

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 102003/I/2018/36069387448825604

**VPLYV SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI
FIRIEM NA ICH KONKURENCIESCHOPNOSŤ
V MEDZINÁRODNOM PROSTREDÍ**

Diplomová práca

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

**VPLYV SPOLOČENSKEJ ZODPOVEDNOSTI
FIRIEM NA ICH KONKURENCIESCHOPNOSŤ
V MEDZINÁRODNOM PROSTREDÍ**

Diplomová práca

Študijný program: Manažment medzinárodného obchodu

Študijný odbor: Medzinárodné podnikanie

Školiace pracovisko: Katedra medzinárodného obchodu

Vedúci záverečnej práce: Ing. Simona Škorvagová, PhD.

Bratislava, 2018

Bc. Veronika Drábiková

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum:

Pod'akovanie

Týmto sa chcem veľmi pekne poďakovať vedúcej práce Ing. Simone Škorvagovej, PhD. za odborné vedenie pri písaní práce, cenné rady, konzultácie a pripomienky, ktoré mi významne pomohli pri tvorbe tejto diplomovej práce. Zároveň ďakujem aj Zuzane Sobotovej, manažérke pre CSR aktivity spoločnosti Lidl Slovenská republika, v.o.s., za cenné informácie, ktoré mi pomohli pochopiť význam aktivít spoločenskej zodpovednosti spoločnosti Lidl.

ABSTRAKT

DRÁBIKOVÁ, Veronika: *Vplyv spoločenskej zodpovednosti firiem na ich konkurencieschopnosť v medzinárodnom prostredí*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra medzinárodného obchodu. – Vedúca záverečnej práce: Ing. Simona Škorvagová, PhD. – Bratislava: OF EU, 2018, 87 s.

Cieľom záverečnej práce je posúdenie vplyvu implementácie CSR na zvyšovanie konkurencieschopnosti maloobchodných firiem v medzinárodnom prostredí. Práca je rozdelená do 5 kapitol. Obsahuje 1 schému, 4 grafy, 14 tabuliek a 4 prílohy. Prvá kapitola je venovaná získaniu teoretických poznatkov zameraných na spoločenskú zodpovednosť v maloobchode vo všeobecnosti, z pohľadu zamestnancov a spotrebiteľov. Takisto sa zaoberá aj konkurencieschopnosťou a niektorým konkrétnym dopadom CSR na konkurencieschopnosť maloobchodníkov. V ďalšej časti je stručne charakterizovaný hlavný cieľ a čiastkové ciele práce. Tretia kapitola sa venuje prevažne opisu pracovného postupu, ako i použitým výskumným metódam. Štvrtá kapitola sa zaoberá skúmaním spoločenskej zodpovednosti štyroch vybraných maloobchodných spoločností pôsobiacich na Slovensku z viacerých pohľadov. Výsledkom riešenia danej problematiky je, že dôsledná implementácia CSR zvyšuje konkurencieschopnosť maloobchodných spoločností v medzinárodnom prostredí a zároveň poskytnutie odporúčaní v oblasti implementovania CSR pre spoločnosť Lidl, ktoré jej majú pomôcť zvýšiť konkurencieschopnosť voči ostatným maloobchodníkom.

Kľúčové slová: spoločenská zodpovednosť firiem, maloobchod, konkurencieschopnosť

ABSTRACT

DRÁBIKOVÁ, Veronika: *Corporate Social Responsibility as a Strategic Tool to Enhance the Enterprise's International Competitiveness*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of International Business; Department of international business. – Thesis Supervisor: Ing. Simona Škorvagová, PhD. – Bratislava: OF EU, 2018, 87 p.

The aim of the final thesis is to assess the impact of CSR implementation on increasing the competitiveness of retail companies in the international environment. The thesis is divided into 5 chapters. It contains 1 schema, 4 charts, 14 tables and 4 attachments. The first chapter is devoted to the acquisition of theoretical knowledge about social responsibility in the retail sector in general, from the point of view of employees and consumers. It also looks at competitiveness and some concrete impact of CSR on the competitiveness of retailers. In the next part is briefly described the main objective and the partial objectives of the work. The third chapter deals mainly with a description of the workflow as well as with the research methods used. The fourth chapter deals with the investigation of the social responsibility of four selected retail companies operating in Slovakia from multiple perspectives. The solution to this issue is that rigorous implementation enhances the competitiveness of retail companies in the international environment while providing recommendations on CSR implementation for Lidl to help increase competitiveness with other retailers.

Key words: Corporate Social Responsibility, Retail, Competitiveness

OBSAH

Úvod.....	8
1 Spoločenská zodpovednosť ako faktor konkurencieschopnosti v maloobchode..	10
1.1 Konkurencieschopnosť a spoločenská zodpovednosť firiem	11
1.2 Spoločenská zodpovednosť v maloobchode.....	13
<i>1.2.1 CSR v maloobchode z pohľadu spotrebiteľov</i>	<i>18</i>
<i>1.2.2 CSR v maloobchode z pohľadu zamestnancov</i>	<i>23</i>
2 Ciele diplomovej práce.....	27
3 Metodika práce a metódy skúmania.....	29
4 Vplyv spoločenskej zodpovednosti vybraných maloobchodných firiem na ich konkurencieschopnosť	32
4.1 Charakteristika vybraných maloobchodných reťazcov na Slovensku.....	32
<i>4.1.1 CSR vybraných maloobchodných reťazcov.....</i>	<i>34</i>
<i>4.1.2 CSR vybraných maloobchodov na Slovensku.....</i>	<i>35</i>
<i>4.1.3 Komunikácia CSR vybraných maloobchodov voči stakeholderom</i>	<i>44</i>
4.2 Analýza výsledkov dotazníkového prieskumu pre spoločnosť Lidl.....	51
<i>4.2.1 Postoj zamestnancov spoločnosti Lidl, študentov a ostatných spotrebiteľov k CSR</i>	<i>52</i>
<i>4.2.2 Vplyv CSR spoločnosti Lidl Slovenská republika, v.o.s. na jej konkurencieschopnosť z pohľadu spotrebiteľov a jej zamestnancov</i>	<i>54</i>
<i>4.2.3 Zhrnutie výsledkov dotazníkového prieskumu</i>	<i>64</i>
5 Diskusia.....	66
Záver	71
Zoznam použitej literatúry	75
Príloha a zoznam príloh.....	87

Úvod

Spoločenská zodpovednosť firiem (CSR z anglického corporate social responsibility) je veľmi často vnímaná ako povinnosť pre firmy, ktoré sa chcú presadiť v dnešnom svete. V diplomovej práci sme sa v rámci skúmania vplyvu spoločenskej zodpovednosti na konkurencieschopnosť firiem v medzinárodnom prostredí zamerali na maloobchodné spoločnosti. CSR v maloobchode predstavuje veľmi zaujímavú oblasť pre hlbšie štúdium a výskum kvôli viacerým dôvodom. Maloobchod je sprevádzaný veľkým konkurenčným bojom a koneční spotrebitelia, zákazníci, sú tí, ktorí rozhodujú o víťazoch a konečných obratoch jednotlivých spoločností. Dnes si môžu zákazníci vybrať, v ktorej spoločnosti chcú nakúpiť, s čím sú spojené aj zväčšujúce sa nároky voči maloobchodníkom a náročnejšie podmienky pre jednotlivé firmy. Dlhodobo si udržať zákazníka a vybudovať jeho dôveru a lojalitu voči firme sa stáva dôležitou prioritou, ktorej sa prispôsobuje smerovanie spoločností a v ktorej zohráva dôležitú úlohu aj spoločenská zodpovednosť. Maloobchod je závislý od vzťahov s mnohými záujmovými skupinami. Okrem spotrebiteľov, veľkú a zároveň veľmi dôležitú skupinu predstavujú aj zamestnanci, od ktorých závisí úspech maloobchodných spoločností. Najväčšiu časť zamestnancov tvoria zamestnanci jednotlivých predajní, ktorí sú dennodenne v priamej interakcii so zákazníkmi a vedia ovplyvniť ich postoj voči nej. Zároveň sú maloobchodné spoločnosti zodpovedné aj za férové vzťahy s dodávateľmi, ktorých produkty sa následne predávajú a ktoré by mali byť vyrobené z trvalo udržateľných zdrojov.

Na druhej strane CSR v maloobchode predstavuje neprebádanú oblasť. Napriek tomu, že zahrnutie CSR dát do výročných finančných výkazov sa stáva globálnym trendom, maloobchod v tomto trende zaostáva. Podľa KPMG (2018) vykazovali práve maloobchodné spoločnosti svoje CSR aktivity za predošlý rok, i za roky predtým, najmenej. Mnohokrát sa CSR aktivity týchto spoločností považujú skôr za propagačné a riešia spoločenskú zodpovednosť povrchné, z pohľadov, ktoré sú pre firmu výhodné „predajné.“ Avšak aj napriek rôznym spoločensky zodpovedným aktivitám a vysokým nákladom, ktoré s nimi súvisia, maloobchodníci často nevedia posúdiť, či zodpovednosť prispieva k zvyšovaniu konkurencieschopnosti voči iným maloobchodníkom.

Hlavným cieľom diplomovej práce je posúdenie vplyvu implementácie CSR na zvyšovanie konkurencieschopnosti maloobchodných firiem v medzinárodnom prostredí. V rámci čiastkových cieľov sa venujeme konkrétnejšej problematike a skúmame spoločenskú zodpovednosť štyroch maloobchodných spoločností pôsobiacich na Slovensku, aby sme vedeli posúdiť či spoločenská zodpovednosť spoločnosti Lidl ovplyvňuje jej

konkurencieschopnosť voči ostatným konkurentom. Zároveň zaradujeme medzi čiastkové ciele práce aj skúmanie, ktorým CSR oblastiam by sa mala maloobchodná spoločnosť v rámci svojej spoločenskej zodpovednosti venovať. Medzi dôležité čiastkové ciele patrí aj preskúmanie ako sa líši záujem, vedomosti a očakávania štyroch rôznych skupín respondentov ohľadom spoločenskej zodpovednosti vybraných maloobchodníkov, so špeciálnym dôrazom na zamestnancov spoločnosti Lidl, ktorí sú ambasádori spoločnosti.

V prvej, teoretickej časti sa zaoberáme teoretickými poznatkami k problematike spoločenskej zodpovednosti ako faktora konkurencieschopnosti v maloobchode. Od definovania spoločenskej zodpovednosti a jej prepojenia s konkurencieschopnosťou cez teoretické vymedzenie spoločenskej zodpovednosti v maloobchode z pohľadu spotrebiteľov a zamestnancov až po konkrétne dopady na niektoré spoločnosti.

Druhá časť diplomovej práce sa venuje vymedzeniu hlavného cieľa a čiastkových cieľov, ktoré sú pre nás významné z hľadiska písania tejto práce.

V tretej časti sa venujeme charakteristike skúmaného objektu a opisujeme pracovný postup, ktorým sa riadime pri spracovaní zadanej témy. Taktiež špecifikujeme metódy skúmania, ktoré sme využívali pri spracovaní nadobudnutých poznatkov.

V štvrtej, praktickej časti skúmame spoločenskú zodpovednosť štyroch vybraných maloobchodných spoločností pôsobiacich na Slovensku z viacerých pohľadov. Najskôr sa zameriavame na analýzu a porovnanie spoločenskej zodpovednosti týchto maloobchodníkov na základe informácií, ktoré sami sprístupňujú prostredníctvom svojich webových stránok. Následne sa venujeme oceneniam aktivít v rámci spoločenskej zodpovednosti, ktoré získali maloobchodné spoločnosti v rámci rôznych súťaží. Posledná časť tejto kapitoly sa venuje výsledkom dotazníkového prieskumu, v rámci ktorého sme rozdelili respondentov na administratívnych a filiálových zamestnancov, študentov a ostatných spotrebiteľov. Na základe tohto rozdelenia získame pohľad na spoločenskú zodpovednosť z pohľadu dvoch kľúčových záujmových skupín, zamestnancov aj spotrebiteľov. To nám pomôže získať reálny pohľad na dopad CSR aktivít vybraných maloobchodných spoločností na ich konkurencieschopnosť. Zároveň nám to pomôže špecifikovať odporúčania pre spoločnosť Lidl.

V poslednej piatej časti sa venujeme vyhodnoteniu výsledkov práce a odporúčaniam pre spoločnosť, ktoré môžu byť prospešné pre zefektívnenie jej CSR stratégie. Prínosom práce je jedinečnosť skúmania vplyvu implementácie CSR v maloobchodnom sektore na Slovensku, v rámci ktorého doposiaľ nebol podobný výskum zrealizovaný.

1 Spoločenská zodpovednosť ako faktor konkurencieschopnosti v maloobchode

Spoločenská zodpovednosť sa vo všeobecnosti považuje za významný faktor konkurencieschopnosti. O to dôležitejší význam zohráva v prípade maloobchodných spoločností, keďže nároky spotrebiteľov v tejto oblasti neustále narastajú. Napriek tomu ešte stále nebola vymedzená jednotná definícia spoločenskej zodpovednosti firiem, ktorá by svojou komplexnosťou pokryla zložitú a rozšírenú koncepciu a bola by všeobecne akceptovaná. Dahlsrud (2008) identifikoval 37 definícií CSR. Medzi týmito definíciami existuje veľa podobných prvkov, aj napriek tomu však nebola vymedzená jedna hlavná presne vymedzujúca definícia. Na základe jeho výskumu sa za najrozšírenejšiu definíciu považuje definícia Európskej komisie (Green paper, s.5), ktorá ju definuje ako „*koncept, pomocou ktorého firmy dobrovoľne začleňujú do svojich obchodných operácií a do vzťahov so záujmovými skupinami sociálne a environmentálne otázky*“. Zo všeobecného hľadiska môžeme považovať CSR za záväzok firiem zlepšiť sociálny blahobyt prostredníctvom obchodných postupov a príspevkov z vlastných zdrojov (Kotler – Lee, 2005). Carroll (1979) vo svojej definícii zdôraznil štyri hlavné očakávania, ktoré má spoločnosť od firiem, a to ekonomickú oblasť, ktorá je zisková, právnu oblasť, ktorá má dbať na dodržiavanie zákona, etickú oblasť a filantropickú oblasť, na základe ktorej má firma pôsobiť ako „dobrý občan“. Mohr et al. (2001) vo svojom výskume zdôrazňujú, že CSR predstavuje postoj spoločnosti minimalizovať alebo eliminovať negatívne vplyvy a maximalizovať dlhodobý pozitívny dopad na spoločnosť ako takú. Sen a Bhattacharya (2001) sa pri definovaní CSR zameriavajú skôr na aktivity a výsledok týchto činností, postavenie a charakter spoločnosti. CSR aktivity 600 firiem rozdelili do šiestich oblastí: komunitná podpora, pod ktorú patria zdravotné programy a vzdelávacie iniciatívy, rôznorodosť, ktorú reprezentujú iniciatívy podporujúce rodiny, zdravotne postihnutých a rešpektovanie pohlaví. Ďalšia oblasť predstavuje podporu zamestnancov prostredníctvom zabezpečenia bezpečnosti pri práci, ich rozvoja, rastu a spravodlivého zaobchádzania s nimi. Medzi dôležitú oblasť zaraďujú aj environmentálne otázky a venovanie sa odpadovému hospodárstvu, kontrole znečistenia prostredia či testovaniu na zvieratách. Piata oblasť predstavuje zahraničné operácie, a to napríklad postupy spoločností v jednotlivých krajinách súvisiace s porušovaním ľudských práv. Posledná oblasť sa zaoberá produktami, a to najmä kvalitou a bezpečnosťou výrobkov a antitrustovým sporom.

1.1 Konkurencieschopnosť a spoločenská zodpovednosť firiem

Hospodárska súťaž predstavuje základný mechanizmus trhovej ekonomiky, zatiaľ čo rozvíjanie konkurenčnej výhody ako hlavný cieľ spoločností (Wach, 2014). Otázka konkurencieschopnosti a rozvíjania konkurenčnej výhody sa stala prioritnou témou aj v prípade maloobchodných spoločností, ktoré čelia v súčasnosti hyperkonkurencii. Tá začala na prelome 20. a 21. storočia a jej hlavnými charakteristickými črtami sú zintenzívnenie globalizácie ekonomík, technologického pokroku a oživenie spotrebiteľskej suverenity. Preto základná otázka, ktorú maloobchodníci riešia je, ako správne nastaviť svoje konkurenčné stratégie. Globálna konkurencia vytvára nové systémy prepojení, novú kvalitu technického pokroku a nové metódy na dosiahnutie konkurenčnej výhody. Firmy musia byť dostatočne flexibilné, aby sa mohli rýchlo prispôbiť meniacemu sa prostrediu. Na druhej strane je pre firmu ešte ideálnejšie zmeny predvídať. Zlepšenie konkurencieschopnosti je možné vďaka inováciám zameraným na vytváranie konkurenčných výhod. Koncept viacrozmerneho inovačného modelu predstavil Drucker (1992), ktorý naznačil, že sú potrebné nové vedomosti, zmeny vo vnímaní, dôraz na hodnoty, inovácie vyplývajúce z potreby procesu ako aj podnikania (Śmigielska, 2007). Drucker (1992) tvrdí, že úspech spočíva v previazanosti podnikateľských a inovačných aktivít a firmy musia rozvíjať schopnosť rýchlo a strategicky reagovať na zmeny vo svojom prostredí. Podľa Bettisa a Hitta (1995) by mali zvládnuť tri zručnosti. Najskôr je potrebné vnímať zmeny v prostredí, ďalej je nevyhnutné vedieť na ne rýchlo reagovať a následne vhodne prerozdeliť prostriedky na realizáciu reakcie na zmeny. To vedie k úspešnej implementácii „High Speed Managementu“, ktorý slúži na dosiahnutie konkurenčnej výhody prostredníctvom vytvárania vysokej úrovne výkonu a neustálym zlepšovaním procesov. Tento typ riadenia je charakterizovaný týmito prvkami (Cushman – King, 1993):

- Inovatívnosť – schopnosť inovácií, a to nielen produktov a procesov, ale aj štrukturálne inovácie a inovácie v oblasti metód riadenia.
- Adaptabilita – schopnosť prispôbiť sa zmenám v postojoch zamestnancov, vkusu kupujúcich, očakávaniam investorov, právnym predpisom, dostupnosťou reštrukturalizácie, zdrojom alebo stratégiám konkurentov.
- Flexibilita – schopnosť zvýšiť alebo znížiť veľkosť organizácie, zmeniť smerovanie činností a stratégií, tvoriť spoločné podniky, vytvárať koalície a eliminovať neefektívne alebo menej efektívne subjekty.

- Účinnosť – schopnosť udržať trvalú výhodu voči konkurentom vo vzťahu k produktom, efektívnosť, dividendy pre investorov, spokojnosť s prácou, lojalita zákazníkov, kvalita výrobkov.
- Rýchlosť – schopnosť reagovať na zmeny v prostredí rýchlejšie ako konkurenti.

Práve tieto prvky dosahovania konkurenčnej výhody sú prepojené aj so spoločenskou zodpovednosťou. Vytvoriť efektívny koncept CSR, ktorý je prepojený s hodnotovým reťazcom, môže predstavovať pre maloobchodnú spoločnosť významné spektrum inovácií, ktoré zlepšia kvalitu poskytovaných služieb a zefektívnia proces podnikania. Zároveň tým, že sa maloobchodná spoločnosť venuje spoločenskej zodpovednosti dáva cielene najavo, že sa prispôsobuje očakávaniam zamestnancov, ktorí chcú pracovať pre zodpovedného zamestnávateľa ako i ostatným spotrebiteľom, ktorí očakávajú od maloobchodných spoločností zodpovedné správanie. Na druhej strane, v prípade spoločenskej zodpovednosti musí firma vedieť flexibilne reagovať na vyplývajúce potreby v rámci podnikateľských činností ako aj na očakávania zo strany záujmových skupín, ak ich chce svojou CSR stratégiou osloviť. Dôležitým cieľom spoločenskej zodpovednosti u maloobchodníkov je vybudovať taký koncept CSR, ktorý bude vytvárať dlhodobú konkurenčnú výhodu spôsobom, ktorý zlepši kvalitu produktov a služieb a podporí lojalitu zákazníkov i zamestnancov a ktorý bude konkurenčný voči ostatným maloobchodníkom.

Myšlienku vplyvu spoločenskej zodpovednosti firiem na ich konkurencieschopnosť predstavili Porter a Kramer (2006). Za efektívnu spoločenskú zodpovednosť nepovažujú nekoordinované „dobré“ aktivity, ktoré sú väčšinou vnímané ako náklady pre spoločnosť a slúžia len ako pozitívne PR. Autori poukazujú na to, že pri správnom chápaní vzťahu podnikanie – spoločnosť a následne efektívnom začlenení spoločenskej zodpovednosti do potrebných oblastí, vie byť CSR pre firmu zdrojom príležitostí, inovácií a konkurenčnou výhodou. Tí istí autori prišli v roku 2011 s konceptom zdieľanej spoločnej hodnoty, ktorý mení pohľad na doterajšie vnímanie spoločenskej zodpovednosti. Hlavná myšlienka tohto výskumu je postavená na tom, že vytváranie ekonomickej hodnoty je úzko späté s tvorbou sociálneho prospechu a tieto ciele sa môžu navzájom dopĺňať. Na rozdiel od starého vnímania kapitalizmu Friedmanom, nová éra kapitalizmu predstavuje éru zodpovednosti, v ktorej sa firmy snažia zlepšovať prostredie v ktorom pôsobia a vytvárajú príležitosti pre zdieľané hodnoty tromi spôsobmi. Prvý spôsob, ktorý predstavujú Porter a Kramer (2011) vo svojom výskume, je znova sa sústrediť na produkty a trhy. V prípade maloobchodu to znamená vrátiť sa k otázke či ponúka zákazníkom vhodné produkty, sústrediť sa viac na chuť, kvalitu a nutričnú hodnotu produktov. Druhá možnosť je prehodnotiť produktivitu

v hodnotovom reťazci, čo sa podarilo spoločnosti Wal-Mart, ktorá optimalizovala trasy dopravcov, aby znížila emisie skleníkových plynov a zmenila balenie produktov, ktoré zaťažovali životné prostredie a taktiež boli pre firmu veľmi nákladné. Výsledkom bola finančná úspora v hodnote 200 mil. dolárov a šetrnejší prístup k životnému prostrediu (Porter – Kramer, 2011). Tretí spôsob hovorí o rozvoji miestnych klastrov. Produktivita, inovácie a konkurencieschopnosť firmy pôsobiacej v určitom prostredí je priamo závislá na kvalite tohto prostredia. Pre rozvoj svojej konkurencieschopnosti potrebuje firma spoľahlivých dodávateľov, vybudovanú vyhovujúcu infraštruktúru a stabilné ekonomické, právne a politické prostredie. Autori takisto uvádzajú, že vytvorenie zdieľanej hodnoty, CSV (z anglického Creating Shared Value), nahradí CSR, pretože CSR má obmedzenú spojitosť s podnikaním, pre firmu predstavuje skôr dodatočné náklady a spôsob zlepšenia si reputácie. Na druhej strane CSV je neoddeliteľnou súčasťou ziskovosti firmy a presadzovania konkurenčnej pozície spoločnosti.

1.2 Spoločenská zodpovednosť v maloobchode

Maloobchodná spoločnosť musí venovať svoju pozornosť všetkým faktorom, ktoré môžu zákazníka presvedčiť, aby si pre nákup vybral spomedzi veľkej konkurencie práve ju. Podpora ako i ignorovanie CSR v maloobchode má vplyv na celkový imidž značky (Anselmsson – Johansson, 2007). Zároveň celkový imidž, postavenie a dôveryhodnosť firmy má psychologický vplyv na zákazníka. Externé zainteresované strany, médiá a záujmové skupiny, majú veľký záujem o sociálnu zodpovednosť maloobchodníkov, poprípade aj o jej nedostatok (Wagner et al. 2008). Správanie významných firiem je pravidelne sledované spotrebiteľmi, ku ktorým sa vďaka médiám a cez všade prítomný internet dostávajú informácie veľmi rýchlo. Sociálne interakcie s priateľmi a diskusie na sociálnych sieťach a iných zdrojoch majú tiež značný vplyv na vnímanie maloobchodníka. Príspevky na sociálnych sieťach často obsahujú články o maloobchodníkoch, ktoré poukazujú na ich negatíva v rôznych oblastiach. Na tieto príspevky reaguje veľmi veľa spotrebiteľov, ktorí šíria negatívnu reklamu ďalej. S takýmito reakciami majú skúsenosti aj spoločnosti IKEA a H & M. V ich prípade venuje široká verejnosť omnoho väčšiu pozornosť negatívnej publicite než rôznym spoločensky zodpovedným úsiliam a sociálnym programom, ktoré tieto firmy realizujú (Elg – Hultman, 2006). Práve s negatívnou publicitou kvôli spoločenskej nezodpovednosti mal problém aj jeden z najväčších maloobchodných reťazcov v Škandinávii. Clas Ohlson je príkladom spoločnosti, ktorej dobré meno bolo

vd'aka nezodpovedným praktikám poškodené, čo bolo pre firmu hlavným dôvodom, prečo sa začala venovať spoločenskej zodpovednosti. Spoločnosť Clas Ohlson bola kedysi vystavená zlej publicite v médiách kvôli investigatívnej a kritickej správe vydannej mimovládnu organizáciou SwedWatch. Správa opisovala nákupné operácie s dodávateľmi v Číne, ktoré tvorili viac ako 50% nákupných operácií celkovo (Mirvis, 2012). Dobré meno spoločnosti bolo na základe tejto zlej publicity poškodené. To bol hlavný dôvod, prečo začal maloobchod vynakladať veľké úsilie v oblasti spoločenskej zodpovednosti, najmä vo vzťahu s dodávateľmi z rozvojových krajín. Manažment Clas Ohlson vyvinul niekoľko opatrení zameraných na environmentálne aspekty, detskú prácu, udržateľnosť a všeobecné podmienky pre spoluprácu s dodávateľmi. Následne však mala spoločnosť problém s angažovanosťou zamestnancov a čelila výzvam, na ktoré poukázal Bhattacharya a Korschum (2008). Aj keď sa manažéri usilovali, aby sa CSR stala integrovanou súčasťou organizácie, stále to nebola prioritná oblasť pre samotné predajne. Dôvodom bolo najmä to, že firma nemala jasnú stratégiu ako komunikovať svoje úsilie spoločenskej zodpovednosti zamestnancom či trhu. V súčasnosti sa spoločenská zodpovednosť švédskeho maloobchodu považuje za jeho konkurenčnú výhodu z viacerých dôvodov. Clas Ohlson sa zamerá na aspekty spoločenskej zodpovednosti úzko súvisiace s jeho hlavnou obchodnou činnosťou, dodávateľskými vzťahmi. Dôležitým faktorom bola aj vysoká miera zapojenia vrcholových manažérov a systematická komunikácia ohľadom CSR na zamestnancov predajní. Implementácia CSR stratégie maloobchodníka tak vyústila do pozitívnejších vzťahov so záujmovými ako i s neutrálnymi aktérmi, akou je napríklad spoločnosť SwedWatch. Spoločenská zodpovednosť maloobchodníka sa vo všeobecnosti spája s používaním verejných kódexov správania a realizáciou aktivít spoločenskej zodpovednosti, ktoré sú vo firme v rámci CSR konceptu podporované. Vedenie spoločností je v rámci spoločenskej zodpovednosti hlavne zodpovedné za to, aby bola spoločenská zodpovednosť prepojená s kľúčovou obchodnou činnosťou a vnímaná ako relevantná aj z pohľadu zamestnancov, aj z pohľadu zákazníkov (Sen – Bhattacharya, 2001). Elg a Hultman (2006) predstavili identitu CSR koncepcie maloobchodníka ako vnútorne zdieľaný a podporovaný pohľad na spoločenskú zodpovednosť. Sila CSR závisí od podpory firemného manažmentu, od toho ako je CSR stratégia prepojená s hodnotovým reťazcom a od zapájania jednotlivých predajní do CSR aktivít. Okrem toho môže byť ovplyvnená spätnou väzbou a reakciami od spotrebiteľov či iných záujmových skupín.

