členěny na čtyři základní typy – hypermarkety, supermarkety, obchodní domy a prodejny expres. V roce 2005 zde byl otevřen první supermarket Tesca. V září 2010 prodejnou v Borských Polích k těmto přibyl nový formát Tesco Extra, vyznačující se nabídkou více služeb na prostorné ploše obchodu, například je k dispozici lékárna a optika. Tento formát má směřovat k novým trendům v nakupování. Tesco poskytuje také finanční služby, provozuje 19 stanic s pohonnými hmotami, nabízí i telekomunikační služby. V současnosti je v provozu i internetový obchod s potravinami a dalším zbožím.

V souvislosti s finanční krizí se Tesco soustředilo na přizpůsobení se změnám v nákupním chování zákazníků a expandovalo na trh maloformátových prodejen.

⁴⁹ PAVLÍK, Marek a Marek BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 169 s. ISBN 978-80-247-3157-5. Str. 28-33

⁵⁰ Global Powers of Retailing. *Deloitte* [online]. 2012 [cit. 2012-1-5]. Dostupné z: https://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/Consumer%20Business/dtt_CBT_GPRetailing2012.pdf

⁵¹ K datu 14.8.2012

Rozšířily se zejména malé supermarkety *Expres*. 23. prosince 2010 Tesco podepsalo smlouvu s Pentou o odkupu 128 obchodů *Žabka* a *Koruna*, jednalo se o investici v celkové výši 1,02 miliardy korun⁵². Tyto prodejny jsou provozovány formou franšizových licencí, ale postupně se budou proměňovat na prodejny typu *Tesco Expres*. Od srpna 2011 mezi formáty přibyl další nový, *Tesco City*. Je zaměřený na menší města a poskytuje širokou nabídku výrobků.

Společnost *Tesco Stores ČR* je držitelem ocenění *GeMoney Multiservis – Obchodník roku* v letech 2003, 2004, 2006 a 2007, *Profesionál roku* 2007, *Hypermarket roku* 2003, 2004, 2006 a 2008. Za energeticky úsporný obchod v *Žatci* bylo Tesco oceněno cenou *Energy Globe Award* v kategorii *Země*⁵³. Za své rozvojové programy pro zaměstnance získalo Tesco na vyhlášení ocenění *Credit Suisse Zaměstnavatel roku* 2005 titul „*Personální projekt 2005*“ a v roce 2006 titul „*HN Personální projekt roku 2006* za projekt *Linky ochrany zájmů*“. V roce 2008 získala ocenění v soutěži *Stejná šance – Zaměstnavatel roku*. Dalšími oceněními jsou *Nediskontní obchodní řetězec roku* 2010 a 2011, *TOP Retailer 2008/2009*, *TOP Retailer – cena Nejvyšší maloobchodní obrát* v roce 2010 a *TOP Retailer – cena Obchodník bez bariér roku* 2011.

2.1. Tesco na trhu maloobchodu v ČR

Konkurence na trhu maloobchodních řetězců je velká a poměrně často dochází k proměně hráčů na poli. Konkurenti Tesca v ČR jsou: *Interspar*, *Globus*, *Hyperalbert/Hypernova*, *Lidl*, *Billa*, *Albert*, *Penny*, *Kaufland*.

Mezi maloobchodními řetězci byl vždy velký boj o zákazníka. V posledních letech došlo k výrazné změně a stagnace ekonomiky hraje velkou roli v nákupním chování spotřebitelů. Studie *Shopping Center&Hypermarket 2010*⁵⁴ ukázala výrazné zpomalení vývoje na trhu nákupních center, které zasáhlo všechny aktéry trhu včetně retailerů a zákazníků. Zpomalila se expanze nákupních center, obchodní centrum *Tesco Stodůlky* bylo v roce 2009 dokonce zrušeno a přeměněno na jiný maloobchodní

⁵² Tesco podepsalo smlouvu s Pentou o koupi *Žabky* a *Koruny* (Tisková zpráva). *Tiskové centrum Tesco* [online]. www.itesco.cz. [Online] [Citace: 13. 4 2011.] <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=684>.

⁵³ *Energy Globe Award* je nejvýznamnějším světovým oceněním v oblasti ochrany životního prostředí. Projekty jsou hodnocené v kategoriích *Země* (nejdůležitější kateg.), *Oheň*, *Voda*, *Vzduch*, *Mládež* a *Obec*. Ceny jsou udíleny ve více než 75 zemích.

⁵⁴ *Nákupní centra bojují o zákazníky* (Tisková zpráva). *Incoma Gfk* [online]. 1.3.2010 [cit. 2012-07-11]. Dostupné z: <http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=1071&lng=CZ&ctr=203>

koncept. Nové projekty naplánované na rok 2010 byly většinou odloženy nebo posunuty. Nákupní centra nyní bojují o zákazníky a musí nové situaci na trhu přizpůsobit svoji strategii. 32 % zákazníků podle studie snížilo své výdaje v nákupních centrech a 29 % zákazníků výdaje nesnížilo, ale nakupuje jinak.

Na vývoj ekonomiky a výsledky průzkumů zareagovaly řetězce a zahájily mnoho slevových akcí. Vše vyústilo ve spirálu neustálých slev a agresivního boje o zákazníka. Je pochopitelné, že tlak konkurence na snížení cen je něčím, na co musí zareagovat celé odvětví maloobchodu. Momentální prudký růst oblíbenosti diskontů ale může být dočasným trendem. Doba, kdy pro „průměrného zákazníka“ byla důležitá hlavně cena, jsou pryč. Konference Retail in Detail 2010 se zaměřila na nový vývoj v souvislosti s finanční krizí a došla k závěru, že setrvávání u taktiky neustálých slevových akcí poškozuje obchodníky i dodavatele⁵⁵. Loajalita zákazníků, tolik důležitá pro budování značky, je totiž těmito akcemi poškozována – slevové akce ničí vztah spotřebitelů ke značkám a místům nákupů. Co se pojmu „průměrný zákazník“ týče, podle studie Shopper typology z roku 2010 již takový zákazník prakticky neexistuje. Zákazníky lze rozřadit do pouhých pěti skupin, přičemž pro každou je důležité jen velmi málo kritérií a tato kritéria jsou velice rozdílná⁵⁶. Znamená to tedy, že je důležité přesně vybrat cílovou skupinu a odpovídajícím způsobem na ni cílit.

Začínají se objevovat názory, že cena jako konkurenční výhoda narazila na svůj limit⁵⁷. Bárta, Pátík a Postler uvádí: „*Retailingové řetězce se staly značkami. Nabízejí hodnotu, vztah se zákazníkem, vyvíjejí se a také se mění. Jasná identita a odlišení od konkurence je nutností. Pokud chtějí být úspěšné, musí ve všem vyjít vstříc očekáváníí zákazníků.*“⁵⁸ Zde je prostor právě pro CSR jako možnou konkurenční výhodu na trhu maloobchodu.

Podle průzkumu CSR Research 2010⁵⁹ byly 2/3 společnosti při nákupu zboží či služeb ovlivněny tím, zda je firma společensky odpovědná a pro více než 80 %

⁵⁵ Krize ovlivňuje nákupní chování populace a letákovou komunikaci obchodních řetězců – kde se zastaví slevová spirála? (Tisková zpráva). *Incoma GfK* [online]. 2.4.2010 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=1083&lng=CZ&ctr=203>

⁵⁶ „Průměrný zákazník“ je vyhynulý druh (Tisková zpráva). *Incoma GfK* [online]. 23.11.2011 [cit. 2012-07-15]. Dostupné z: <http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=1136&>

⁵⁷ Žiješ na slevách, umřeš na slevách... jako supermarket. *Pricingidiot* [online]. 27.10.2010 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://pricingidiot.com/2010/10/27/513/>

⁵⁸ BÁRTA, Vladimír a Ladislav PÁTÍK. *Retail marketing*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2009, 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9. Str. 12

⁵⁹ Populace i odborná veřejnost v ČR si velmi váží společenské odpovědnosti firem (Tisková zpráva). *Ipsos Tambor, s.r.o.* [online]. 6.12.2010 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z:

zaměstnaných lidí je důležité, zda je jejich zaměstnavatel společensky odpovědný. Výsledky průzkumu v roce 2011⁶⁰ přinesly ve stejných otázkách posun: již ¾ populace jsou během nákupního chování ovlivněny tím, zda je firma společensky odpovědná a pro 86 % zaměstnanců je tento faktor důležitý.

Dle jiného, letošního průzkumu⁶¹, 64 % respondentů uvedlo, že zná pojem společenská odpovědnost firem a 75 % by při nakupování ovlivnil fakt, že společnost se chová dle zásad společenské odpovědnosti. Na otázku, zda by společensky odpovědné chování firmy bylo motivem k přechodu od konkurence za předpokladu zachování ceny, kvality a složení produktů, téměř 52 % respondentů odpovědělo, že ano (zbytek rozdělen mezi 34% - nevím a 14 % - ne). Podobné výsledky přinesl již starší, často citovaný průzkum autorů Cone a Roper z let 1993 a 1994. Z těchto průzkumů je patrné, že společensky odpovědné chování se stalo součástí očekávání zákazníků.

2.2. Tesco jako společensky odpovědná firma

Tesco k CSR přistupuje pomocí rozsáhlého řídicího systému. K měření výkonnosti a výsledků v oblasti podnikání je dlouhodobě používán interní nástroj, tzv. **Řídící kormidlo** (v orig. Steering Wheel). Toto kormidlo má pět oblastí, přičemž v každé z nich se sleduje výkon v několika sekcích prostřednictvím klíčových identifikátorů výkonu (KPI). Výkon v daných sekcích se hodnotí barvami, a to systémem semaforu. Pokud je výkon v dané sekci dobrý, je barevně označena zeleně, pokud průměrný, pak oranžově, pokud nedostatečný, pak červeně. Toto Řídící kormidlo je dostupné všem zaměstnancům Tesca na každé prodejně, a to i těm na nejnižších pracovních pozicích, a je vystaveno tak, aby k němu měli všichni přístup. Zaměstnanci se tak mohou průběžně informovat o závazcích společnosti vůči svému okolí a je od nich očekáváno, že se jimi budou řídit i oni ve svém každodenním pracovním životě. Řídící kormidlo je používáno na lokální úrovni stejně jako na nadnárodní.

http://www.ipsos.cz/sites/default/files/Tiskov%C3%A1%20zpr%C3%A1va%20Ipsos%20Tambor%2006_12_2010.pdf

⁶⁰ Lidem v ČR jsou témata společenské odpovědnosti stále bližší (Tisková zpráva). *Ipsos Tambor*, s.r.o. [online]. 15.2.2012 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z:

http://www.ipsos.cz/sites/default/files/Tiskov%C3%A1%20zpr%C3%A1va%20Ipsos%2002_15_2012.pdf

⁶¹ PETRÁŠKOVÁ, L. – *Společenská odpovědnost podniku* (výsledky průzkumu), 2012. Dostupné online na <http://22906.vyplnto.cz>. (Pozn.: Nereprezentativní průzkum, počet respondentů: 514)

Obrázek č. 2: Ukázka Řídícího kormidla⁶²

Řídící kormidlo mělo původně čtyři oblasti:

- Zákazník
- Finance
- Zaměstnanci
- Provoz
- (Společnost)

Společenská odpovědnost se dříve měřila jako jedna ze sekcí v rámci Provozu. V roce 2006 byla vydělena do samostatné oblasti – Společnost. Dříve tedy společenská odpovědnost byla jedním z indikátorů výkonu v provozní části řídicího kormidla, dnes je jí vydělena samostatná část. KPI, které se měří, jsou:

- Péče o životní prostředí (Environment)
- Aktivní podpora lokálních komunit (Communities)
- Nakupování a prodávání produktů zodpovědně (Suppliers & ethical trading)
- Nabízení zdravých voleb zákazníkům (Customer choice & health)
- Vytváření nových pracovních míst a podpora kariéry (Our people)

⁶² The Corporate Steering Wheel. *Tesco* [online]. 2009 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://www.tesco-careers.com/user/custom/images/steering-wheellarge.jpg>

V rámci oblastí v kormidle se také každoročně projektují **Roční podnikové plány**. Ty mají pomoci zlepšit nedostatky ve snaze společnosti odpovědně podnikat. Představují sérii projektů naplánovaných na další rok.

Na nadnárodní úrovni každoročně vycházejí veřejné **CSR reporty**, které informují i o situaci v jednotlivých zemích působení Tesca. Touto externí a veřejně dostupnou formou Tesco komunikuje vybrané výsledky, které jsou průběžně interně sledovány na Řídícím kormidle. Informace v reportech jsou pro přehlednost tříděny do pěti kategorií, které zároveň reprezentují pět veřejných slibů a závazků Tesca vůči společnosti.

V těchto reportech jsou reflektovány úspěchy i neúspěchy v krátkodobých i dlouhodobých předsevzetích společnosti, a to ve všech zemích, kde Tesco operuje.

V roce 2006 se součástí strategie společnosti staly ambiciózní ekologické cíle. Tesco si od tohoto roku každoročně stanovuje mezinárodní i lokální cíle v oblasti snížení uhlíkové stopy⁶³, podpoření povědomí o uhlíkové stopě u zákazníků a nabízení ekologických alternativ, snižování spotřeby a dopadu na prostředí apod. Hlavní cílem společnosti ale je **do roku 2020 snížit uhlíkovou stopu** v porovnání s rokem 2006 o **polovinu** a do roku 2050 se stát **celosvětově emisně neutrální společností** s nulovou uhlíkovou stopou.

Tesco má vypracovaný firemní **Etický kodex**⁶⁴ (viz Příloha č. 10 - součástí zaškolení každého zaměstnance je i seznámení se s tímto kodexem) a **Standardy pro výrobu potravin**⁶⁵ pro dodavatele a zavazuje se k etickému a transparentnímu podnikání bez korupce.

⁶³ Uhlíková stopa je způsob měření dopadu na životní prostředí – měřeno je množství vypuštěných skleníkových plynů svou činností, či v případě firem svým provozem.

⁶⁴ Etický kodex Tesco. *Tesco Stores* [online]. 2007 [cit. 2012-07-11]. Dostupné z: http://www.itesco.cz/zodpovedny-soused/data/kodex_def_CZ_CD.pdf

⁶⁵ Standard pro výrobu potravin. *Oficiální stránky Tesco* [online]. 2012 [cit. 2012-08-21]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/uploads/files/Tesco%20Food%20Manufacturing%20Standard%20CZ5.pdf>

2.3. Společenská odpovědnost Tesco v ČR

V tuzemsku se tyto principy ze strany Tesca začaly prosazovat v roce 2002 současně s první vlnou společensky odpovědného chování velkých korporací v České republice. Tradice CSR je zde tedy mnohem kratší než v mateřské Velké Británii, za posledních několik let ale CSR v podání Tesca prošlo velkým vývojem.

- **Program zodpovědného sousedství**

V roce 2007 Tesco Stores v České republice spustilo projekt „**Tesco, váš zodpovědný soused**“. Je prostředkem, jak CSR aktivity Tesca komunikovat veřejnosti a je členěn do těchto čtyř oblastí⁶⁶:

- Péče o životní prostředí
- Propagace zdravého životního stylu
- Podpora neziskového sektoru
- Snaha stát se součástí komunity

V těchto čtyřech oblastech jsou zastoupeny vybrané aktivity jak z ekonomické, tak sociální a environmentální oblasti.

- **Reportování**

Reportování, vyhodnocování, průzkumy a další různé pomůcky v manažerských procesech zajišťují lepší efektivitu CSR. Firma nemůže úspěšně zhodnotit přínosy v této oblasti, pokud do svých řídicích procesů neintegrovala vyhodnocovací mechanismy.

V roce 2005 se společnost Tesco Stores připojila k metodice Standard odpovědná firma. Tato metodika je způsobem měření, reportování a certifikace firemní filantropie a její součástí firemního dobrovolnictví. Je založená na zahraniční metodice London Benchmarking Group (LBG) a jejím výstupem je tzv. LBG report.

⁶⁶ Tesco, Váš zodpovědný soused. *Tesco* [online]. 2007 [cit. 2010-06-25]. Dostupné z: <http://www.itesco.cz/zodpovedny-soused/index.php>

- **Členství**

9. 11. 2004 Tesco Stores přistoupilo do **Fóra dárců**. Fórum dárců⁶⁷ je celorepublikové sdružení zastřešující dárců v České republice a jeho účelem je zde podpořit a usnadnit filantropii. V současnosti je členství zmrazené na pasivní.

Tesco je členem Britské obchodní komory⁶⁸. Tato nezisková organizace vznikla v roce 1997 a jejím cílem je podpora obchodních vztahů v soutěžním prostředí v ČR. Členy je mnoho britských firem s působením v ČR. Britská obchodní komora mimo jiné pořádá a spolupracuje na realizaci projektů v CSR oblasti.

- **Průzkumy**

Tesco si pravidelně ověřuje zpětnou vazbu zaměstnanců interním každoročním průzkumem. Každoročně získává i názor veřejnosti na CSR aktivity průzkumem, který pro ně zpracovává firma NMS Market Research⁶⁹. V posledních letech byly do průzkumu zařazeny i otázky na očekávání zákazníků z hlediska aktivit, které by od Tesca ocenili nejvíce. Nejžádanější byly tyto CSR aktivity⁷⁰:

- Ekologičnost, neznečištění životního prostředí
- Podíl na rozvoji okolí, ve kterém působí – výsadba zeleně v místech prodejen, zřízení nových dětských hřišť
- Filantropie a dobročinnost – zaměřeno hlavně na děti a jejich vzdělání

- **Systém vnitřní komunikace**

Prostředkem, jak o veškeré své aktivity informovat zaměstnance, je velké množství kanálů. Jsou to⁷¹:

- Emailová komunikace (každých několik dní zaměstnanci dostávají informace o aktuálních akcích Tesca v oblasti společenské odpovědnosti, a možnostech, jak se zapojit)
- Snídaně s ředitelem

⁶⁷ Fórum dárců [online]. 2010 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://www.donorsforum.cz/>

⁶⁸ British Chamber of Commerce Czech Republic [online]. 2010 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://www.britishchamber.cz/>

⁶⁹ NMS MARKET RESEARCH S.R.O. Agentura pro výzkum trhu - NMS Market Research [online]. 2012 [cit. 2012-07-11]. Dostupné z: <http://www.nms.cz/>

⁷⁰ Osobní rozhovor s Ivanou Dubnovou (Tesco Stores), Praha, 29.4.2011

⁷¹ *Ibid.*

- Tištěné noviny pro zaměstnance (Příloha č. 6)
- Jiná než emailová komunikace (pro zaměstnance bez přístupu na email je v Tescu dostatek dostupných kanálů, jak se dozvědět o současném dění, a jak se do něj zapojit: např. možnost zúčastnění se hlasování o výběr nového CSR projektu formou vhození lístečku s hlasem do schránky)

2.4. SWOT analýza CSR Tesca

SWOT analýza je marketingový nástroj, pomocí kterého lze snadněji a přehledněji provést strategický audit silných stránek (Strengths), slabých stránek (Weaknesses), příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats)⁷². Tento audit je důležitý pro lepší uchopení CSR aktivit Tesca.

Tabulka č. 1: SWOT analýza CSR Tesca

<p>Silné stránky</p> <p>Dlouholetá praxe v CSR, kvalitní know-how</p> <p>Zázemí nadnárodní společnosti</p> <p>Finanční prostředky</p>	<p>Slabé stránky</p> <p>Velké množství zaměstnanců</p> <p>Specifické prostředí maloobchodu</p> <p>Široké rozpětí CSR aktivit</p>
<p>Příležitosti</p> <p>Posílení pozice společensky odpovědné značky</p> <p>Partnerství s neziskovými organizacemi</p>	<p>Hrozby</p> <p>Mediální kauzy</p> <p>Nebezpečí nedůvěry v CSR</p> <p>Utopené náklady</p>

- **Dlouholetá praxe v CSR:**

Společenská odpovědnost má v domovské zemi firmy, Velké Británii, mnohem delšího trvání. Začala být uplatňována již v 80. letech a postupně rozšiřována do ostatních zemí. Od vstupu na český trh se Tesco začalo postupně zapojovat do projektů hlavně v oblasti dobročinnosti a některé, jako například podpora neziskových projektů v oblasti vybudování nové prodejny, se staly tradicí. Za tuto dobu již Tesco nasbíralo mnoho zkušeností, navázalo dlouhodobá partnerství s neziskovými organizacemi a vybuďovalo si kvalitní know-how.

