

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Řízení CSR a jeho význam pro posílení  
konkurenceschopnosti podniku**

**CSR management and its importance for strengthening  
the competitiveness of the company**

Kristýna Bulíková

Cheb 2020



ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Kristýna BULÍKOVÁ**  
Osobní číslo: **K16B0446P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Téma práce: **Řízení CSR a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku**  
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

### Zásady pro vypracování

1. Zpracujte úvodní teoretickou část bakalářské práce.
2. Analyzujte vybranou organizaci z hlediska její společenské odpovědnosti.
3. Navrhněte opatření pro eliminaci slabých stránek zjištěných v analytické části bakalářské práce.
4. Posuďte ekonomickou efektivnost navržených opatření.

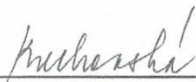
Rozsah bakalářské práce: **40 – 60 stran**  
Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

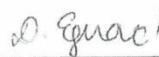
- LEGNEROVÁ, Kateřina, DOHNALOVÁ, Marie. *Společensky odpovědné podnikání*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2018. ISBN 978-80-7598-055-7.
- MAJEROVÁ, Ingrid. *Konkurenceschopnost vybraných ekonomik střední Evropy*. 1. vyd. Karviná: Institut vzdělávání Sokrates, 2019. ISBN 978-80-86572-83-3.
- MOLTHAN-HILL, Petra, ed. *The business student's guide to sustainable management: principles and practice*. Second edition. London: Routledge/Taylor & Francis Group, 2017. PRME: principles for responsible management education. ISBN 978-1-78353-319-0.
- SEKNIČKA, Pavel, PUTNOVÁ, Anna. *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5545-8.
- TETŘEVOVÁ, Liběna a kol. *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert. ISBN 978-80-271-0285-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.**  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

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



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



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

V Chebu dne 22. října 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Řízení CSR a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku“*

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Cheb dne

.....

podpis autora/autorky

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda využila příležitosti poděkovat Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D. za jeho ochotu a čas, odborné vedení bakalářské práce, cenné rady a připomínky.

Poděkovat bych také chtěla své rodině, že mě podporovali po celou dobu mého studia.

# Obsah

Úvod.....	9
<b>1 Charakteristika pojmu Společenská odpovědnost firem, historie a význam ..</b>	<b>11</b>
1.1 Historie CSR.....	11
1.2 CSR v České Republice.....	13
1.3 Definice CSR .....	14
1.4 Výhody CSR.....	16
<b>2 Pilíře CSR .....</b>	<b>18</b>
2.1 Ekonomická odpovědnost.....	20
2.2 Sociální odpovědnost .....	22
2.3 Environmentální odpovědnost .....	24
2.4 Udržitelný rozvoj .....	26
<b>3 CSR jako konkurenční strategie .....</b>	<b>27</b>
3.1 Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda .....	27
3.2 CSR jako konkurenční výhoda .....	28
<b>4 Analytická část.....</b>	<b>29</b>
4.1 Plzeňský prazdroj a.s. ....	29
4.1.1 Základní informace Plzeňského prazdroje .....	29
4.1.2 Cílová skupina zákazníků .....	31
4.1.3 Finanční situace Plzeňského Prazdroje a.s. ....	32
4.1.4 CSR v Plzeňském Prazdroji a.s.....	34
4.2 HEINEKEN N.V.....	41
4.2.1 Základní informace HEINEKEN N.V. ....	42
4.2.2 Cílová skupina zákazníků .....	42
4.2.3 Finanční situace HEINEKEN N.V.....	43

4.2.4	CSR v HEINEKEN N.V.....	46
4.3	SWOT analýza .....	52
4.3.1	SWOT analýza Plzeňský Prazdroj a.s. ....	53
4.3.2	SWOT analýza HEINEKEN N.V. ....	54
4.4	Komparace společností Plzeňský Prazdroj a.s. a HEINEKEN N.V. ....	55
4.4.1	Sociální oblast .....	55
4.4.2	Ekonomická oblast .....	56
4.4.3	Environmentální oblast.....	58
4.4.4	Rozdíly mezi firemními CSR aktivitami .....	59
	<b>Závěr .....</b>	<b>62</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>63</b>
	Knižní zdroje .....	63
	Internetové zdroje .....	64
	<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>73</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>74</b>
	<b>Seznam použitých zkratk a značek .....</b>	<b>75</b>
	<b>Abstrakt</b>	
	<b>Abstract</b>	



# Úvod

V současné době si lidé začínají více všimnout a učit se o společenské odpovědnosti firem (CSR). CSR je manažerský nástroj, který se začal vyvíjet v 50. letech 20. století. Firmy si začaly uvědomovat, že dosažení jejich stanovených cílů nebude již tak snadné jako doposud. Najednou už nejde pouze o vyprodukovaný výrobek firmy, ale také o to, jak se firma reprezentuje veřejnosti. Začalo se hledět na to, jak se firma staví k udržitelnému rozvoji, zda má pozitivní vztahy se všemi zúčastněnými stranami, zda chrání životní prostředí, zda se chová eticky nebo zda nakládá se svými zdroji efektivně. Společenskou odpovědnost lze dělit do tří skupin – ekonomická, sociální a ekologická. Aplikace CSR ve firmě přináší mnoho výhod pro ni samotnou jako získání pozitivní image firmy, silnější umístění na trhu, růst prodeje, zvýšení motivace a loajality zaměstnanců a spotřebitelů.

Dnes je CSR považováno za nový trend, kdy lidé doufají ve změnu firemních cílů. Veřejnost chce být šetrnější k životnímu prostředí, chtějí recyklované obaly, vyhýbají se plastovým taškám či obalům, výrobkům, které byly testovány na zvířatech apod. CSR se stala jedním z moderních trendů dnešního podnikání. Spotřebitelé jsou opatrnější, co nakupují, kdo je výrobcem konkrétního produktu nebo má-li značka dobrou pověst (Např. Testování výrobku neprováděli na zvířatech, nekorupčnost firmy, apod.). Tyto požadavky vytváří tlak na společnosti, aby více respektovaly spotřebitele a přírodu a učinily kroky, které budou prospěšné veřejnosti a životnímu prostředí. Pro firmy to může znamenat jistou konkurenční výhodu, způsob, jak se odlišit od ostatních podniků. Lidé si dnes začínají více uvědomovat, jak důležitou roli hraje CSR ve světě a v naší budoucnosti pro další generace.

Cílem práce bude analýza strategie CSR u vybraných společností a vytvoření efektivních návrhů na změny v oblasti CSR.

Vedlejšími cíli bude zpracování teoretických východisek k danému tématu, komparace CSR aktivit zkoumané společnosti a posouzení efektivnosti návrhů na změny v oblasti CSR z pohledu konkurenceschopnosti

Bakalářská práce bude rozdělena do dvou částí – teoretická a analytická část. V teoretické části bude charakterizován pojem CSR, jeho historie, vysvětleny jednotlivé oblasti CSR a možnost využití CSR jako konkurenční výhodu.

V analytické části budou popsány dané společnosti Plzeňský Prazdroj a HEINEKEN, jejich aktivity v CSR oblasti, sestrojeny SWOT analýzy pro oba podniky a následná komparace podniků.

Vědecké metody, které budou použity pro vypracování bakalářské práce, budou zejména studium odborných monografických textů, CSR reportů, výročních zpráv, následná komparace a interpretace získaných faktů doplněných o osobní názory a zkušenosti. Pro naplnění cílů bakalářské práce bude uskutečněno studium interních materiálů zkoumané společnosti.

# 1 Charakteristika pojmu Společenská odpovědnost firem, historie a význam

Je prakticky nemožné přesně říci, kdo, kdy a jak popsal CSR poprvé. Významně tato myšlenka začala vystupovat v popředí již ve 30. letech 20. století a prošla si dlouhou historií. Definována byla až v 50. letech, ale nikdy nebyla jasně stanovená a v průběhu let byla často upravována či měněna. Tato manažerská strategie může být velkou výhodou jak pro firmu, tak pro společnost a proto je důležité ji řádně vysvětlit, znázornit čeho se týká a popsat výhody, které může firmě přinést.

## 1.1 Historie CSR

Jak již bylo zmíněno, pojem CSR byl v 50. letech popsán americkým učitelem Howard R. Bowen. Tento muž se považuje za jednoho z hlavních zakladatelů celé myšlenky CSR. V roce 1953 publikoval knihu *Social Responsibilities of the Businessman*, ve které píše, že povinnost odpovědného podnikatele zahrnuje realizace takových politik, konat taková rozhodnutí a dodržovat takové směry činností, které jsou žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti (Bowen, 1953, str. 6). Apeluje na podnikatele, aby se rozhodovali a vystupovali prospěšně k veřejnosti. Mnoho významných autorů jako A. B. Carroll ho často popisují jako „otce společenské odpovědnosti firem“, ale přesněji by se dal považovat za „spouštěče“ povědomí o CSR (Carroll, 1999, str. 270). Nejvýznamnější období z hlediska postupu a vývoji CSR nastal roku 1979, kdy Archie B. Carroll navrhl definici společenské odpovědnosti firem a rozdělil je podle odvětví, kterých se týká, do čtyř kategorií (Carroll, 1991):

- ekonomická odpovědnost,
- zákonná (legální) odpovědnost,
- etická odpovědnost
- odpovědnost dobrovolná neboli filantropická.

V 70. letech se přestalo mluvit o CSR pouze teoreticky, ale firmy začaly aplikovat CSR v praxi. Společnosti dodržovaly federální zákony, které se týkaly životního prostředí, bezpečnosti výrobku, diskriminace zaměstnanců a bezpečnosti pracovníků.

Od 80. let se mnoho teoretiků snažilo změnit či vylepšit definici CSR, kterou zavedl A. B. Carroll. Povedlo se to až společníkům S. L. Wartickovi a P. L. Cochranovi, kteří přeměnili Correllův model odpovědnosti. Přeformovali jeho čtyři kategorie do tří aspektů (Wartick & Cochran, 1985, str. 758).

Obr. 1: Množiny triple bottom line



Zdroj: Ministerstvo životního prostředí, 2020, [https://www.mzp.cz/cz/udrzitelny\\_rozvoj](https://www.mzp.cz/cz/udrzitelny_rozvoj)

Zásadním krokem bylo založení neziskové organizace v 90. letech Business for Social Responsibility (BSR). Dnes má tato globální instituce více než 250 členských společností, se kterými spolupracuje na udržitelném rozvoji, ekologičtějších strategiích v podnikání a vybudování lepší budoucnosti pro další generace. Svým členským organizacím pomáhají dosáhnout úspěchu způsobem, který respektuje etické hodnoty, veřejnost a životní prostředí. BSR poskytují řadu nástrojů, školení a poradenských služeb, díky kterým umožňuje CSR jako konkurenční výhodu podniku (Business for Social Responsibility, 2020).

V roce 1996 byla založena CSR Europe prezidentem Evropské komise Jacques Delors. Tato organizace působí převážně v Evropě. Jejich úkolem je zvyšovat povědomí o CSR v Evropě, zajišťovat vzdělání a poradenství v oblasti CSR. Podporují podniky a průmyslová odvětví v jejich transformaci a spolupráci k udržitelnému růstu. V roce 2001 Evropská komise vydala tzv. Zelenou knihu (European Commission, 2001, str. 6). V této knize je poprvé definován výraz CSR evropskou unií. Definice z roku 2001 byla změněna či rozvinuta roku 2011 evropskou komisí.

Na počátku 21. století představili Schwartz a Carroll pojetí CSR ve třech doménách, které byly převzaty z Carrollovi teorie o čtyř kategoriích CSR:

- ekonomická oblast,

- sociální oblast,
- environmentální oblast,

Tento model lze také prezentovat jako Vennův diagram, kde každá jeho část představuje soubor organizačních charakteristik, které mohou být užitečné při analýze firmy. Na základě změny velikosti a dominance každého prvku modelu (ekonomický, sociální, environmentální), dokázali autoři vizualizovat různé „portréty“ CSR, které by mohly sloužit jako měřítka při analýze společnosti (Carroll, 2015, str. 40).

Ačkoli některé firmy byly zezáčátku skeptické vůči vizi CSR, menší společnosti jako Ben & Jerry's zmrzlina, The Body Shop a další, díky této metodě a strategii zvýšily své působení na trhu, zlepšily svou image a dnes jsou z nich hlavní konkurenti ve svém oboru podnikání (Vilas, 2017).

Velké podniky mohou být příkladem menším firmám či veřejnosti, proto je také CSR v podnikání důležité, aby společnosti neznečišťovaly životní prostředí, chovaly se eticky ke svým zaměstnancům a přispívaly k udržitelnému rozvoji. Z těch větších společností jsou to například Nike, Coca-Cola, McDonald's, Ikea, Kofola, Plzeňský Prazdroj a mnoho dalších (Asociace Společenské Odpovědnosti, 2020). Tyto firmy jdou příkladem menším společnostem k zodpovědnému podnikání.

## 1.2 CSR v České Republice

V dnešní době se CSR netýká pouze jednotlivce, jak popisuje H. R. Bowen, ale týká se prakticky všech, malých, středních i velkých společností. Myšlenka CSR se nesmírně rozvinula po celém světě, v posledních letech povědomí o ní roste i v České Republice. V porovnání s ostatními státy Evropy si Česká republika nestojí příliš dobře. V roce 2017 webová stránka KPMG Česká republika zveřejnila článek, že 51 % největších firem publikuje informace o své společenské odpovědnosti. Podle této analýzy se Česká republika nachází mezi nejnižším počtem firem, které reportují své společensky odpovědné aktivity (Dušek & Půrová, 2017).

V českém podnikání jsou znaky CSR znát už v prvním pololetí 20. století, konkrétně na příkladu podnikatele Tomáše Baťa. Tomáš Baťa vždy dával důraz na veřejnost a prospěch veřejnosti. Ve svém díle *Zámožnost všem* (Baťa, 1926) uvádí: „Často jsem stál před rozcestím, nevěda, mám-li jíti vpravo nebo vlevo, a myslím, že jsem nakonec

nejvíc vydělal, když jsem se rozhodl pro ten směr, který se zpočátku zdál prospěšný jen lidem – veřejnosti. Směr, který sliboval zpočátku prospěch jen mně a veřejnosti škodu, přinesl nakonec škodu nám oběma“ (Baťa, 2007, str. 39).

Na tomto příkladu, o kterém se v oné době nevědělo, že spadá pod kontext CSR, lze vidět, jak důležitou roli k úspěchu podniku, hraje dobrý vztah podniku k společnosti.

CSR v České Republice spravuje od roku 2013 Ministerstvo průmyslu a obchodu. Úkolem MPO je Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České Republice (NAP CSR) a také řízení Rady kvality ČR a její činnosti. MPO je základním řídicím orgánem v ČR, který koriguje propagaci a koordinaci aktivit související s CSR. Vedle MPO také existují nevládní subjekty, např. Asociace společenské odpovědnosti, Česká podnikatelská rada pro udržitelný rozvoj nebo Byznys pro společnost. Tyto organizace si vedou rejstřík všech svých členů, jejich aktivity a také aktuální články či novinky (Národní Informační Portál o CSR, 2020).

### 1.3 Definice CSR

Jak již bylo zmíněno v předešlé podkapitole, existuje mnoho definicí, které byly stanoveny odbornou literaturou (Carroll) či národními a mezinárodními institucemi. Jednoznačná definice však nebyla stanovena, ale všechny se navzájem velmi podobají. Pro porovnání podobnosti mezi definicemi, budou uvedeny v této podkapitole tři definice, které byly stanoveny řadou institucí.

Evropská komise, která podporuje CSR v Evropě, uvedla definici z roku 2001 v tzv. Zelené knize následujícím způsobem:

*„Společenská odpovědnost podniků je koncept, na jehož základě podniky dobrovolně začleňují sociální záležitosti a otázky životního prostředí do své podnikatelské činnosti a vzájemných vztahů se zúčastněnými stranami.“* (European Commission, 2001, str. 6).

Zúčastněnými stranami je myšleno stakeholdery, neboli skupina, společnost, organizace či jednotlivec, který je schopen ovlivnit organizaci. Je zainteresovaný do chodu společnosti a může mít vliv na dosahování cílů firmy (Freeman, 1984, str. 52).

Tuto definici evropská komise roku 2011 změnila. Definovala sociální odpovědnost podniků jako *„odpovědnost podniků za dopad jejich činnosti na společnost“* (Evropská

Komise, 2011, str. 6). Lze si také zobrazit definici pojmu CSR na stránkách EU Vocabularies což je on-line EU slovník. Tato webová stránka uvádí definici CSR jako:

*„Dobrovolná snaha podniků začlenit sociální a environmentální zájmy do jejich činností a vztahů s jinými stranami.“* (Úřad pro publikace Evropské unie, 2020).

Další instituci, která uvádí mírně odlišné vysvětlení pojmu CSR, lze uvést organizaci World Business Council for Sustainable Development. WBCSD je celosvětová organizace s více než 200 členských podniků, které spolupracují na urychlené změně k environmentální udržitelnosti (World Business Council for Sustainable Development, 2020). Svým členům pomáhají k úspěchu a rozvoji, pomocí pozitivního vlivu na stakeholdery, životní prostředí a společnost. Podle WBCSD společenská odpovědnost firem představuje:

*„kontinuální závazek firmy přispívat k ekonomickému rozvoji a současně zvyšovat kvalitu života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako komunity a celé společnosti“* (World Business Council of Sustainable Development, 1998).

Autory třetí příkladné definice, kterou v této podkapitole uvedeme, jsou D. Crowther a N. Capaldi. Tito autoři uvádí vysvětlení pojmu CSR:

*„Společenská odpovědnost firem je dlouhodobý závazek firmy chovat se eticky a přispívat ekonomickému rozvoji. Zároveň zlepšovat kvalitu života zaměstnanců a jejich rodin, také místní komunity a společnosti obecně“.* (Crowther & Capaldi, 2008, str. 151)(Crowther, Capaldi, 2008, s. 151).

Jak lze vidět z této definice, autoři dávají důraz na etickou stránku společenské odpovědnosti firem. Stakeholdeři jsou velmi důležití, co se týká podnikání. Celé podnikání je o lidech, proto přikládám této definici velký význam. To, jak se firma chová ke svým zaměstnancům, se může zobrazit na jejich produktivitě či motivaci činit svou práci správně. Bez kvalitních služeb či výrobků přichází podnik o zisky a o postavení na trhu.

Čtvrtá a poslední definice, která všechny předešlé mírně shrnuje, ale zároveň je rozvádí podrobněji, zní takto:

*„Společenská odpovědnost firmy představuje takové chování manažerů a dalších zaměstnanců firmy, které respektuje nejen ekonomické a technické zájmy firmy, ale i*

*zájmy všech firemních stakeholderů, přičemž je realizováno dobrovolně nad rámec zákona a smluvních ujednání a prolíná se všemi firemními činnostmi.*

Z těchto definic lze vidět několik aspektů, které se stále opakují. Jsou to stakeholderi neboli zúčastněné strany, dobrovolnost CSR a nakonec rozdělení CSR na tři principy, tedy sociální, ekonomické a environmentální (L. Tetřevová a kolektiv, 2017, str. 19).