Faktory a vplyvy ovplyvňujúce zvýšenú pozornosť voči CSR v maloobchode

Deepa a Chitramani (2015, s. 129-130) zdôrazňujú, že maloobchodné spoločnosti viedli k zvýšenej pozornosti voči CSR nasledujúce faktory a vplyvy:

- Trvalo udržateľný rozvoj – v tom ponímaní, že ak budú firmy pokračovať vo využívaní prírodných zdrojov bez zváženia možných zmien, ďalšie generácie už nebudú mať potrebné zdroje. Z praktických a morálnych dôvodov by firmy mali zmeniť svoju retailovú stratégiu podnikania.
- Globalizácia – zvýšila konkurenčný tlak na jednotlivé spoločnosti a zároveň obavy, aby sa firmy v rámci svojej snahy o znižovanie nákladov na možné minimum neupriamili na nezodpovedné praktiky. Na druhej strane, práve globalizácia a zvyšujúca konkurencia nútia maloobchodné spoločnosti bojovať o zákazníkov, čo viedlo k tomu, že zo spoločenskej zodpovednosti sa stal konkurenčný trend.
- Vláda – vlády a medzivládne orgány vypracovali rôzne vyhlásenia, usmernenia, zásady a normy, ktoré poukazujú na to, čo považujú za prijateľné obchodné správanie. Nástroje CSR maloobchodných firiem často odrážajú medzinárodne dohodnuté ciele a zákony v oblasti ľudských práv, životného prostredia alebo boja proti korupcii.
- Dopad podnikového sektora – spoločnosti sú ambasádori zmien a hodnôt. Maloobchodné spoločnosti ako dôležití zamestnávateľia majú potenciál ovplyvňovať politické, sociálne a environmentálne systémy.
- Komunikácia – komunikačné technológie zjednodušujú komunikáciu so zákazníkom a vytvárajú vhodný priestor na predstavenie firemných aktivít danej spoločnosti. Zároveň mimovládne organizácie a médiá vedia rýchlo posúdiť aktivity firiem či už za problémové alebo príkladné a ovplyvniť tak mienku spotrebiteľov o danom maloobchode.
- Financie – spotrebitelia prejavujú čoraz väčší záujem o podporu zodpovedného podnikania a získavania viac informácií o tom, ako maloobchodné spoločnosti riešia sociálne a environmentálne otázky. Vhodne zvolený prístup k CSR môže vytvoriť zdieľanú hodnotu a znížiť náklady.
- Etika – vážne a početné porušenia firemnej etiky môžu viesť k nedôvere voči firme a strate zákazníkov.
- Konzistentnosť a spoločenstvo – niektorí spotrebitelia zastávajú názor, že pre všetky spoločnosti by mali existovať rovnako vysoké štandardy spoločenskej

zodpovednosti. Na základe toho by firmy mohli spoločne pristupovať k problémovým oblastiam.

- Líderstvo – spoločenská zodpovednosť môže byť motiváciou pre firmy, aby konali v predstihu pred zavedením určitých noriem a predpisov v tejto oblasti.
- Obchodný nástroj – maloobchodníci si uvedomujú, že efektívny prístup k spoločenskej zodpovednosti pre nich otvára nové príležitosti pre inovácie, zvyšuje dôveryhodnosť značky a efektivitu a znižuje riziko ohrozenia firmy.

Vnímanie týchto faktorov je pre maloobchodnú spoločnosť veľmi dôležité. Poukazujú na niekoľko pozitívnych dôvodov, prečo je potrebné venovať sa spoločenskej zodpovednosti a zároveň upozorňujú na negatívne aspekty ignorovania tohto trendu. Spoločenská zodpovednosť sa stala dôležitou témou pre maloobchodné spoločnosti z viacerých hľadísk. Okrem toho, že sú povinné plniť nariadenia v rámci tejto oblasti, vytvárajú si aj vlastné ciele, ktoré chcú dosiahnuť. Práve tie majú veľký význam pre zvyšovanie konkurencieschopnosti a celkovom napredovaní maloobchodnej spoločnosti.

Spoločenská zodpovednosť a jej dopad na dôveryhodnosť spoločností

V slovníkoch je slovo „zodpovedný“ opísané ako morálne zodpovedný za svoje činy, byť dôveryhodný (Macdonald, 1976, s. 797), mať povinnosť robiť niečo, čo pôsobí dôveryhodne (Paersall, 1976). Zodpovednosť teda súvisí s dôverou. Obchodník s vysokou spoločenskou zodpovednosťou sa považuje za toho, komu je možné dôverovať. Keďže zodpovedný znamená byť aj dôveryhodný, môžeme z toho dedukovať, že vnímanie spoločenskej zodpovednosti určitej maloobchodnej spoločnosti spotrebiteľmi je úzko prepojené s vnímaním danej spoločnosti ako dôveryhodnej. Dôvera je dôležitým prvkom marketingového vzťahu a spotrebiteľa, ktorí rozvíjajú dôveru v určitú maloobchodnú značku zvyšujú aj svoju lojalitu voči nej. Vykonávané činnosti v oblasti spoločenskej zodpovednosti sú schopné budovať dôveru, keďže sa jedná o dobrovoľné a prospešné aktivity v rámci rôznych oblastí. Hosmer (1994) na základe svojej štúdie tvrdí, že záujmové skupiny dôverujú spoločnostiam, ktoré uznávajú a eticky riešia morálne problémy. Dôveru však v obchode nevytvárajú len tieto aktivity, ale aj pozitívne hodnotené produkty alebo služby (Ellen – Johnson, 1999). Efekt dôvery voči maloobchodnej spoločnosti je možné vnímať ako jeden z cieľov spoločenskej zodpovednosti maloobchodníkov, na základne ktorého sa upevňuje vzťah firma – spoločnosť.

Dimenzie CSR činností v maloobchode

Keďže spoločenská zodpovednosť je široký koncept, zahŕňa v sebe aj širokú škálu rôznych činností. Pre maloobchodné spoločnosti však stále zostáva otvorená otázka, ktorým aktivitám by sa mali v rámci svojej spoločenskej zodpovednosti venovať, aby to bolo účelné a efektívne. CSR aktivity predstavujú pre firmu vysoké náklady. Napriek tomu nie je dostatočne preskúmaný dosah týchto snáh a ani hodnotenie tejto oblasti spotrebiteľmi. Rôzne záujmové skupiny majú rozdielne sociálne očakávania od maloobchodných spoločností a môžu pripisovať inú dôležitosť jednotlivým aktivitám. Napriek tomu je tendencia spoločností implementovať koncept CSR, ktorý zahŕňa rôzne aspekty maloobchodnej spoločnosti a jej prostredia. Niektorí autori sa zamerali na výskum čiastkových oblastí, ktorým sa môže maloobchodná spoločnosť v rámci CSR venovať. Menon (1997) skúmal environmentálnu stránku, Ellen et al. (2000) darcovstvo, Drumwright (1996) reklamu so sociálnym rozmerom. Ďalšie výskumy spoločenskej zodpovednosti boli zamerané na jeden konkrétny aspekt alebo dôsledok týchto činností. Roman et al. (1999) skúmali vplyv CSR aktivít na finančnú výkonnosť firiem, kde sa im nepodarilo dospieť k jednoznačným výsledkom. Cieľom spoločenskej zodpovednosti v maloobchode by malo byť v prvom rade budovanie mena a vytváranie dôvery k značke. To má prispieť k dlhodobému zisku. Van Herpen et al. (2003) skúmali CSR ako proces so zameraním na CSR aktivity, ktorým sa môže maloobchodník venovať. Zároveň skúmali ich vplyv na hodnotenie a dôveru voči maloobchodu z pohľadu spotrebiteľov. V minulosti sa v rámci CSR presadzoval prístup zameraný na všetky záujmové skupiny, ktoré prichádzajú do styku s maloobchodnou spoločnosťou. Od začiatku 21. storočia sa začali dostávať do pozornosti účinky a vplyv CSR na postoje a správanie spotrebiteľov (Brown, 1997). Spotrebiteľia a zamestnanci zohrávajú významnú úlohu v spoločenskej zodpovednosti firiem, a to najmä v službách a maloobchodných spoločnostiach (McWilliams – Donald, 2001). Napriek tejto skutočnosti však Maignan (2001) poznamenáva, že doterajšie výskumy v tejto oblasti sa sústredili na obmedzené aspekty spoločenskej zodpovednosti, venovali sa jej vo všeobecnosti, bez skúmania ako samotní spotrebiteľia vnímajú pojem spoločenskej zodpovednosti a čo si oni pod ňou predstavujú. Maignanov výskum (2001) sa zamerail na skúmanie Carrollovho (1979) vnímania spoločenskej zodpovednosti. Jeho cieľom bolo preskúmať či ekonomická, právna, etická a filantropická zodpovednosť reflektuje očakávaniam spotrebiteľov, čomu by sa mala maloobchodná spoločnosť venovať. Výsledky Maignanovho výskumu (2001) poukázali na to, že ekonomická zodpovednosť príliš nesúvisí s ostatnými typmi a celkovo Carrollova definícia zodpovednosti je z pohľadu spotrebiteľov

sporná. Van Herpen et al. (2003), ktorí sa vo svojej štúdii zamerali na spotrebiteľské hodnotenie spoločensky zodpovedných aktivít maloobchodných spoločností tvrdia, že CSR aktivity sa líšia v dvoch hlavných bodoch, a to kto zohráva rolu príjemcu z danej aktivity a aký je skutočný príspevok maloobchodníka v danej činnosti. Z pohľadu príjemcu sú aktivity zamerané na tretie strany, ako sú životné prostredie či rozvojové krajiny. Na druhej strane ekonomickejšie zamerané činnosti, napríklad vernostné karty sa týkajú vzťahov so zákazníkmi a majú prospech pre maloobchodníka. Druhý rozmer sa pohybuje od opatrení týkajúcich sa bezpečnosti až po darcovstvo peňazí. Na základe výskumu špecifikovali štyri rôzne typy aktivít spoločenskej zodpovednosti, environmentálne aspekty, vzťahy so zákazníkmi, darcovstvo, celková kvalita. Z daného výskumu vyplynulo, že darcovstvo a posilňovanie vzťahov so zákazníkmi sú pre maloobchodníka výhodnejšie činnosti ako tie, zameriavajúce sa na spĺňanie požiadavok v rámci kvality a životného prostredia. Zároveň zistili, že vnímanie spoločenskej zodpovednosti firiem je lepšie pre budovanie dôvery voči danému maloobchodníkovi ako na zvyšovanie celkového hodnotenia danej spoločnosti. Na druhej strane ekonomické aktivity zvyšujú viac celkové hodnotenie maloobchodu ako budovanie dôvery voči danej spoločnosti. Štúdia Van Herpen et al. (2003) poukázala na to, že pre maloobchodné spoločnosti je najlepšie zamerať sa na činnosti, ktoré sú prospešné pre spoločnosť a vyžadujú vysoký príspevok od maloobchodnej spoločnosti, tým sa zvýši dôveryhodnosť spotrebiteľov voči tejto spoločnosti a zlepší sa aj jej celkové hodnotenie. Environmentálne činnosti, ako sú podpora výrobných procesov šetriacich energiu, predaj výrobkov z rozvojových krajín ale i poskytovanie informácií o poškodzovaní životného prostredia sú v tejto oblasti veľmi významné. Druhým najlepším typom aktivít sú činnosti zamerané na integrovanú kvalitu, zlepšovanie kvality výrobkov, bezpečnosti pri práci a pravdivé informácie v reklamách. Prispievanie na charitu a darcovstvo je vnímané menej významne v porovnaní s predošlými aktivitami. V rámci komunikácie CSR maloobchodníkom autori odporúčajú, aby firmy prezentovali prínosy svojich CSR aktivít a ich hlboký záväzok voči týmto aktivitám.

1.2.1 CSR v maloobchode z pohľadu spotrebiteľov

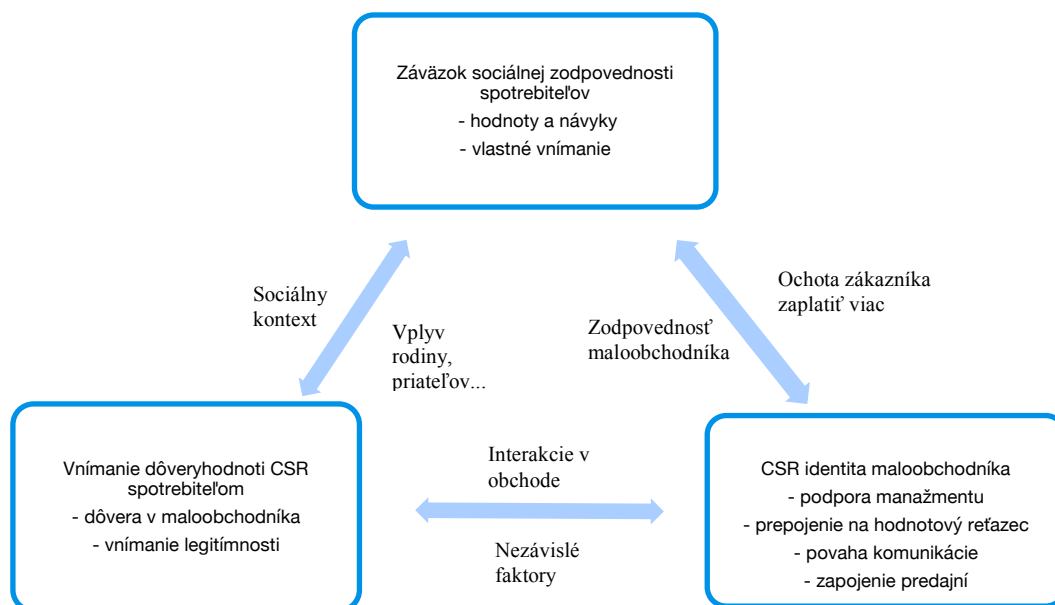
Viacero predošlých výskumov dokázalo, že snaha maloobchodu o spoločenskú zodpovednosť firiem má pozitívny vplyv na dôveru a postoje spotrebiteľov (Luo – Bhattacharya, 2006). Zároveň je však dôležité poznamenať, že vnímanie spotrebiteľov je veľmi rozmanité a zložité a napriek všetkému, pozitívne postoje voči určitej maloobchodnej spoločnosti nemusia vždy priamo ovplyvniť aj nákupné správanie spotrebiteľov (Bray et al.

2011). Spotrebiteľov okrem týchto aspektov ovplyvňujú aj iné faktory, a to dostupnosť a umiestnenie jednotlivých maloobchodných značiek, firemná komunikácia a iné. Lehner (2015) tvrdí, že maloobchodníci majú príležitosť na zvládnutie problémov súvisiacich s udržateľnosťou vo vzťahu k spotrebiteľom, ale nevyužívajú svoj potenciál naplno. Pagell et al. (2010) naznačujú, že maloobchodníci, ktorí vyrábajú vlastné produkty z trvalo udržateľných zdrojov môžu v porovnaní s konkurentmi navýšiť ceny. Z tohto dôvodu je ešte dôležitejšie pochopiť postoje spotrebiteľov a prekonať komunikačnú medzeru medzi maloobchodníkom a spotrebiteľom. To môže byť prospešné pri hľadaní správneho spôsobu, ako presvedčiť spotrebiteľov, aby nakupovali produkty vlastných značiek spoločností, ktoré sú vyrábané s využitím trvalo udržateľných zdrojov. Literatúra poskytuje obmedzené a zároveň nepresvedčivé poznatky o ochote spotrebiteľov oceniť sociálne zodpovedné firmy (Maignan – Ferrell, 2004). Luo a Bhattacharya (2006) zistili, že spoločenská zodpovednosť je dôležitou súčasťou budovania spokojnej zákazníckej základne. Lavorata (2014) zdôrazňuje, že záväzok trvalo udržateľného rozvoja mal vplyv na pozitívne zákaznícke vnímanie imidžu spoločnosti. Zároveň výskum (Lavorata, 2014) dokázal, že aj napriek zlepšenému imidžu spoločnosti, záväzok trvalo udržateľného rozvoja neovplyvnil lojalitu zákazníkov a ani nezmenil ich nákupné kritérium, v ktorej spoločnosti nakupujú. Štúdia McGoldrick a Freestone (2008) tiež naznačuje, že aspekt spoločenskej zodpovednosti nie je jedným z hlavných rozhodovacích kritérií pre väčšinu maloobchodných spotrebiteľov. Wagner et al. (2008) zistili, že pozitívne iniciatívy spoločenskej zodpovednosti zo strany maloobchodníkov neovplyvňujú spotrebiteľov natoľko, aby zásadne zmenili správanie voči danému maloobchodníkovi. Na druhej strane sociálna nezodpovednosť má významný negatívny vplyv na spotrebiteľov. Tieto informácie naznačujú, že pozitívny postoj k iniciatívam v oblasti CSR zo strany spotrebiteľov a obmedzený vplyv tohto aspektu na ich skutočné nákupné správanie je výzva, ktorá ešte nie je dobre pochopená. Ochota spotrebiteľa zaplatiť viac alebo si vybrať určitý obchod v prospech iného môže závisieť od schopnosti maloobchodníka efektívne spájať koncept CSR so značkou a profilom spotrebiteľov (Girod, 2003). Väčšina firiem má kódexy správania a samostatnú komunikáciu CSR aktivít na svojich webových stránkach a vo svojich propagačných materiáloch. Zdá sa však, že napriek tomu spotrebiteľia často nevedia o týchto činnostiach, poprípade nerozumejú etickým alebo environmentálnym aspektom daných projektov (Auger et al. 2003). Niekoľko autorov zdôrazňuje, že komunikácia spoločenskej zodpovednosti je realizovaná rôznymi spôsobmi. V predošlých štúdiách sa zistilo, že maloobchodní predajcovia nekomunikujú ohľadom svojich CSR iniciatív priamo so spotrebiteľom, ale skôr uprednostňujú komunikáciu cez

médiá alebo neziskové organizácie (Frostenson et al. 2011). Tí istí autori zistili, že sa komunikácia o zodpovednosti na úrovni dcérskych spoločností znižuje. Tu je dôležité presvedčiť spotrebiteľov, že existuje vysoký stupeň súladu medzi iniciatívami v oblasti spoločenskej zodpovednosti a hlavnou činnosťou firmy (Porter – Kramer, 2006), a že spoločensky zodpovedné činnosti sa nevykonávajú ako priama reakcia na určité požiadavky zainteresovaných strán. V tomto prípade zohrávajú úlohu aj individuálne hodnoty spotrebiteľa a jeho sociálna identita. Predošlé výskumy dokázali, že ochota spotrebiteľov posudzovať aspekty spoločenskej zodpovednosti ako kritéria nákupu závisí od toho, ako sa hodia ich vlastné hodnoty k spoločenskej identite danej firmy a jej CSR aktivitám (Valor, 2007). Okrem toho je dôležité, aby spotrebiteľ cítil, že jeho nákup v spoločensky zodpovednej maloobchodnej spoločnosti má význam a týmto spôsobom aj on sám prispieva napríklad k zlepšeniu životného prostredia alebo k rozvoju miestnej komunity. Stupeň angažovanosti spotrebiteľov v oblasti spoločenskej zodpovednosti závisí od toho ako vnímajú dôveryhodnosť maloobchodníka prezentovanú rôznymi externými zdrojmi a na základe ich konkrétnych nákupných skúseností. Tie sú často ovplyvnené zamestnancami na samotných filiálkach. Ak sú zamestnanci ochotní pomôcť a schopní diskutovať a odpovedať na otázky o spoločenskej zodpovednosti, sú to práve oni, ktorí dokážu zvýšiť dôveryhodnosť voči maloobchodníkovi. Spotrebiteľia vnímajú a hodnotia spoločenskú zodpovednosť maloobchodu aj na základe jeho postoja k zamestnancom, ich všeobecného blahobytu a toho, či sa s nimi zaobchádza spravodlivo. Toto nie je možné kompenzovať všeobecnými správami o spoločenskej zodpovednosti a kódexmi správania na webových stránkach. Avšak ani vysoká dôveryhodnosť nemusí nevyhnutne znamenať, že spotrebiteľia budú platiť viac alebo že spoločenskú zodpovednosť považujú za najdôležitejšie kritérium nákupného rozhodovania (MacGoldrick – Freestone, 2008). Elg a Hultman (2016) vo svojom výskume poukázali na to, že spotrebiteľia považujú cenu produktov za hlavný faktor pre dlhodobú spotrebu a nákupy sa zakladajú viac na rutinných návykoch a dostupnosti než na zodpovedných rozhodnutiach. Keď už boli spotrebiteľia ochotní zvážiť aspekt spoločenskej zodpovednosti v rámci svojho nakupovania, prípadne možné priplatenie si za určitý produkt, preferovali rôzne kategórie záujmu. Výskum poukázal na to, že medzi maloobchodnými spoločnosťami a spotrebiteľmi existujú medzery v chápaní CSR, ktoré treba prekonať. V prvom rade ide o produkty bežnej spotreby, ktoré spotrebiteľia berú ako triviálne a nechcú pri ich nákupe stráviť ani veľa času, ani minúť veľa peňazí. Na druhej strane ide o maloobchodnú spoločnosť, ktorá by mala spotrebiteľom efektívne komunikovať možné dôsledky ich každodenných nákupných rozhodnutí. Je potrebné im zdôrazniť, ako môžu

svojimi rozhodnutiami o kúpe zodpovedných produktov prispieť napríklad k zlepšeniu životného prostredia či svojho zdravia. Ďalšia medzera vo vnímaní CSR sa týka nedostatku dôvery voči spoločenskej zodpovednosti maloobchodníkov. Autori vidia riešenie v tom, že na predajniach budú ochotní zamestnanci, ktorí budú zdôrazňovať význam spoločenskej zodpovednosti. Zároveň môže byť v tomto prípade účinná komunikácia na základe príbehov a konkrétnych dopadov, dostupná a prehľadná pre širokú verejnosť. Tretia medzera rozdielneho chápania spoločenskej zodpovednosti súvisí s nákupnými zvyklosťami a rutinami spotrebiteľov, ktoré sa často neberú do úvahy. Keďže spotrebiteľia nakupujú veľké množstvo produktov, chcú byť pri svojom bežnom nákupe efektívni a nestrácať príliš veľa času pri ich výbere. Z tohto dôvodu je potrebné pomôcť im spájať informácie týkajúce sa spoločenskej zodpovednosti, aby vedeli rýchlo prehodnotiť svoj nákupný výber a nemuseli sa zaoberať každým produktom samostatne. Tento problém efektívne vyriešila spoločnosť Home Depot, ktorá v roku 2007 predstavila nový program označovania sortimentu, ktorý bol vyrábaný s použitím trvalo udržateľných zdrojov. Tento spôsob pomohol spotrebiteľom identifikovať produkty, ktoré podporujú ochranu životného prostredia, udržateľné lesníctvo a čistú vodu. Zároveň to predstavuje najväčší program označovania zelených produktov v americkom maloobchodnom predaji a očakáva sa, že bude ovplyvňovať ostatných maloobchodníkov s tým, aby pomohli zákazníkom spájať dôležité informácie ohľadom spoločenskej zodpovednosti s bežnými nákupmi. Inšpirovala sa ním aj spoločnosť JCPenney, ktorá takisto začala identifikovať tovar, ktorý je ekologický (Mirvis, 2012). Takýto spôsob zjednodušuje a urýchľuje zákazníkom nákup takýchto produktov. Posledná medzera rozdielneho vnímania dôležitých aspektov CSR medzi spoločnosťou a spotrebiteľmi poukázala na význam sociálneho postavenia spotrebiteľa a jeho sebaidentity, ktorému nie je venovaná dostatočná pozornosť zo strany maloobchodnej spoločnosti. Celkovo autori zdôraznili tri kritické výzvy pre maloobchodníkov. Prvá výzva súvisí s tým, že spoločenská zodpovednosť nie je na prvom mieste spotrebiteľa pri nakupovaní jednorazových produktov. Druhou výzvou je, že aj keď chcú spotrebiteľia zväziť aspekty spoločenskej zodpovednosti, nie je pre nich jednoduché získať relevantné informácie. Tretou výzvou je, že neveria informáciám, ktoré prichádzajú priamo od maloobchodníkov a vnímajú ich ako propagandu. Elg a Hultman (2016) zobrazili graficko-schematicky svoje chápanie fungovania CSR v maloobchode (Schéma 1).

Schéma 1: Proces efektívneho fungovania CSR v maloobchode



Zdroj: ELG, Ulf – HULTMAN, Jens. CSR: retailer activities vs. consumer buying decisions [online]. In: *International Journal of Retail & Distribution Management*. UK: Emerald Group Publishing, 2016, Vol. 44, No. 6, pp.640-656. [cit. 2018-01-12]. ISSN: 0959-0552. Dostupné na: <https://doi.org/10.1108/IJRDM-10-2015-0155>

Maloobchodník cez svoju CSR stratégiu, ktorá je napojená na hodnotový reťazec, podporená manažmentom a dobre komunikovaná interne aj externe, môže ovplyvniť správanie zákazníka. To funguje za predpokladu, že zamestnanci na samotných predajniach, ktorí sú v priamej interakcii so zákazníkmi, sú stotožnení a chápu význam jednotlivých aktivít. Tieto aktivity následne posilňujú dôveryhodnosť voči maloobchodníkovi. Samotná dôveryhodnosť je ovplyvnená aj sociálnym postavením spotrebiteľa, jeho okolím či priateľmi, rodinou a inými spotrebiteľmi. To ovplyvňuje jeho záväzok k spoločenskej zodpovednosti, ktorý je ovplyvnený aj jeho sebaidentitou, hodnotami a nákupnými zvyklosťami. V tomto bode chce spotrebiteľ podporiť spoločenskú zodpovednosť maloobchodníka, je ochotný zaplatiť viac a očakáva od maloobchodníka zodpovedné správanie.

Vplyv CSR firiem na lojalitu zákazníkov

CSR a lojalita zákazníkov sú pre maloobchodnú spoločnosť veľmi významné. Lojalita zákazníkov predstavuje rovnako ako aj spoločenská zodpovednosť firiem komplexný a široký koncept, ktorý nemá všeobecne akceptovanú definíciu. Americká marketingová asociácia ju definuje ako situáciu, v ktorej spotrebiteľ vo všeobecnosti

nakupuje ten istý výrobok alebo službu opakovane od toho istého výrobcu (Moisescu, 2017). Aaker (1991) vo svojej priekopníckej publikácii ohľadom manažmentu značky komunikuje lojalitu zákazníkov ako odraz toho, aká je pravdepodobnosť, že spotrebiteľ zmení svoju preferovanú značku, špeciálne, ak táto značka zmení cenu, vlastnosti produktu, komunikačný alebo distribučný kanál. Komplexnejšia definícia pochádza od Jacobyho a Chesnuta (1978), ktorí považujú lojalitu zákazníkov za skreslenú behaviorálnu reakciu vyjadrenú spotrebiteľmi v súvislosti s jednou alebo viacerými alternatívnymi značkami zo skupiny značiek. Správanie zákazníkov je ovplyvnené psychologickým rozhodnutím a pozitívnym postojom k značke. Bloemer a Kasper (1995) tvrdia, že je dôležitejšie, či spotrebiteľ nakupuje v danom maloobchode opakovane než stupeň záväzku spotrebiteľa voči značke. Dick a Basu (1994) vyvinuli koncepčný rámec zákazníckej lojality, pričom vychádzajú zo skutočnosti, že pre skutočnú lojalitu je potrebný priaznivý postoj k značke a definujú ju ako vzťah medzi relatívnym postojom subjektu a jeho podpore opakovaného správania. K myšlienke potreby priaznivého postoja k značke, ktorá vedie k lojalite zákazníkov sa prikláňa aj Oliver (1999), ktorý vníma zákaznícku lojalitu ako záväzok opakovaného nakupovania, podpory uprednostňovaného produktu alebo služby a to aj napriek situačným vplyvom a marketingovým snahám, ktoré by mohli nákupné správanie spotrebiteľa zmeniť. Výskumníci odporúčajú, že prostredníctvom stratégie „byť dobrým občanom“, spoločnosť môže postupne zo svojich zákazníkov vybudovať ambasádorov svojej značky. Zákazníci môžu byť ochotnejší platiť viac za produkty a služby a súčasne sa tak verejnosť môže stať viac rezistentná voči negatívnym novinkám týkajúcich sa danej maloobchodnej značky (Du et al. 2010). Na druhej strane pozitívny imidž spoločnosti môže byť atraktívny pre ďalších potenciálnych zákazníkov, investorov i potenciálnych zamestnancov, ktorí hľadajú zamestnanie. CSR aktivity podporujú spokojnosť zákazníkov a hodnotu resp. silu vzťahov spoločnosti s jej záujmovými skupinami (Sen – Bhattacharya 2001). Moisescu (2017) poukazuje na to, že doteraz bol skúmaný vplyv CSR na nákupné správanie zákazníkov a ich lojalitu v terciálnom sektore veľmi obmedzene, väčšinou v rámci jednej špecifickej dimenzie, napríklad zodpovednosť za životné prostredie alebo rozvoj komunity.