⁷² KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2, str. 97

- **Zázemí nadnárodní společnosti:**

Tesco Plc má několik prostředků, jak své CSR aktivity uceleně komunikovat, měřit a průběžně sledovat. Tyto prostředky jsou uplatňovány jak na mezinárodní úrovni, tak v rámci jednotlivých zemí, kde společnost působí. Tyto nástroje byly popsány v kapitole 2.2 a 2.3.

- **Finanční prostředky:**

Tesco je jedním z největších světových maloobchodních řetězců s poměrně stabilními tržbami. CSR je nedílnou součástí firmy. Pozitivní přístup britského Tesca a snaha o stále lepší výsledky v CSR se promítá i do strategie českého Tesca a každý rok jsou očekávány pokroky. Do projektů, spadajících do této oblasti, jsou investovány nemalé finanční prostředky.

- **Velké množství zaměstnanců:**

Tesco patří k největším českým zaměstnavatelům a působí na celém území republiky. Jak již bylo řečeno, CSR zde je koncept pro společnost ještě poměrně nový a zajistit, aby ho všichni zaměstnanci pochopili, porozuměli mu a důsledně se na něm podíleli, není jednoduché ani levné.

- **Specifické prostředí maloobchodu:**

Obchodní řetězce vždy čelily kritice, například kvůli likvidaci místních malých obchůdků, zabírání tzv. greenfields⁷³ při výstavbě nových prodejen a podporování negativního rozrůstání městské zástavby na úkor přírody nebo nešetrnému zacházení s přírodními i lidskými zdroji, nehospodárnosti, neekologičnosti provozu a mnohým dalším.

Zákazníci na českém trhu jsou k chování obchodních řetězců v rámci společnosti poměrně citliví. Ukazuje tomu tak například chování řetězce Lidl, který již od roku 2002 v České republice provází aféry vyznačující se špatným přístupem k ochraně životního prostředí, v Německu také narušením osobních práv zaměstnanců a pracovní síly vyrábějící pro firmu zboží v Bangladéši. V roce 2002 – 2003 byla firma několikrát nařčena, že nezákonně či zbytečně pokácela stromy, které buď přímo stály na pozemku, kde byla zamýšlena stavba prodejny, či stromy, které překážely výhledu na reklamní

⁷³ Greenfields jsou volné plochy bez zástavby navazující na nezastavěnou plochu. Opakem jsou „brownfields“ - nevyužívané vojenské, průmyslové nebo zemědělské areály.

poutač prodejny či na prodejnu samotnou. U některých stromů šlo právě o ty, u kterých firma neúspěšně žádala o povolení k pokácení. Několikrát šlo o stromy s vysokou hodnotou. Ačkoliv se podařilo neznámé pachatele při kácení i přistihnout, nebyli nikdy zadrženi a jejich identita není známa. Přesto se podezření jednoznačně zaměřilo na Lidl a došlo k mediální aféře a bojkotu firmy občanskými sdruženími. Spor ukončila dohoda, ve které se firma zavázala smlouvou s hnutím Děti země ke kompenzačnímu vysazení odpovídajícího množství stromů a k větší odpovědnosti ke svému působení. Přesto v roce 2007 a 2008 následovaly pokuty za špatné nakládání s odpadem. I když je v tomto případě patrné zejména zapojení občanských organizací a jejich „watchdogové“⁷⁴ funkce, i mnoho zákazníků zaujalo negativní postoj a veřejně se vyjádřili k bojkotu firmy a k preferenci jiného obchodního řetězce přímo na základě jmenovaných kauz.

V provozu velkých řetězců k pochybení může dojít velice snadno, tím spíše na úseku zboží, které rychle podléhá zkáze. V minulosti se objevilo několik případů prodeje prošlého masa a jiných potravin v prodejnách Delvita, Julius Meinl, Hypernova. V případě Hypernovy šlo o mediální kauzu, kdy jeden z tehdejších zaměstnanců skrytou kamerou natočil údajné nekalé praktiky s opětovným prodejem prošlého masa. Toto vyvolalo všeobecnou nedůvěru veřejnosti, ačkoliv bylo video označeno za podvrh a soud všechny obžalované zprostil viny⁷⁵. Takovéto případy se objevují nadále a mnohdy jde o dílčí pochybení, kritika zákazníků ale už směřuje ke zpochybňování etiky podnikání celé firmy.

- **Široké rozpětí CSR aktivit:**

Množství aktivit jak v ekonomické, sociální i environmentální oblasti CSR je i pozitivní věcí a dalo by se zařadit i do silných stránek. Na druhou stranu, zároveň hrozí nevládnutí všech započatých projektů, neodhadnutí možností lidských zdrojů, neodhadnutí náročnosti projektu nebo výhodnosti projektu apod.

⁷⁴ Tzv. funkce hlídacího psa, kterou vlastní iniciativou přijímají jednotlivci či organizace. Většinou sledují jednání ať už soukromých nebo veřejných osob a organizací v otázkách morálky a korektního postupování u zvláště kontroverzních témat.

⁷⁵ Za zelené maso v Hypernově nikdo pykat nebude. *Ihned.cz* [online]. 13.10.2008 [cit. 2010-06-25]. Dostupné z: <http://zpravy.ihned.cz/cesko/c1-29000610-za-zelene-maso-v-hypernove-nikdo-pykat-nebude>

- **Partnerství s neziskovými organizacemi:**

V České republice působí velké množství neziskových organizací různých zaměření. Je stále mnoho příležitostí k navázání zajímavých partnerství.

- **Mediální kauzy:**

Výše zmíněné kauzy, které vznikly v souvislosti s pochybením zaměstnanců maloobchodních řetězců, ovlivnily vnímání řetězců veřejností. Výskyt skandálu nebo negativní pozornosti zaměřené na Tesco může zkompromitovat snahu o vybudování pověsti etické a odpovědné firmy.

- **Nebezpečí nedůvěry v CSR:**

CSR je dodnes stále kritizovaným pojmem. Část laické i odborné veřejnosti společenskou odpovědnost firem vnímají jako negativní pojem spojený s propagací falešného obrazu firmy a mnoha dalšími negativními konotacemi.

- **Utopené náklady:**

Volba nesprávných aktivit, partnerů či témat může poškodit dosavadní úspěchy v budování společenské odpovědnosti firmy. Investované zdroje se nemusí žádným způsobem firmě vrátit. Hrozbou praktikování CSR souvisí všechno to, co bylo více přiblíženo v kapitole 1.5 zaměřené na kritiku konceptu CSR.

3. CSR aktivity v letech 2009 – 2010

Následující kapitola zmapuje aktivity v rámci CSR strategie, a to s důrazem na vybrané období let 2009 a 2010. Pro přehlednost jsou děleny do tří částí, a to dle tří pilířů CSR, jak je popisuje literatura uvedená v teoretickém úvodu. V první řadě jsou ze sekundárních zdrojů deskriptivní metodou zkompletovány aktivity, které Tesco samo komunikuje jako součást svého CSR. Navíc byl přidán pouze věrnostní program Clubcard jakožto možná součást programu.

3.1. Ekonomická oblast

Tato oblast zasahuje zejména problematiku etiky podnikání, vztahy se zákazníky, férové dodavatelské i odběratelské vztahy, dále inovaci, kvalitu a udržitelnost produktů a další⁷⁶.

3.1.1. Podpora zdravého životního stylu

Tesco ve svých CSR reportech jako jednu ze stěžejních témat, na které se soustředí, uvádí „Nabízení zdravých voleb zákazníkům“ a staví jej zejména na svých produktových řadách. Tesco ve sledovaných letech rozšířilo sortiment vlastní řady Tesco Healthy Living, která obsahuje výrobky od müsli, ovocných a zeleninových šťáv počínaje až po výrobky z tofu a sóji pro vegetariány konče. Potraviny jsou bez různých přidaných přísad, jako například umělá barviva a aroma, sladidla, ztužené tuky aj. Velmi přehledně jsou vyznačeny informace o výživové a energetické hodnotě a složení.

V roce 2009 uvedlo další výrobkovou řadu, Tesco Light Choices. Tato řada obsahuje mnoho výrobků z kategorie těch spíše nezdravých a nabízí lepší variantu k potravinám, které do zdravého jídelníčku nezapadají. Typickým příkladem je pizza nebo zmrzlina. I tato řada neobsahuje umělé přísady, obsahuje snížené množství cukru a tuku a informace o výživové a energetické hodnotě jsou přehledně uvedeny na obalu. Na obalech výrobků Tesco Healthy Living i Tesco Light Choices je součástí těchto informací i obsažené množství potřebných výživných látek z doporučené denní dávky (GDA⁷⁷).

⁷⁶ PAVLÍK, Marek a Marek BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ní* dál. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 169 s. ISBN 978-80-247-3157-5, str. 25-26

⁷⁷ GDA – guideline daily amount, tedy něco jako české DDD – doporučená denní dávka

Obrázek č. 3: Ukázka produktu Tesco Healthy Living⁷⁸Obrázek č. 4: Ukázka produktu Tesco Light Choices⁷⁹

⁷⁸ Zdroj: autorka

⁷⁹ Zdroj: autorka

Na základě průzkumu, provedeného pro Tesco, a následně zjištěného zvýšeného zájmu zákazníků o BIO produkty, byla v roce 2010 rozšířena i produktová řada Tesco Organic.

Obrázek č. 5: Ukázka produktu Tesco Organic⁸⁰



V roce 2009 začaly být v některých prodejnách postupně zaváděny různé kategorie produktů Fair Trade⁸¹.

⁸⁰ Zdroj: autorka

⁸¹ Fair Trade je organizovaný tržní přístup s cílem podpořit především malé výrobce v zemích třetího světa. Známkou Fair Trade uděluje Fairtrade Labelling Organisation International. Fair Trade produkty byly vyrobeny bez podílu dětské práce, za etických pracovních podmínek, bez znečišťování přírodního prostředí atd. Cena za takové výrobky je stanovena na „spravedlivou cenu“ a navýšena o náklady, které výrobci vznikly za účelem dodržet „férové“ podmínky při výrobě. Jde především o kávu, čaj, cukr, kakao, čokoládu, ovoce, sušené plody aj.

Obrázek č. 6: Ukázka Fair Trade produktu⁸²

3.1.2. Vztahy s dodavateli a podpora lokálních dodavatelů

Tesco ve svém Etickém kodexu⁸³ (viz Příloha č. 10) zveřejňuje závazky dodavatelům, které jsou především zacíleny na transparentnost a etiku podnikání. Podpora lokálních dodavatelů je součástí programu „Tesco – Váš zodpovědný soused“. Velké procento potravinového zboží pochází od českých dodavatelů a takovéto potraviny Tesco označuje speciálním „terčíkem“. V roce 2010 Tesco zahájilo partnerství v soutěži Chléb roku⁸⁴. Vítězné výrobky Tesco zařadilo do prodeje v regionech blízko těm, ve kterých vítězné pekárny působí.

⁸² Zdroj: autorka

⁸³ Etický kodex Tesco. *Tesco Stores* [online]. 2007 [cit. 2012-07-11]. Dostupné z: http://www.itesco.cz/zodpovedny-soused/data/kodex_def_CZ_CD.pdf

⁸⁴ Chléb roku je každoroční celostátní soutěž o nejlepší chléb roku ve dvou kategoriích – nejlepší konzumní chléb z průmyslových pekáren a nejlepší řemeslný chléb s vyšším podílem ruční práce. O vítězi rozhoduje nezávislá porota složená z odborníků.

Obrázek č. 7: Logo programu Zodpovědného sousedství⁸⁵

Od stejného roku Tesco zařadilo mezi výrobky novou řadu Tesco Pravá chuť. Jde o výrobky vyrobené v Česku podle tradičních receptů, z kvalitních surovin a s minimem umělých přísad⁸⁶.

Obrázek č. 8: Ukázka produktu Tesco Pravá chuť⁸⁷

3.1.3. Věrnostní program

Věrnostní programy mohou být zahrnuty mezi možné součásti CSR a lze je svázat s jinými CSR aktivitami. Je také možné na ně pohlížet jako na podporu prodeje.

⁸⁵ Tesco, Váš zodpovědný soused. *Tesco* [online]. 2007 [cit. 2010-06-25]. Dostupné z: <http://www.itesco.cz/zodpovedny-soused/index.php>

⁸⁶ Tesco rozšiřuje sortiment o tradiční české výrobky (Tisková zpráva). *Tiskové centrum Tesco* [online]. 17.3.2010 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=364>

⁸⁷ Zdroj: autorka

V roce 2010 byl spuštěn zákaznický věrnostní program Clubcard. Clubcard už od roku 2009 fungovala na Slovensku. Každý nákupem se za 1,- Kč načte na účet zákazníka 1 bod, a od počtu 300 bodů lze získat tři peněžní poukázky na slevu v hodnotě 1 % z celkové utracené částky a šest slevových kuponů na vybrané zboží⁸⁸. V současnosti navíc lze kartu použít i jako kreditní kartu a v případě použití karty tímto způsobem se počet bodů při použití zdvojnásobí.

Obrázek č. 9: Clubcard⁸⁹



Výhody plynoucí pro zákazníka:

- Dárkové poukazy na slevu z nákupu při každém čtvrtletním vyúčtování
- Více možností použití karty Clubcard, a tím i zjednodušení nakupování
- Slevové kupony na oblíbené zboží zacílené přímo na zákazníka

Výhody pro Tesco jsou:

- Podpoření silnějšího vztahu zákazníka ke značce
- Budování dlouhodobého vztahu zákazníka, podpora udržení jeho věrnosti
- Možnost velmi dobře zacíleného direct mailingu
- Možnost sledování nákupních zvyklostí zákazníků a možnost testování akcí a jejich dopadu na chování zákazníků
- Konkurenční výhoda jak pro Tesco, tak pro dodavatele Tesca⁹⁰

⁸⁸ Tesco představuje ojedinělý věrnostní program Clubcard (Tisková zpráva). *Tiskové centrum Tesco* [online]. 26.8.2010 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=517>

⁸⁹ *Tesco Clubcard* [online]. 2012 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: www.clubcard.cz/

⁹⁰ Tesco připravuje analýzy spotřebitelského chování i pro dodavatele.

Tesco pro dotazy zákazníků provozuje i bezplatnou zákaznickou linku a on-line formuláře pro dotazy, které jsou přesměrované na call-centrum. Call centrum kvůli minimalizaci nákladů funguje formou outsourcingu, zajišťuje ho firma Teleperformance

3.2. Sociální oblast

Sociální oblast zahrnuje zejména témata spojená s kvalitní zaměstnaneckou politikou, firemní filantropií a dobrovolnictvím, péčí o vzdělání, rekvalifikací zaměstnanců, dodržováním rovných příležitostí a lidských práv a další témata, kterým by se organizace měla věnovat⁹¹.

3.2.1. Zaměstnanci

Tesco již má propracovaný systém firemního vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, vyhledávání a podporování talentovaných zaměstnanců, různých benefitů a zaměstnaneckých výhod: příspěvek na stravování a penzijní připojištění, poukázky na zboží v Tescu, odměny při pracovním výročí, rekondiční volno dle počtu odpracovaných let⁹².

Existuje systém Trainee programů pro absolventy škol a systém spolupráce se studenty. Novinkou v roce 2010 bylo spuštění nového absolventského programu⁹³. Program je zaměřen na studenty nebo absolventy, kteří nejdéle před dvěma roky dokončili magisterské studium, případně zaměstnance, kteří splňují stejné podmínky. Nábor v rámci programu probíhá několikafázovým výběrovým řízením a v horizontu dvou až tří let by takoví zaměstnanci měli dosáhnout seniorských pozic. Partnerem a podporou každému přijatému absolventovi je speciálně přidělený mentor z řad zaměstnanců Tesca. Komunikace náboru probíhá přes oficiální stránky Tesca, portály zaměřené na inzerování práce, obchody, a také na vybraných univerzitách a vysokých školách, kde zaměstnanci Tesca přednášejí⁹⁴.

⁹¹ PAVLÍK, Marek a Marek BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ní dál*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 169 s. ISBN 978-80-247-3157-5, str. 26

⁹² Nová kolektivní smlouva uzavřena (Tisková zpráva). *Tiskové centrum Tesco* [online]. 25.6.2010 [cit. 2012-07-12]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=446>

⁹³ *Tesco Graduate* [online]. 2011 [cit. 2012-07-11]. Dostupné z: <http://www.tesco-graduates.cz>

⁹⁴ Pilotní projekt absolventského programu Tesco v plném proudu (Tisková zpráva). *Tiskové centrum Tesco* [online]. 26.7.2010 [cit. 2011-07-16]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=457>

V roce 2009 Tesco odměňovalo své zaměstnance za náročnou a stresovou práci v období Vánoc⁹⁵. Vedoucí obchodu nebo manažeři měli možnost odměnit zaměstnance, kteří byli v přímém styku se zákazníky, a to stokorunovou poukázkou na nákup. Počet poukázek na zaměstnance nebyl limitován, zaměstnanci tedy mohli být motivováni sezónním benefitem za samotnou dobře vykonávanou práci⁹⁶. Zároveň byly k dispozici zvýhodněné nabídky slev na zboží v Tescu a nově byl spuštěn pilotní projekt zkrácené prodejní doby v období během Vánoc⁹⁷. Toto ulevění zátěži zaměstnanců ale bylo kompenzováno tradičně prodlouženou otevírací dobou v týdnu těsně před Vánoci⁹⁸. V rámci firemního dobrovolnictví v této době proběhly předvánoční akce Helping Hands, během kterých administrativní pracovníci vypomáhají na úsecích prodeje a místo v kanceláři odpracují směny u pokladny, u pultu nebo doplňování zboží⁹⁹.

V roce 2010 byla uzavřena nová kolektivní smlouva. Součástí smlouvy bylo navýšení mezd v průměru o 3,5 % (konkrétní výše byla různá podle formátu prodejny) a navýšení rekondičního volna o jeden den pro dlouhodobé zaměstnance¹⁰⁰.

Od roku 2010 oblast HR¹⁰¹ pro Tesco komunikuje agentura Native PR¹⁰².

3.2.2. Firemní dárcovství

Tesco již od vstupu na český trh spolupracovalo s mnoha neziskovými organizacemi a realizovalo mnoho dobročinných projektů. Například: spolupráce s Diakonií Broumov (darování použitého oblečení), Tesco Charita roku nebo Vánoční charitativní sbírka.

Projekty jsou často vybírány dle konkrétní oblasti svého působení a dle přání zaměstnanců, kteří se na finálním určení konkrétního projektu podílejí. Příspěvek tak

⁹⁵ Tesco před Vánoci mimořádně odmění své zaměstnance v obchodech (Tisková zpráva). 19. 11. 2009 [cit. 2012-07-12]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=259>

⁹⁶ *Ibid.*

⁹⁷ *Ibid.*

⁹⁸ Obchody Tesco budou mít před Vánoci déle otevřeno (Tisková zpráva). *Tiskové centrum Tesco* [online]. 8.12.2009 [cit. 2012-07-12]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=279>

⁹⁹ Předvánoční nápor zákazníků pomáhají zvládnout Helping Hands (Tisková zpráva). *Tiskové centrum Tesco* [online]. 20.12.2010 [cit. 2012-07-12]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=683>

¹⁰⁰ Nová kolektivní smlouva uzavřena (Tisková zpráva). *Tiskové centrum Tesco* [online]. 25.6.2010 [cit. 2012-07-12]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=446>

¹⁰¹ HR (Human Resources) je zkratka pro oblast lidských zdrojů ve firmě, dále také označované jako „lidský kapitál“.