## **1.4 Výhody CSR**

CSR lze považovat jako moderní strategii v podnikání, která se nezaměřuje na krátkodobé cíle podniku, jako maximalizace zisku, ale na udržitelnost. Pokud se firma rozhodne být společensky odpovědná, musí zahrnout CSR do všech svých základních aktivit, podnikatelské strategie a cílů podniku. Principy CSR by se měl řídit jak ten nejnižší pracovník, tak i ten nejvyšší, protože CSR zasahuje do celé společnosti, do všech jejích úrovní.

I přes to, jaký vliv CSR může mít na řízení firmy a změně jejích hodnot, CSR ukazuje mnoho výhod pro odpovědné firmy. Odpovědnost firmy se nevylučuje se ziskovou firmou, ale naopak se ukazuje, že CSR může vést k dlouhodobé stabilitě. Přínosy, které jsou nejčastěji viditelné, uvádí Kunz, jsou to:

- oblíbenost u nových zaměstnanců,
- zlepšení image a lepší reputace firmy,
- zvýšení tržeb a loajálních zákazníků,
- snížení provozních nákladů (elektřina, voda, uhlíková stopa,...), zvýšení efektivity provozu,
- menší náklady na risk management,
- vytvoření lepšího plánu na dlouhodobou udržitelnost podniku,
- lepší vztahy s stakeholdery a investory (přístup ke kapitálu),
- odlišní od ostatních konkurentů ve stejném odvětví (Kašparová & Kunz, 2013, str. 17)

Na první pohled se může zdát, že tyto příklady nejsou velmi ekonomicky výhodné, převážně teoretické a zaručení jejich fungování není žádné, to ale nesnižuje jejich důležitost ve firmě. Jsou to výhody, které působí převážně v dlouhodobém působení firmy a jsou brány jako investice.



Vhodným příkladem proč dodržovat zásady CSR je německá automobilka Volkswagen. Firma navrhla software, jak obejít regulaci emisí a zfalšovat výsledky testů na uhlíkovou stopu. Tento tajný software, který předložil společnosti lepší hodnoty uvolňovaných emisí, byl zhotoven za účelem vyšších zisků. CEO, který v té době působil ve firmě, celou záležitost zapřel. Firma se snažila utajit to, že jejich motory emitují 40 násobek zákonné mezní hodnoty oxidu dusičitého. Následně dostal výpověď a také další vedoucí poboček. Vozů s tajným softwarem bylo prodáno skoro půl milionu, ty následně firma byla donucena vykoupit od zákazníků zpátky (Dans, 2015).

## 2 Pilíře CSR

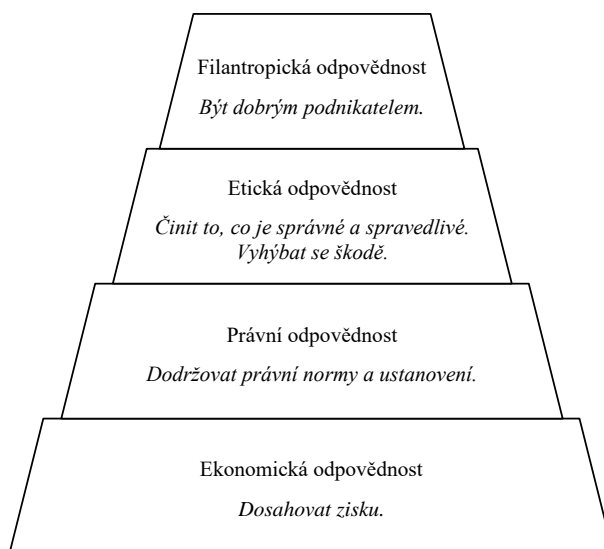
Myšlenka CSR stojí převážně na třech pilířích, také v některých odborných literaturách zmiňované jako tzv. triple bottom line (Kunz, 2012). Také se tyto oblasti označují jako „3P“, neboli:

- profit – obsahuje pozitivní i negativní vliv organizace na místní, národní a mezinárodní ekonomiku. Zahrnuje to vytváření nových pracovních míst, tvorba inovací, placení daní, ziskovost firmy a další jakýkoli ekonomický dopad organizace- ekonomická oblast,
- people - obsahuje pozitivní i negativní vliv organizace na důležité stakeholdery, jako zaměstnance a jejich rodiny, zákazníky, dodavatele, veřejnost a další skupiny lidí, kteří jsou ovlivněni chodem organizace - sociální oblast,
- planet – obsahuje pozitivní i negativní vliv organizace na životní prostředí. Zahrnuje to snižování uhlíkové stopy, spotřebu přírodních zdrojů, toxických materiálů atd. Také aktivní odstraňování odpadu nebo obnovu lesů - environmentální oblast (Kunz, 2012, str. 20) (Kraaijenbrink, 2019).

Podrobněji budou tyto pilíře vysvětleny v podkapitolách 2.1, 2.2 a 2.3.

Mnoho jiných odborníků uvádí více oblastí, kterých by se CSR mělo týkat. Již bylo zmíněno v kapitole 1.1, Carroll ve svém díle uvádí čtyři oblasti a to filantropickou, etickou, právní a ekonomickou odpovědnost (Carroll, 1999). Carrollovo rozdělení odpovědnosti se může zdát diskutabilní z několika důvodů. Za prvé, co se týče právní odpovědnosti. Tato odpovědnost se do CSR příliš nehodí z důvodu dobrovolnosti CSR. Jsou to aktivity podniku nad rámec jejich povinností nikoliv právně ohraničené. Za druhé, filantropická odpovědnost se zdá nadbytečná v jeho pyramidě CSR (viz obrázek č. 2), z důvodu existence etické odpovědnosti. Pokud chovat se filantropicky znamená „být dobrým občanem“, pak je velmi snadné toto prohlášení zaměnit za „chovat se eticky“. Za třetí, vůbec nezmiňuje sociální odpovědnost, která je klíčová pro úspěch firmy z důvodu spokojenosti zákazníků a zaměstnanců. Přispívá k jejich loajalitě, vyšší efektivnosti a pozitivní image firmě.

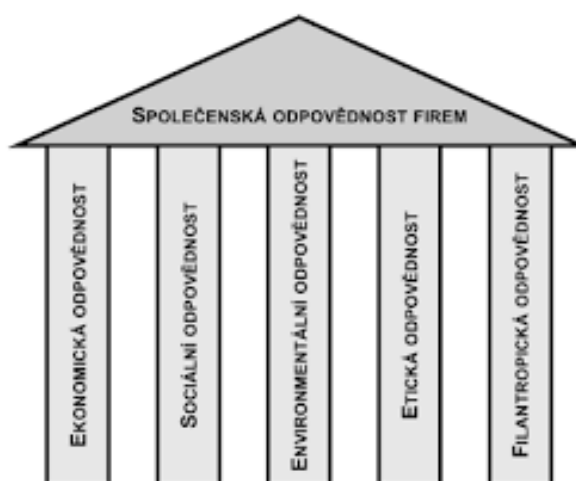
Obr. 2: Carrollova pyramida CSR



Zdroj: Vlastní zpracování a překlad

L. Tetřevová uvádí pět upravených komponentů CSR. Jsou to ekonomická, sociální, environmentální, etická a filantropická odpovědnost. Filantropickou odpovědnost popisuje jako „dárčovství“ či „firemní dobrovolnictví“ (L. Tetřevová a kolektiv, 2017, str. 24).

Obr. 3: Modifikované pojetí oblastí společenské odpovědnosti firem



Zdroj: Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví, 2017 Tetřevová a kol.

Všechny oblasti CSR zahrnují mnoho aktivit, které by firma měla následovat a podporovat. V dalších podkapitolách budou vymezeny pojmy ekonomická, sociální a

environmentální odpovědnost, protože firmy, které reportují své společensky odpovědné aktivity, je rozdělují právě takto. Toto dělení je nejčastěji používáno.

## **2.1 Ekonomická odpovědnost**

Cílem každého podnikání je maximalizace zisku. Podnik, který nedosahuje dobrých zisků, nemůže aktivně podporovat CSR v praxi. Oblast ekonomické odpovědnosti se ve zkratce zabývá vztahy se stakeholdery, etickým kodexem a její transparentností (L. Tetřevová a kolektiv, 2017, str. 47).

Ekonomická sféra CSR se zabývá budováním dobrých vztahů s vlastníky, investory, zákazníky či spotřebiteli, dodavateli, obchodními partnery, vládou a médií nebo veřejným sektorem. Firmy se učí jak se chovat eticky ke všem zainteresovaným stranám (Legnerová, 2018).

Ekonomicky odpovědná firma, by si měla vytvořit etický kodex. Etický kodex je nástroj, který firmě zajistí etiku v podnikání. Tento dokument popisuje pravidla etického chování všech zaměstnanců společnosti. Kodex je sepsán dobrovolně a obsahuje preambuli a vztahy s veškerými již zmíněnými stakeholdery. Cílem kodexu je dodržování těchto pravidel chování ve vztahu k veřejnosti a spolupracovníkům, a tím zvyšovat loajalitu veřejnosti vůči firmě. Nejčastější profese, které mají etický kodex, jsou např. lékaři, právníci, novináři, veřejné sektory jako policie ČR a další.

Další dobrovolnou aktivitou, kterou firma může veřejnosti poskytnout, je transparentnost. Znamená to zveřejňování finančních i nefinančních informací, můžou to být například účetní závěrky, výroční zprávy a další reporty. Transparentnost lze popsat jako „otevřenost firmy k veřejnosti“ (Bohutínská, 2019).

Další aktivitou ekonomické odpovědnosti je soustavné sledování a vyhodnocování firemní image. Je to způsob, jak se firma prezentuje svému okolí a zároveň jak je jím registrována. Firemní image by měla pro veřejnost představovat dobré jméno organizace, dobrou pověst či dobrý pocit. Jde tedy o pocity nebo emoce, které daná firma vyvolává u veřejnosti (Svoboda, 2003).

Dalším důležitým aspektem, který může souviset s firemní image, je marketing firmy a reklamní etika. To, jak reprezentujeme naši firmu veřejnosti pomocí marketingových nástrojů, může mít velký vliv na její reputaci. Pro společensky odpovědnou firmu by

mělo být samozřejmostí, vyhýbat se nekalých či klamavých obchodních praktik. Je to marketingová strategie, od které se očekává upřímnost o nabízeném produktu, čestnost a odpovědnost. Jakákoli propagace našeho výrobku, by měla poskytovat pravdivé informace o jeho účincích či funkcích (Seknička & Putnová, 2016).

Corporate Social Marketing (CSM) je marketingová strategie, která se nejčastěji zaměřuje na pomoc řešení sociálních či zdravotních problémů. Například firma TOMS, která se zabývá výrobou bot, za nákup jednoho páru „tomsek“ daruje druhý pár bot potřebným dětem z více než 70 rozvojových zemí (TOMS, 2020). Druhým příkladem je řetězec kaváren Starbucks, kteří se rozhodli zaměstnávat veterány a do roku 2019 jich zaměstnali více jak 25 000 (Coffee, 2020). Třetím příkladem je kosmetická společnost AVON, která organizuje pochody, běhy a dokonce i prodej triček, ze kterých je veškerý výtěžek použit v boji proti rakovině prsu (AVON, 2020).

Uplatňování principů dobrého řízení neboli Corporate Governance představuje aktivity vrcholového managementu, jak co nejefektivněji řídit podnik. Je to soubor pravidel, strategických cílů firmy, práva a povinnosti managementu. Principy dobrého řízení jsou podloženy v základních právních normách jako zákon č. 256/2004 Sb., zákon o podnikání na kapitálovém trhu (L. Tetřevová a kolektiv, 2017, str. 49)

Velkým mezinárodním problémem je korupce, kdy je postavení ve firmě zneužito ve svůj osobní prospěch. Je to finanční výměna pro nabízejícího za výhodu v prospěch poptávajícího. Často vznikají újmy na třetí straně, tou může být zákazník, pacient, nebo veřejnost obecně (Policie ČR, 2020). Korupci není snadné zaznamenat, existují však organizace, které se snaží proti ní bojovat. Příkladem je Transparency International (TI), kteří umožňují občanům řešit tento problém pomocí hlášení potenciálních korupcí (Transparency International, 2020). Organizace, které následují CSR, by jednoznačně měly být transparentní a měly by se takovýmto korupčním způsobům vyhýbat.

K ekonomické odpovědnosti patří solventnost a zároveň včasné placení faktur. Přispívá to k dobrému jménu firmy, lepším vztahům se stakeholdery a navyšuje jejich loajalitu.

Poskytování kvalitních a bezpečných výrobků zákazníkům jsou bezpochyby stěžejní činnosti pro úspěšnou a prosperující firmu. Na výrobky či služby nelze hledět jako na hotový produkt, ale je nutné je vnímat jako veškeré činnosti podniku. Existují nástroje řízení, pomocí kterých se kvalita služeb či produktů zvyšuje. Příkladem je TQM systém,

který se odvíjí od jiných nástrojů jako je, ISO 9000 nebo štíhlá výroba (Spejchalová, 2012, str. 35).

Bezpečnost výrobku není v praxi tak „horkým“ tématem. Nákladové úspory, které vznikají jak z důvodu zvýšení zisku či konkurenčním tlakům, mohou vést k nemoudrému rozhodnutí firmy, například o zkrácení doby testování výrobku nebo použití alternativního a méně kvalitního materiálu. Tím může být ohroženo zdraví spotřebitelů a není jim tedy poskytnut bezpečný výrobek, který bude splňovat plánované funkce (L. Tetřevová a kolektiv, 2017).

Důležitou součástí CSR je také management inovací. Společnost i technologický pokrok jde každým dnem více dopředu a to si žádá systematický a neustávající tvorbu nového výrobku, výrobní technologie či služby. Důležitým faktorem realizování inovací je znát podrobně trh a své spotřebitele. Za stěžejní faktor se považuje znalost svých zaměstnanců ve vývojovém či investičním oddělení. Tito zaměstnanci by měli být ochotní poskytnout své znalosti a kreativitu ve prospěch podniku, proto by podnik měl brát v povědomí jejich motivaci (L. Tetřevová a kolektiv, 2017).

## **2.2 Sociální odpovědnost**

Sociální odpovědnost podniku se zaměřuje na zaměstnance daného podniku a komunity okolo podniku. Lze jej tedy rozdělit na:

- pracovní prostředí,
- místní komunitu.

Podle Kunze je pro úspěšnou firmu nejdůležitější spokojený a dostatečně motivovaný zaměstnanec (Kunz, 2012, str. 22). To, jak je podnik aktivní v sociální odpovědnosti, snižuje, nebo zvyšuje motivaci a kreativitu svých zaměstnanců a tím i dosažení cílů podniku (Pavlík & Bělčík, 2010, str. 64).

Firma by měla zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců při práci. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP) je v popředí zájmu v každém vedení podniku. BOZP je soubor pravidel či opatření stanovených v legislativě státu, které slouží k předcházení úrazu či nemoci z povolání na pracovišti. Tato pravidla nejsou oficiálně definována, a proto zaměstnavatel povolá odborně způsobilou osobu (OZO), která firmě radí, jaké opatření stanovit pro prevenci rizik na pracovišti (Šimek, 2015). BOZP se snaží zajistit

zaměstnancům optimální pracovní podmínky, které budou vést k pozitivní atmosféře, vyšší motivaci zaměstnanců, větší kvalitu v práci a uspokojení z práce.

Společensky odpovědná firma pečuje o své zaměstnance nad rámec požadované zákonem. Stará se o to, aby pracoviště bylo vhodně vybavené a zorganizované, bezpečné a hygienické. Důležitou roli hraje například teplota v místnosti, osvětlení nebo prostornost na pracovišti. Dále se snaží o odstranění nepříjemných a zdraví ohrožujících faktorů, jako na příklad vysoký hluk, vibrace (stavební práce), vystavení pracovníka vysoké či naopak nízké teplotě (skláři), možnost vdechnutí prachu, ionizující či neionizující záření či styk s chemickými látkami. Tyto faktory je nutné odstranit a poskytnout vhodné vybavení, například roušku, chrániče sluchu, roušky a další. Tato opatření mohou vést k spokojenosti pracovníků a zvýšení jejich efektivity (L. Tetřevová a kolektiv, 2017, str. 63).

Firma, která pečuje o své zaměstnance, by měla poskytovat vzdělání a osobní rozvoj zaměstnanců. Je to v jejím osobním zájmu, protože bez zaměstnanců s praxí či dostatečnou kvalifikací, by služby nebyly kvalitní a tím by firma jen utrpěla na ziscích. Lidé mají své cíle či představy o jejich budoucnosti, které firma musí brát na vědomí, protože jinak může hrozit jejich odchod. Rozvojové aktivity, nejen že zvýší zaměstnancům vzdělání, ale poskytne jim také různorodost (L. Tetřevová a kolektiv, 2017, str. 64).

Problém diskriminace na pracovišti neboli nerovné příležitosti v České Republice zakazuje Listina základních práv a svobod, dále zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací, nebo Zákoník práce č. 262/2006 Sb., a zákon o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb. Pro sociálně odpovědnou firmu či zaměstnavatele je nutností takové chování v práci eliminovat, vyšetřit a následně také potrestat. Příklad diskriminace může být tzv. genderová, věková, diskriminace kvůli náboženskému vyznání, politické příslušnosti či společenského statusu (Integra Centrum s.r.o., 2013).

Moderní termín work-life balance neboli rovnováha mezi pracovním a osobním životem, je vyváženost mezi kariérním růstem a rodinným stavem. Týká se všech zaměstnanců, protože rodinná situace ovlivňuje pracovní výkon a naopak. Opatření,

kteřá je možné využít, je hlavně domluva se zaměstnancem, zkrácení pracovní doby, práce z domu či pružnější pracovní doba (Horváthová, 2016, str. 35).

Ostatní aktivity sociální odpovědnosti firmy je zákaz nucené práce, odstranění dětské práce, zajištění svobody sdružování a práva na kolektivní vyjednávání, realizace kvalitního procesu získávání zaměstnanců a ukončování pracovního poměru, péče o zaměstnance (např. zaměstnanecké benefity, podnikové akce), dodržování pracovní doby, zajištění dostupnosti pracoviště (dojíždění do práce), boj proti mobbingu a férové zacházení, odstranění obtěžování a sexuálního harašení na pracovišti, zajištění zdravé firemní kultury a další (L. Tetřevová a kolektiv, 2017).

Jak již bylo zmíněno na začátku kapitoly, sociální oblast lze rozlišit na pracovní prostředí a místní komunitu.

Pro sociálně odpovědnou firmu je důležité podpořit místní komunitu. Lze sem zařadit firemní dárcovství, jak peněžní tak i nepeněžní příspěvky. Firma může zorganizovat sbírku mezi zaměstnanci, založit firemní nadaci či uspořádat charitativní aukce. Pro zaměstnance se často může zdát, že je to velmi finančně náročné, ale motivací pro ně může být odepsání částečné částky z poskytnutých darů z daní, jak stanovuje zákon č. 586/1992 Sb, o daních z příjmů.

Mezi nefinanční dárcovství lze zařadit například poskytnutí vzdělání, školení, zapůjčení zázemí firmy, techniky, věcná podpora, firemní dobrovolnictví a další (Ježková, 2013).

