

# AHOLD Czech Republic a.s.

Alena Klapalová

## Abstract:

Global and/or multinational corporations face still tougher demands from various groups of stakeholders to take responsibility for their activities. Despite long-term interest in the area of so called corporate social responsibility and despite having special codes of conduct presenting the high level of ethical behaviour towards society, practice shows that management must always take care and control what the every-day reality is at every level of the company hierarchy. The study presents two cases of the Ahold Corporation concerning unethical behaviour that have negatively influenced position of this company both on the global and Czech market with the serious impact on financial results and image in the eyes of some groups of stakeholders. Both cases happened in the beginning of the 21 st century.

## Key words:

Ahold, retail, corporate governance, corporate social responsibility, accounting fraud, food hygiene, image, ethics

## Úvod

Akciová společnost Ahold Czech Republic je součástí nadnárodní společnosti Koninklijke Ahold N.V.<sup>1</sup> (což je registrované jméno), která se mimo Nizozemí prezentuje pod jménem Royal Ahold<sup>2</sup> resp. pouze Ahold. Mezi stěžejní shareholdery patří Stichting Administratiekantoor Preferente Financieringsaandelen Ahold (18.38%), ING Groep N.V. (9.26%) a DeltaFort Beleggingen B.V. (11.23%).

Společnost Royal Ahold je poměrně úzce zaměřeným podnikem, jehož podnikatelské aktivity jsou soustředěny zejména na provozování

---

<sup>1</sup> Zcela přesně podle organizační struktury je Ahold Czech Republic součástí Ahold Europe. K organizační struktuře blíže dále v textu

<sup>2</sup> Přívlastek „Royal“, resp. „Koninklijke“ uděluje společnosti holandská královna Beatrix v roce 1987 k příležitosti 100. výročí vzniku. Blíže: História spoločnosti. Dostupné na:

<http://www.ahold.sk>

maloobchodu s převážně potravinářským zbožím. V portfoliu činností je provoz nesespecializovaných superrette, supermarketů a hypermarketů, e-shopů, obchodů se zdravou výživou a přírodní kosmetikou, prodej s vínem a lihovinami a on-line velkoobchodu se smíšeným zbožím, přičemž v jednotlivých zemích, kde společnost působí, nejsou provozovány všechny aktivity. V České republice je dceřina společnost Ahold Czech Republic činná pouze jako nesespecializovaný maloobchodník, prodávající v supermarketech a hypermarketech pod jednotnou značkou Albert.

Přes významné postavení a dlouhou historii jak mateřské společnosti na světovém kolbišti, tak české dceřiny společnosti na českém trhu, která by mohla evokovat představu bohatých zkušeností a hlubokých znalostí s řízením, došlo v průběhu roku 2003 (jako dozvuk aktivit v letech 2001 – 2003) a roku 2005 k několika závažným událostem, které značně poškodily pověst Royal Ahold i Ahold Czech Republic a souvisí s problematikou podnikatelské etiky a společenské odpovědnosti<sup>3</sup>. Cílem případové studie je přiblížit tyto události, jejich následky i způsoby, jakými se s nimi jak mateřská tak i dceřina společnost vyrovnávaly.

## 1. Historie společnosti

### Historie mateřské společnosti Royal Ahold

Mateřskou společnost založil v Nizozemí Albert Heijn<sup>4</sup> v roce 1887 a to převzetím malé prodejny s potravinami a dalším sortimentem. O deset let později je již vytvořena síť prodejen Albert Heijn v počtu 23 v Nizozemsku. Samotná značka Albert Heijn se objevuje (kromě obchodů) poprvé jako produktová značka na koláčcích, které peče sám majitel v roce 1911. Firma byla zaregistrována jako společnost s ručením omezením podle zákonů Nizozemska notářským zápisem ze dne 29. dubna 1920. V roce 1948 se s akciemi již akciové společnosti začíná obchodovat na amsterdamské burze cenných papírů. V roce 1951 začíná i proces akvizice – Albert Heijn kupuje řetězec prodejen Van Amerongen. Jméno Ahold (což je akronym ze slov Albert Heijn Holdings“) nosí společnost od roku 1970. V roce 1973 vznikají první specializované prodejny Aholdu – řetězec s likéry Alberto (po převzetí

---

<sup>3</sup> V materiálech týkajících se tohoto pojmu lze často najít také tvar“ zodpovědnost“. Podle Ústavu pro jazyk český Akademie věd ČR jde o variantu pojmu – jsou tedy významově totožné. Blíže: <http://prirucka.ujc.cas.cz/?slovo=odpov%C4%9Bdnost&Hledej=Hledej>

<sup>4</sup> Základní síť maloobchodních prodejen v Nizozemí funguje pod tímto názvem

společnosti Gall&Gall v roce 1989 a rozšíření sortimentu na vína a lihoviny nosí jméno převzaté společnosti) a řetězec Etos zaměřený na specializovaný drogistický sortiment a zdravou výživu. V té době to byl již podnik provozující mnoho prodejen po celém Nizozemí, ve kterém se vedle potravin prodávalo i drogistické zboží, alkohol a další sortiment.

Od poloviny 70.let 20. století začala společnost expandovat jak na starém kontinentu (Španělsko, Portugalsko a po roce 1990 také ve třech zemích Střední Evropy – Česká republika, Polsko a Slovensko, jako i v Norsku a Švédsku a ve všech třech pobaltských republikách<sup>5</sup>), tak v USA, Latinské Americe a Asii<sup>6</sup>. První zemí byly Spojené státy americké, kde v roce 1977 Ahold kupuje řetězec BI-LO. Expanze byla spojena jak s přímými investicemi, tak i akciovými podíly resp. různými formami partnerství v daných zemích, přičemž financování expanze bylo realizováno prostřednictvím cizího kapitálu a úvěry.<sup>7</sup> Akvizice byla doprovázena s převládající strategií ponechat původní název společnosti, lokální identitu a lokální management<sup>8</sup>, přímé investice do zemí Východní Evropy byly spojeny s prosazováním nových obchodních značek i nových, resp. upravených firemních značek společnosti (viz například Mana nebo Hypernova v České republice, nebo supermarkety Max v Polsku).<sup>9</sup>

Až do roku 1987 tvořili představenstvo společnosti pouze členové rodiny Albet Hejn – jako poslední byli jeho dva vnuci Ab a Gerrit Jan. Ti se ale právě v daném roce rozhodli představenstvo rozšířit na 7 členů – i mimo rodinu (důvodem byla pocíťovaná potřeba profesionálního managementu a chybějící dědicové firmy) . Právě ostatní členové představenstva se v roce 1989 po únosu a vraždě Gerrita Jana rozhodli změnit rodinnou firmu na manažersky řízenou, k čemuž napomohl i velmi malý podíl akcií vlastněný rodinou (pouze 7,3%).<sup>10</sup>

V roce 1989 se prezidentem společnosti stává poprvé člověk, který nepochází z rodiny Heijn. Z rodinné firmy, která v tomto roce byla největším nizozemským retailerem se 45% tržním podílem se tak stává manažersky řízená firma. Ambicí nového managementu bylo zařadit Ahold mezi dva globální retailové leadery Wall -Mart a Carrefour s první a druhou příčkou

---

<sup>5</sup> Ahold. Annual report 2008. Dostupné na: <http://www.ahold.com/reports2008>

<sup>6</sup> Blíže: <http://en.wikipedia.org/wiki/Ahold>

<sup>7</sup> Blíže: História spoločnosti. Dostupné na: <http://www.ahold.sk>

<sup>8</sup> De JONG, A. et al, 2007

<sup>9</sup> Blíže např.: História spoločnosti. Dostupné na: <http://www.ahold.sk>

<sup>10</sup> Blíže o podmínkách fungování akciových společností v Nizozemí a dopadu těchto podmínek na fungování Aholdu viz De JONG, A. et al, 2007

v žebříčku světových společností v tomto odvětví a dosahovat 10 (později až 15) % roční růst zisku na akcii. V 90. letech 20. století společnost zažívá velmi úspěšné časy s 1000% návratností investic svým akcionářům a a s tržní kapitalizací přes 30 miliard Euro. Od roku 1989 do roku 2003 Ahold vstoupil do 26 zemí a koupil 97 společností. V roce 2000 se management rozhodl diverzifikovat činnost a kromě maloobchodu se začít věnovat také jiným oblastem a to pohostinství přes akvizici tří amerických společností se sítí restaurací – U.S. Food Service, PY A/Monarch a Alliant Exchange<sup>11</sup> a také i farmacii – společnost vlastnila malou síť lékáren spojených s prodejem drogistického zboží v USA.<sup>12</sup>

V roce 1993 se začalo s akcemi společnosti obchodovat také na Newyorské burze. Prodej byl ukončen a společnost se z této burzy stáhla v roce 2007 v důsledku značného snížení aktivit na americkém trhu a po určitých finančních problémech, kterým bude věnována pozornost dále v textu. Statutární sídlo mateřské společnosti je v Zaandamu a správní sídlo v Amsterdamu v Nizozemsku.<sup>13</sup> S akcemi společnosti se v současnosti obchoduje pouze na nizozemské burze Euronext.<sup>14</sup>

Mateřská společnost se kromě provozování maloobchodní činnosti (a pouze pro vlastní potřebu také velkoobchodem), což je jádrem aktivit Ahold Czech Republic, zabývá v malém rozsahu také provozováním služeb v potravinářském sektoru, podnikáním v oblasti nemovitostí – zejména pronájemem, na finančním trhu, výrobou apod.<sup>15</sup> a to v souvislosti s hlavními aktivitami. Znamená to tedy, že například pronájem je zacílen na pronajímání volných obchodních ploch v nákupních centrech, jenž Royal Ahold vlastní, v rámci výroby se produkuje zboží, jenž se potom dále prodává v prodejnách (pekárny apod.) atd. Více než polovina prodejen funguje jako frančíza a to buď v prostorech vlastněných frančizantem anebo vlastněných Royal Ahold a frančizantům pronajímaných.

V současnosti patří Royal Ahold mezi největší dodavatele potravin (jak se sám označuje) na světě<sup>16</sup>, přestože podnikání rozvíjí pouze v Evropě a

---

<sup>11</sup> De JONG, A. et al, 2007

<sup>12</sup> Ahold. Výroční zpráva za rok 2004. Dostupné na: [www.cmit.cz/documents/AR\\_AHOLD\\_2004\\_CZ.PDF](http://www.cmit.cz/documents/AR_AHOLD_2004_CZ.PDF)

<sup>13</sup> Ahold. Annual report 2008. Dostupné na: <http://www.ahold.com/reports2008>

<sup>14</sup> Informace o řetězci Albert. Dostupné na: [http://www.ialbert.cz/jnp/cz/o\\_nas/o\\_spolecnosti/materska\\_spolecnost/index.html](http://www.ialbert.cz/jnp/cz/o_nas/o_spolecnosti/materska_spolecnost/index.html)

<sup>15</sup> Ahold . Výroční zpráva za rok 2004. Dostupné na: [www.cmit.cz/documents/AR\\_AHOLD\\_2004\\_CZ.PDF](http://www.cmit.cz/documents/AR_AHOLD_2004_CZ.PDF)

<sup>16</sup> Podle webu About.com, který patří do skupiny New York Times, patří Aholdu 25. příčka ze všech řetězců působících jak globálně tak lokálně (i v jedné zemi). Tento údaj je součástí

v USA (z jiných světadílů a v roce 2006 také z Polska se v posledních několika letech z různých důvodů stáhl). Společnost je zařazena také do řebříčku 500 největších globálních společností magazínu Fortune, podle kterého se ale její pozice zhoršuje a to od 151. příčky v roce 1996 přes 35. místo v roce 2003 k 37. místu za rok 2004 až k 184. místu v roce 2010.<sup>17</sup> V roce 2009 provozovala 2909 obchodů, zaměstnávala 118 121 zaměstnanců (průměrný počet) a celkové čisté tržby představovaly necelých 28 miliard €.<sup>18</sup>

Výše uvedený rozmach společnosti v 90. letech 20. století spojený s obsáhlou globální expanzí byl zastaven v roce 2003 z důvodu finančních machinací v USA a v Nizozemí. Tyto machinace zařadily Royal Ahold do učebnic managementu s přívlastkem „evropský Enron“.<sup>19</sup> Jejich následkem byl výrazný propad hodnoty akcií na obou burzách, ztráta dobého jména zejména u akcionářů a jiných investorů a partnerů, propad tržeb a hospodářského výsledku a také vysoké finanční náklady spojené se záchraným programem.<sup>20</sup> Nicméně určité signály se objevily již v roce 2002, čemuž nasvědčovaly i hospodářské výsledky, kdy se společnost poprvé ve své historii ocitla v červených číslech.<sup>21</sup>

Jedním z důsledků této krize byla i organizační opatření a opětovné zacílení se na tradiční oblast podnikání Aholdu v zemích, ve kterých bylo možné společnost efektivně řídit a to zejména „...sdílet nejlepší postupy a optimalizovat výhody z rozsahu...působení“.<sup>22</sup> V roce 2003 společnost nastartovala záchraný program s názvem „Cesta k obnově“ (resp. k oživení) a v souladu s ním prodala provozovny v Chile, Peru, Paraguayi a Malajsii, v roce 2004 byly prodány provozovny v několika dalších zemích (Španělsko, Brazílie, Argentina, Thajsko, USA a začal prodej provozoven v Polsku). V roce 2003 byla společnost organizačně rozčleněna do 6 tzv. arén – 3 v USA, 1 v Nizozemí, 1 s názvem Central Europe zahrnovala Českou a

---

12. výroční zpráva “Global Powers of Retailing 2009” sestaven společností Deloitte Development LLC a časopisu STORES.

<http://retailindustry.about.com/od/famousretailers/a/retailercountry.htm>, resp zpráva: [http://public.deloitte.com/media/0460/2009GlobalPowersofRetail\\_FINAL2.pdf](http://public.deloitte.com/media/0460/2009GlobalPowersofRetail_FINAL2.pdf)

<sup>17</sup> Blíže: Fortune Global 500. Dostupné na:

<http://www.money.cnn.com/magazines/fortune/global500.html>

<sup>18</sup> Ahold. Annual Report 2009. Dostupné na: <http://www.ahold.com/reports2009>

<sup>19</sup> De JONG, A. et al, 2007

<sup>20</sup> Mj např. KNAPP, J.C., KNAPP, C.A., 2007

<sup>21</sup> De JONG, A. et al, 2007

<sup>22</sup> Výroční zpráva Holdu za rok 2007. český překlad. S. 5 Dostupné na: <http://www.justice.cz>

Slovenskou republiku a Polsko a poslední zahrnovala španělskou síť maloobchodu a nizozemskou společnost Schuitema. Toto rozdělení sledovalo jak územní, tak specializační hledisko. V roce 2007 byly provozy rozděleny do dvou kontinentálních platform – evropské (do které patří nyní Nizozemí, Česká republika a Slovenská republika) a americké, do které patří čtyři divize na trhu USA. V tomto roce byly také prodány některé další společnosti v USA a dceřina společnost v Polsku a agentury Standard & Poor 's a Moody's přiznaly společnosti opětovně investiční rating. Zároveň byl dokončen výše uvedený záchranný program „Cesta k obnově“ nastartovaný v roce 2003 a začal nový program vedoucí k dalšímu zefektivnění činnosti, silné korporátní značce a opětovné strategii postupné expanze.

## Historie dceřiny společnosti

Ahold Czech Republic byl prvním zahraničním maloobchodním řetězcem na českém trhu (1990), přestože se v některých zdrojích uvádí jako jeden z prvních. Je poměrně obtížné z veřejně dostupných zdrojů zjistit přesné způsoby vstupu na trh, ale pravděpodobně (na základě údajů z obchodního rejstříku) tomu tak bylo založením obchodní společnosti Euronova, která ale byla do obchodního rejstříku byla zapsána až dne 16.10. 1991.<sup>23</sup> Nicméně například De Jong et al uvádí, že formou vstupu na československý trh bylo vytvoření joint venture s podnikem Pramen Ostrava v roce 1991<sup>24</sup>. Ahold se také dostal do zorného hledáčku novinářů v průběhu malé privatizace (týkala se zejména maloobchodu), kdy se začalo poukazovat na domnělou korupci tehdejší ministryně obchodu Vlasty Štěpové, hodlající vyjmout lukrativně umístěné prodejny z privatizačních aukcí v rámci tzv. Malé privatizace v letech 1991-1993) a přímo je pronajmout Aholdu<sup>25</sup>.