¹⁰² NATIVE PR. *Native PR* [online]. [cit. 2012-07-11]. Dostupné z: <http://www.nativepr.cz/>

dostal Dětský dům v Potštejně¹⁰³, při otevření nového hypermarketu v Klatovech byl vybrán místní Domov pro matky s dětmi v tísní¹⁰⁴ nebo Dětský domov v Kašperských horách k příležitosti otevření hypermarketu v Sušici¹⁰⁵.

Od roku 2009 většinu těchto aktivit v sociální oblasti zastřešilo pod vlastní projekt a založilo **Nadační fond Tesco**. Pod tímto samosprávným subjektem se sdružily hlavní aktivity v oblasti podpory neziskového sektoru a dobročinnosti a mnoho menších projektů nahradily dva hlavní způsoby realizace: pomocí grantových řízení a každoročního Běhu pro život.

- grantové řízení

Nadační fond Tesco vyhlašuje grantové řízení, do kterého je potřeba se přihlásit dle daných pravidel, a to s projektem na podporu¹⁰⁶:

- výchovy a vzdělávání,
- akcí na využití volného času a rozvíjení talentu dětí a mládeže,
- výběru a přípravy projektů zaměřených na ochranu životního prostředí,
- sociálních projektů,
- organizací pečujících o zdravotně či sociálně znevýhodněné osoby,
- rodin a jednotlivců v tíživé životní situaci a rodičů pečujících o postižené děti v ČR, zdraví a zdravého životního stylu,
- vědy a vzdělání,
- pomoci při živelných katastrofách¹⁰⁷

O udělení nadačního příspěvku rozhoduje grantová komise. Grantové řízení je vypisováno zpravidla dvakrát ročně, příspěvek je ale možné získat i mimo grantové řízení. V roce 2009 bylo vypísáno první grantové řízení, první rozdělení příspěvků

¹⁰³ Dětský domov v Potštejně dostal téměř 90 000 korun (Tisková zpráva). *Tiskové centrum Tesco* [online]. 27.2.2009 [cit. 2010-06-25]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=17>

¹⁰⁴ Domov pro matky a děti v Klatovech dostal 30 tisíc korun (Tisková zpráva). *Tiskové centrum Tesco* [online]. 18.5.2009 [cit. 2010-06-25]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=36>

¹⁰⁵ Sušice bude mít od čtvrtka první hypermarket (Tisková zpráva). *Tiskové centrum Tesco* [online]. 20.1.2010 [cit. 2010-06-25]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=288>.

¹⁰⁶ Kdo jsme. *Nadační fond Tesco* [online]. 2012 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/nadacni-fond-kdo-jsme.html>

¹⁰⁷ *Ibid.*

proběhlo v roce 2010. Rozděleno bylo mezi 21 neziskových organizací rozděleno 700 000,- Kč, převážně se jednalo o projekty na podporu zdravotně či sociálně znevýhodněné a na vzdělání dětí.

Výsledky grantových řízení je možné dohledat na webových stránkách Tesco Stores ČR, větší propagace se jim ale veřejně nedostává.

- Běh pro život

Odstartoval v roce 2008 v podobě série jednodenních běhů v sedmi českých městech za podpory známých sportovců. Výtěžek 570 000, - Kč byl věnován na výzkum léčby nádorů.

S každým dalším ročníkem se akce stávala rozměrnější a cíle v podobě celkové vybrané finanční částky byly zvyšovány. V porovnání s prvním ročníkem došlo v dalších letech k velkému skoku jak v počtu běžců, tak ve vybraných částkách.

V druhém ročníku¹⁰⁸, v roce 2009, se běželo v pěti městech, ale podařilo se vybrat více než trojnásobek, tedy 1 954 266,- Kč. Celkový počet běžců byl 4528. Tváří akce tentokrát byly mediálně známé osobnosti, tzv. patroni, a to v každém městě jeden. Za jednotlivá města patrony byli: V Plzni herec Jiří Langmajer, v Brně Tomáš Matonoha, v Ostravě Miss ČR roku 1995 Monika Žídková. V Pardubicích herec Roman Zach a v Praze Tereza Kostková. Mimo patronát na místě Běhu v Plzni akci podpořila Česká Miss Iveta Lutovská. Byla zahájena spolupráce s Nadačním fondem dětské onkologie Krtek a vybrané peníze putovaly na účel domácí péče pro děti nemocné rakovinou. Přispět bylo možné zasláním příspěvku na speciální účet Běhu pro život, zasláním dárcovské SMS, on-line sponzoringem nebo zakoupením výrobku hlavního partnera projektu – Mattoni. Na principu matchingu přispělo i Tesco Stores ČR a vlastními prostředky navýšilo celkovou vybranou sumu o 10 %.

Cílem třetího ročníku v roce 2010 bylo opět překonat celkovou vybranou částku na stejný účel, zvýšit povědomí a publicitu o Běhu pro život a zvýšit i počet účastníků na jednotlivých bězích. Běhy startovaly v Plzni, Brně, Ostravě, Pardubicích a Praze. V

¹⁰⁸ Tesco Běh pro život přinesl téměř 2 miliony korun na domácí péči o děti nemocné rakovinou (Tisková zpráva). *Tiskové centrum Tesco* [online]. 7.12.2009 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=277>

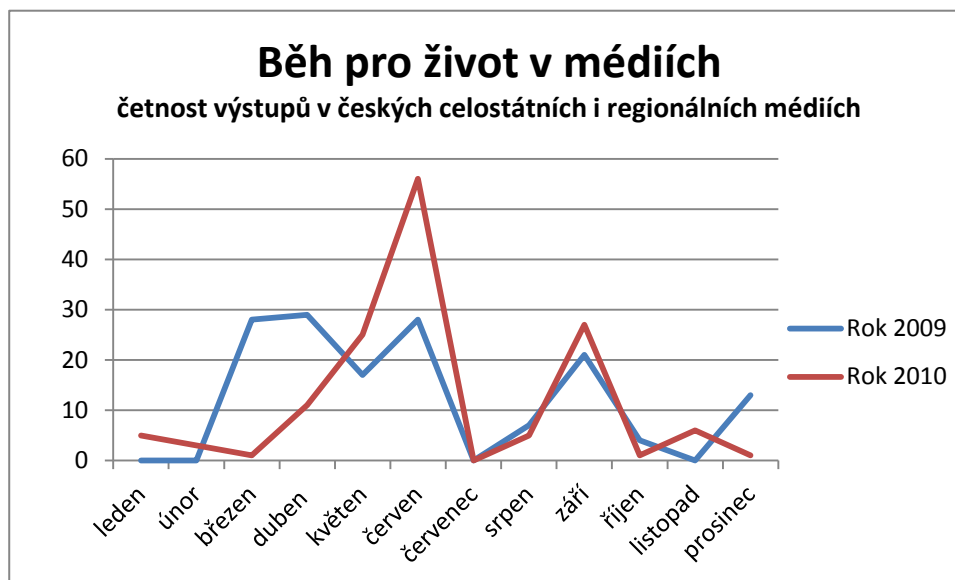
každém z pěti měst tentokrát Běh pro život podpořily dvě celebrity. V Plzni modelka Iveta Lutovská a herečka Jana Plodková, v Brně Roman Vojtek a zpěvačka Lucie Smatanová, v Ostravě modelka Renata Langmannová a zpěvák Martin Chodúr, v Pardubicích herec Roman Zach a v Praze Tereza Kostková spolu s Janem Antonínem Duchoslavem a Dianou Kobzanovou. Mimo patronát akci v Ostravě podpořila přímo na místě Aneta Vignerová. Počet běžců je uváděn na více než 8700¹⁰⁹. Přispět bylo možné formou uhrazení startovného při účasti či zakoupení dárkových předmětů, dárcovskou SMS, on-line sponzoringem, dary, speciálními modrými tkaničkami pro Běh pro život, které šly zakoupit na prodejnách Tesco. Přispělo i Tesco a jeho dodavatelé. Cílová částka byla stanovena na 3 000 000,- Kč a byla přesně dosažena. Částka byla předána stejnému fondu na výzkum dětských nádorů.

Od začátku Běhů pro život propagaci projektu zajišťovala PR agentura Fleishman-Hillard, od roku 2010 na pravidelné bázi. Kromě PR bylo použito jen in-store komunikace a letáků (Přílohy 7-9). Součástí PR byla i komunikace na sociálních sítích - vlastní stránka Běhu pro život na Facebooku.

Mediální ohlas mapuje graf znázorňující počet zmínek o Běhu pro život v celostátních i regionálních médiích. Za rok 2009 je v médiích o Běhu pro život celkem 147 zmínek a za rok 2010 celkem 141.

¹⁰⁹ Tesco Běh pro život: 3 miliony na výzkum dětských nádorů (Tisková zpráva). *Tiskové centrum Tesco* [online]. 11.11.2010 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=613>

Graf č. 1: Vývoj ohlasu Běhu pro život v médiích¹¹⁰



3.2.3. Cause-related marketing

V červenci 2009 Tesco spustilo cause-related marketingový projekt ve spolupráci s Procter&Gamble, kdy zákazníci koupí některého z patnácti výrobků společnosti přispějí Nadačnímu fondu Tesco jednou korunou¹¹¹. Týkalo se to například výrobků Ariel, Pampers, Lenor, Jar, Old Spice, Head&Shoulders. Výtěžky z této akce prostřednictvím Nadačního fondu Tesco putovaly k nadaci Pomozte dětem! (jinak známé jako Kuře) na pomoc znevýhodněným dětem nebo obecně neziskovým organizacím prostřednictvím grantového řízení¹¹². Přispět bylo možné i vhozením peněz do pokladničky na některých pokladnách v prodejnách. Akce byla komunikována pomocí POS (plakáty a wobler), in-store a rozhlasových spotů namluvených Tomášem Hanákem, tváří sbírky Pomozte dětem!. Projekt pokračoval i v roce 2010 a vybráno bylo více než 3,5 milionu Kč¹¹³. Dále pokračovaly podobné akce. Mnoho výrobků, jejichž koupí zákazník přispíval do Nadačního fondu Tesco, bylo z vlastní výrokové řady Tesco Standard nebo Tesco Finest. Během Velikonoc se ve spolupráci s dodavatelem vajec pro Tesco, dalo přispět i koupí vejce, a to částkou jeden haléř.

¹¹⁰ NetMonitor [online]. [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://www.netmonitor.cz/>. (Vlastní zpracování.)

¹¹¹ Kupte si Ariel nebo Jar, pomůžete znevýhodněným dětem (Tisková zpráva). *Tiskové centrum Tesco* [online]. 30.6.2009 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=48>

¹¹² Charitativní prodejní kampaně. *Tesco Stores* [online]. 2010 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/nadacni-fond-charitativni-prodejni-kampane.html>

¹¹³ Tesco vloni potřebným věnovalo společně s partnery přes 7,3 mil. Kč (Tisková zpráva). *Tiskové centrum Tesco* [online]. 3.2.2011 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=722>

Zaměstnanci Tesca uspořádali charitativní výprodeje vzorků zboží a vlastní aktivitou tak věnovali Nadačnímu fondu dětské onkologie Krtek 100 000,- Kč.¹¹⁴

3.2.4. Firemní dobrovolnictví

Tesco zapojilo své zaměstnance v různých projektech. Během dobrovolnických dnů zaměstnanci pomáhali v neziskových organizacích. Zaměstnanci se v roce 2009 účastnili například natíráním plotů a prací na zahradě v domově pro seniory v Brně¹¹⁵, úpravou terénu v neziskové organizaci Zajížek na koni¹¹⁶, která poskytuje hipoterapii pro handicapované děti, nebo také výpomocí v Národním parku Podyjí¹¹⁷. Za rok 2010 je zmíněna spolupráce se sedmi neziskovými organizacemi a zapojení téměř 200 pracovníků centrály do projektů v chráněné krajinné oblasti Pálava, v břeclavském azylovém domě pro matky s dětmi nebo v hospici Andromeda¹¹⁸.

3.3. Environmentální oblast

Organizace by měla v této oblasti dbát zejména na šetrné hospodaření s materiály a přírodními zdroji, recyklaci, investici do moderních ekologických technologií, ochranu přírodních zdrojů atd¹¹⁹.

V této oblasti Tesco od roku 2006, kdy si začalo stanovovat každoroční cíle, integrovalo mnoho nových opatření a závazků do svého řízení. Aktivity v této oblasti jsou dlouhodobé a průběžné, a proto komunikované jen výjimečně (například souhrnně v rámci výroční zprávy nebo CSR reportu). Od roku 2006 obecně nepřetržitě probíhá modernizace prodejen směrem k větší ekologičnosti, úspoře energie a obecně snížení uhlíkové stopy.

¹¹⁴ Tesco společně s partnery věnovalo vloni potřebným přes 15,4 mil. Kč (Tisková zpráva). *Tiskové centrum Tesco* [online]. 22.1.2010 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=291>

¹¹⁵ Tesco společně s partnery věnovalo vloni potřebným přes 15,4 mil. Kč (Tisková zpráva). *Tiskové centrum Tesco* [online]. 22.1.2010 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=291>

¹¹⁶ *Ibid.*

¹¹⁷ *Ibid.*

¹¹⁸ Tesco vloni potřebným věnovalo společně s partnery přes 7,3 mil. Kč (Tisková zpráva). *Tiskové centrum Tesco* [online]. 3.2.2011 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=722>

¹¹⁹ PAVLÍK, Marek a Marek BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ní dál*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 169 s. ISBN 978-80-247-3157-5, str. 26

Novinky v environmentální oblasti jsou často uváděny symbolicky k příležitosti Dnu země¹²⁰. Dále probíhají akce na podporu povědomí veřejnosti o potřebě snížit dopady člověka na životní prostředí.

3.3.1. Den země¹²¹

V roce 2009 Tesco k příležitosti Dnu země ve spolupráci s obalovou firmou EKO-KOM zorganizovalo putovní výstavu po pěti městech. Výstava se soustředila na podporu recyklace. Návštěvníci se mohli více dozvědět a informovat o třízení odpadů, součástí výstavy byl i kreativní program pro děti a umělecká díla vytvořená z plastů a nápojových kartonů¹²².

3.3.2. Zásobování na alternativní pohon¹²³

Při příležitosti oslavení Dne země ve stejném roce Tesco odstartovalo pilotní provoz několika aut na alternativní pohon, které zásobují několik menších pražských prodejen. Auta jezdí na stlačený zemní plyn (CNG). Současně s tímto byla provedena i optimalizace zásobování, tedy maximální využití dostupného prostoru v autě. Při zásobování ve velkých městech a na malých vzdálenostech je jinak spotřeba aut na obvyklý pohon velká a neekologická. Dopad na životní prostředí je u aut na zemní plyn o cca 60 % nižší. Vozový park aut na alternativní pohon Tesco dále rozšiřovalo¹²⁴.

3.3.3. Stavba prodejny s nulovou uhlíkovou stopou

Po otevření ekologicky úsporného hypermarketu v Žatci v roce 2007 a Říčanech v roce 2008 se v roce 2010 v Jaroměři začal stavět první energeticky úsporný hypermarket s nulovou uhlíkovou stopou¹²⁵. Po prodejně v britském Ramsey jde teprve o druhý hypermarket tohoto druhu v Evropě, první v kontinentální Evropě.

¹²⁰ Den země je ekologicky motivovaný svátek, který připadá na 22. dubna. Smyslem je poukázat na problémy spojené se znečišťováním životního prostředí a poskytnout příležitosti k diskusi, jak poškozování prostředí zvrátit. Svátek pochází ze 70.let z USA.

¹²¹ Přijďte na výstavu, tentokrát do Tesco! (Tisková zpráva). *Tiskové centrum Tesco* [online]. 24.4.2009 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=27>

¹²² *Ibid.*

¹²³ Tesco zavádí auta na alternativní pohon (Tisková zpráva). *Tiskové centrum Tesco* [online]. 2.4.2009 [cit. 2011-04-13]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=22>

¹²⁴ *Ibid.*

¹²⁵ Tesco otevře unikátní ekologicky šetrný hypermarket (Tisková zpráva). *Tiskové centrum Tesco* [online]. 27.1.2011 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=703>

Projekt dřevostavby v Jaroměři byl jak z hlediska stavebního, tak technologického navržen tak, aby produkce CO₂ byla snížena na minimum a byla vyrovnána neboli vynulována stejným množstvím CO₂ spotřebovaným během pěstování zdroje energie¹²⁶. Jako palivo pro vytápění a chlazení hypermarketu a výrobu elektrické energie byl použit řepkový olej. Dalšími použitými technologiemi jsou solární kolektory, využívání dešťové vody, využívání osvětlovacích těles reagujících na množství denního světla doplněné stmívačem, lepší tepelná izolace aj¹²⁷. Na parkovišti hypermarketu byla ve spolupráci s firmou ČEZ umístěna dobíjecí stanice pro elektromobily. Prodejna oproti běžným obchodům dokáže uspořit až 30 % energie a návratnost investic do prodejny je dle výpočtů 14 let¹²⁸.

3.3.4. Zavádění ekologických a úsporných opatření na prodejnách

Úsporná opatření, která jsou v Jaroměři, se začala zavádět i do dalších prodejen. Řada dalších úsporných opatření se zavádí průběžně. Ve sledovaném období šlo zejména o instalaci nového typu chlazení a mrazení boxů a nahrazování novou technologií bez využití freonů¹²⁹.

Obrázek č. 10: Štítek na energeticky úsporném chladicím boxu¹³⁰



¹²⁶ Tesco v Jaroměři otevřelo první hypermarket s nulovou uhlíkovou stopou v kontinentální Evropě (Tisková zpráva). *Tiskové centrum Tesco* [online]. 10.2.2011 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=731>

¹²⁷ *Ibid.*

¹²⁸ Tesco cílí na milovníky přírody, otevře dřevěný hypermarket. *Idnes.cz* [online]. 27.1.2011 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/tesco-cili-na-milovniky-prirody-otevre-dreveny-hypermarket-pln-ekoakcie.aspx?c=A110127_141320_ekoakcie_spi

¹²⁹ Tři nové obchody Tesco s přírodním palivem (Tisková zpráva). *Tiskové centrum Tesco* [online]. 2.9.2010 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=522>

¹³⁰ Zdroj: autorka

Ke Dni země byla v roce 2009 uvedena i nová podoba jednorázových igelitek. Nové igelitky byly ekologické a snadno rozložitelné postupně až na biomasu, která se v přírodě běžně vyskytuje. Rozměry a nosnost byly stejné a Tesco uvádělo, že materiál byl naopak silnější, než u předchozích igelitek. V současnosti jsou už igelitky Tesco zpoplatněny částkou 1,- Kč. Alternativou k jednorázovým igelitkám už delší dobu slouží plastová recyklovatelná taška, jutová taška s možností bezplatné výměny a green bag ve dvou variantách.

Obrázek č. 11: Jutová Tesco „taška pro život“¹³¹



Další opatření, které se dá považovat i za ekologické, je zavedení elektronických regálových etiket¹³². Zefektivnilo se tím přeceňování a došlo ke snížení nákladů za tisk papírových etiket.

3.3.5. Recyklace odpadu

Tesco do programu Zodpovědného susedství řadí rovněž recyklaci odpadu na prodejnách a v centrální kanceláři Tesco¹³³. Možnost recyklace nabízí i zákazníkům na některých prodejnách a v některých pražských prodejnách je možné odevzdat použité oblečení do speciálního charitativního kontejneru¹³⁴.

¹³¹ Tesco taška. *Tesco, váš zodpovědný soused* [online]. 2007 [cit. 2012-07-09]. Dostupné z: <http://www.itesco.cz/zodpovedny-soused/taska-pro-zivot.php>

¹³² Tesco Eden testuje elektronické regálové etikety (Tisková zpráva). *Tiskové centrum Tesco* [online]. 24.8.2010 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=516>

¹³³ Recyklování. *Tesco, váš zodpovědný soused* [online]. 2007 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://www.itesco.cz/zodpovedny-soused/recyklovani.php>

¹³⁴ *Ibid.*

4. Analýza CSR aktivit a komunikace Tesca

Následující kapitola kriticky zhodnotí CSR v podobě, v jaké ho Tesco veřejně prezentuje a porovnává ho s dalšími sekundárními zdroji. Rovněž komunikované závazky budou podrobeny konfrontaci se skutečností. Dobrou ilustrací výsledné podoby CSR Tesca poskytne tabulka aktivit podle Kotlera¹³⁵.