## **2.3 Environmentální odpovědnost**

Nejvíce uznávaná oblast z těchto tří sfér je environmentální odpovědnost firmy. Jsou to takové činnosti podniku, které přispívají přírodě a životnímu prostředí. Zároveň se podnik snaží eliminovat činnosti, které mají negativní vliv na ekosystém, půdu, vzduch či vodu (Evropský sociální fond v ČR, 2018).

Tato odpovědnost má pozitivní vliv na image firmy a může také tvořit podstatnou konkurenční výhodu a tím zvýšit postavení na trhu. Také může sloužit k lepším vztahům s vládou či společností kvůli dodržování všech standardů a norem v oblasti životního prostředí nebo tvorbě veřejných reportů o veškerých aktivitách podniku.

Nejzákladnějším krokem je soulad s právními normami a standardy, například mezinárodní standardy ISO 26000 (International Organization for Standardization)



(Seknička & Putnová, 2016, str. 177). V České Republice legislativu životního prostředí (ŽP) upravuje Ministerstvo ŽP, Parlament ČR, Česká inspekce ŽP a mnoho dalších institucí. Tyto organizace dohlížejí na dodržování předpisů a trestání přestupků.

Celá myšlenka CSR ovšem nestojí na dodržování legislativy, ale na aktivitách, které jdou nad jejich rámec a to je další mnohem důležitější krok ke změně firemního přístupu k ŽP.

Environmentálně odpovědná firma, by měla plnit několik aktivit. Jedna z těchto činností je tvorba recyklačního programu (RP), který úzce souvisí i s minimalizací odpadů. RP obsahuje strategii jak zacházet s odpady či surovinami, které jsou po úpravě znovu použitelné. Materiály, které jsou nejběžnější pro recyklaci, jsou sklo, papír nebo plast a lze je znovu využít buď k výrobě nového výrobku, nebo jako obal či další doplnění výrobku. Na obalech takového zboží jsou často informace o recyklaci, což může oslovit spotřebitele a tím poskytnout firmě konkurenční výhodu, která může oslovit nový segment trhu. Také tato informace může sloužit jako ujištění pro spotřebitele, kteří třídí odpad, že jejich námaha při recyklování byla využita firmou k prospěchu ŽP (L. Tetřevová a kolektiv, 2017).

Oblíbeným tématem je maximální úspora energie, vody a ostatních zdrojů. Tato aktivita přináší výhodu pro podnik ve finanční, ale i provozní podobě. Firma by měla být šetrnější k využívání neobnovitelných zdrojů energie. Vhodné řešení je najít alternativní zdroje oproti těm neobnovitelným, jako jsou například ropa, zemní plyn, uhlí a další. Projekt Zelená energie (green energy) pomáhá najít a poskytnout alternativní energie, které jsou využívány z obnovitelných zdrojů. Jedná se o větrné, vodní, solární a geotermální elektrárny, biopaliva a další již ne tak obvyklých zdrojů, které jsou stále ve výzkumu. Výhodou využití těchto zdrojů jsou provozní úspory, dotace od EU či úlevy na daních (ČEZ, a.s., 2020).

Firma by měla omezit používání nebezpečných chemických látek, které mohou být škodlivé pro zaměstnance, společnost nebo životní prostředí. Pokud jejich eliminace není možná, podnik musí být ve shodě s legislativou, která upravuje nakládání s takovými látkami, a zajistit jejich bezpečnou manipulaci, skladování či přepravu (L. Tetřevová a kolektiv, 2017).

Environmentální firma by měla také sledovat svou uhlíkovou stopu a především ji snižovat. Uhlíková stopa je nejčastěji způsobená dopravou, tedy spalováním pohonných hmot, výrobou elektřiny, vytápěním atd. Pro firmu je důležité zvážit využívané logistické systémy a případně je upravit tak, aby pohonné hmoty byly využívány co nejefektivněji.

## **2.4 Udržitelný rozvoj**

Přesto, že udržitelný rozvoj nepatří mezi tři již zmíněné sféry CSR, je důležité jej zmínit. Pojem udržitelný rozvoj, přesněji trvalý udržitelný rozvoj, je výsledkem vyváženosti všech tří pilířů, tedy společenské, ekonomické a environmentální odpovědnosti. Lépe viditelné znázornění je v grafickém zpracování na obrázku č. 1 (viz str. 11), kde můžeme vidět průnik všech tří množin.

Požadovaným výsledkem celého konceptu CSR je tedy trvale udržitelný rozvoj, neboli takový rozvoj, který bude umožňovat dostupné přírodní zdroje, společenské hodnoty a ekonomický růst pro další budoucí generace (Ministerstvo životního prostředí, 2020).

### **3 CSR jako konkurenční strategie**

V dnešní době se spotřebitelé neohlížejí pouze na cenu výrobku, ale začínají vstupovat do popředí společensky odpovědná hlediska firem. CSR přináší mnoho výhod, které byly zmíněné v kapitole 1.4 (viz str. 15), tyto přínosy se hlavně promítají do dlouhodobé výkonnosti firmy a zajišťují její stabilitu a efektivitu.

V dalších podkapitolách jsou vysvětleny pojmy konkurenceschopnost a konkurenční výhoda a následně spojení těchto pojmů s CSR.

#### **3.1 Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda**

M. E. Porter popisuje konkurenci jako „rozšířené soupeření“. Konkurenční strategie umožňuje firmě úspěšně konkurovat svému okolí. Strategie může být vysvětlena jako stanovení plánu, jak se zachovat v budoucnosti, určení kroků, které je firma povinna uskutečnit k realizaci svých cílů. Podstatným prostředkem k zajištění úspěchu se stává marketing výrobku (Fotr, Špaček, Vacík, & Souček, 2017, str. 20) (Porter M. E., 1994).

Firma se řídí takovými pravidly, která jsou sociálně i eticky správná. Přestože se může zdát, že firma tzv. bojuje proti ostatním podnikům, nikdy by boj a výhra neměly být hlavním cílem firmy, ale uspokojování potřeb zákazníků (Porter M. E., 1994).

L. Čichovský popisuje konkurenceschopnost jako „pozitivní vlastnost konkurenta“ (Čichovský, 2002, str. 13). Konkurenceschopnost je také umět vnímat vývoj trhu a potencionálních zákazníků, pomocí toho vytvářet speciální vlastnosti firmy, které by ji diferencovaly od jiných konkurentů (Kuldová, 2012, str. 32). Tyto vlastnosti, nebo hodnoty lze brát jako konkurenční výhodu.

Podle M. E. Portera je konkurenční výhoda „hodnota“, kterou je podnik schopen vytvořit a zaujmout tím své zákazníky, a která je zároveň nižší, než vynaložené náklady pro její tvorbu. Popisuje konkurenční výhodu ve dvou formách, a to v nízkých nákladech anebo diferenciací. Tyto dvě formy uvádí také jako konkurenční strategie a přidává k nim i třetí, fokální strategii (focus strategy). Je to strategie, která soustřeďuje svůj zájem na určitý segment, tzn., zaměří a přizpůsobí se tomuto určitému odvětví (Porter M. , 1993, str. 34).

### 3.2 CSR jako konkurenční výhoda

Na trhu existuje mnoho substitučních výrobků, z kterých si spotřebitelé mohou vybrat, od které firmy jim vyhovuje výrobek nejvíce. Hodnoty, podle kterých zákazník nakupuje, mohou být dány podle jeho osobních preferencí, nejčastěji ovšem zůstává cena výrobku (Majerová, 2019). To je hlavním důvodem, proč firmy hledají konkurenční výhodu, která by ukázala na jejich lepší a kvalitnější výrobek a tím zvýšila své postavení na trhu.

Pro zodpovězení otázky, zda je možné CSR použít jako konkurenční výhodu, si položíme druhou otázku:

*Lze se CSR stát „hodnotou“, která je speciální, poskytuje firmě diferenci od konkurence a zajišťuje ji zisk a výhodné postavení na trhu?*

Jak již bylo v textu výše zmíněné, zákazníci oceňují a hledají firmy, které jsou aktivní v CSR. Firmy, které jsou odpovědné, starají se o své zaměstnance, životní prostředí a komunitu obecně. Cíl firmy, který se často uvádí jako „maximalizace zisku“ se kvůli těmto novým požadavkům posouvá do pozadí. Firma provádí zvláštní aktivity, které přidávají na hodnotě výrobku či služby. Je to tedy přidaná hodnota, díky které se firma odlišuje od konkurence a může tím zaujmout své zákazníky a spotřebitele (Kuldová, 2012).

Odpověď na tuto otázku je kladná, neboli CSR lze považovat za konkurenční výhodu a zahrnout ji do své strategie. Musíme však brát v potaz, že spojení CSR a konkurenceschopnosti nebylo prokázáno výzkumem. Odborná literatura na toto téma téměř neexistuje. Výzkum, který provedla M. Vilanova roku 2007 pomocí metody „focus group“, prokázal pouze nejasné spojení CSR a konkurenceschopnosti (Kuldová, 2012).

Další výzkum, který bychom měli v této souvislosti zmínit, je z roku 2015 a byl sestaven třemi profesory z University of Aguascalientes v Mexiku. Tento výzkum zahrnoval malé a střední firmy v Mexiku, celkem bylo analyzováno 397 podniků. Výzkum v závěru prokázal, že CSR má pozitivní efekt na konkurenceschopnost malých a středně velkých podniků v Mexiku (Guzman, Castro, & Serna, 2015).

## 4 Analytická část

V následujících kapitolách budou představeny firmy Plzeňský prazdroj a.s. a pro komparaci zahraniční firma HEINEKEN N.V. Budou znázorněny základní informace o daných firmách, sestaveny SWOT analýzy, finanční situace firem a následně zobrazení jejich vztahu k CSR pomocí studií CSR reportů, které si firmy vedou za každý rok.

K analýze společenské odpovědnosti Plzeňského Prazdroje budou použity interní dokumenty ve formě on-line prezentace na oficiálních firemních stránkách [www.prazdroj.cz](http://www.prazdroj.cz) (Plzeňský Prazdroj, a.s., 2018). Podobný postup bude použit také u firmy HEINEKEN, kde bude využita výroční zpráva za rok 2018 a 2019 (HEINEKEN N.V., 2018).

### 4.1 Plzeňský prazdroj a.s.

Jako Češi jsme největší konzumenti a výrobci piva na osobu na světě, proto se v této práci autorka zaměřila na tento obor. Přesné počty uvádějí [Novinky.cz](http://Novinky.cz), že se v České Republice vyprodukuje až 192 litrů na osobu a spotřebuje se až 138 litrů na osobu (Novinky, 2019). Nejaktuálnější článek „Beer Consumption By Country 2020“ v překladu „Spotřeba piva států za rok 2020“ uvádí statistické údaje 143,3 litru na osobu v Čechách a tím se Česká republika dostává na první místo před ostatními státy (Review, 2020).

První firma, která byla vybraná pro podrobnější studování, je již zmíněný Plzeňský prazdroj.

#### 4.1.1 Základní informace Plzeňského prazdroje

Plzeňský Prazdroj a.s., neboli Pilsner Urquell byl založen roku 1842 sládkem Josefem Grollem. V současné době je vlastníkem tohoto pivovaru Asahi Group Holdings Ltd. Hlavním předmětem podnikání Plzeňského Prazdroje je samozřejmě pivovarnictví a sladovnictví. Veřejný rejstřík uvádí další, například:

- truhlářství, podlahářství;
- hostinská činnost;
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování;

- zámečnictví, nástrojářství;
- opravy silničních vozidel;
- prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin;
- další (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2020)

Plzeňský Prazdroj je velmi důležitým výrobcem a vývozcem piva v České Republice. Celkem vlastní čtyři pivovary, kde vaří pivo a to v Plzni pro Pilsner Urquell a Gambrinus, Nošovicích a Velkých Popovicích ve středních Čechách. Pivovar vlastní a produkuje celkem 11 značek a to jsou: Pilsner Urquell, Gambrinus, Velkopopovický kozel, Radegast, Birell, Excelent, Frisco, Kingswood, Master, Klasik a Primus; nejvíce prodávanou značkou jsou Pilsner Urquell a Gambrinus (Ekonomia, a.s., 2017) (Plzeňský Prazdroj, a.s., 2020).

Češi jsou velmi hrdí na své pivo a obzvláště na Pilsner Urquell, který díky jeho hořké chuti a zlaté barvě je znám po celém světě a pozměnil proces výroby piva. Obsah alkoholu Pilsner Urquell je 4,4% a považuje se za největšího exportéra českého piva. Je to pivo, které má historickou hodnotu, čehož si spotřebitelé váží. Již od doby, co byl pivovar roku 1842 založen, je jeho sídlo stále v Plzni, po které byl pivovar také pojmenován (Plzeňský Prazdroj, a.s., 2020).

„Pilsner“ nebo také „Pils“ je název pro světlý ležák, který má výraznou chmelovou chuť. Tyto pojmy jsou známy a používány celosvětově a odvádí se právě od Pilsner Urquell (Plzeňský Prazdroj, a.s., 2020).

Přesto, že všechny pivovary, které patří pod firmu Plzeňský Prazdroj a.s., jsou situované v České Republice, se Pilsner Urquell rozšířilo po celém světě, takže jejich výrobek je dostupný ve všech zemích světa. Plzeňský prazdroj je největším výrobcem ve střední Evropě a nejvíce vyváží do Německa, Slovenska a Jižní Koreje.

Produkt Pilsner Urquell je dostupný v 330 ml, 355 ml a 500 ml plechovkách anebo v zelených či hnědých skleněných lahvích. Hnědé lahve v České Republice nejsou k běžnému prodeji, ale vyváží se do zahraničí (převážně USA), kvůli tamní spotřebitelské preferenci (Petr, 2018).

Češi stále upřednostňují skleněný obal před alternativními obaly. Výzkum, kterého se zúčastnilo 241 mužů a 240 žen (dohromady 481), provedla firma Nielsen Admosphere a.s. a byl vytvořen v září 2018. Tato statistická analýza prokázala, že 73% respondentů

preferuje skleněnou láhev, 17% plechovku a 7% plastovou láhev (Nielsen Admosphere, 2018).

Plzeňský Prazdroj zaměstnává ve svých čtyřech pivovarech přibližně 2 000 zaměstnanců, z toho přes tisíc lidí pracuje ve výrobě a přibližně 900 lidí v managementu. Oproti roku 2019, kdy firma zaměstnávala cca 2 250 lidí, počet zaměstnanců klesl. Pro zaměstnance ale i veřejnost je možné podstoupit školení týkající se kvality piva, čepování a jeho podávání a správného skladování (Plzeňský Prazdroj, a.s., 2020).

V roce 2006 si firma Plzeňský Prazdroj začala vést CSR reporty a považuje se za společensky odpovědnou. Od té doby získává každým rokem mnoho cen jako například Green Frog Award, která byla obdržena za „nejlepší zprávu o společenské odpovědnosti ve střední Evropě“ (Plzeňský Prazdroj, a.s., 2016). Společnost podporuje a organizuje mnoho programů jako Grantový program, Na pivo s rozumem, Čistá voda Velkopopovicka, a další (Plzeňský Prazdroj, a.s., 2020).

Výrobky Plzeňského Prazdroje nesou označení Evropské unie „České pivo“, jehož úkolem je chránit historickou hodnotu a tradici českého pivovarnictví a zachovat jeho image v České Republice i v zahraničí (Plzeňský Prazdroj, a.s., 2020).

Pivovar v minulosti patřil společnosti SABMiller, která je druhou největší pivovarskou společností na světě. V roce 2017 byl Plzeňský pivovar koupen společností Asahi Group Holdings Ltd, která sídlí v Japonsku (ASAHI GROUP HOLDINGS, LTD., 2020).

Asahi Group Holdings Ltd je největší společností v Japonsku, která se zaměřuje zejména na prodej nealkoholických nápojů či limonád a piva. Společnost Asahi se převážně zaměřuje na asijský trh, ovšem expandovala do více než 100 zahraničních států. Firma koupila od SABMiller společnosti a značky ve střední a východní Evropě, konkrétně jsou to Česká republika, Slovenská republika, Polsko, Maďarsko a Rumunsko (CYRRUS, a.s., 2016).

#### **4.1.2 Cílová skupina zákazníků**

K identifikování cílové skupiny zákazníků potřebujeme analyzovat některá kritéria jako pohlaví, věk, geografické aspekty, životní styl, atd. Pro společnost Plzeňský Prazdroj je

velmi důležitým kritériem věk zákazníka, protože zákon zakazuje požití alkoholu mladšího 18 let. Dalším aspektem je pohlaví.

Hlavní zákaznickou skupinou jsou tedy dospělí lidé ve věku 30 – 44 let, převážně muži, kteří konzumují hořké pivo (Pilsner Urquell, Gambrinus, Velkopopovický Kozel, ...). Muži průměrně vypijí až 9 litrů týdně, zatímco ženy 2 litry za týden (Ekonomika & ČTK, 2018).

Další důležitou skupinou jsou lidé starší 18 let, kteří pijí nealkoholické pivo (Birell). Tato skupina se převážně skládá z lidí, kteří jsou zaměstnáni v dopravě. Kampaň „Řídím, piju nealko pivo“ podporuje přesně tento segment trhu (Ekonomika & ČTK, 2018).

Nejnovějším a nejmenším segmentem, jsou ženy pod 35 let, které konzumují cidery (ovocná, ochucená piva) jako Frisco nebo Kingswood. Lze sem také zahrnout nealkoholická piva Birell, která mají ovocnou chuť (až šest příchutí s kombinací bylinek) (Plzeňský Prazdroj, a.s., 2020).

Posledním segmentem jsou turisté, kteří navštíví Českou Republiku a její památky.

#### **4.1.3 Finanční situace Plzeňského Prazdroje a.s.**

Podnik Plzeňský Prazdroj má dominantní postavení na trhu, je hlavním producentem a vývozcem piva z ČR. Pivo dováží do více než 50 zemí na světě. Pivovar zastává aproximálně 42 % tržního postavení v ČR a považuje se za lídra ve výrobě piva v ČR.

Pivovar se pyšní dlouhou historií a tradičním vaření piva, které je potřeba zachovat i v zahraničních státech. Pro zachování této tradice a kvality přispívá Pilsner Urquell na školení výčepníků v zahraničních pivovarech. Nejvíce oblíbené pivo v zahraničí je Pilsner Urquell a Velkopopovický Kozel. Celkově bylo za rok 2018 vystaveno 9 061 tisíc hektolitrů piva.