Společnost po vstupu začala kupovat existující provozovny – většinou od nových podniků vzniknutých po rozdělení státního podniku Pramen (v České republice) a Zdroj (ve Slovenské republice) – šlo jak o malé prodejny

---

<sup>23</sup> Blíže:

[http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=177155&sysinf.vypis.rozsa\\_h=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=9b79d57a6fc4644cb449fdf6c39d5f13&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=544&sysinf.spis.@soud=Krajsek%FDm%20soudem%20v%20Brm%EC&sysinf.platnost=19.07.2010](http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=177155&sysinf.vypis.rozsa_h=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=9b79d57a6fc4644cb449fdf6c39d5f13&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=544&sysinf.spis.@soud=Krajsek%FDm%20soudem%20v%20Brm%EC&sysinf.platnost=19.07.2010)

<sup>24</sup> De JONG, A. et al, 2007

<sup>25</sup> Viz blíže: [http://ekonomika.idnes.cz/pred-15-lety-otevrel-prvni-cesky-supermarket-fmj-ekonomika.asp?c=A060801\\_114604\\_ekonomika\\_plz](http://ekonomika.idnes.cz/pred-15-lety-otevrel-prvni-cesky-supermarket-fmj-ekonomika.asp?c=A060801_114604_ekonomika_plz)

s potravinami, tak i o větší prodejny v tzv. sídlištních nákupních střediskách, které postupně modernizovala. Většinu z těchto prodejen Ahold Czech Republic vlastní a provozuje dodnes. Všechny vystupovaly pod jménem Mana, později byly přejmenované na Albert. Hlavním předmětem podnikání byla a je obchodní a výrobní činnost v oblasti spotřebního, průmyslového a potravinářského zboží. V roce 1999 společnost změnila název z Euronova a.s. na Euronova Holding a.s. a v roce 2003 na Ahold Czech Republic Holding a.s. (ACRH, a.s.). Tato společnost byla až do roku 2009 100% vlastníkem Ahold Czech Republic a.s., která od roku 2005 byla v likvidaci. V roce 2009 bylo mateřskou společností rozhodnuto o vystoupení z likvidace a zahrnutí společnosti do projektu fúze všech společností v korporátní struktuře v České republice<sup>26</sup>. Nástupnickou společností a 100% vlastníkem je tedy v roce 2010 Ahold Czech Republic a.s. 100% vlastníkem této dceřiny společnosti je nizozemská společnost Ahold Tsjechië B.V., která je ve 100% vlastnictví mateřské společnosti korporace Koninklijke Ahold N.V.<sup>27</sup>

V roce 1991 byl otevřen v Jihlavě první supermarket (první v tehdejší Československu jak pro Ahold, tak pro české spotřebitele) pod názvem Mana. O 7 let později otevřela společnost první hypermarket Hypernova (prvenství hypermarketů v České republice ovšem náleží společnostem Interspar a Globus). Vedle supermarketů Mana a hypermarketů Hypernova, provozoval Ahold po několik let diskontní prodejny Sesam a menší hypermarkety Prima. V roce 2000 došlo k přebudování diskontních prodejen na supermarkety (anebo k jejich uzavření a odprodeji) a provozovny byly přejmenovány – jak již bylo uvedeno výše - na Albert. V roce 2001 se sjednotil název hypermarketů na Hypernovu. V roce 2005 v rámci expanze řetězce společnost převzala 56 prodejen společnosti Julius Meinl, která opustila český maloobchodní trh. V tomto roce zažil Ahold Czech Republic velmi nepříjemné skutečnosti, které sice nevedly společnost do krize, ale negativně ovlivnili jméno a image a samozřejmě se odrazily i ve finančních výsledcích. Tyto skutečnosti budou blíže osvětleny dále v textu.

V roce 2007 společnost zahájila rozsáhlý rebranding provozoven týkající se sjednocení obou značek – Hypernova a Albert pod jedinou značku – Albert.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> o dalších společnostech viz úplný výpis z obchodního rejstříku Ahold Czech republic a.s. Dostupné na: <http://www.justice.cz>

<sup>27</sup> Blíže viz Výroční zpráva Ahold Czech republic a.s. 2008. Dostupné na: <http://www.justice.cz>

<sup>28</sup> Ahold. Výroční zpráva Aholdu za rok 2007. Překlad z jazyka anglického do jazyka českého. Dostupné na: <http://www.justice.cz>

V České republice nefungují žádné prodejny jako frančíza – všechny jsou ve vlastnictví Ahold Czech Republic a.s. Celková prodejní plocha v obou zemích tvoří 462 000 m<sup>2</sup> ( v roce 2008 525 000 m<sup>2</sup>).<sup>29</sup> Prodejny jsou umístěny prakticky v každém městě nad 10000 obyvatel (až na určité výjimky) a pro většinu spotřebitelů představují místo nákupu zboží každodenní potřeby.

Vzhledem ke zmiňované skutečnosti, že firma vstoupila na český trh jako první svého druhu, management byl v roli průkopníka zavádějícího v západních ekonomikách zaběhlé metody řízení v maloobchodě. Z důvodu neznalosti československého trhu bylo nutné zaměstnat lokální management a ten učit. Vzhledem k tehdejší strategii managementu mateřské společnosti, jejíž cílem byla rychlá expanze a která byla doprovázená přenecháním mnoha kompetencí na lokální manažery bez adekvátní kontroly i vzhledem k bouřlivému vývoji maloobchodního trhu i trhu pracovních sil a vlastně i celé ekonomiky nejdříve Československa a posléze i Česka, objevovaly se mnohé problémy zejména s pracovní morálkou – nejvíce na nejnižších úrovních organizačního řebříčku. Na vyšších příčkách hierarchie zase chyběl podnikatelský duch, budování společnosti i expanze byla tlačena mateřskou společností. Po roce 2003 a v České republice také po roce 2005 se výrazně zvýšila kontola v rámci mnohem provázanějšího komplexu kontrolních procesů včetně reportování. Součástí přenosu know-how tedy byl a je i přenos organizační kultury z mateřské společnosti. Nizozemský management ve srovnání s českým je schopen dotahovat věci do konce, vidět situaci mnohem komplexněji a dohlížet na detaily. Nicméně, styl řízení Royal Ahold je poměrně otevřený, jinými slovy, dochází k prolínání dobrých praktik a zkušeností z obou stran.

Společnost Ahold Czech Republic a.s. je aktivní pouze na českém trhu, z podstaty podnikání neexpanduje na zahraniční trhy. Některé oblasti podnikání jsou řešeny společně se slovenskou dceřinou firmou Royal Ahold Ahold Retail Slovakia, k.s. (založenou v r. 2001) a to využívání distribučního centra pro některé sortimentní skupiny v Olomouci, společné projekty (některé) v rámci společenské odpovědnosti apod. Generální ředitel obou dceřiných společností je ale stále jeden a finanční ukazatele ve výročních zprávách Royal Ahold jsou uváděny za obě společnosti dohromady. S akciemi společnosti se neobchoduje na burze.

Podle výroční zprávy za celý Royal Ahold, podíl tržeb za český a slovenský trh na celkových čistých tržbách Royal Ahold činil za rok 2009 6,0% (za rok

---

<sup>29</sup> Ahold Annual report 2008 a 2009 Dostupné na: <http://www.ahold.com/reports2008> a <http://www.ahold.com/reports2009>



2008 6,9%) a podíl na provozním zisku za maloobchod činil v roce 2009 5,6% (0,1% v roce 2008).<sup>30</sup> V roce 2009 zároveň dochází v České republice k dokončení restrukturalizace maloobchodního provozu s cílem zvýšit efektivnost a to prostřednictvím uzavření ztrátových 23 prodejen a zmenšením prodejní plochy 12 hypermarketů a je dokončen rebranding názvu.

## 2. Současný stav společnosti

### Současný stav mateřské společnosti

Jak již bylo uvedeno výše, Royal Ahold patří mezi největší světové maloobchodní hráče v sortimentu potravin a doplňkového nepotravinářského zboží (1., resp. 2. místo ve světovém řebříčku)<sup>31</sup>. V současnosti působí na dvou kontinentech (Evropa a USA), v 10 zemích světa a to buď přímo prostřednictvím svých dceřiných firem (Nizozemsko, Česká republika, Slovenská republika, USA a nepřímo přes podíly v jiných firmách (ve Švédsku, Norsku, Litvě, Lotyšsku, Estonsku přes akciovou společnost ICA AB, ve které má Royal Ahold od roku 2000 60% podíl a v Portugalsku přes společnost JMR (Jerónimo Martins Retail) s 49% podílem od roku 1992.<sup>32</sup> V obou případech jde o významné maloobchodní skupiny na daných trzích. Pozice společnosti v roce 2001, resp. před rokem 2003 bude přiblížena dále v tomto textu a naznačí podstatný rozdíl mezi pozicí firmy v období před dramatickým rokem 2003 a po něm, se kterým se společnost musela vyrovnat.

Maloobchodní činnost je provozována v různých formátech prodejen od hypermarketů, přes supermarkety až po malé samoobsluhy včetně internetového maloobchodního prodeje v Nizozemsku a USA. Společnost vlastní několik značek - firemních, které identifikují prodejny - a produktových značek.

---

<sup>30</sup> Ahold. Annual report 2008 a 2009. Dostupné na: <http://www.ahold.com/reports2008> a <http://www.ahold.com/reports2009>

<sup>31</sup> Tato informace je zveřejněna na webových stránkách Ahold Czech Republic a.s., nicméně řebříčku pořadí maloobchodních řetězců existuje více – podle sortimentní struktury, obratu, prodejen apod. Zdroj informace k této poznámce je dostupný na: [http://www.ialbert.cz/jnp/cz/o\\_nas/o\\_spolecnosti/materska\\_spolecnost/index.html](http://www.ialbert.cz/jnp/cz/o_nas/o_spolecnosti/materska_spolecnost/index.html)

<sup>32</sup> Blíže viz výroční zprávy Royal Ahold, např.: <http://www.ahold.com/reports2008> a <http://www.ahold.com/reports2009>

Strategickým cílem společnosti formulovaným v roce 2003 je být na těch trzích, na kterých může být tržním leaderem, resp. na druhé pozici. I z důvodu dosažení tohoto cíle se společnost stáhla z některých trhů – například z Polska, Španělska a z Jižní Ameriky<sup>33</sup>, přestože zůstala na slovenském trhu z důvodu nemožnosti dosáhnout výhodný prodej své dceřiny firmy na tomto trhu. Na českém trhu bylo tohoto cíle dosaženo, ale v posledních letech společnost klesá na nižší příčky kvůli dravé konkurenci diskontních řetězců.

Royal Ahold po problematickém roku 2003 značně centralizoval řízení a mnohé z pravomocí, které byly před tímto rokem svěřeny lokálním (národním) dceřiným společnostem, byly převedeny do nizozemské centrály. Začlenění Ahold Czech Republic, a.s. je patrné z následujícího schématu organizační struktury – viz Obr. č. 1. Stávající organizační struktura společnosti ukazuje vztahy přímého i nepřímého řízení. Příkladem nepřímého řízení je majoritní podíl akcií společnosti ICA Sverige AB, pod názvem které realizuje činnost maloobchodní řetězec ICA prodejen v Norsku, Švédsku a pobaltských republikách. Organizační struktura se vzhledem k probíhajícím změnám v interním i externím prostředí mění v souladu s potřebou optimalizace řízení. Schéma na obrázku je značně zjednodušené – sleduje zejména řízení maloobchodního provozu společnosti.

V organizační struktuře není zahrnutá kompletní majetková struktura. Společnost Ahold Czech Republic a.s. je totiž také 100% vlastníkem společnosti Ahold Slovakia s.r.o. na Slovensku.<sup>34</sup>

V kompetenci managementu Ahold Czech Republic a.s. (management je smíšený – nizozemsko-český) je zejména operativa – strategické záležitosti se vždy projednávají na úrovni mateřské společnosti. Téměř zcela v kompetenci české společnosti je marketing – rozhodování o produktovém portfoliu, značkách, cenách, ze značné části také o distribuci a téměř zcela marketingová komunikace a to z důvodu znalosti specifik českého zákazníka a podmínek trhu. Nicméně úkol rebrandingu na jednu značku Albert byl navržen a částečně i řízen a financován ze strany mateřské firmy – v tomto případě šlo o strategicko záležitost. Také strategie a politika společenské

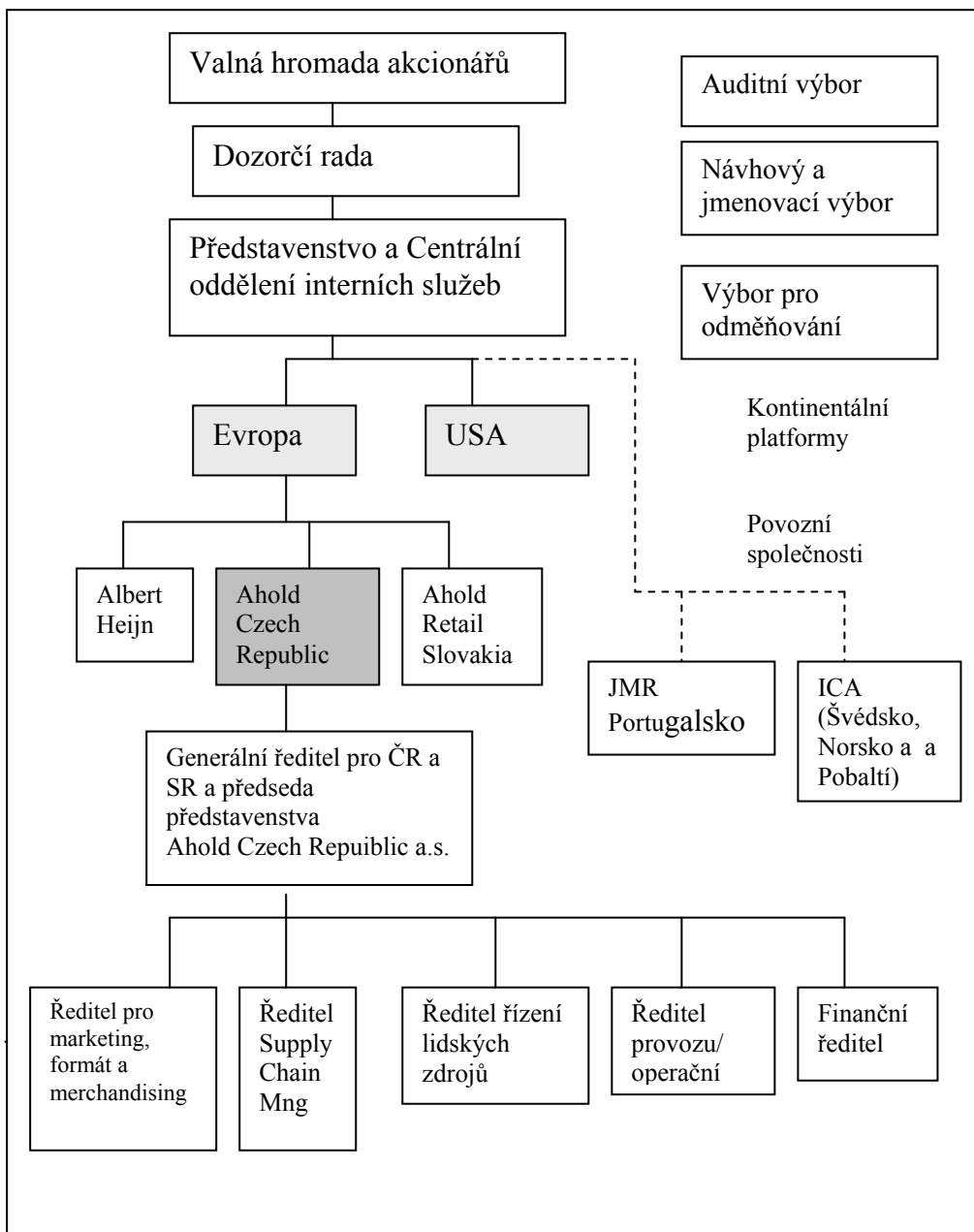
---

<sup>33</sup> Blíže: <http://www.ahold.com/en/about/history/2005>

<sup>34</sup> Ahold Czech Republic a.s. Výroční zpráva za rok 2008 a informace z Výpisu z Obchodního registra Okresného soudu Bratislava I o společnosti Ahold Slovakia, s.r.o. Dostupné na: <http://www.orsr.sk/vypis.asp?ID=29314&SID=2&P=1>

odpovědnosti je centrálně řízena kromě určité volnosti navrhnout vlastní projekty a realizovat je po posouzení Royal Ahold. Vzhledem k tomu, že společenská odpovědnost je brána mateřskou společností velmi vážně (zřejmě i v důsledku problémových situací popsaných dále v textu), projevuje se velká snaha manažerů z Royal Ahold neponechat nic náhodnému vývoji a všechno ošetřit a předem důkladně zvážit. Je vyžadován také povinný a poměrně detailní reporting aktivit v rámci společenské odpovědnosti. Podobně je to se strategií expanze – český management nemůže sám rozhodovat o otevření nových prodejen anebo o uzavření stávajících.