4.1. Zhodnocení komunikace CSR

Skutečný rozsah aktivit ukazuje tabulka, která třídí aktivity do šesti základních (ale ne jediných existujících) možností, jak „konat dobro“.

Tabulka č. 2: Tesco a šest cest ke konání dobra

Cause promotions	Cause-related marketing	Corporate social marketing
<i>○Děti nemocné rakovinou</i>	<i>○Tesco a Procter&Gamble ○CRM a Nadační fond Tesco</i>	<i>○Ekologické chování zákazníků</i>
Firemní filantropie	Firemní dobrovolnictví	Sociálně odpovědná firemní činnost
<i>○Nadační fond Tesco ○Běh pro život</i>	<i>○Podpora zapojení zaměstnanců do místní komunity</i>	<i>○Tesco Graduate program</i>

Některé z aktivit, které Tesco do CSR zahrnuje, v této tabulce zařazeny nejsou.

Jeden ze stěžejních bodů mezinárodního CSR programu Tesca, a sice podpora zdravého životního stylu, je velmi sporným bodem. Součástí má být nutriční značení na výrobcích, výrobové řady, které podporují zdravý životní styl (Tesco Light choices, Tesco Healthy living) a pobízení zákazníků v následování zdravého životního stylu. Je otázkou, co je tímto pobízením míněno. Nahodile se na prodejnách vyskytnou bannery, které by mohly zákazníky motivovat, ale stejně tak lze tyto snahy považovat za podporu prodeje zboží v prodejně.

¹³⁵ KOTLER, Philip a LEE, Nancy. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. New Jersey : John Wiley & Sons, 2005.

Obrázek č. 12: Sdělení na banneru v oddělení ovoce a zeleniny¹³⁶



Nutriční značení je praktické, ale v současnosti je také rozšířenou součástí obalů konkurenčních produktů. Podpora aktivního životního stylu je zřejmě míněna i podpora Běhu pro život, a to jakožto projektu samotného, tak i samotných běhů v jednotlivých městech, a tím pádem i pobízení ke sportovní aktivitě. Účastníci jakékoliv sportovní aktivity jsou v CSR reportech zahrnutí do segmentu „Lidé, kteří s námi byli aktivní“ právě v rámci tohoto bodu. Je otázkou, zda má Tesco propracovaný plán s konkrétními body, které by chtělo předat svým zákazníkům a zaměstnancům. Zásadním problémem je, že zde naprosto chybí důraz na změnu chování cílové skupiny. V této podobě podle názoru autorky nemůže být řeč o skutečném programu na podporu zdravého životního stylu.

Obrovským projektem je věrnostní program Clubcard, který má velký potenciál vybudovat lepší vztah se zákazníky a udržet si jejich věrnost. Program loajality s velkým množstvím uživatelů a provázáním s určitým poselstvím může být velmi účinným nástrojem v komunikaci se zákazníky, prostředkem pro vytváření sdílené hodnoty a způsobem, jak přinést zákazníkovi skutečný přínos a změnu v každodenním životě. Zatím ale program poskytuje zejména incentivy k úsporám v nákupech. I text na kartě „Děkujeme, že jste s námi“ v porovnání s britskou verzí „Every little helps“ působí nezajímavě a postrádá emocionální apel. Teprve v posledním ročníku Běhu pro

¹³⁶ Zdroj: autorka

život 2012 došlo k propojení Clubcard se sociálním tématem. Majitelé Clubcard byli motivováni ke koupi charitativních tkaniček na podporu Běhu pro život, a to připsáním 50 bodů na věrnostní konto, což ale také ve výsledku přinese pouze bonus ve formě slevy. Zatím se tedy Clubcard jeví jako nástroj pro boj o zákazníka s pobídkou ještě více slev. Zákazníkovi sice přináší reálnou hodnotu v podobě úspor, ale postrádá výraznou přidanou hodnotu.

Silným tématem je ekologické chování zákazníků. Součástí jsou ekologické igelitky a tašky, recyklace odpadů, osvěta zákazníků a energeticky úsporná opatření. Osvěta a informace zákazníků je redukována na putovní výstavu a akce k příležitosti Dne Země.

Problematika igelitových tašek je nyní ale upravena zákonem, tašky jsou povinně zpoplatněny a očekává se další vývoj směrem k jejich postupnému úplnému odstranění. Ekologické igelitky tvoří jistý kompromis mezi návykem zákazníků na jednorázové igelitky a péčí o životní prostředí. Nicméně lehce rozložitelné igelitky jsou natolik křehké, že vyvolávají nedůvěru v údajnou několikanásobnou sílu materiálu a jsou nespolehlivé v jejich základní funkci.

Co se likvidace odpadu týče, pak Tesco neprávem zařazuje recyklaci odpadů do společensky odpovědných aktivit, protože ji z velké části upravuje Zákon o odpadech. Zákon se postupně novelizuje a nároky na ekologické nakládání s odpady se zvýšily i novelizací v roce 2011. Toto zveličování recyklace je mezi maloobchodními prodejci běžný jev. Poskytování možnosti recyklace různých odpadů pro zákazníky jde nad rámec zákona, nicméně i toto je mezi prodejci běžný jev. Možnost odevzdání použitého oblečení do speciálního kontejneru na charitativní účely jde také nad rámec zákona, nemá ale s recyklací odpadů nic společného.

Firemní dobrovolnictví je ve firmách stále častější, a to také díky zjevným přínosům a nízkým nákladům. Jeho obliba stoupla zejména kvůli krizi, kdy často byly dlouhodobé investice nahrazeny krátkodobými¹³⁷. Právě firemní dobrovolnictví je stálou součástí sociálního pilíře CSR Tesca.

Firemní filantropie je nejvýraznější formou CSR Tesca, a to jak kvůli zřízení Nadačního fondu Tesco, tak podpoře aktivit Nadačního fondu Tesco. Ostatní dílčí aktivity jsou spíše jednorázové a nezapadají do stěžejních témat ekologického chování nebo dětí nemocných rakovinou.

¹³⁷ KULDOVÁ, Lucie. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: strategická CSR*. 1. vyd. Plzeň: Nava, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7211-408-5. Str. 66.

4.2. Komunikační kanály vnější komunikace CSR Tesca

Vztah CSR, udržitelnosti a skutečného přínosu značky k ekvitě značky je založen na správné identifikaci klíčových témat, které jsou vhodné pro značku v prostředí konkrétního trhu. Jak již bylo zmíněno, CSR je dlouhodobá strategie a sezónní výkyvy nebo ekonomická krize by na ni neměly mít vliv. Závazky společnosti by také měly být správně komunikovány jak směrem ven, tak i dovnitř. Volba správné formy a míry komunikace a odpovídající formulace stěžejních témat jsou velice důležité: „Spotřebitelé jasně od společnosti vyžadují větší transparentnost, jednodušší a užitečnější informace. Informování o praxi podporující trvalou udržitelnost a poskytování užitečných informací je jistě důležité pro budování důvěryhodnosti firem a pro podporu zodpovědné spotřeby, ale přetížení spotřebitelů příliš mnoha informacemi může vést i ke zmatku a konfliktu“¹³⁸. Tato kapitola zhodnotí hlavní kanály vnější komunikace Tesca, a jak jimi komunikuje své CSR aktivity.

- **CSR reporty**

Sledované období popisují veřejně přístupné reporty Tesco CSR report 2010 a Tesco CSR report 2011 (reportuje se vždy za rok zpětně a nový report za uplynulý rok tedy vychází v prvním kvartálu následujícího roku). Reporty na lokální bázi se nevydávají. Součástí těchto reportů je mnoho statistik, tabulek a srovnání, a to i mezi jednotlivými zeměmi, ve kterých Tesco působí. Česká republika se v reportech objevuje zřídka.

CSR report 2010: Česká republika se je zmíněna v nelichotivé souvislosti s druhým místem v produkci skleníkových plynů¹³⁹ z celkového výčtu zemí, ve kterých má Tesco prodejny. Dále jsou představeni tzv. „Energy Champions“¹⁴⁰, jejichž role je přicházet na nová úsporná opatření na prodejnách a pobízet kolegy k ekologickému chování, a tito lidé jsou zmiňováni i v dalších výročních zprávách. O tomto nebyly v žádném z domácích zdrojů nalezeny zmínky. V podobném duchu „ambasadorství“ jsou popisováni i tzv. „Community Champions“, kteří mají podporovat zaměstnance a

¹³⁸ LÓPEZ, Sara de Dios. *Sustainability Marketing: The Age of Meaningful Brands*. Warc [online]. 2010 [cit. 2012-07-11]. Dostupné z: <http://www.warc.com>. Placený zdroj.

¹³⁹ Corporate Social Responsibility Report 2010. In: *Tesco Plc* [online]. 2010 [cit. 2011-05-11]. Dostupné z: http://www.tescopl.com/media/60113/tesco_cr_report_2010.pdf

¹⁴⁰ *Ibid.* Str. 16.

zákazníky v zapojení se do spolupráce s komunitou a do charitativních projektů¹⁴¹. Opět ani o tomto nebyly nalezeny zmínky, ačkoliv dle reportu je Česká republika jednou z osmi zemí, ve kterých „Community Champions“ působí.

Dále jsou stanoveny nové cíle pro podporu lokálních dodavatelů¹⁴² a oznámeny úspěchy v podpoře sportovních aktivit¹⁴³ a charitativních projektů¹⁴⁴.

CSR report 2011: Vyhodnocení výkonu v ČR je zastoupeno oznámením splnění prioritního úkolu v sekci zodpovědného obchodu a vytváření příležitostí pro lokální dodavatele formou událostí a akcí¹⁴⁵. Tímto je myšleno zavedení prodeje chlebů od vítězných výrobců v soutěži Chléb roku, ovšem pouze v části z prodejen Tesco. Jsou zde ohlášeny úspěchy spojené s otevřením prodejny v Jaroměři a ocenění, které projekt získal¹⁴⁶.

Opět jsou zmiňováni tzv. „Energy Champions“¹⁴⁷ a „Community Champions“¹⁴⁸. Česká republika je se také vyskytuje v souvislosti s recyklováním na prodejnách¹⁴⁹, Během pro život, spoluprací s neziskovými organizacemi¹⁵⁰ a CRM ve spolupráci s Procter&Gamble¹⁵¹.

CSR reporty jsou graficky velmi atraktivně zpracované, informace přehledné a srozumitelné. Přesto reporty obsahují mnoho sporných bodů. Mezi úsporná opatření je zahrnuto nakoupení větších přepravních kamionů, a tím pádem úspory paliva¹⁵². Ekonomicky úsporná opatření jsou z hlediska zařazení mezi CSR aktivity diskutabilní. Dále je zde popsán program na podporu zdravého životního stylu, který tak, jak ho Tesco popisuje, viditelně přesahuje i do ČR, nicméně v předchozí kapitole byl tento program podroben kritice.

¹⁴¹ *Ibid.* Str. 24.

¹⁴² *Ibid.* Str. 35.

¹⁴³ *Ibid.* Str. 43.

¹⁴⁴ *Ibid.* Str. 42.

¹⁴⁵ Corporate Responsibility Report 2011. In: *Tesco Plc* [online]. 2011 [cit. 2012-07-15]. Dostupné z: http://www.tescopl.com/media/60113/tesco_cr_report_2011_final.pdf. Str. 28.

¹⁴⁶ *Ibid.* Str. 26.

¹⁴⁷ *Ibid.* Str. 29.

¹⁴⁸ *Ibid.* Str. 44.

¹⁴⁹ *Ibid.* Str. 30.

¹⁵⁰ *Ibid.* Str. 44.

¹⁵¹ *Ibid.* Str. 46.

¹⁵² *Ibid.* Str. 27.

- **Webové stránky**

V CSR reportech je i výzva k navštívení sekce pro jednotlivé země, nicméně jde jen o rozcestník¹⁵³ obsahující jen velice stručné informace a odkaz na oficiální stránky v lokální verzi¹⁵⁴. Tyto stránky jsou hlavním zdrojem informací o CSR Tesca v ČR, a to v sekci Společenská odpovědnost¹⁵⁵. Fakticky i tento web je rozcestníkem, neboť představuje pouze velice stručné přestavení společenské odpovědnosti, a poté dvě položky menu, „Zodpovědný soused“ a „Nadační fond Tesco“. „Zodpovědný soused“ je velice stručně popsán plán zodpovědného sousedství, přitom pro něj ale existuje microsite¹⁵⁶, na kterou zde není odkázáno vůbec. Informace o společenské odpovědnosti v příslušné sekci na oficiálních stránkách jsou tedy spíše základní, redukované na několik hlavních sdělení.

- **Komunikace Nadačního fondu Tesco**

Pro Nadační fond Tesco jsou zřízeny oficiální stránky fondu¹⁵⁷ (doména www.nadacnifondtesco.cz je také přesměrována na tyto stránky) a oficiální stránky Běhu pro život¹⁵⁸, a také je Běh pro život komunikován stránkou na Facebooku¹⁵⁹. Formát stránky místo skupiny je zvolen dobře a příspěvky jsou aktuální a často doplněné o fotografie a videa, nicméně komunikace je jednostranná a skutečný dialog zde chybí.

Nadační fond Tesco je na webu představen hlouběji, než jiná témata na oficiálních stránkách, přesto ale na největší projekt – Běh pro život – je odkazováno poměrně nepřehledně a málo výrazně. Rovněž sekce s aktualitami je nepřehledná a nevhodně umístěna do pravé části obrazovky a příspěvky nejsou zalomeny. V menu je devět položek s odkazy na informace o poslání fondu, partnerech fondu, možnostech přispívání, projektech, grantových řízeních, dále úvodní slovo o fondu, kontakt a loga ke stažení a odkaz na tiskové zprávy z tiskového centra, které bude dále popsáno níže.

¹⁵³ About us - Our businesses. *Tesco Plc* [online]. 2012 [cit. 2012-07-15]. Dostupné z: <http://www.tescopl.com/index.asp?pageid=8&panel=7#panel7>

¹⁵⁴ *Tesco Stores ČR* [online]. 2012 [cit. 2012-07-15]. Dostupné z: <http://www.itesco.cz/>
¹⁵⁵ Společenská odpovědnost. *Tesco Stores* [online]. 2012 [cit. 2012-07-15]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/spolecenska-odpovednost.html>

¹⁵⁶ Tesco, Váš zodpovědný soused. *Tesco* [online]. 2007 [cit. 2010-06-25]. Dostupné z: <http://www.itesco.cz/zodpovedny-soused/index.php>

¹⁵⁷ Oficiální stránky Tesco. *Nadační fond Tesco* [online]. 2012 [cit. 2012-07-15]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/nadacni-fond-tesco.html>

¹⁵⁸ *Běh pro život* [online]. 2012 [cit. 2012-07-15]. Dostupné z: <http://www.behprozivot.cz/>

¹⁵⁹ *Tesco Běh pro život* [online]. 2012 [cit. 2012-07-15]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/BehProZivot.CZ>

V úvodu, nazvaném „Kdo jsme“, lze také nalézt odkazy na výroční zprávy Nadačního fondu Tesco. Tyto výroční zprávy jsou kvalitně a přehledně zpracované a obsahují i finanční zprávu o hospodaření. Popisovanému období se věnují reporty z roku 2009¹⁶⁰ a 2010¹⁶¹. Vybraná témata, na která jsou charitativní projekty zaměřené, jsou zajímavá a Tesco zde využilo výsledků svých průzkumů a vybralo oblasti, které zákazníci skutečně zajímají a ocenili by v nich angažovanost řetězce nejvíce. Téma dětí a rakoviny je natolik známé a jednoduché, že není potřeba veřejnost blíže seznamovat nebo informovat do detailů.

Běh pro život je prezentován samostatnou oficiální stránkou¹⁶². Tyto stránky jsou aktualizovány vždy se startem nového ročníku a dále průběžně aktualizovány. Je splněno i dostatečné informování o účelu sbírky a o snadných cestách, jak se zapojit. Přesto zde chybí více grafických materiálů, bannerů, letáků či obecně možnosti, jak by sympatizující jedinci mohli vyjádřit svou podporu projektu (např. umístěním banneru na své stránky, sdílením letáku či pozvánky na sociálních sítích atd.). K dispozici je pouze několik grafických tapet na plochu monitoru.

Vzhledem k tomu, že je Nadační fond Tesco od Tesco Stores ČR a. s. komunikován odděleně, je zvláštní, že oficiální stránky Nadačního fondu Tesco existují pouze v rámci poněkud nepřehledných oficiálních stránek Tesco Stores ČR a. s. Je také skutečně s podivem, že nejsou více využity možnosti sociálních sítí.

Marketingová komunikace aktivit Nadačního fondu Tesco je zaměřena na in-store, letáky, rozhlasové spoty v obchodech a PR.

I přes prokazatelné velké množství lidí, kteří se zúčastnili různých ročníků Běhu pro život a vysokých vybraných částek se zdá být spojení Tesca, filantropie a společenské odpovědnosti problémem. Respondenti v průzkumech uvádějí, že Nadační fond Tesco neznají – z průzkumu z roku 2011¹⁶³ lze vyčíst, že 80 % respondentů o existenci Nadačního fondu Tesco neví, stejně jako v průzkumu z roku 2012¹⁶⁴. Také 87 % respondentů nezaznamenalo žádnou informaci o firemní filantropii přímo během

¹⁶⁰ Výroční zpráva Nadačního fondu Tesco. *Nadační fond Tesco* [online]. 2010 [cit. 2012-07-15]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/uploads/files/Annual%20report%202009.pdf>

¹⁶¹ Nadační fond Tesco - Výroční zpráva 2010. *Nadační fond Tesco* [online]. 2011 [cit. 2012-07-15]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/uploads/files/Annual%20report%202010.pdf>

¹⁶² *Běh pro život* [online]. 2012 [cit. 2012-07-15]. Dostupné z: <http://www.behprozivot.cz/>

¹⁶³ HOŠKOVÁ, V. *Vnímání firemní filantropie v Tescu (výsledky průzkumu)*, 2011. [online]. Dostupné z <http://vnimani-firemni-filantropie.vyplnto.cz>. Pozn. Nereprezentativní průzkum, počet respondentů 227.

¹⁶⁴ NOZAROVÁ, V. – *Tesco - společenská odpovědnost (výsledky průzkumu)* [online], 2012. Dostupné online na <http://tesco-spolecenska-odpovednos.vyplnto.cz>. Pozn. Nereprezentativní průzkum, počet respondentů 247.

návštěvy Tesca¹⁶⁵ a 89 % respondentů vůbec neví, že Tesco přijalo zásady společenské odpovědnosti¹⁶⁶.

Dle názoru autorky jsou nedostatky v komunikaci firemní filantropie zřejmé a zejména Nadační fond Tesco postrádá skutečně propracovanou a dobře zacílenou komunikaci.

- **Tiskové zprávy**

Nejlepší zdroj informací přímo od Tesco Stores ČR a. s. jsou tiskové zprávy v „Tiskovém centru Tesco“¹⁶⁷. Toto „Tiskové centrum“ je dostupné rovněž z oficiálních stránek pod odkazem „Pro novináře“. Zprávy jsou členěny do kategorií, z nichž jedna kategorie patří společenské odpovědnosti. Zprávy dostatečně a kvalitně popisují stěžejní aktivity, kterým se Tesco v rámci CSR věnuje a zprávy jsou zpracovány dle zásad pro tiskové zprávy. Informace o aktivitách v CSR oblasti jsou i aktuální a obsahují i mediálně méně atraktivní a rozsáhlé projekty.