1.2.2 CSR v maloobchode z pohľadu zamestnancov

Zamestnanci sú kľúčovými zainteresovanými stranami v každodennom podnikaní spoločnosti a jedným z najcennejších aktív. Ak by spoločnosť nemala zamestnancov, nedošlo by k žiadnej výrobe a iné zainteresované strany vrátane zákazníkov, dodávateľov,

vlád a konkurentov by boli irelevantné. Apéria et al. (2004) vo svojom prieskume zistili, že 90% verejnosti chce, aby firmy prevzali sociálnu zodpovednosť, a zaobchádzanie so zamestnancami považujú za najdôležitejší aspekt sociálnej zodpovednosti podnikov, po čom nasleduje starostlivosť o životné prostredie. Predošlé výskumy ukázali, že CSR nemalo pozitívny vplyv len na budovanie zamestnávateľskej značky a atraktivity spoločnosti ako vhodného zamestnávateľa, ale aj na udržanie si zamestnancov voči konkurentom (Kim et al. 2014). Firmy si vytvárajú kódexy správania, od ktorých sa očakáva, že budú riadiť správanie a hodnoty organizácie (Ellen et al. 2006). Aby sa však kódexy stali strategicky aktívne, musia byť podporované zamestnancami ako i povšimnuté a ocenené zákazníkmi. Zatiaľ sa však len veľmi málo skúmalo, ako kódexy správania či prostredie obchodu ovplyvňujú správanie zamestnancov na predajniach. Štúdia Frostensona et al. (2012) zdôrazňuje význam tejto skutočnosti. V maloobchodoch sa zistilo, že kódexy posilňujú totožnosť zamestnancov a hrdosť na prácu v zodpovednej organizácii. Kľúčovým faktorom je však to, ako sa kódexy komunikujú interne a ako súvisia so všeobecným poslaním maloobchodníka (Frostenson, 2012). Nedostatok internej komunikácie tak môže výrazne znížiť záväzok zamestnancov pri podpore kódexov napríklad v interakciách so zákazníkmi. Biong et al. (2010) tiež zistili, že etické hodnoty maloobchodníka ovplyvňujú angažovanosť zamestnancov, ale aj to, že využitie spoločenskej zodpovednosti môže ovplyvniť vnímanie zamestnancov vzhľadom na to, čo sa má považovať za etické správanie. To podporuje myšlienku, že kódexy správania sa často zameriavajú viac na iné zainteresované strany ako na zamestnancov (Frostenson, 2011). Firmy sprístupňujú informácie na intranete a v iných elektronických a tlačných formách, ale to nestačí na to, aby bola do procesu zapojená každá predajňa. Nedostatočná komunikácia CSR iniciatív môže viesť k reaktívnemu postoju zo strany zamestnancov v obchodoch, čo znamená, že sami neprijmú žiadne iniciatívy na podporu aspektov spoločenskej zodpovednosti, čiastočne preto, lebo to manažment neočakáva a čiastočne kvôli tomu, že im v danej oblasti chýba riadne vzdelanie a potrebné informácie.

Angažovanosť zamestnancov v CSR

Zapojenie a motivačné iniciatívy zamestnancov majú pozitívne účinky na obchodné výsledky (Harter et al. 2002). Avšak na to, aby zamestnanci dosiahli skutočnú angažovanosť a zvýšenie ich osobnej motivácie, musia vnímať iniciatívy ako dôveryhodné a podporené manažmentom. Zároveň musia vedieť, že pre spoločnosť je dosiahnutie významných výsledkov v tejto oblasti strategicky dôležité. Manažéri hľadajú rovnováhu medzi demokratizáciou a presadzovaním potrebnej autority, ale pokiaľ ide o CSR, opierajú

sa o autoritatívny štýl vedenia (Ditlev-Simonsen – Brogger, 2013). V štúdii, ktorú uskutočnilo UN Global Compact a Wharton School z Pennsylvánskej univerzity, 71% zo 400 skúmaných spoločností uviedlo, že politiky a postupy CSR boli vypracované na úrovni generálneho riaditeľa (Bhattacharya – Korschum, 2008). Ďalší výskum poukazuje na dôležitosť posunu smerom k štýlu, ktorý dáva zamestnancom väčší vplyv na rozhodovací proces. Kľúčovou otázkou je rozsah, v akom sú zamestnanci osobne angažovaní do vyvíjania stratégie spoločenskej zodpovednosti svojho zamestnávateľa. MacLeod (2009) zdôrazňuje, že zapojenie zamestnancov je veľmi dôležité. Zistil, že pobočky, v ktorých bola vysoká angažovanosť zamestnancov, dosiahli o 16% vyšší rast ziskových marží v porovnaní s pobočkami, kde bola nízka angažovanosť zamestnancov. Mori (2008) zdôrazňuje dôležitosť zapojenia zamestnancov do angažovanosti v oblasti spoločenskej zodpovednosti. Zastáva názor, že angažovanosť zamestnancov predstavuje vzájomný vzťah medzi zamestnávateľom a zamestnancom, spoločnosti musia pracovať na zapájaní zamestnancov, ktorí majú na druhej strane možnosť vybrať si úroveň angažovanosti, ktorú ponúknu zamestnávateľovi. Štúdia, ktorá zahŕňala viac ako 2 500 zamestnancov v Európe, Amerike a Austrálii, zistila, že 74% verejnosti súhlasila s tým, že veria viac slovu zamestnanca ako firemnej brožúre či inzercii týkajúcej sa zodpovedných aktivít firmy. Štúdia vedie k záveru, že úspešné zapojenie zamestnancov do práce s CSR môže zlepšiť obraz firmy ako zamestnávateľa a zvýšiť angažovanosť a motiváciu zamestnancov (Mori, 2008). Bhattacharya z Bostonskej univerzity a Korschum (2008) identifikujú štyri výzvy na rozvoj úspešného programu využívajúceho CSR ako internej marketingovej stratégie:

1. Nedostatočná informovanosť a zapojenie zamestnancov do CSR stratégie spoločnosti – manažéri musia pochopiť záujmy a potreby rôznych zamestnancov a na základe toho rozvinúť program CSR.
2. Obmedzené chápanie potrieb zamestnancov, ktoré môžu byť naplnené na základe CSR – miera, do akej je program CSR zaujímavý a relevantný pre všetkých a či by sa mali vypracovať osobitné programy pre rôzne skupiny zamestnancov.
3. Nízke pochopenie prínosov implementácie CSR zamestnancami – programy sociálnej zodpovednosti firiem sú zriedka merané a zvyčajne nie sú stanovené žiadne konkrétne ciele. Pre program CSR je potrebný jasný cieľ a priebežné hodnotenie pokroku.
4. Prístup k CSR z „hora-nadol“ – manažéri by mali pri tvorbe CSR programu prihliadať na názory zamestnancov. Najlepší spôsob, ako to urobiť, je požiadať zamestnancov o ich názory v celofiremnom prieskume.

Prekonanie spomenutých výziev je z pohľadu úspešnosti CSR veľmi významné. Zapojením zamestnancov do rozhodovacieho procesu ohľadom vhodného výberu CSR aktivít, dosiahne maloobchodná spoločnosť omnoho väčší záväzok zamestnancov k vybraným aktivitám hneď od začiatku. Zároveň sa zväčší aj potreba zamestnancov vedieť o projektoch viac a aktívne sa zaujímať o dosiahnuté výsledky v rámci nich. Pozitívnym príkladom v tejto oblasti bolo aj zapojenie zamestnancov do udržateľných cieľov spoločnosťou Wal-Mart. Spoločnosť Wal-Mart v rámci svojej udržateľnej „stratégie 360 – robiť dobre, lepšie, spolu“ angažovala svojich filiálkových zamestnancov a spotrebiteľské skupiny do štrnástich ekologických inovácií. Tie sa venovali témam ako etický konzumizmus, fair trade, príčinné-vzťahový marketing. Táto stratégia je pomenovaná ako transformačná forma angažovanosti, ktorá prináša zamestnancom interakciu so záujmovými skupinami. Wal-Mart takisto motivoval 600 000 svojich zamestnancov k vytvoreniu osobných udržateľných plánov, vďaka ktorým sa stravovali zdravšie, viac cvičili a recyklovali. To motivovalo aj ich rodinných príslušníkov vytvoriť si tieto plány. Ako výsledok tejto angažovanosti, 15 000 zamestnancov prestalo fajčiť a celkovo bolo zavedených veľa ekologických inovácií, ktoré implementovali zamestnanci do svojho života. To malo za následok zníženie odpadu na filiálkach, čo bolo cieľom spoločnosti (Mirvis, 2012).

Maloobchodné spoločnosti boli „nútené“ začať sa zaoberať spoločenskou zodpovednosťou na základe viacerých faktorov a vplyvov. Z uvedených teoretických poznatkov vyplýva, že až Porter a Kramer (2011) sa začali venovať vplyvu spoločenskej zodpovednosti na konkurencieschopnosť firiem a vidia prepojenosť medzi nimi. Spoločenská zodpovednosť firiem má totiž pozitívny dopad na vnímanie spoločnosti za dôveryhodnú, čo môže mať pozitívny dopad na zákaznícku ako i zamestnaneckú lojalitu voči zodpovednej maloobchodnej spoločnosti. Na to je však potrebné zaoberať sa CSR aktivitami, ktoré obe skupiny považujú za dôležité. Z tohto hľadiska je pre firmu najefektívnejšie venovať sa aktivitám, ktoré sú prospešné pre spoločnosť a zároveň vyžadujú vysoký príspevok od maloobchodníka. Na základe predošlých výskumov môžeme vyhodnotiť, že spoločenská zodpovednosť firiem zatiaľ netvorí hlavný prvok nákupného kritéria spotrebiteľov. Tomu môže dopomôcť angažovanie filiálkových zamestnancov do aktivít spoločenskej zodpovednosti, pretože práve oni sa priamo stretávajú so zákazníkmi. Po zhodnotení prvkov dôležitých pre dosiahnutie konkurenčnej výhody môžeme tvrdiť, že CSR zapadá do stanovených bodov môže byť súčasťou budovania konkurenčnej výhody ako to bolo zrealizované aj v prípade niekoľkých maloobchodných spoločností.

2 Ciele diplomovej práce

Hlavným cieľom diplomovej práce je posúdiť vplyv implementácie CSR na zvyšovanie konkurencieschopnosti maloobchodných firiem v medzinárodnom prostredí. K naplneniu stanoveného cieľa je potrebné vymedziť základné východiská spoločenskej zodpovednosti a analyzovať ich z viacerých pohľadov.

Najdôležitejším cieľom teoretickej časti je získať podrobné informácie o CSR ako o faktore konkurencieschopnosti v maloobchode, ktoré nám pomôžu pochopiť a zároveň aj kriticky zhodnotiť vplyv CSR na konkurencieschopnosť vybraných maloobchodných spoločností. Najskôr je pre nás nevyhnutné vymedziť pojem „spoločenská zodpovednosť firiem“ a identifikovať nové prístupy k CSR, ktoré ju vnímajú ako faktor konkurencieschopnosti. Ďalej je to vymedziť fakty, ktoré ovplyvňujú zvýšenie pozornosti firiem voči spoločenskej zodpovednosti maloobchodníkov a ktoré pomáhajú spoločnostiam byť dôveryhodnými v očiach spotrebiteľov. Zároveň chceme identifikovať CSR aktivity, ktorým by sa mala na základe predošlých výskumov maloobchodná spoločnosť venovať. V tejto časti je našim cieľom aj získanie teoretických poznatkov ohľadom vnímania spoločenskej zodpovednosti dvomi najdôležitejšími záujmovými skupinami maloobchodníkov, spotrebiteľmi a zamestnancami. V prípade spotrebiteľov chceme získať teoretické vedomosti o tom, ako môže firma vybudovať dôveru a lojalitu spotrebiteľov voči nej cez spoločenskú zodpovednosť. Na druhej strane nás zaujíma aj rola zamestnancov v uplatňovaní úspešnej stratégie spoločenskej zodpovednosti a potreba ich angažovanosti. Cieľom teoretickej časti je aj bližšie sa zamerať na konkurencieschopnosť v maloobchode a konkrétne dopady spoločenskej zodpovednosti firiem na ich konkurencieschopnosť v medzinárodnom prostredí.

Cieľom praktickej časti je preskúmať vplyv spoločenskej zodpovednosti štyroch vybraných maloobchodných spoločností pôsobiacich na slovenskom trhu, a to z viacerých pohľadov. Na základe skúmania spoločenskej zodpovednosti vybraných maloobchodov z dostupných informácií, je našim cieľom získať relevantné informácie o ich CSR stratégii, konkrétnych aktivitách či o samotnom komunikovaní spoločenskej zodpovednosti. Naším ďalším cieľom je získať prehľad o oceneniach, ktoré skúmané spoločnosti získali na základe ich aktivít v rámci spoločenskej zodpovednosti. Prostredníctvom dotazníkového prieskumu chceme získať odpovede na konkrétne otázky zamerané na spoločenskú zodpovednosť, ktoré sú dôležité pre náš výskum. Kľúčové pre nás je aby sme získali potrebné informácie aj

zo strany zamestnancov spoločnosti Lidl pôsobiacej na Slovensku, aj zo strany spotrebiteľov, aby sme mohli odpovedať na nasledujúce výskumné otázky:

Otázka 1: *Akým CSR oblastiam by sa mala maloobchodná spoločnosť na Slovensku venovať?*

Otázka 2: *Ako sa líši záujem, vedomosti a očakávania štyroch špecifických skupín respondentov ohľadom spoločenskej zodpovednosti vybraných maloobchodníkov?*

Otázka 3: *Má spoločenská zodpovednosť spoločnosti Lidl na slovenskom trhu vplyv na jej konkurencieschopnosť voči ostatným najväčším konkurentom pôsobiacich na Slovensku ?*

Otázka 4: *Aký význam má spoločenská zodpovednosť pre zamestnancov maloobchodnej spoločnosti Lidl Slovenská republika, v.o.s., ktorí sú ambasádormi spoločnosti?*

V poslednej kapitole sa sústreďujeme na vyhodnotenie výsledkov práce, venujeme sa zodpovedaniu výskumných otázok ako i vyhodnoteniu naplnenia hlavného či čiastkových cieľov. Zámerom piatej kapitoly je na základe výsledkov poskytnúť vhodné odporúčania pre spoločnosť Lidl, ktoré môže spoločnosť implementovať do svojej CSR stratégie. Zároveň je posledná kapitola pre nás miestom, kde vieme kriticky zhodnotiť obmedzenia výskumu a odporúčania pre jeho pokračovanie.

3 Metodika práce a metody skúmania

Vzhľadom na komplexnosť problematiky riešenej v zadaní práce, sme sa rozhodli zúžiť problematiku na maloobchodné spoločnosti pôsobiace na slovenskom trhu. Na základe osobnej skúsenosti autorky kladieme dôraz na spoločnosť Lidl a ďalšie dominantné firmy pôsobiace v maloobchode, Billa, Kaufland a Tesco.

Najskôr bolo nevyhnutné preštudovať si odbornú literatúru, aby sme lepšie pochopili prepojenie spoločenskej zodpovednosti firiem s konkurencieschopnosťou. K tomu nám pomohli najmä odborné články Portera a Kramera. Neskôr sme sa zamerali na štúdium spoločenskej zodpovednosti v maloobchode, kde zohrávajú dôležitú úlohu skúmania Bhattacharya spolu s ďalšími významnými autormi. V prvom rade nás zaujímali faktory, ktoré ovplyvnili maloobchodné spoločnosti v tom, že začnú venovať svoju pozornosť spoločenskej zodpovednosti a aktivity, ktorým by sa mala maloobchodná spoločnosť v rámci svojej CSR stratégie venovať. Ďalej sme sa zamerali na štúdium spoločenskej zodpovednosti v maloobchode z pohľadu dvoch záujmových skupín, spotrebiteľov a zamestnancov. V rámci tejto témy sme sa zamerali na vplyv CSR na budovanie dôvery a zákazníckej lojality voči spoločnosti a na vplyv a angažovanie zamestnancov v tejto oblasti. V rámci tejto kapitoly sme sa najmä zamerali na analýzu rôznych typov článkov, prostredníctvom syntézy sme prepájali dôležité informácie, ktoré spolu súvisia a nadväzujú na seba a dedukovali sme možné konkrétne závery v rámci jednotlivých tém. Zároveň sme v závere teoretickej časti s použitím indukcie zovšeobecnilí vedomosti, ktoré sme štúdiom získali.

V praktickej časti sme analyzovali spoločenskú zodpovednosť spoločnosti Lidl Slovenská republika, v.o.s., kde pracuje autorka tejto práce, v porovnaní ďalšími tromi maloobchodnými konkurentmi pôsobiacimi na Slovensku, a to z viacerých pohľadov.

Najskôr sme sa zamerali na predstavenie spoločností a postupné analyzovanie a porovnávanie ich spoločenskej zodpovednosti na základe dostupných informácií na ich webových stránkach, poprípade jednotlivých sekcií venovaných spoločenskej zodpovednosti, prostredníctvom ktorých sprístupňujú tieto informácie verejnosti. V prípade spoločnosti Lidl sme si dohodli stretnutie s manažérkou pre CSR, Zuzanou Sobotovou, ktorá nám pomohla lepšie pochopiť smerovanie spoločenskej zodpovednosti tejto spoločnosti. Takisto sme získali dôležité informácie, ktoré nám pomohli pochopiť stupeň angažovanosti materskej spoločnosti v tejto téme v jednotlivých krajinách. Dôkladne sme preštudovali webové stránky materských spoločností vybraných firiem, ako aj slovenské webstránky

dcérskych spoločností pôsobiacich na Slovensku. Spoločnosť Billa nemá na svojej stránke uvedenú podstránku alebo sekciu spoločenskej zodpovednosti, jej zamerania či aktivít. Po dôkladnom prezretí stránky však možno nájsť určité aktivity, ktoré súvisia so spoločenskou zodpovednosťou, a teda aj so stratégiou celej medzinárodnej skupiny REWE. Kaufland má svoje zodpovedné aktivity uvedené na svojej webstránke pod názvom „Človek a životné prostredie“, spoločnosť Lidl ich prezentuje v sekcii „Spoločenská zodpovednosť“ a spoločnosť Tesco v sekcii Tesco v SR, v podsekcii „Spoločenská zodpovednosť“. Následne sme porovnávali CSR stratégie a aktivity spoločností v jednotlivých oblastiach.

V ďalšej sekcii sme sa zamerali na analýzu a porovnávanie ocenení vybraných maloobchodných spoločností za CSR aktivity v jednotlivých oblastiach spoločenskej zodpovednosti. Tieto výsledky analyzujeme a vzájomne porovnávame. Vybrané firmy sa zúčastňujú rôznych súťaží, ktoré ich hodnotia v niekoľkých kategóriách. Celkovo sme vyhodnotili 12 súťaží, do ktorých boli maloobchodné spoločnosti zapojené, a to od začiatku danej súťaže až po súčasnosť, aby sme získali komplexný pohľad na to, ako sa daná spoločnosť vyvíjala v konkrétnej oblasti. Na druhej strane sme chceli získať prehľad, ako si maloobchod počínal v daných kategóriách v porovnaní s konkurentmi. V rámci analýzy nás takisto zaujímalo, nakoľko je spoločenská zodpovednosť súčasťou súťaží ako hodnotená zložka a ako sú jednotlivé maloobchodné spoločnosti úspešné v týchto oceneniach.

Na získanie konkrétnych informácií a názorov ohľadom spoločenskej zodpovednosti spoločnosti Lidl Slovenská republika, v.o.s. v porovnaní s ďalšími vybranými maloobchodnými konkurentmi sme sa rozhodli použiť dotazníkový prieskum zameraný na najdôležitejšie záujmové skupiny spoločnosti, a to zamestnancov a spotrebiteľov. Zároveň sme zamestnancov rozdelili na administratívnych pracovníkov centrály a skladov a zamestnancov firiállok. Cieľom tohto rozdelenia bolo, aby sme zistili či existuje rozdiel medzi ich vnímaním a informovanosťou o spoločenskej zodpovednosti ich zamestnávateľa. Teoretický základ, ktorý nám poskytuje literatúra, poukazuje práve na to, že veľakrát celá stratégia CSR zlyháva na nepochopení a nízkom angažovaní pracovníkov jednotlivých obchodov, oni sú práve tí, ktorí prichádzajú do kontaktu so zákazníkmi a sú prostredným článkom medzi spoločnosťou a spotrebiteľmi. Spotrebiteľov sme taktiež rozdelili na dve skupiny, a to na študentov a ostatných spotrebiteľov, aby sme vedeli ako túto tému vnímajú mladí ľudia – študenti, ktorí sú pre tieto spoločnosti potenciálni zamestnanci i budúca generácia hlavných spotrebiteľov v porovnaní s terajšími hlavnými spotrebiteľmi. Dotazník sa skladá z 13-tich otázok a bol realizovaný prostredníctvom webstránky www.survio.com. Vytvorením atraktívneho dotazníka cez modernú stránku sme chceli zvýšiť záujem

o poskytnutie informácií zo strany zamestnancov centrály a skladov (administratívnej časti), študentov a spotrebiteľov. Po vytvorení dotazníka s vhodnými otázkami sme vypracovaný dotazník zdieľali cez internet, prevažne s využitím sociálnych sietí. Keďže zamestnanci filiálok nemajú vzhľadom na svoju pozíciu neustály prístup k internetu, na štyri vybrané filiálky sme poslali dotazník v papierovej podobe a výsledky dotazníkov boli následne vložené, kvôli vyhodnoteniu, do používanej webstránky. Celkovo bolo vyplnením dotazníka získaných 162 odpovedí. Z toho bolo 67 dotazníkov vyplnených zamestnancami spoločnosti Lidl na Slovensku a 95 dotazníkov ostatnými respondentmi. Z celkového počtu dotazníkov vyplnených zamestnancami spoločnosti Lidl bolo 43 dotazníkov vyplnených administratívnymi zamestnancami centrály, čo predstavuje skoro jednu pätinu administratívnych pracovníkov spoločnosti. Dotazníky boli zamestnancom posielané mimo pracovnej doby cez sociálne siete a boli vyplňané od 15.1.2018 – 20.1.2018. V rámci zberu informácií sme boli prekvapení kolegiálnosťou a iniciatívou kolegov zdieľať dotazník s ďalšími kolegami z rôznych oddelení a pozícií ako i pozitívnymi reakciami na pripravený dotazník. Zamestnancom štyroch filiálok boli zaslané dotazníky v papierovej podobe a ich vyplnenie bolo iniciované prostredníctvom manažéra danej predajne na základe žiadosti regionálneho manažéra. Vyplnenie dotazníkov bolo takisto anonymné a dobrovoľné. Od 16.1.2018 – 12.2.2018 nám prišlo 24 vyplnených dotazníkov, ktoré boli manuálne nahodené do systému ako štvrtá forma dotazníka. Z ostatných respondentov tvorilo 43 dotazníkov vyplnených študentmi a 52 dotazníkov ostatnými spotrebiteľmi. Dotazníky boli distribuované online a odpovede boli zbierané od 15.1.2018 – 21.1.2018. Následne sme využili matematicko-štatistickú výskumnú metódu, na základe ktorej sme vyhodnocovali dotazníkový prieskum, pričom výsledky sme analyzovali a porovnávali v rámci štyroch rôznych respondentov. Zároveň sme konfrontovali výsledky našej práce s výsledkami výskumov predstavených v teoretickej časti práce.

4 Vplyv spoločenskej zodpovednosti vybraných maloobchodných firiem na ich konkurencieschopnosť

Literatúra nám poskytuje veľa zistení o tom, na čo má spoločenská zodpovednosť väčší či menší vplyv v prípade zvyšovania konkurencieschopnosti v maloobchode. V našej praktickej časti sme sa zamerali na túto tému z pohľadu vybraných maloobchodných spoločností pôsobiacich na Slovensku.

4.1 Charakteristika vybraných maloobchodných reťazcov na Slovensku

V rámci slovenského maloobchodu sú najúspešnejšie štyri zahraničné reťazce. Za rok 2016 dosiahla najväčšie tržby spoločnosť Tesco, ďalej spoločnosť Lidl a jej sesterská spoločnosť Kaufland a nakoniec spoločnosť Billa. Z pohľadu ziskovosti výrazne vedie spoločnosť Lidl, ktorá na každom eure zarobí v priemere 10 centov. Najväčší maloobchodný zamestnávateľ na Slovensku je spoločnosť Tesco, ktorá zamestnáva viac ako 10 000 zamestnancov.

Tabuľka 1: Základné informácie o vybraných maloobchodných reťazcoch

Porovnávaná oblasť				
Medzinárodná skupina	REWE	Schwarz	Schwarz	Tesco plc
Centrála spoločnosti	Viedeň, Rakúsko	Neckarsulm, Nemecko	Neckarsulm, Nemecko	Welwyn, Spojené kráľovstvo
Rok začatia pôsobenia na Slovensku	1993	2000	2004	1996
Tržby na Slovensku (2016) v mil. €	495	1 000	1 043	1 451
Zisk na Slovensku (2016) v mil. €	2,2	45,3	97,2	31,9
Počet zamestnancov na Slovensku	4000 – 4999	5000 – 9999	4000 – 4999	10 000 – 19 999

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa www.finstat.sk a webových stránok maloobchodných spoločností Billa, Kaufland, Lidl, Tesco

Spoločnosť BILLA Aktiengesellschaft bola založená v roku 1953 (BILLA webstránka, 2017). Najskôr sa venovala predaju parfémov, v roku 1961 sa začala orientovať na predaj potravín a bola premenovaná z pôvodného názvu na BILLA. Samotný názov firmy reprezentoval predaj lacných výrobkov. Samoobslužný spôsob predaja bol v tej dobe revolučný a spoločnosti sa veľmi darilo. V roku 1965 mala 109 pobočiek. V 70-tych rokoch bola centrála spoločnosti presunutá do Wiener Neustadt, kde sídli dodnes. Spoločnosť BILLA je od roku 1996 súčasťou medzinárodnej skupiny REWE, ktorá sídli v Nemecku. V deviatich krajinách má viac ako 1500 filiálok. Na Slovensku pôsobí od roku 1993 a v súčasnosti tu disponuje viac ako 100 supermarketmi.

Začiatky spoločnosti Kaufland Dienstleistung GmbH & Co. KG sa datujú do roku 1930, kedy vstúpil Josef Schwarz ako spoločník do veľkoobchodu Lidl & Co. (Kaufland webstránka, 2017). Neskôr bola spoločnosť premenovaná na Lidl & Schwarz KG a predmet podnikania sa rozšíril z predaja južného ovocia aj na predaj koloniálneho tovaru a tovaru dennej spotreby, na základe čoho vznikol potravinový veľkoobchod. V roku 1972 bola centrála spoločnosti presťahovaná do Neckarsulmu, kde sídli dodnes. Prvá veľkoplošná predajňa bola otvorená v 1984 a začiatky expanzie mimo Nemecka začali v roku 1998, kedy bola otvorená aj prvá predajňa na území Českej republiky. Následne o dva roky neskôr bola otvorená aj prvá predajňa na Slovensku, v Poprade. Momentálne má Kaufland viac ako 1000 predajní v Európe a 63 predajní na Slovensku.

Spoločnosť Lidl Stiftung & Co Kg patrí tiež do nemeckej skupiny Schwarz, ktorá je podľa spoločnosti Deloitte štvrtou najväčšou obchodnou spoločnosťou na svete a zároveň najväčší maloobchodný predajca pochádzajúci z Európy (Deloitte, 2017). Začiatky pôsobenia spoločnosti sa datujú do 70-tych rokov minulého storočia, kedy boli otvorené prvé predajne. Po úspešnej expanzii v rámci Nemecka v priebehu 80-tych rokov, sa spoločnosť postupne rozširovala po celej Európe, kde má viac ako 9500 predajní. Okrem Európy pôsobí od roku 2017 aj na americkom trhu. Svoju expanziu v rámci Slovenskej republiky začal v roku 2004 otvorením prvých štrnástich predajní. V súčasnosti tu spoločnosť reprezentuje 130 predajní, logistické centrá v Nemšovej, Seredi a Prešove a centrála, ktorá sídli od roku 2011 v Bratislave (Lidl webstránka, 2017). Predtým bol chod spoločnosti Lidl riadená z centrál v Prahe.

Tesco plc je britský reťazec hypermarketov a obchodných domov, ktorý vznikol v roku 1919 vo Veľkej Británii. Spoločnosť bola založená Jackom Cohenom, pôvodom z Poľska a je najväčším obchodným reťazcom v Spojenom kráľovstve. Od trhových stánkov sa Tesco postupne rozrastalo, v roku 1947 sa dostalo na londýnsku burzu a o deväť rokov

neskôr otvorilo prvý samoobslužný obchod. V roku 1961 bola spoločnosť najväčším obchodom v Európe, za čo sa dostala do Guinnessovej knihy rekordov. V deväťdesiatych rokoch expandovali mimo Veľkú Britániu a otvorili si pobočky v strednej Európe. Neskôr vstúpili aj na trhy mimo Európy, napríklad v roku 1998 do Thajska, 1999 do Južnej Kórei, v roku 2003 do Japonska, 2004 Číny (Tesco webstránka, 2017). Celosvetovo má viac ako 6800 obchodov a viac ako 460 000 zamestnancov. Na Slovenku pôsobí spoločnosť od roku 1996 a má tu otvorených viac ako 150 obchodov rôznych formátov.