Obr. č. 1: Organizační struktura společnosti Ahold



Zdroj: inspirováno výroční zprávou Ahold Annual Report 2009 a výroční zprávou Ahold Czech Republic, a.s. 2008 a informacemi získanými v rámci interview ve společnosti Ahold Czech Republic, a.s.

Ahold Czech Republic a.s. je tedy řízena platformou Ahold Evropa. V čele obou z platforem stojí provozní ředitelé, kteří přímo dohlíží na fungování jednotlivých provozních společností (v USA 4 divizi) a také jsou odpovědní za synergický chod jednotlivých společností na svém kontinente. Ředitel evropské platformy dohlíží také na maloobchodní marketingové strategie. Platformám se zodpovídají ředitelé lokálních společností, kteří mají za úkol taktéž implementaci programů celé společnosti Royal Ahold.

Strategický rozvoj celé společnosti včetně lokálních provozních společností je formulován na úrovni centrály mateřské společnosti (Centrální oddělení interních služeb). Toto oddělení také poskytuje i podpůrné služby pro rozvoj podnikatelských aktivit a to v oblasti financí, interního auditu, právních služeb, pojištění, lidských zdrojů, komunikace, informačních technologií a korporátní společenské odpovědnosti. Pobočky Centrálního oddělení jsou také ve Švýcarsku (specializované na finanční služby) a v USA.

Na úroveň mateřské společnosti se v roce 2010 centralizuje řízení lidských zdrojů a to ty oblasti, které souvisí se strategií expanze na nové trhy a s prohloubením sdílení nejlepších praktik v rámci celé korporace. Stále více je centralizována také oblast řízení kvality kvůli dodržení jednotných a stále přísnějších kontrolních mechanismů souvisejících se stoupajícím rizikem bezpečnosti potravin. Royal Ahold patří také k celosvětovým leaderům v uplatňování nejnovějších poznatků v rámci řízení dodavatelských řetězců – Supply Chain Management. Společnost má rozpracovaný vlastní systém sledování a dohledatelnosti zboží v rámci celého řetězce. Směrem ke spotřebitelům i dodavatelům Royal Ahold a i dceřina společnost Ahold Czech Republic a.s. byly a jsou společností důrazně a intenzivně prosazující koncepci ECR (Efficient Customer Response), která je zavedena v České republice s většinou velkých dodavatelů.

Kromě výše uvedených skutečností je na úrovni mateřské společnosti řešena i práce s dodavateli – v rámci platformy Ahold European Sourcing a to zejména pro privátní značky. U nákupu sortimentu po privátní značky Aholdu je uplatňován program společenské odpovědnosti a nakupuje se tak podobně jako je to u aktivity Fair Trade<sup>35</sup>.

Jak již bylo uvedeno, zejména systém kontroly včetně metod řízení rizik v celé společnosti Royal Ahold a samozřejmě i v dceřině společnosti je

---

<sup>35</sup> Je nutné dodat, že ekonomicky je nákup od takových dodavatelů ne vždy výhodný

velmi detailně rozpracován a to v různých oblastech podnikání. Systém má název „Systém kontroly podnikatelské činnosti Aholdu (Ahold Business Control Framework - „systém ABC“), je zaměřen na potlačení nebo eliminaci hlavních rizik, jenž mohou ohrozit cíle společnosti jako celku i na jednotlivých trzích a je implementováno do postupu společnosti jak na úrovni jednotlivých provozních společností, tak i na úrovni funkcí. Povinností tzv. funkčního managementu v každé z provozních společností je identifikace hlavních rizik, která jsou poté posuzována Výborem pro posuzování rizik. Postupy řešení rizik se projednávají s představenstvem vrcholového managementu provozní společnosti a poté s vrcholovým managementem mateřské společnosti. Řešení rizik musí být v souladu se Všeobecným etickým a profesionálním kodexem Aholdu, který obsahuje zejména postupy pro prevenci a zjišťování podvodného jednání, účetní standardy, standardy interní kontroly a požadavky na zveřejňování informací.

Představenstvo mateřské společnosti zřídilo Výbor pro zveřejňování informací a dodržování předpisů<sup>36</sup>. Tento Výbor dohlíží na procesy shromažďování a analyzování finančních a nefinančních informací, které jsou zveřejňovány jak za mateřskou společnost, tak za všechny dceřiny společnosti a to v požadované úplnosti, přesnosti a čase.

Hlavními konkurenty Royal Ahold jsou podle informací zveřejněných ve výročních zprávách globální maloobchodní řetězce, a to Wal-Mart Stores Inc., Carrefour, S.A, Metro, A.G., Tesco PLC, The Kroger Company, Safeway, Inc. atd. Jde o geograficky, oborově, velikostně srovnatelnou konkurenci včetně srovnatelné velikosti a likvidity akcií<sup>37</sup>.

## **Vybrané ekonomické a jiné charakteristiky**

Dále uvedené ukazatele ilustrují vývoj společnosti od roku 2003 (v některých případech až od roku 2001, resp. 2000, pokud byly informace a data k dispozici), tj. v letech velmi dynamického růstu, rychlého pádu a

---

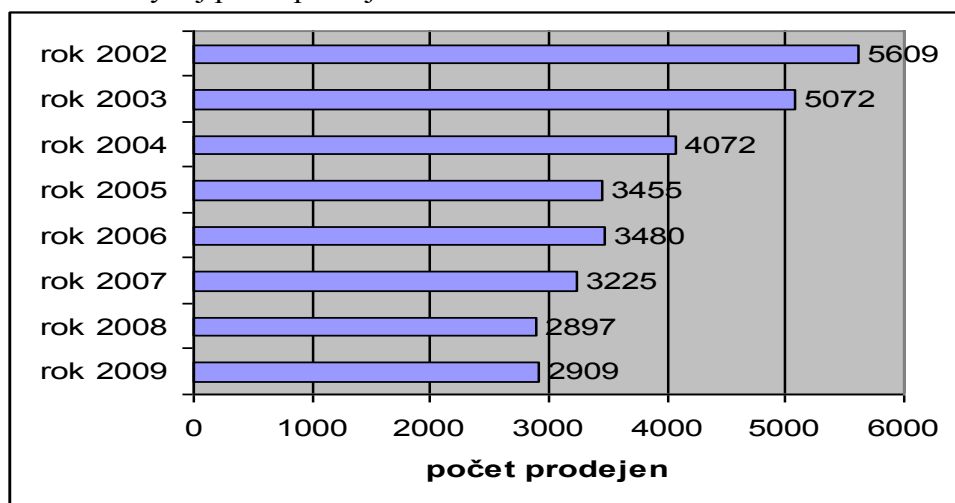
<sup>36</sup> Název je uveden v českém oficiálním překladu Výroční zprávy Aholdu za rok 2007. Podle originální výroční zprávy celé korporace za rok 2009 došlo v roce 2009 ke změně názvu Výboru na Governance Risk and Compliance Committee. Blíže: <http://www.ahold.com/reports2009>

<sup>37</sup> Viz blíže: Ahold. Annual report 2009. Dostupné na: <http://www.ahold.com/reports2009>

postupné „rekonvalescence“ a nového růstu. Jak již bylo uvedeno, zlomovými roky byly rok 2002 a 2003.

Graf vývoje počtu prodejen (graf č. 1) naznačuje nutnost razantního ústupu z mnoha trhů, na kterých společnost ještě do roku 2002 působila z důvodu obnovení finančního zdraví a pokrytí ztrát vzniklých v problémových letech 2002 a 2003. Výkyv v trendu ústupu v letech 2005 a 2004 je způsoben novými potřebnými akvizicemi pro dobře fungující provozní společnosti v USA a v Nizozemí.<sup>38</sup> V roce 2009 společnost nastartovala opětovnou strategii růstu a v rámci ní převzala několik prodejen své bývalé společnosti Schuitema v Nizozemí. V tomto roce ale zároveň ukončila provoz několika prodejen v České republice.

Graf č. 1: Vývoj počtu prodejen

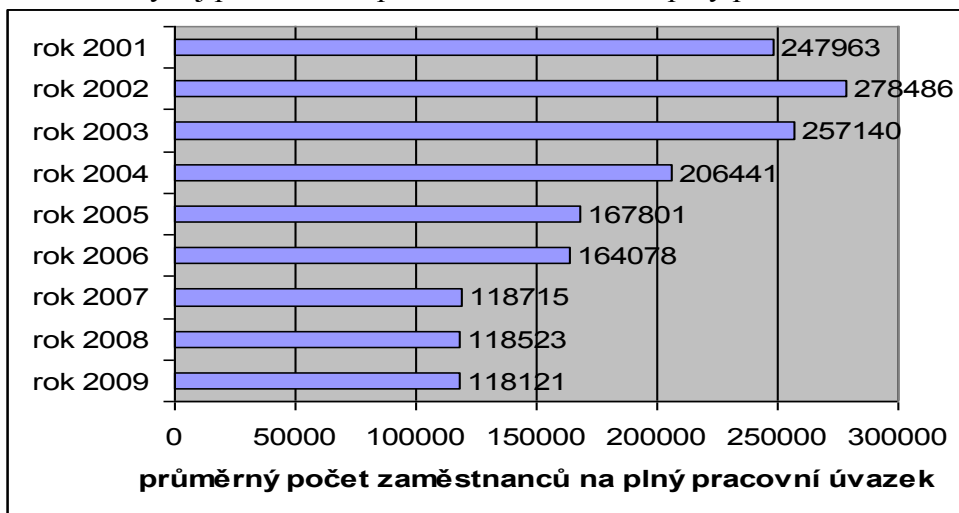


Zdroj: Výroční zprávy Ahold za roky 2002 – 2009

Graf č. 2 znázorňující vývoj počtu zaměstnanců kopíruje vývoj počtu prodejen a zohledňuje také snahu o restrukturalizaci společnosti a dosahování cíle zvýšení efektivity, čehož důsledkem je i nižší počet pracovníků (zejména v administrativě).

<sup>38</sup> Viz blíže Ahold annual report 2006. <http://www.ahold.com/reports2006>

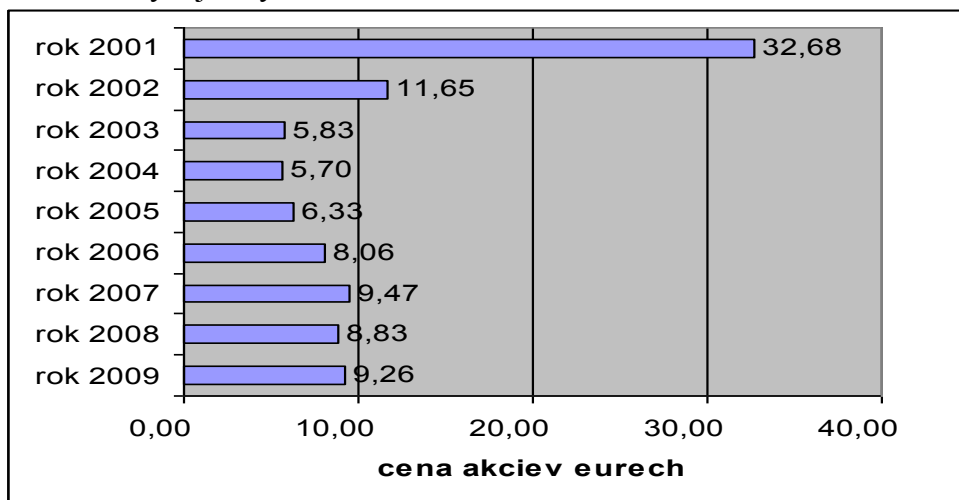
Graf č. 2: Vývoj průměrného počtu zaměstnanců na plný pracovní úvazek



Zdroj: Výroční zprávy Ahold za roky 2002 – 2009

Také graf č. 3 velmi názorně ukazuje na reakci investorů po zveřejnění prvních zpráv o hospodaření společnosti v roce 2002 a následně o finančních machinacích, o kterých se nejvíce psalo v roce 2003.

Graf č. 3: Vývoj ceny akcií na burze Euronext v eurech

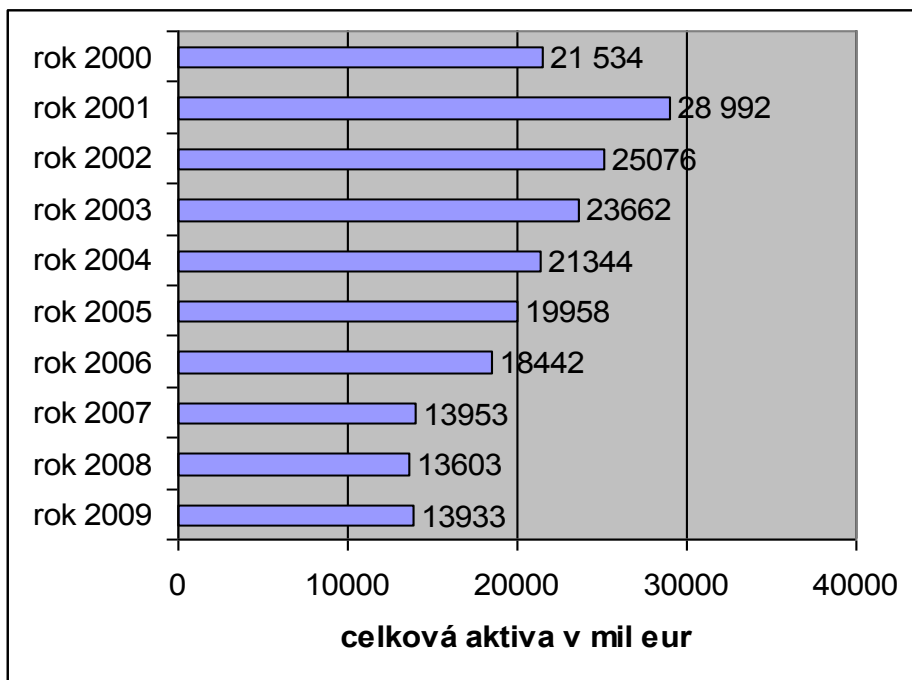


Zdroj: Výroční zprávy Ahold za roky 2002 – 2009



Graf vývoje celkových aktiv ilustruje skokový trend v letech 2000 -2002, tj rok 2001 jako rok velkých investic a rok 2002, kdy společnost byla nucena začít odprodávat některé provozy a vyrovnávat ztráty..