Co se týče věrohodnosti informací, některé zprávy jsou přinejmenším sporné. Uzavření kolektivní smlouvy je v tiskových zprávách stručně popsáno a vyobrazeno jako přirozeně vyvíjející se pozitivní událost jak pro Tesco, tak pro zaměstnance. V kontrastu s tím působí tiskové zprávy odborů Tesco, které v období předcházejícím vyjednávání o kolektivní smlouvě ohlašují stávkou¹⁶⁸, následně kritizují nedostatky v zaměstnanecké politice Tesca¹⁶⁹, a poté i postupy Tesca během vyjednávání¹⁷⁰ a konečně ohlašující uzavření kolektivní smlouvy, nicméně po velmi dramatickém průběhu¹⁷¹.

¹⁶⁵ HOŠKOVÁ, V. *Vnímání firemní filantropie v Tescu (výsledky průzkumu)*, 2011. [online]. Dostupné z <http://vnimani-firemni-filantropie.vyplnto.cz>. Pozn. Nereprezentativní průzkum, počet respondentů 227.

¹⁶⁶ NOZAROVÁ, V. – *Tesco - společenská odpovědnost (výsledky průzkumu)* [online], 2012. Dostupné online na <http://tesco-spolecenska-odpovednos.vyplnto.cz>. Pozn. Nereprezentativní průzkum, počet respondentů 247.

¹⁶⁷ Pro novináře. *Oficiální stránky Tesco* [online]. 2012 [cit. 2012-07-15]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/pro-novinare.html>

¹⁶⁸ Stávková pohotovost ve společnosti Tesco stores (Tisková zpráva). *Nezávislý odborový svaz pracovníků potravinářského průmyslu a příbuzných oborů Čech a Moravy* [online]. 2009 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://nosppp.cmkos.cz/?q=node/676>

¹⁶⁹ Problémem Nezávislých odborů jsou především krátké úvazky (Tisková zpráva). *Nezávislé odbory Tesco* [online]. 18.1.2010 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://nezavisleodborytesco.blogspot.cz/2010/01/problemem-nezavislych-odboru-jsou.html>

¹⁷⁰ Stanovisko a výzva Nezávislých odborů Tesco k informacím poskytnutým zaměstnancům vedením společnosti Tesco v souvislosti s kolektivním vyjednáváním (Tisková zpráva). *Nezávislé odbory Tesco* [online]. 20.4.2010 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://nezavisleodborytesco.blogspot.cz/2010/04/stanovisko-vyzva-nezavislych-odboru.html>

¹⁷¹ Kolektivní smlouva uzavřena (Tisková zpráva). *Nezávislé odbory Tesco* [online]. 25.6.2010 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://nezavisleodborytesco.blogspot.cz/2010/06/kolektivni-smlouva-uzavrena.html>

- **Plán zodpovědného susedství**

Plán zodpovědného susedství není ve skutečnosti kanálem, ale zastřešujícím konceptem pro komunikaci sdružujícího různé CSR aktivity. Komunikace Plánu zodpovědného susedství spočívá v několika aktualitách a článcích na zmíněné microsite¹⁷². Články poskytují tipy pro domácnosti i jedince, jak snížit svou uhlíkovou stopu, dále informuje o aktivitách Tesca na ochranu životního prostředí – energeticky úsporný obchod v Žatci, jutová taška a recyklování. Také informuje o obecném závazku Tesca snížit svou uhlíkovou stopu o 50 % do roku 2020 a snížit spotřebu energie o 4 % do roku 2008 a motivuje jednoduchými závazky, které si přisvojili zaměstnanci Tesca (vypínání počítačů po pracovní době, zhasínání světla při odcházení z místnosti atd.). Všechny uvedené aktivity Tesca a aktuality jsou ale datovány do roku 2007. V souvislosti s projektem se v oficiálních vyjádřeních a tiskových zprávách občas objevuje, že projekt je „součástí dlouhodobého plánu zodpovědného susedství“. Dle názoru autorky jde v tomto případě buď o:

1. nezvládnuté odhadnutí možností zaměstnanců, kteří jsou za CSR aktivity zodpovědní (jde o jednu z hrozeb ve SWOT analýze) nebo
2. nezvládnutou komunikaci při změně prioritních témat

Plán zodpovědného susedství byl představen agenturou Ogilvy PR¹⁷³. Tesco bylo klientem agentury Ogilvy PR¹⁷⁴ v letech 2005-2008, poté došlo k výměně agentury za Fleishman-Hillard¹⁷⁵. Právě po roce 2007 přestal být program zodpovědného susedství soustavně komunikován. Je možné, že jde o zásadní změnu ve stanovených prioritách, opuštění zastřešujícího konceptu plánu zodpovědného susedství a jeho následné nahrazení podporou sociálních témat zastřešenými Nadačním fondem Tesco a výběr jiné agentury právě pro tento účel. Je také možné, že v této změně sehrála roli probíhající ekonomická krize. V této souvislosti si nelze nepovšimnout poklesu částky, kterou Tesco společně s partnery věnovalo na dobročinné účely. V letech 2009

¹⁷² Tesco, Váš zodpovědný sused. *Tesco* [online]. 2007 [cit. 2010-06-25]. Dostupné z: <http://www.itesco.cz/zodpovedny-soused/index.php>

¹⁷³ Případové studie: Tesco Stores ČR. OGILVY PR. *Ogilvy Public Relations Worldwide* [online]. [2009] [cit. 2012-07-11]. Dostupné z: <http://www.ogilvypr.cz/pages/kstudie.php?ID=37>

¹⁷⁴ OGILVY PR. *Ogilvy Public Relations Worldwide* [online]. 2012 [cit. 2012-07-11]. Dostupné z: <http://www.ogilvypr.cz/>

¹⁷⁵ Fleishman-Hillard in Česká republika [online]. 2012 [cit. 2012-07-11]. Dostupné z: <http://fleishman.cz/>

věnovalo 15,4 milionu Kč¹⁷⁶, zatímco v roce 2010 7,3 milionu Kč¹⁷⁷ a trend snižování darovaných částek pokračuje¹⁷⁸. Zastřešení aktivit v oblasti filantropie Nadačním fondem Tesco je pravděpodobně dobrým směrem i z hlediska komunikace, neboť v nedávném průzkumu se více než 40 % zákazníků vyjádřilo, že by raději přispěli do Nadačního fondu Tesca, než Tescu samotnému, a to kvůli větší důvěryhodnosti¹⁷⁹. Otázkou je, proč vůbec zákazníci vnímají rozdíl mezi těmito dvěma subjekty, a proč mají v Tesco menší důvěru i přes status zřizovatele fondu.

. Tak či tak, tento rozpor v image značky může způsobit nejen komplikace v rozvíjení CSR a budování vztahů s klíčovými stakeholdery, ale i reálné škody v procesu budování značky samotné.

V celkové povaze komunikace Tesca nejvíce převažuje všeobecná uzavřenost. Je velice s podivem, že v žádném z veřejně dostupných zdrojů není k dispozici k nahlédnutí ani tak základní materiál, jako je Řídící kolo. Při hlubším zájmu o tuto tematiku se ukazuje, že Tesco Stores v ČR zaujímá oproti Tescu v domácí Velké Británii velice omezující přístup a nedovoluje nejen publikaci, ale ani nahlédnutí interních materiálů, přičemž za interní materiály je považováno téměř vše. Tam, kde jiné firmy maximálně využívají potenciálu oslovit široké publikum a vycházet vstříc zájemcům o informace z oblasti CSR, Tesco selhává. Poněkud diskutabilní jsou tím pádem i jinak dobře zpracované tiskové zprávy, které se minimálně v případě zaměstnanecké politiky ukazují jako jednostranné.

Z výše uvedeného plyne následující: Komunikace CSR aktivit Tesca je nejednotná, nedostatečná a nepřehledná. Je otázkou, jaké stakeholdery Tesco zařadilo mezi své primární, sekundární a terciální, a zda vůbec existuje nějaké určení priorit. Vnitřní a vnější komunikace Tesca je v případě CSR aktivit nevyvážená. Vnitřní

¹⁷⁶ Tesco společně s partnery věnovalo vloni potřebným přes 15,4 mil. Kč (Tisková zpráva). *Tiskové centrum Tesco* [online]. 22.1.2010 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=291>

¹⁷⁷ Tesco vloni potřebným věnovalo společně s partnery přes 7,3 mil. Kč (Tisková zpráva). *Tiskové centrum Tesco* [online]. 3.2.2011 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=722>

¹⁷⁸ Na charitu věnoval vloni Nadační fond Tesco přes 7,6 mil. Kč (Tisková zpráva). *Tiskové centrum Tesco* [online]. 16.2.2012 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=1222>

¹⁷⁹ HOŠKOVÁ, V. *Vnímání firemní filantropie v Tescu (výsledky průzkumu)*, 2011. [online]. Dostupné z <http://vnimani-firemni-filantropie.vyplnto.cz>. Pozn. Nereprezentativní průzkum, počet respondentů 227.

komunikace Tesca má mnohem propracovanější cesty, jak zprostředkovávat svým zaměstnancům informace o CSR, a tyto informace jsou aktuální a přehledné. Vzhledem k tomu, že Tesco patří k největším zaměstnavatelům v ČR¹⁸⁰, by tak bylo zařazení zaměstnanců mezi primární stakeholdery příhodné. Dalšími primárními stakeholdery jsou pravděpodobně obchodní partneři (zejména dodavatelé) a akcionáři. Podle všeho se ale zdá, že zákazník nepatří mezi primární stakeholdery. Nej kvalitnější, nej přehlednější a nejlépe zpracované informace jsou dostupné buď v podobě tiskových zpráv v sekci pro novináře nebo výročních zpráv Nadačního fondu Tesco. Je ale nanejvýš nepravděpodobné, že by běžný zákazník, který by projevil zájem o to dozvědět se něco více o CSR Tesca, podstoupil takto složitou cestu informacím.

¹⁸⁰ Seznam největších zaměstnavatelů v Česku. *Wikipedie* [online]. 2012 [cit. 2012-08-13]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Seznam_nejv%C4%9Bt%C5%A1%C3%ADch_zam%C4%9Bstnavatel%C5%AF_v_%C4%8Cesku

5. Závěr

CSR je nyní trochu zprofanovaným pojmem, který s sebou nese podezření z předstíraného zájmu podniku o své okolí. CSR by mělo být součástí dlouhodobé snahy o udržitelnost, a ta by měla být prostoupená celou firmou, od nejvyšších manažerských pozic až po ty nejnižší. Aplikování principu udržitelnosti samozřejmě má stále směřovat hlavně k zisku. Skutečný přínos ale firma může mít pouze, pokud CSR správně uchopí.

Moderní pojetí CSR a strategického CSR vyžaduje promyšlenou integraci principů společenské odpovědnosti a trvalé udržitelnosti jak do celé firmy, tak do dlouhodobé vize a samotné DNA značky. Všechny tři oblasti CSR by také měly být vyvážené.

Jak je z této analýzy zřejmé, Tesco se angažuje ve velmi širokém spektru aktivit, které pod CSR spadají, nehledě na sporné názory, co vše lze do konceptu zařadit. V každé oblasti – ekonomické, sociální i environmentální je Tesco silné.

Tesco bylo již několikrát analyzováno v různých pracích, které popisovaly jak přímo jeho CSR program, tak jeho dílčí části. Ještě v roce 2006 Tesco bylo hodnoceno jako velmi dobré v ekonomické a sociální oblasti, a to zejména kvůli dobré úrovni služeb a péče o zákazníka a dlouhodobému partnerství s neziskovými organizacemi¹⁸¹. Závazky v environmentální oblasti ale tehdy plnilo jen v rámci zákona. Po provedení analýzy v této práci se ukázalo, že Tesco nesmírně posílilo právě v dříve nedostatečně rozvinuté environmentální oblasti, a to nejen díky mnoha úsporným opatřením, ale i originálními a doposud ojedinělými projekty. Například stavba prodejny v Jaroměři s nulovou uhlíkovou stopou je významná i v mezinárodním měřítku. Ve sledovaných letech také zásadně posílila i oblast sociální, a to zejména kvůli založení Nadačního fondu Tesco a rozvíjení firemní filantropie. Ekonomická oblast CSR se týká hlavně vnitřních procesů v řízení firmy a je složité ji hodnotit. Každopádně vnější komunikace této oblasti je velice slabá.

V souvislosti s šíří aktivit Tesca a zmiňovaném trendu trvalé udržitelnosti se nabízí otázka, zda je skutečně zvládnutá integrace CSR do obsáhlejšího konceptu udržitelnosti. Rozhodnutí manažerů působí promyšleně a logicky podloženě, neboť do svých rozhodnutí o taktice firmy se snaží reflektovat i výsledky z pravidelných

¹⁸¹ DUBNOVÁ, Ivana. Projekt programu Corporate Social Responsibility firmy Tesco Stores ČR a.s. Zlín, 2006. diplomová práce (Mgr.). Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta multimediálních komunikací

průzkumů na různá témata, které jsou pro interní potřebu zpracovány. V obrovském množství CSR aktivit zaměřených na různá témata napříč historií firmy na českém trhu ale nedominuje žádné stěžejní téma a není znát pomyslná nit', kterou by bylo možné uchopit. Dle názoru autorky je právě tato nekompaktnost zásadním nedostatkem, a pokud by bylo možné přijít s jednotnou koncepcí, v rámci které by každá CSR aktivita měla svůj jasný účel, pak takové pojetí CSR by pomohlo budování značky více.

Podle názoru autorky CSR přestává být konkurenční výhodou, pokud se firma na jedné straně hlásí ke společenské odpovědnosti, a na druhé straně nemá jasně stanovenou cílovou skupinu a vyhraněnou marketingovou komunikaci, která principům společenské odpovědnosti neodporuje. V případě Tesca jde o rozpor ve velice nízké cenové hladině zboží, různé kvalitě vlastních výrobních řad (nejlevnější výrobky Tesco Value se cenově blíží diskontním cenám, na druhé straně Tesco Finest zastupuje prémiové výrobky), velice rychlému (až překotnému) rozvoji různých prodejních formátů, spornému přístupu k zaměstnanecké politice a komunikaci v tématech společenské odpovědnosti. Otázkou je, zda by nebylo lepší soustředit se na rozvíjení pouze několika málo benefitů, které by byly v přístupu Tesca ke svým stakeholderům mezi konkurencí ojedinělé a výjimečné.

I přes nedostatky v komunikaci má Tesco propracovaný CSR program, který je silný zejména v sociálních a environmentálních otázkách. Důkladnější, konzistentnější a lépe zacílenou komunikací by bylo možné z nevyužitého potenciálu vytěžit mnohem více, a to jak v rámci programu zodpovědného sousedství, tak z nyní velmi dominantního Nadačního fondu Tesco. Strategické určení klíčových stakeholderů a vyvinutí aktivního dialogu je základní krok pro dosažení skutečného vztahu mezi nimi a značkou. Takový vztah by šel za hranice vnímání Tesca jen jako jednoho z mnoha obchodních řetězců a vytvořil by skutečný přínos v životě svých zákazníků, zaměstnanců a ostatních stakeholderů.

Summary

The Bachelor's Thesis explores the topic of corporate social responsibility and application of its principles in a specific field of business, company and range of years. In the introduction, the main methods and techniques are explained, together with goals and motivation. The goal of this work is to describe and analyze CSR activities of the selected company, Tesco Stores Czech Republic, in limited period of years 2009 and 2010. Chosen methods are description and analysis.

The first chapter presents theoretical basis for following analysis. The concept of CSR is explained, using the triple-bottom-line and many literary sources. A short historical and critical discourse completes the insight into complex problematic of CSR.

Descriptive part of analysis is divided into three parts, using the basic structure of CSR itself – into economic, social and environmental part. After listing all activities in observed period, critical analysis follows and compares activities, as Tesco communicates them on the outside, with theoretical grounds and secondary sources.

Aspects of public communication are compared with the real impact and image of the whole concept of social responsibility of Tesco and analyzed in the third and fourth chapter. Marketing communication is a very important point of view. The main communication channels are reviewed and analyzed as they are the main ways how to have a dialogue with stakeholders. Possible conflicts in communication and asetting primary, secondary and tertiary stakeholders are identified.

The whole analysis and resulting arguments are supported with many local and international researches and studies. All together, using the partial conclusions drawn in previous chapters, putting the activities into marketing communication context and evaluating adequacy of communicating these activities, the final chapter summarizes final conclusion and evaluates the CSR program as a good one, but recommends better targeting and deeper dialogue with the key stakeholders.

Použitá literatura

1. BÁRTA, Vladimír a Ladislav PÁTÍK. *Retail marketing*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2009, 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.
2. BLOWFIELD, Michael a MURRAY, Alan. *Corporate Responsibility*. New York : Oxford University Press, 2011. ISBN 978-0-19-958-107-8.
3. BOWEN, Howard Rothmann. *Social Responsibilities of the Businessman*. New York : Harper, 1953
4. CAROLL, Archie. A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices. In: CRANE, Andrew, et al. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, 2009, s. 19-46. ISBN 978-0-19-957394-3
5. CRANE, Andrew; MCWILLIAMS, Abigail; MATTEN, Dirk: *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford Univerzity Press, 2008. 590 str. ISBN 978-0-19-921159-3
6. ČAPEK, Karel. *Pragmatismus čili filosofie praktického života*. Praha: Topič 1918
7. DONALDSON, T. a PRESTON, L. E. *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications*. University of Maryland: Academy of Management Review, 1995.
8. EBERSTADT, Nicholas. What History Tells Us About Corporate Responsibility. In: *Business & Society Review/Innovation*. 1973.
9. FREEMAN, Edward. *Strategic management: A Stakeholder Approach*. Boston : Pitman, 1984.
10. FRIEDMAN, Milton. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. 1970.
11. CHAMPNISS, Guy a Fernando RODES VILA. *Brand Valued: How Socially Valued Brands Hold the Key to a Sustainable Future and Business Success*. Hoboken, NJ: John Wiley, 2011. 290 str. ISBN 978-111-9976-677
12. KOTLER, Philip a LEE, Nancy. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. New Yersey : John Wiley & Sons, 2005.
13. KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
14. KRICK; FORSTATER; MONAGHAN et al. *The Stakeholder Engagement Manual: The Practitioner's Handbook on Stakeholder Engagement*. Canada: AccountAbility, the United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates, 2005.
15. KULDOVÁ, Lucie a Marek BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost firem: [etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi]*. 1. vyd. Kanina: OPS, 2010, 189 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-87269-12-1
16. KULDOVÁ, Lucie. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: strategická CSR*. 1. vyd. Plzeň: Nava, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7211-408-5.

17. KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 201 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.
18. LÓPEZ, Sara de Dios. *Sustainability Marketing: The Age of Meaningful Brands*. Warc [online]. 2010 [cit. 2012-07-11]. Dostupné z: <http://www.warc.com>. Placený zdroj.
19. PAVLÍK, Marek a Marek BĚLČÍK. *Společenská odpovědnosti organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 169 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-247-3157-5.
20. WERTHER, William B. *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2006. 356 s. ISBN 978-1-4129-1372-0.
21. ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, xix, 167 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-192-5.
22. ZBRÁNKOVÁ, M., ŘEHOŘOVÁ, P., MARŠÍKOVÁ, K. a PRSKAVCOVÁ, M. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. ISBN 978-80-7372-436-8

Elektronické zdroje

1. About us - Our businesses. *Tesco Plc* [online]. 2012 [cit. 2012-07-15]. Dostupné z: <http://www.tescopl.com/index.asp?pageid=8&panel=7#panel7>
2. *Běh pro život* [online]. 2012 [cit. 2012-07-15]. Dostupné z: <http://www.behprozivot.cz/>
3. CARROLL, A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. [Online] 1991. [Citace: 17. 4 2012.] Dostupné z: <http://www.cbe.wvu.edu/dunn/rprnts.pyramidofcsr.pdf>.
4. Corporate Responsibility Report 2011. In: *Tesco Plc* [online]. 2011 [cit. 2011-05-11]. Dostupné z: http://www.tescopl.com/media/60113/tesco_cr_report_2011_final.pdf
5. Corporate Social Responsibility Report 2010. In: *Tesco Plc* [online]. 2010 [cit. 2011-05-11]. Dostupné z: http://www.tescopl.com/media/60113/tesco_cr_report_2010.pdf
6. Etický kodex Tesco. *Tesco Stores* [online]. 2007 [cit. 2012-07-11]. Dostupné z: http://www.itesco.cz/zodpovedny-soused/data/kodex_def_CZ_CD.pdf
7. Global Powers of Retailing. *Deloitte* [online]. 2012 [cit. 2012-1-5]. Dostupné z: https://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/Consumer%20Business/dtt_CBT_GPRetailing2012.pdf
8. Charitativní prodejní kampaně. *Tesco Stores* [online]. 2010 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/nadacni-fond-charitativni-prodejni-kampane.html>

9. Kdo jsme. *Nadační fond Tesco* [online]. 2012 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/nadacni-fond-kdo-jsme.html>
10. LÓPEZ, Sara de Dios. *Sustainability Marketing: The Age of Meaningful Brands*. Warc [online]. 2010 [cit. 2012-07-11]. Dostupné z: <http://www.warc.com>. Placený zdroj.
11. Meaningful Brands for a Sustainable Future. *Havas Media* [online]. 2010 [cit. 2012-07-11]. Dostupné z: <http://havasmedia.com/meaningfulbrandsinfographic/>
12. Nadační fond Tesco - Výroční zpráva 2010. *Nadační fond Tesco* [online]. 2011 [cit. 2012-07-15]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/uploads/files/Annual%20report%202010.pdf>
13. Oficiální stránky Tesco. *Nadační fond Tesco* [online]. 2012 [cit. 2012-07-15]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/nadacni-fond-tesco.html>
14. Pro novináře. *Oficiální stránky Tesco* [online]. 2012 [cit. 2012-07-15]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/pro-novinare.html>
15. Případové studie: Tesco Stores ČR. OGILVY PR. *Ogilvy Public Relations Worldwide* [online]. [2009] [cit. 2012-07-11]. Dostupné z: <http://www.ogilvypr.cz/pages/kstudie.php?ID=37>
16. Recyklování. *Tesco, váš zodpovědný soused* [online]. 2007 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://www.itesco.cz/zodpovedny-soused/recyklovani.php>
17. Seznam největších zaměstnavatelů v Česku. *Wikipedie* [online]. 2012 [cit. 2012-08-13]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Seznam_nejv%C4%9Bt%C5%A1%C3%ADch_zam%C4%9Bstnavatel%C5%AF_v_%C4%8Cesku
18. Společenská odpovědnost. *Tesco Stores* [online]. 2012 [cit. 2012-07-15]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/spolecenska-odpovednost.html>
19. Standard pro výrobu potravin. *Oficiální stránky Tesco* [online]. 2012 [cit. 2012-08-21]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/uploads/files/Tesco%20Food%20Manufacturing%20Standard%20CZ5.pdf>
20. *Tesco Běh pro život* [online]. 2012 [cit. 2012-07-15]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/BehProZivot.CZ>
21. Tesco cílí na milovníky přírody, otevře dřevěný hypermarket. *Idnes.cz* [online]. 27.1.2011 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/tesco-cili-na-milovniky-prirody-otevre-dreveny-hypermarket-pln-ekoakcie.aspx?c=A110127_141320_ekoakcie_spi
22. *Tesco Clubcard* [online]. 2012 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: www.clubcard.cz/
23. *Tesco Graduate* [online]. 2011 [cit. 2012-07-11]. Dostupné z: <http://www.itesco-graduates.cz>
24. *Tesco Stores ČR* [online]. 2012 [cit. 2012-07-15]. Dostupné z: <http://www.itesco.cz/>
25. Tesco taška. *Tesco, váš zodpovědný soused* [online]. 2007 [cit. 2012-07-09]. Dostupné z: <http://www.itesco.cz/zodpovedny-soused/taska-pro-zivot.php>
26. Tesco, Váš zodpovědný soused. *Tesco* [online]. 2007 [cit. 2010-06-25]. Dostupné z: <http://www.itesco.cz/zodpovedny-soused/index.php>

27. Výroční zpráva Nadačního fondu Tesco. *Nadační fond Tesco* [online]. 2010 [cit. 2012-07-15]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/uploads/files/Annual%20report%202009.pdf>
28. What is Meaningful Brands?. *Havas Media Labs* [online]. 20.12.2011 [cit. 2012-07-11]. Dostupné z: <http://www.havasmedialabs.com/meaningful-brands/>
29. Za zelené maso v Hypernově nikdo pykat nebude. *Ihned.cz* [online]. 13.10.2008 [cit. 2010-06-25]. Dostupné z: <http://zpravy.ihned.cz/cesko/c1-29000610-za-zelene-maso-v-hypernove-nikdo-pykat-nebude>
30. Žiješ na slevách, umřeš na slevách...jako supermarketky. *Pricingidiot* [online]. 27.10.2010 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://pricingidiot.com/2010/10/27/513/>

Tiskové zprávy

1. „Průměrný zákazník“ je vyhynulý druh. *Incoma GfK* [online]. 23.11.2011 [cit. 2012-07-15]. Dostupné z: <http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=1136&>
2. Byznys potřebuje skutečnou strategii udržitelnosti alias epitař za zprofanovanými pojmy typu CSR. *Blue events* [online]. 16.3.2012 [cit. 2012-07-11]. Dostupné z: <http://www.blueevents.eu/news/detail/?ID=6P922YJKMP5E29ZG>
3. Dětský domov v Potštejně dostal téměř 90 000 korun. *Tiskové centrum Tesco* [online]. 27.2.2009 [cit. 2010-06-25]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=17>
4. Domov pro matky a děti v Klatovech dostal 30 tisíc korun. *Tiskové centrum Tesco* [online]. 18.5.2009 [cit. 2010-06-25]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=36>
5. Kolektivní smlouva uzavřena. *Nezávislé odbory Tesco* [online]. 25.6.2010 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://nezavisleodborytesco.blogspot.cz/2010/06/kolektivni-smlouva-uzavrena.html>
6. Krize ovlivňuje nákupní chování populace a letákovou komunikaci obchodních řetězců – kde se zastaví slevová spirála?. *Incoma GfK* [online]. 2.4.2010 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=1083&lng=CZ&ctr=203>
7. Kupte si Ariel nebo Jar, pomůžete znevýhodněným dětem. *Tiskové centrum Tesco* [online]. 30.6.2009 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=48>
8. Lidem v ČR jsou témata společenské odpovědnosti stále bližší. *Ipsos Tambor, s.r.o.* [online]. 15.2.2012 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: http://www.ipsos.cz/sites/default/files/Tiskov%C3%A1%20zpr%C3%A1va%20Ipsos%2002_15_2012.pdf

9. Nákupní centra bojují o zákazníky. *Incoma Gfk* [online]. 1.3.2010 [cit. 2012-07-11]. Dostupné z: <http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=1071&lng=CZ&ctr=203>
10. Nová kolektivní smlouva uzavřena. *Tiskové centrum Tesco* [online]. 25.6.2010 [cit. 2012-07-12]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=446>
11. Obchody Tesco budou mít před Vánoci déle otevřeno. *Tiskové centrum Tesco* [online]. 8.12.2009 [cit. 2012-07-12]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=279>
12. Pilotní projekt absolventského programu Tesco v plném proudu. *Tiskové centrum Tesco* [online]. 26.7.2010 [cit. 2011-07-16]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=457>
13. Populace i odborná veřejnost v ČR si velmi váží společenské odpovědnosti firem. *Ipsos Tambor, s.r.o.* [online]. 6.12.2010 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: http://www.ipsos.cz/sites/default/files/Tiskov%C3%A1%20zpr%C3%A1va%20Ipsos%20Tambor%2006_12_2010.pdf
14. Problémem Nezávislých odborů jsou především krátké úvazky. *Nezávislé odbory Tesco* [online]. 18.1.2010 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://nezavisleodborytesco.blogspot.cz/2010/01/problemem-nezavislych-odboru-jsou.html>
15. První ročník konference Fórum pro udržitelné podnikání jednoznačně ukázal, že svět jde od CSR k udržitelnosti. *Blue events* [online]. 19.4.2011 [cit. 2012-07-11]. Dostupné z: <http://www.blueevents.eu/news/detail/?ID=FNG2WRYJUAYKU46V>
16. Předvánoční nápor zákazníků pomáhají zvládnout Helping Hands. *Tiskové centrum Tesco* [online]. 20.12.2010 [cit. 2012-07-12]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=683>
17. Přijďte na výstavu, tentokrát do Tesco! *Tiskové centrum Tesco* [online]. 24.4.2009 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=27>
18. Stanovisko a výzva Nezávislých odborů Tesco k informacím poskytnutým zaměstnancům vedením společnosti Tesco v souvislosti s kolektivním vyjednáváním. *Nezávislé odbory Tesco* [online]. 20.4.2010 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://nezavisleodborytesco.blogspot.cz/2010/04/stanovisko-vyzva-nezavislych-odboru.html>
19. Stávková pohotovost ve společnosti Tesco stores. *Nezávislý odborový svaz pracovníků potravinářského průmyslu a příbuzných oborů Čech a Moravy* [online]. 2009 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://nosppp.cmkos.cz/?q=node/676>
20. Sušice bude mít od čtvrtka první hypermarket. *Tiskové centrum Tesco* [online]. 20.1.2010 [cit. 2010-06-25]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=288>.

21. Tesco Běh pro život přinesl téměř 2 miliony korun na domácí péči o děti nemocné rakovinou. *Tiskové centrum Tesco* [online]. 7.12.2009 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=277>
22. Tesco Běh pro život: 3 miliony na výzkum dětských nádorů. *Tiskové centrum Tesco* [online]. 11.11.2010 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=613>
23. Tesco Eden testuje elektronické regálové etikety. *Tiskové centrum Tesco* [online]. 24.8.2010 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=516>
24. Tesco otevře unikátní ekologicky šetrný hypermarket. *Tiskové centrum Tesco* [online]. 27.1.2011 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=703>
25. Tesco podepsalo smlouvu s Pentou o koupi Žabky a Koruny. *Tiskové centrum Tesco* [online]. *www.itesco.cz*. [Online] [Citace: 13. 4 2011.] <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=684>.
26. Tesco před Vánoci mimořádně odmění své zaměstnance v obchodech. 19. 11. 2009 [cit. 2012-07-12]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=259>
27. Tesco představuje ojedinělý věrnostní program Clubcard. *Tiskové centrum Tesco* [online]. 26.8.2010 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=517>
28. Tesco rozšiřuje sortiment o tradiční české výrobky. *Tiskové centrum Tesco* [online]. 17.3.2010 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=364>
29. Tesco společně s partnery věnovalo vloni potřebným přes 15,4 mil. Kč. *Tiskové centrum Tesco* [online]. 22.1.2010 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=291>
30. Tesco v Jaroměři otevřelo první hypermarket s nulovou uhlíkovou stopou v kontinentální Evropě . *Tiskové centrum Tesco* [online]. 10.2.2011 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=731>
31. Tesco vloni potřebným věnovalo společně s partnery přes 7,3 mil. Kč. *Tiskové centrum Tesco* [online]. 3.2.2011 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=722>
32. Tesco zavádí auta na alternativní pohon. *Tiskové centrum Tesco* [online]. 2.4.2009 [cit. 2011-04-13]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=22>
33. Tři nové obchody Tesco s přírodním palivem. *Tiskové centrum Tesco* [online]. 2.9.2010 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://corporate.itesco.cz/tiskova-zprava.html?id=522>

Průzkumy

HOŠKOVÁ, V. *Vnímání firemní filantropie v Tescu* (výsledky průzkumu), 2011. [online]. Dostupné z <http://vnimani-firemni-filantropie.vyplnto.cz>.

NOZAROVÁ, V. – *Tesco - společenská odpovědnost (výsledky průzkumu)* [online], 2012. Dostupné z <http://tesco-spolecenska-odpovednos.vyplnto.cz>.

PETRÁŠKOVÁ, L. – *Společenská odpovědnost podniku (výsledky průzkumu)*, 2012. [online]. Dostupné z <http://22906.vyplnto.cz>.

Vysokoškolské kvalifikační práce

DUBNOVÁ, Ivana. *Projekt programu Corporate Social Responsibility firmy Tesco Stores ČR a.s.* Zlín, 2006. diplomová práce (Mgr.). Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta multimediálních komunikací

Osobní rozhovory

Osobní rozhovor s Ivanou Dubnovou (Tesco Stores), Praha, 29.4.2011

Seznam obrázků

- Obrázek č. 1: Rozdělení stakeholders (str. 10)**
- Obrázek č. 2: Ukázka Řídícího kormidla (str. 19)**
- Obrázek č. 3: Ukázka produktu Tesco Healthy Living (str. 28)**
- Obrázek č. 4: Ukázka produktu Tesco Light Choices (str. 28)**
- Obrázek č. 5: Ukázka produktu Tesco Organic (str. 29)**
- Obrázek č. 6: Ukázka Fair Trade produktu (str. 30)**
- Obrázek č. 7: Logo programu Zodpovědného sousedství (str. 31)**
- Obrázek č. 8: Ukázka produktu Tesco Pravá chuť (str. 31)**
- Obrázek č. 9: Clubcard (str. 32)**
- Obrázek č. 10: Štítek na energeticky úsporném chladicím boxu (str. 41)**
- Obrázek č. 11: Jutová Tesco „taška pro život (str. 42)**
- Obrázek č. 12: Sdělení na banneru v oddělení ovoce a zeleniny (str. 44)**

Seznam tabulek

- Tabulka č. 1: SWOT analýza CSR Tesca (str. 23)**
- Tabulka č. 1: Tesco a šest cest ke konání dobra (str. 43)**

Seznam grafů

- Graf č. 1: Vývoj ohlasu Běhu pro život v médiích (str. 38)**

Seznam příloh

Příloha č. 1: Smlouva o spolupráci s Tesco Stores ČR a. s. (obrázek)

Příloha č. 2: Aktivity v ekonomické části CSR (obrázek)

Příloha č. 3: Aktivity v sociální části CSR (obrázek)

Příloha č. 4: Další aktivity v sociální části CSR (obrázek)

Příloha č. 5: Aktivity v environmentální části CSR (obrázek)

Příloha č. 6: Noviny pro zaměstnance Tesco Stores ČR a. s. (obrázek)

Příloha č. 7: Informační leták o Běhu pro život v roce 2009 (obrázek)

Příloha č. 8: Informační leták Běhu pro život 2010 – první verze (obrázek)

Příloha č. 9: Informační leták Běhu pro život 2010 – druhá verze (obrázek)

Příloha č. 10: Etický kodex Tesco Stores ČR a. s.

Příloha č. 1: Smlouva o spolupráci s Tesco Stores ČR a. s. (obrázek)**Tesco Stores ČR a.s.**

Se sídlem: Vršovická 1527/68b, 100 00 Praha 10

IČ: 45308314

Sp.zn. B 1377 vedená u rejstříkového soudu v Praze

Zastoupené: Janou Macháčkovou, Manažerkou personálního oddělení, na základě plné moci

(dále jen „**Tesco**“)

a

Kristýna Jilková

nar. 15.11.1988

Trvale bytem: Janského 2248, Praha 5, 15500

Student Univerzity Karlovy, Fakulty sociálních věd, Mediálních a komunikačních studií

(dále též „**Student**“)obě strany budou dále společně označovány jako "**smluvní strany**",

v souladu s ustanovením § 51 zákona č. 40/1964 Sb., občanského zákoníku,

níže uvedeného dne, měsíce a roku

*uzavírají***Smlouvu o spolupráci**
(dále jen „**Smlouva**“)**Vzhledem k tomu, že**

(A) **Kristýna Jilková**, jakožto student **Univerzity Karlovy, Fakulty sociálních věd**, má zájem na spolupráci s Tesco při vypracování své bakalářské práce na téma „CSR aktivity Tesco Stores ČR a. s. v letech 2009 – 2010“;

(B) Tesco je ochotno poskytnout **Kristýně Jilkové** veškerou možnou podporu a spolupráci v souvislosti s vytvořením této bakalářské práce;

(C) Smluvní strany si přejí upravit touto Smlouvou podmínky vzájemné spolupráce během tvorby výše jmenované bakalářské práce;

dohodly se smluvní strany následovně:**I.**

Tesco se zavazuje poskytnout studentovi **bezplatnou** spolupráci při tvorbě bakalářské práce spočívající zejména v zpřístupnění materiálů, poskytnutí praktických informací, konzultací a rad, umožnění nahlížení do dokumentace, a to po celou dobu tvorby práce.

II.

Student se zavazuje zachovávat mlčenlivost ve vztahu k informacím, jež se dozví v souvislosti s vypracováváním bakalářské práce, zejména ohledně dat, které lze označit za obchodní tajemství ve smyslu §17 a násl. Obchodního zákoníku, a veškerých osobních údajů fyzických osob ve smyslu zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů. V případě pochybností, zda informace je nebo není obchodním tajemstvím se má za to, že je obchodním tajemstvím, ledaže Tesco nestanoví jinak. Povinnost zachovávat mlčenlivost má Student i po dobu 3 let od konce platnosti této smlouvy.

III.

Tesco si vyhrazuje právo určit které informace a v jakém rozsahu lze užit při tvorbě bakalářské práce, právo kontroly finální verze práce před jejím odevzdáním a právo na obdržení kopie jednoho vyhotovení dokončené bakalářské práce (v listinné či elektronické podobě).

V případě, že Tesco předloží studentovi věcné námítky k práci týkající se zejm. informací získaných díky této smlouvě od Tesco, není student oprávněn práci v dané podobě odevzdat a zavazuje se zpracovat do bakalářské práce případné věcné námítky ze strany Tesco a znovu předložit Tesco ke kontrole upravenou finální verzi práce. Dále se Student zavazuje poskytnout Tesco jedno vyhotovení dokončené bakalářské práce (v listinné či elektronické podobě). Student se dále zavazuje informovat Tesco o výsledném hodnocení bakalářské práce.

Poskytnutím vyhotovení dokončené bakalářské práce souhlasí student, že Tesco může zpracovat jeho osobní údaje v rozsahu uvedeném v dané práci a je si vědom všech svých práv, které mu plynou ze zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. Tesco se zavazuje, že uvedené údaje použije pouze pro účely vedení evidence o studentských pracích.

Student dále souhlasí, že poskytnutím vyhotovení dokončené bakalářské uděluje společnosti Tesco souhlas s případným využitím závěrů v dané práci uvedených pro své účely.

IV.

V případě, že Student poruší svůj závazek předložit Tesco finální verzi před odevzdáním k překontrolování a/nebo nezpracuje do práce případné námítky Tesco je povinen uhradit Tesco smluvní pokutu ve výši 10.000,- Kč (slovy: desetitisíc korun českých) za každé jednotlivé porušení. Zaplacením smluvní pokuty není dotčen nárok Tesco na náhradu škody porušením závazku a/nebo závazků vzniklé.

V.

Smlouva se uzavírá na dobu tvorby bakalářské práce, nejpozději však do termínu odevzdání práce, tj. 18.5.2012

VI.

Smluvní strany jsou oprávněny smlouvu vypovědět bez uvedení důvodu s výpovědní lhůtou 1 měsíc. Výpovědní lhůta začíná běžet ode dne doručení písemné výpovědi.


VII.

Smluvní strany prohlašují, že si Smlouvu přečetly, jejímu obsahu rozumějí a že Smlouvu uzavírají z vlastní svobodné vůle nikoli v tísní nebo za nápadně nevýhodných podmínek.

V Praze dne 14. 5. 2012

V PRAZE dne 14. 5. 2012


 TESCO STORES ČR a.s.
 Vršovická 1527/68b
 100 00 Praha 10
 IČ: 45208310
 Sps.zn. B1377 vedeno Městským soudem v Praze


Jana Macháčková
 Manažerka Personálního oddělení
 Tesco Stores ČR a.s.