4.1.1 CSR vybraných maloobchodných reťazcov

Ako možno vidieť v tabuľke 2, vybrané maloobchodné spoločnosti majú v rámci spoločenskej zodpovednosti podobné priority. Každá z nich vyvíja zodpovedné aktivity v oblasti vyrábania a predaja produktov s ohľadom na trvalú udržateľnosť a ekológiu. Takisto všetky pomáhajú spoločnosti ako takej prostredníctvom rôznych spoločensky CSR projektov.

Tabuľka 2: Prioritné oblasti v rámci CSR stratégie materských spoločností

CSR stratégia materskej spoločnosti – prioritné oblasti				
Sortiment	✓	✓	✓	✓
Životné prostredie	✓	✓	✓	X
Zamestnanci	✓	X	✓	✓
Spoločnosť	✓	✓	✓	✓

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa webových stránok materských spoločností Billa, Kaufland, Lidl, Tesco

Spoločnosť Billa uvádza štyri prioritné oblasti, ktorým sa v rámci svojej CSR stratégie venuje. Najdôležitejšie priority sú výroba a predaj zelených produktov, zodpovedné aktivity v oblasti energetiky, podnebia a životného prostredia, podpora zamestnancov a sociálnych záväzkov. Od roku 2008 vydala už päť udržateľných správ, ktoré popisujú a hodnotia zodpovedné aktivity v rámci štyroch vybraných priorít. V každej oblasti popisuje hlavný cieľ spoločnosti, stratégie, kľúčové ukazovatele výkonnosti, ale i výhľady a ciele do

budúcna. Osobitná internetová stránka ako i názov iniciatívy sa nazýva „spoločne udržateľné“.

Spoločnosť Kaufland sa tiež v rámci svojej CSR stratégie zamerala na udržateľnosť. Svoje zodpovedné aktivity má pomenované „Človek a životné prostredie“ a v rámci svojej spoločenskej zodpovednosti sa venuje zodpovednej tvorbe sortimentu, ochrane životného prostredia a spoločenskej zodpovednosti ako takej. Spolu so svojou sesterskou spoločnosťou Lidl sa zaväzuje v rámci svojich firemných zásad k preberaniu ekonomickej, spoločenskej a ekologickej zodpovednosti pri každodennej práci.

Všetky spoločensky zodpovedné aktivity spoločnosti Lidl, sprevádza motto „Na ceste k lepšiemu zajtrajšku.“ Oproti CSR stratégie sesterskej spoločnosti Kaufland, má Lidl medzi svojimi prioritami aj starostlivosť o zamestnancov. Materská spoločnosť v Nemecku necháva vo výbere projektov podporujúcich CSR jednotlivým krajinám voľnú ruku. Zastáva názor, že každá krajina má svoje špecifiká a potreby, na ktoré je potrebné reagovať prostredníctvom zacielených CSR projektov. Všetky krajiny zasielajú kvartálne správy hodnotenia svojich CSR aktivít do Nemecka. Tie slúžia ako inšpirácia pre pobočky v iných krajinách. Tie najzaujímavejšie projekty sa zdieľajú v rámci webinárov a jednodňového inšpiratívneho stretnutia.

Základným mottom, ktoré sprevádza spoločenskú zodpovednosť spoločnosti Tesco je, že „každá malá pomoc robí veľké rozdiely“. Týmto spôsobom poukazuje Tesco na to, že malými krokmi a aktivitami, ktoré každý deň robia na celom svete ako i podporou globálnych iniciatív, menia svet k lepšiemu. Vytvára „Plán malej pomoci“, kde podrobne rozpisuje svoje ciele a aktivity v prioritných oblastiach spoločenskej zodpovednosti. Najdôležitejšie tri oblasti, v ktorých vykonáva svoje aktivity sú ľudia, produkty a miesta. Tesco na rozdiel od ostatných vybraných maloobchodných spoločností kladie omnoho väčší dôraz na boj proti plytvaniu potravín. Monitoruje a znižuje potravinový odpad vo svojom dodávateľskom reťazci a vydáva správu, v ktorej sú stanovené ambiciózne ciele v tejto oblasti. Základným cieľom spoločnosti je znížiť do roku 2030 potravinový odpad na polovicu v rámci svojho globálneho fungovania.

4.1.2 CSR vybraných maloobchodov na Slovensku

Spoločenská zodpovednosť vybraných maloobchodných spoločností má v porovnaní so CSR materských firiem svoje odlišnosti a špecifiká. V nasledujúcej tabuľke sme sa zamerali na porovnanie najdôležitejších aspektov spoločenskej zodpovednosti vybraných maloobchodov pôsobiacich na Slovensku. Najväčší problém sme zaznamenali pri určovaní

prioritných CSR oblastí spoločností Billa a Tesco. CSR priority týchto spoločností sme vydedukovali z informácií v rámci jednotlivých sekcií uvedených na webstránke prostredníctvom ktorých komunikujú informácie o sebe spoločnosti ako takej.

Tabuľka 3: CSR vybraných maloobchodných spoločností na Slovensku

Kategória				
Zodpovednosť za CSR	Občianske združenie Billa ľudom	Oddelenie CSR v rámci Úseku firemnej komunikácie	Oddelenie CSR v rámci Úseku firemnej komunikácie	Nadácia Tesco
CSR logo		X		
CSR motto	X	X	„Na ceste k lepšiemu zajtrajšku“	„Ľuďom a ich komunitám prinášame niečo navyše.“
CSR priority	Sortiment Spoločnosť Životné prostredie	Sortiment Spoločnosť Životné prostredie	Dodávatelia Sortiment Spoločnosť Zamestnanci Životné prostredie	Dodávatelia Sortiment Spoločnosť Zamestnanci Životné prostredie
Samostatná sekcia ku CSR na webovej stránke	Sekcia – „Sortiment“ „o.z. Billa ľudom“ „Ideme ekologickou cestou“	Sekcia Spoločnosť – „Človek a životné prostredie“	Sekcia – „Spoločenská zodpovednosť“	Sekcia Tesco SR – „Spoločenská zodpovednosť“ (podrobne opisuje len činnosti Nadácie Tesco)

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa webových stránok maloobchodných spoločností Billa, Kaufland, Lidl, Tesco

Spoločnosť Billa realizuje spoločensky zodpovedné aktivity prostredníctvom Občianskeho združenia Billa ľudom a spoločnosť Tesco cez Nadáciu Tesco, ktorých logá

sú znázornené v tabuľke 3. Na rozdiel od nich sa sesterské spoločnosti Kaufland a Lidl venujú spoločenskej zodpovednosti prostredníctvom Oddelenia CSR v rámci Úseku firemnej komunikácie. V spoločnosti Lidl tento Úsek spadá priamo pod generálneho riaditeľa spoločnosti, ktorý je priamo zapojený do procesu rozhodovania a aktívne sa o danú tému zaujíma. Na rozdiel od spoločnosti Kaufland, Lidl prezentuje ucelenejšiu stratégiu svojej spoločenskej zodpovednosti. Medzi svoje priority zaraďuje Lidl v tejto oblasti aj spravodlivé praktiky pri jednaní s dodávateľmi a starostlivosť o zamestnancov. Okrem priorít spoločenskej zodpovednosti, komunikuje svoj význam CSR pre spoločnosť, a aktivity v jednotlivých prioritných oblastiach. Všetky CSR aktivity sprevádza logo s mottom. Spoločnosť Billa má na základe našej analýzy webstránky podobné zameranie v spoločenskej zodpovednosti ako spoločnosť Kaufland, aj keď Kaufland sa zameriava viac na kvalitný sortiment a ochranu životného prostredia, Billa dáva do popredia skôr aktivity svojho občianskeho združenia. Na druhej strane spoločnosť Tesco má podľa svojho popisu na webovej stránke podobné zameranie CSR činností ako spoločnosť Lidl. Na rozdiel od nej, však Tesco uvádza komplexnejšie informácie len k Nadácii Tesco. Na základe výskumu, ktorý zrealizoval Herpen et al. (2003) možno vyhodnotiť, že každá z vybraných maloobchodných spoločností sa do určitej hĺbky venuje štyrom odporúčaným oblastiam v rámci CSR. Maloobchodné spoločnosti sa venujú aj environmentálnym aspektom a vzťahom so zákazníkmi, zlepšovaním celkovej kvality sortimentu i darcovstvu.

CSR vybraných maloobchodných reťazcov v oblasti „Sortimentu“

Všetky vybrané maloobchodné spoločnosti pôsobiace na Slovensku sa do určitej miery venujú v rámci svojej spoločenskej zodpovednosti aj výrobe a predaju kvalitných produktov. Ponuka kvalitného sortimentu, vyrábaného s ohľadom na environmentálne aspekty pri dodržaní etických noriem sa stáva konkurenčnou výhodou maloobchodnej firmy. Spoločnosť ako taká kladie čím ďalej tým väčšie požiadavky na dostupnosť kvalitných a zdravých výrobkov za primerané ceny, čomu sa musia maloobchodníci prispôbiť. Z tohto hľadiska nie je prekvapujúce, že všetky štyri spoločnosti majú v ponuke výrobky svojich i cudzích značiek pod označením „bio“. Spoločnosť Billa má dokonca dve svoje značky zamerané na predaj bio produktov, a to „naše bio“ a „ALNATURA“. Takisto sa zameriava na predaj kvalitného sezónneho ovocia, zeleniny a mäsa od slovenských dodávateľov. Aj keď to Tesco na svojej stránke neuvádza, z osobných skúseností môžeme povedať, že má vo svojej ponuke produkty bio a vyrába aj produkty bez lepku či laktózy. Ako je možné vidieť v tabuľke 4, sesterské spoločnosti Lidl a Kaufland informujú

spotrebiteľov o svojich produktoch podrobnejšie a zároveň pri výrobe svojich produktov podporujú podobné iniciatívy zamerané na ochranu morí, živočíchov, lesov, trvalo udržateľného pestovania kakaa, prania či čistenia. Najviac špecifická je v oblasti sortimentu spoločnosť Lidl. Prostredníctvom konceptu privátnych značiek, ktoré tvoria 80% jeho predávaných produktov, má spoločnosť vplyv na kvalitu svojich produktov a zaručené priaznivé ceny vďaka veľkému množstvu odoberaného tovaru, čo upevňuje jej pozície najviac ziskovej maloobchodnej spoločnosti na Slovensku.

Tabuľka 4: Bio označenia a certifikáty udržateľnosti sortimentu vybraných maloobchodov

			
			
			
			
			
			
		-	
			
			
			
			
			
			
			

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa webových stránok maloobchodných spoločností Billa, Kaufland, Lidl, Tesco

CSR vybraných maloobchodných reťazcov v oblasti „Spoločnosť“

Zameranie CSR stratégií maloobchodných spoločností na projekty podporujúce spoločnosť ako takú, má svoje opodstatnenie. Tieto projekty bývajú z pohľadu spotrebiteľov najviac komunikované a viditeľné. Každý z vybraných maloobchodov má v tejto oblasti svoju vlastnú špecifickú stratégiu. Tabuľka 5 zobrazuje najznámejšie CSR projekty jednotlivých spoločností. Spoločnosť Billa sa zameriava na projekty podporujúce zdravie. Dlhodobo spolupracuje s Úniou slabozrakých a nevidiacich a orientuje sa na najmä na projekty súvisiace so zrakom a podporou slabozrakých či nevidiacich. V školskom roku 2016/2017 identifikovali v rámci projektu „Zdravé oči v škôlke“ 14% detí s odhalenou poruchou zraku (Billa webstránka, 2017). Na druhej strane spoločnosť Kaufland zameriava svoje projekty na spoluprácu s Červeným krížom. Okrem darovania krvi, podporuje rôzne podujatia Červeného kríža a organizuje Potravinovú zbierku pre ľudí v núdzi. Lidl svoje činnosti zameriava na podporu detí a mládeže, ich vzdelávania a zdravia. Podporuje dlhodobé projekty, ktoré na seba nadväzujú. V rámci projektu „Rozprávky, ktoré potešia všetky deti“ daruje do nemocníc život-zachraňujúce prístroje, ktoré pomáhajú novorodencom v prvých dňoch ich života. Za tri roky fungovania projektu sú to stroje v celkovej hodnote 2,5 mil. eur (Lidl webstránka, 2017). Mladšie deti môžu tráviť vďaka projektu Žihadielko voľný čas na dvadsiatich moderných ihriskách. Školopovinné deti druhého a tretieho ročníka oslovuje s knižkou o dopravnej výchove, prvej pomoci a prostredníctvom rôznych súťaží či finančných príspevkov pre školy pri otvorení nových alebo zrekonštruovaných predajní v blízkom okolí. Okrem toho, že týmto spôsobom pomáha v oblastiach, kde je to naozaj potrebné, oslovuje tým aj rodičov, ktorí sú dôležitou skupinou spotrebiteľov a detí, budúcich zákazníkov či zamestnancov. V porovnaní s ostatnými spoločnosťami sa Tesco nezameriava na jednu líniu projektov, ktoré by na seba nadväzovali, resp. by ich spájalo niečo spoločné, orientuje sa na viaceré oblasti. S projektom „detská atletika“ podporuje vzťah k športu u malých detí. Ďalej organizuje projekt „Vy rozhodujete, my pomáhame“, do ktorého sa môžu zapojiť neziskové organizácie či školy a na základe výberu zákazníkov prispeje na podporu vybraných komunitných projektov finančnú čiastku. Na druhej strane potravinová zbierka je zameraná na pomoc ľuďom v núdzi či domovom dôchodcov. Popritom celoročne pomáha s organizovaním rôznych charitatívnych zbierok. Celkovo môžeme aktivity v tejto oblasti zhodnotiť tak, že každá maloobchodná spoločnosť má v tejto oblasti vlastné predstavy, ktoré v rámci spoločenskej zodpovednosti podporuje. Za najstrategickejšiu považujeme stratégiu spoločnosti Lidl, ktorá si touto formou oslovuje

budúcu generáciu zákazníkov či budúcich zamestnancov, čo je pre maloobchod veľmi dôležité.

Tabuľka 5: CSR projekty vybraných maloobchodných spoločností v oblasti „Spoločnosť“

 	Billa • partner HÝBSA Slovensko, Avon pochod proti rakovine prsníka a Dvojičkovo • zbierka pre štvornohé oči Občianske združenie Billa ľudom • nákupný asistent – odborne vyškolený zamestnanec na pomoc nevidiacim a slabozrakým pri ich nákupe • zdravé oči v škôlke – zdravotná edukácia a kontrola zraku detí v slovenských škôlkach. • spolupráca s Úniou nevidiacich a slabozrakých • dobrovoľníctvo – projektu „Rande so svojím mestom“ • detský tábor – pre 100 detí zo sociálne slabších rodín
	• partner Červeného kríža – darovanie krvi, podpora aktivít Červeného kríža, podpora podujatí prezentujúcich činnosti Červeného kríža, potravinová pomoc pre ľudí v núdzi • podpora projektu „Na veku záleží“
 	• rozprávky pre všetky deti – darovanie života-zachraňujúcich strojov do slovenských nemocníc. • ihriská Žihadielko – za dva roky Lidl postavil 20 detských ihrísk v celkovej hodnote 1,74 mil. eur v mestách, za ktoré zákazníci najviac hlasovali • podpora základných škôl – finančná podpora škôl v okolí novootvorenej alebo zrekonštruovanej Lidl predajne • knižky pre školákov – knižky pre všetkých druhákov a tretiakov základných škôl: Kamil a Emil na cestách, Kamil a psík zdravotník, Ako Kamilko stretol Emilka • ekohra – súťaž pre základné a stredné školy v zbieraní PET fliaš multifunkčné ihriská a iné športové pomôcky v celkovej hodnote 210 000 eur
 	• detská atletika – podpora škôl a atletických centier nákupom atletických pomôcok v hodnote 80 000 eur • vy rozhodujete, my pomáhame – zákazníci si vyberajú, ktorý komunitný projekt podporí Tesco finančnou čiastkou • potravinová zbierka – darovanie potravín pre ľudí v núdzi • finančná pomoc neziskovým organizáciám pri otváraaní nových predajní • charitatívne zbierky – pomoc neziskovým organizáciám pri organizácii zbierky. V projekte Tesco beh pre život bolo za 8 rokov vyzbieraných viac ako 436 000 eur.

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa webových stránok maloobchodných spoločností Billa, Kaufland, Lidl, Tesco

CSR vybraných maloobchodných reťazcov v oblasti „Životné prostredie“

V oblasti životného prostredia majú spoločnosti Billa, Kaufland a Lidl podobné zameranie. Na rozdiel od nich, spoločnosť Tesco nekomunikuje svoje aktivity v tejto oblasti, preto sa zameriame na porovnanie aktivít len troch maloobchodných spoločností. Tie sa všetky zameriavajú na zníženie spotreby energie a emisií. Napríklad Billa dosiahla od roku 2015 zníženie spotreby elektrickej energie v predajniach v hodnote 3 320 000 kWh, čo je jej priemerná ročná spotreba v desiatich predajniach (Billa webstránka, 2017). Spoločnosť Lidl dostala za túto iniciatívu aj Certifikát zodpovednej spoločnosti od organizácie ENVI-PAK za príspevok k úspore energie a zníženiu emisií skleníkových plynov v množstve 12 215 825,78 kg CO² (Lidl webstránka, 2017). Takisto sa všetky venujú recyklácii. Okrem papiera a plastov recykluje spoločnosť Kaufland aj rôzne iné materiály ako kartonáž, lepenku, fólie, drevo, polystyrén, prenosné batérie, bioodpad či šrot. Spolu so sesterskou spoločnosťou Lidl tlačia všetky letáky na 100% recyklovaný papier. Podporujú aj používanie elektromobilov a e-bikov. Pri niektorých predajniach či centrále je možné ich bezplatné dobitie. Spoločnosť Billa dokonca kúpila dva elektromobily, ktoré slúžia pre zamestnancov ako referenčné vozidlá. Sesterské spoločnosti Kaufland a Lidl majú podobné opatrenia pri zabezpečení chodu svojich budov. Všetky budovy využívajú energeticky nenáročné technológie a majú LED osvetlenie. Nové či zrekonštruované predajne využívajú na kúrenie rekuperáciu, ktorá na vykurovanie využíva odpadové teplo z chladiarenských boxov. Na druhej strane na chladenie používajú ekologické chladivo. Proti úniku chladu majú sklené dvere na mraziarskych boxoch špeciálne ochranné krytie. V tomto prípade môžeme povedať, že v technickom zabezpečení ekologickejších procesov majú tieto dve spoločnosti podobné až rovnaké stratégie. Špecifické je v tejto oblasti logistické centrum spoločnosti Lidl v Seredi, ktoré sa ako jediná budova na Slovensku a 14. vo svete môže pýšiť prestížnym certifikátom BREEAM s najvyšším ocenením „Outstanding“. Okrem štandardov nových predajní, ktoré boli už opísané, disponuje logistické centrum aj systémom zadržiavania dažďovej vody prostredníctvom vsakovacích nádrží a rôznymi inými opatreniami. Zároveň medzi dlhodobý a veľmi populárny regionálny projekt z tejto oblasti patrí „Voda pre stromy“, v rámci ktorého za každú predanú 1,5 litrovú minerálnu vodu značky Saguaro, daruje Lidl 1 cent na výsadbu nových stromčekov v Tatrách. Spolu tak už v Tatrách rastie 685 000 stromčekov na ploche väčšej ako 280 hektárov. Na výsadbe sa každoročne podieľajú aj samotní zamestnanci.

Tabuľka 6: CSR aktivity vybraných maloobchodných spoločností v oblasti „Životné prostredie“

	• nová energetická politika, v rámci ktorej sa Billa zaviazala znížiť spotrebu energie a znížiť špecifické emisie CO² • recyklácia papiera a plastov • bezplatné dobíjanie elektromobilov pri niektorých predajniach a centrále spoločnosti • dva služobné elektromobily pre zamestnancov
	• projekt „Zelený Kaufland“ – aktivity, ktoré pomáhajú zlepšiť životné prostredie • zníženie emisií a spotreby energie • všetky budovy využívajú energeticky nenáročné technológie a majú LED osvetlenie • vykurovanie nových predajní rekuperáciou, • chladenie s využitím ekologického chladiča • recyklácia rôznych materiálov • letáky, kancelársky papier sú 100% recyklovateľné • podpora kampane Detox od Greenpeace • boj proti plytvaniu potravín objednávaním reálnej spotreby a znižovanie cien produktov s blížiacim sa dátumom spotreby
 	• projekt „Voda pre stromy“ – sadenie stromčekov v Tatrách • logistické centrum v Seredi s prestížnou certifikáciou BREEAM v najvyššom stupni Outstanding • Všetka energia dodaná do objektov pochádza z obnoviteľných zdrojov • Predajne a logistické centrá postavené z tepelnoizolačných materiálov • znižovanie spotreby energie vďaka regulácii osvetlenia, používanie úsporných žiaroviek • chladiace a mraziace systémy sa vyznačujú nízkou spotrebou energie • separácia a recyklácia odpadu • všetky letáky, kancelárske papiere sú 100% recyklovateľné • certifikát zodpovednej spoločnosti od organizácie ENVI-PAK za príspevok k úspore energie emisií skleníkových plynov v množstve 12 215 825,78 kg CO² • nabíjacie stanice pre elektromobily a e-biky
	• aktivity v tejto oblasti nie sú uvedené na webstránke spoločnosti

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa webových stránok maloobchodných spoločností Billa, Kaufland, Lidl, Tesco

CSR vybraných maloobchodných reťazcov v oblasti „Dodávateľia“

V tejto oblasti majú podobné smerovanie spoločnosti Billa, Kaufland a Tesco, ktoré sa orientujú na spoluprácu so slovenskými dodávateľmi ako možno vidieť v tabuľke 7. Spoločnosť Lidl kladie skôr veľkú prioritu na dodržiavanie etického kódexu, ktorý vytvorila či na dodržiavanie protikorupčných opatrení, ako zaobchádzanie s darmi, pozvánkami či inými príspevkami, princíp štyroch očí pri výberových konaniach, schvaľovaní platieb či pravidiel pri uzatváraní a kontrole zmlúv.

Tabuľka 7: CSR aktivity vybraných maloobchodných spoločností v oblasti „Dodávateľia“

	• od roku 2015 podpora Európskej iniciatívy Supply Chain Initiative • sezónne ovocie a zelenina od slov. dodávateľov: záhradkárske služby – PAULIS, zelenina – VITAL-ZEL, AGROMAČAJ, ovocie – BONI FRUCTI a iné druhy ovocia a zeleniny v stálej ponuke pod značkou „Slovenská farma“ • čerstvé mäso od slovenských farmárov: farma býkov v Jurovej, farma ošípaných vo Veľkom Ďuri, farma hydiny v Padáni
	• od roku 2014 podpora Európskej iniciatívy Supply Chain Initiative • regionálny sortiment
	• podpora iniciatívy Supply Chain Initiative • podpora iniciatívy Business Social Compliance Initiative v rámci európskej Asociácie zahraničného obchodu • vytvorenie vlastného kódexu s cieľom zlepšenia minimálnych sociálnych štandardov u dodávateľov z rôznych krajín • etický kódex ako súčasť každej zmluvy, kde sú zakotvené štandardy ako zákaz detskej a nútenej práce či zákaz diskriminácie, dôraz na bezpečnosť práce a ochrany zdravia na pracovisku • dodržiavanie protikorupčných opatrení
	• spolupráca so slovenskými dodávateľmi: čaj elixír – AGROKARPATY, med a medovina – APIMED, bio slnečnicové slovenské oleje – Búšlak oil, syrové delikatesy a prírodné syry – Farma Východná, pekárenské výrobky – DUMAS PLUS, lososovité ryby – Rybárstvo Požehy, mäsové výrobky – Cimbalák

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa webových stránok maloobchodných spoločností Billa, Kaufland, Lidl, Tesco

CSR vybraných maloobchodných reťazcov v oblasti „Zamestnanci“

Spoločnosť Lidl má ako jediná z vybraných maloobchodných spoločností uvedenú starostlivosť o zamestnancov ako svoju prioritu v rámci spoločenskej zodpovednosti. Tesco ako druhý najväčší súkromný zamestnávateľ na Slovensku síce uvádza, že najdôležitejšími sú pre spoločnosť ľudia, a to zákazníci, zamestnanci a dodávatelia, bližšie však starostlivosť o zamestnancov nešpecifikuje (Tesco webstránka, 2018). V spoločnosti Lidl pracuje viac ako 3800 zamestnancov a spoločenská zodpovednosť voči nim predstavuje ďalšiu významnú oblasť aktivít spoločnosti. „Ľudia tvoria Lidl“ je hlavná myšlienka spoločenskej zodpovednosti zameranej na zamestnancov. Svoje iniciatívy v tejto oblasti prezentuje prevažne na sociálnej sieti LinkedIn. Veľký dôraz je venovaný vzdelávaniu zamestnancov, v rámci ktorého majú zamestnanci možnosť zúčastňovať sa počas roka rôznych odborných či soft-skillových školení, jazykových kurzov, konferencií. Medzi obľúbené rozvojové programy patrí koncept Mentoring I, ktorý je zameraný na budúcich vedúcich zamestnancov, kde sa s pomocou skúsených mentorov učia ako viesť ľudí a efektívne komunikovať na manažérskej úrovni a koncept Mentoring II pre skúsených vedúcich tímov. Medzi ďalšie rozvojové aktivity pre zamestnancov patrí aj interný a externý koučing a národná i medzinárodná „job rotation“, kde majú možnosť vyskúšať si inú prácu v rámci spoločnosti na Slovensku, poprípade pracovať na rôznych pracovných pozíciách v zahraničí. Noví zamestnanci sa zapracovávajú na pozíciu formou „Learning by doing“ a majú k dispozícii svojho trénera a patróna. Zároveň majú zamestnanci pôsobiaci v spoločnosti prístup k „dôverníkovi“. Dôverník je nestranná osoba, s ktorou je možné dohodnúť si stretnutie a prebrať témy, ktoré daného zamestnanca trápia a následne spolu prichádzajú na vhodné riešenia situácie. Voľné pracovné pozície sa prioritne obsadzujú z interných zdrojov a aktívne sa podporuje kariérny rast. Samozrejmosťou je aj balík benefitov, ktorý sa každoročne vylepšuje na základe spätnej väzby zamestnancov. Spolu so zamestnancami vytvorila spoločnosť Lidl zamestnávateľskú značku, kde boli vďaka využitiu prístupu „zdola“ definované firemné hodnoty. Komunikácia Lidl ako zamestnávateľa je tvorená na základe identických výrokov zamestnancov, ktorí sú zároveň ambasádori značky. Celá kampaň je komunikovaná pod heslom „Aj ja som Lidl“.

4.1.3 Komunikácia CSR vybraných maloobchodov voči stakeholderom

Literatúra uvádza, že komunikácia o zodpovednosti firiem sa na úrovni dcérskej spoločnosti znižuje (Frostenson et. al 2011). Elg a Hultman (2016) vo svojej štúdii tvrdia, že za výzvu v správnom chápaní spoločenskej zodpovednosti medzi maloobchodníkom

a spotrebiteľom považujú to, keď si chcú spotrebiteľia zväžiť aspekty spoločenskej zodpovednosti, ale nie je pre nich jednoduché získať relevantné informácie. Po analýze webstránok vybraných maloobchodných spoločností pôsobiach na slovenskom trhu môžeme tvrdiť, že komunikácia CSR aktivít spoločností Billa a Tesco na Slovensku naozaj tento výrok potvrdzuje. Tieto spoločnosti nemajú na svojich webstránkach popísanú CSR stratégiu, iniciatívy a výsledky v jednotlivých prioritných oblastiach predstavených v predchádzajúcej podkapitole. Spoločnosť Billa nemá na svojej webstránke ani sekciu pod názvom „spoločenská zodpovednosť“. Čiastkové informácie o jej zodpovedných aktivitách môže spotrebiteľ získať po preštudovaní viacerých sekcií. Najviac informácií poskytuje o projektoch zameraných na spoločnosť ako takú cez svoje občianske združenie. Na druhej strane skupina REWE, do ktorej spoločnosť patrí, poskytuje ucelené informácie o globálnom zameraní spoločenskej zodpovednosti pre všetky spoločnosti, ktoré do skupiny patria. Podobná komunikácia CSR je aj na strane spoločnosti Tesco, ktorá sekciu k spoločenskej zodpovednosti síce má, ale je zameraná na aktivity Nadácie Tesco, ostatné priority sú spomenuté veľmi okrajovo, a to pár vetami. Materská spoločnosť poskytuje komplexné informácie o jej CSR stratégii a od roku 2002 vydáva CSR správu, ktorá jej činnosti analyzuje. Spoločnosti Lidl a Kaufland komunikujú svoju CSR stratégiu v súlade s materskou spoločnosťou. Každá spoločnosť komunikuje regionálne projekty, v globálne nastavených prioritných oblastiach. Na druhej strane je potrebné zdôrazniť, že celkovo najucelenejšiu a najprehľadnejšiu komunikáciu svojej CSR stratégie a výsledkov v tejto oblasti má materská spoločnosť Tesco. Jej komunikáciu spoločenskej zodpovednosti považujeme za najucelenejšiu a najpresvedčivejšiu, čo môže na spotrebiteľa vplyvať veľmi dôveryhodne. Poskytovaním komplexných informácií sa spoločnosť môže vyhnúť tomu, že prezentácia spoločenskej zodpovednosti firmy bude pôsobiť ako propaganda, na čo upozornili Elg a Hultman (2016).