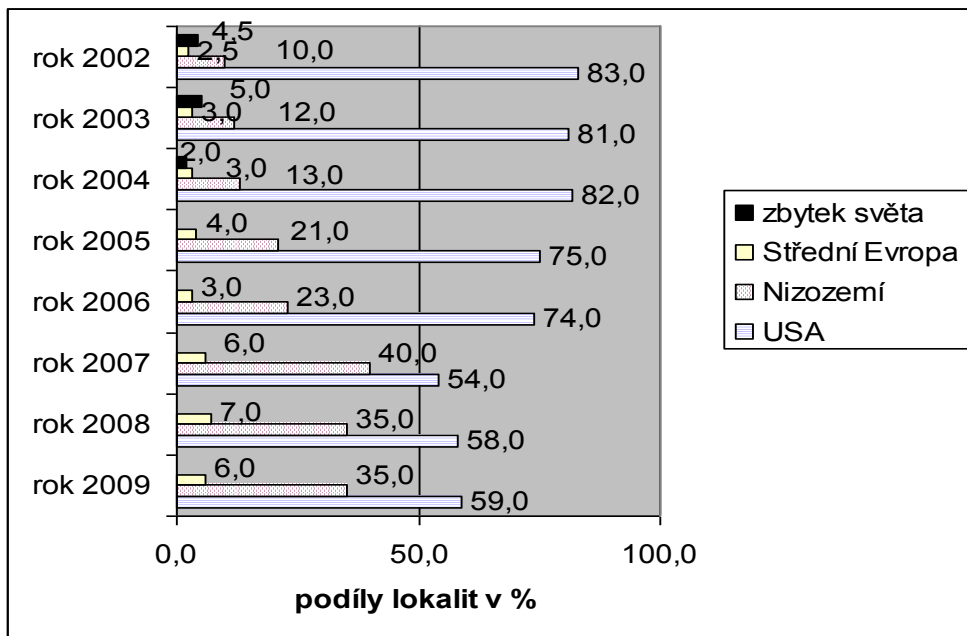
Graf č. 4: Vývoj celkových aktiv v milionech eur



Zdroj: Výroční zprávy Ahold za roky 2002 – 2009

Poslední graf znázorňuje změnu podílů jednotlivých lokalit, na kterých společnost působila. Společnost se úplně ztáhla z Asie a Jižní Ameriky (v grafu označené jako „zbytek světa“) a trh USA, který představoval až do roku 2005 více než třičtvrtinový podíl na tržbách, ustoupil na úkor trhu domácího – nizozemského – ale i trhu střední Evropy (v mnohem menší míře). Snížení podílu na americkém trhu byl způsoben zejména nutností prodat ztrátovou a rizikovou společnost U.S. Food, která se zabývala poskytováním stravovacích služeb. Na americkém trhu se ale společnosti opětovně daří a je předmětem zájmu pro další expanzi.

Graf č. 5 Podíl jednotlivých geografických provozních zón Aholdu



Zdroj: Výroční zprávy Ahold za roky 2002 – 2009

Za rok 2008 a první čtvrtletí roku 2009 Royal Ahold oznámil velmi pozitivní výsledky podnikání. Meziroční nárůst tržeb za čtvrtletí 2008 a 2009 představoval 15,2%. Management společnosti vidí příčinu tohoto uspokojivého vývoje v úspěšné restrukturalizaci – například v USA došlo ke změnám značek a přecenění produktů a k úpravám sortimentu a tím pádem i ke snížení cen, které ale nevedly k poklesu tržeb. Byl také dosažen vyšší podíl na trhu i v Nizozemí.<sup>39</sup> Celoroční nárůst provozního zisku představoval 12,2% (v EUR činil roční čistý zisk 1,2 miliardy), roční tržby se zvýšily o 6,9% (na 25,7 miliardy EUR). Podobně úspěšný rok byl i rok 2009. Provozní zisk narostl o 7,9% na 1,3 mld. EUR a čisté tržby představovaly 27,9 mld. EUR s růstem o 6,0%.<sup>40</sup> Ne všechny světové řetězce se mohou pochlubit takovými výsledky.<sup>41</sup>

<sup>39</sup> Tržby řetězce Ahold rostly. V ČR přesto zavře 21 obchodů. FinWeb.iHNED.cz. 6.5.2009. Dostupné na: [http://ihned.cz/1--36994090-000000\\_print-54](http://ihned.cz/1--36994090-000000_print-54)

<sup>40</sup> Blíže: Ahold. Annual report 2009. Dostupné na: <http://www.ahold.com/reports2009>

<sup>41</sup> Finanční výsledky uvedené v českém tisku se ne zcela shodují s těmi, které jsou uvedeny ve výroční zprávě za rok 2008. Blíže: Ahold. Annual report 2008. Dostupné na: <http://www.ahold.com/reports2008>

Časopis *Supermarket News* zařadil americkou divizi Aholdu na 7. příčku řebříčku „Top 75 North American Food Retailers“ za rok 2007 na základě výsledků fiskálního roku 2006. V roce 2008 i 2009 byla síť drogistických prodejen provozovaných v Nizozemí pod značkou ETOS označena za nejlepší síť tohoto typu v Nizozemí. Další provozovny fungující pod značkou Gall& Gall získaly v roce 2008 nizozemskou cenu pro nejlepší specializované prodejny potravin roku a formát AlbertHeijn XL store získal ocenění „nejlepší supermarket v Nizozemsku“.<sup>42 43</sup>

### **Současný stav dceřiny společnosti**

Pokud nebudeme brát v úvahu společnost Makro, která se zabývá velkoobchodem, Ahold byl řadu let největším provozovatelem maloobchodního prodeje v České republice, zohledňujíc výši ročních výnosů, ale i počtu provozoven. Až v roce 2005 byl předstížen prodejny Kaufland a Lidl, které patří společnosti Schwarz.<sup>44</sup> V roce 2007 byl spolu s Tescem největším maloobchodním řetězcem (oba řetězce dosáhly stejnou výši tržeb)<sup>45</sup>; v roce 2008 se ocitl na druhém místě (po Tescu).<sup>46 47</sup> V roce 2009 se ovšem Ahold Czech Republic posunul až na 4. příčku po skupině Schwarz ČR (prodejny Kaufland a Lidl), Rewe ČR (Billa a Penny Market) a Tesco Stores ČR s tržbami ve výši 43,0 miliard Kč)<sup>48</sup>. Pokles tržeb byl zapříčiněn zejména dále zmiňovanou restrukturalizací – snížením počtu prodejen a zmenšením prodejní plochy ve zbývajících hypermarketech. Náklady na restrukturalizaci a sjednocení obchodní značky představovaly

---

<sup>42</sup> Ahold. Annual report 2008. Dostupné na: <http://www.ahold.com/reports2008>

<sup>43</sup> Ahold. Annual report 2009. Dostupné na: <http://www.ahold.com/reports2009>

<sup>44</sup> 100 nej... Největší a nejspěšnější firmy v České republice, Top Press 2006. Uvedeno v: PATOČKOVÁ, M. Obchody válčí o prvenství. 31.07.2006  
[www.informetal.cz/Cz\\_seite/Informetal/Novinky/060731MF.rtf](http://www.informetal.cz/Cz_seite/Informetal/Novinky/060731MF.rtf)

<sup>45</sup> V Česku loni nejvíc prodávalo Tesco a Ahold. iDNES.cz. 22.5.2009.  
<http://ekonomika.idnes.cz/v-cesku-loni-nejvic-prodavalo-tesco-a-ahold-f21-/ekonomika...>

<sup>46</sup> VÍŠEK, P. Tržby 50 největších obchodníků loni vzrostly na 446,9 mld. Kč. 25.6.2009.  
<http://www.komora.cz/kh-cr-tp-02-sede/podpora-podnikani-v-cr/oborove-informace/>

<sup>47</sup> Podle jiných zdrojů je Ahold uváděn až na třetím místě – za skupinou Schwarz, jenž v České republice provozuje hypermarkety Kaufland a diskonty Lidl.

<sup>48</sup> Blíže: Tržby největších obchodníků poprvé od vzniku ČR klesly. iDNES.cz. 30.3.2010. Dostupné na: <http://ekonomika.idnes.cz/trzby-deseti-nejvetsich-obchodniku-loni-poprve-klesly-pgt-e...>

cca 880 milionů korun.<sup>49</sup> V roce 2010 ovšem management již neodmítá další expanzi na pečlivě vybraných místech.

Ahold je zároveň jediným řetězcem, který si udržel pozici mezi prvními hráči po celou dobu své existence na českém trhu<sup>50</sup>. Tyto pozitivní výsledky mají ale i stinnou stránku. Ahold Czech Republic zároveň již několik let (od roku 2005) patří mezi nejztrátovější podniky v České republice (v jednotlivých letech ovšem dochází k výkyvům mezi černými a červenými čísly). Ztráty lze přičíst jednak poměrně rychlé expanzi i akvizici prodejen Julius Meinl v roce 2005, ale také i neefektivnosti poměrně rozsáhlých hypermarketů Hypernova. Právě hypermarkety byly v roce 2009 hlavním objektem restrukturalizace společnosti na českém trhu. Jedním z cílů bylo zmenšit jejich prodejní plochu a omezit prodej nepotravinářského zboží, které nebylo příliš přínosné pro ekonomické výsledky prodeje<sup>51</sup> <sup>52</sup>. Tato restrukturalizace včetně již zmiňované úpravy názvu vyžadovala poměrně značné investice, které financovala mateřská společnost. Podle posledních údajů z roku 2009 (výroční zpráva za rok 2009 v době zpracování této studie ještě nebyla zveřejněna) činily tržby cca 43 miliard Kč a provozní ztráta činila cca 2 miliard Kč (údaj společný se Slovenskou republikou jako celková suma.<sup>53</sup> V roce 2010 ovšem management společnosti očekává návrat do černých čísel.<sup>54</sup> Bližší údaje lze nalézt v tabulce č. 1 a tabulce č. 2. a souvisejících grafech. Vývoj údajů – podobně jako u mateřské společnosti – také zároveň ilustruje dopad problémové situace, která postihla Ahold Czech Republic, a.s. v roce 2005 a která je – jak již bylo naznačeno, rozvedena v této případové studii v textu dále.

---

<sup>49</sup> Blíže: Ahold skončil v Česku ve ztrátě, celkově ale zvýšil zisk. FinWeb.iHNed.cz. 4.3.2010. Dostupné na: <http://finweb.ihned.cz/c1-40879350-ahold-skoncil-v-cesku-ve-ztrate-celkove-ale-zvysil...>

<sup>50</sup> Retail Summit 2009: obchodníci se připravují na nelehký rok. Blue events. 3.2.2009 <http://news.blueevents.eu/cz/news/reader.aspx?id=481&lang=cs>

<sup>51</sup> PATOČKOVÁ, M. Obchodní řetězce v Česku mezi neztrátovějšími firmami? iDNES.cz 12.1.2008 [www.petrecycling.cz/idnes\\_080108\\_obchodni\\_retezce\\_mezi\\_ztratovymi.htm](http://www.petrecycling.cz/idnes_080108_obchodni_retezce_mezi_ztratovymi.htm)

<sup>52</sup> FILIPOVÁ, H. Ahold zrušil stovku pracovních míst. Ekonom.iHNED.cz 30.4.2009. [http://ihned.cz/1--36931410-000000\\_print-7f](http://ihned.cz/1--36931410-000000_print-7f)

<sup>53</sup> [http://ekonomika.idnes.cz/trzby-nejvetsich-obchodniku-poprve-od-vzniku-cr-klesly-pj7-/ekonomika.asp?c=A100329\\_190919\\_ekonomika\\_vem](http://ekonomika.idnes.cz/trzby-nejvetsich-obchodniku-poprve-od-vzniku-cr-klesly-pj7-/ekonomika.asp?c=A100329_190919_ekonomika_vem)

<sup>54</sup> Blíže: *Konkurence mě nezajímá*. Rozhovor s generálním ředitelem Aholdu pro Českou a Slovenskou republiku Janem van Damem. Ejoonom, 22.4.2010. Dostupné na: <http://ekonom.ihned.cz/c1-42783440-konkurence-me-nezajima>

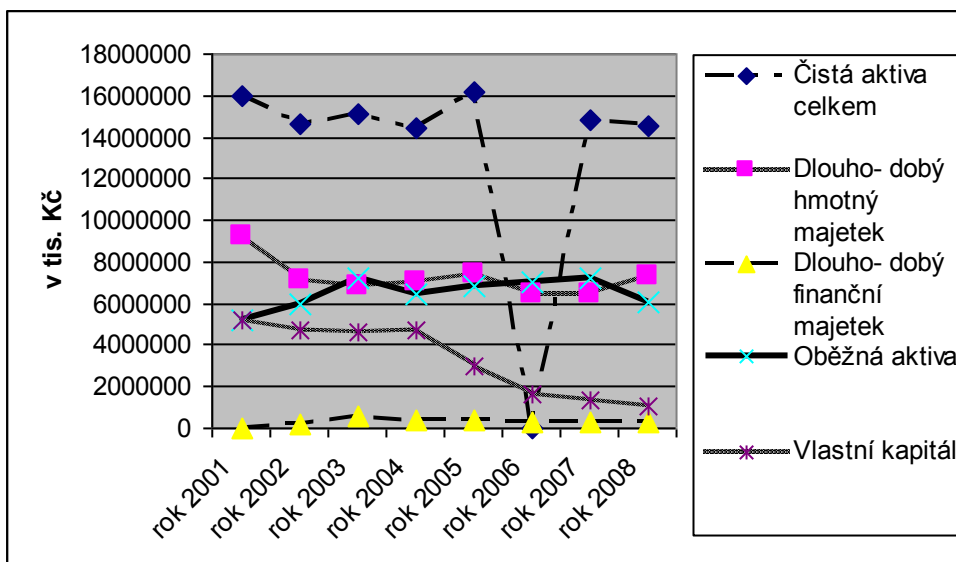
Tab. č. 1: Vybrané finanční ukazatele za společnost Ahold Czech Republic, a.s.

	Čistá aktiva celkem	Dlouhodobý hmotný majetek	Dlouhodobý finanční majetek	Oběžná aktiva	Vlastní kapitál
2001	15988222	9282099	948	5225063	5224575
2002	14598703	7120582	194692	5940759	4677288
2003	15114540	6818836	534809	7221176	4608828
2004	14401 587	7 018 407	431 424	6 406 458	4 671 299
2005	16155 810	7 452 096	385 120	6 873 812	3 004 994
2006	14715303	6 464 433	257 126	6 985 746	1679 517
2007	14850683	6 492 331	266 111	7 200 509	1 333 432
2008	14529693	7 347 490	273 005	6 089 112	1 029 231

Zdroj: Výroční zprávy Ahold Czech Republic a.s. od r. 2002 do roku 2008

Z grafu č. 7 vyplývá, že k největším odchylkám ve vývoji sledovaných ukazatelů došlo v roce 2005 u vlastního kapitálu a v roce 2006 u celkových čistých aktiv. Výroční zprávy z daných let se k těmto výkyvům vyjadřují velmi okrajově – k poklesu vlastního kapitálu došlo na základě rozhodnutí valné hromady společnosti a přecěnění dlouhodobého finančního majetku equity metodou. Daný vývoj celkových čistých aktiv ovlivnily posuny vícero položek z různých důvodů, jenž nebyly ve výroční zprávě blížeji rozvedeny až na některé výjimky.

Graf č. 6: Vývoj vybraných finančních ukazatelů za společnost Ahold Czech Republic, a.s.