Za rok 2018 bylo vynaloženo 1 363 milionů Kč na kapitálových investicích, díky kterým pivovar zkoumá nové potřeby zákazníků a hledá nové produkty či zlepšení výrobků. Pro velký zájem ochucených piv bylo vystaveno několik nových příchutí Birell Botanicals, toto nealkoholické pivo je ochuceno o ovoce a bylinky. Kvůli rostoucí poptávce po pivu Pilsner Urquell byla rozšířena jeho varná kapacita za 300 milionů



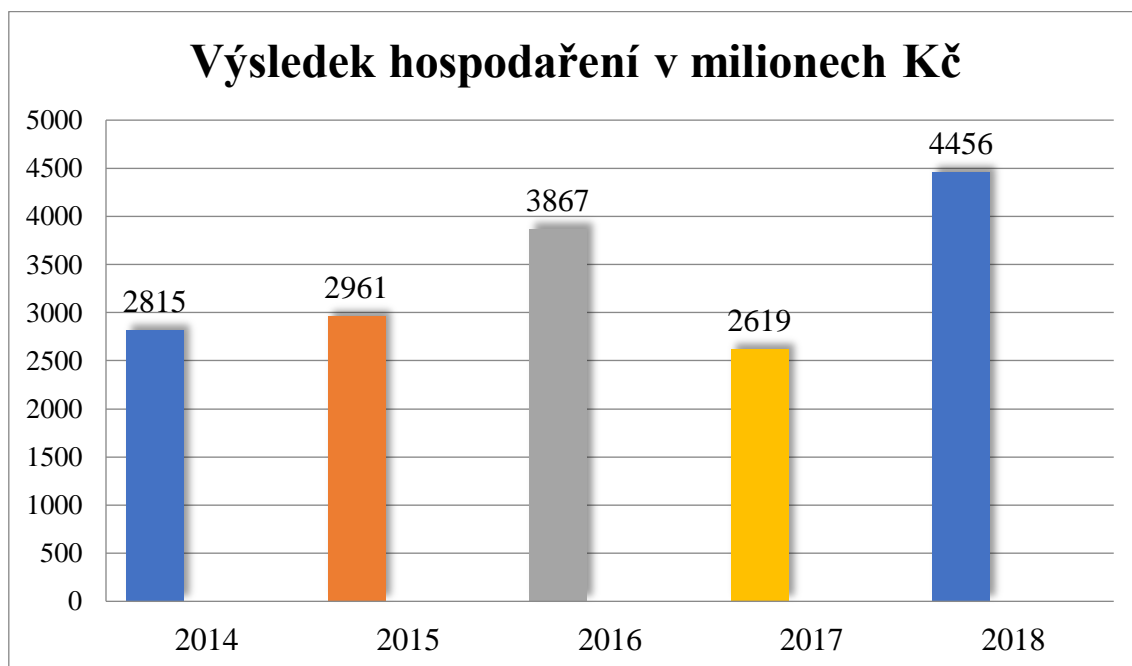
korun. Byla to největší a nejvýznamnější investice za poslední roky. Rozšíření varných kapacit se dočkal i Kozel ve Velkých Popovicích.

Plzeňský Prazdroj se spojil s Pivovarem Matuška. Společně uvařili výroční pivo na počest vzniku samostatného Československa. Tato akce je vůbec první v ČR, kdy se spojil velký pivovar s minipivovarem.

Pivovar zaměstnává celkem 1 964 a nepřímo vytváří více než 20 tisíc pracovních pozic v zahraničí.

Plzeňský Prazdroj je velice úspěšný jak v České Republice, tak v zahraničí, Pilsner Urquell nosí značku „České pivo“, sám pivovar obdržel několik ocenění za svou sociální odpovědnost jako „TOP zaměstnavatel“ a významně přispívá do státního rozpočtu. I přesto, že v roce 2017 změnil pivovar vlastníka, výsledek hospodaření zůstává pozitivní. Pro lepší znázornění, lze vidět výsledek hospodaření za poslední roky na následujícím grafu:

Obr. 4: Graf o výsledku hospodaření firmy Plzeňský Prazdroj a.s.



Zdroj: vlastní zpracování, 2020 dle Výroční Zprávy za roky 2014-2018

Jak říká titulky grafu, čísla jsou v milionech korun. Velmi jasně jde vidět pokles prodeje v roce 2017, kdy Plzeňský Prazdroj ohlásil změnu vlastníka pivovaru. Z poklesu lze snadno vydedukovat, že spotřebitelé změny nesnášejí pozitivně. Obávali se také nevědomosti, jak se nový vlastník zachová k tomuto vyhlášenému pivovaru. Rok 2018

však hlásí až dvojnásobný nárůst na zisku, tzn. Asahi Breweries Europe Ltd. dodržel tradiční vaření piva, zachoval počet zaměstnanců, rozšířil své působení v zahraničí a zajistil, že firma dál prosperuje a roste (Plzeňský Prazdroj, a.s., 2019).

#### 4.1.4 CSR v Plzeňském Prazdroji a.s.

V minulosti se Plzeňský prazdroj řídil strategií, která obsahuje sedm prioritních oblastí, kde pivovar přispívá svou pomocí k lepší globální situaci. V současné době podnik pracuje na stanovení nových cílů po roce 2020.

Všechna data a informace jsou dostupné na webových stránkách [www.prazdroj.cz](http://www.prazdroj.cz).

Těchto sedm priorit, které jsou součástí strategie podniku a jejich pokrok za rok 2018, lze vidět níže:

##### 1. Péče o historii a historický odkaz

- Tento pilíř převážně vypovídá o zachování historické hodnoty piva a pivovaru.

V dnešní době bednářské řemeslo pomalu ale jistě mizí kvůli technologickému pokroku, proto pivovar podporuje toto řemeslo a bylo zapsáno na národní Seznam nemateriálních statků tradiční lidové kultury ČR, tzn. bednářské řemeslo, by se mohlo stát součástí UNESCO.

Byla opravena historická Jubilejní brána, která láká mnoho návštěvníků Pivovarského muzea. Celkem Plzeňský Prazdroj přivítal 935 000 návštěvníků, 770 000 v Plzni, 121 000 ve Velkých Popovicích, 43 000 v Nošovicích.

Historické podzemí, které je součástí prohlídky Pivovarského muzea, bylo rozšířeno o dalších 134 metrů (celkem 740 metrů).

Pro zachování tradice, kdy pivo rozváželi po Plzni koně, se současná formanka Jana Šůsová rozhodla rozvážet každý týden pivo se dvěma kobyčkami.

Pivovar se pyšní nejnavštěvovanější památkou v Plzeňském regionu.

##### 2. Podpora domácího zemědělství a českých dodavatelů

- Druhý pilíř je zaměřený na podporu českého zemědělství, pěstování surovin a českých dodavatelů.

Ječmen, který je hlavní ingrediencí piva, byl nakoupen převážně od domácích dodavatelů. Této suroviny bylo nakoupeno 142 tisíc tun a vznikl tím pokles proti roku 2017 o 6 tisíc tun.

Druhou důležitou surovinou je chmel, kterého bylo nakoupeno 90 % u českých zemědělců a zbylých 10 % v zahraničí. Těchto 10 % je speciální odrůda. Pivovar uvedl na trh pivo, vytvořené z nové odrůdy chmele zvaný Boomerang.

Třetí, neméně důležitá surovina je voda. Průměrná spotřeba vody byla za rok 2018 2,94 hl vody na 1 hl piva za všechny pivovary.

Pivovar podporuje výzkumy v oblasti pivovarnických surovin, za které vynaložili v roce 2018 cca 2 miliony Kč.

### 3. Snižování spotřeby energie, vody a uhlíkové stopy ve výrobě a distribuci

- Průměrná spotřeba vody za rok 2018 byla ve výši 2,90 hl, což stejně jako v roce 2017. I přes tato čísla, pivovar využívá vodu efektivně. Pokud vznikne při vaření piva přebytečná horká voda, využije ji k výplachu KEG sudů. V roce 2019 pivovar začal školení k optimalizaci sanitačních procesů, které by mělo přispět k snížení spotřeby vody.

Spotřeba energie byla mírně vyšší za rok 2018 než v minulém roce a pivovar dosáhl tedy 81,60 MJ/hl, což je o 0,12 MJ/hl více než v roce 2017. Navýšení spotřeby vzniklo převážně kvůli zvýšení výroby piva Pilsner Urquell. Pokud se na spotřebu energie podíváme z dlouhodobého hlediska, zjistíme, že za posledních 10 let klesla o 42 %.

Pilsner Urquell byl schopen snížit uhlíkovou stopu ze 7,22 kg CO<sub>2</sub> na hl piva na 6,98 kg CO<sub>2</sub>/hl, což znamená snížení o 3,3 % oproti roku 2017. Uhlíkovou stopu a nevyužití obalů pivovar snižuje pomocí používání pivních tanků namísto sudů.

Pro snížení silničních emisí se spojil plzeňský pivovar s Nošovicemi pomocí vlaků, díky čemu zmizelo 416 kamionů z dopravní infrastruktury.

Prostřednictvím nového systému distribuce piva se zvýšil objem přepravování piva. V roce 2017 se rozvezlo 9.000 hl v mobilních tancích a v roce 2018 45.000 hl piva. To způsobilo pokles naježděných km o 271.000 km.

Pro nižší spotřebu paliva bylo zakoupeno 20 tandemových souprav, které šetří palivo o 10 %.

Všechny obaly, které podnik vyprodukuje, jsou 100% recyklovatelné. Vratné obaly pivovar distribuuje 67,65 % objemu nápojů.

Pivovar recykluje 98 % svého odpadu, což je snížení oproti minulému roku o 0,5 %.

#### 4. Podpora a rozvoj české pivní kultury a našich zákazníků

- Program Mistr výčepní slouží k proškolení lidí z hospodských a restaurátérských odvětví. Za rok 2018 bylo vyškoleno 1 217 lidí.

Pro podporu vesnických hospod pivovar zavedl nový projekt „Vesnice“, který jim pomáhá zvednout návštěvnost hospod. Projekt se úspěšně zavedl a zapojilo se do něj více jak 115 hospod.

Druhý nový projekt se jmenuje „THE WALL 2.0.“, kde pivovar pomáhá vylepšit vzhled interiéru a exteriéru. Celkem byly zlepšeny interiéry ve 337 provozovnách a exteriéry ve 38.

Třetím novým projektem je „Pivní Gastro Akademie“, která ve spolupráci s velkoobchodem Makro, vyškolila 98 provozoven a jejich 392 majitelů a zaměstnanců.

#### 5. Péče o zaměstnance a rozvíjení jejich potenciálu

- V pátém pilíři se pivovar zaměřuje na spokojenost svých zaměstnanců.

Plzeňský Prazdroj bere jako samozřejmost podporovat své zaměstnance a provádí to ve třech krocích – mzdová politika, poskytnutí benefitů a školení.

Za roky 2018 a 2019 byly navýšeny mzdy pro všechny zaměstnance společnosti až o 11 %. Všichni zaměstnanci navíc obdrželi bonusovou odměnu ve výši 8.000 Kč za vynikající práci.

V roce 2018 bylo proškoleno až 60 % zaměstnanců o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (BOZP). Pravděpodobně díky těmto školením se snížil počet pracovních úrazů z 12 na 9.

Pro zpříjemnění pracovního prostředí ve firmě pivovar investoval více než 10 milionů Kč do úpravy výrobních prostor.

Zastoupení žen ve firmě se oproti roku 2017 snížilo o 1 %, celkové zastoupení žen v Plzeňském Prazdroji je 32 %.

Zaměstnanci se mohou zapojit do firemního dobrovolnictví a v roce 2018 zaměstnanci vybrali 70.500 Kč v projektu „Movember“ a tím si zasloužili 8. místo v Movemberu.

#### 6. Podpora regionů, ve kterých podnik působí

- Pomocí programů Prazdroj, Kozel a Radegast lidem, jejichž cílem je podpora a péče o dané oblasti, rozvíjí pivovar českou pivní kulturu. Celkem bylo vloženo do těchto programů 4,7 milionu Kč za rok 2018.

Pro dobré vztahy s komunitami přispívá pivovar pomocí charitativních a grantových programů. Prostřednictvím těchto projektů bylo darováno více než 11 milionů Kč.

Značka Birell začala spolupracovat na československém projektu „Nezastavitelní“. Projekt funguje tak, že za každého člověka, který projde Birell bránou, přispěje 5 Kč, které dál putují k hendikepovaným sportovcům. Za rok 2018 se vybralo 1.437.800 Kč a tak mohli pomoci 21 hendikepovaným sportovcům.

Pivovar také pracuje na nových programech, za rok 2018 byl rozjet program „Kopeme za fotbal“, který se řadí pod značku Gambrinus. Bylo podpořeno 51 amatérských klubů a rozdáno přes 2 miliony Kč.

Díky vydraženým lahvím, které byly speciálně designované pro výročí 100. let od založení Československa, se vybralo 2.759.988 Kč, které byly darované Centru Paraple. Je to o 64 % více než předešlý rok.

#### 7. Podpora zodpovědné konzumace a prevence pití alkoholu rizikovými skupinami

- Sedmý a poslední pilíř se zaměřuje na odpovědnou konzumaci výrobků pivovaru. Plzeňský Prazdroj podporuje projekty jako „Přibrzdi, nezletilým nenaléváme“, „Pobavme se o alkoholu“, „Domluvme se“,

„Řídím, piju nealko pivo“, „Člověče, nezlob se“, které jsou všechny soustředěné proti řízení pod vlivem alkoholu, nalévání nezletilým či vzdělávání o účincích alkoholu.

Pro odpovědný přístup k pití alkoholu pivovar vytvořil aplikaci „PROMILE Info“, prostřednictvím které oslovili cca 1,5 milionů lidí. Aplikace je k nalezení na stránkách [www.napivosrozumem.cz](http://www.napivosrozumem.cz). V roce 2018 si ji stáhlo cca 10.000 lidí. Úkolem aplikace je kontrolování vypitého alkoholu a doba vystřízlivění. Slouží i jako poradna, kde uživatelé pokládají otázky odborníkům, které se týkají problematiky související s konzumací alkoholu.

Program „Respektuj 18“ je zaměřený na prevenci konzumace alkoholu nezletilých lidí a v roce 2018 se do něj zapojilo o 30 % více lidí než v roce 2017, tedy 170 000 lidí. Pivovar do tohoto programu zapojuje veřejnost prostřednictvím veřejných akcí a kampaní.

Pivovar zveřejnil nutriční hodnoty o svých výrobcích na stránkách [www.napivosrozumem.cz](http://www.napivosrozumem.cz).

Každý zaměstnanec, který pracuje v Plzeňském Prazdroji, musí být vyškolený na zodpovědnou konzumaci alkoholu (Plzeňský Prazdroj, a.s., 2018).

To byly největší úspěchy a změny za rok 2018, které Plzeňský Prazdroj dokázal vytvořit pro lepší budoucnost planety a veřejnosti. Díky dobrým vztahům s dodavateli surovin pro výrobu piva, jsou ingredience vysoce kvalitní. Firma je dobře hodnocená i na webových stránkách [Atmoskop.cz](http://Atmoskop.cz), která sbírá anonymní hodnocení zaměstnanců z firem. Pro zaměstnance ohodnotili Plzeňský Prazdroj jako jistou a stabilní firmu, mohou se učit novým věcem a mají možnost kariérního růstu. Dobré hodnocení dělá tento pivovar atraktivnější pro nové zaměstnance, zaměstnanci jsou loajálnější a spokojenější s jejich vykonanou prací (LMC s.r.o., 2020).

Plzeňský Prazdroj zajišťuje hospodářský růst v ČR díky svému zodpovědnému přístupu k placení daní. Za rok 2018 odvedl daň z příjmů právnických osob 1,054 miliard Kč (Plzeňský Prazdroj, a.s., 2019).

Klesá návštěvnost hospod a spotřebitelé se poptávají po pivu z prodejen. Lidé už nenavštěvují tyto podniky, ale preferují osobní nákup piva a proto se zvyšuje zájem o

pivo v PET lahvích či hliníkových plechovkách. I přesto, že pivovar nabízí zálohu za vratné láhve ve výši 3 Kč, poptávka po pivu ve skleněných lahvích klesla o 2 % oproti roku 2017.

Pivovar se snaží být inovativní, co se týká recyklování obalů. Pro využití použitých plastových fólií, se pivovar spojil se svým dodavatelem, který tyto fólie odkupoval. Odkoupené fólie jsou následně přetvořeny na plastové shrinky (plastový obal používaný pro sekundární balení produktů). Díky tomuto projektu se ve výrobě výrazně snižuje uhlíková stopa.

Celková produkce odpadů za rok 2018 byla 183.272 tun. Pivovar se k odpadu staví velice šetrně a efektivně. Díky tomu, že většina odpadu je přírodního charakteru, lze jej nadále využít v zemědělství, kde slouží jako krmivo, hnojivo či jako zdroj obnovitelné energie (zelená energie). Nově vznikl experiment, kdy se pivovar spojil s Biopekárnou Zemanka. Tomuto výrobcí sušenek a slaných krekřů bylo nabídnuto mláto (použitý slad vzniknutý při výrobě piva), které bylo použito na výrobu sušenek k pivu (Plzeňský Prazdroj, a.s., 2018).

Při výplachu vratných lahví jsou s odpadem strženy etikety na lahvích, které se smíchají s odpadní vodou. Tento odpad, ročně okolo 400 tun, směřuje na kompostárnu.

Pivovar se zapojuje do mnoha programů proti zneužívání alkoholu a jeho nezodpovědné konzumaci a k tomu se řídí Etickým kodexem pivovarníků. Prostřednictvím všech podporovaných projektů Plzeňský Prazdroj oslovil přes 30 milionů lidí a zapojilo se cca 2,8 milionu lidí, což je o 70% více než za předešlý rok.

Za rok 2018 Plzeňský Prazdroj prošel certifikačními audity. Úspěšně prošli a jsou tedy nositeli řady standardů, jsou to ISO 9001, FSSC, OHSAS 18001, ISO 22000, ISO 14001, ISO 50001 a GMP+ B2 (Plzeňský Prazdroj, a.s., 2018).

Pivovar školí, jak čepovat pivo a za rok 2018 vyškolili až 22 tisíc restaurací a pivnic. Nově také nabízí „Regálový program“, který se týká maloobchodních prodejců. Tímto programem je nabídnuta finanční pomoc (v rádech desetitisíců korun) prodejcům, jak zorganizovat regály či jejich pivní sekce.

Díky své aktivitě v oblasti CSR pivovar získal za rok 2018 celkem sedm ocenění. Jsou to Top odpovědná velká firma 2018, Top odpovědná firma v komunitě počin roku 2018,

Top odpovědná firma reporting 2018, top odpovědná firma v diverzitě 2018, Ceny SDGs 2019 (2. místo), Ceny Fóra dárců 2018 (1. místo), Green Frog Award (Plzeňský Prazdroj, a.s., 2018).

K strategii o sedmi pilířích patří cíle do roku 2020, kterých firma chce dosáhnout. Jak bylo zmíněno výše v textu, po roce 2020 bude pivovar vytvářet nové cíle a výzvy.