Vplyv spoločenskej zodpovednosti vybraných spoločností na ich ocenenia v rámci jednotlivých súťaží

Literatúra poukazuje na to, že spoločenská zodpovednosť môže zlepšiť konkurencieschopnosť maloobchodnej spoločnosti (Porter – Kramer, 2006). Rôzne hodnotenia, do ktorých sa vybrané maloobchodné spoločnosti zapájajú, hodnotia ich aktivity v rámci spoločenskej zodpovednosti z viacerých pohľadov. Vytvárajú obraz o tom, či aktivity, ktorým sa v rámci spoločenskej zodpovednosti venujú, posilnili ich konkurenčnú výhodu v porovnávanej oblasti voči ostatným konkurentom. V rámci hodnotení, ktoré

analyzujú a porovnávajú projekty alebo dopady spoločenskej zodpovednosti i celkového hodnotenia maloobchodných spoločností sa môžeme zamerať na dvanásť rôznych hodnotení (tabuľka 8).

Tabuľka 8: Prehľad hodnotení, ktorých sa zúčastňujú maloobchodné spoločnosti

Hodnotenia zamerané na spoločenskú zodpovednosť	
Via Bona Slovakia	hodnotenie viacerých kategórií spadajúcich pod CSR
Hodnotenia zamerané na marketing projektov, externú a internú komunikáciu a kreativitu	
Prokop	hodnotenie najlepších PR projektov
Hermes komunikátor roka	komunikácia so zákazníkmi
Podnikové médium roka	firemná komunikácia a kvalita podnikových médií
Múza merkúra	hodnotenie kreativity v komunikácií projektov v maloobchode
Digital Pie	hodnotenie digitálneho marketingu
Hodnotenie spoločnosti ako zamestnávateľa	
Najzamestnávateľ	hodnotenie verejnosti
Top Employer	hodnotenie na základe HR auditu
Hodnotenie sortimentu	
Best Buy	medzinárodné ocenenie produktov a služieb z hľadiska kvality a ceny
Qudal private label	hodnotenie spokojnosti a kvality služieb na základe skúseností spotrebiteľov
Celkové hodnotenie spoločností	
MasterCard obchodník roka	hodnotenie spotrebiteľov o obchodníkovi s potravinami
Najdôveryhodnejšia značka	hodnotenie spotrebiteľov, ktorým maloobchodným značkám najviac dôverujú

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa webových stránok jednotlivých ocenení

Z týchto súťaží je iba jedna zameraná na ocenenie spoločenskej zodpovednosti v rámci niekoľkých kategórií, Via Bona Slovakia, ktorú organizuje Nadácia Pontis. Najviac súťaží sa venuje hodnoteniu marketingovej stránky projektov, do ktorých je možné zapojiť sa aj s projektami spoločenskej zodpovednosti. Ďalšie súťaže sú zamerané na čiastkové hodnotenia spoločenskej zodpovednosti, a to sortimentu či spoločnosti ako zamestnávateľa. Dopady spoločenskej zodpovednosti môžeme vyhodnotiť na základe celkového hodnotenia obchodníkov s potravinami v rámci súťaže „MasterCard obchodník roka“ a dôveryhodnosť voči maloobchodu i privátnym značkám na základe súťaže „Najdôveryhodnejšia značka“.

Zo štúdie Herpen at al. (2003) vyplýva, že ak sa maloobchodná spoločnosť zameria na činnosti, ktoré sú prospešné pre spoločnosť a zároveň vyžadujú vysoký príspevok od nej samotnej, zvýši sa dôveryhodnosť spotrebiteľov voči tejto spoločnosti a zlepši sa aj jej celkové hodnotenie, čo by sa malo prejavovať v týchto hodnoteniach.

V oblasti sortimentu získali najviac ocenení Kaufland a Lidl. V hodnotení Best Buy Award 2017/2018 a Qudal private label 2016/2017 získal Lidl viac ako polovicu všetkých ocenení, čo potvrdzuje kvalitu jeho produktov za primerané ceny a pozitívnu skúsenosť spotrebiteľov s jeho produktami. Na druhej strane najdôveryhodnejšou privátnou značkou sa podľa hodnotenia „Najdôveryhodnejšia značka“ stala K-Classic spoločnosti Kaufland.

Tabuľka 9: Ocenenia maloobchodných spoločností v oblasti „Sortiment“

	• Best Buy Award 2017/2018 v dvoch kategóriách
	• Best Buy Award 2016/2017 v štyroch kategóriách • Qudal Private Label 2016/2017 v 6. kategóriách • Najdôveryhodnejšia značka – 1. miesto v kategórii Privátne značky (K- Classic) 2016,2017 • Od rybárskych sietí k ponožkám – Múza Merkúra 2014 – v kategórii Top značka
	• Best Buy Award 2017/2018 v 24 kategóriách • Best Buy Award 2015/2016 v 7 kategóriách • Qudal Private Label 2016/2017 v 25 kategóriách • Víťaz kategórie Medzinárodné maloobchodné reťazce • Jednotka v čerstvosti – Múza Merkúra 2015, 2 miesto v kategórii Top značka
	• Via bona Slovakia 2018 – Cena za príspevok k napĺňaniu Cieľov udržateľného rozvoja (12. cieľ – boj proti plytvaniu potravin)

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa webových stránok jednotlivých ocenení

Spoločnosti Billa a Tesco výrazne zaostávajú za týmito hodnoteniami. Celkové hodnotenie však odzrkadľuje iniciatívy spoločností tomto smere analyzované v predošlej sekcii. Spoločnosti Kaufland a Lidl sa zameriavajú na svoje privátne značky a výroba týchto produktov podlieha prísnyim kvalitatívnym štandardom, kvôli získaniu príslušnej certifikácie.

Ako je možné vidieť v tabuľke 10, v oceneniach spoločenskej zodpovednosti v oblasti „Spoločnosť“ dominuje spoločnosť Lidl.

Tabuľka 10: Ocenenia maloobchodných spoločností v oblasti „Spoločnosť“

	• Hermes komunikátor roka 2015 v kategórii obchodné reťazce 2. miesto
	• Hermes komunikátor roka 2017 (3.miesto), 2016 (2.miesto) v kategórii obchodné reťazce • Vložte kúsok zodpovednosti do nákupného košíka – Múza Merkúra 2016 v kategórii CSR v obchode
	• Ihriská Žihadielko – Digital Pie 2017 v kategórii Performance, Prokop 2016 v kategórii Community Relations, Hermes komunikátor roka 2016 v kategórii Inovatívny marketingový prístup, Podnikové médium roka 2016, 3.miesto v kategórii webové stránky • Kamil a Emil na cestách – Prokop 2016 v kategórii CSR projekt • Kuchyňa Lidla – Prokop 2016 v kategórii Business to Consumer • Ekohra – Prokop 2016 v kategórii Community relations • Rozprávky, ktoré potešia všetky deti – Múza Merkúra 2015, 3.miesto v kategórii Promoaktivity a eventy, Podnikové médium roka 2016, 2. miesto v kategórii Virál • Firemná komunikácia – Prokop 2017, Hermes komunikátor roka 2017, Podnikové médium roka 2016, 2014 (ocenenia za rôzne formy komunikácie so spotrebiteľmi) • Hermes komunikátor roka 2014, 2015, 2016, 2017 –1.miesto v kategórii obchodné reťazce, Cena verejnosti 1.miesto, Absolútna cena verejnosti 1.miesto 2014 – 2017 • Zodpovedná spoločnosť – Múza Merkúra 2016 – 1. miesto v kategórii CSR v obchode
	• Hermes komunikátor roka 2014 v kategórii obchodné reťazce 2.miesto • Vy rozhodujete, my pomáhame – Múza Merkúra 2016, 3. miesto v kategórii CSR v obchode • Potraviny domov – Via Bona Slovakia v kategórii Prozákaznícka firma roka

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa webových stránok jednotlivých ocenení

Najviac ocenení získal Lidl za svoj CSR projekt „Ihriská Žihadielko“, ktorý mal veľmi veľký marketingový dosah. Takisto veľké množstvo ocenení získal za svoju komunikáciu so zákazníkmi či už prostredníctvom webstránky alebo sociálnych sietí. Ocenenia získali aj jeho ďalšie CSR projekty, na základe čoho môžeme dedukovať, že Lidl sa venuje v rámci svojej spoločenskej zodpovednosti projektom, ktoré sú pre spotrebiteľov atraktívne.

Ocenenie za spoločensky zodpovedný projekt zameraný na ochranu životného prostredia získala spomedzi vybraných maloobchodov len spoločnosť Kaufland s projektom „Zelený Kaufland“, pod ktorý patria všetky iniciatívy spoločnosti v tejto oblasti.

Tabuľka 11: Ocenenia maloobchodných spoločností v oblasti „Životné prostredie“

	x
	• Zelený Kaufland – Múza Merkúra 2015, 2. miesto v kategórii promo aktivity a eventy
	x
	x

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa webových stránok jednotlivých ocenení

Hodnotenie v oblasti „Zamestnávateľ“ je pre maloobchodnú spoločnosť veľmi významné. Týmto spôsobom sa dostáva do povedomia zamestnávateľská značka spoločnosti, čo zvyšuje záujem o spoločnosť ako zamestnávateľa. Na druhej strane to zvyšuje dôveru spotrebiteľov voči maloobchodníkovi, keďže ako uviedli Apéria et al. (2004) vo svojom prieskume, až 90% verejnosti chce, aby firmy prevzali sociálnu zodpovednosť voči zamestnancom. Zaobchádzanie s nimi je veľmi sledovaná téma, a preto aj ocenenia v tejto oblasti sú veľmi dôležité. Najviac ocenení v tejto oblasti získala spoločnosť Lidl, pre ktorú je starostlivosť o zamestnancov jedna z priorít spoločenskej zodpovednosti. Úspechom v tejto oblasti bolo vytvorenie novej zamestnávateľskej značky tvorenej samotnými zamestnancami, ako i iné interné projekty zamerané na posilnenie kultúry či internej komunikácie. Úspechom v porovnaní s ostatnými maloobchodnými spoločnosťami je najmä získanie medzinárodného ocenenia Top Employer, ktoré získavajú spoločnosti na základe HR auditu. ako i hodnotenie verejnosti v rámci ocenenia „Najzamestnávateľ“.

Tabuľka 12: Ocenenia maloobchodných spoločností v oblasti „Zamestnávateľ“

	x
	Najzamestnávateľ – v kategórii obchod a služby v 2017, 3. miesto, v 2016 1.miesto
	- Aj ja som Lidl – Nová zamestnávateľská značka – Prokop 2017 - Lidl šifra – Interná komunikácia – Prokop 2017 - Top Employer 2017, 2018 - Najzamestnávateľ – v kategórii obchod a služby v 2017 1.miesto, 2.miesto v 2016 - Via Bona Slovakia 2018 – v kategórii skvelý zamestnávateľ
	x

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa webových stránok jednotlivých ocenení

Z uvedených výsledkov celkového hodnotenia a dôveryhodnosti maloobchodných spoločností vyplýva, že najlepší obchodník s potravinami je od roku 2014 spoločnosť Lidl, ktorej od roku 2013 prejavuje najlepšie sympatie aj verejnosť. Zároveň je najdôveryhodnejším predajcom potravín. Na rozdiel od spoločnosti Billa, ocenenia v celkovom hodnotení získali aj spoločnosti Kaufland a Lidl.

Tabuľka 13: Celkové hodnotenie maloobchodných spoločností

	x
	MasterCard obchodník s potravinami – 2. miesto v 2013, 2014, 2015, 2016
	- Mastercard obchodník s potravinami 1.miesto: 2014, 2015, 2016 - Mastercard obchodník s potravinami 3.miesto: 2013 - Mastercard Cena verejnosti: 2013, 2014, 2015, 2016 - Najdôveryhodnejšia značka: 1. miesto v kategórii Predajca potravín v 2016, 2017
	- Mastercard obchodník s potravinami 1.miesto: 2013 - Mastercard obchodník s potravinami 3.miesto: 2014, 2015, 2016

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa webových stránok jednotlivých ocenení

Na základe týchto hodnotení je možné konštatovať, že celkovo najviac ocenení získala v priebehu posledných rokov spoločnosť Lidl, ďalej Kaufland, Tesco a napokon najmenej Billa. Keďže spoločnosť Lidl získala ocenenie v celkovom hodnotení ako obchodník s potravinami a takisto získala hodnotenie ako aj najdôveryhodnejší predajca potravín, na základe literatúry môžeme z toho dedukovať, že ju spotrebitelia považujú za spoločnosť, ktorá sa zameriava na činnosti prospešné pre spoločnosť a ona sama prispieva významnou mierou k naplneniu týchto cieľov (Van Herpen at al. 2003). V každom prípade ak CSR ovplyvňuje konkurencieschopnosť vybraných maloobchodných firiem na Slovensku, v našom dotazníkovom prieskume by mali respondenti na základe výsledkov jednotlivých súťaží považovať za najaktívnejšiu v tejto oblasti spoločnosť Lidl, ďalej Kaufland, Tesco a nakoniec Billu. Zároveň na základe výsledkov marketingovo-komunikačných hodnotení by mali byť CSR projekty spoločnosti Lidl spotrebiteľom najviac známe v porovnaní s ostatnými maloobchodnými spoločnosťami. Na základe zamerania hodnotení spoločenskej zodpovednosti spoločností je možné tvrdiť, že neexistuje hodnotenie maloobchodných spoločností, ktoré by do hĺbky analyzovalo a porovnávalo ich spoločenskú zodpovednosť prostredníctvom dôkladného auditu, na základe ktorého by sa dalo vyhodnotiť, aký vplyv má ich spoločenská zodpovednosť na životné prostredie, spoločnosť, kvalitu sortimentu a postavenie zamestnávateľa. Najmä CSR aktivity zamerané na „Spoločnosť“ sú hodnotené väčšinou z marketingovej stránky. Forma komplexného hodnotenia spoločenskej zodpovednosti maloobchodných spoločností v kombinácii s hodnotením marketingovej stránky, „predaja“ myšlienky s hodnotením aktivít spotrebiteľmi, by vykazovala omnoho komplexnejší a dôveryhodnejší obraz o zodpovednom správaní daných firiem. Samotným spotrebiteľom by boli poskytnuté informácie, ktoré môžu ovplyvniť, resp. možno aj zmeniť ich nákupné správanie i postoj k spoločnosti.

4.2 Analýza výsledkov dotazníkového prieskumu pre spoločnosť Lidl

Z odbornej literatúry vyplýva, že doposiaľ bol skúmaný vplyv spoločenskej zodpovednosti firiem na nákupné správanie zákazníkov a ich lojalitu v terciálnom sektore veľmi obmedzene, väčšinou v rámci jednej špecifickej oblasti, napríklad zodpovednosti za životné prostredie (Moisescu, 2017). Keďže literatúra poukázala na to, že aby mohli byť ciele spoločenskej zodpovednosti naplnené a aby mohla byť CSR stratégia dostatočne vnímaná a ocenená zákazníkmi, musí byť podporovaná zamestnancami (Ellen et al. 2006),

je pre nás potrebné získať konkrétne informácie ohľadom spoločenskej zodpovednosti maloobchodníka aj z pohľadu jeho zamestnancov.

4.2.1 Postoj zamestnancov spoločnosti Lidl, študentov a ostatných spotrebiteľov k CSR

Úvodná otázka dotazníka bola venovaná definícii spoločenskej zodpovednosti firiem, keďže Maignan (2001) v rámci svojej štúdie upozornil na to, že doterajšie výskumy sa venovali spoločenskej zodpovednosti vo všeobecnosti bez skúmania, ako samotní spotrebitelia vnímajú pojem spoločenskej zodpovednosti a čo si oni pod ňou predstavujú. Keďže definícia spoločenskej zodpovednosti nie je presne vymedzená, často je mylne zamieňaná s filantropiou či sponzoringom. Z dotazníkového prieskumu vyplynulo, že 83,7% administratívnych zamestnancov spoločnosti Lidl a 76,7% študentov chápe spoločenskú zodpovednosť ako dobrovoľné úsilie firiem nad rámec právnych predpisov na dosahovanie sociálnych a environmentálnych cieľov v rámci každodenných činností firmy (Európska komisia, Green paper, s. 5). Skoro polovica filiálových zamestnancov a ostatných spotrebiteľov si predstavuje pod spoločenskou zodpovednosťou aktivity, ktoré sa vykonávajú v rámci filantropie či sponzoringu, čo môže ohroziť ich chápanie zamerania CSR stratégie jednotlivých spoločností. Fakt, že skoro polovica filiálových zamestnancov nechápe správne, čomu by mala firma v rámci spoločenskej zodpovednosti venovať, môže ohroziť aj ich záväzok k podpore CSR stratégie svojho zamestnávateľa (Frostenson, 2011).

Viacero predošlých výskumov dokázalo, že snaha maloobchodu o spoločenskú zodpovednosť firiem má pozitívny vplyv na dôveru a pozitívny postoj spotrebiteľov voči maloobchodnej spoločnosti (Luo – Bhattacharya 2006). Lavorata (2014) tiež zdôrazňuje, že záväzok firmy dosahovať ciele v rámci trvalo udržateľného rozvoja malo vplyv na pozitívne vnímanie imidžu spoločnosti zo strany zákazníkov. Tieto tvrdenia potvrdzujú aj výsledky nášho prieskumu, v ktorom viac ako 86% administratívnych zamestnancov spoločnosti Lidl, študentov, ostatných spotrebiteľov a 75% filiálových zamestnancov uviedlo, že spoločnosť, ktorá sa venuje spoločenskej zodpovednosti a propaguje svoje CSR projekty považujú za sympatickú. Tento pozitívny postoj k spoločenskej zodpovednosti a k firmám, ktoré sa jej venujú je veľmi dôležitý. Z odbornej literatúry vyplýva, že obchodník, ktorý sa venuje spoločenskej zodpovednosti sa považuje za dôveryhodného (Macdonald, 1976), čo môže evokovať u spotrebiteľov pocit, že im je daná spoločnosť sympatická.

Odborná literatúra poukázala aj na to, že CSR má pozitívny vplyv na budovanie zamestnávateľskej značky a atraktivity spoločnosti ako vhodného zamestnávateľa. Takisto

má vplyv na udržanie si zamestnancov voči konkurentom (Kim et al. 2014). V priemere 66% administratívnych zamestnancov a študentov by ovplyvnil v prípade výberu svojho nového zamestnávateľa fakt či sa potenciálny zamestnávateľ venuje spoločenskej zodpovednosti. V prípade filiálových zamestnancov a ostatných spotrebiteľov sa pozitívne vyjadrilo necelých 60%. Obe percentá sú relatívne vysoké a predstavujú ďalší konkurenčný trend v oblasti ľudských zdrojoch. Zamestnanci ním dávajú najavo, že od svojho potenciálneho zamestnávateľa požadujú okrem atraktívneho finančného ohodnotenia a firemných benefitov aj aktivitu v rámci spoločenskej zodpovednosti. Potenciálni zamestnanci chcú pracovať pre maloobchodnú spoločnosť s dobrou povestou, ktorá má významné postavenie na trhu a pôsobí dôveryhodne, čo so spoločenskou zodpovednosťou veľmi úzko súvisí. V tejto oblasti môže byť spoločenská zodpovednosť maloobchodnej firmy na Slovensku v čase najnižšej nezamestnanosti veľmi významnou konkurenčnou výhodou, a to najmä v spoločnosti Lidl, ktorá považuje starostlivosť o zamestnancov za jednu z priorít spoločenskej zodpovednosti. Zároveň vie v rámci prezentácie seba ako zamestnávateľa poukázať na množstvo ocenení, ktoré získala v tejto oblasti, ale i v súvislosti s jej ďalšími aktivitami a projektami zameranými na spoločenskú zodpovednosť.

Štvrtá výskumná otázka sa venuje možnosti navýšenia ceny produktu kvôli podpore spoločensky zodpovedných cieľov. Doterajšie výskumy sa skôr zameriavali na možnosti firmy navýšiť cenu vlastných produktov vyrábaných v súlade trvalo udržateľným rozvojom Pagell a kol. (2010). Spoločnosť Lidl má na druhej strane skúsenosti s využitím symbolickej sumy z predaja svojich produktov na CSR účely. V rámci predaja 1,5 litrovej vody Saguaro, venuje 1 cent na kúpu a výsadbu stromčekov v Tatrách a prostredníctvom najnovšieho projektu venuje 10 centov z predajnej ceny plienok vlastnej značky lupilu na pomoc rodinám s chorým dieťaťom. Naš výskum sa zameriaval na tretiu možnosť spojenia predaja produktov privátnych značiek maloobchodnej spoločnosti s jej spoločenskou zodpovednosťou. V rámci dotazníkového prieskumu nás zaujímalo či by boli respondenti ochotní zaplatiť za produkt viac, keby bola navýšená čiastka použitá na celospoločenské alebo environmentálne ciele. Skoro 90% študentov a ostatných spotrebiteľov by bolo ochotných zaplatiť za produkt viac kvôli podpore spoločenskej zodpovednosti. V prípade zamestnancov spoločnosti Lidl by bolo ochotných zaplatiť viac 72,1% administratívnych zamestnancov a menej ako polovica filiálových zamestnancov. Väčšina administratívnych zamestnancov a ostatných spotrebiteľov by boli ochotní podporiť touto formou projekty zamerané na celospoločenské ciele. Na druhej strane študenti a zamestnanci filiálok by boli ochotní zaplatiť za produkt viac, keby tým podporili environmentálne ciele. Pozitívne v rámci týchto výsledkov je, že

vysoké percento zákazníkov je ochotných zaplatiť za produkt viac, ak v tom vidia pridanú hodnotu, čo vytvára priestor pre maloobchodnú spoločnosť využiť na financovanie svojich CSR projektov aj túto možnosť.

V nasledujúcej otázke sme sa zamerali na vplyv spoločenskej zodpovednosti na nákupné správanie spotrebiteľa. Mnohé výskumy poukazujú na to, že spoločenská zodpovednosť neovplyvňuje nákupné správanie spotrebiteľa priamo, resp. netvorí jeho hlavné nákupné kritérium (Bray et al. 2011, McGoldrick – Freestone 2008). Takisto zlepšený imidž maloobchodnej spoločnosti, záväzok trvalo udržateľného rozvoja či dôveryhodnosť voči nej nemôže natoľko ovplyvniť nákupné správanie spotrebiteľa, aby zmenil svoje správanie voči nej (Lavorata, 2014, Wagner et al. 2008). Dotazníkový prieskum potvrdil, že spoločenská zodpovednosť maloobchodníka nepredstavuje pre väčšinu slovenských spotrebiteľov hlavné kritérium, v ktorej spoločnosti nakupujú najčastejšie. Skoro 58% študentov, 80% filiálkových a 58% administratívnych zamestnancov spoločnosti Lidl neovplyvňuje spoločenská zodpovednosť maloobchodníkov pri výbere, v ktorej maloobchodnej spoločnosti nakupujú najčastejšie. Na druhej strane skoro 52% ostatných spotrebiteľov uviedlo, že propagácia spoločenskej zodpovednosti firmy ovplyvňuje ich toto nákupné kritérium. Na základe týchto výsledkov vieme povedať, že spoločenská zodpovednosť maloobchodných firiem pôsobiacich na slovenskom trhu priamo neovplyvňuje nákupné správanie spotrebiteľov. Avšak pozitívny postoj k zodpovednej spoločnosti, zvýšenie dôveryhodnosti voči nej v kombinácii s kvalitným sortimentom za primerané ceny, môže u zákazníka vybudovať jeho lojalitu voči takejto spoločnosti. To znamená, že spoločenská zodpovednosť firmy môže priamo zmeniť postoj zákazníka voči nej, čo môže nepriamo ovplyvniť jeho nákupné správanie.

4.2.2 Vplyv CSR spoločnosti Lidl Slovenská republika, v.o.s. na jej konkurencieschopnosť z pohľadu spotrebiteľov a jej zamestnancov

Až 100% administratívnych a 91,7% filiálkových zamestnancov spoločnosti Lidl ju považuje spomedzi vybraných maloobchodníkov za spoločensky zodpovednú. Vysoké percentá poukazujú na výrazné presvedčenie zamestnancov o zodpovednosti svojho zamestnávateľa a ich lojalitu voči nemu. V prípade zamestnancov, ktorí v predošlej otázke uviedli, že v prípade výberu zamestnávateľa by brali do úvahy aj fakt či sa venuje spoločenskej zodpovednosti, čo predstavuje viac ako 60%, by si opätovne zvolilo spomedzi konkurencie spoločnosť Lidl. To potvrdzuje fakt, že spoločenská zodpovednosť firiem môže pozitívne pôsobiť aj na udržanie si zamestnancov voči konkurentom (Kim et al 2014). Na

druhej strane môžeme z toho vydedukovať, že zamestnanci sú si vedomí, že ich zamestnávateľ sa aktívne angažuje v tejto oblasti, čo môže posilniť ich hrdosť na prácu v zodpovednej firme (Frostenson, 2012). Takéto vnímanie zodpovednosti svojho zamestnávateľa je dôležitým základom na to, aby mohli byť zamestnanci angažovaní do CSR. Keďže sa 74% verejnosti vyjadrilo, že verí viac slovu zamestnanca o zodpovedných aktivitách firmy (Mori, 2009), zamestnanci spoločnosti Lidl majú ideálne základné predpoklady v tom, aby vedeli zdieľať tento názor so zákazníkmi, a to nie na základe pokynov, ale vlastného presvedčenia. V prípade študentov považuje spoločnosť Lidl za zodpovednú 74,4% opýtaných a 63,5% ostatných spotrebiteľov. V prípade študentov prevládalo v rámci ostatných odpovedí presvedčenie, že ani jednu z maloobchodných spoločností nepovažujú za spoločensky zodpovednú. 15,4% ostatných spotrebiteľov sa priklonilo k spoločnosti Tesco. V prípade skupiny respondentov, ktorí uviedli, že v prípade výberu nového zamestnávateľa by zvažili aj jeho angažovanosť v spoločenskej zodpovednosti a zároveň označili spoločnosť Lidl ako spoločensky zodpovednú to môže znamenať, že táto skupina respondentov tvorí potenciálnych zamestnancov spoločnosti. Zároveň, čo je najdôležitejšie pri analýze týchto výsledkov, na základe odbornej literatúry vieme povedať, že respondenti, ktorí uviedli spoločnosť Lidl ako zodpovednú, ju vnímajú aj ako dôveryhodnú (Macdonal, 1976), čo zvyšuje ich zákaznícku a v prípade zamestnancov aj zamestnaneckú lojalitu voči nej. Tieto výsledky zdôvodňujú aj ocenenie spoločnosti Lidl ako najdôveryhodnejšieho predajcu potravín za roku 2016 a 2017 ako i dlhoročné ocenenia spoločnosti v rámci MasterCard obchodník roka, kde spoločnosť pravidelne získava absolútnu cenu verejnosti.