Zdroj: Výroční zprávy Ahold Czech Republic a.s. od r. 2002 do roku 2008

Tab. č. 2: Vybrané ukazatele za společnost Ahold Czech Republic, a.s. - pokračování

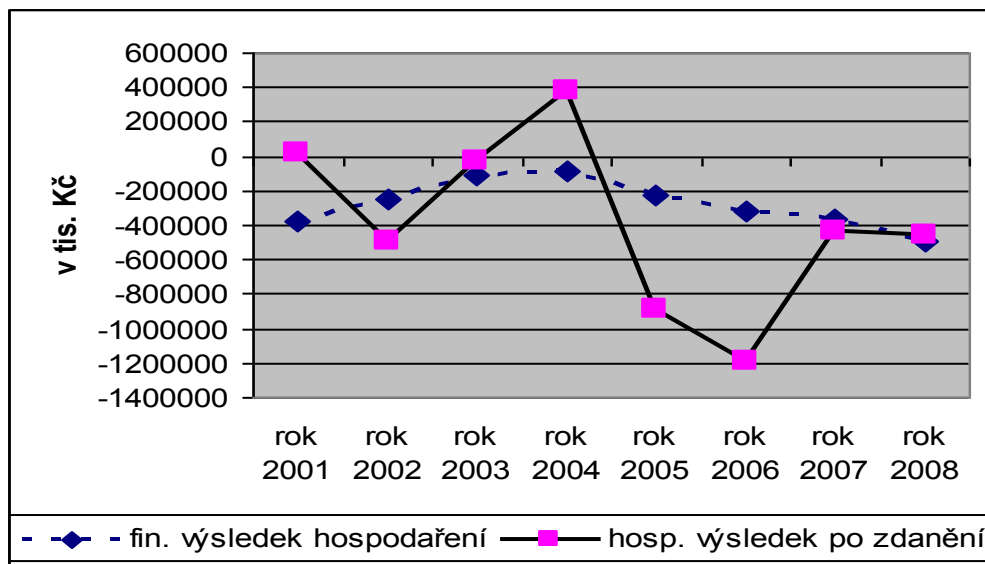
	počet prodejen	počet zaměstnanců	Tržby v tis. Kč	Finanční výsledek hospodaření v tis. Kč	Hospodářský výsledek po zdanění v tis. Kč
2001	215	13123	26752554	-379726	+ 22350
2002	212	12300	28518806	-250292	-490981
2003	221	12408	29303535	-113929	- 30058
2004	230	12018	31 404 149	- 80604	+ 380144
2005	295	13743	32 683 402	- 225809	- 890844
2006	295	13913	35 113 325	- 316601	- 1192315
2007	296	13089	38 319 476	- 361614	- 433785
2008	300	12 897	39 580 784	- 496396	- 463553

Zdroj: Výroční zprávy Ahold Czech Republic a.s. od r. 2002 do roku 2008

Dopad problémového roku 2005 je nejlépe vidět na vývoji finančního výsledku hospodaření a hospodářského výsledku po zdanění v grafu č. 7. Zatímco v roce 2004 společnost dosáhla poměrně vysoký zisk, rok 2005 znamenal velkou ztrátu. Samozřejmě, že výsledek ovlivnily i náklady na

akvizici prodejen Julius Meinl, nicméně propad je velmi výrazný a vliv ztáty zákazníků je zakomponovaný i v tomto výsledku, jak přiznal i management společnosti ve výroční zprávě za rok 2005.<sup>55</sup>

Graf č. 7: Vývoj finančního výsledku hospodaření a hospodářského výsledku po zdanění za společnost Ahold Czech Republic, a.s. v letech 2001 až 2008

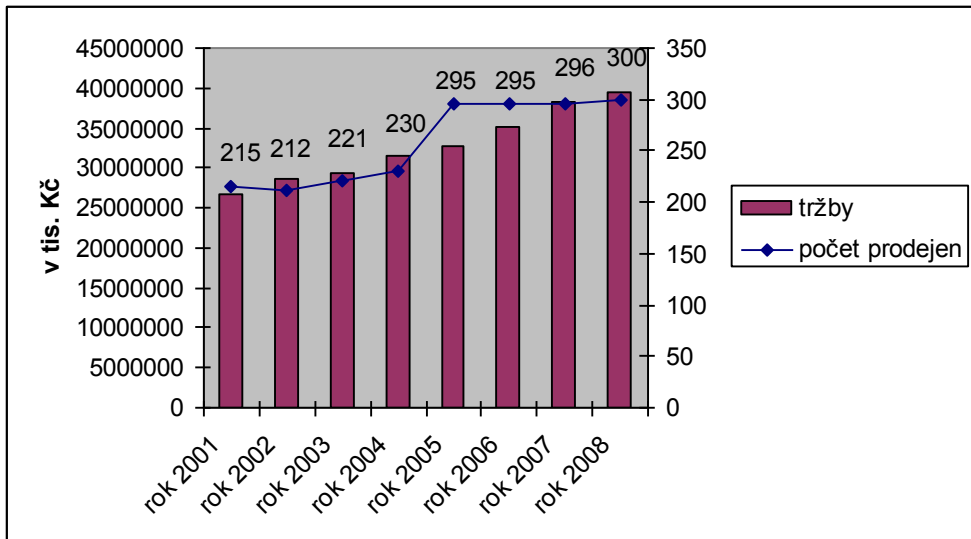


Zdroj: Výroční zprávy Ahold Czech Republic a.s. od r. 2002 do roku 2008

Následující graf znázorňuje vývoj tržeb a vývoj počtu prodejen. V roce 2002 společnost prodala 33 prodejen, které si následně pronajala v podobě operativního výsledku a zároveň otevřela nové prodejny. Celkově tedy počet prodejen poklesl. Rok 2005 naznačuje získání prodejen od společnosti Julius Meinl. Z grafu je patrné, že ačkoliv počet prodejen v roce 2005 stoupl o 65 celkem, vývoj tržeb v tomto roce nekoresponduje s vývojem počtu prodejen. Tržby se totiž nezvýšily adekvátně nárůstu prodejen tak, jak tomu bylo v ostatních letech. I toto lze považovat za jeden z důsledků ztráty zákazníků, o kterém bude zmínka dále v případové studii.

Graf č. 8: Vývoj tržeb v tis. Kč a počtu prodejen za společnost Ahold Czech Republic, a.s. v letech 2001 až 2008

<sup>55</sup> Blíže viz Výroční zpráva Ahold Czech republic a.s. 2005. Dostupné na: <http://www.justice.cz>



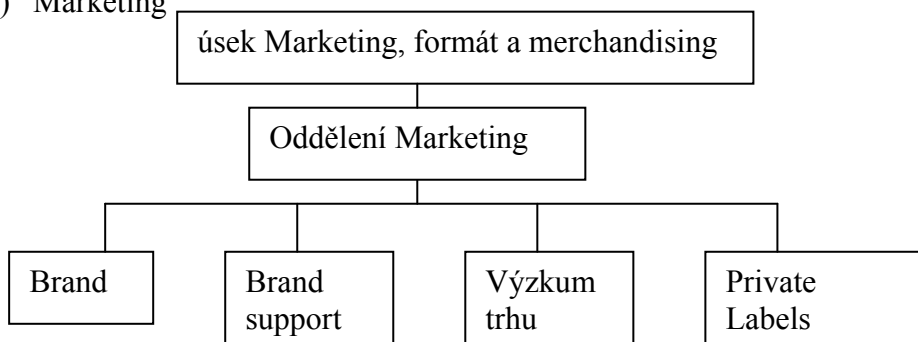
Zdroj: Výroční zprávy Ahold Czech Republic a.s. od r. 2002 do roku 2008

## Organizační struktura

Společnost v roce 2007 realizovala velkou změnu organizační struktury včetně redukce zaměstnanců v centrále. Jak je uvedeno na obr. č. 1, vrcholový management je rozdělen do 5 úseků. Struktura společnosti je velmi komplikovaná, proto dále bude věnována pozornost pouze rámcové charakteristice.

Daných 5 úseků je dále rozděleno na 11 oddělení:

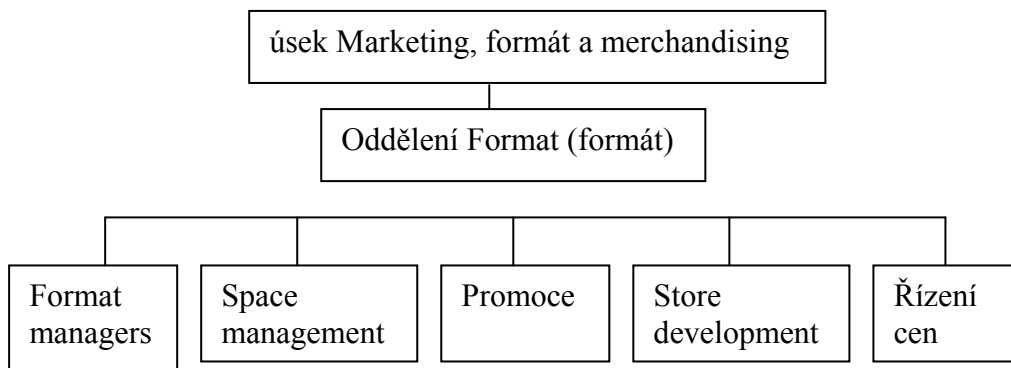
a) Marketing





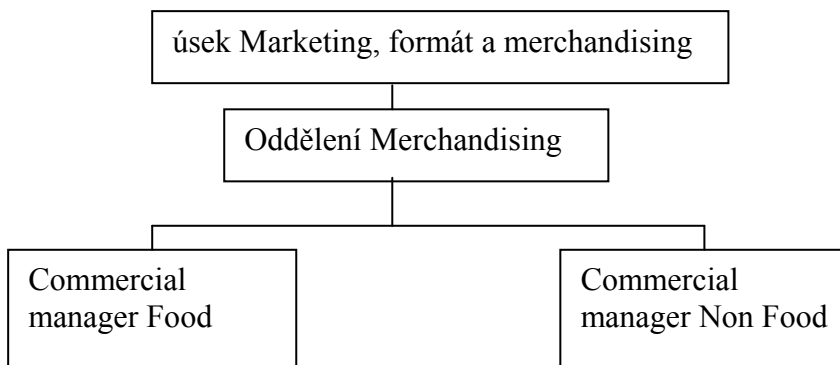
Hlavní nápní oddělení marketingu je budování značky Albert a privátních značek včetně tvorby strategie značky, plánování marketingových aktivit včetně komunikačních plánů a reklamních kampaní a pro privátní značky také vývoj obalů.

b) Formát



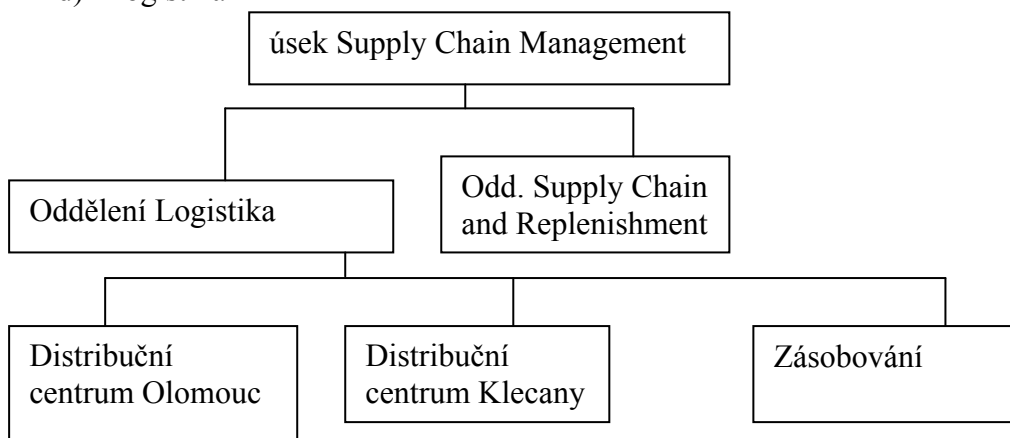
Oddělení Formát se věnuje realizaci strategií v oblasti vývoje a zavádění jednotlivých typů prodejních formátů – supermarket a hypermarket včetně dohledu nad udržováním vytvořených standardů, řízení jednotné cenové politiky a komunikace (promoce)

c) Merchandising



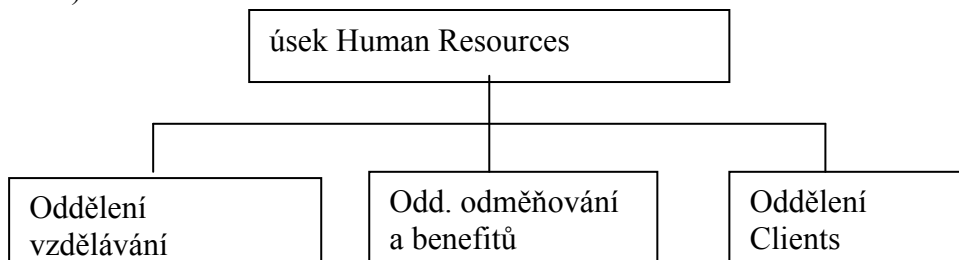
Oddělení Merchandising má na starosti definování, výběr a nákup potravinářského a nepotravinářského zboží, tj. vývoj sortimentu, stanovení parametrů sortimentu, testování, spoludefinování cen a pravidel pro prodej sortimentu s oddělením Format a Marketing a spolupodílení se na definování komerční strategie, její rozpracování a řízení realizace strategie za jednotlivé kategorie zboží.

#### d) Logistika



Oddělení Logistika s počtem cca 1200 zaměstnanců pečuje o provozní úkoly v rámci zásobování a chodu skladů a prodejen, tedy zejména o technické zázemí, dopravu a manipulaci se zbožím. Mezi další pracovní místa v hierarchii tohoto oddělení patří například taktický plánovač, plánovač dopravy nebo specialista zásobování apod. Oddělení Supply Chain and replenishment má na starosti úkoly strategického řízení pro oblast logistiky a zásobování.

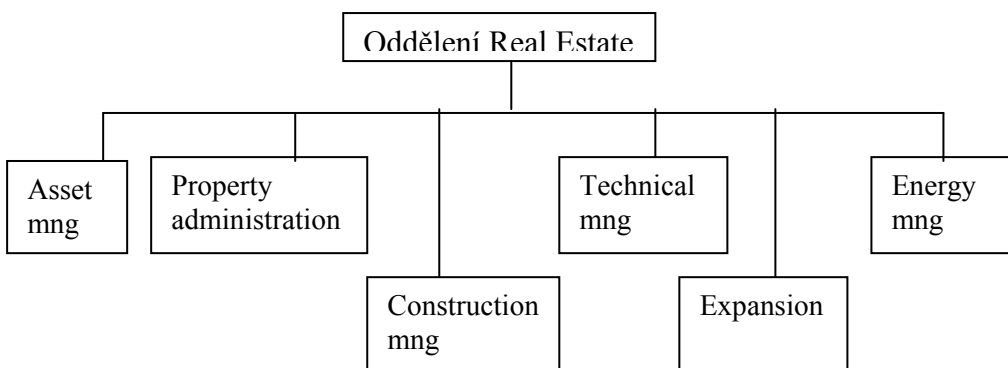
#### e) Human Resources



Úkolem Oddělení Human Resources je péče o lidské zdroje společnosti, tj. vzdělávání, tvorbu a implementaci systému odměňování a motivace zaměstnanců a péči o každodenní komunikaci se zaměstnanci.

f) Finance and Legal

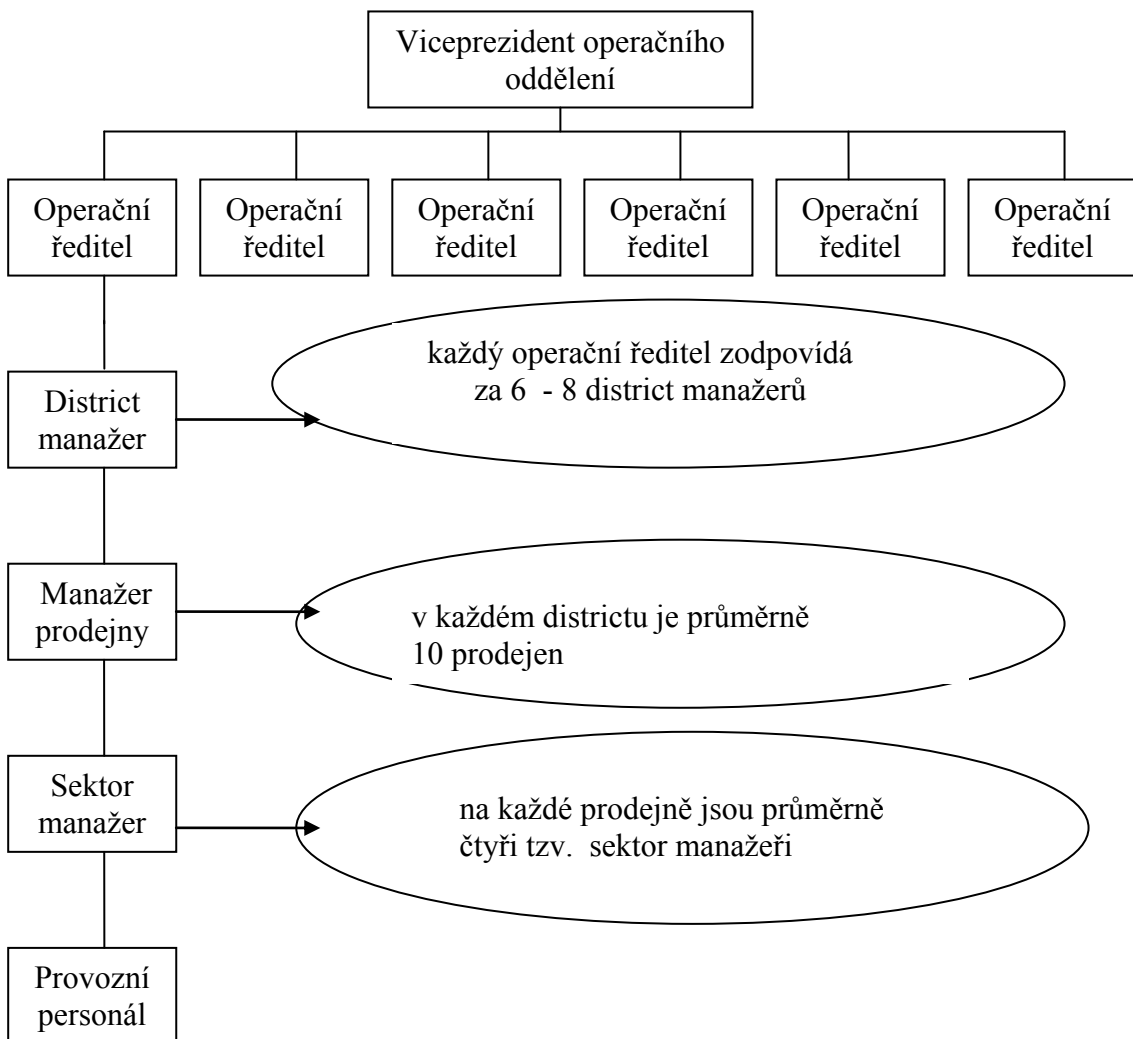
Úsek Finance and Legal pečuje o realizaci fiannčncíh toků společnosti a jeho součástí je i oddělení právních služeb, v rámci kterého je pečováno o smlouvy společnosti v daných pravomocech. Hlavní činností úseku je tedy auditing, controlling, reporting a také i investice, tj. nákup i péče o nemovitosti včetně pronájmu, výstavba a rekonstrukce provozoven, správa energií, vyhledávání nových lokalit pro expanzi. Vzhledem ke značné komplikovanosti organizační struktury daného úseku lze pro zajímavost uvést příklad jednoho z oddělení a to právě toho, které pečuje o nákup a správu nemovitostí:



Do struktury vrcholového managementu patří ještě oddělení IT, PR and Communications a oddělení pro řízení kvality, společenské odpovědnosti a businessu.