Níže jsou vypsány cíle Plzeňského Prazdroje do roku 2020:

1. Péče o historii a historický odkaz
  - Pokračování v investicích a opravách k zachování historických budov, tradičního řemesla, sbírek a pramenů. Veřejnosti bude v budoucnu dále přístupné pivovary a pivovarské muzeum.
2. Podpora domácího zemědělství a českých dodavatelů
  - Pivovar bude nadále hlídat kvalitu surovin, udržovat korektní a dlouhodobé vztahy se svými partnery, dodavateli a českými zemědělci.
3. Snižování spotřeby energie, vody a uhlíkové stopy ve výrobě a distribuci
  - Snižit vodu na 2,94 hl na hektolitr piva, snížit spotřebu energie na 76 MJ/hl. Dosáhnout co nejnižšího stupně uhlíkové stopy.
4. Podpora a rozvoj české pivní kultury a našich zákazníků
  - Dále pomáhat zákazníkům s jejich podniky, zaměřit se na jejich kvalitu, objem výroby a nabízené služby. Tyto aktivity budou hodnoceny a popřípadě zlepšeny. Plzeňský Prazdroj se nadále bude věnovat projektu „Vesnice“ a zvyšovat počet hospod, kterým byla poskytnuta pomoc.
5. Péče o zaměstnance a rozvíjení jejich potenciálu
  - Firma má za cíl být více atraktivním zaměstnavatelem pro potenciální zaměstnance. Dále se bude starat o své zaměstnance, rozvíjet jejich odborné a profesní dovednosti a zvyšovat diverzitu na pracovišti.
6. Podpora regionů, ve kterých podniku působí
  - Nadále pivovar plánuje investovat do projektů komunit, kterým je potřeba pomoci. Plzeňský Prazdroj bude pokračovat ve vytváření a rozvíjení CSR projektů za každou značku, kterou pivovar vlastní.
7. Podpora zodpovědné konzumace a prevence pití alkoholu rizikovými skupinami
  - Snaha o oslovení všech svých konzumentů prostřednictvím komunikačních kampaní a partnerských aktivit pro zdravou a umírněnou



konzumaci alkoholických nápojů. Důležité je pít rozumně, ne více (Plzeňský Prazdroj, a.s., 2018).

Plzeňský Prazdroj se řadí mezi první velké společnosti, které začaly následovat myšlenku CSR v České Republice a každým rokem dostávají celou řadu ohodnocení v soutěžích. Své reporty mají dostupné na oficiálních stránkách Prazdroj.cz, kde jsou v současné době dostupné reporty za roky 2006 až 2018. Zpráva za rok 2018 je vedena ve formě on-line prezentace a poskytuje informace za jednotlivé oblasti. Pro rok 2019 se zpráva o CSR aktivitách bude zpracovávat a zároveň také pracuje na nových cílech po roce 2020.

Plzeňský Prazdroj má vliv na veškeré své okolí, veřejnost, zaměstnance, zákazníky, stakeholdery a také na ekonomickou situaci v České Republice, proto je pro pivovar důležité udržovat si s těmito subjekty dobré a dlouhodobé vztahy.

Nejdůležitější CSR aktivitou, na kterou se pivovar snaží zaměřovat, je alkoholová odpovědnost, snižování negativních dopadů spojených s alkoholem, prevence neodpovědné konzumace alkoholu. Další velice důležitou činností je rozvoj a trénink dovedností zaměstnanců pivovaru a transparentnost a etika Plzeňského Prazdroje. Ostatní stakeholderi jsou zveřejněni na stránkách Plzeňského Prazdroje, kde je zpracovaná matice významnosti (Plzeňský Prazdroj, a.s., 2018).

## **4.2 HEINEKEN N.V.**

Pro komparaci byla vybrána holandská firma HEINEKEN N.V., která se nachází na 4. místě za nejziskovější firmu ve světě. Firma tak poklesla proti roku 2018, kdy byla na 3. místě. Patří mezi nejznámější a nejvýznamnější pivovarnickou skupinu na světě. Vlastní více jak 300 značek pív a ciderů (HEINEKEN N.V., 2020). Po HEINEKEN pilsner, který má obsah alkoholu 5%, jsou nejznámější například holandské Amstel, španělské Desperados, mexické Sol či italské Birra Moretti,

V následujících podkapitolách bude představen podnik HEINEKEN N. V., jeho finanční situace a jak se staví ke společenské odpovědnosti.

#### **4.2.1 Základní informace HEINEKEN N.V.**

Z rodinného pivovaru vznikla mezinárodní značka, která za rok 2019 byla v zisku 6,766 milionu dolarů. Založena byla roku 1864 panem Gerardem Heinekenem, to je o pár desítek let po Plzeňském Prazdroji. Díky svému speciálnímu charakteru a kvasnicím se ve svých začátcích HEINEKEN pilsner stal největším exportérem piva do Francie, což vedlo k velkému růstu značky, zisku a oblíbenosti. Po prohibici roku 1933 byla velice oblíbená v USA. Na rozdíl od Pilsner Urquell, HEINEKEN stále vlastní a vedou potomci Gerarda Heinekena (HEINEKEN N.V., 2020).

HEINEKEN vznikl i v České Republice roku 1992 jako HEINEKEN Česká republika a.s., kde má velkou oblíbenost a celkem zde vlastní 3 pivovary – Starobrno v Brně, Královský pivovar Krušovice v středních Čechách a Velké Březno v severních Čechách. Jejím jediným akcionářem je HEINEKEN N. V., který sídlí v Nizozemsku. V České Republice stojí na 3. místě z oblíbených pivovarů a zastává přibližně 12 % tržního podílu, které udržuje již od roku 2008.

Značky, které HEINEKEN vlastní v České Republice, jsou HEINEKEN, Krušovice, Zlatopramen 11, Starobrno, Březňák, Strongbow, Desperados, Zlatopramen Radlery, nealkoholický Zlatopramen N, Hostan, Dačický a Louny.

Velice si zakládají na své firemní strategii Brewing a Better World (Vaření lepšího světa). Hlavními cíli projektu jsou stále snižování negativního dopadu výroby a distribuce na životní prostředí, snižování neodpovědné konzumace piva a podpora místních komunit (HEINEKEN Česká republika, a.s., 2020).

Tato společnost, která je na prvním místě ve vaření piva v Evropě, zaměstnává cca 85.000 lidí po celém světě, jejich značky jsou dostupné v 190 státech a pivo vaří v 165 státech na světě (HEINEKEN N.V., 2020).

#### **4.2.2 Cílová skupina zákazníků**

Společnost HEINEKEN, která vlastní více jak 300 značek alkoholických i nealkoholických nápojů, se zaměřuje na velice široký segment trhu. Segmentuje své značky na základě regionálních, lokálních či mezinárodních značek (alkoholické i nealkoholické nápoje), které jsou vhodné pro určitou věkovou skupinu či skupinu zákazníků.

Prostřednictvím svého celosvětového působení používá společnost HEINEKEN strategii selektivního cílení, speciálně se zaměřuje na regionální trhy (Bhasin, Marketing Strategy of HEINEKEN, 2018).

Zaměřuje se převážně na mladé konzumenty alkoholických nápojů ve věku 18-30 let (Perch, 2019).

#### **4.2.3 Finanční situace HEINEKEN N.V.**

Mise společnosti HEINEKEN v překladu zní „Den co den těšit zákazníky pomocí zážitků z našich piv a ciderů.“ Jejich vize už byla v textu zmíněna a v překladu zní „Uvařit lepší svět napříč celým hodnotovým řetězcem, od ječmene k baru.“ Slogan, který používají již od roku 2011 v originále „Open your world“ v překladu Otevři svůj svět je nadále viditelný v reklamách (Bhasin, 2018).

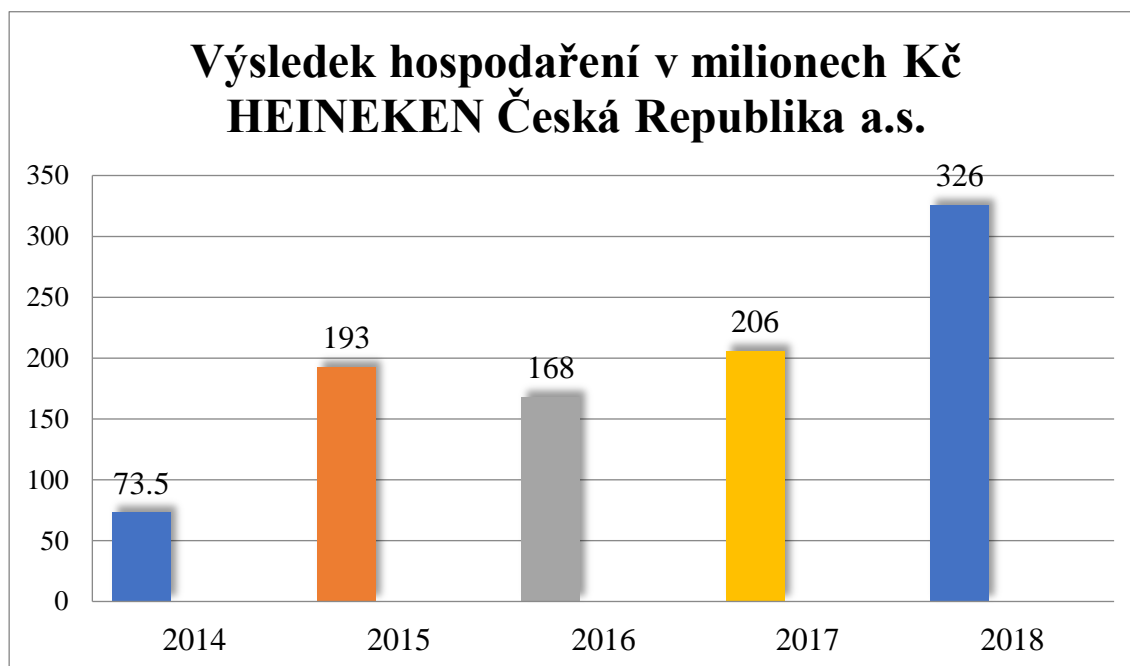
Společnost víceméně od začátku své existence velice prosperuje. Je pivní jedničkou v Evropě a v současnosti se nachází na 4. místě ve světě. Největšími konkurenty ve světě na pivním trhu jsou United Breweries Group, Coors, SABMiller, Anheuser-Busch a Asahi Group (Bhasin, 2019).

Kampaň HEINEKEN 0,0, která byla zahájena roku 2017, nadále pokračuje a pyšní se velkým úspěchem. V současné době je dostupný v 57 státech. Jedná se o nealkoholické pivo, které má stejnou ovocnou chuť, jako originální HEINEKEN, ale liší se v jemné sladové chuti (HEINEKEN N.V., 2020). V roce 2019 bylo vyprodukováno 14,1 milionu hl nealkoholického piva HEINEKEN 0,0.

Rok 2019 byl pro společnost HEINEKEN velice úspěšným. Zaznamenali růst čistého zisku o celkem 5,6 %, nárůst na celkově uvařeného piva o 3,1 % a konkrétně piva HEINEKEN o 8,3 % na hl (HEINEKEN N.V., 2019).

Pro lepší znázornění finanční minulosti firmy HEINEKEN, byl níže zpracován graf jak pro HEINEKEN Česká republika a.s., tak pro HEINEKEN N.V.

Obr. 5: Graf o výsledku hospodaření HEINEKEN Česká republika a.s.



Zdroj: vlastní zpracování, 2020 dle Výroční Zprávy za roky 2014-2018

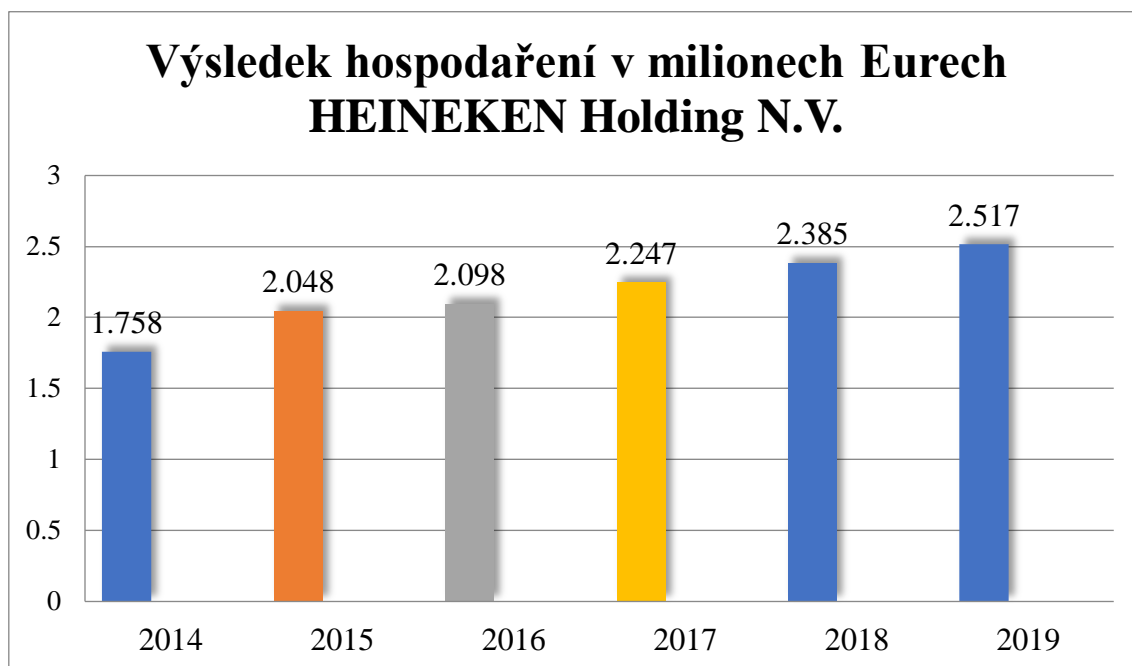
Bohužel, firma HEINEKEN Česká republika a.s. nemá zveřejněnou výroční zprávu za rok 2019, proto se nejaktuálnější data týkají roku 2018.

Z grafu lze vyčíst, že firmě se na českém trhu velmi daří a každým rokem nabývá na zisku. Jediný pokles zisku byl zaznamenán roku 2016, kdy bylo zároveň na český trh představeno nové pivo Desperados. V roce 2018 firma zaměstnávala v ČR celkem 535 osob (HEINEKEN Česká republika, a.s., 2018).

I přes veškerý nárůst na zisku, se tato firma nemůže měřit s Plzeňským Prazdroji, jehož zisky byly za rok 2018 až 13krát větší.

Celkem bylo vystaveno 2,5 milionu hl piva značek Krušovice, Zlatopramen, Břežňák, Starobrno a Hostan. Oproti roku 2017 vzrostl počet prodaného piva o 3,6 %, prodáno bylo 1,76 milionů hl piva v tuzemsku. Exportovalo se do více jak 30 zemí více než 749 tisíc hl (HEINEKEN Česká republika, a.s., 2018).

Obr. 6: Graf o výsledku hospodaření firmy HEINEKEN Holding N.V.



Zdroj: vlastní zpracování, 2020 dle Výroční Zprávy za roky 2014-2019

Z grafického znázornění pro roky 2014-2019 za mezinárodní firmu HEINEKEN N.V. lze sledovat konstantní růst zisku. Oproti firmě HEINEKEN Česká republika a.s. mají již vypočítaný rok 2019 a zároveň mají vypracovanou výroční zprávu a CSR report. Pilsner Urquell v tomto ohledu mírně zaostává, protože nejaktuálnější veřejné záznamy, které jsou dostupné veřejnosti, jsou z roku 2018 (HEINEKEN N.V., 2019).

Vlastníkem firmy HEINEKEN Česká republika a.s. je mezinárodní společnost HEINEKEN N.V. Rozdíl mezi výši zisků z české strany firmy s tou mezinárodní nelze porovnávat, přesto česká firma přispívá do celkového zisku firmy, ale ne příliš významný podíl.

Celkem firma vlastní 348 značek a za rok 2019 rozšířila portfolio o 123 značek piv. Hlavní událostí roku bylo spojení s největším výrobcem piva v Číně, China Resources Enterprise.

Celková spotřeba piva za rok 2019 byla 241,4 milionu hl piva, to je nárůst oproti roku 2018 o 3,15 %.

Za rok 2019 se počet zaměstnanců firmy o moc nezměnil, přesněji se snížil oproti roku 2018 o 0,3 % na 85.853 zaměstnanců (HEINEKEN N.V., 2019).

#### 4.2.4 CSR v HEINEKEN N.V.

I přes to, že firma HEINEKEN N.V. má dostupné údaje o svých CSR aktivitách za rok 2019, je nutno vzít data z roku 2018, aby bylo možné je v následujících kapitolách porovnat s firmou Plzeňský Prazdroj.

Společnost staví své CSR aktivity na strategii „Brewing a Better World“, který zahrnuje cíle, kterých chce společnost dosáhnout do roku 2020. Tato strategie se skládá z šesti klíčových pilířů, prostřednictvím kterých firma přispívá ke společným globálním cílům jako ukončení chudoby, ochraně životního prostředí a zajištění prosperity (HEINEKEN N.V., 2020).

Firma dělí klíčové pilíře do třech kategorií – lidé, planeta a prosperita. V tomto rozdělení lze vidět dělení CSR aktivit podle sociální, environmentální a ekonomické oblasti.

##### Lidé

- Prosazování odpovědné konzumace produktů společnosti HEINEKEN
- Podpora zdraví a bezpečnosti

##### Planeta

- Program „Every Drop“ (Každá kapka) – chránění vodních zdrojů
- Program „Drop the C“ – Snižování emisí CO<sub>2</sub>

##### Prosperita

- Péče o komunity
- Získávání zdrojů udržitelným způsobem

Níže je podrobně uvedeno těchto 6 klíčových oblastí, změny a zlepšení, kterých byla společnost schopna dosáhnout za rok 2018:

#### **1. Program „Every Drop“ (Každá kapka) – ochrana vodních zdrojů**

Společnost HEINEKEN v roce 2018 byla schopná snížit průměrnou spotřebu vody v pivovarech na 3,46 hl vody na hl piva, to je snížení od roku 2008 o 32 %. V zemích v Africe, které mají nižší zásoby vody, snížili spotřebu vody na 3,2 hl/hl.

Více jak polovina lokalit zahájila realizaci projektu „Water Balancing“ (Vyvažování vody) v zemích, které jsou charakterizovány suchým podnebím. Je to projekt, který

slouží k tvorbě stabilnějších zásob vody v místech, kde je voda cenná. Celkem tedy 13 z 23 lokalit začali tento projekt.

V Egyptě začali spolupracovat se společnostmi Beheira Water a Drainage Company, kterým poskytují zařízení pro snadnější identifikaci problémů ve vodním systému.

V Mexiku se HEINEKEN spojil s Restauremos El Colorado a spolupracují na projektu, který je zaměřen na obnovení řeky Colorado v Mexiku.

96 % odpadní vody jsou před vypuštěním vyčištěny. Zároveň v 11 lokalitách chybí čističky vody. Nová čistička v Singapuru stála 1,2 milionů Euro a zachrání 66.750 m<sup>3</sup> vody každý rok.

## **2. Program „Drop the C“ – Snižování emisí CO<sub>2</sub>**

Za rok 2018 byla firma schopná snížit emise CO<sub>2</sub> z výroby na 5,5 kg CO<sub>2</sub>/hl, což je od roku 2008 o 47 %.

27 % elektrické energie a 10% tepelné energie firma čerpá z obnovitelných zdrojů.

V Sampang Agung v Indonésii firma zavedla nový proces k výrobě bioenergie pomocí rýžových slupek. Bioenergie uspokojuje 100 % tepelných potřeb a využívají ji k vaření piva. V Nigérii začali využívat obnovitelný bioplyn vyrobený z procesu čištění odpadních vod. Tento bioplyn se dál využívá k napájení nádob pro vaření piva. Prostřednictvím šetření energie a využívání těchto bioenergií či bioplynů ušetřila společnost od roku 2009 celkem 84,6 milionů Euro.