Siedma otázka je zameraná na vyhodnotenie dosahu marketingovej komunikácie jednotlivých CSR projektov. Respondenti museli v rámci tejto otázky sami uvádzať CSR projekty, ktoré poznajú aj s názvom maloobchodnej spoločnosti, ktorá ich realizuje. Na základe výsledkov vieme určiť, ktoré projekty boli z hľadiska posilnenia PR jednotlivých spoločností najefektívnejšie a ktoré prioritné oblasti spoločenskej zodpovednosti firmy najviac prezentujú. V tabuľke 14 sú zobrazené najčastejšie projekty, ktoré boli uvádzané. Na druhej strane je potrebné poznamenať, že respondenti mali výrazný problém pri uvádzaní jednotlivých projektov pod ich oficiálnymi názvami. Projekt „Voda pre stromy“ bol administratívnymi zamestnancami veľmi často pomenovaný ako „Lidl les“, poprípade „sadenie stromčekov v Tatrách“. „Rozprávky, ktoré potešia všetky deti“ často nazývali ako „inkubátory“, projekt „Žihadielko“ ako „detské ihriská“ a „Kamil a Emil na cestách“ ako „dopravná výchova“. Projekt „Vy rozhodujete, my pomáhame“ ako jediný, ktorí napísalo

viac ako 5% administratívnych zamestnancov spoločnosti Lidl je zafixovaný pod názvom „žetóny“. Na strane zamestnancov firiállok, 37,5% zamestnancov neuviedlo žiadny projekt. Ostatní zamestnanci, ktorí projekty uviedli, ich na rozdiel od administratívnych zamestnancov nazývajú správnymi menami až na projekt „Rozprávky, ktoré potešia všetky deti“, ktorý takisto nazývajú „inkubátory“. Na základe toho by sme mohli povedať, že zamestnanci vnímajú hlavné myšlienky CSR projektov a podľa toho si aj projekty pamätajú na rozdiel od ich „kreatívnych názvov“. Ako môžeme vidieť, respondenti si pri spoločenskej zodpovednosti maloobchodníkov najviac vybavajú projekty spoločnosti Lidl, a to projekt „Voda pre stromy“ a „Žihadielko“. Najmä administratívni zamestnanci vnímajú vo vysokej miere aj „Rozprávky, ktoré potešia všetky deti“ či „Kamila a Emila na cestách“. Študenti a ostatní spotrebitelia poznajú vo väčšej miere ešte projekty spoločnosti Tesco, „Beh pre život“ a „Potravinovú zbierku“.

Tabuľka 14: Najčastejšie uvádzané CSR projekty respondentmi prieskumu

Názov spoločnosti	Názov projektu	Administratívni zamestnanci	Zamestnanci firiállok	Študenti	Ostatní spotrebitelia
Lidl	Voda pre stromy	81,40%	45,83%	58,14%	21,15%
	Rozprávky, ktoré potešia všetky deti	65,11%	33,33%	0%	5,77%
	Žihadielko	62,79%	54,16%	39,54%	36,53%
	Kamil a Emil na cestách	16,27%	0%	menej ako 5%	menej ako 5%
	Pomoc školám pri otvorení predajne	6,97%	0%	menej ako 5%	menej ako 5%
	Strom želaní	6,97%	0%	0%	0%
Tesco	Vy vyberáte, my pomáhame	6,97%	pod 5%	menej ako 5%	5,7%
	Beh pre život	menej ako 5%	menej ako 5%	6,97	9,61%
	Potravinová zbierka	menej ako 5%	menej ako 5%	9,3%	7,69%

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa dotazníkového prieskumu

Administratívni zamestnanci ďalej uviedli (pod 5%) k spoločnosti Lidl aj dobrovoľníctvo, logistické centrum Sered', multifunkčné ihriská pre stredné školy, lavičky z plastových vrchnákov, ekologické tašky, vitamínový balíček pre zamestnancov, deň zdravia a podporu miestnych dodávateľov. K spoločnosti Kaufland napísali projekty ako „Zelený Kaufland“,

odber krvi a darovanie sanitiek pre Červený kríž. „Zdravé oči v škôlke“ bol jediný CSR projekt, s ktorým si spájajú spoločnosť Billa. Zamestnanci filiálok uviedli k spoločnosti Lidl aj logistické centrum Sered' a nabíjacie stanice pre elektromobily. So spoločnosťou Kaufland sa im navyše spája darovanie krvi, darovanie áut pre Červený kríž a potravinová pomoc a so spoločnosťou Tesco projekty „Beh pre život“, potravinovú pomoc a „žetóny“, ktoré reprezentujú projekt „Vy rozhodujete, my pomáhame“. Študenti v rámci spoločenskej zodpovednosti spoločnosti Lidl zaznamenali aj predaj rýb z udržateľného chovu, kakao z udržateľných plantáží, dobré podmienky pre zamestnancov ako i prijímanie znevýhodnených, účasť spoločnosti na vzdelávacích konferenciách študentmi riadenej organizácie AIESEC či recyklovanie plastov. Medzi aktivity spoločnosti Tesco zaraďujú aj projekt „Detská atletika“, boj proti plytvaniu potravín, spoplatnenie igelitiek a pomoc rôznym nadáciám a neziskovým organizáciám. Študenti zaregistrovali aj „vložené kúsok zodpovednosti do nákupného košíka“ od spoločnosti Kaufland a vzdelávanie o zdravej výžive od spoločnosti Billa. Čo sa týka ostatných spotrebiteľov, okrem projektov zaznačených v tabuľke, spájajú spoločnosť Lidl s ekologickým logistickým centrom Sered', s projektom „Ekohra“ a dopravnou výchovou „Kamil a Emil na cestách“. K spoločnosti Kaufland uviedli projekt „Zelený Kaufland“, „Potravinová zbierka“, partnerstvo s Červeným krížom a k spoločnosti Billa, projekt „Hýb sa Slovensko“. Uvedenie týchto ďalších projektov nám poukazuje na to, že niektorí študenti majú veľmi dobré znalosti o spoločensky zodpovedných projektoch či iniciatívach maloobchodných spoločností, ktoré nie sú z marketingového hľadiska veľmi prezentované, to znamená, že sa museli sami aktívne zaujímať o túto tému. Celkovo môžeme zhodnotiť, že spotrebiteľia si spájajú spoločenskú zodpovednosť maloobchodníkov s projektami, ktoré spoločnosti najviac komunikujú a zamestnanci špeciálne aj s projektami, na ktorých realizácii sa podieľajú (Voda pre stromy). Keď sa zameriame na CSR aktivity v rámci jednotlivých CSR priorít spoločnosti Lidl tak zistíme, že ani zamestnanci spoločnosti Lidl neuviedli CSR aktivity v oblasti starostlivosti o zamestnancov. Menej ako 5% z nich uviedlo len vitamínový balíček pre zamestnancov a deň zdravia, čo je zanedbateľný výsledok. Pravdepodobne si zamestnanci nespájajú starostlivosť o nich so spoločenskou zodpovednosťou, čo predstavuje pre Lidl príležitosť na zlepšenie, v rámci ktorej môže prostredníctvom internej kampane zvýšiť povedomie o svojej spoločenskej zodpovednosti voči nim. V tejto oblasti menej ako 5% študentov uviedlo, že Lidl ponúka dobré podmienky pre zamestnancov, prijíma znevýhodnených a zúčastňuje sa na vzdelávacích konferenciách študentmi riadenej organizácie AIESEC. Tú istú situáciu môžeme spozorovať aj v oblasti výroby a predaja

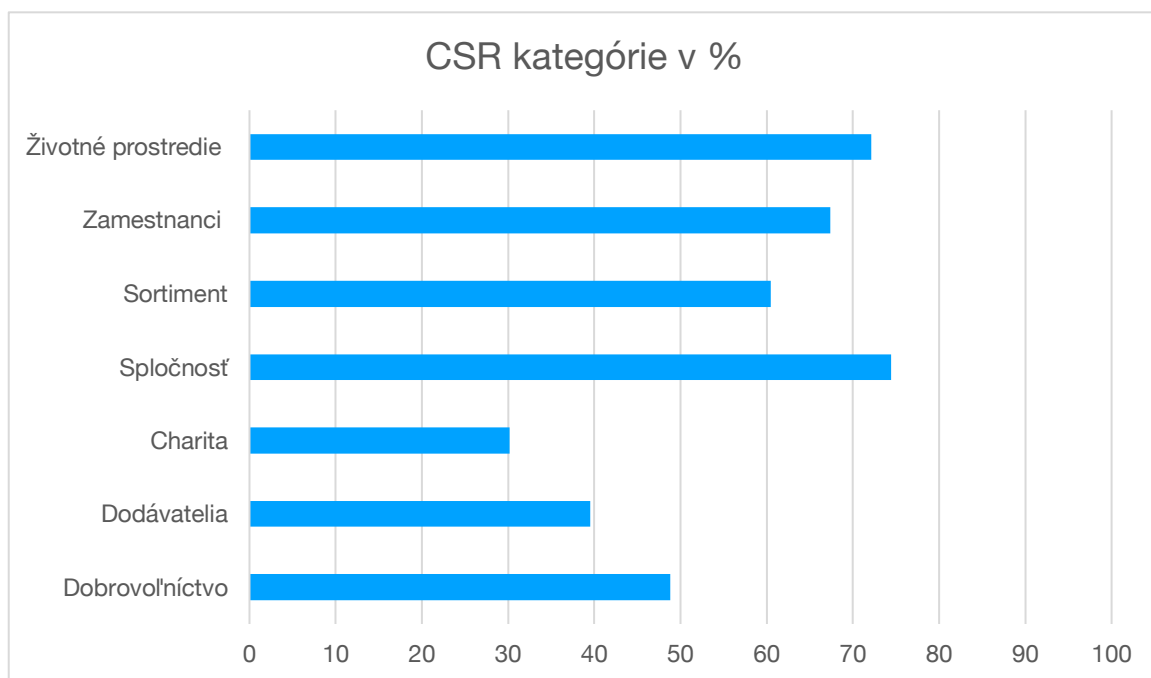
kvalitného sortimentu či vzťahov s dodávateľmi. Iniciatívy v oblasti sortimentu a rôzne certifikáty, ktoré majú predávané produkty a ktoré sme si predstavili v predchádzajúcej kapitole ako i medzinárodné hodnotenia Best Buy či Qudal poukazujú na kvalitu predávaného sortimentu za primerané ceny. Aj napriek tomu spomenulo tieto iniciatívy menej ako 5% študentov. Uviedli, že sa Lidl venuje predajú rýb z udržateľného chovu, kakau z udržateľných plantáží. Toto je zo strany spoločnosti nevyužitá príležitosť, ktorá môže ovplyvniť nákupné správanie spotrebiteľov a zlepšiť aj celkový imidž spoločnosti v oblasti. Práve nákup kvalitných produktov za primerané ceny je hlavný cieľ každého zákazníka a s rastúcim záujmom spotrebiteľov o zodpovedne vyrobené a kvalitné produkty môže byť táto skutočnosť významná konkurenčná výhoda voči konkurentom.

Výsledky ôsmej otázky dotazníkového prieskumu nám ešte detailnejšie popisujú ako poznajú zamestnanci spoločnosti Lidl a spotrebiteľia najznámejšie spoločensky zodpovedné aktivity vybraných maloobchodných spoločností. V rámci vyplnenia otázky museli respondenti priradovať rôzne CSR projekty maloobchodom, ktoré ich realizujú. V prílohe číslo diplomovej práce sa nachádza tabuľka s chybovosťou pri identifikácii spoločnosti s danými projektami. Všetci administratívni zamestnanci si boli istí, že projekt „Žihadielko“ patrí spoločnosti Lidl a projekt „Zelený Kaufland“ spoločnosti Kaufland. Projekt „Žihadielko“ mal 100% úspešnosť aj v prípade zamestnancov z filiálok. Nízkou chybovosťou sme zaznamenali u zamestnancov aj pri projektoch „Tesco beh pre život“, „Rozprávky, ktoré potešia všetky deti“, „Voda pre stromy“, „Najekologickejšie logistické centrum Sered“ a 30,2% chybovosť pri projekte „Dopravná výchova Kamil a Emil na cestách“. Pri ostatných CSR projektoch bola chybovosť vyššia ako 55%. Zamestnanci spoločnosti Lidl poznali najlepšie CSR aktivity svojho zamestnávateľa v porovnaní s projektami iných firiem. Najväčší problém im robil projekt „Ekohra“, ktorý už momentálne nie je aktuálny a bol pravdepodobne známi len zamestnancom, ktorí v spoločnosti Lidl pôsobia dlhšie. Problematickejším projektom bola aj dopravná výchova „Kamil a Emil na cestách“. V rámci tohto projektu nie sú zamestnanci priamo angažovaní, keďže sa týka základných škôl a možno práve preto im aj napriek internej a externej komunikácii nie je veľmi známy. Dá sa predpokladať, že možným dôvodom môže byť aj fakt, že v prípade menej chybových projektoch prebehla dôslednejšia interná komunikácia projektov prostredníctvom intranetu, interného časopisu, plagátov na filiálkach či iných podôb propagácie, ako i masívnejšia externá komunikácia. Pri projekte „Voda pre stromy“ sa zamestnanci angažujú pri vysádzaní stromčekov a táto udalosť tvorí každoročnú tradíciu spoločnosti. Zároveň sú zamestnanci filiálok priamo angažovaní do projektu, keďže nákup vôd značky Saguaro priamo súvisí

s úspešnosťou projektu. „Rozprávky, ktoré potešia všetky deti“ je projekt, s ktorým takisto prichádzajú do priameho kontaktu zamestnanci filiálok, ktorí distribuujú CD s rozprávkami priamo zákazníkom. Takisto všetci zamestnanci dostali tieto rozprávky od spoločnosti Lidl. V rámci projektu „Žihadielko“ zamestnanci filiálok prichádzali do kontaktu s projektom rozdávaním hrnčiekov zákazníkom pri ich nákupe nad určitú čiastku. V prípade spotrebiteľov nám chybovosť poukazuje na to, ako marketingová kampaň daného projektu nezasiahla zákazníka, čo je v prípade CSR projektov veľmi dôležité, ak je cieľom firmy práve to, aby prostredníctvom týchto projektov oslovili spotrebiteľov. Najznámejšie projekty pre spotrebiteľov sú podľa výsledkov „Zelený Kaufland“ a „Tesco beh pre život“, čo je samozrejmé, keďže už názov samotného projektu poukazuje na patróna projektu. Nízku chybovosť zaznamenali aj projekty „Žihadielko“ a „Voda pre stromy“ od spoločnosti Lidl. Približne polovica respondentov pozná aj projekty „Rozprávky, ktoré potešia všetky deti“ od spoločnosti Lidl a „Potravinovú pomoc“ od spoločnosti Tesco. Aj študenti aj ostatní spotrebiteľia majú veľmi podobnú chybovosť v identifikácii daných projektov s maloobchodnou spoločnosťou. Ani pri jednom CSR projekte nemožno povedať, že by výrazne zasiahol povedomie študentov a menej ostatných spotrebiteľov alebo naopak. Marketingové kampane projektov zasiahli/nezasiahli dané skupiny približne rovnako.

V rámci ďalšej otázky sme sa zamerali na skúmanie očakávaní, ktoré majú slovenskí spotrebiteľia voči maloobchodným spoločnostiam. Keď chce maloobchodník efektívne osloviť slovenských spotrebiteľov prostredníctvom CSR stratégie, je dôležité, aby sa venoval činnostiach, ktoré spĺňajú očakávania spotrebiteľov. Administratívni zamestnanci spoločnosti Lidl tvrdia, že maloobchodná spoločnosť by sa mala predovšetkým v rámci svojej spoločenskej zodpovednosti venovať najmä projektom v oblasti „Spoločnosť“. Ďalej by mali byť priority v rámci spoločenskej zodpovednosti zamerané na ochranu životného prostredia, starostlivosti o zamestnancov a výrobu a predaji kvalitného sortimentu.

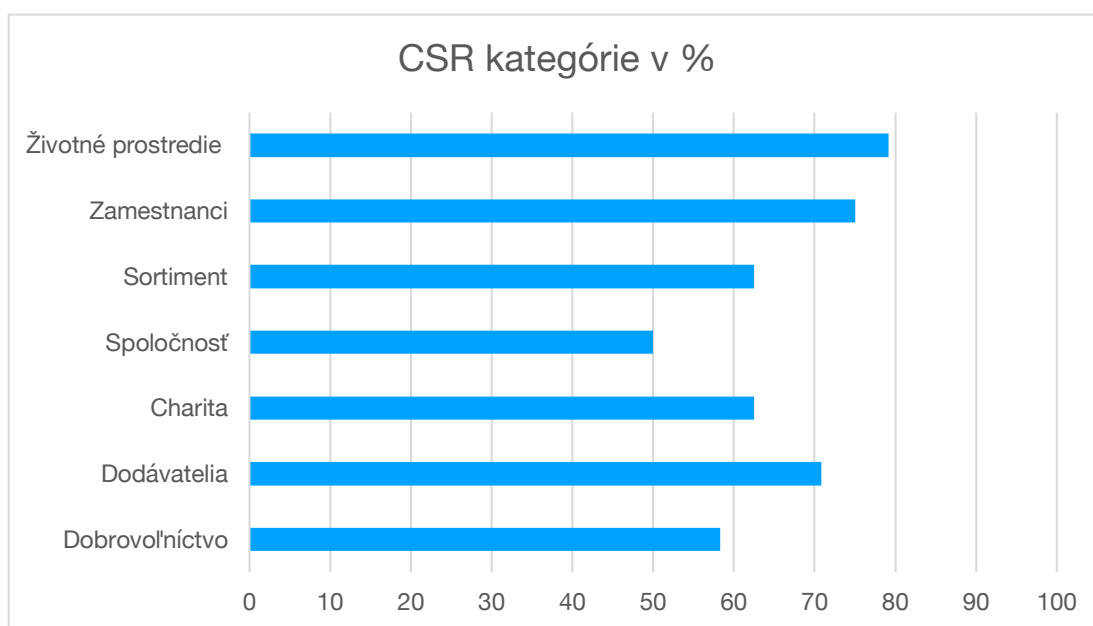
Graf 1: CSR kategórie z pohľadu administratívnych zamestnancov



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa dotazníkového prieskumu

Na rozdiel od administratívnych zamestnancov, považujú filiálkoví zamestnanci za najdôležitejšiu oblasť CSR ochranu životného prostredia. Taktiež by sa mala maloobchodná spoločnosť venovať starostlivosti o zamestnancov, budovaniu zodpovednosti voči dodávateľom, výrobe a predaji kvalitného sortimentu a prispievaním na charitu.

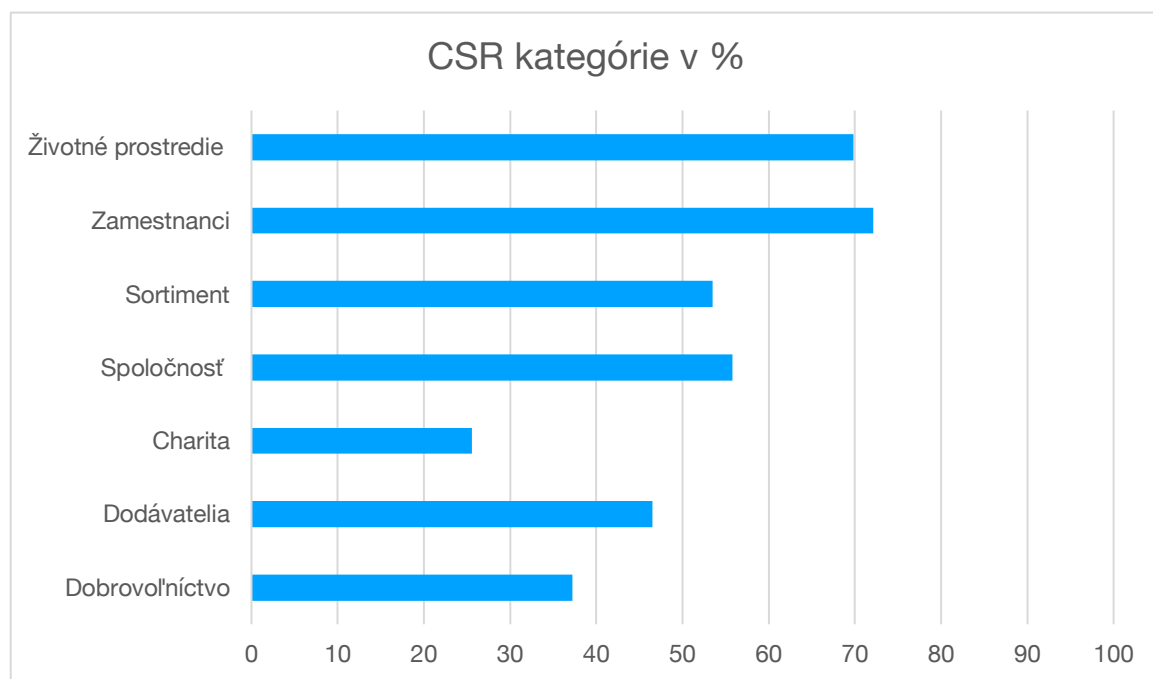
Graf 2: CSR kategórie z pohľadu zamestnancov filiállok



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa dotazníkového prieskumu

Študenti zastávajú názor, že maloobchodná spoločnosť by sa mala v rámci svojej spoločenskej zodpovednosti venovať najmä zodpovednosti voči svojim zamestnancom. Vysoko umiestnili aj ochranu životného prostredia. Približne na rovnakým priečkach je zodpovednosť voči spoločnosti a predaj zodpovedných produktov.

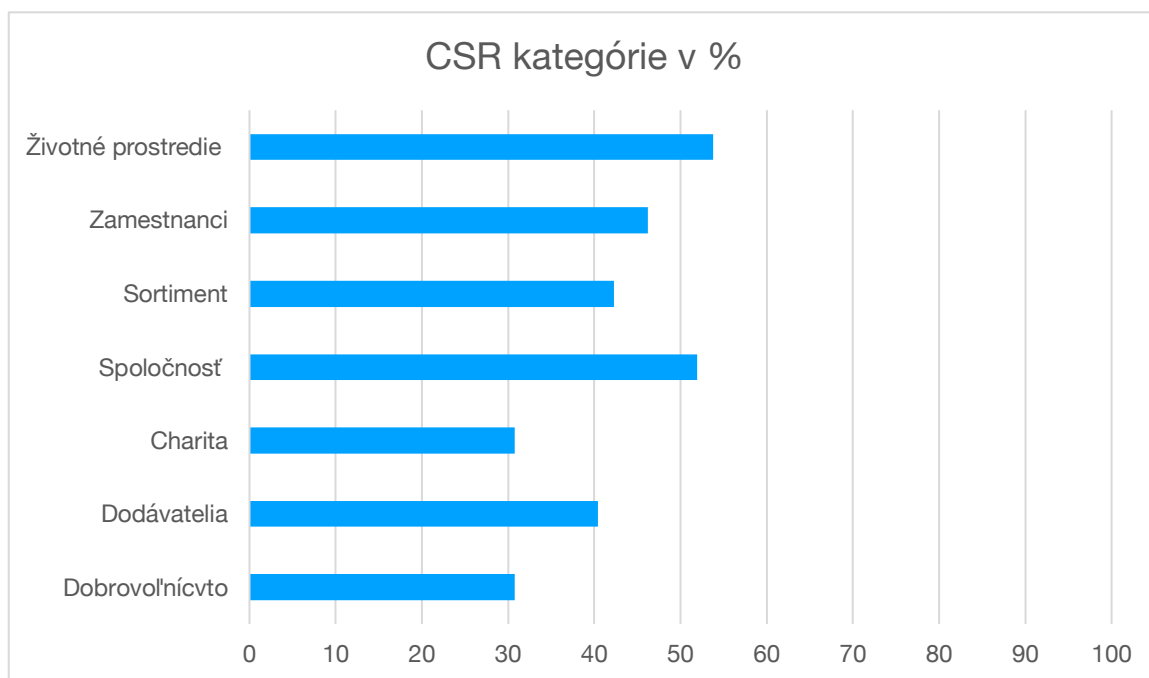
Graf 3: CSR kategórie z pohľadu študentov



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa dotazníkového prieskumu

Ostatní spotrebitelia v prieskume zaznačili, že priorita v rámci spoločenskej zodpovednosti by v prípade maloobchodnej spoločnosti mala byť v ochrane životného prostredia. Následne by sa mala venovať zodpovednosti voči spoločnosti ako takej. Skoro polovica z nich uviedla, že dôležitou prioritou je aj zodpovednosť voči zamestnancom a predaj zodpovedných produktov.

Graf 4: CSR kategórie z pohľadu spotrebiteľov



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa dotazníkového prieskumu

Každá skupina respondentov má od spoločenskej zodpovednosti iné očakávania, čo môžeme vidieť v predošlých grafoch. Respondenti mohli v rámci tejto otázky označiť viacero CSR kategórií, ktoré považujú za dôležité. 67,9% z celkového počtu respondentov považuje za najdôležitejšie z pohľadu maloobchodnej spoločnosti upriamiť svoju pozornosť v rámci spoločenskej zodpovednosti životnému prostrediu, 62,9% zamestnancom, 59,8% spoločnosti ako „dobrý občan“. 53,7% respondentov si myslí, že by sa mala maloobchodná spoločnosť zaoberať predajom zodpovedného sortimentu, 46,9% respondentov považuje za dôležitú oblasť dodávateľov, 41,9% dobrovoľníctvo a 35,18% charitu. Na základe posúdenia štyroch maloobchodných spoločností pôsobiach na slovenskom trhu však môžeme zhodnotiť, že firmy, ktoré v rámci spoločenskej zodpovednosti prezentujú najmä svoje aktivity v rámci zodpovednosti voči spoločnosti a neinformujú zákazníkov o ostatných projektoch či iniciatívach tak podrobne, na čo sme upozornili už pri analýze výsledkov z predošlej otázky. Zaujímavým výsledkom je aj to, že až 62,9% respondentov si myslí, že druhou najdôležitejšou oblasťou je zodpovednosť voči zamestnancom, pričom túto oblasť zaraďuje medzi svoju prioritu len spoločnosť Lidl. Na druhej strane aj v prípade tejto spoločnosti je potrebné a podľa týchto výsledkov aj veľmi žiadúce, posilniť povedomie zamestnancov či spotrebiteľov o aktivitách v tejto oblasti. Analýza CSR stratégie maloobchodníkov v predošlej podkapitole nám poukázala na to, že v oblasť „Spoločnosť“ je pre každého maloobchodníka v rámci CSR prioritou, ktorej sa venuje. Takisto sme

v rámci nej vyhodnotili iniciatívy predaja sortimentu z udržateľnej výroby, v rámci ktorého by takisto mali všetky spoločnosti dôkladnejšie informovať spotrebiteľov. Menej ako 50% považuje za dôležitú oblasť dodávateľov, dobrovoľníctva a charity. V prípade dodávateľov si však treba uvedomiť, že úzko súvisia s dostupnosťou sortimentu z trvalo udržateľného spôsobu výroby, ktorý chceme mať na predajniach, a preto je nevyhnutné venovať sa aj tejto oblasti.

Podobné výsledky zaznamenala aj štúdia Herpen et al. (2003), kde takisto boli environmentálne činnosti a činnosti zamerané na zlepšovanie kvality výrobkov vnímané z pohľadu spotrebiteľov veľmi významne a prispievanie na charitu a darcovstvo menej významne.

Na základe desiatej otázky vieme, že všetci respondenti nakupujú najviac v spoločnosti Lidl. Následne nakupujú v spoločnosti Tesco, Kaufland a nakoniec v Bille. Veľmi často nakupuje v Lidl 62,8% administratívnych a 45,8% filiálkových zamestnancov, 18,6% študentov a 9,6% ostatných spotrebiteľov. Často v nej nakupuje 34,9% administratívnych a 50% filiálkových zamestnancov, 41,9% študentov a 42,3% ostatných spotrebiteľov. Občas tu nakupuje 2,3% administratívnych a 4,2% filiálkových zamestnancov, skoro 35% študentov a 48,1% ostatných spotrebiteľov. Zamestnanci Lidl majú k predajniam veľmi blízko, čo sa prejavuje aj v intenzite ich nakupovania počas týždňa. Študentom a ostatným spotrebiteľom stačí nakupovať menej často, a to raz za týždeň alebo ešte menej.

4.2.3 Zhrnutie výsledkov dotazníkového prieskumu

Celkovo môžeme na základe výsledkov dotazníka spojených s analýzou daných tém z pohľadu odbornej literatúry, informácií o spoločenskej zodpovednosti a hodnoteniam v tejto oblasti z predošlej podkapitoly povedať, že spoločenská zodpovednosť má vplyv na konkurencieschopnosť spoločnosti Lidl voči jeho konkurentom aj napriek tomu, že výsledky jednoznačne nepotvrdili vplyv CSR na nákupné správanie spotrebiteľa. Výsledky dotazníka nás utvrdili v tom, že spotrebiteľia majú vo všeobecnosti pozitívny postoj k spoločenskej zodpovednosti a k spoločnostiam, ktoré sa jej venujú a dokonca aj oni sami by boli ochotní prispievať spolu s maloobchodníkom na environmentálne či celospoločenské ciele. Zároveň spomedzi maloobchodných spoločností považujú za spoločensky zodpovednú spoločnosť Lidl, čo súvisí s tým, že spoločnosť považujú za dôveryhodnú. Práve dôvera a pozitívny postoj voči maloobchodníkovi zvyšuje zákaznícku lojalitu voči maloobchodu, čo sa prejavilo v tom, že respondenti najviac nakupujú v spoločnosti Lidl. Na to však okrem CSR

majú vplyv aj kvalita, cena a dostupnosť sortimentu, v rámci čoho Lidl pravidelne dokazuje svoju suverénnosť v rámci hodnotení. Veľmi pozitívne a dôležité je to, že zamestnanci spoločnosti Lidl vnímajú svojho zamestnávateľa za spoločensky zodpovedného a majú celkom dobrý prehľad najmä o CSR projektoch zameraných na spoločnosť či ekologicky zameraný projekt „Voda pre stromy“. Na druhej strane najmä filiálkoví zamestnanci majú medzery v projektoch, do ktorých nie sú vôbec zaangažovaní. Spotrebitelia mali v porovnaní s nimi menšie vedomosti týkajúce sa CSR projektov, čo vytvára priestor pre angažovanie zamestnancov na predajniach, aby sa stali ambasádormi spoločenskej zodpovednosti spoločnosti, čím by zvyšovali povedomie zákazníkov o tejto téme, i dôveryhodnosť voči Lidlu. Vo všeobecnosti by sa však mal Lidl na základe nášho výskumu zamerať svoju iniciatívu i zlepšenie propagácie aktivít v rámci svojich ďalších CSR priorít, ktoré sa javia pre respondentov ešte dôležitejšie ako aktivity zamerané na spoločnosť.