Kontaktní údaje:

Tesco Stores ČR a.s.
 Renata Bousková
 Koordinátor absolventských programů
 Vršovická 1527/68b
 100 00 Praha 10
 Tel. 272 086 123
 Email: rbouskov@cz.tesco-europe.com

Student:
 Kontaktní adresa:
 Kristýna Jilková
 Janského 2248
 155 00 Praha 5
 Tel.: 604104100
 Email: jilkova.kristyna@gmail.com

Odborný konzultant práce: Ivana Dubnová
 Tel.: 272 087 246, 724 506 167 Email: idubnova@cz.tesco-europe.com

Příloha č. 2: Aktivity v ekonomické části CSR (obrázek)¹⁸²

CSR TÉMATA	CSR AKTIVITY	PŘÍKLADY
Správa a řízení firmy	Transparentnost	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uveřejnění finančních i nefinančních informací
	Pravidla chování	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Etický kodex a jeho praktické využití
	Firemní image	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitorování a měření firemního image
Odpovědný přístup k zákazníkům	Zjišťování zpětné vazby	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Průzkum spokojenosti ▪ Evidence a řešení stížností
	Zapojení do rozhodování	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sběr návrhů na zlepšení produktů a služeb ▪ Vliv zákazníků na zaměření CSR aktivit firmy
	Zákaznický servis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Věrnostní program ▪ Poprodejní servis ▪ Bezbariérový přístup do prodejen ▪ Přístupnost webových stránek
	Kvalita produktů a služeb	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Použití norem kvality (ISO 9001, HACCP) ▪ Produktové označení programu Česká kvalita
	Vzdělávání zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Školení preventivní servisní činnosti ▪ Školení bezpečnosti práce
Vztahy s dodavateli a dalšími obchodními partnery	Výběr dodavatelů	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zahrnutí CSR hlediska do výběru dodavatelů
	Zjišťování zpětné vazby	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Průzkum spokojenosti ▪ Evidence a řešení stížností
	Obchodní vztahy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Včasné placení faktur
	Šíření CSR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoring CSR praktik v dodavatelsko odběratelském řetězci ▪ Zapojení dodavatelů do CSR aktivit firmy
Marketing a reklama	Informace o produktech	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poskytování jasných a přesných informací o výrobcích a službách
	Sdílený marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Použití marketingových aktivit k společné propagaci firmy a dobročinné věci
	Reklamní etika	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dodržování etického kodexu reklamy vydaného Radou pro reklamu

¹⁸² Ekonomický pilíř CSR. *Business Leaders Forum* [online]. 16.7.2008 [cit. 2012-07-11]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=612>

Příloha č. 3: Aktivity v sociální části CSR (obrázek)¹⁸³

CSR TÉMATA	CSR AKTIVITY	PŘÍKLADY
Zapojení zaměstnanců a komunikace	Zjišťování zpětné vazby	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Průzkum spokojenosti ▪ Evidence a řešení stížností
	Zapojení do rozhodování	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sběr návrhů na zlepšení výkonnosti firmy ▪ Vliv zaměstnanců na zaměření CSR aktivit
	Interní komunikace	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Využití prostředků interní komunikace ▪ Informování uchazečů o práci o CSR
Ohodnocení za práci	Finanční ohodnocení	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Odpovídající platové ohodnocení
	Nefinanční benefity	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sportovní a relaxační vyžití ▪ Kulturní vyžití ▪ Společenské akce pro zaměstnance ▪ Navýšení dovolené a volna ▪ Osobní komfort (notebook, auto, mobil) ▪ Příspěvek na dojíždění do práce ▪ Zaměstnanecké akcie
Vzdělávání a rozvoj	Vzdělávání zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Školení, kurzy, mentoring
	Profesionální rozvoj	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plány kariérního rozvoje
Zdraví a bezpečnost	Firemní politika	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pravidla, opatření, školení
	Zdravotní služby	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Příspěvek na nadstandardní zdravotní péči ▪ Očkování
Vyváženost pracovního a osobního života	Flexibilní formy práce	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pružná pracovní doba ▪ Práce z domova ▪ Zkrácená pracovní doba ▪ Práce na směny ▪ Sdílení pracovního místa
	Péče o děti, seniory či nemocné osoby	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Příspěvek na hlídání ▪ Psychologická podpora
	Zaměstnanci na rodičovské dovolené	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontakt během rodičovské dovolené ▪ Podpora při návratu do zaměstnání
Outplacement	Podpora propouštěných zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finanční forma podpory ▪ Pomoc při hledání práce ▪ Rekvalifikace a školení
Rovné příležitosti	Opatření proti diskriminaci	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bránění diskriminaci na pracovišti i při nábore nových zaměstnanců
	Rozmanitost na pracovišti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Podpora rozmanitosti na pracovišti (ženy, etnické minority, handicapovaní a starší)
Podpora místní komunity	Firemní dobrovolnictví	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zaměstnanci vykonávají dobrovolnou práci v pracovní době (manuální práci či předávání odborných znalostí)
	Matchingový fond	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Firma navýší prostředky získané mezi zaměstnanci
	Benefiční akce	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Benefiční plesy, aukce, tomboly

¹⁸³ Sociální pilíř CSR. Business Leaders Forum [online]. 8.7.2008 [cit. 2012-07-11]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=613>

Příloha č. 4: Další aktivity v sociální části CSR (obrázek)¹⁸⁴

CSR TÉMATA	CSR AKTIVITY	PŘÍKLADY
Podpora komunity	Firemní dárcovství	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finanční či materiální podpora, poskytnutí služeb se slevou či zdarma, zapůjčení firemních prostor
	Firemní dobrovolnictví	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zaměstnanci vykonávají dobrovolnou práci v pracovní době (manuální práci či předávání odborných znalostí)
	Firemní investice do místní komunity	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dlouhodobé strategické zapojení do místní komunity či partnerství s neziskovými organizacemi
	Komerční aktivity v místní komunitě	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sdílený marketing ▪ Sponzoring
	Vlastní firemní projekty	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vlastní veřejně prospěšné projekty
	Fair Trade, ethnocatering	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Využití Fair Trade produktů a ethnocateringu na firemních akcích, rautech a snídaních
Spolupráce se školami	Spolupráce se studenty	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Studentské stáže, praxe či exkurze ▪ Konzultace diplomových prací ▪ Podpora studentských aktivit
	Podpora výuky	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zapůjčení či darování techniky ▪ Účast na výuce
Zapojení stakeholderů	Zapojení zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Firemní dobrovolnictví ▪ Matchingový fond ▪ Benefiční akce s účastí zaměstnanců
	Zapojení zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zapojení zákazníků do CSR aktivit firmy
	Zapojení obchodních partnerů	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zapojení obchodních partnerů do CSR aktivit

¹⁸⁴ *Ibid.*

Příloha č. 5: Aktivity v environmentální části CSR (obrázek)¹⁸⁵

CSR TÉMATA	CSR AKTIVITY	PŘÍKLADY
Environmentální politika	Řízení	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Environmentální strategie ▪ Využití norem (ISO 14001, EMAS) ▪ Environmentální audit
	Dodavatelský řetězec	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Environmentální kritéria výběru dodavatelů
	Zapojení stakeholderů	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spolupráce na environmentálních aktivitách ▪ Návrhy na zlepšení environmentálních praktik
	Komunikace	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Environmentální školení ▪ Informace o environmentální politice firmy
	Změny klimatu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opatření pro snižování uhlíkové stopy
Energie a voda	Úspora energie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opatření a zařízení na úsporu energie (důkladná izolace, energeticky úsporné technologie, regulace topení)
	Obnovitelné zdroje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Využití energie slunečního záření, biomasy
	Úspora vody	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opatření a zařízení na úsporu vody
	Užitková voda	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Využití užitkové vody ve výrobním procesu, k zalévání zeleně či na toaletách
Odpad a recyklace	Třídění a recyklace	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Třídění a recyklace papíru, plastu, tonerů, cartridge a dalších materiálů
	Minimalizace odpadu	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tisk z obou stran papíru ▪ Vratné barely na pitnou vodu ▪ Optimalizace výrobního procesu
Doprava	Přesun zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Podpora ekologicky šetrné cesty do/z práce ▪ Omezování služebních cest (videokonference)
	Přeprava zboží	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimalizace logistiky
Produkty a balení	Ekologické výrobky	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Výrobky či služby s ekoznačkou
	Obalové materiály	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Minimalizace obalových materiálů ▪ Ekologicky šetrné obalové materiály
Nakupování	Ekologicky šetrný nákup	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recyklovaný papír, ekologické čisticí prostředky, energeticky nenáročné produkty
	Místní dodavatelé	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nákup od místních dodavatelů

¹⁸⁵ *Environmentální pilíř CSR. Business Leaders Forum [online]. 5.6.2008 [cit. 2012-07-11]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=614>*

Příloha č. 6: Noviny pro zaměstnance Tesco Stores ČR a. s. (obrázek)¹⁸⁶



3/2011
Interní noviny
pro zaměstnance společnosti
TESCO

Ukážeme se recyklovanému papíru.
Podporujeme zodpovědné využívání nádob bez zrcadla.

Chcete vědět více o botách s modrými tkaničkami?

Čtěte ve speciální příloze uprostřed novin!

V těchto botách absolvovala Hana Mikešová, pokladní z HM Jihlava, řadu akcí Iloňského Běhu pro život. Připojte se letos také!



Kvalita je klíčem

„V nákupních košících našich zákazníků bychom rádi viděli jen kvalitní zboží,“ říká Petr Baudyš, vedoucí oddělení kvality.

Pro spokojenost našich zákazníků je důležité, aby si odnášeli jen čerstvé a skvělé zboží bez vady. Proto je kontrola kvality jedním z klíčů k tomu, aby se zákazníci do našich obchodů rádi vraceli. Oddělení TLT (Trading Law and Technical - kvalita) tak oceňuje každou zpětnou vazbu z obchodu. Jak říká Olga Krejčová, „dozvědět se, že salát chutná jinak, než chutnal z minulého závozu nebo že salám nejde oloupat má pro nás cenu zlata. Jen tak totiž můžeme zjišťovat, proč se změnila chuť či proč nejde salám oloupat“.

Nejledovanější na obchodě – a posleze na intranetu – jsou samozřejmě čerstvé potraviny, tedy ovoce a zelenina, maso, pečivo a obilné pulty. „Obrovskou pomocí od obchodů jsou stížnosti na kvalitu, které nám přicházejí prostřednictvím konferencí a intranetu. Ty denně sledujeme a na týdenní bázi vyhodnocujeme. Nemůžeme sice slíbit, že všechny stížnosti vyřešíme, ale opravdu se každé detailně věnujeme a snažíme se ji vyřešit.“

Kvalitu ale nesledujeme jen v obchodech; zaměřujeme se na ni už u dodavatele a samozřejmě i v distribuci. Například k dodavateli, který pro naše obchody zajišťuje až 40 % ovoce a zeleniny, byli vysláni dva naši inspektoři kvality. Ti kontrolují kvalitu přímo u zdroje, a tak pro nás vybírají jen to nejlepší. V našem distribučním centru pak probíhá další namátková kontrola, kdy kolegové pečlivě zkontrolují asi desítku zboží, které jde do obchodů. V loňském roce například vydali 2 700 zákazů, což dělá 130 961 vyřazených krabic zboží. Namátkově navíc do našich obchodů chodí tajní kontroloři.



Olga Krejčová (vpravo) a Petr Brož (vzadu uprostřed) z týmu TLT spolu s kolegy z oddělení zeleniny v obchodu Tesco Extra Eden.

I tak je ale třeba, aby se i týmy v obchodech zaměřily na kvalitu a sledovaly stav zboží ostřížím zrakem.

„Nedávno jsme například získali informaci, že nám na pultech šedne vystavený zelný salát s jogurtem. Výrobek jsme stáhli z prodeje a dodavatel musel změnit složení výrobku tak, aby nedocházelo k takovému změně. Stejně jsme stahovali například několik šarží vanilkového dezertu, ve kterém se objevila plíseň. Teď zase řešíme případ, kdy nám dodavatel zavezl TŠ uzený bok, který měl být bez kosti, ale je s kosti. V této chvíli zajišťujeme odtižení obchodů od tohoto závozu a jeho náhradu. Takovýchto stížností řešíme desítky a je důležité, abychom

jich vyřešili maximum. Chceme, aby si zákazník odnášel opravdu jen to nejlepší zboží,“ říká Petr Brož z oddělení TLT.

„Kvalita je pro celé naše podnikání klíčová a my chceme, aby se k nám zákazníci rádi vraceli. Proto probíhají kontroly kvality, sledujeme teplotní údaje celého distribučního řetězce i kvalitu uskladnění. Také proto organizujeme průběžná školení přímo na obchodech. Bohužel, není v našich silách promluvit si s každým a zeptat se na názor všech - ale můžeme poděkovat za to, že celý Tesco tým pomáhá v tom, aby kvalita byla co nejlepší. Protože bez vás všech to opravdu nejde,“ uzavírá Petr Baudyš.

Tesco je nejlepší širokosortimentní řetězec

Nejlepším širokosortimentním řetězcem je Tesco! Rozhodla tak odborná porota ve spolupráci s veřejností a ocenění převzal náš generální ředitel Phil J. Clarke na slavnostním večeru. Ocenění Obchodník roku – nejlepší širokosortimentní řetězec je významné ocenění pro naši společnost, reflektuje totiž naši snahu být pro zákazníky co nejlevnější, ale zároveň co nejlepší obchod.

Do hlasování se zapojilo



Běh pro život i velikonoční podpora

Když jsme dávali dohromady přílohu tohoto čísla, uvedl jsem si, že Běh pro život se zase nezářitelně blíží a moje botky už nějak dlouho zahálejí ve skříni. Vytáhl jsem je na světlo a vyrazil spojit příjemné s užitečným - nakoupit, protože mi došly doma vajíčka. Cestou mě napadlo, že pomáhat s Tesco je vlastně hrozně jednoduché - vždyť tím, že člověk dělá něco pro sebe, vlastně pomáhá. Během dětem s rakovinou, vejci dětem bez domova. Skvělý pocit, zkuste to taky!

Radek Syka
Radek Syka, šéfredaktor



TESCO | Bez vás to nejde

Příloha č. 7: Informační leták o Běhu pro život v roce 2009¹⁸⁷ (obrázek)

Pomozte s námi nemocným dětem

Přidejte se k nám a přijďte na Tesco Běh pro život 2009!

www.behprozivot.cz

TESCO
Běh pro život

Děkujeme SMS ve tvaru SMS KOTEK, předloze na číslo 87 777. Cena SMS je 30 Kč, NEBO Krok občas 27 Kč. Více informací najdete na www.darodvskam.cz

kortek
medaile bez dětí nekupit

¹⁸⁷ *Livestrong* [online]. 19.4.2009 [cit. 2012-07-10]. Dostupné z: <http://laf.blog.cz/0904/tesco-beh-pro-zivot-2009>

Příloha č. 8: Informační leták Běhu pro život 2010 – první verze¹⁸⁸ (obrázek)

Kdo už s námi běží do cíle

Stejně jako v minulém roce podpoří Tesco Běh pro život v jednotlivých městech patroni z řad umělců, sportovců a odborníků.

Row 1 Patrons:

- Iveta Lutovská, Píseň
- Jana Plodková, Píseň
- Antonín Duchoslav, Brno
- Roman Vojtek, Brno
- Lucie Smatanová, Brno
- Renata Langmannová, Ostrava
- Martin Chodúr, Ostrava

Row 2 Patrons:

- Petra Faltýnová, Pardubice
- Roman Zach, Pardubice
- Diana Kobzanová, Praha
- Tereza Kostková, Praha
- Martina Šmuková, prezidentka NFDO Krtek
- prof. MUDr. Jaroslav Štěrba, Ph.D., předseda Kliniky dětské onkologie Brno, odborná zástupce projektu

Sponsors:

- bonaqua** Hlavní partner
- deník** Mediální partner
- behej.com** Mediální partner
- NARON**
- P&G**
- Milka**
- Scholl**
- Podporujeme Píseň 2015**
- OSTRAVA!!!**
- PARDUBICE**

Tesco Běh pro život pořádá Nadační fond Tesco.

File: BpZ_brozura_A6_CR_2010_2.indd 1 | Date: 3/26/10 12:57 PM

¹⁸⁸ TESCO Běh pro život 2010. Centrum APA [online]. 2010 [cit. 2012-07-15]. Dostupné z: <http://www.apa.upol.cz/web/index.php/dom/209-tesco-bh-pro-ivot-2010>

Příloha č. 9: Informační leták Běhu pro život 2010 – druhá verze¹⁸⁹ (obrázek)

Tesco Běh pro život 2010

Krok za krokem **běžíme pro život!**

Přijďte se k nám a pomáhejte společně těm, kteří to potřebují! Stačí se v jednom z pěti měst přihlásit na Tesco Běh pro život a libovolným způsobem krok za krokem zdolat čtyřkilometrovou trasu. Běžet pro život se ale dá i jinak! Můžete zaslat finanční příspěvek nebo si koupit originální modré tkaničky a odstartovat tak svůj vlastní běh pro dobrou věc. Oslovte své kamarády či kolegy z práce, vezměte rodinu, kožárky i čtyřnohé miláčky!

Více informací na
www.behprozivot.cz

**NÁŠ CÍL JE VYBRAT
3 000 000 Kč!
PRO NEMOCNÉ DĚTI**



¹⁸⁹ Ibid.

Příloha č. 10: Etický kodex Tesco Stores ČR a. s.¹⁹⁰

Etický kodex



¹⁹⁰ Etický kodex Tesco. *Tesco Stores* [online]. 2007 [cit. 2012-07-11]. Dostupné z: http://www.itesco.cz/zodpovedny-soused/data/kodex_def_CZ_CD.pdf

Etický kodex

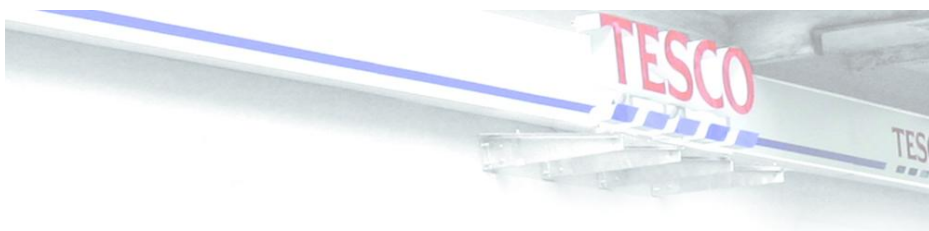
Tesco je jednou z vedoucích světových maloobchodních společností. Při obchodní činnosti vždy dodržuje právní normy, regulační předpisy a nejvyšší etické standardy. Své obchodní a pracovní vztahy řídí profesionálně v souladu se svým posláním, cíli a sdílenými hodnotami.

Etické principy nás inspirují a určují náš přístup k našim aktivitám

My, tým Tesco, uplatňujeme tento Etický kodex obchodního jednání a pracovního chování ve všem, co děláme.

Dodržováním Etických principů vytváříme dobré jméno společnosti, zajišťujeme si důvěru akcionářů, zákazníků, dodavatelů a místní komunity, posilujeme dlouhodobě udržitelnou schopnost vytvářet přidanou hodnotu pro akcionáře.

Od našich dodavatelů a obchodních partnerů očekáváme respektování srovnatelného etického kodexu.



Vážené kolegyně a kolegové,

naše společnost Tesco po řadu let úspěšně roste. Poskytujeme služby mnoha novým zákazníkům. Spolupracujeme s mnoha novými zaměstnanci, dodavateli a dalšími partnery. Aby tento růst i spolupráce byly i nadále stejně úspěšné, chceme ve všem, co děláme, ještě více posílit naši oddanost k etickým principům.

Jsme členové jednoho týmu - týmu Tesco, Svým každodenním jednáním a rozhodováním, našimi sdílenými hodnotami chráníme kvalitu a dobré jméno naší značky. Etický kodex je založený na společně sdílených hodnotách a odráží se ve všem, co děláme. Je platný vždy a pro všechny zaměstnance bez rozdílu.