Emise z distribuce byly sníženy o 13 %, to je o 3 % více než v roce 2017. Emise v Americe klesly o 27 % a v Evropě o 12 %. K snižování emisí z distribuce firma využívá elektrické kamiony (například v Portugalsku a Francii). Dále, firma používá biopaliva (například v Mexiku použitý olej na vaření). Tím se podařilo eliminovat 139 tun CO<sub>2</sub> za rok 2018.

Firmě se podařilo zajistit téměř 100 % „Green fridges“ (eko-ledničky). Prostřednictvím eko-ledniček dosáhli snížení CO<sub>2</sub> emisí vzniklých v chladírnách o 50 % oproti roku 2010.

Díky snížení hmotnosti hliníkových plechovek o 11 % a skleněných lahví o 7 % byl zaznamenán pokles emisí CO<sub>2</sub>.

V roce 2018 poslalo 102 výrobních jednotek odpad na Zero Waste skládky. To znamená, že tento odpad byl využit k dalšímu zpracování jako krmivo, hnojivo či jako zdroj obnovitelné energie.

### **3. Prosazování odpovědné konzumace produktů HEINEKEN**

Společnost investovala do kampaně pro odpovědnou konzumaci alkoholu 10 % HEINEKEN ® media.

V roce 2017 byl proveden test, jak lidé řídí pod vlivem alkoholu. Z toho důvodu firma HEINEKEN začala novou kampaň „When you drive, never drink“ neboli „Když řídíte, nikdy nepijte“. Tato kampaň slouží k simulaci změny chování při požití alkoholu a následné řízení pod vlivem alkoholu.

Firma představila novou televizní reklamu „No compromises“ přeloženo jako „Žádné kompromisy“. V reklamě byl představen jako příklad odpovědné konzumace světový šampion F1 Nico Rosberg, který apeluje na neřízení pod vlivem alkoholu.

Společnost spolupracuje s 92 % partnery na řešení škod související s nezodpovědnou konzumací alkoholu. Přesněji je to 46 z 50 partnerů a zabývají se škodami jako řízení pod vlivem alkoholu, konzumace alkoholu nezletilých, pití alkoholu během těhotenství nebo závislost na alkoholu. Ročně bylo provedeno průměrně 300 programů pro prevenci řízení pod vlivem alkoholu. Navýšili počet místních odpovědných maloobchodů v průměru více než 200 za rok.

95 % produktů společnosti má na svém obalu či online své nutriční hodnoty a složení.

### **4. Podpora zdraví a bezpečnosti na pracovišti**

V roce 2018 umřelo 17 lidí během práce pro společnost HEINEKEN. Devět úmrtí bylo následkem trestné činnosti, kdy selhala bezpečnostní opatření firmy. Osm úmrtí bylo následkem dopravních nehod. K počtu smrtelných nehod přispělo zvýšení trestné činnosti v Mexiku, byly plně vyřešeny a firma zavedla opatření, aby znovu nevznikla.



Od roku 2015 se snížil počet nehod o 18%. Vzniklo celkem 1.000 nehod ve společnosti: 543 v logistice a distribuci; 266 v obchodu; 171 ve výrobě a 20 v ostatních oblastech.

Pro bezpečnou práci byla zajištěna zaměstnancům proškolení BOZP ve výrobě celkem 82 % a 93 % mimo výrobu.

## **5. Péče o komunitu**

Za rok 2018 bylo investováno cca 22 milionů Euro do místních komunit.

Poskytnutí pomoci v afrických zemích, kde HEINEKEN povolil 7 nových projektů, do kterých investovali cca 700.000 Euro. Zajištění přístupu k pitné vodě v malých městech jako Kinshasa. V Sierra Leone byly nainstalovány 3 solární vodní studny.

Firma podporuje zodpovědný přístup k placení daní ve všech regionech, kde působí. Za rok 2018 odvedla 824 milionů Euro na dani z příjmu právnických osob.

## **6. Získávání zdrojů odpovědně, udržitelné čerpání zdrojů**

Celkem 34% hlavních zemědělských surovin pocházelo od odpovědných zdrojů. V Německu a v USA je téměř 100% chmelu získáno od odpovědných zdrojů.

V Kanadě spustili nový projekt, který umožňuje zemědělcům stát se odpovědnými do roku 2021.

Za rok 2018 byla firma schopna získat pouhých 37 % hlavních zemědělských surovin z Afriky používaných v pivovarech v Africe. Zbytek dováželi z jiných zdrojů. Oproti minulému roku zaznamenali pokles o 4 %.

Firma dosáhla 95 % dodržování svého čtyřfázového dodavatelského postupu. Společnost přestala spolupracovat s 13 dodavateli, protože neměli stejné odpovědné hodnoty.

V roce 2018 aktualizovali Kodex obchodního chování společnosti HEINEKEN, Politiku lidských práv a zveřejnili Zásady propagace značky. Aktualizovali také Dodavatelský kodex převážně z důvodu podpoření spravedlivého rozdělení mezd v dodavatelském řetězci (HEINEKEN N.V., 2018).

Nově firma uvedla televizní reklamu s uznávaným hercem Danielem Craigem známým jako James Bond. Firma tím podpořila poslední film této akční série (HEINEKEN N.V., 2020).

HEINEKEN Česká republika a.s. má na svých oficiálních stránkách reporty pouze za roky 2009-2015. Po roce 2015 se objevila ve složce Tiskové zprávy krátká shrnutí CSR aktivit dosažených za určité roky, ale pouze stručně. Za rok 2018 neexistují žádné informace o tom, jak firma pokračuje ve své odpovědné činnosti (HEINEKEN Česká republika, a.s., 2020).

Webové stránky poskytují pouze suché informace o tom, čeho firma dosáhla v průběhu let, nikoliv za konkrétní rok (rok 2018).

HEINEKEN ČR se zapojuje do projektů, kde je zapojen i Plzeňský Prazdroj jako „Řídím, piju nealko pivo“. Spolupracuje také s nadací Podané ruce. Pro odpovědnou konzumaci alkoholických nápojů se HEINEKEN ČR zapojil do lokálního programu „Pijte s Mírou“ (HEINEKEN Česká republika, a.s., 2020).

HEINEKEN N.V. vybírají skleněné lahve nejvíce v Nizozemsku a ty jsou následně vyčištěné a poslané znovu k naplnění pivem. Lze je naplnit dvacetkrát až třicetkrát. Každoročně plní v Nizozemsku více než 100 milionů lahví, kde prázdnou lahev HEINEKEN vrací cca 97 % spotřebitelů. V celosvětovém měřítku dosahuje míra recyklace téměř 50 % (EY magazine, 2017).

HEINEKEN N.V. recykluje přibližně 94 % hliníkových plechovek (EY magazine, 2017).

Podobně jako u Plzeňského Prazdroje, má HEINEKEN sestavené úkoly, kterých chtějí dosáhnout do roku 2020. Jsou to:

### **1. Program „Every Drop“ (Každá kapka) – ochrana vodních zdrojů**

Snížení průměrné spotřeby vody v pivovarech na 3,5 hl/hl a v zemích s těžšími podmínkami k sehnání vody na 3,3 hl/hl.

Zaměřit se na vyrovňování vody v oblastech s nedostatkem vody pro stabilnější zásoby vody.

Vyčistit 100 % odpadních vod před vypuštěním.

## **1. Program „Drop the C“ – Snižování emisí CO<sub>2</sub>**

Snížit emise CO<sub>2</sub> z výroby o 40 % od roku 2008 na 6,4 kg CO<sub>2</sub>/hl.

Snížit emise CO<sub>2</sub> z distribuce o 20 % od roku 2010 v Evropě a Americe.

Snížit emise CO<sub>2</sub> z chladniček o 50 % od roku 2010.

## **2. Prosazování odpovědné konzumace produktů HEINEKEN**

Investovat 10 % mediálního rozpočtu HEINEKEN do programu na odpovědnou konzumaci alkoholických produktů ve všech státech, kde jsou výrobky společnosti HEINEKEN k prodeji.

Zapojit 100 % zemí, ve kterých HEINEKEN působí do řešení škod způsobených nezodpovědnou konzumací alkoholu.

Poskytnout nutriční informace a ingredience na 100 ml balených výrobků a online pro 100 % značek piva i ciderů vyráběných a prodávaných v EU.

## **3. Podpora zdraví a bezpečnosti na pracovišti**

Snížit počet nehod na pracovišti o 20 % od roku 2015.

Seznámit 100 % zaměstnanců ve výrobě i mimo ní s BOZP pravidly.

## **4. Péče o komunity**

Snížení celkové úmrtnosti matek.

Snížení úmrtí novorozenců a dětí mladších pěti let, kterým lze předcházet.

Dosáhnout univerzálního a spravedlivého přístupu k pitné vodě.

## **5. Získávání zdrojů odpovědně, udržitelné čerpání zdrojů**

Pořizovat alespoň 50 % hlavních surovin od odpovědných zdrojů.

Pořizovat 60 % zemědělských surovin dále používané v Africe, prostřednictvím nákupu na kontinentu a tím podpořit i jejich ekonomiku.

100 % soulad s čtyřfázovým dodavatelským postupem.

Mnoho cílů společnost HEINEKEN splnila již v roce 2018 jako snížení množství spotřebované vody, snížení emisí z výroby a chladniček. Na ostatních cílech stále

intenzivně pracují a zároveň pracují i na nových cílech, které byly stanoveny roku 2019. Nových cílů chtějí dosáhnout do roku 2030 (HEINEKEN N.V., 2018).

HEINEKEN N. V. seznamuje veřejnost se svými zákroky proti virusu COVID-19. Sestavili 3 zásady:

### **Pro lidi**

Podporují zdraví a bezpečnost zaměstnanců, ti kteří pracují ve výrobě, dodržují přísné hygienické a sociální distancování a dostávají podporu pro bezpečné vykonání práce. Firma HEINEKEN se zavázali, že nebudou provádět propouštění zaměstnanců v důsledku COVID-19

### **Pro zákazníky a dodavatele**

Podporují nadále obchod s restauracemi, hospodami a zákazníky (on-trade) napříč regiony, kde firma působí.

Nehodlají měnit platební podmínky s dodavateli a budou podporovat nejzranitelnější (malé a střední) dodavatele prostřednictvím včasných plateb.

### **Pro komunity**

Nasazují místní iniciativy napříč světem na podporu těch, kteří jsou v první linii v boji proti virusu. Pomáhají prostřednictvím darování vody a nealkoholických nápojů, výrobě dezinfekčních prostředků na ruce a peněžních příspěvků na zdravotnické zařízení.

Dále finančně podpořili Mezinárodní Federace Červeného Kříže (IFRC) částkou 15 milionů Eur. Tyto peníze byly pro nejvíce postižené osoby, zejména v Africe, Asii a Střední a Jižní Americe (HEINEKEN N.V., 2020).

## **4.3 SWOT analýza**

K zjištění současného stavu firmy se autorka rozhodla pro zpracování SWOT analýzy. Tato analýza se zaměřuje na vnitřní i vnější podmínky firmy. Silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky podniku se zahrnují do vnitřního zkoumání podniku, naopak příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) se zahrnují do vnějšího prostředí. Analýza slouží k snadnému získání informací o stavu podniku a následné určení strategie může zajistit podniku lepší postavení na trhu či lepší konkurenční postavení (Veber, 2009). Cílem SWOT analýzy je identifikovat silné a slabé stránky a také

příležitosti a hrozby podniku. Hlavním účelem analýzy je porovnání pozitivních i negativních aspektů a následná kombinace vnitřního i vnějšího stavu podniku. Tím, že spojíme slabé a silné stránky podniku a příležitosti a hrozby, vzniká několik strategií, které firma může použít pro vylepšení či změně jejího současného stavu. Tyto čtyři strategie jsou charakterizovány J. Veberem jako:

- SO strategie: tzv., ofenzíva, podnik využije své silné stránky s příležitostmi pro zlepšení jeho postavení na trhu;
- WO strategie: podnik použije své příležitosti k eliminaci slabých stránek, které mohou být ojedinělé;
- ST strategie: firma využije své silné stránky k odstranění hrozeb, které mohou ohrozit stav podniku, jeho postavení či existenci;
- WT strategie: firma se snaží o zachování existence podniku, snaží se o snížení slabých stránek a odstranění hrozeb, i kdyby to znamenalo odprodání části firmy, snížení výroby či likvidaci (Veber, 2009).

Cílem podniku je zvolit správný a vhodný přístup, který by vylepšil jeho situaci, posunul podnik k lepším výsledkům a úspěchům.

#### **4.3.1 SWOT analýza Plzeňský Prazdroj a.s.**

Pro zhodnocení současné situace podniku Plzeňský Prazdroj, jsem proto zvolila SWOT analýzu. Zaměřím se hlavně na její stav k CSR.

Silné stránky CSR:

- Pivo má historii
- Vratné skleněné láhve – vracení zálohy
- Program „Na pivo s rozumem“ -velké zapojení do programů odpovědné konzumace
- Vhodné prostředí pro zaměstnance
- Informace o CSR dostupné veřejnosti
- Získali mnoho ocenění za CSR aktivity

Slabé stránky CSR:

- Nízká návratnost plechovek či jejich recyklace

- Otázka hygieny z hlediska mytí vrácených lahví
- Prodej výrobků, které se mohou stát návykové
- Malé zapojení pivovaru ve Velkých Popovicích do grantových programů
- Neaktuálnost CSR reportů – chybí za rok 2019
- Postarat se o recyklaci lahví v zahraničí
- Nízké využívání zelené energie

Příležitosti CSR:

- Zákazníci vyžadují nápoje s netradiční příchutí v recyklovatelných obalech
- Zákazníci kladou stále větší důraz na CSR

Hrozby CSR:

- COVID19 (zastavení výroby)
- Další snižování počtu zaměstnanců
- Klesající zájem o pivo ve skleněných vratných lahvích

#### **4.3.2 SWOT analýza HEINEKEN N.V.**

Firma HEINEKEN N.V. je mezinárodní a působí ve všech státech na světě, proto je samozřejmé, že tak velký podnik bude mít zařízené odpovědné chování a péče o planetu, protože to je klíč k úspěchu. Jejich velikost je slabou i silnou stránkou. Slabou protože musí pokrýt veškeré své pivovary, kde vyrábí pivo, aby si zasloužili název Odpovědná firma. Silnou stránku, protože pokrývá velkou část mezinárodního trhu, celkově stojí na 3. místě na trhu s pivem a na 1. místě s evropským trhem piva (HEINEKEN N.V., 2020).

Se zaměřením na CSR aktivity, byla sestavena SWOT analýza, pro lepší zobrazení současné situace firmy.

Silné stránky CSR:

- Pivo má historii
- Vratné skleněné láhve
- Recyklace hliníkových plechovek
- Vhodné prostředí pro zaměstnance
- Aktuální informace o CSR dostupné veřejnosti

- Velké zapojení do programů odpovědné konzumace
- Zveřejněné informace o COVID-19

Slabé stránky CSR:

- Otázka hygieny co se týče mytí vrácených lahví
- Prodej výrobků, které se mohou stát návykové
- Poskytnout svým zaměstnancům a veřejnosti účastnit se benefičních či dobrovolnických akcí

Příležitosti CSR:

- Technologický vývoj usnadňuje provoz, snižuje náklady a zajišťuje nový přístup k obnovitelným zdrojům energie
- Otevření trhu v zahraničních státech

Hrozby CSR:

- COVID-19 (zastavení výroby)

#### **4.4 Komparace společností Plzeňský Prazdroj a.s. a HEINEKEN N.V.**

V následujících podkapitolách budou individuálně představeny a porovnány všechny aspekty, v nichž společnosti následují a vykonávají CSR.

Obě společnosti převážně vykonávají podobné aktivity. Mají také podobné cíle, kterých chtějí dosáhnout do roku 2020.

Každá činnost byla rozdělena na základě jejího charakteru do tří částí – sociální, ekonomická a environmentální.

Obě firmy mají velmi podobné strategie, ve kterých působí, ale existují i určité rozdíly, které budou v podkapitole zdůrazněny.

##### **4.4.1 Sociální oblast**

V sociální oblasti toho obě společnosti mají mnoho společného. Podporují odpovědné pití alkoholu, účastní se na charitativních akcích nebo finančně podporují společnost a lokální komunity. Přesto, že vykonávají tyto aktivity stejně, HEINEKEN je aktivnější. Na rozdíl od Plzeňského Prazdroje společnost HEINEKEN je více rozšířený po světě a

tím je také aktivnější v zahraničních státech. Více rozvíjejí a zavádějí inovativní prostředky pro lokální komunity, kde se snaží zavádět obnovitelné energie jako bio-energii či bio-plyn.

Plzeňský Prazdroj si velmi zakládá na historické textuře piva, byl zachován celý proces výroby, proto organizují školení a kurzy pro hospody. V těchto kurzech se lidé učí čepovat pivo, správně ho skladovat a servírovat.

V následující tabulce jsou zobrazeny aktivity, které splňují obě společnosti:

PLZEŇSKÝ PRAZDROJ	HEINEKEN
Darováno cca 21,898 milionů Kč regionům či charitativním institucím	Firma poskytla dary a investice za více jak 22,7 milionů Euro
Podpora zodpovědné konzumace, prevence konzumace alkoholu nezletilých lidí a řízení pod vlivem	Prosazování odpovědné konzumace, prevence řízení pod vlivem
Školení až 60% zaměstnanců BOZP – snížení nehod o 25%	Snížení počet nehod o 18%
100% značek má uvedené své nutriční hodnoty	95% produktů má na obalu své nutriční hodnoty

Zdroj: HEINEKEN N.V. Annual Report 2018 a <https://www.prazdroj.cz/odpovednost/report-2018>, zpracováno autorkou, 2020

Velkým mínusem pro firmu HEINEKEN je počet nehod za rok 2018, kdy 9 úmrtí ze 17 vzniklo následkem trestné činnosti a 8 následkem dopravní nehody. Hlavním důvodem je velká rozsáhlost firmy HEINEKEN, kdy podniká po celém světě a tím musí čelit i veškerým rizikům spojeným s jinou kulturou. Ve srovnání s Plzeňským Prazdrojem, kde je počet úrazů nepatrný.

Obě společnosti poskytují stejné pracovní podmínky jak pro muže, tak pro ženy a pomáhají jim s kariérním růstem a rozvojem. Plzeňský Prazdroj poskytuje výhody pracujícím rodičům, kteří mají speciální nároky na usnadnění pracovního života a udržet si tak rovnováhu mezi osobním a pracovním životem.

#### 4.4.2 Ekonomická oblast

Z ekonomického hlediska byly zaznamenány nejvýznamnější rozdíly mezi společnostmi. Důvodem je velikost podniku a šíře jeho podnikání. I přes to, že Plzeňský



Prazdroj působí celosvětově, se společností HEINEKEN se nemůže měřit, hlavně z finanční stánky.