Vzhledem k tomu, že se jako důvod problému Aholdu na českém trhu, jenž je těžištěm této případové studie, zmiňuje osobní selhání na nižších až nejnižších příčkách organizační hierarchie, na Obr. č. 2 je uvedena organizační struktura provozního („operačního“) oddělení společnosti, který ukazuje na stávající rozdělení, tj. prohloubení dozoru nad nižšími příčkami hierarchie.

Obr.č.2 Organizační struktura operačního úseku společnosti Ahold Czech Republic, a.s.



Zdroj: Převzato a upraveno z bakalářské práce Pavly Kalábové s názvem: Vztahy mezi managementem a zaměstnanci a jejich vliv na řízení podniku. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2007. . Dostupné na: [http://is.muni.cz/th/137731/esf\\_b/Bakalarska\\_prace\\_Pavla\\_Kalabova\\_137731.doc#\\_Toc170559607](http://is.muni.cz/th/137731/esf_b/Bakalarska_prace_Pavla_Kalabova_137731.doc#_Toc170559607)

Co se týče způsobu ovládnutí, generální ředitel Ahold Czech Republic a.s. (který je ale zároveň i generálním ředitelem pro Slovenskou republiku) je členem vrcholového managementu Royal Ahold. Jde tedy o provázání jednotlivých úrovní řízení v co nejvyšší míře za účelem dosažení maximální synergie řídicích rozhodnutí na strategické úrovni. V současnosti je v českém top managementu pouze polovina manažerů z Nizozemí.

Podle odborníků je český maloobchodní trh ještě stále ne zcela konsolidovaný. Po velmi rychlém vstupu mezinárodních řetězců na trh v průběhu 90. let 20. století konkurenční tlaky nevydrželo již několik hráčů. Od roku 2005 tak odešlo již několik řetězců (některá z nich jsou uvedena také v této případové studii). Odborníci se poněkud rozcházejí v názoru, zda k nim ještě další společnosti přibudou a trh se tak stane ještě více koncentrovaným anebo naopak na český trh vstoupí ještě jiné řetězce. Názor prvních se opírá o situaci v některých jiných zemích Evropské unie – například v Německu a Belgii mají tři největší obchodníci dvě třetiny trhu, zatímco v České republice to byla v roce 2006 pouze jedna třetina.<sup>56</sup> Na Retail Summitu 2009<sup>57</sup>, který prezentuje mimo jiné výsledky monitoringu vývoje českého maloobchodního trhu, byly předneseny opačné, resp. doplňující názory. Jde například o pravděpodobný značný nárůst jiných formátů maloobchodního podnikání (například e-komerce, diskont)<sup>58</sup>.

Od roku 2004 a to i přes skandál, kterému je věnována pozornost v této studii, prodejny Albert získávaly ocenění „Supermarket roku“<sup>59</sup>, což je poměrně významné ocenění, pokud uvážíme, že pro českého spotřebitele je

---

<sup>56</sup> 100 nej... Největší a nejuspěšnější firmy v České republice, Top Press 2006. Uvedeno v: PATOČKOVÁ, M. Obchody válčí o prvenství. 31.07.2006  
[www.informetal.cz/Cz\\_seite/Informetal/Novinky/060731MF.rtf](http://www.informetal.cz/Cz_seite/Informetal/Novinky/060731MF.rtf)

<sup>57</sup> Retail Summit je významné (resp. jedno z nejvýznamnějších evropských) setkání odborníků z hospodářské praxe, na kterém se každoročně se již od roku 1997 sumarizují výsledky a prezentují očekávané trendy vývoje maloobchodního trhu nejenom České republiky. V roce 2009 se summitu zúčastnilo více než 800 hostů – vrcholových manažerů řetězců, nezávislých obchodníků, výrobců dodavatelů, dodavatelů informačních a komunikačních technologií, zástupců bank, médií, orgánů státní správy, škol i expertních institucí. Na jednotlivých ročních summitu se jako přednášející účastní také vrcholoví představitelé nadnárodních korporací z oblasti maloobchodu, jako i nadnárodních organizací, kterých činnosti je nějakým způsobem spojena s maloobchodním podnikáním z více než 20 zemí Evropy i celého světa.

<sup>58</sup> Diskontní prodejny stále představují nejrychleji se rozvíjející maloobchodní formát v České republice. 23.6. 2009.

<http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=988&lng=CZ&ctr=203>

<sup>59</sup> Blíže: Prestižní klání o Obchodníka roku 2009 vstupuje do sedmého ročníku.

<http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/tiskove-zpravy/detail?id=75515>

hlavním nákupním místem hypermarket (43 % spotřebitelů), na druhém místě to jsou diskontní prodejny (23 % spotřebitelů) a na třetím místě supermarkety (16 %).<sup>60</sup>

Podle studie „Shopping monitor 2009“<sup>61</sup>, kterou již několik let opakovaně zpracovává a uveřejňuje společnost Gfk Praha/ Incoma Research, s. r. o., Praha<sup>62</sup>, český spotřebitel považuje za nejdůležitější faktory rozhodující u nákupu čerstvost a kvalitu zboží (známka 1,26), cenovou úroveň (1,45), zřetelné označení cen (1,51), orientaci v prodejně (1,57) a šíři sortimentu (1,58)<sup>63</sup>. Pořadí těchto faktorů se již několik let nemění a velmi málo se mění také jejich váhy. O primátu kvality v preferencích spotřebitelů mluvili odborníci také na konferenci Retail in Detail „Food & Quality“ v Praze roku 2007. Vedle jiného zde bylo také zmíněno, že pětina českých spotřebitelů kvůli nízké kvalitě změnila prodejnu, kde předtím nejčastěji nakupovala a chodí tak do jiné prodejny<sup>64</sup>, což je poměrně závažná skutečnost týkající se loajality spotřebitelů.

Důvodem výběru hypermarketů Hypernova jako oblíbeného nákupního místa je podle studie Shopping monitor 2009 kvalitní a čerstvé zboží, supermarketů Albert je to snadná orientace v prodejně. Nicméně hypermarkety v detailním hodnocení kvality a čerstvosti zboží se neumístili do pátého místa – v řebříčku tedy nepatří mezi ty prodejny, u kterých jsou právě tyto faktory hodnoceny jako nejlepší. Hypernovy kromě jediného faktoru<sup>65</sup>, kterým je šíře sortimentu, se kterým se umístili na čtvrtém místě, zaujali vždy spíše horší pozice (spolu s prodejny Albert) Hypernovám a

---

<sup>60</sup> Již dvě třetiny českých domácností utratí největší část svých výdajů za potraviny v hypermarketech nebo diskontech. 23.6. 2009  
<http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=986&lng=CZ&ctr=203>

<sup>61</sup> Studie „Shopping monitor“ sumarizuje výsledky kvantitativního průzkumu nákupních zvyklostí, spokojenosti s nákupními podmínkami, spotřebitelských preferencí a míry důležitosti faktorů ovlivňujících rozhodnutí o výběru nákupního místa. V roce 2008 byl průzkum realizován na reprezentativním vzorku 1012 českých domácností.

<sup>62</sup> Uvedeno v ŠTIKOVÁ, O. Aktuální vývoj vnitřního obchodu. Bulletin ÚZEI, č. 3/2009  
Dostupné

z [http://www.agronavigator.cz/UserFiles/File/Agronavigator/Sukova2/bull\\_01\\_09.pdf](http://www.agronavigator.cz/UserFiles/File/Agronavigator/Sukova2/bull_01_09.pdf)

<sup>63</sup> Hodnocení na škále o stupnici od 1 do 5, kdy 1 je nejvyšší hodnocení a 5 nejnižší

<sup>64</sup> Konference Retail in Detail „Food & Quality“ přesně vystihla zlomovou situaci na českém maloobchodním trhu. Blueevents. 5.6.2007.

<http://news.blueevents.eu/cz/news/reader.aspx?id=343&lang=cs>

<sup>65</sup> Spotřebitelé hodnotili 5 faktorů a to: cenová úroveň, šíře sortimentu, kvalita prostředí a atmosféra prodejny, čerstvost a kvalita zboží a dostupnost a kvalita personálu.

Albertům náleží za rok 2009 také 4. a 5. příčka v řebříčku hodnocení návštěvnosti (za Kauflandem, Lidlem a Tescem).<sup>66</sup>

### 3. Problémy se společenskou zodpovědností společnosti

#### Společenská zodpovědnost a etické chování podniků

V posledních letech je jedním z velmi významných pojmů skloňovaných v různých pádech a v různých souvislostech v praxi mnoha podnikatelských subjektů zodpovědnost, resp. společenská zodpovědnost podniku a s ní související pojmy.<sup>67</sup> Důvody tohoto rostoucího zájmu jsou různé, nicméně z empirických výzkumů vyplývá, že mezi stěžejní patří na makroúrovni tlak veřejnosti, mimo jiné také spotřebitelů, resp. spotřebitelských sdružení, zájem médií o nezodpovědné chování organizací, zájem různých nátlakových skupin o takovéto chování (což ve spolupráci s médii vytváří dvojnásobnou sílu), zájem vlád nebo nadvládních seskupení. Podle organizace Business for Social Responsibility<sup>68</sup> mezi důvody na mikroúrovni patří zejména ekonomické (a s nimi související další) zájmy, a to: *zvýšení prodeje a podílu na trhu, posílení pozice značky, zlepšení image podniku, zvýšení schopnosti přitáhnout, motivovat a udržet si zaměstnance, snížení provozních nákladů a zvýšení přitažlivosti pro investory*“ (uvedeno v Kotler a Lee, 2005, str. 10). Podobné důvody byly zjištěny i v českém podnikatelském prostředí. Mj. Plášková a Pincová uvádí také: *„...zvýšení hodnoty firmy (vzrůst cen akcií), posílení loajality zákazníků, posílení firemní kultury, snížení nákladu na Risk Management (zlepšení předvídaní rizik, schopnost vyhnout se rizikovým faktorům), přímé úspory plynoucí z kvality produktu i z kvality managementu, a celkové zlepšení vztahu s okolím (se stakeholdery) – tvorba zázemí pro dlouhodobé fungování firmy v místě jejího působení...“* (volně podle Plášková, Pincová, 2007, str. 179). Podle šetření společnosti KPMG představují ekonomické (74%) a etické důvody (53%) hlavní hybné síly pro zájem o společenskou zodpovědnost. Obě

---

<sup>66</sup> ŠTIKOVÁ, O. Aktuální vývoj vnitřního obchodu. Bulletin ÚZEI, č. 3/2009 Dostupné z [http://www.agronavigator.cz/UserFiles/File/AgroNavigator/Sukova2/bull\\_01\\_09.pdf](http://www.agronavigator.cz/UserFiles/File/AgroNavigator/Sukova2/bull_01_09.pdf)

<sup>67</sup> Blíže např. Studie IBM Institute for Business Value týkající se CSR. „*Leading a sustainable enterprise.*“ 2009.

<ftp://ftp.software.ibm.com/common/ssi/pm/xb/n/gbe03226usen/GBE03226USEN.PDF>, resp. McKinsey Global Survey results. „*Valuing corporate social responsibility.*“ 2009. [commdev.org/.../2393\\_file\\_McKQ\\_Valuing\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility.pdf](http://commdev.org/.../2393_file_McKQ_Valuing_Corporate_Social_Responsibility.pdf)

<sup>68</sup> americká nezisková organizace, zabývající se poradenstvím, průzkumy a vzděláváním podniků v oblasti implementace sociální zodpovědnosti do praxe

uvedené procenta jsou platná pro rok 2008 u společností zařazených do Global 250.<sup>69</sup>

Rozvedení hybných sil uvádí Gaspar, který je nazval také jako „přírůstky efektivnosti“ a mezi které patří zejména (Gaspar, 2003, str. 5):

- snaha o snížení provozních nákladů prostřednictvím různých ekonomicko-efektivních aktivit (primárně jde o odstraňování nekvalitních výsledků produkce, například zmetků, zvýšení kvality procesu včetně zrychlení procesů atd.);
- sekundárně je to snaha o snižování provozních nákladů prostřednictvím lidských zdrojů a řízení bezpečnosti, kdy jde o snižování ztrát a nákladů v případě nedodržení legislativy v oblasti bezpečnosti a nezávadnosti výrobků anebo ekologických kritérií (např. HACCP);
- zvyšování kontrolních činností týkajících se kvality produktu a řízení rizika.

Historie společenské zodpovědnosti podniků jako oficiální projev uvědomování si nutnosti očekávat po podnikajících subjektech dodržování určitých norem, zásad, či projevů dobré vůle a slušného jednání sahá do starověku. Již ve staré Číně, Egyptě nebo v Sumerské říši se dochovaných spisech objevovaly pravidla pro obchodování, kterých cílem bylo zajistit zohlednění zájmů široké veřejnosti (Werther, Chander, 2006). V tomto případě a v četných případech v dalším období šlo o formování zodpovědného chování prostřednictvím vynucovacích nástrojů, kdy se na základě zkušeností očekávalo a zároveň se chtělo předejít snahám o nečestné jednání v rámci podnikání, které je bohužel lidským bytostem vlastní. Snahy o prezentaci zodpovědného chování, které je vlastní konkrétnímu podniku jsou zdokumentovány méně a nejsou prezentovány v této studii, ačkoliv by zřejmě stálo za úsilí podobnému tématu se věnovat. Bude uveden pouze jeden příklad, který je obecně považován za dostatečně demonstrující roli jednotlivce – vlastníka - pro zodpovědné chování podniku. Dave Packard, spoluzakladatel společnosti Hewlett Packard v roce 1939 uvedl, že skutečným důvodem pro existenci podniku není vydělávání peněz, protože podnik jako seskupení lidí je schopen vytvořit něco, co nelze vytvořit individuálně a tím je přispět společnosti.<sup>70</sup>

---

<sup>69</sup> KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008  
[http://www.kpmg.nl/Docs/Corporate\\_Site/Publicaties/Corp\\_responsibility\\_Survey\\_2008.pdf](http://www.kpmg.nl/Docs/Corporate_Site/Publicaties/Corp_responsibility_Survey_2008.pdf)

<sup>70</sup> Blíže: A Guide to Corporate Social Responsibility (CSR), rok neuveden.  
[http://www6.miami.edu/ethics/pdf\\_files/csr\\_guide.pdf](http://www6.miami.edu/ethics/pdf_files/csr_guide.pdf)



Výše uvedený text naznačuje, že v případě společenské zodpovědnosti podniků dochází ke střetu individuálních a společenských hodnot. Fülöp et al vysvětlují tento střet prostřednictvím míchání přístupů v rámci podnikatelské etiky (zesílněných vlivem globalizace a rozšiřování území nadnárodních společností) typických pro anglosaskou a germánskou kulturu, tj anglosaská morální zodpovědnost jednotlivce (zdůrazňování významu individuálních zájmů) a germánské pojetí, vnímající podniky jako sociální instituce s důrazem na sociální partnerství a dohodu mezi stranami (uvedeno v Meijer a Styvén, 2001, str. 1). Vedle toho právě v nadnárodních společnostech dochází k problému odlišnosti vnímání obsahu etiky – to, co v jedné kultuře je považováno za neetické, v druhé může být považováno za ne sice striktně etické, ale možné anebo společensky přijatelné (Gourevitch a Shinn, 2005). K prolínání zájmů jednotlivců a společnosti lze doplnit názor Johnsona a Scholea, kteří uvádí, že etické východiska v podnikání je nutné spatřovat ve třech úrovních – makro úrovni, úrovni podniku v rámci podmínek stanovených společností a úrovni jednotlivce v rámci podmínek stanovených podnikem, jehož součástí je (Johnson a Scholes, 2007).