5 Diskusia

Maloobchodné spoločnosti, ktoré chcú posilniť svoju konkurenčnú výhodu na trhu, by sa mali venovať spoločenskej zodpovednosti. Teoretické poznatky práce ako aj praktická aplikácia na vybrané maloobchodné spoločnosti nám poukazujú na význam týchto aktivít. Keďže sme sa v rámci diplomovej práce zamerali najmä na spoločnosť Lidl v porovnaní s ostatnými vybranými maloobchodnými spoločnosťami, odporúčania budeme takisto smerovať len na túto spoločnosť.

Výskumná otázka : *Akým CSR oblastiam by sa mala maloobchodná spoločnosť na Slovensku venovať?*

Na základe výskumu sme dospeli k výsledkom, že štyri rôzne skupiny respondentov majú rôzne očakávania ohľadom oblastí, ktorým by sa mala maloobchodná spoločnosť venovať. V prípade spoločnosti Lidl, ktorá sa zameriava na všetky najdôležitejšie oblasti, ktoré respondenti uviedli (životné prostredie, zamestnanci, spoločnosť, sortiment, dodávatelia), by sme odporúčali na základe výsledkov prehodnotiť mieru zapojenia sa do jednotlivých priorít ako i posilniť komunikáciu najmä v spoločenskej zodpovednosti zameranej na životné prostredie a zamestnancov, ktoré sú z pohľadu respondentov najdôležitejšie. V rámci spoločenskej zodpovednosti zameranej na spoločnosť, odporúčame spoločnosti Lidl pokračovať vo svojich aktivitách a prehĺbovať komunikačné stratégie, nech sa informácie dostanú k čo najväčšiemu počtu spotrebiteľov. Zameranie aktivít v tejto oblasti považujeme za strategicky cielené a prospešné pre širokú verejnosť. Celkovo odporúčame vo všetkých piatich najdôležitejších oblastiach zlepšiť komunikáciu voči širokej verejnosti, čím sa ešte viac posilní konkurenčná výhoda spoločnosti voči konkurentom či už v oblasti oslovenia spotrebiteľov ako i potenciálnych zamestnancov.

V oblasti spoločenskej zodpovednosti zameranej na sortiment sme zaznamenali niekoľko nevyužitých príležitostí zo strany spoločnosti Lidl, v rámci ktorých chceme poskytnúť spoločnosti niekoľko odporúčaní. Prvým dôležitým krokom je komunikovať spotrebiteľom možné dôsledky ich každodenných nákupných rozhodnutí. Zároveň je potrebné im zdôrazňovať, ako môžu svojimi rozhodnutiami o kúpe zodpovedných produktov prispieť napríklad k zlepšeniu životného prostredia či svojho zdravia. V rámci sortimentu by sme odporúčali zamerať sa na označenie sortimentu vyrábaného s použitím udržateľných zdrojov na filiálkach. Tým, že zákazník počas svojho nákupu bude vidieť tieto produkty označené aj so základným popisom, čo dané označenie znamená, dostanú sa k nemu potrebné informácie dôležité na zváženie jeho nákupu rýchlo, prehľadne a v čase, kedy to

najviac potrebuje. Zároveň ho to môže neskôr priviesť na webstránku spoločnosti, v rámci ktorej bude chcieť zistiť viac o produktoch či o samotnej spoločenskej zodpovednosti maloobchodníka. Z dotazníkového prieskumu nám vyplynulo, že respondenti majú takisto záujem pomôcť maloobchodníkovi pri podpore projektov zameraných na spoločenskú zodpovednosť zameranú na spoločnosť ako takú a životné prostredie. Tu vzniká pre maloobchodnú spoločnosť príležitosť vyskúšať túto formu financovania spoločenskej zodpovednosti. Aby sa zachoval prínos maloobchodnej spoločnosti, bola by vhodná kombinácia príspevku maloobchodníka a aj spotrebiteľa z nákupnej ceny vybraného produktu. Z nadobudnutej sumy by boli podporené projekty zamerané na environmentálne aj celospoločenské ciele.

Výskumná otázka : Má spoločenská zodpovednosť spoločnosti Lidl na slovenskom trhu vplyv na jej konkurencieschopnosť voči ostatným najväčším konkurentom pôsobiacich na Slovensku ?

V rámci diplomovej práce sme dospeli k záveru, že spoločenská zodpovednosť ovplyvňuje konkurencieschopnosť firiem nepriamo. Napriek tomu, že sa táto skutočnosť neprejavuje priamo ako dôležitý aspekt nákupného rozhodovania, spotrebitelia sa vyjadrili, že firmu, ktorá sa venuje spoločenskej zodpovednosti považujú za sympatickú. Na základe teoretických poznatkov vieme, že ju považujú zároveň aj za dôveryhodnú, čo tvorí významnú časť pri budovaní zákazníckej lojality voči spoločnosti. To nám potvrdili aj výsledky dotazníkového prieskumu, v ktorom sa spotrebitelia vyjadrili, že spoločnosť, ktorá sa venuje CSR, považujú za sympatickú. Zároveň za spoločensky zodpovednú firmu považujú spoločnosť Lidl, v ktorej aj najviac v rámci maloobchodných reťazcov nakupujú.

Napriek tomu však existuje aj niekoľko výziev, ktoré by mala maloobchodná spoločnosť prekonať, ak chce aby jej CSR stratégia bola efektívna a účelná. Prvou výzvou je, že spoločenská zodpovednosť netvorí hlavné nákupné kritérium pre spotrebiteľov, na čo poukázali výsledky výskumov niekoľkých autorov ako i výsledky nášho dotazníka. Okrem tohto kritéria je pre spotrebiteľov významná cena, dostupnosť a kvalita poskytovaných služieb. Na druhej strane, ak už je pre spotrebiteľa dôležitá spoločenská zodpovednosť pri jeho nákupnom rozhodovaní, veľmi často nie je pre neho jednoduché získať relevantné informácie, ktoré by boli prehľadne usporiadané, čo by mu pomohlo rýchlo sa zorientovať v danej téme. V oblasti komunikácie CSR by bolo pre maloobchodné spoločnosti vhodné logicky usporiadať svoje iniciatívy a vyjadrovať sa ku všetkým CSR prioritám, ktoré si firmy stanovili, a to čo najpodrobnejšie. Každá skúmaná maloobchodná spoločnosť má v tejto

oblasti priestor na zlepšenie. Aj keď najlepšie je z tohto hľadiska na tom spoločnosť Lidl a jej sesterská spoločnosť Kaufland, aj u nich sme zaznamenali priestor na zlepšenie. Lidl má široké spektrum činností zameraných na spoločenskú zodpovednosť, preto by bolo vhodné, aby každoročne vydávalo CSR správu, ktorá by analyzovala do hĺbky aktivity v tejto oblasti a spotrebiteľom by prinášala možnosť vidieť reálny výstup a dopad týchto aktivít na jednom mieste. Ak svoju komunikáciu prioritných oblastí v CSR podporí spoločnosť takouto správou, zdôrazní to skutočnosť, že CSR pre ňu neznamena len spôsob ako sa vhodne propagovať, ale strategický plán, ktorý je súčasťou podnikania a zlepšovania sa v rôznych oblastiach. Na druhej strane by sme v komunikácii ohľadom CSR odporúčali upriamiť sa rovnako na všetky CSR priority spoločnosti a vytvoriť masívnu kampaň nielen v rámci komunikovania CSR projektov zameraných na spoločnosť. Dôležité z tohto hľadiska je zamerať sa aj na ostatné aktivity, ktoré takisto môžu posilniť dôveru voči maloobchodníkovi a fakt, že sa nevenuje len projektom vhodným na „propagandu“ ale všeobecne prospešným vo viacerých oblastiach. To rozšíri spotrebiteľom spektrum ich znalostí, na základe ktorých sa rozhodujú, ktorú spoločnosť považujú za spoločensky zodpovednú a zároveň to môže ovplyvniť aj ich nákupné rozhodovanie.

Výskumná otázka: Aký význam má spoločenská zodpovednosť pre zamestnancov maloobchodnej spoločnosti Lidl Slovenská republika, v.o.s., ktorí sú ambasádormi spoločnosti?

Na základe výsledkov dotazníkového prieskumu sme tiež dospeli k záveru, že zamestnanci spoločnosti Lidl považujú svojho zamestnávateľa za spoločensky zodpovedného, čo je veľmi dôležité. Zároveň vnímajú spoločenskú zodpovednosť za dôležitú, aj keď v prípade filiálových zamestnancov sme postrehli určité medzery v tejto oblasti. Preto by bolo vhodné, aby spoločnosť Lidl posilnila internú komunikáciu o dôležitosti spoločenskej zodpovednosti pre spoločnosť ako takú a o jej strategickom význame pre úspešnosť spoločnosti. Na základe toho by zamestnanci filiálok mohli zlepšiť svoj postoj voči CSR, pretože skoro 80% filiálových zamestnancov nezvažuje pri svojom nákupnom rozhodnutí aspekt spoločenskej zodpovednosti, a pravdepodobne sa im nepodari presvedčiť zákazníkov o dôležitosti tohto aspektu. Na druhej strane sme zistili, že zamestnanci majú medzery v informáciách o niektorých projektoch, najmä takých, do ktorých nie sú priamo zaangażovaní. Z tohto hľadiska by sme odporúčali viac angažovať administratívnych, ale najmä filiálových zamestnancov do aktivít spoločenskej zodpovednosti. Možno by bolo vhodné dať im priestor na vymyslenie alebo rozhodnutie,

ktorý nový projekt spoločenskej zodpovednosti by mala spoločnosť realizovať. Takisto by bolo vhodné začleniť ich do podpory existujúcich projektov a vytvoriť z nich ambasádorov spoločenskej zodpovednosti firmy. To môže pomôcť k rozšíreniu vedomostí ohľadom CSR spoločnosti zákazníkom, ktorí v spoločnosti Lidl nakupujú, keďže dotazníkový prieskum poukázal na to, že zamestnanci stále vedia o aktivitách spoločnosti Lidl viac ako zákazníci. Okrem toho to môže pomôcť k posilneniu zamestnaneckej lojality voči spoločnosti, v ktorej pracujú.

Výskumná otázka: Ako sa líši záujem, vedomosti a očakávania štyroch špecifických skupín respondentov ohľadom spoločenskej zodpovednosti vybraných maloobchodníkov?

Na základe výsledkov z dotazníkového prieskumu môžeme potvrdiť, že sme zaznamenali niekoľko významných odlišností v odpovediach štyroch skupín respondentov. Na jednej strane sme zaznamenali vysokú lojalitu zamestnancov voči spoločnosti Lidl, na druhej strane menší záujem o CSR zo strany zamestnancov firiem oproti administratívnym zamestnancom. Takisto sme zaznamenali, že zamestnanci spoločnosti mali väčšie znalosti ohľadom CSR aktivít spoločnosti Lidl oproti spotrebiteľom. V prípade otázky ohľadom oblastí, ktorým by sa mala maloobchodná spoločnosť venovať, sa takisto líšili priority jednotlivých skupín respondentov, a to i v mnohých ďalších otázkach. Na základe toho by sme odporúčali spoločnosti Lidl pripraviť dotazníkový prieskum na základe vzoru, ktorý bol použitý v tejto diplomovej práci. Vďaka informáciám získaných naprieč celou firmou z pohľadu zamestnancov a širokej verejnosti by spoločnosť Lidl získala komplexné informácie, ktoré by jej pomohli upraviť CSR stratégiu na základe reálneho záujmu zamestnancov a spotrebiteľov a vedela by vyhodnotiť všetky svoje nedostatky v tejto oblasti. V novom dotazníku by bolo vhodné zamerať sa aj na otázky, ktoré nám objasnia prepojenie sympatickosti spoločnosti, ktorá sa venuje CSR s dôverou v danú spoločnosť a následne s nákupným rozhodnutím spotrebiteľov. Takisto by bolo vhodné zamerať sa na získanie informácií ohľadom pomeru jednotlivých kritérií, ktoré tvoria celkové nákupné rozhodovanie spotrebiteľa. Odporúčame zamerať sa aj otázky ohľadom udržateľného sortimentu a získať informácie od spotrebiteľov, nakoľko je pre nich významné, že by spoločnosť investovala viac do sortimentu vyrábaného z udržateľných zdrojov. Na základe týchto informácií by spoločnosť Lidl vedela efektívne upraviť svoje iniciatívy v spoločenskej zodpovednosti a reagovať tak cielene na potreby spotrebiteľov ako i zamestnancov.

Celkovo môžeme zhodnotiť, že dôsledné venovanie sa spoločenskej zodpovednosti môže mať pre maloobchodníkov veľa prínosov. V prvom rade, má CSR vplyv na celkový imidž značky a dôveryhodnosť spoločnosti, čo sa nám potvrdilo aj v prípade spoločnosti Lidl. Tento fakt potvrdzujú nielen výsledky dotazníkového prieskumu, ale aj rôzne ocenenia danej spoločnosti. Spoločenská zodpovednosť maloobchodnej spoločnosti posilňuje dôveryhodnosť spotrebiteľov voči nej, čo ovplyvňuje ich zákaznícku lojalitu a nepriamo aj nákupné rozhodovanie. V súčasnosti, kedy zaznamenávame stúpajúci dopyt spotrebiteľov po bio potravinách, zdravých výrobkoch, ako i produktoch vyrábaných z trvalo udržateľných zdrojov, môže dokonca implementácia spoločenskej zodpovednosti v oblasti sortimentu priamo ovplyvniť nákupné rozhodovanie spotrebiteľov. Pozitívny imidž zodpovednej spoločnosti môže byť takisto atraktívny pre potenciálnych zamestnancov, čo je v prípade nízkej nezamestnanosti, ktorú zaznamenávame aj na Slovensku veľkou výhodou. Na druhej strane, ak je CSR správne komunikovaná interne, môže pomôcť maloobchodnej spoločnosti udržať si svojich zamestnancov voči konkurentom. Pre maloobchodnú spoločnosť je obzvlášť výhodné ak dokáže svojich zamestnancov zaangažovať do aktivít v rámci svojej spoločenskej zodpovednosti. Okrem posilnenia záväzku voči spoločnosti, to môže mať pozitívny dopad na dôveryhodnosť zákazníkov voči maloobchodu. Všetky tieto prínosy vytvárajú konkurenčnú výhodu maloobchodnej spoločnosti, ktorá zvýši jej celkovú konkurencieschopnosť v sektore.

Záver

Hlavným cieľom diplomovej práce bolo posúdenie vplyvu implementácie CSR na zvyšovanie konkurencieschopnosti maloobchodných firiem v medzinárodnom prostredí. Vzhľadom na komplexnosť zadania témy, sme sa rozhodli zúžiť problematiku na maloobchodné spoločnosti pôsobiace na slovenskom trhu.

V prvej kapitole sme sa venovali teoretickému vymedzeniu danej problematiky. Na základe znalostí, ktoré sme získali môžeme zdôrazniť niekoľko poznatkov, ktoré sú dôležité z hľadiska CSR pre maloobchodnú spoločnosť. Dôležité je, aby bola spoločenská zodpovednosť v súlade s hlavným cieľom spoločnosti, podporená manažmentom a vhodne komunikovaná interne. Angažovaním zamestnancov do CSR aktivít môže firma posilniť ich lojalitu voči nej. Z pohľadu spotrebiteľov je najviac ocenená spoločnosť, ktorá sa zameriava na činnosti, ktoré sú prospešné pre spoločnosť ako takú a vyžadujú si vysokú angažovanosť maloobchodnej spoločnosti. Tým sa zvyšuje dôvera spotrebiteľov voči tejto spoločnosti a zlepšuje sa aj jej celkové hodnotenie.

V praktickej časti práce sme na základe výskumu získali konkrétne informácie, ktoré nám pomohli zodpovedať výskumné otázky a splniť hlavný cieľ práce. Na základe prieskumu sme sa utvrdili v tom, že väčšina respondentov má predstavu o tom, čo spoločenská zodpovednosť približne predstavuje, a to najmä administratívni zamestnanci spoločnosti Lidl a študenti. V prípade spotrebiteľov a zamestnancov filiálok by bolo vhodné vyvinúť vzdelávacie opatrenia, aby si spoločenskú zodpovednosť nezmieňali so sponzoringom či filantropiou. Až na zamestnancov filiálok spoločnosti Lidl, viac ako 60% ostatných respondentov uviedlo, že spoločenská zodpovednosť firmy je faktor, ktorý by ovplyvnil ich výber, v ktorej spoločnosti by chceli pracovať. Okrem zamestnancov filiálok by väčšina respondentov bola ochotná zaplatiť za produkt viac, keby bola navýšená čiastka použitá na CSR účely. Zamestnanci spoločnosti Lidl a spotrebitelia by navýšenou čiastkou radi podporili celospoločenské ciele, študenti environmentálne ciele. Viac ako polovica zamestnancov filiálok sa vyjadrila, že by nezaplatila viac, zvyšní zamestnanci by najradšej podporili environmentálne ciele. Celkovo možno povedať, že spoločenská zodpovednosť nemá priamy dopad na výber spoločnosti, v ktorej zákazník nakupuje. Negatívne sa vyjadrilo 58% administratívnych zamestnancov spoločnosti Lidl a študentov a až 79% zamestnancov filiálok spoločnosti Lidl. 50% spotrebiteľov sa vyjadrilo, že zvažujú CSR v rámci svojho nákupného rozhodovania, druhá polovica sa vyjadrila, že o tomto aspekte neuvažuje. Viac ako 80% všetkých respondentov označilo, že za spoločensky zodpovednú firmu považujú spoločnosť Lidl. Viac ako 7% respondentov si myslí, že je spoločensky

zodpovedné Tesco, približne 7% si myslí, že žiadna z uvedených firiem a ostatné spoločnosti si prerozdělili ďalšie percentá. V tejto otázke sa preukázala vysoká lojalita zamestnancov spoločnosti Lidl, keďže 100% administratívnych a viac ako 90% filiálových zamestnancov označilo za zodpovednú firmu svojho zamestnávateľa. Tieto výsledky nám poukázali na to, ako *zamestnanci maloobchodnej spoločnosti Lidl Slovenská republika, v.o.s., vnímajú spoločenskú zodpovednosť*. Napriek tomuto vysokému hodnoteniu spoločenskej zodpovednosti svojho zamestnávateľa, zdá sa, že najmä filiáloví zamestnanci nevnímajú spoločenskú zodpovednosť vo všeobecnosti ako veľmi dôležitú. Z projektov, ktoré respondenti poznali najviac, a ktoré museli buď sami uviesť alebo priradiť, sú im najznámejšie projekty spoločnosti Lidl, „Žihadielko“, „Voda pre stromy“, „Rozprávky, ktoré potešia všetky deti“, ktoré boli ocenené v rôznych súťažiach z marketingového či komunikačného hľadiska. Taktiež výsledky týchto projektov vidieť naprieč Slovenskom v oblastiach, v ktorých je potrebná modernizácia a nie je im venovaná dostatočná pozornosť či finančné zdroje. V porovnaní s konkurenciou poznajú respondenti v o dosť menšej miere najmä projekty spoločnosti Tesco, „Vy rozhodujete, my pomáhame“ a „Tesco beh pre život“. Dôležitou úlohou dotazníka bolo zistiť, *akým CSR oblastiam by sa mala maloobchodná spoločnosť na Slovensku venovať*. 67,9% respondentov považuje za najdôležitejšie z pohľadu maloobchodnej spoločnosti upriamiť svoju pozornosť v rámci spoločenskej zodpovednosti životnému prostrediu, 62,9% zamestnancom, 59,8% spoločnosti ako „dobrý občan“. 53,7% respondentov si myslí, že sortimentu, 46,9% respondentov považuje za dôležitú oblasť dodávateľov, 41,9% dobrovoľníctvo a 35,18% charitu. Tieto výsledky prinášajú niekoľko prekvapivých faktov. Prvým zaujímavým výsledkom je, že na prvé miesto si respondenti vybrali životné prostredie a na druhé miesto zamestnancov. Zaujímavé je to aj z toho pohľadu, že nami vybrané firmy sa často zameriavajú na projekty zamerané na spoločnosť ako takú, ktoré sú v porovnaní s projektmi zameranými na životné prostredie aj omnoho viac komunikované. Na druhom mieste skončilo zameranie na zamestnancov, ktoré uviedli na prvé miesto študenti. V prípade ostatných skupín bola na druhom alebo treťom mieste. Dobrý postoj k zamestnancom je skôr komunikovaný v rámci náborových kampaní a nie ako súčasť spoločenskej zodpovednosti. Na druhej strane ocenenia ako Najzamestnávateľ a Top Employer, ktoré sú po ich získaní často komunikované, pravdepodobne evokujú u spotrebiteľov, že tento zamestnávateľ je voči svojim zamestnancom zodpovedný. Oblasť „spoločnosť“ je pre spotrebiteľov veľmi blízka, preto je prekvapivé, že sa umiestnila až na treťom mieste. Respondenti najčastejšie nakupujú v spoločnosti Lidl, a to prevažne často, občas alebo veľmi často. Zamestnanci

spoločnosti Lidl potom nakupujú najčastejšie v Kauflande a ostatní spotrebitelia so študentmi v spoločnosti Tesco. Tretie priečky majú vzájomne vymenené a najmenej často nakupujú v Bille. Na základe prieskumu môžeme povedať, že spoločenská zodpovednosť má vplyv na konkurencieschopnosť v maloobchode, a to aj z pohľadu spotrebiteľa, aj z pohľadu zamestnávateľa. Výsledky dotazníkového prieskumu nám pomohli identifikovať, *že spoločenská zodpovednosť ovplyvňuje konkurencieschopnosť spoločnosti Lidl voči jej ostatným konkurentom, ale nepriamo*. Väčšina respondentov sa totiž vyjadrila, že CSR neovplyvňuje ich nákupné rozhodovanie, v ktorej spoločnosti najviac nakupujú. Na druhej strane sa však vyjadrili, že spoločnosť, ktorá sa venuje spoločenskej zodpovednosti považujú za sympatickú. Zároveň za spoločensky najzodpovednejšiu považujú spomedzi vybraných maloobchodov spoločnosť Lidl, v ktorej aj najviac v porovnaní s konkurenciou nakupujú a ktorej aktivity spoločenskej zodpovednosti najviac poznajú. Tieto aktivity majú zároveň rozsiahly dopad a výsledky v rámci vymedzených prioritných oblastí a sú zároveň aj výborne odkomunikované, o čom svedčia aj mnohé ocenenia daných projektov. Prioritné oblasti v rámci spoločenskej zodpovednosti spoločnosti Lidl sa zhodujú s očakávaniami respondentov, aj keď je otázne či je splnený aj očakávaný pomer aktivít v jednotlivých oblastiach. Výsledky dotazníkového prieskumu nám poukazujú na to, *ako sa líši záujem, vedomosti a očakávania štyroch špecifických skupín respondentov ohľadom spoločenskej zodpovednosti vybraných maloobchodníkov*. Rozdiely sú viditeľné skoro v každej otázke, čo nám potvrdzuje, že ak chce spoločnosť svojou spoločenskou zodpovednosťou osloviť záujmové skupiny, mala by mať komplexný prehľad o očakávaniach, záujme, ale aj o celkových vedomostiach týchto záujmových skupín v oblasti CSR. Na základe toho získa spoločnosť spätnú väzbu na svoje doterajšie aktivity spoločenskej zodpovednosti a zároveň cenné informácie, ktoré jej pomôžu vytvoriť efektívnejšiu CSR stratégiu prispôbenú očakávaniam záujmových skupín.

Na základe výsledkov sme stanovili pre spoločnosť Lidl niekoľko odporúčaní, ktoré by bolo vhodné zakomponovať do stratégie spoločenskej zodpovednosti. V prvom rade by mala začať spoločnosť Lidl vydávať CSR správu, ktorá by každoročne analyzovala do hĺbky aktivity v tejto oblasti a spotrebiteľom by prinášala možnosť vidieť reálny dopad týchto aktivít na jednom mieste. V rámci externej komunikácie CSR by sa mala spoločnosť zamerať na zvýšenie propagácie iniciatív v oblasti životného prostredia a zamestnancov, keďže práve tieto oblasti považujú respondenti dotazníka za tie najdôležitejšie, ktorým by sa mala maloobchodná spoločnosť venovať. Kvôli posilneniu vplyvu spoločenskej zodpovednosti na nákupné rozhodnutia spotrebiteľov by bolo vhodné, keby sa spoločnosť

Lidl zamerala na označovanie sortimentu vyrábaného z udržateľných zdrojov na filiálkach. To pomôže zákazníkovi získať potrebné informácie na zváženie aspektu spoločenskej zodpovednosti v čase, kedy to najviac potrebujú. V rámci internej komunikácie by sme odporúčali zamerať sa na komunikáciu dôležitosti CSR, aby sa zlepšilo chápanie dôležitosti spoločenskej zodpovednosti zo strany filiálových zamestnancov. Takisto odporúčame aby boli zamestnanci viac zapojení do CSR iniciatív spoločnosti. Zároveň by sme odporúčali, aby spoločnosť Lidl pripravila dotazníkový prieskum na základe vzoru, ktorý bol použitý v diplomovej práci. Na základe zistení od svojich zamestnancov a spotrebiteľov by mohla efektívne upraviť svoju CSR stratégiu.

Výsledky diplomovej práce zodpovedajú stanovenému cieľu, a preto pokladáme nami definovaný cieľ za splnený. Práca môže poslúžiť ako vhodný podklad pre štúdium zhodnotenia vplyvu spoločenskej zodpovednosti v maloobchode tak maloobchodným spoločnostiam ako i spotrebiteľom, poprípade potenciálnym zamestnancom. V prípade pokračovania výskumu v tejto téme by bolo vhodné zamerať dotazníkový prieskum aj na otázky, ktoré bližšie objasnia prepojenosť spoločenskej zodpovednosti s dôverou a následne nákupným rozhodovaním spotrebiteľov. Prínosné by bolo zamerať sa aj pomer jednotlivých kritérií, ktoré tvoria celkové nákupné rozhodovanie spotrebiteľov a konkrétnejšie aj na tému udržateľného sortimentu, aby vedela maloobchodná spoločnosť prispôbiť dostupnosť preferovaných produktov na svojich filiálkach. Získané informácie by pomohli ešte dôkladnejšie posúdiť vplyv spoločenskej zodpovednosti maloobchodných firiem na ich konkurencieschopnosť.