Činnosti, které si jsou u obou společností podobné, jsou uvedeny v následující tabulce:

Tab. 2: Srovnání podobných CSR aktivit z ekonomické oblasti

PLZEŇSKÝ PRAZDROJ	HEINEKEN
Podpora tuzemských dodavatelů - nákup téměř 100% ječmene a 90% chmelu	Společnost podniká s 95% partnery, kteří jsou společensky odpovědní
Podpora výzkumů v oblasti pivovarnických surovin částkou cca 2 miliony Kč	Nainstalování inovativních solárních vodních studen v Sierra Leone (Afrika)
Hospodářský růst – příspěvek do státní pokladny 1,054 miliardy Kč	Firma odvedla 824 milionů Euro na dani z příjmu PO
Získání sedmi ocenění za CSR aktivity v ČR	Obdržení mezinárodní značky „A“ od MSCI
100% výrobků mají kalorické údaje online nebo na etiketě	95% produktů má zveřejněné nutriční údaje

Zdroj: HEINEKEN N.V. Annual Report 2018 a <https://www.prazdroj.cz/odpovednost/report-2018>, zpracováno autorkou, 2020

HEINEKEN obdržel několik pozitivních hodnocení za rok 2018. Za rok 2018 dostali od MSCI (organizace zaměřená na podporu odpovědných firem) značku „A“ za vynaložené úsilí pro snížení spotřeby vody a uhlíkové stopy. Firma se značí jako lídr v odpovědném marketinku (HEINEKEN N.V., 2020).

Zatímco HEINEKEN se snaží podřídit regionům, kde podniká či působí, Pilsner Urquell se snaží přinést i kus historické chuti a hodnoty s exportovaným produktem. Pilsner Urquell tak zůstává stále stejný a jedinečný.

Plzeňský Prazdroj spolupracuje téměř se 100 % domácími dodavateli. Na druhou stranu HEINEKEN spolupracuje s dodavateli a partnery, kteří mají stejné etické a odpovědné standardy. Touto osvědčenou metodou se oba podniky ujistí, že minulost odebraných materiálů či surovin je jasná a důvěryhodná.

Plzeňský Prazdroj zveřejnil 100 % nutričních údajů na webových stránkách [napivosrozumem.cz](http://napivosrozumem.cz). K 100 % otevřenosti spěje i společnost HEINEKEN, který má zveřejněný 95 % údajů produktů.

Obě společnosti mají sestavené plány do roku 2020.

### 4.4.3 Environmentální oblast

Vzhledem k ekologii a životnímu prostředí obě společnosti mají převážně stejné oblasti, ve kterých jsou aktivní. Environmentální oblast je u obou podniků nejvíce rozsáhlá, je to aspekt, který je nejvíce na očích veřejnosti.

Společnosti se snaží být ekologičtější, šetrnější k přírodě, inovativní a myslí na budoucnost pro další generace. Poskytuje jim to konkurenční výhodu a pozitivní image.

Pro přehlednější znázornění podobností CSR aktivit mezi oběma společnostmi byla sestavená tabulka:

Tab. 3: Srovnání podobných CSR aktivit z environmentální oblasti

PLZEŇSKÝ PRAZDROJ	HEINEKEN
Spotřeba vody 2,90 hl/hl	Snížení spotřeby vody na 3,46 hl/hl
Mírně zvýšená spotřeba energie 81,6 MJ/hl	27% el. energie a 10% tepelné energie jsou z obnovitelných zdrojů
Snížení uhlíkové stopy na 6,98 Kg CO <sub>2</sub>	Snížení emisí z výroby CO <sub>2</sub> na 5,5 kg
Snížování počtu kamionů na silnicích a tedy i silničních emisí	Snížování emisí z distribuce o 13% a používání elektrických kamionů
98,5% odpadu recyklují, využití organického odpadu v zemědělství	102 výrobních jednotek se staly Zero Waste
Využívání odpadní vody k dalšímu užítku	Vyčištění 94% odpadních vod před vypuštěním
Recyklace skleněných lahví	97% skleněných lahví recyklují a 94% hliníkových plechovek

Zdroj: HEINEKEN N.V. Annual Report 2018 a <https://www.prazdroj.cz/odpovednost/report-2018>, zpracováno autorkou, 2020

Je zřejmé, že obě společnosti se hlavně zaměřují na neobnovitelné zdroje, spotřebu vody, zero waste, úsporu energie, nižší emise CO<sub>2</sub> atd.

Společnosti HEINEKEN se podařilo snížit spotřebu vody z 3,6 hl na 3,46 hl a tím splnili svůj úkol do roku 2020. I přes toto snížení má Plzeňský Prazdroj nižší průměrnou spotřebu vody.

Inovační způsob pro snížení silničních emisí bylo zavedení vlakové namísto kamionové dopravy. HEINEKEN nově začal využívat elektrické kamiony, ale pouze ve Francii a Španělsku.

Obě firmy se snaží být zero waste. Ve velkých společnostech jako je HEINEKEN, ale i Plzeňský Prazdroj charakterizované velkou spotřebou a výrobou, je nutné a žádané plnit

životní styl zero waste. Oba podniky se snaží být inovativní. Příkladem jsou shrinky, které Plzeňský Prazdroj využívá jako obal produktů. Shrinky jsou recyklované plastové fólie.

Obě společnosti musejí řešit problém, který se týká spojení odpadní vody se smytými etiketami. Tato hmota je dál využívána v kompostárnách, pro vyztužení zdí či cest. Ročně se nahromadí 400 tun tohoto mixu a to pouze v Plzeňském Prazdroji.

V České Republice i v Nizozemsku je celkem běžné zaplatit zálohu za vratné lahve, oproti například USA, kde lahve převážně nevrací. Přesto, že pivo v láhvích je dražší, je o něj stále zájem už kvůli odlišné chuti oproti pivu v hliníkové plechovce.

#### 4.4.4 Rozdíly mezi firemními CSR aktivitami

Nejvýznamnější rozdíly v CSR aktivitách jsou zobrazeny níže:

Tab. 4: Odlišné CSR aktivity společnosti Plzeňský Prazdroj a HEINEKEN

Jméno firmy	CSR aktivita
Plzeňský Prazdroj	Školení a podpora restaurací a hospod prostřednictvím finančních prostředků
Plzeňský Prazdroj	Navyšování mezd
Plzeňský Prazdroj	Investice 10 mil. Kč do zlepšení pracovního prostředí zaměstnanců
Plzeňský Prazdroj	Udržování a podpora historické hodnoty podniku
HEINEKEN	Zveřejněné postavení k COVID-19 – darováno 15 milionů Euro
HEINEKEN	Projekt Water Balancing pomáhá v zemích s nedostatkem vody (Afrika)
HEINEKEN	94% hliníkových plechovek
HEINEKEN	Zavedení téměř 100% eko-ledniček
HEINEKEN	Mají sestavené nové CSR výzvy do roku 2030
HEINEKEN	Aktuálnější informace o CSR aktivitách a reporty je možné stáhnout v elektronické podobě pdf souborů

Zdroj: HEINEKEN N.V. Annual Report 2018 a <https://www.prazdroj.cz/odpovednost/report-2018>, zpracováno autorkou, 2020

Plzeňský Prazdroj chce, aby se s jejich produkty zacházelo správně podle jejich historické hodnoty. Jsou pyšní na historii Pilsner Urquell, proto se snaží kus historie

dovést se svými výrobky do regionů a zahraničí. Celkem vyškolili 1.609 lidí a finančně podpořili 490 hospod a restaurací.

Mzdové ohodnocení je jeden z největších motivačních prostředků pro zvýšení efektivity zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců je jeden z nejdůležitějších aspektů celého podnikání. Na to myslel i Plzeňský Prazdroj při navyšování mezd až o 11 % a poskytnutí bonusu ve výši 8.000 Kč pro každého zaměstnance. Dosáhli tím větší spokojenosti zaměstnanců, silnější loajality a vyšší produktivity v práci.

Další kroky, které Plzeňský Prazdroj provedl pro spokojené zaměstnance, byla investice 10 milionů korun do zlepšení pracovního prostředí převážně ve výrobním odvětví. Zajistili tak bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

Jak již bylo řečeno v textu, Plzeňský Prazdroj si velice zakládá na své historické hodnotě a proto je samozřejmé, že se postará o své historické budovy. Udržování těchto budov ve stejné podobě jako před více než 175. lety kdy byly postaveny, zajišťuje vysokou návštěvnost pivovarů a muzeí. Jenom za rok 2018 dorazilo téměř 1 milion návštěvníků.

Vzhledem k snaze být plně transparentní vytváří oba podniky CSR reporty a výroční zprávy. Je však nutné zmínit, že HEINEKEN je v této oblasti napřed. Svě reporty mají zpracované mnohem dříve než Plzeňský Prazdroj. Zároveň mají jasně popsany svůj postoj a plán proti boji s virusem COVID-19.

Souvisí s tím i definování nových výzev a úkolů v oblasti CSR. Společnost HEINEKEN mají sestavené nové úkoly, kterých chtějí dosáhnout do roku 2030. Sestavení výzev je pro podnik důležité, aby se stále posouval dopředu a byl inovativní. Oproti společnosti HEINEKEN, Plzeňský Prazdroj stále nemá zpracované úkoly do roku 2030

Plzeňský Prazdroj změnil svůj postup zpracování CSR reportů, dostupné jsou pouze ve formě online prezentací nikoliv ve formě PDF. Tento způsob se může zdát přehledný a atraktivně zpracovaný, ale může být zavádějící. S informacemi lze snadno manipulovat a měnit údaje a data v průběhu roku. Například report z roku 2017 nemají zveřejněny ani přístupny veřejnosti. Veřejnost se tedy musí spolehnout na pravdivost údajů z online reportu a nemůže si data ověřit oproti minulému roku.

Je celkem samozřejmé, že velká firma jako HEINEKEN, která má pivovary po celém světě, se také více zapojuje do problémů regionů, kde působí. Důkazem je pomoc v afrických zemích, kde poskytuje nové strategie a inovace k zajištění stabilnímu přístupu vody. Oproti Pilsner Urquell, který sice nemá pivovary v zahraničí, ale stále více exportuje své zboží, je společnost HEINEKEN velice zapojena do řešení mezinárodních problémů.

HEINEKEN recykluje téměř 100 % hliníkových plechovek, ale v ČR není tato aktivita příliš populární. Plzeňský Prazdroj podporoval kampaň „Plech jede“, která byla zaměřena na podporu recyklování plechovek. Neexistuje informace, že by tato kampaň stále probíhala (Plzeňský Prazdroj, a.s., 2014). Plzeňský Prazdroj by se měl více zapojit do této CSR aktivity. Minimum, které je společnost schopna podstoupit je podpora kampaně #replechuj, už jen z důvodu konstantního nárůstu zájmu o hliníkové plechovky v České Republice.

Inovativními způsoby se HEINEKEN snaží stále snižovat svou uhlíkovou stopu, důkazem je zavedení eko-chladniček v obchodech pro zajištění vychlazeného piva pro spotřebitele. Předcházející ledničky způsobovali cca 17 % emisí vypuštěných do světa. Toto číslo bylo sníženo o 50 % od zavedení eko-chladniček.

Z těchto hlavních rozdílů si obě společnosti můžou vzít příklad a inspirovat se novými technikami, strategiemi a aktivitami v oblasti CSR.

## Závěr

Bakalářská práce je založena na srovnání dvou společností. První společnost Plzeňský Prazdroj, který je absolutní jedničkou v prodeji piva na českém trhu proti společnosti HEINEKEN, který je jedničkou v prodeji piva na evropském trhu a velice populární pivo po celém světě. Kulturně se tyto dvě piva příliš neliší, oba podniky mají převážně stejné zvyky a postoje v oblasti CSR. Obě společnosti usilují o totéž – lepší budoucnost dalším generacím, spokojené zaměstnance a stakeholdery a mít co nejnižší negativní efekt na životní prostředí. Mnoho CSR aktivit mají velice podobné nebo stejné, ale také se v mnoha činnostech liší.

Práce je rozdělena do dvou částí, teoretická a následně analytická část. V teoretické části je vysvětlena historie CSR, základní pojmy CSR a možnost brát CSR jako konkurenční strategii. V analytické části jsou znázorněny základní informace o obou společnostech, jejich CSR aktivity, sestavené SWOT analýzy pro oba podniky a následné srovnání obou firem ve třech aspektech – společenský, ekonomický a environmentální.

Praktická část vychází především ze studia CSR reportů od Plzeňského Prazdroje a společnosti HEINEKEN za rok 2018, údajů dostupných z obchodního rejstříku, výročních zpráv a z oficiálních webových stránek společností.

Cílem práce byla analýza strategie CSR u vybraných společností a vytvoření efektivních návrhů na změny v oblasti CSR. Na základě výše uvedených textů je možno cíl práce považovat za naplněný.

Obě společnosti si můžou vzít příklad od sebe navzájem. Plzeňskému Prazdroji doporučujeme začít aktivněji podporovat recyklaci hliníkových plechovek, zajistit recyklaci exportovaných lahví, aktivněji se zapojovat do globálních problémů (aktuálně COVID-19) a větší transparentnost firmy neboli častěji a rychleji poskytovat výroční zprávy, CSR reporty a také CSR reporty z minulých let.

Společnost HEINEKEN se také může inspirovat Plzeňským Prazdrojem, např. zajistit větší propagaci historie piva HEINEKEN, poskytnout školení pro své on-trade zákazníky a zaručit bezpečnější a příjemnější pracovní prostředí pro své zaměstnance.

# Seznam použitých zdrojů

## Knižní zdroje

- Baťa, T. (2007). *Zámožnost všem*. 6. vyd. Zlín: P. Krejčíř a S. Nováček.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 268-295.
- Crowther, D., & Capaldi, a. N. (2008). *Corporate Social Responsibility*. Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
- Čichovský, L. (2002). *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix.
- Fotr, J., Špaček, M., Vacík, E., & Souček, I. (2017). *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu* (1. vyd.). Praha: Grada Publishing.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. 1. vyd. Boston: Pitman.
- Horváthová, P. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press.
- Kašparová, K., & Kunz, a. V. (2013). *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Grada.
- Kuldová, L. (2012). *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: Strategická CSR*. 1. vyd. Plzeň: NAVA.
- Kunz, V. (2012). *Společenská odpovědnost firem* (1. vyd.). Praha: Grada Publishing, a.s.
- L. Tetřevová a kolektiv. (2017). *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Legnerová, K. (2018). *Společensky odpovědné podnikání*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer.
- Majerová, I. (2019). *Konkurenceschopnost vybraných ekonomik střední Evropy* (1.. vyd.). Karviná: Institut vzdělávání Sokrates.
- Pavlík, M., & Bělčík, M. a. (2010). *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál* (1.. vyd.). Praha: Grada Publishing.
- Porter, M. (1993). *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing.
- Porter, M. E. (1994). *Konkurenční strategie metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing.
- Seknička, P., & Putnová, a. A. (2016). *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Spejchalová, D. (2012). *Management kvality*. 4. vyd. Praha: VŠEM.

- Svoboda, V. (2003). *Corporate Identity*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
- Veber, J. (2009). *Management základy: moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.
- Wartick, & Cochran, &. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of management review*, 758-769.

## Internetové zdroje

- ASAHI GROUP HOLDINGS, LTD. (2020). *Who we are*. Načteno z Asahi:  
<https://www.asahigroup-holdings.com/en/howeare/>
- Asociace Společenské Odpovědnosti. (2020). *Naši členové*. Načteno z Asociace Společenské Odpovědnosti (A-CSR):  
<https://www.spolecenskaodpovednost.cz/nasi-clenove/>
- AVON. (21. 4 2020). *@avonpochod*. Získáno 2020, z AVON zdravá prsa:  
<https://www.zdravaprsa.cz/kategorie/blog/#post-11317>
- Bařa, T. (2007). *Zámožnost všem* (6.. vyd.). Zlín: P. Krejčír a S. Nováček.
- Bhasin, H. (1. Duben 2018). *Marketing Strategy of HEINEKEN*. Načteno z MARKETING91:  
<https://www.marketing91.com/marketing-strategy-of-heineken/>
- Bhasin, H. (21. Únor 2019). *Marketing Mix Of Heineken – Heineken Marketing Mix*. Načteno z MARKETING91: <https://www.marketing91.com/marketing-mix-heineken/>
- Bohutínská, J. (21. 2 2019). *5 tipů, jak zprůhlednit firmu a kromě dobrého pocitu získat i konkurenční výhodu*. Získáno 2020, z Podnikatel.cz:  
<https://www.podnikatel.cz/clanky/5-tipu-jak-zpruhlednit-firmu-a-krome-dobreho-pocitu-ziskat-i-konkurencni-vyrodu/>
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper.
- Business for Social Responsibility. (2020). *About us*. Načteno z Building the Business of a Better World: <https://www.bsr.org/en/>



- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 268-295.
- Carroll, A. B. (12. Zář 2015). *A History of Corporate Social Responsibility: Concepts and Practices*. Získáno 2020, z ResearchGate GmbH.: [https://www.researchgate.net/publication/282746355\\_A\\_History\\_of\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_Concepts\\_and\\_Practices](https://www.researchgate.net/publication/282746355_A_History_of_Corporate_Social_Responsibility_Concepts_and_Practices)
- Coffee, S. (2020). *Starbucks Military Commitment*. Získáno 2020, z Starbucks Coffee Company: <https://www.starbucks.com/responsibility/community/veterans>
- Crowther, D., & Capaldi, a. N. (2008). *Corporate Social Responsibility*. Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
- CYRRUS, a.s. (17. 12 2016). *Asahi novým vlastníkem Pilsner Urquell*. Načteno z Kurzy.cz: <https://www.kurzy.cz/zpravy/413274-asahi-novym-vlastnikem-pilsner-urquell/>
- ČEZ, a.s. (2020). *O Zelené energii*. Načteno z Zelená energie: <http://www.zelenaenergie.cz/cs/o-zelene-energii/zakladni-informace.html>
- Čichovský, L. (2002). *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix.
- Dans, E. (27. Srpen 2015). *Volkswagen And The Failure Of Corporate Social Responsibility*. Získáno 2020, z Forbes: <https://www.forbes.com/sites/deloitte/2020/03/16/when-strategy-leads-success-follows-tips-for-keeping-up-in-the-fourth-industrial-revolution/#2dfcd0085263>
- Dušek, V., & Půrová, a. A. (19. Prosinec 2017). *51 % ze sta největších českých firem reportuje své nefinanční ukazatele*. Získáno 2020, z KPMG Česká Republika, s.r.o.: <https://home.kpmg/cz/cs/home/pro-media/tiskove-zpravy/2017/10/nefinancni-reporting-pruzkum.html>
- Ekonomia, a.s. (20. 4 2017). *Plzeňský Prazdroj*. Načteno z Aktuálně.cz: <https://www.aktualne.cz/wiki/ekonomika/plzensky-prazdroj/r~i:wiki:3142/>