Příkladem makroúrovně může být například tvorba legislativy ovlivňující obsah společenské zodpovědnosti podniků. Může být totiž výrazněji zaměřena na tvrdé postihování nezodpovědného chování (například v podobě trestního práva, v podobě civilního práva, i práva občanského) nebo naopak na preferenci tvorby legislativy pouze v některých součástech širokého spektra oblastí společenské zodpovědnosti (například životní prostředí, kvalita produktů). Různé zájmy na jednotlivých úrovních se přitom navzájem kombinují a míchají a může tak docházet k vícenásobnému střetu anebo vícenásobnému efektu, ať již pozitivnímu nebo negativnímu pro účastníky jednotlivých úrovní.

Jednotlivec a společnost je v tématu zodpovědnosti podniků reflektován i v definicích společenské zodpovědnosti. V jedné z nejstarších definic (z roku 1960) je společenská zodpovědnost charakterizována právě s důrazem na roli jednotlivce. Autoři Davis a Blomstrom ji vymezují jako ... *“závazek jednotlivce zvážit dopad svých rozhodnutí a aktivit na celý společenský systém. Podnikatelé uplatňují společenskou zodpovědnost, když zvažují potřeby a zájmy jiných lidí, kteří můžou být zasaženi nebo dotčeni jejich podnikatelskými aktivitami. Pokud tak jednají, potom dokáží dohlédnout i faktory, jež jsou mimo úzce definované ekonomické a technické zájmy jejich podniku.“*...<sup>71</sup>. Zodpovědnost podnikatele jako jednotlivce je zdůrazněna i v pravděpodobně první oficiální definici společenské zodpovědnosti

---

<sup>71</sup> Uvedeno v Bunčák (2005) in: Bussard et al (eds), 2005, str. 5

uznávané teoretiky, kterou ve své knize *Social Responsibilities of the Businessman* formuloval Bowen v roce 1953<sup>72</sup> a to takto: ...*„Společenská zodpovědnost představuje závazek podnikatelů usilovat o ty strategie, činit ty rozhodnutí a realizovat ty aktivity, které jsou žádoucí v souladu s cíly a hodnotami naší společnosti...“*<sup>73</sup>

Naopak, posun od zodpovědnosti jednotlivce k zodpovědnosti podniku jako společenské organizace lze nalézt například v definici Kotlera a Leeové (Kotler a Lee, 2005, str. 3): *„Sociální zodpovědnost...je závazek týkající se zkvalitnění blahobytu komunity prostřednictvím libovolných podnikatelských praktik a přispěním zdrojů podniku“*.

Kromě střetu individuálních a společenských zájmů je zajímavé uvést další rozpor (který je ale do určité míry spojen s tímto střetem). Jde o rozpor dvou krajních názorů na to, zda má či nemá být podnik zodpovědný vůči společnosti. Na jedné straně stojí ti, jenž souhlasí s již legendárním výrokem nositele Nobelovy ceny za ekonomii Milтона Friedmana, jenž ve svém článku z roku 1970<sup>74</sup> prohlásil, že jedinou zodpovědností korporace je maximalizace zisku po své vlastníky (May et al, 2007), na druhé zase ti, kteří adorují zodpovědnost podniku vůči všem stakeholderům, resp. celé společnosti, „za každou cenu“, tj. i bez ohledu na finanční aspekty podnikání (Harila a Petrini, 2003).

Společensky zodpovědné chování lze tedy považovat za chování v souladu s etickými zásadami, přestože je – jak uvádí Haugladová Smithová a Nystad - *„...vztah mezi etikou a společenskou zodpovědností podniků předmětem časté diskuze...“* (Haughland Smith a Nystad, 2006, s. 8). Podle jejich názoru je etika podnikání orientovaná více interně a na individuální úrovni, na rozdíl od společenské zodpovědnosti, která se zaměřuje více externě a týká se spíše podnikové úrovně (Haughland Smith a Nystad, 2006).

Hurst etické chování považuje za součást nebo základnu pro další aspekty vedení a řízení podniku. Asi nejlépe to vyjádřil v názoru, že skandály jsou *„...příkladem toho, co se stane, pokud systém přeroste pravidla, kterými byl řízen.“* (Hurst, 2004, str. 5). Odlišit etiku a zodpovědnost je přitom velmi problematické. Pokud se opřeme o vymezení podnikatelské etiky, kterou

---

<sup>72</sup> Andriof a Waddock posouvají počátky vědeckého zájmu o zodpovědnost podniků až do začátku 20. století. Blíže: Rahman et al (eds), 2002.

<sup>73</sup> Uvedeno v Bunčák (2005) in: Bussard et al (eds), 2005. str. 5

<sup>74</sup> Samotný článek pod názvem „The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits“ vyšel v New York Times a je dostupný například zde:

<http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>

například Anderson a Scharmer vymezují jako „...morální principy anebo hodnoty, které slouží jako návody či směrnice jednání jak jednotlivců, tak organizací...“, resp. jako „standard chování, podle kterého je posuzováno vedení včetně hodnocení nejenom toho, co je správné a chybné, ale také co je dobré a zlé...“<sup>75</sup> lze také říct, že etika zasahuje do všech oblastí společenské zodpovědnosti a vlastně i do dalších souvisejících přístupů ke zlepšování vedení a řízení. O prolínání obou pojmů hovoří také Srpová a Čaník, podle kterých je „...v obou případech společným jmenovatelem snaha maximalizovat zisk a nepřekračovat při tom etické (natož pak právní) normy“...(Srpová a Čaník, 2007, str. 223).

### **Problémy společnosti Royal Ahold se společenskou odpovědností ve světě**

Informace o tom, ve kterém roce, jakým způsobem a také z jakého důvodu se začali manažeři v Royal Ahold zajímat o společenskou zodpovědnost, nebylo možno z veřejných zdrojů nalézt, nicméně výroční zprávy společenské zodpovědnosti společnost zpracovává od roku 1998, ovšem až do roku 2007 pouze každý druhý rok. První výroční zpráva z oblasti společenské odpovědnosti byla zaměřena na coranu životního prostředí. Další oblasti společenské odpovědnosti Text v této části vychází z výročních zpráv společenské zodpovědnosti společnosti za rok 2008 a rok 2009.<sup>76</sup>

Aktivity v oblasti společenské zodpovědnosti má v Royal Ahold na starosti speciální oddělení, které zodpovídá přímo představenstvu, resp. přímo generálnímu řediteli, V roce 2008 byla zřízena speciální Komise dozoru nad společenskou zodpovědností, která sestává z vrcholových řídicích pracovníků ze všech dceřiných společností Aholdu a top managementu celé korporace. Jejím předsedou je generální manažer. Existují ještě další dvě komise – koordinační a zaměřenou na data a reportování a pravděpodobně i jiné (o jedné z nich bude zmínka dále). Ačkoliv si Ahold měřítko a kritéria společenské zodpovědnosti určuje sám, inspiruje se směrnicí Global Reporting Initiative (GRI) a podle ní také připravuje zprávy.

Společenská zodpovědnost Royal Ahold je založena na třech pilířích (resp. na tzv. Tripple Bottom Line anebo 3 P), což je pojem spojený nejenom se společenskou zodpovědností, ale také s udržitelným rozvojem a označuje tři

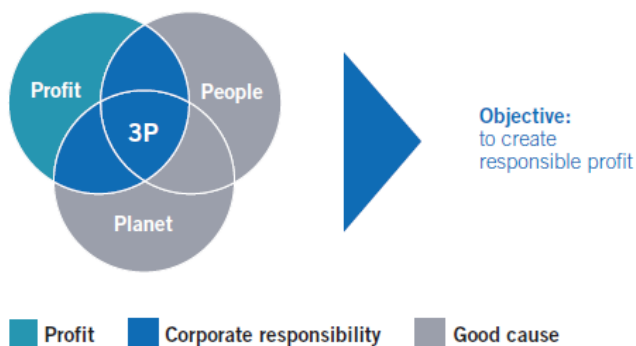
---

<sup>75</sup> Volně zpracované podle Anderson a Scharmer (2007).

<sup>76</sup> Blíže: [www.ahold.com/reports2008](http://www.ahold.com/reports2008)

propojené oblasti zájmu: ekonomickou prosperitu, společenský rozměr a udržitelné životní prostředí anebo „profit, planet, people“<sup>77</sup> viz obrázek č. 1. Společenská zodpovědnost se nachází v průsečíku těchto tří oblastí.

**Obr. č. 1: Tripple Bottom Line**



Zdroj: Ahold Corporate Responsibility Report 2008

Priority anebo hlavní témata společenské zodpovědnosti Royal Ahold jsou o roku 2007 obsaženy v tzv. „domě společenské zodpovědnosti“, jak ukazuje obr. č. 2. Jeho základnu tvoří zaměstnanci, opěrné zdi čtyři základní témata: zdravý život, udržitelný obchod, aktivity zaměřené na ochranu klimatu a zapojení se do komunity. Střechu neboli směřování Aholdu tvoří zákazníci a společnost. Krédo zodpovědnosti ohledně zákazníků zní, že zákazníkovo stěžejní očekávání je, že společnost je zodpovědným podnikem. Pravidla zodpovědnosti jsou rozpracovány v **Globálním kodexu profesionálního vedení a etiky**, který mimochodem obsahuje i čísla na tzv. Fair-play telefonní linky. Co se týče bezpečnosti potravin a kvality produktů, prohlášenou za vrcholovou prioritu společnosti, kodex proklamuje právo všech svých zákazníků na nejvyšší možnou úroveň bezpečnosti potravin, která je ze strany společnosti zabezpečena profesionálními politikami a programy bezpečnosti potravin, které se opírají o vědecké principy, praktické provozní procedury, vyspělé technologie, školení zaměstnanců a vzdělávání zákazníků. Společnost také proklamuje prodej produktů, kterých kvalita koresponduje anebo převyšuje právní a odvětvové standardy pro bezpečnost a zdraví spotřebitelů. Za bezpečnost potravin je zodpovědný každý zaměstnanec.<sup>78</sup>

<sup>77</sup> mj. např. Harila a Petrini, 2003

<sup>78</sup> Blíže: <http://www.ahold.com/files/aholdglobalcode-eng.pdf>

Obr. č. 2: “Dům” společenské zodpovědnosti Aholdu



Zdroj: Ahold Corporate Responsibility Report 2008

Vzhledem k tématu případové studie bude pozornost věnována blíže pouze čtyřem oblastem – cílům v oblasti zdravého života, udržitelného obchodu, zákazníků a zaměstnanců, které jsou v otázce bezpečnosti potravin propojené. Spektrum činností společenské zodpovědnosti Royal Ahold a také národních poboček je ovšem mnohem širší.

Oblasti společenské zodpovědnosti:

- **zdravý život a udržitelný obchod**

Primární cíle týkající se zodpovědnosti Ahold za zdravý život svých zákazníků (a zaměstnanců) jsou zaměřeny na úsilí dosáhnout uznání jako vůdčí maloobchodník s důvěryhodným přístupem ke zdravému životu, který pomáhá svým zákazníkům s výběrem zdravých produktů, podporuje své zákazníky ve zdravém životním stylu prostřednictvím informování a vzdělávacích programů a poskytuje programy zaměřené na zdravý a wellness pro své zaměstnance. Vrcholní prioritou je bezpečnost potravin, která je založena na sledování vědeckých principů, školení a vzdělávání zaměstnanců a proaktivních vzdělávacích programech pro zákazníky. Také po dodavatelích se požaduje sledování přísných praktik korespondujících s mezinárodně přijatými standardy, k čemuž napomáhá také spolupráce s dodavateli. Ahold neustále hledá náměty na zlepšení v oblasti bezpečnosti potravin. Pod dohledem Komise dozoru nad bezpečností produktů byl vyvinut model shody pro management bezpečnosti potravin.

- **lidské zdroje**

Lidské zdroje jsou zárukou úspěchu Aholdu, primárním cílem je proto zajistit, aby byli zaměstnanci vysoce kvalifikovaní a zákaznický orientovaní. Cíle jsou zaměřeny také na podporu inovativního myšlení (neustále zlepšování a lepší výsledky) a dosahování excelence na základě neustálého stanovování vysokých standardů. Každá provozní jednotka má vlastní program zaměřený na trénink zaměstnanců v oblasti rizika bezpečnosti a zdraví.

Vize politiky, cíle a měřítka společenské zodpovědnosti jsou formulovány centrálně a globálně na úrovni Corporate Executive Board (tj. představenstva), ale většina konkrétních aktivit je řízena na lokální úrovni.

### **Finanční machinace v Roal Ahold**

V roce 2003 světovými médii proběhly médii pro společnost Royal Ahold velmi nepříjemné zprávy. Jedna z nich se týkala účetních machinací v dceřině společnosti US Food Service (v roce 2006 po snaze společnost konsolidovat, byla nakonec prodána), různých sporných transakcí mimo jiné i v centrále společnosti v Nizozemí a v menším rozsahu také v dceřině společnosti TOPS MARKET v USA (finanční machinace se uskutečňovaly po dobu let 2001-2003 a byly předmětem rozsáhlého vyšetřování a soudních sporů). Kauzy měly podobný rozsah i ohlas jako například společnost ENRON a Parmalat a jsou uváděny také v učebnicích zaměřených na správu společností.<sup>79</sup> V roce 2003 vedení společnosti odstoupilo, nicméně poškození jména firmy, placení pokut, soudních výdajů a dalších souvisejících finančních nákladů jako i velký pokles hodnoty akcií Aholdu na burzách (Euronext Amsterdam a Frankfurtské burze) zastavil expanzi společnosti, resp. vedl ke zbavení se poboček v Asii, Latinské Americe, některých dceřiných společností v USA i dalších zemích světa, ačkoliv do roku 2003 se některé z nich velmi pozitivně rozvíjely.<sup>80</sup> V roce 2001 Royal Ahold působil ve 28 zemích světa na 4 kontinentech, zaměstnával více než 450 000 lidí a obsadil 10. místo ve světovém žebříčku nadnárodních retailových společností (bez rozdělení na potravinářský a nepotravinářský sortiment).<sup>81</sup>

Důsledkem skandálu klesly tržby v prvním čtvrtletí roku 2004 o 11% a společnost zaznamenala čistou ztrátu 15,4 milionů Euro (částečně ovšem i

---

<sup>79</sup>Např. Goutevitch a Shinn, 2005, resp. Hamilton a Micklethwait, 2006

<sup>80</sup> Blíže: <http://en.wikipedia.org/wiki/Ahold>

<sup>81</sup> Blíže: STEPHEN, J.A., 2002

kvůli nevýhodnému prodeji poboček v Brazílii a Thajsku). Za celý rok 2004 byla celá čistá ztráta 6,3 miliardy Euro.<sup>82</sup>