Součástí odpovědnosti manažerů je podpora zaměstnanců při každodenních úkolech a především při řešení etických dilemat. Pokud se Vám takové podpory nedostane anebo chcete-li vyjádřit znepokojení nad možným porušováním Etického kodexu ve svém okolí anonymně,



můžete využít některý z nástrojů důvěrné pomoci. Máte moje slovo, že každý takto vznesený podnět bude odpovědně prošetřen a pokud se ukáže jako oprávněný, budou z něj vyvozeny důrazné závěry.

Vůči komunitám jednáme odpovědně a všude, kde pracujeme, chceme být našim zákazníkům dobrými sousedy. Věřím, že všichni budeme jednat v souladu s Etickým kodexem a říditi se tím, jak bychom měli pracovat. Nikdy bychom neměli zapomenout, že i malé činy mají velký význam. Platí "every little helps".

2€ 
 Phillip J. Clarke
 Generální ředitel Tesco Stores ČR, a.s.

Naším posláním je vytvářet hodnotu pro naše zákazníky.

Naplňování našeho poslání umožňují naše sdílené hodnoty a zapojení zainteresovaných stran. Naš úspěch závisí na lidech, kteří u nás pracují.

Takto vyjadřujeme naše sdílené hodnoty:

Nikdo nepečuje o zákazníky lépe než my.

Všichni jsme jeden tým – tým Tesco. Chceme obohatit životy lidí, kterým poskytujeme své služby. Zákazník je u nás na prvním místě. Nikdo se nestará o zákazníky lépe než my, protože vynakládáme svoji energii a tvořivost, abychom zákazníkům porozuměli lépe než kdokoliv jiný. Snažíme se poskytnout našim zákazníkům ještě vyšší kvalitu, než jakou očekávají. Jednáme odpovědně vůči našim komunitám i životnímu prostředí.

- zákazníkům rozumíme
- nejlépe uspokojíme jejich potřeby
- jednáme odpovědně vůči našim komunitám

níky, a tak si zasloužit jejich celoživotní loajalitu.

**odnoty, které řídí naše chování i závazky vůči všem
ch: lidech, kteří u nás nakupují a lidech, kteří u nás**

Jednáme s lidmi tak, jak chceme, aby lidé jednali s námi.

Věříme lidem a lidé mohou důvěřovat nám.

My, zaměstnanci a manažeři, ve svém pracovním chování projevujeme společně sdílené hodnoty, usilujeme o to, aby naše pracoviště byla těmi nejlepšími místy pro práci a my mohli všechny své síly a schopnosti věnovat péči o zákazníky:

- pracujeme jako tým
- důvěřujeme si a respektujeme jeden druhého
- nasloucháme si, podporujeme se navzájem a umíme si poděkovat
- sdílíme navzájem své znalosti a zkušenosti
... a proto nás naše práce těší

Naší snahou je poskytnout

Skvělé nakupování

Základní nám říkají, že chtějí – čisté uličky, dostat to, co potřebují za dobrou cenu, žádné fronty a skvělý personál. Toto nazýváme Skvělým nakupováním pro naše zákazníky. Každý den tvrdě pracujeme, aby Tesco bylo lepším místem na nakupování.

Skvělé místo pro práci

Naši zaměstnanci nám říkají, že je pro ně důležité aby – s nimi bylo zacházeno s respektem, měli manažera, který jim pomáhá, měli zajímavou práci a možnost růstu. To, že našim zaměstnancům pomáháme dosahovat toho, co je pro ně důležité nám umožňuje vytvářet Skvělé nakupování pro naše zákazníky.

Způsob jakým pracujeme

Způsob naší práce odráží to, jak přispíváme k tomu, aby Tesco bylo lepším místem pro nakupování i pro práci. Používáme jednoduché procesy tak aby nakupování bylo lepší pro zákazníky, snadnější pro zaměstnance a levnější pro Tesco.

Naše komunita

Náš vztah ke komunitám jejichž jsme součástí je vyjádřen pěti přísliby. Je důležité, aby naši zaměstnanci i zákazníci věděli, že společně můžeme dosáhnout zlepšení a že Tesco je bude podporovat. Pět příslibů se týká našich lidí, našich zákazníků, našich dodavatelů, životního prostředí a komunit, ve kterých působíme. Komunity stavíme do centra našeho podnikání.



My, tým Tesco, dodržujeme náš Etický kodex ve všem, co děláme

Jednáme čestně, jsme spolehlivými partnery, dodržujeme zákony a naši protikorupční politiku.

„Spolehliví a čestně jednající - podaná ruka platí“ pro nás znamená, že

- jsme čestní ve všem, co děláme, dodržujeme své závazky, naše podnikání je etické a transparentní
- chráníme informace o společnosti, zaměstnancích, akcionářích, dodavatelích a zákaznících
- vytváříme příležitosti na podporu místních komunit, zemědělců a malých producentů

„Dodržování zákonů“ pro nás znamená, že

- dodržujeme závazky vyplývající z národního a mezinárodního právního rámce, regulačních pravidel a vnitřních politik
- podporujeme volnou soutěž a řídíme se jejími pravidly

„Protikorupční politika“ pro nás znamená, že

- nepožadujeme, nenabízíme ani nepřijímáme dary a úplatky, při svém rozhodování se řídíme naší protikorupční politikou
- vyhýbáme se konfliktům zájmů a nezneužíváme své postavení a kontakty k obohacení osobnímu ani obohacení třetích stran
- jednáme s naprostou politickou nestranností

Vztahy společnosti a zaměstnanců

My, tým Tesco

víme, že jsme pro společnost Tesco její nejvyšší hodnotou. Společnost nás informuje o svých cílech, podporuje náš profesní rozvoj a oceňuje naši spolehlivost a pracovní nasazení. Víme, že společnost zajišťuje, aby procesy výběru, najímání, školení a kariérního růstu členů týmu Tesco byly založené na jasných a srozumitelných kritériích hodnocení kvalifikace, schopností a pracovních výsledků. Za svoji práci dostáváme spravedlivou a oprávněnou odměnu odpovídající místnímu trhu práce. Svými manažery jsme pravidelně a otevřeně informováni o hodnocení své práce a sami otevřeně hodnotíme podmínky, kterými společnost podporuje naše úsilí o zlepšení pracovních výsledků. Usilujeme o svůj profesní růst, podle svých možností rozvíjíme svoji kvalifikaci a individuální schopnosti, abychom se mohli co nejlépe podílet na naplňování cílů společnosti.

My, tým Tesco

Máme právo vstoupit do zvoleného odborového svazu a podílet se aktivně na jeho práci.

Naše zdraví a bezpečnost práce

Víme, že Tesco pro nás na pracovištích vytváří bezpečné pracovní prostředí a chrání zdraví při práci naše i pracovníků obchodních partnerů. Každý z nás pečuje o dodržování pracovních postupů zabráňujících nehodám a úrazům na pracovišti a ochraňujících před nemocemi z povolání.

Vztahy k zákazníkům

Nikdo se nestará o zákazníky lépe než my. Naším zákazníkům poskytujeme kvalitní služby, naše komunikace se zákazníky a naše reklama je etická.

„Kvalitní zboží a služby“ pro nás znamená, že

- našim zákazníkům poskytujeme kvalitní zboží a spolehlivé služby za odpovídající cenu
- zajišťujeme, aby naše zboží, služby a vše s čím přicházíme na trh, splňovaly příslušné normy bezpečnosti a kvality. V případě rizika ohrožení zdraví zákazníků otevřeně zveřejníme potřebné informace a situaci beze zbytku vyřešíme
- usnadňujeme našim zákazníkům volbu zdravě žít

„Etická komunikace a reklama“ pro nás znamená, že

- při nabídce našich produktů a služeb poskytujeme vždy pravdivé, užitečné a přesné informace
- při internetové nabídce služeb a produktů postupujeme povoleným způsobem a vyvarujeme se nevyžádané internetové komunikace
- poskytujeme našim zákazníkům všechny informace a kontaktní údaje nutné k podání reklamace námi dodaného zboží a služeb

Naše vztahy k akcionářům

Společnost spravujeme řádně, máme kvalitní vnitřní kontroly a řízení rizik, chráníme majetek společnosti

„Řádná správa společnosti“ pro nás znamená, že

- naše správa a řízení společnosti je v souladu se zákony, nejvyššími mezinárodními standardy a nejlepší praxí, svým akcionářům poskytuje všechny informace potřebné pro jejich investiční rozhodování, včas a nediskriminačním způsobem. Cílem je vytvářet přidanou hodnotu pro akcionáře a usilovat o návratnost investic.
- na dodržování souladu účetních a kontrolních postupů, politik, pravidel a dalších standardů včetně těchto Etických principů dohlíží Compliance committee, jakýkoliv zjištěný závažnější nesoulad je považován za hrubý pracovní přestupek a je řešen v disciplinárním řízení.
- máme účinná pravidla a kontroly vylučující zneužití výsadních informací o podnikání společnosti
- informace o případných pochybeních se včas dostanou k vrcholovému managementu a ke správním orgánům společnosti.
- je povinností každého člena týmu Tesco, znát a dodržovat politiky a směrnice společnosti týkající se možného střetu zájmů a pravidla přijímání darů

„Kvalitní vnitřní kontroly a řízení rizik“ pro nás znamená, že

- vnitřní kontroly probíhají v souladu s mezinárodními standardy vnitřní kontroly, součástí řízení je identifikace, hodnocení a ovládání rizik souvisejících s ochranou podnikání společnosti, dobrého jména společnosti a jejich zaměstnanců
- zajišťujeme, aby finanční a účetní výkazy byly přesné, spolehlivé a poskytovaly věrný obraz o stavu podnikání společnosti
- spolupracujeme s našimi interními a externími auditory a všemi státními inspekčními orgány

„Ochrana majetku společnosti“ pro nás znamená, že

- hmotný, finanční a duševní majetek chráníme a využíváme efektivně pro účely, ke kterým je určen
- netolerujeme zneužití informačních technologií, které by mohlo poškodit majetek, dobré jméno společnosti nebo plynulý pracovní proces





Naše vztahy ke komunitám

Jednáme zodpovědně, v zájmu našich komunit a jsme aktivní při ochraně životního prostředí.

„Jednáme zodpovědně v zájmu našich komunit“ pro nás znamená, že

- dodáváním zboží a služeb vedoucích k růstu životní úrovně obyvatel se snažíme přispívat k sociálnímu a ekonomickému rozvoji komunit, kde působíme. Podílíme se na růstu zaměstnanosti v regionu. Každý náš obchod je součástí místní komunity.
- podporujeme zapojení zaměstnanců do místních občanských, charitativních a veřejných iniciativ usilujících o překlenutí sociálních rozdílů
- jsme dobří a zodpovědní sousedi svých zákazníků

„Jsme aktivní při ochraně životního prostředí“ pro nás znamená, že

- jsme se zavázali k principu trvale udržitelného rozvoje. Hlavní směry našeho úsilí jsou: snížení spotřeby energie a vody, aktivní využití obnovitelných zdrojů energie, stavba obchodů z přírodních materiálů, separace odpadů v našich obchodech a centrech, usnadnění recyklace odpadů zákazníků.

Principy našich vztahů k dodavatelům

Ke svým dodavatelům se chováme v souladu s klíčovými firemními hodnotami „Nikdo se nestará o své zákazníky lépe než my“ a „Jednáme s lidmi tak, jak chceme, aby lidé jednali s námi“. Navíc v Tescu naše nákupní týmy připravujeme tak, aby každý, kdo je v kontaktu s dodavateli, chápal jak se má chovat a svým chováním rozvíjel trvale oboustranně výhodné vztahy s dodavateli. Považujeme to za velmi významné pro rozvoj nabídky našim zákazníkům a pro dlouhodobě udržitelnou konkurenceschopnost.

V obchodním jednání nevyužíváme kroky mající zpětný účinek, jsme transparentní, umíme zdvořile požadovat, dohodnuté změny písemně dokumentujeme a v dobré víře dodržujeme ducha tohoto Etického kodexu.

„Žádný zpětný účinek“ pro nás znamená, že

všechny obchodní podmínky jsou dostatečně projednány před dodávkou produktu či služby

„Transparentnost“ pro nás znamená

žádná překvapení pro dodavatele a jasnou srozumitelnost našich obchodních podmínek pro obě strany

„Zdvořile požadovat, ne jen říkat“ pro nás znamená, že

dodavatelé mají vždy možnost se rozhodnout, zda se na dané aktivitě chtějí s námi podílet

„Všechny dohody, musí být zapsány“ pro nás znamená, že

všechny změny předem řádně plánujeme a komunikujeme s dodavateli, o jednáních vedeme písemné záznamy, které archivujeme

„Duch Kodexu a dobrá víra“ pro nás znamenají, že

s našimi dodavateli chceme budovat čestné a trvale udržitelné vztahy přinášející vzájemné dlouhodobé konkurenční výhody

Odpovědnost za dodržování Etických principů obchodního jednání a pracovního chování

My, manažeři týmu Tesco, odpovídáme za

- soulad s Etickým kodexem v oblasti, kterou řídíme
- komunikaci Etického kodexu se zaměstnanci ve svých týmech
- příkladný soulad vlastního pracovního chování s těmito principy
- pomoc zaměstnancům při řešení každodenních etických dilemat
- řešení porušení Etického kodexu

My, členové týmu Tesco, odpovídáme za

- svoji znalost Etického kodexu a své chování v souladu s nimi
- informování nadřízeného manažera o procesech, činnostech nebo znepokojeních, které by mohly vést k nesouladu s Etickým kodexem. Využíváme k tomu nástrojů důvěrné pomoci, umožňující informovat neanonymně nebo anonymně.

My, tým Tesco, víme a respektujeme, že

- obchodní jednání a pracovní chování, které je v rozporu s tímto Etickým kodexem a souvisejícími vnitřními předpisy, může vést k porušení právních předpisů, zejména pracovněprávních a v souvislosti s tím dle těchto právních předpisů může být postihováno přiměřeně odrazujícími sankcemi.

Jak člen týmu Tesco postupuje při řešení etických dilemat na pracovišti - kde získává pomoc a radu

Pokud si nejsme jisti, že určité jednání nebo rozhodnutí nás či někoho druhého je v souladu s Etickým kodexem, odpovíme si nejdříve na následující otázky:

- Je posuzované jednání v souladu se zákonem?
- Jsme my nebo někdo druhý podle vnitřních předpisů oprávněni takto jednat nebo rozhodovat?
- Může posuzované jednání nebo rozhodnutí vést ke střetu zájmů?

A nakonec si představíme:

- Jak by se zpráva o posuzovaném jednání vyjímala v zítřejším tisku a co by tomu řekla vaše rodina a přátelé.

Teprve poté se rozhodneme.

Pochybujeme-li nebo cítíme-li znepokojení i nadále, obrátíme se na svého nadřízeného nebo na některý z nástrojů důvěrné pomoci.

Důvěrná pomoc

Firemní kultura společnosti Tesco vyžaduje odpovědné chování každého člena svého týmu. K odpovědnému chování patří povinnost klást otázky, žádat o pomoc, vyjadřovat své obavy a sdílet své zkušenosti týkající se dodržování Etického kodexu obchodního jednání a pracovního chování.

Pokud má člen týmu Tesco podezření na nedodržení nebo porušení Etického kodexu, politik a vnitřních předpisů společnosti, důvěrnou pomoc nalezne na telefonní lince ochrany zájmů společnosti:

Obavy a znepokojení mohou členové Tesco týmu oznamovat anonymně nebo neanonymně. Pokud se však rozhodnou nezůstat v anonymitě a sdílet všechny potřebné informace, pomohou rychleji a účinněji záležitost přešetřit.

Pravidla, jimiž se řídí šetření informací z nástrojů

Důvěrné pomoci

Pokud člen týmu Tesco požádá o radu nebo prošetření nějaké události, proběhne projednávání důstojně a s respektem. Veškerá sdělení jsou důvěrná a je s nimi zacházeno jako s obchodním tajemstvím.

V průběhu šetření budou chráněny oprávněné zájmy toho, kdo sdělí znepokojení a požádá o důvěrnou pomoc. Zároveň budou respektována práva všech, kterých se šetření bude týkat. Po uzavření šetření dostanou všichni zainteresovaní dostatečný prostor pro podání vysvětlení. Jakákoli přijatá rozhodnutí budou podložena fakty, odůvodněná a přiměřená.

Od členů týmu Tesco očekáváme, že budou jednat profesionálně a s nejvyšší mírou vnitřní integrity. Využití nástrojů důvěrné pomoci by mělo být plně v souladu s Etickým kodexem.

Nikdy bychom neměli zapomenout, že právě při úsilí o etické podnikání “every little helps”.

Důvěrná pomoc

Tesco vyžaduje odpovědné chování od každého člena Tesco týmu stejně tak jako od dodavatelů.

Pokud má dodavatel podezření na nedodržení či na porušení Etického kodexu členem Tesco týmu, má možnost využít důvěrné pomoci na Lince ochrany zájmů společnosti:

Obavy a znepokojení se mohou oznamovat anonymně nebo neanonymně. Avšak rozhodnutí nezůstat v anonymitě a sdělení všech informací, pomůže rychleji a účinněji záležitost přešetřit.

Pravidla, jimiž se řídí šetření informací z nástrojů

Důvěrné pomoci

Pokud Dodavatel požádá o radu nebo prošetření nějaké události, proběhne projednávání důstojně a s respektem. Veškerá sdělení jsou důvěrná a je s nimi zacházeno jako s obchodním tajemstvím.

V průběhu šetření budou chráněny oprávněné zájmy toho, kdo sdělí znepokojení a požádá o důvěrnou pomoc. Zároveň budou respektována práva všech, kterých se šetření bude týkat. Po uzavření šetření dostanou všichni zainteresovaní dostatečný prostor pro podání vysvětlení.

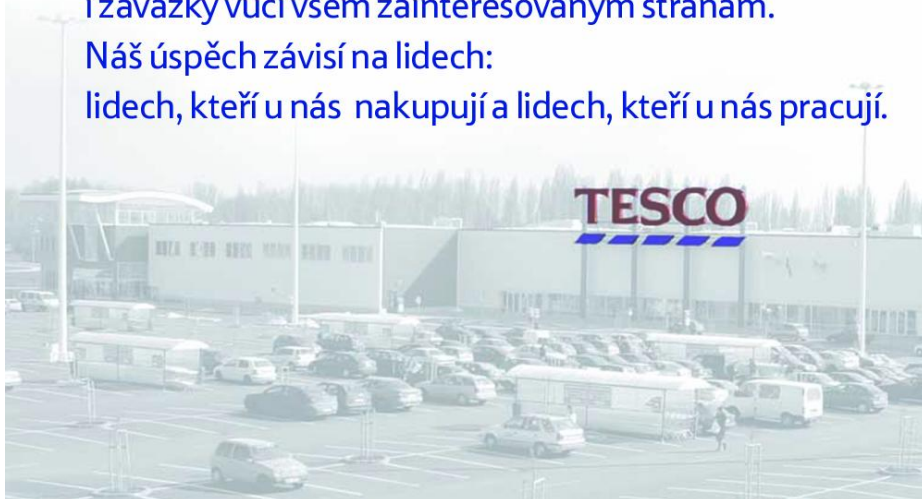
Jakákoli přijatá rozhodnutí budou podložena fakty, odůvodněná a přiměřená.

Od členů týmu Tesco očekáváme, že budou jednat profesionálně a s nejvyšší mírou vnitřní integrity. Využití nástrojů důvěrné pomoci by mělo být plně v souladu s Etickým kodexem.

Naším posláním je vytvářet hodnotu
pro naše zákazníky,
a tak si zasloužit jejich celoživotní loajalitu.

Naplnování našeho poslání umožňují naše
sdílené hodnoty, které řídí naše chování
i závazky vůči všem zainteresovaným stranám.

Náš úspěch závisí na lidech:
lidech, kteří u nás nakupují a lidech, kteří u nás pracují.



*Jednejme s lidmi tak, jak chceme,
aby lidé jednali s námi.*

TESCO

Vršovická 1527/68b
Praha 10
100 00