- Ekonomika, & ČTK. (13. 11 2018). *České ženy začínají propadat pivo. Ve statistikách se dokonce pomalu přibližují mužům.* Načteno z Aktuálně.cz: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/statistiky-spotreby-piva-v-cesku-podle-veku-a-pohlavi/r~16e57aa6e74311e898daac1f6b220ee8/>
- European Commission. (18. Červen 2001). *GREEN PAPER: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility.* Získáno 2020, z European Commission website: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC\\_01\\_9](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/DOC_01_9)
- Evropská Komise. (25. Říjen 2011). *SDĚLENÍ KOMISE EVROPSKÉMU PARLAMENTU, RADĚ, EVROPSKÉMU HOSPODÁŘSKÉMU A SOCIÁLNÍMU VÝBORU A VÝBORU REGIONŮ.* Získáno 2020, z EUR-Lex: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=EN>
- Evropský sociální fond v ČR. (2018). *Společenská odpovědnost firem: průvodce nejen pro malé a střední podniky.* Načteno z Business Leaders Forum: [https://csr-online.cz/wp-content/uploads/2018/09/BLF\\_pruvodce\\_CSR.pdf](https://csr-online.cz/wp-content/uploads/2018/09/BLF_pruvodce_CSR.pdf)
- EY magazine. (2017). *Heineken 'Circular business is smart business'.* Načteno z EY online magazine: <http://ey.online-magazine.nl/userfiles/usersdata/986/library/7551/heineken-case/heineken-interview.pdf>
- Fotr, J., Špaček, M., Vacík, E., & Souček, I. (2017). *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu* (1.. vyd.). Praha: Grada Publishing.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1.. vyd.). Boston: Pitman.
- Guzman, G. M., Castro, S. Y., & Serna, a. M. (Únor 2015). *he Relationship between Corporate Social Responsibility and Competitiveness in Mexican SMEs.* Získáno 2020, z ResearchGate: [https://www.researchgate.net/publication/282201282\\_The\\_Relationship\\_between\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_and\\_Competitiveness\\_in\\_Mexican\\_SMEs](https://www.researchgate.net/publication/282201282_The_Relationship_between_Corporate_Social_Responsibility_and_Competitiveness_in_Mexican_SMEs)

- HEINEKEN Česká republika, a.s. (2018). *Výroční zpráva 2018*. Interní dokument podniku HEINEKEN Česká republika, a.s. se sídlem v Krušovicích.
- HEINEKEN Česká republika, a.s. (2020). *CSR a trvale udržitelný rozvoj*. Načteno z HEINEKEN: <http://www.heinekenceskarepublika.cz/udrizitelnost>
- HEINEKEN Česká republika, a.s. (2020). *Kdo jsme*. Načteno z Heineken: <http://www.heinekenceskarepublika.cz/kdo-jsme?age=more>
- HEINEKEN Česká republika, a.s. (2020). *Zpráva o udržitelnosti*. Načteno z HEINEKEN: <http://www.heinekenceskarepublika.cz/zprava-o-udrizitelnosti>
- HEINEKEN N.V. (2018). *Annual Report 2018*. Interní dokument podniku HEINEKEN N.V. se sídlem v Amsterdamu, Nizozemsko. Dostupné z: <https://www.theheinekencompany.com/sites/theheinekencompany/files/sustainability/our-progress/reporting-center/2019/Heineken-NV-2018-Annual-Report-F.pdf>.
- HEINEKEN N.V. (2019). *Annual Report 2019*. Interní dokument podniku Heineken N.V. se sídlem v Amsterdamu, Nizozemsko. Dostupné z: <https://www.theheinekencompany.com/our-sustainability-story/our-progress/reporting-centre>.
- HEINEKEN N.V. (2020). *Benchmarks & ratings*. Načteno z HEINEKEN: <https://www.theheinekencompany.com/our-sustainability-story/our-progress/benchmarks-and-ratings>
- HEINEKEN N.V. (2020). *No Time To Die*. Načteno z Heineken: <https://www.heineken.com/notimetodie>
- HEINEKEN N.V. (2020). *NOW YOU CAN*. Načteno z HEINEKEN 0,0: <https://www.heineken.com/cz/heineken00>
- HEINEKEN N.V. (2020). *Our brands*. Načteno z The Heineken Company: <https://www.theheinekencompany.com/our-brands>
- HEINEKEN N.V. (2020). *Our Heritage*. Načteno z Our Company: <https://www.theheinekencompany.com/our-company/our-heritage>

- HEINEKEN N.V. (2020). *Our response to Covid-19*. Načteno z The HEINEKEN Company: <https://www.theheinekencompany.com/our-response-covid-19>
- HEINEKEN N.V. (2020). *Our Sustainability Story*. Načteno z The Heineken Company: <https://www.theheinekencompany.com/our-sustainability-story>
- HEINEKEN N.V. (2020). *The world's most international brewer*. Načteno z Our company: <https://www.theheinekencompany.com/our-company>
- Horváthová, P. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press.
- Integra Centrum s.r.o. (1. 6 2013). *Nejčastější projevy diskriminace na pracovišti*. Načteno z Integra Centrum s.r.o. - vzdělávací kurzy, školení, semináře: <https://www.integracentrum.cz/aktuality/nejcastejsi-projevy-diskriminace-na-pracovisti-30>
- Ježková, Z. (2. 4 2013). *Firemní dárcovství*. Načteno z Šance Dětem: <https://www.sancedetem.cz/cs/chci-pomoci/firemni-darcovstvi.shtml>
- Kašparová, K., & Kunz, a. V. (2013). *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování* (1.. vyd.). Grada.
- Kraaijenbrink, J. (10. Prosinec 2019). *What The 3Ps Of The Triple Bottom Line Really Mean*. Získáno 2020, z Forbes: <https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2019/12/10/what-the-3ps-of-the-triple-bottom-line-really-mean/#695de7f51435>
- Kuldová, L. (2012). *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: Strategická CSR* (1.. vyd.). Plzeň: NAVA.
- Kunz, V. (2012). *Společenská odpovědnost firem* (1.. vyd.). Praha: Grada Publishing, a.s.
- L. Tetřevová a kolektiv. (2017). *Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví* (1.. vyd.). Praha: Grada Publishing, a.s.
- Legnerová, K. (2018). *Společensky odpovědné podnikání* (1.. vyd.). Praha: Wolters Kluwer.
- LMC s.r.o. (2020). *Plzeňský Prazdroj, a.s.* Načteno z Atmoskop.cz: <https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/65-plzensky-prazdroj-a-s>

- Majerová, I. (2019). *Konkurenceschopnost vybraných ekonomik střední Evropy* (1. vyd.). Karviná: Institut vzdělávání Sokrates.
- Ministerstvo životního prostředí. (2020). *Udržitelný rozvoj*. Načteno z MZP: [https://www.mzp.cz/cz/udrzitelny\\_rozvoj](https://www.mzp.cz/cz/udrzitelny_rozvoj)
- Národní Informační Portál o CSR. (2020). *CSR v ČR*. Získáno 2020, z Oficiální portál České Republiky o Společenské Odpovědnosti.: <https://www.narodniportal.cz/csr-v-cr/>
- Nielsen Admosphere. (Září 2018). *Pivo*. Načteno z Médiář: [https://www.mediar.cz/wp-content/uploads/2019/03/pivo\\_nielsen-admosphere\\_mediar.pdf](https://www.mediar.cz/wp-content/uploads/2019/03/pivo_nielsen-admosphere_mediar.pdf)
- Novinky. (21. 6 2019). *V Česku se ročně uvaří 192 litrů piva na hlavu, jsme první před Belgičany*. Načteno z Novinky.cz: <https://www.novinky.cz/ekonomika/clanek/v-cesku-se-rocne-uvari-192-litru-piva-na-hlavu-jsme-prvni-pred-belgicany-40287376>
- Pavlík, M., & Bělčík, M. a. (2010). *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál* (1. vyd.). Praha: Grada Publishing.
- Perch, D. (29. Červen 2019). *Marketing strategies of Heineken, Corona and Budweiser*. Načteno z The Social Grabber: <https://thesocialgrabber.com/marketing-strategies-heineken-corona-budweiser/>
- Petr, M. (10. Červen 2018). *Pivo v plechu zvítězila nad plastem, sklo ale stále dominuje*. Načteno z LIDOVKY.cz: [https://www.lidovky.cz/relax/pivo-a-pivovary/pivo-v-plechu-zvitezilo-nad-plastem-sklo-ale-stale-dominuje.A180608\\_134216\\_firmy-trhy\\_pkk](https://www.lidovky.cz/relax/pivo-a-pivovary/pivo-v-plechu-zvitezilo-nad-plastem-sklo-ale-stale-dominuje.A180608_134216_firmy-trhy_pkk)
- Plzeňský Prazdroj, a.s. (18. 6 2014). *Z prázdných plechovek vyrobí v Plzni stojany na kola, aneb Plech jede*. Načteno z Prazdroj: <https://www.prazdroj.cz/1365-z-prazdnych-plechovek-vyrobi-v-plzni-stojany-na-kola-aneb-plech-jede>
- Plzeňský Prazdroj, a.s. (25. 5 2016). *Nejlepší zprávu o společenské odpovědnosti ve střední Evropě má Plzeňský Prazdroj*. Načteno z Prazdroj: <https://www.prazdroj.cz/nejlepsi-zpravu-o-spolecenske-odpovednosti-ve-stredni-evrope-ma-plzensky-prazdroj>

- Plzeňský Prazdroj, a.s. (2018). *Historie*. Načteno z Prazdroj:  
<https://www.prazdroj.cz/odpovednost/report-2018/historie>
- Plzeňský Prazdroj, a.s. (2018). *Komunity*. Načteno z Prazdroj:  
<https://www.prazdroj.cz/odpovednost/report-2018/komunity>
- Plzeňský Prazdroj, a.s. (2018). *Naše strategie trvale udržitelného rozvoje*. Načteno z Prazdroj: <https://www.prazdroj.cz/odpovednost/report-2018/nase-strategie>
- Plzeňský Prazdroj, a.s. (2018). *O Zprávě*. Načteno z Prazdroj:  
<https://www.prazdroj.cz/odpovednost/report-2018/o-zprave>
- Plzeňský Prazdroj, a.s. (2018). *Podpora zákazníků a české pивní kultury*. Načteno z Prazdroj: <https://www.prazdroj.cz/odpovednost/report-2018/zakaznici>
- Plzeňský Prazdroj, a.s. (2018). *Suroviny*. Načteno z Prazdroj:  
<https://www.prazdroj.cz/odpovednost/report-2018/suroviny>
- Plzeňský Prazdroj, a.s. (2018). *Výroba, balení a distribuce*. Načteno z Prazdroj:  
<https://www.prazdroj.cz/odpovednost/report-2018/vyroba-baleni-a-distribuce>
- Plzeňský Prazdroj, a.s. (2018). *Zaměstnanci*. Načteno z Prazdroj:  
<https://www.prazdroj.cz/odpovednost/report-2018/zamestnanci>
- Plzeňský Prazdroj, a.s. (2018). *Zodpovědná konzumace*. Načteno z Prazdroj:  
<https://www.prazdroj.cz/odpovednost/report-2018/zodpovedna-konzumace>
- Plzeňský Prazdroj, a.s. (2019). *Výroční zpráva společnosti Plzeňský Prazdroj, a.s. za rok končící 31. prosince 2018*. Interní dokument podniku Plzeňský Prazdroj, a.s. se sídlem v Plzni.
- Plzeňský Prazdroj, a.s. (2020). *České pivo*. Načteno z Prazdroj:  
<https://www.prazdroj.cz/nas-pribeh/ceske-pivo>
- Plzeňský Prazdroj, a.s. (22. 4 2020). *Frisco představuje osvěžující letní novinky inspirované míchanými koktejly*. Načteno z Tiskové centrum:  
<https://www.prazdroj.cz/frisco-predstavuje-osvezujici-letni-novinky-inspirovane-michanymi-koktejly>
- Plzeňský Prazdroj, a.s. (2020). *Naše značky*. Načteno z Prazdroj - naše pivo:  
<https://www.prazdroj.cz/nase-pivo>

- Plzeňský Prazdroj, a.s. (5. 3 2020). *Nová Cola od Birellu: tajemství tkví v kolovém oříšku*. Načteno z Tiskové centrum: <https://www.prazdroj.cz/nova-cola-od-birellu-tajemstvi-tkvi-v-kolovem-orisku>
- Plzeňský Prazdroj, a.s. (2020). *Pilsner Urquell*. Načteno z Prazdroj - značka Pilsner Urquell: <https://www.prazdroj.cz/znacka/pilsner-urquell>
- Plzeňský Prazdroj, a.s. (2020). *Podpora komunit*. Načteno z Prazdroj: <https://www.prazdroj.cz/odpovednost/podpora-komunit>
- Plzeňský Prazdroj, a.s. (2020). *Příběh, který nepřestává inspirovat*. Načteno z Prazdroj - náš příběh: <https://www.prazdroj.cz/nas-pribeh>
- Plzeňský Prazdroj, a.s. (2020). *Zaměstnanci*. Načteno z Prazdroj: <https://www.prazdroj.cz/odpovednost/report-2017/zamestnanci>
- Policie ČR. (2020). *Co je korupce*. Načteno z STOP KORUPCI: <https://www.policie.cz/clanek/co-je-korupce.aspx>
- Porter, M. (1993). *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing.
- Porter, M. E. (1994). *Konkurenční strategie metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing.
- Review, W. P. (2020). *Beer Consumption By Country 2020*. Načteno z World Population Review: <https://worldpopulationreview.com/countries/beer-consumption-by-country/>
- Seknička, P., & Putnová, A. (2016). *Etika v podnikání a hodnoty trhu* (1.. vyd.). Praha: Grada Publishing, a.s.
- Spejchalová, D. (2012). *Management kvality* (4.. vyd.). Praha: VŠEM.
- Svoboda, V. (2003). *Corporate Identity* (1.. vyd.). Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
- Šimek, M. (26. 6 2015). *Co je BOZP? Definice, cíle, legislativa a principy*. Načteno z BOZP bezpečnost práce: <https://www.bozp.cz/aktuality/co-je-bozp/>
- TOMS. (2020). *About TOMS*. Získáno 2020, z TOMS.com: <https://www.toms.com/about-toms>

- Transparency International. (2020). *Mapujeme stav korupce v ČR a aktivně přispíváme k jejímu omezení*. Načteno z Transparency International Česká Republika: <https://www.transparency.cz/>
- Úřad pro publikace Evropské unie. (2020). *Siciální odpovědnost podniků*, 4.2. Získáno 2020, z EU Vocabularies: <https://op.europa.eu/cs/web/eu-vocabularies/th-concept/-/resource/eurovoc/7942?uri=http://eurovoc.europa.eu/7942>
- Veber, J. (2009). *Management základy: moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press.
- Veřejný rejstřík a Sbirka listin. (2. 5 2020). *Výpis z obchodního rejstříku*. Načteno z Ministerstvo spravedlnosti České Republiky: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=709880&typ=PLATNY>
- Vilas, N. (27. Červen 2017). *Top 20 Corporate Social Responsibility Initiatives for 2017*. Načteno z SmartRecruiters.: <https://www.smartrecruiters.com/blog/top-20-corporate-social-responsibility-initiatives-for-2017/>
- Wartick, & Cochran, &. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of management review*, 758-769.
- World Business Council for Sustainable Development. (2020). *About us*. Získáno 2020, z wbcSD: <https://www.wbcSD.org/Overview/About-us>
- World Business Council of Sustainable Development. (Srpen 1998). *WBSCD - Corporate Social Responsibility*. Načteno z WBSCD: <https://www.wbcSD.org/work-program/business-role/previous-work/corporate-social-responsibility.aspx>



## **Seznam tabulek**

Tab. 1: Srovnání podobných CSR aktivit ze sociální oblasti .....	56
Tab. 2: Srovnání podobných CSR aktivit z ekonomické oblasti .....	57
Tab. 3: Srovnání podobných CSR aktivit ze environmentální oblasti .....	58
Tab. 4: Odlišné CSR aktivity společnosti Plzeňský Prazdroj a HEINEKEN.....	59

## Seznam obrázků

Obr. 1: Množiny triple bottom line .....	12
Obr. 2: Carrollova pyramida CSR.....	19
Obr. 3: Modifikované pojetí oblastí společenské odpovědnosti firem.....	19
Obr. 4: Graf o výsledku hospodaření firmy Plzeňský Prazdroj a.s. ....	33
Obr. 5: Graf o výsledku hospodaření HEINEKEN Česká republika a.s. ....	44
Obr. 6: Graf o výsledku hospodaření firmy HEINEKEN Holding N.V.....	45

## Seznam použitých zkratk a značek

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BSR	Business for Social Responsibility
CEO	Chief executive officer
CSM	Corporate Social Marketing
CSR	Corporate Social Responsibility
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
FSSC	Food Safety System Certification
GMP	Good Manufacturing Practices
IFRC	International Federation of Red Cross
ISO	International Organization for Standardization
Ltd.	Limited company
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
N.V.	Naamloze Vennootschap (akciová společnost)
NAP CSR	Národní akční plán společenské odpovědnosti firem
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series
OZO	Odborně způsobilá osoba
RP	Recyklační program
SDGs	Sustainable Development Goals
TI	Transparency International
TQM	Total Quality Management
USA	United States of America
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
ŽP	Životní prostředí

## Abstrakt

BULÍKOVÁ, Kristýna. (2020). *Řízení CSR a jeho význam pro posílení konkurenceschopnosti podniku* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česká republika.

**Klíčová slova:** společenská odpovědnost firem, principy CSR, stakeholders, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, Plzeňský Prazdroj., HEINEKEN

Tato bakalářská práce je zaměřena na téma společenské odpovědnosti firem (CSR) a využití této metody jako konkurenční výhodu. První část práce vysvětluje a charakterizuje historii CSR, definice CSR a výhody spojené s CSR. Následně jsou podrobně vysvětleny pilíře CSR a využití CSR jako konkurenční strategii. Čtvrtá část je věnována společnostem Plzeňský Prazdroj a.s. a HEINEKEN N.V., kde jsou uvedeny základní informace o obou firmách, jejich finanční situace a vztah firmy k CSR neboli CSR aktivity, které firma činí. Pro zjištění současného stavu firmy je sestavena SWOT analýza pro oba podniky. Dále jsou zvýrazněné změny či vylepšení v oblasti CSR, kterých obě firmy dosáhly a rozděleny na základě jejího charakteru do třech pilířů – sociální, ekonomický a environmentální. Závěrem je komparace CSR aktivit mezi Plzeňským Prazdrojem a společností HEINEKEN a poskytnutí nových návrhů a opatření, kterých můžou firmy použít ve svůj prospěch.

## **Abstract**

BULÍKOVÁ, Kristýna. (2020). *CSR management and its importance for strengthening the competitiveness of the company* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

**Key words:** corporate social responsibility, CSR principles, stakeholders, competitiveness, competitive advantage, Pilsner Urquell, HEINEKEN

This bachelor thesis is focused on the topic of corporate social responsibility (CSR) and the use of this method as a competitive advantage. The first part of the thesis explains and characterizes the history of CSR, the definition of CSR and the benefits associated with CSR. Subsequently, the pillars of CSR and the use of CSR as a competitive strategy are explained in detail. The fourth part is dedicated to the companies Pilsner Urquell and HEINEKEN. This part provides basic information about both companies, their financial situation and the company's relationship to CSR or CSR activities the company provides. To determine the current state of the company, a SWOT analysis is compiled for both companies. Furthermore, changes or improvements in the field of CSR are highlighted, which both companies have achieved and those are divided on the basis of its character into three pillars – social, economic and environmental. The conclusion is a comparison of CSR activities between Pilsner Urquell and HEINEKEN and the provision of proposals and measures that companies can use to their advantage.