Zoznam použitej literatúry

1. AAKER, A. David. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press, 1991. 299 pp. ISBN: 978-0029001011.
2. ANSELMSSON, Johan – JOHANSSON, Ulf. Corporate social responsibility and the positioning of grocery brands: an exploratory study of retailer and manufacturer brands at point of purchase [online]. In: *International Journal of Retail & Distribution Management*. UK: Emerald Group Publishing, 2007, Vol. 35, No. 10, pp. 835-856. [cit. 2018-02-24]. ISSN 0959-0552. Dostupné na: <https://doi.org/10.1108/09590550710820702>
3. APÉRIA, Tony – BRØNN, S. Peggy – SCHULTZ, Majken. A reputation analysis of the most visible companies in the Scandinavian countries [online]. In: *Corporate Reputation Review*. UK: Palgrave Macmillan, 2004, Vol. 7, No. 3, pp. 218-230. [cit. 2018-03-25]. ISSN: 1479-1889. Dostupné na: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.crr.1540222>
4. AUGER, Pat – BURKE, Paul – DEVINNEY, Timothy. – LOUVIERE, J. Jordan. What will consumers pay for social product features? [online]. In: *Journal of Business Ethics*. Netherland: Springer, 2003, Vol. 42, No. 3, pp. 281-304. [cit. 2018-01-15]. ISSN: 1573-0697. Dostupné na: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1022212816261>
5. BHATTACHARYA, C. B. – SANKAR, Sen – KORSCHUN, Daniel. Using corporate social responsibility to win the war for Talent [online]. In: *MIT Sloan Management Review*. USA: Massachusetts Institute of Technology, 2008, Vol. 49, No. 2, 10 pp. [cit. 2018-02-24]. ISSN: 1532-9194. Dostupné na: <https://sloanreview.mit.edu/article/using-corporate-social-responsibility-to-win-the-war-for-talent/>
6. BETTIS, A. Richard – HITT, A. Michael. The New Competitive Landscape [online]. In: *Strategic Management Journal*. UK: John Wiley & Sons, Ltd., 1995, Vol. 16, No. S1, pp. 7-19. [cit. 2018-04-15]. ISSN: 1097-0266. Dostupné na: <https://onlinelibrary.wiley.com/journal/10970266>

7. BILLA WEBSTRÁNKA. *Billa ľudom občianske združenie* [online]. [cit. 2017-09-22]. Dostupné na: https://www.billa.sk/oz-billa-ludom/index/dd_bi_subpage.aspx
Ideme ekologickou cestou [online]. [cit. 2017-09-22]. Dostupné na: https://www.billa.sk/O_Spolocnosti/Ideme_ekologickou_cestou/index/dd_bi_subpage.aspx
Kto sme [online]. [cit. 2017-09-22]. Dostupné na: https://www.billa.sk/O_Spolocnosti/Kto_sme/Kto_sme/dd_bi_subpage.aspx
Ocenenia. [online]. [cit. 2017-09-22]. Dostupné na: https://www.billa.sk/O_Spolocnosti/Ocenenia/Ocenenia/dd_bi_subpage.aspx
O spoločnosti [online]. [cit. 2017-09-22]. Dostupné na: https://www.billa.sk/O_Spolocnosti/O_Spolocnosti/dd_bi_channelpage.aspx
Pomáhame [online]. [cit. 2017-09-22]. Dostupné na: [https://www.billa.sk/O_Spolocnosti/Pomáhame/Pomáhame/dd_bi_subpage.aspx](https://www.billa.sk/O_Spolocnosti/Pomahame/Pomahame/dd_bi_subpage.aspx)
Sortiment [online]. [cit. 2017-09-22]. Dostupné na: https://www.billa.sk/Sortiment/Sortiment/dd_bi_channelpage.aspx
8. BIONG, Herald – NYGAARD, Arne – SILKOSET, Ragnhild. The influence of Retail management' s Use of Social power on Corporate Ethical Values, Employee Commitment, and Performance [online]. In: *Journal of Business Ethics*, Netherland: Springer. 2010, Vol. 42, No. 3, pp. 341-363. [cit. 2017-12-05]. ISSN: 1573-0697. Dostupné na: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-010-0523-0>
9. BLOEMER, M. José – KASPER, P. D. Hans. The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty [online]. In: *Journal of Economic Psychology*. UK: Elsevier Ltd, 1995, Vol. 16, No. 2, pp. 311-329. [cit. 2017-12-02]. ISSN: 0167-4870. Dostupné na: [http://dx.doi.org/10.1016/0167-4870\(95\)00007-B](http://dx.doi.org/10.1016/0167-4870(95)00007-B)
10. BRAY, Jeffery – JOHNS, Nick – KILBURN, D. An exploratory study into the factors impeding ethical consumption [online]. In: *Journal of Business Ethics*. Netherland: Springer, 2011, Vol. 98 No. 4, pp. 597-608. [cit. 2017-11-03]. ISSN 1573-0697. Dostupné na: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-010-0640-9>
11. BROWN, J. Tom – DACIN, A. Peter. The company and the product: corporate associations and consumer product responses [online]. In: *Journal of Marketing*. USA: American Marketing Association, 1997, Vol. 61, No. 1, pp. 68-84 [cit. 2018-02-24]. ISSN 1547-7185. Dostupné na:

<http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=ae26616b-86f3-4d61-ab7a-d77b83993eb1%40pdv-v-sessmgr01>

12. CARROLL, B. Archie. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance [online]. In: *The Academy of Management Review*. New York: Academy of Management, 1979, Vol.4, No.4, pp. 497-505. [cit. 2018-01-13]. ISSN: 1930-3807. Dostupné na: <http://www.jstor.org/stable/257850>
13. CUSHMAN, P. Donald – KING SANDERSON, Sarah. High-Speed Management: A Revolution in Organizational Communication in the 1990 [online]. In: *Journal Annals of the International Communication Association*. UK: Routledge, 1993, Vol. 16, No. 1, pp. 209-236. [cit. 2018-02-24]. ISSN: 2380-8985. Dostupné na: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/23808985.1993.11678853>
14. DAHLSTRUD, Alexander. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions [online]. In: *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*. USA: John Wiley & Sons, Inc, 2008, Vol. 15, No. 1, pp. 1 – 13. [cit. 2018-01-13]. ISSN: 1535-3966. Dostupné na internete: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/csr.132/epdf>
15. DEEPA, S. – CHITRAMANI, P. Dr. CSR in retailing industry: a case of three retail stores [online]. In: *International Journal of Business and administration research review*. Bangalore: IJBARR, 2015, Vol. 3, No.9, pp. 128-135. [cit. 2018-02-24]. ISSN: 2347 - 856X Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/282701370_CSR_IN_RETAILING_INDUSTRY-A_CASE_OF_THREE_RETAIL_STORES
16. DELOITTE. *Top 10 Highlights*. In: *Global Powers of Retailing 2017*. [elektronický zdroj]. 2017. 47 pp. [cit. 2017-09-20]. Dostupné na: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/Global%20Powers%20of%20Retailing%202017.pdf>
17. DICK, S. Alan – BASU, Kunal. Consumer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework [online]. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*. US: Springer, 1994, Vol. 22, No. 2, pp. 99-113. [cit. 2018-02-18]. ISSN: 1552-7824. Dostupné na: <https://www.scribd.com/doc/135705548/Consumer-Loyalty-Toward-an-Integrated-Conceptual-Framework>
18. DIGITAL PIE WEBSTRÁNKA. *O súťaži* [online]. [cit. 2017-09-22]. Dostupné na: <https://www.digitalpie.sk>

19. DITLEV-SIMONSEN, D. Caroline – BROGGER, B. *CSR and Employee Motivation*
In: A Midttun, *CSR and Beyond – A Nordic Perspective*. Oslo: Cappelen Damm AS,
2013. pp. 117-134. ISBN 978-82-02-41215-9.
20. DÔVERYHODNÉ ZNAČKY WEBSTRÁNKA. [online]. [cit. 2017-09-22].
Dostupné na: <http://doveryhodneznacky.sk/o-programe/>
21. DRUCKER, F. Peter. *Innowacje i przedsiębiorczość, Praktyka i zasady*. Warszawa:
PWE. 1992. 285 pp. ISBN: 83-208-0870-7.
22. DRUMWRIGHT, E. Minette. Company advertising with a social dimension: the role
of noneconomic criteria [online]. In: *Journal of Marketing*. USA: American
Marketing Association, 1996, Vol. 60, No. 4, pp. 71-87. [cit. 2018-04-13]. ISSN:
1547-7185. Dostupné na:
<https://archive.ama.org/archive/ResourceLibrary/JournalofMarketing/documents/9610251921.pdf>
23. DU, Shuili – BHATTACHARYA, B.C. – SEN, Sankar. Maximizing business returns
to corporate social responsibility: The role of CSR communication [online]. In:
International Journal of Management Reviews. UK: Blackwell Publishing Ltd. and
British Academy of Management, 2010, Vol. 12, No. 1, pp. 8-19. [cit. 2017-12-10].
ISSN: 1468-2370. Dostupné na: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x>
24. ELG, Ulf – HULTMAN, Jens. CSR: retailer activities vs. consumer buying decisions
[online]. In: *International Journal of Retail & Distribution Management*. UK:
Emerald Group Publishing, 2016, Vol. 44, No. 6, pp. 640-656, [cit. 2018-01-12].
ISSN 0959-0552. Dostupné na: <https://doi.org/10.1108/IJRDM-10-2015-0155>
25. ELLEN, S. Pam – MOHR, A. Lois – WEBB, J. Deborah. Charitable Programs and
the Retailer: Do They Mix? [online]. In: *Journal of Retailing*. UK: Elviesier Ltd.,
2000, Vol. 76, No. 3, pp. 393-406. [cit. 2018-02-23]. ISSN: 0022-4359 Dostupné
na: https://www.researchgate.net/publication/222119162_Charitable_Programs_and_the_Retailer_Do_They_Mix
26. ELLEN, S. Pam – WEBB, J. Deborah – MOHR, A. Lois. Building corporate
associations: consumer attributions for corporate socially responsible programs
[online]. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*. US: Springer, 2006, Vol.
34, No. 2. pp. 147-157. [cit. 2017-11-10]. ISSN: 1552-7824 Dostupné na:
<https://pdfs.semanticscholar.org/d7cd/c3fdf43c7b2f8598d43342dc8b7f06f8de66.pdf>

27. EUROPSKÁ KOMISIA. Green paper – Promoting a European framework for corporate social responsibility [online]. 2001. 37 pp. [cit. 2018-10-13]. Dostupné na: http://europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-9_en.pdf
28. FINSTAT WEBSTRÁNKA. *Billa s.r.o.* [online]. [cit. 2017-09-22]. Dostupné na: <https://www.finstat.sk/31347037>
Lidl Slovenská republika, v.o.s. [online]. [cit. 2017-09-22]. Dostupné na: <https://www.finstat.sk/35793783>
Kaufland Slovenská republika, v.o.s. [online]. [cit. 2017-09-22]. Dostupné na: <https://www.finstat.sk/35790164>
TESCO STORES SR, a.s. [online]. [cit. 2017-09-22]. Dostupné na: <https://www.finstat.sk/31321828>
29. FROSTENSON, Magnus – HELIN, Sven – SANDROM, Johan. Organising corporate responsibility communication through filtration: a study of web communication patterns in Swedish retail [online]. In: *Journal of Business Ethics*. Netherland: Springer, 2011, Vol. 100, No. 1, pp. 31-43. [cit. 2018-03-10]. ISSN: 1573-0697. Dostupné na: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-011-0771-7>
30. FROSTENSON, Magnus – HELIN, Sven – SANDROM, Johan. The internal significance of codes of conduct in retail companies [online]. In: *Business Ethics: a European Review*. UK: John Wiley & Sons, 2012, Vol. 21, No.3, pp. 263-275. [cit. 2018-03-10]. ISSN: 1467-8608. Dostupné na: http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8608.2012.01657.x/epdf?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=www.google.sk&purchase_site_license=LICENSE_DENIED_NO_CUSTOMER
31. GARBARINO, Ellen – JOHNSON, Mark. The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. [online]. In: *Journal of Marketing*. USA: American Marketing Association, 1999, Vol. 63, No. 2, pp. 70-87. [cit. 2018-02-12]. ISSN: 1547-7185. Dostupné na: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=521cf194-bc87-4c2f-909a-88906055471b%40sessionmgr4006>

32. GIROD, Stephane. Branding in european retailing: a corporate social responsibility perspective [online]. In: *European Retail Digest*. Oxford: Oxford Institute of Retail Management, 2003, Vol. 38, p. 1-6. [cit. 2018-02-01]. ISSN: 1352-9633. Dostupné na: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=f4cd37a9-db2f-4c69-a636-89ebc6015dde%40sessionmgr4010>
33. HARTER, K. James – SCHMIDT, L. Frank – HAYES, L. Theodore. Businessunit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis [online]. In: *Journal of Applied Psychology*. US: American Psychological Association, 2002, Vol. 87, pp. 268-279 [cit. 2018-02-24]. ISSN: 1939-1854. Dostupné na: http://www.factorhappiness.at/downloads/quellen/s17_harter.pdf
34. HERMES KOMUNIKÁTOR ROKA WEBSTRÁNKA. [online]. [cit. 2017-09-22]. Dostupné na: <https://www.cenyhermes.sk/#o-sutazi>
35. HOSMER, T. Larue. Strategic planning as if ethics mattered [online]. In: *Strategic Management Journal*. USA: John Wiley & Sons, 1994, Vol. 15, No. 52, pp. 17-34. [cit. 2018-01-10]. ISSN: 0143-2095. Dostupné na: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250151003/pdf>
36. MORI, Ipsos. *Engaging employees through corporate responsibility* [elektronický zdroj]. London, 2008, 15 pp. [cit. 2018-01-05]. Dostupné na: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/publication/1970-01/loyalty-erm-engaging-employees-through-corporate-responsibility.pdf>
37. JACOBY, Jacob – CHESNUT, W. Robert. Brand loyalty: Measurement and Management [online]. In: *Journal of Advertising*. New York: John Wiley & Sons, 1978, Vol. 8, No. 2, 120 pp. [cit. 2018-02-08]. ISSN: 1557-7805. Dostupné na: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00913367.1979.10717981>
38. KAUF LAND WEBSTRÁNKA. *Chronik* [online]. [cit. 2017-09-22]. Dostupné na: <https://unternehmen.kauf land.de/ueber-kauf land/chronik.html>
Ocenenia [online]. [cit. 2017-09-22]. Dostupné na: <https://spolocnost.kauf land.sk/o-nas/ocenenia.html>
Ochrana životného prostredia [online]. [cit. 2017-09-22]. Dostupné na: <https://spolocnost.kauf land.sk/clovek-a-zivotne-prostredie/ochrana-zivotneho-prostredia.html>

- Spoločenská zodpovednosť* [online]. [cit. 2017-09-22]. Dostupné na: <https://spolocnost.kaufland.sk/clovek-a-zivotne-prostredie/spolocenska-zodpovednost.html>
- Zodpovedná tvorba sortimentu* [online]. [cit. 2017-09-22]. Dostupné na: <https://spolocnost.kaufland.sk/clovek-a-zivotne-prostredie/zodpovedna-tvorba-sortimentu.html>
39. KIM, Jiyoung – HA, Sejin – FONG, Clarissa. Retailers' CSR: the effects of legitimacy and social capital [online]. In: *International Journal of Retail & Distribution Management*. UK: Emerald Group Publishing, 2014, Vol. 42, No. 2, pp. 131-150. [cit. 2018-02-15]. ISSN: 0959-0552. Dostupné na: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/IJRDM-10-2012-0092?journalCode=ijrdm>
 40. KOTLER, Philip. – LEE, Nancy. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. 1. vydanie, New Jersey: John Wiley & Sons, 2004. 320 pp. ISBN: 978-0471476115.
 41. KPMG. *Spoločenskú zodpovednosť vykazuje 55% slovenských firiem* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2017. [cit. 2018-01-10]. Dostupné na: <https://home.kpmg.com/sk/sk/home/media/press-releases/2017/10/spolocensku-zodpovednost-vykazuje-55-percent-slovenskych-firiem.html>
 42. LAAVORATA, Laure. Influence of retailers's commitment to sustainable development on store image, consumer loyalty and consumer boycotts: proposal for a model using the theory of planned behavior [online]. In: *Journal of Retailing and Consumer Services*. UK: Elsevier Ltd., 2014, Vol. 21, No. 6, pp. 1021-1027. [cit. 2018-03-10]. ISSN: 0969-6989. Dostupné na: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698914000046>
 43. LEHNER, Matthias. Translating sustainability: the role of the retail store [online]. In: *International Journal of Retail & Distribution Management*. UK: Emerald Group Publishing, 2015, Vol. 43, No. 4/5, pp. 386-402. [cit. 2018-02-15]. ISSN 0959-0552. Dostupné na: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/IJRDM-02-2014-0013>
 44. LIDL WEBSTRÁNKA. LIDL WEBSTRÁNKA. *Geschichte* [online]. [cit. 2017-09-22]. Dostupné na: <https://www.lidl.de/de/geschichte/s1243>
Eudia tvoria Lidl [online]. [cit. 2017-09-22]. Dostupné na: <https://www.lidl.sk/sk/Working-with-our-suppliers-753.htm>

- Ocenenia* [online]. [cit. 2017-09-22]. Dostupné na: <https://www.lidl.sk/sk/ocenenia.htm>
- Ohľaduplnosť na pultoch* [online]. [cit. 2017-09-22]. Dostupné na: <https://www.lidl.sk/sk/CSR.htm>
- O spoločnosti*. [online]. [cit. 2017-09-22]. Dostupné na: <https://www.lidl.sk/sk/o-nas.htm>
- Spoločenská zodpovednosť v Lidli* [online]. [cit. 2017-09-22]. Dostupné na: <https://www.lidl.sk/sk/spolocenskazodpovednost.htm>
- Vernatwortung* [online]. [cit. 2017-09-22]. Dostupné na: <https://www.lidl.de/de/verantwortung/s841>
- Zodpovedná spoločnosť* [online]. [cit. 2017-09-22]. Dostupné na: <https://www.lidl.sk/sk/spolocnost.htm>
- Zodpovednosť k dodávateľom* [online]. [cit. 2017-09-22]. Dostupné na: <https://www.lidl.sk/sk/Championing-a-healthy-society-752.htm>
- Životné prostredie* [online]. [cit. 2017-09-22]. Dostupné na: <https://www.lidl.sk/sk/zivotne-prostredie.htm>
45. LUO, Xueming – BHATTACHARYA, B.C. Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value [online]. In: *Journal of Marketing*. USA: American Marketing Association. 2006, Vol. 70, No. 4, pp. 1-17 [cit. 2018-10-13]. ISSN 1547-7185. Dostupné na: <https://pdfs.semanticscholar.org/3164/54a425b2049d96701dc34f0f25bb7a06c8d4.pdf>
 46. MACDONALD, A.M. *Chambers twentieth century dictionary*. Edinburgh: W&R Chamebrs Ltd, 1976. 1664 pp. ISBN: 978-0550102065.
 47. MACLEOD, David – CLARKE, Nita. Engaging for Success: enhancing performance through employee engagement [online]. In: *A Report to Government*. UK: Innovation and Skills Department for Business, 2009. 152 pp. [cit. 2018-02-03]. Dostupné na: <http://dera.ioe.ac.uk/1810/1/file52215.pdf>
 48. MAIGNAN, Isabelle. Consumers' Perceptions of Corporate Social Responsibilities: A Cross-Cultural Comparison [online]. In: *Journal of Business Ethics*. Netherland: Springer, 2001, Vol. 30 No. 1, pp. 57-72. [cit. 2018-02-20]. ISSN 1573-0697. Dostupné na: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=ae26616b-86f3-4d61-ab7a-d77b83993eb1%40pdc-v-sessmgr01>

49. Maignan, Isabelle – Ferrell, O.C. Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework [online]. In: *Journal of the Academy of Marketing Science Journal*. US: Springer, 2004, Vol. 32, No. 1, pp. 3-19. [cit. 2018-02-24]. ISSN: 1552-7824. Dostupné na: <https://danielsethics.mgt.unm.edu/pdf/Corporate%20Social%20Responsibility%20and%20Marketing.pdf>
50. MASTERCARD OBCHODNÍK ROKA WEBSTRÁNKA. [online]. [cit. 2017-09-22]. Dostupné na: <https://www.obchodnik-roka.sk>
51. MCGODRICK, J. Peter – FREESTONE, M. Oliver. Ethical product premiums: antecedents and extent of consumers' willingness to pay [online]. In: *The international Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. UK: Taylor and Francis, 2008, Vol. 18. No. 2, pp. 185 – 201. [cit. 2018-01-20]. ISSN: 1466-4402. Dostupné na: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09593960701868431>
52. MCWILLIAMS, Abigail – DONALD, Siegel. Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective [online]. In: *The Academy of Management Review*. USA: Academy of Management, 2001, Vol. 26, No. 1, pp. 117-127. [cit. 2018-03-25]. ISSN: 0363-7425. Dostupné na: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=ae26616b-86f3-4d61-ab7a-d77b83993eb1%40pdc-v-sessmgr01>
53. MENON, Ajay – MENON, Anil. Enviropreneurial marketing strategy: the emergence of corporate environmentalism as market strategy [online]. In: *Journal of Marketing*. USA: American Marketing Association, 1997, Vol. 61, No. 1 pp. 51-67. [cit. 2018-02-12]. ISSN: 1547-7185. Dostupné na: <https://faculty.fuqua.duke.edu/~moorman/Marketing-Strategy-Seminar-2015/Session%202012/Menon%20and%20Menon.pdf>
54. MIRVIS, Phillip. Employee Engagement and CSR: Transactional, relational, and development approaches [online]. In: *California Management Review*. California: University of California at Berkeley, 2012, Vol. 54, No. 4, pp. 93 – 117. [cit. 2018-01-13]. ISSN 0008-1256. Dostupné na: https://www.researchgate.net/profile/Philip_Mirvis/publication/259729352_Employee_Engagement_and_CSR_Transactional_Relational_and_Developmental_Approaches/links/54b7d3c60cf28faced60883e/Employee-Engagement-and-CSR-Transactional-Relational-and-Developmental-Approaches.pdf

55. MOHR, A. Lois – WEBB J. Deborah – HARRIS E. Katherine. Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior [online]. In: *The Journal of Consumer Affairs*. USA: Wiley - Blackwell, 2001, Vol. 35, No. 1, pp. 45-72. [cit. 2018- 01-13]. ISSN: 1745-6606. Dostupné na: <http://nitromart.co.uk/jem/docs/social%20responsibility.pdf>
56. MOISESCU, Ioan-Ovidiu. From CSR to consumer loyalty: An empirical investigation in the retail banking industry of a developing country [online]. In: *Scientific Annals of Economics and Business*. Romania: University of Iasi Publishing House, 2017, Vol. 64, No. 3, pp. 307 – 323. [cit. 2018-02-25]. ISSN: 2501-3165. Dostupné na: <https://www.degruyter.com/view/j/saeb.2017.64.issue-3/saeb-2017-0020/saeb-2017-0020.xml>
57. MÚZA MERKÚRA WEBSTRÁNKA. [online]. [cit. 2018-04-15]. Dostupné na: <http://www.muzamerkura.sk>
58. NADÁCIA PONTIS WEBSTRÁNKA. *Doterajší víťazi Via bona Slovakia* [online]. [cit. 2018-04-15]. Dostupné na: <http://www.nadaciapontis.sk/doterajsi-vitazi-1>
59. NAJZAMESTNÁVATEĽ WEBSTRÁNKA. [online]. [cit. 2018-04-15]. Dostupné na: <http://www.najzamestnavatel.sk/rebricek-2017/>
60. OLIVER, L. Richard. Whence consumer loyalty? [online]. In: *Journal of Marketing*. USA: American Marketing Association, 1999, Vol. 63, pp. 33-44. [cit. 2018-02-25]. ISSN: 1547-7185. Dostupné na: <http://dx.doi.org/10.2307/1252099>
61. PAGELL, Mark – WU, Zhaohui – WASSERMAN, E. Michael. Thinking differently about purchasing portfolios: an assessment of sustainable sourcing [online]. In: *Journal of Supply Chain Management*. USA: Wiley – Blackwell, 2010, Vol. 46 No. 1, pp. 57-73. [cit. 2018-01-10]. ISSN: 1745-493X. Dostupné na: http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1745-493X.2009.03186.x/epdf?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=onlinelibrary.wiley.com&purchase_site_license=LICENSE_DENIED_NO_CUSTOMER
62. PEARSALL, Judy. *The concise Oxford dictionary*, 10. vydanie, Oxford: Oxford University Press, 1976. 1696 pp. ISBN: 978-0198602590.
63. PODNIKOVÉ MÉDIUM ROKA WEBSTRÁNKA. *Archív výsledkov* [online]. [cit. 2018-04-15]. Dostupné na: <http://www.podnikovemedium.sk/archiv-vysledkov>

64. PORTER, Michael E – KRAMER, R. Mark. Creating shared value [online]. In: *Harvard Business Review*. Brighton: Harvard Business Publishing, 2011, Vol. 89 No. 1-2, pp. 62-77 [cit. 2018-08-24]. ISSN 0017-8012. Dostupné na: <http://www.nuovavista.com/SharedValuePorterHarvardBusinessReview.PDF>
65. PORTER, Michael E – KRAMER R. Mark. Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility [online]. In: *Harvard Business Review*. Brighton: Harvard Business Publishing, 2006, Vol. 84, No. 12, pp. 78-90. [cit. 2018-08-24]. ISSN 0017-8012. Dostupné na: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&an=23081414&scope=site>
66. PROKOP. *Výsledky Prokop 2017* [online]. [cit. 2018-04-10]. Dostupné na: <http://www.prokop.online/prokop/2017/uvod>
67. REWE WEBSTRÁNKA. *Sustainability* [online]. [cit. 2017-09-22]. Dostupné na: <https://www.rewe-group.com/en/nachhaltigkeit>
68. ROMAN, M. Ronald – HAYIBOR, Sefa. – AGLE, R. Bradley. The relationship between social and financial performance [online]. In: *Business & Society*, New York: SAGE publications, 1999, Vol. 38, No. 1, pp. 109-125. [cit. 2018-02-15]. ISSN: 0007-6503. Dostupné na: <https://kantakji.com/media/3317/1146.pdf>
69. SEN Sankar – BHATTACHARYA B. C. Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility [online]. In: *Journal of Marketing Research*. USA: American Marketing Association, 2001, Vol. 38, No. 2, pp. 225-243. [cit. 2018-10-24]. ISSN 0022-2437. Dostupné na : <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsjsr&an=edsjsr.1558626&scope=site>
70. SMIGIELSKA, Grazyna. *Kreowanie przewagi konkurencyjnej w handlu detalicznym*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie. 2007. 238 pp. ISBN: 9788372523648
71. SMIGIELSKA, Grazyna. Retailers competitiveness on global markets [online]. In: *Challenges for International Business in Central and Eastern Europe*. Cracow: Cracow university of economics, 2017, Vol. 3, No. 1, pp. 176-196. [cit. 2018-04-10]. ISSN: 2543-537X. Dostupné na: <https://pm.uek.krakow.pl/article/view/1242/872>
72. TESCO WEBSTRÁNKA. *History* [online]. [cit. 2017-09-22]. Dostupné na: <https://www.tescopl.com/about-us/history/>

- Little helps plan* [online]. [cit. 2017-09-22]. Dostupné na: <https://www.tescopl.com/little-helps-plan/>
- Lokálni dodávatelia* [online]. [cit. 2017-09-22]. Dostupné na: <https://tesco.sk/sluzby-a-znacky/tesco-znacky/lokalni-dodavatelia/>
- Spoločenská zodpovednosť* [online]. [cit. 2017-09-22]. Dostupné na: <https://tesco.sk/tesco-sr/spolocenska-zodpovednost/nadacia-tesco/>
- Tlačové správy* [online]. [cit. 2017-09-22]. Dostupné na: <https://tesco.sk/tesco-sr/pre-novinarov/tlacove-spravy/>
73. TOP EMPLOYER WEBSTRÁNKA. Certified Top Employers [online]. [cit. 2017-04-10]. Dostupné na: <https://www.top-employers.com/en/certified-top-employers/>
74. VALOR, Carmen. The influence of information about labour abuses on consumer choice of clothes: a grounded theory approach [online]. In: *Journal of Marketing Management*. UK: Westburn Publishers Ltd., 2007, Vol. 23 No 7-8, pp. 675-695. [cit. 2018-01-18]. ISSN: 2333-6099 Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/236904319_The_influence_of_information_about_labour_abuses_on_consumer_choice_of_clothes_A_grounding_theory_approach
75. VAN HERPEN, Erica – PENNING, M.E. Joost – MEULENBERG, T.G. Matthew. Consumers' evaluations of socially responsible activities in retailing [online]. In: *Mansholt Working Papers*. Netherland: Mansholt Graduate School of Social Sciences, 2003, No. 4. pp. 1-25. [cit. 2018-02-03]. Dostupné na: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsrep&an=edsrep.p.ags.wagmwp.46730&scope=site>
76. WACH, Krzysztof. The Theoretical Modelling of the Firm-Level International Competitiveness in Business Studies. In: *International Competitiveness in Visegrad Countries: Macro and Micro Perspectives*. Graz: Fachhochschule Joanneum, 2014, pp. 101-124. [cit. 2018-04-15]. ISBN 978-3-200-03673-4 Dostupné na http://visegrad.uek.krakow.pl/PDF/Graz2014_kiendl-wendner_wach.pdf
77. WAGNER, Tillmann. – BICEN, Pelin. – HALL, R. Zachary. The dark side of retailing: towards a scale of corporate social responsibility [online]. In: *International Journal of Retail & Distribution Management*. UK: Emerald Group Publishing, 2008, Vol. 36 No. 2, pp. 124-142. [cit. 2018-02-15]. ISSN 0959-0552. Dostupné na: <https://www.bauer.uh.edu/zhall/docs/ijrdmwagnerpelinhall.pdf>

Príloha a zoznam príloh

Príloha 1 – Prehľad ocenení maloobchodných spoločností

Príloha 2 – Dotazník

Príloha 3 – Vyhodnotenie chybovosti v otázke č. 8 dotazníkového prieskumu z pohľadu zamestnancov

Príloha 4 – Vyhodnotenie chybovosti v otázke č. 8 dotazníkového prieskumu z pohľadu spotrebiteľov