Před tímto skandálem měl Royal Ahold v mateřské zemi výbornou pověst – nejenom jako maloobchodníka, ale také i pro investování. Po mnoho let byl Ahold na burze vnímán jako nejlepší investice. Pouze několik měsíců před vypuknutím skandálu se mnoho obyčejných Nizozemčanů stalo účastníky shareholderovského programu. Po medializaci případu ovšem hodnota akcií během jediného dne poklesla o dvě třetiny své hodnoty. Shareholdeři se pokusili – ovšem neúspěšně- zorganizovat štrajk, ve kterém žádali spotřebitele, aby přestali nakupovat v prodejnách Albert Heijn. Štrajk se nakonec neuskutečnil a výsledky společnosti včetně poškození image nakonec nebyly dramatické (byly pouze velmi špatné). Důvodem zmírnění potenciální krizové situace byl přístup managementu k řešení situace – velmi rychlá a velmi otevřená komunikace (všichni manažeři Albert Heijn (od vrcholového managementu po vedoucí prodejen) zřídili telefonní panel, což konkrétně znamenalo, že všichni, kteří se chtěli ptát na cokoli anebo říct, jak moc nazlobení jsou, mohli tak osobně udělat), jasné sdělení nového generálního ředitele o krizové strategii a rychlé zásahy v personálním obsazení. Doplnkem, který oslovil zejména na cenu citlivé spotřebitele, byl začátek důsledné a intenzivní strategie nízkých cen, o čemž byly spotřebitelé (všechny domácnosti v Nizozemí) informováni letáky ve svých schránkách (tato reklama nahradila televizní spoty) (Wouda, 2005). Kromě toho již koncem roku 2003 v Royal Ahold proběhl externí audit, který zjistil existenci celé řady problematických otázek interní kontroly. V důsledku toho Výbor pro audit schválil akční plán managementu na nápravu těchto problematických bodů. Dále byla také změněna organizační struktura s cílem zajistit vyšší transparentci řízení. V roce 2004 byl přijat také Etický kodex, který byl v roce 2005 nahrazen Globálním kodexem profesionálního jednání a etiky společnosti Ahold. „Cca 15 000 zaměstnanců a téměř všichni střední a vedoucí manažeři v USA a Evropě se zúčastnili kursu pro finanční bezúhonnost a všichni zaměstnanci ve společnosti U.S. Foodservice se zúčastnili etického kursu. Byl zaveden postup pro oznamování nepravostí, v jehož rámci můžou zaměstnanci v USA i Evropě telefonovat na horkou linku provozovanou 24 hodin denně nezávislými operátory. Na této lince mohou nahlásit – i anonymně – jakoukoli protiprávní skutečnost.“<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> Blíže: <http://en.wikipedia.org/wiki/Ahold>

<sup>83</sup> Výroční zpráva společnosti Ahold za rok 2004. Dostupné z WWW: [www.cmit.cz/documents/AR\\_AHOLD\\_2004\\_CZ.PDF](http://www.cmit.cz/documents/AR_AHOLD_2004_CZ.PDF)

V rozsáhlé (přes 200 stran) výroční zprávě za rok 2004, kterou společnost Ahold vydala zejména v souvislosti s uvedeným finančním skandálem v roce 2003 v USA (ale nejenom v této zemi) i v centrále jsou vymezeny skupiny rizik podnikání Aholdu na celosvětovém trhu. Všechna jsou vztažena k potenciálnímu vlivu na finanční situaci, výsledky provozních operací a likviditu společnosti. Zajímavé je, že problematika ochrany zdraví a bezpečnosti (blíže nespecifikované) je obsažena pouze v jediném bodu a to v souvislosti s možnými negativními finančními důsledky nedodržení předpisů týkajících se odpovědnosti za životní prostředí.<sup>84</sup> V roce 2003 tak začala konsolidační strategie zacílena na optimalizaci portfolia a organický růst včetně maximalizace cash flow a redukce dluhů na rozdíl od akviziční strategie v předchozím období. Centralizovala se finanční kontrola včetně informačního systému prodeje tak, aby bylo možné sledovat každý produkt, dodávku, transakce také i na korporátní úrovni a zajistila se tak plná transparentnost většiny operací.<sup>85</sup>

### **Problémy s bezpečností potravin v prodejnách ICA**

Přes veškerá opatření se Royal Ahold nevyhnul problémům. V roce 2005 vznikly závažné problémy na českém trhu (situace bude popsána dále v textu). A koncem roku 2007 se v celosvětových médiích objevilo jméno společnosti Royal Ahold ve spojitosti s dalším skandálem – v tomto případě týkající se závadnosti potravin. Šlo tedy o podobnou událost, jaká se stala v roce 2005 v České republice. Je nutné podotknout, že Royal Ahold byl v určitém smyslu nepřímým aktérem v dané kauze – byl uváděn jako majoritní vlastník maloobchodního řetězce ICA ve Švédsku. Prodejny ICA jsou většinou řízeny a vlastněny manažery, kteří si značku ICA ponajímají v rámci frančizy – jsou tedy na ICA Sverige AB (vlastník značky) do určité míry nezávislí. V prosinci 2007 švédská televize v dokumentárním týdeníku Uppdrag granskning (přeloženo jako: Pátrací mise) odvysílala tajně pořízené video nahrávky pořízené zaměstnanci 4 prodejen ICA, které ukazovaly na nezákonné přebalování baleného mletého masa po skončení data spotřeby, mletí masa, které již mělo také patřit do kafilérie a nehygienické zacházení s masem. Podle průzkumu společnosti *MMS MediaMätning*, dokument byl jedním z nejsledovanějších televizních programů toho dne s počtem zhlédnutí 930 000. V médiích se k tomuto vysílání objevil rozhovor s bývalým kontrolorem kvality ICA v jižním Švédsku, který přebalování

---

<sup>84</sup> Blíže: [http://www.ahold.com/files/annualreport\\_2004\\_uk-1.pdf](http://www.ahold.com/files/annualreport_2004_uk-1.pdf)

<sup>85</sup> Blíže: tisková zpráva Royal Ahold. Ahold outlines 3-year financing plan and strategy to restore value. November 7, 2003. Dostupné na: <http://www.ahold.com>



masných výrobků s prošlou lhůtou spotřeby a podobné aktivity označil za běžné v provozovnách tohoto řetězce. Kromě toho se také zmínil o tom, že mezi jeho úkoly patřilo školit zaměstnance tak, aby nevznikl žádný skandál související s těmito praktiky. Oslovení manažeři inkriminovaných prodejen označili jednání v jejich prodejnách jako konání zcela v individuálním zájmu zaměstnanců a vlastní zodpovědnost odmítali. Hlavní tiskový mluvčí ICA v médiích přiznal, že ačkoliv jsou prodejny ICA v podstatě nezávislé a současný systém frančizy neumožňuje manažery sankcionovat, je nutné začít diskutovat o možnosti zavedení zodpovědnosti včetně vyvozování důsledků za podobné přečiny.

ICA okamžitě stáhla všechny vánoční reklamy a v komunikaci se zaměřila pouze na tento skandál. Kromě jiného se i na svých webových stránkách velice omlouvala svým zákazníkům. V prosinci ICA uspořádala schůzku pro manažery prodejen ohledně dodržování hygienických předpisů. Zároveň oznámila, že zavedla nulovou toleranci podobnému chování a zavedení 3000 dopředu neoznamovaných inspekci v rámci sítě prodejen ročně. I tak ale prodej mletého masa poklesl v některých prodejnách ICA o polovinu<sup>86</sup>. Podobně jako v České republice, několik dnů na to se v médiích objevily zprávy o podobných přestupcích ve konkurenčních řetězcích, což sice poněkud zmírnilo soustředění zájmu na ICA obchody, nicméně značně snížilo důvěru spotřebitelů v maloobchodní trh. Průzkumy ukázaly, že 50% spotřebitelů nevěří, že prodej potravin v maloobchodě je skutečně bezpečný.<sup>87</sup>

## **Problémy společnosti Ahold Czech Republic a.s.**

Rok 2005 byl pro některé maloobchodní řetězce rokem, který lze označit za špatný. V tomto roce totiž Státní zemědělská a potravinářská inspekce ve 466 správních řízeních rozdala řetězcům pokuty celkem za 19 milionů korun, přičemž právě společnosti Ahold na sankce v rámci 86 správních řízení připadlo 7,6 milionů korun.<sup>88</sup> Další dozorový orgán – Česká obchodní inspekce sankcionovala Ahold pokutou jeden milion korun. Podle

---

<sup>86</sup>Spotřeba mletého masa je ve Švédsku mnohem vyšší než v České republice a spotřebitelé preferují nákup baličkováného produktu – nemelou si maso doma a ani si nenechávají mlít v prodejnách.

<sup>87</sup> ICA meat repackaging controversy

[http://en.wikipedia.org/wiki/ICA\\_meat\\_repackaging\\_controversy](http://en.wikipedia.org/wiki/ICA_meat_repackaging_controversy)

<sup>88</sup> SZPI bude zveřejňovat hodnocení obchodních řetězců. 10.12.2008.

<http://www.penize.cz/47671>

ústředního ředitele inspekce nevyhověla společnost Ahold ve čtvrtině z 550 kontrol, které inspektoři v jejích prodejnách vykonali. Důvodem pro udělení pokuty bylo opakované porušování zákona o ochraně spotřebitele. Pokuta byla ovšem udělena zejména za předražování nákupů.<sup>89</sup> V době uložení byla tato pokuta rekordně vysoká – Ahold byl prvním provozovatelem maloobchodních prodejen, kterému byla tak vysoká pokuta za dané porušení legislativních předpisů souvisejících s ochranou spotřebitele v České republice uložena.

Na podzim roku 2005 byla v masmédiích společnost Ahold nejčastěji zmiňována negativně. V tomto období došlo do té doby nevyužitého kroku ze strany dozorových orgánů a to k uzavření hypermarketu Hypernova v Jindřichově Hradci z důvodů velmi závažných porušení hygienických předpisů ohrožujících zdraví zákazníků. Tato událost byla silně medializována Nicméně na problémy s porušováním různých legislativních norem, týkajících se zboží a prodeje, tj. vedoucích k potenciálnímu poškození práv spotřebitelů a ohrožení zdraví Státní zemědělská a potravinářská inspekce v různých (ale i stejných, tedy opakovaně) provozovnách narážela již od začátku roku 2005<sup>90</sup>. Podle vyjádření mluvčí SZPI Daniely Kolejkové, vedení Aholdu ignorovalo opakované výzvy inspekce o vyjádření se a k nápravě. Tisková mluvčí Aholdu se pokusila v masmédiích omluvit některé případy, kdy jako důvod uvedla pochybení na straně dodavatelů (přelepování dat minimální trvanlivosti).<sup>91</sup>

Ve výroční zprávě společenské zodpovědnosti Royal Ahold za rok 2005 nebyla o těchto problémech žádná zmínka. Ve standardní výroční zprávě Royal Ahold za rok 2005 je uvedena pouze velmi stručná poznámka o

---

<sup>89</sup> ČOI: Rekordní pokuta pro Ahold. 18.10.2005. [www.mesec.cz/aktuality/5755](http://www.mesec.cz/aktuality/5755)

<sup>90</sup> Tři nejzávažnější včetně problému v Jindřichově Hradci jsou uvedeny i v české mutaci (na rozdíl od výše uvedeného případu ve Švédsku v prodejnách ICA, o kterém byla zmínka výše a který je na Wikipedii uveřejněn i v anglickém jazyce) Wikipedie pod názvem Potravinářské inspekce v hypermarketech v Česku. V Jindřichově Hradci byla prodejna uzavřena 21.9. 2005 po opakované výzvě řádně deratizovat provozní prostory vzhledem k nalezeným stopám po přítomnosti hlodavců (trus, rozkousané obaly a potraviny i živé a mrtvé myši) a to jak na prodejní ploše, ve skladech a také přímo v regálech. 29.9.2005 našli inspektoři Státní zemědělské a potravinářské inspekce v Hypernově v Čestlicích závažné případy manipulací s dobou trvanlivosti (přelepování samolepek na produkty s již prošlou dobou trvanlivosti) a v Hypernově Nové Butovice při opakované kontrole chybné označení trvanlivosti místo přísnějšího údaje o době použitelnosti. Potravinářské inspekce v hypermarketech v Česku.  
[http://cs.wikipedia.org/wiki/Wikipedista:Zirland/Potravin%C3%A1l%C5%99sk%C3%A9\\_inspekce\\_v\\_hypermarketech\\_v\\_%C4%8Cesku](http://cs.wikipedia.org/wiki/Wikipedista:Zirland/Potravin%C3%A1l%C5%99sk%C3%A9_inspekce_v_hypermarketech_v_%C4%8Cesku)

<sup>91</sup> Inspekce odhalila v Aholdu další prošlé potraviny. Říjen 2005. <http://archiv.natia.cz>

určitém negativním vlivu problémů Aholdu v České republice, který měl dopad na růst podílu na trhu.<sup>92</sup> Skandál Royal Ahold v roce 2003, kterému byla věnována pozornost výše, v textu ovšem zmíněn byl – ve výroční zprávě společenské zodpovědnosti a samozřejmě i ve standardní výroční zprávě za rok 2004.

V listopadu roku 2005 byly na stránkách Státní zemědělské a potravinářské inspekce uvedeny výsledky mimořádné kontrolní akce zaměřené na zacházení se surovinami a potravinami živočišného původu. Vedle jiných řetězců i nezávislých subjektů se objevily nedostatky i v šetřených Hypernovách – při způsobu skladování, označování vedlejších živočišných produktů, při nakládání s neprodanými potravinami a v deklaraci údajů na obale pro spotřebitele a v jednom případě bylo nalezeno i nesplnění předepsaných mikrobiologických požadavků.<sup>93</sup>

Kromě kontroly dozorových orgánů došlo na podzim roku 2005 v hypermarketu Aholdu v Praze také k jinému způsobu kontroly – s využitím skryté kamery. Záznam rozhovoru řezníka a jeho šéfa o vracení zkaženého masa zpět do regálů odvysílala televize Nova.<sup>94</sup> Pouze tři dny před vydáním uvedeného článku vyšel v časopise Moderní obchod článek nazvaný Ahold CR- Společnost je připravena na kontrolu Státní veterinární správy. V něm se píše, že Státní veterinární správa se ...“na základě informací zveřejněných v některých elektronických médiích o údajných nedostacích týkajících se masných výrobků...“ chystala uskutečnit kontrolu v tomto hypermarketu. Vedle této zprávy byly v článku uvedeny dva rozhovory s představiteli Hold – tiskovou mluvčí a generálním ředitelem Ahold Central Europe, který společnost řídil zejména ze sídla Aholdu Czech Republic. Tisková mluvčí přestavila systém kontroly v prodejnách: ...“*Pro zajištění kvality denně kontrolujeme naše zboží z hlediska jeho čerstvosti a data spotřeby. Díky nastavenému vnitřnímu systému provádíme kontroly opakovaně (zboží nekontrolují pouze tzv. sektor manažeři, ale také jejich nadřízení....vedle interních procesů zajištění kvality společnost Ahold CR spolupracuje také s externí společností, která pro Ahold zajišťuje unikátní službu, tzv. Mystery shopping. ....*“ Ředitel uvedl podobnou charakteristiku kontroly: ...“*U nás v Aholdu máme jasně nastaveny parametry interních kontrol kvality, které zajišťují, že našim zákazníkům nabízíme pouze čerstvé a kvalitní produkty.....Hypermarket v Nových Bučovicích se nachází hned vedle sídla*

---

<sup>92</sup>Bliže: <http://www.ahold.com/files/aholdglobalcode-eng.pdf>, s. 71

<sup>93</sup>Vyhodnocení kontrolní akce „GRIL“. <http://www.svs-cr.cz/index.php?art=571>

<sup>94</sup>MARÍK, M. Meinla i Ahold prošetří policie. [hn.ihned.cz](http://www.ihned.cz). 10.10. 2005

[http://ekonomika.ihned.cz/1-10070860-16984970-001001\\_d-d3](http://ekonomika.ihned.cz/1-10070860-16984970-001001_d-d3)

naší společnosti. Já sám do něj chodím pravidelně a kontrolu a navíc zde jednou týdně se svou rodinou nakupuji, a tak se mohu osobně přesvědčit o kvalitě nabízených produktů...“<sup>95</sup> Vzhledem k uplynutí již téměř čtyř let od těchto zpráv je obtížné dohledat, zda tyto rozhovory proběhly ještě před odvysíláním reportáže se skrytou kamerou v televizi Nova. Nicméně podle charakteru rozhovorů lze spíše usuzovat, že ano.

Obdobně poněkud paradoxně vyzněla snaha marketérů Aholdu o zlepšení pošramocené image. V podstatě za několik týdnů od uvalení pokut za poškozování práv spotřebitele byla realizována reklamní kampaň v celostátních denících se sloganem „Kvalitu bereme vážně“ s následným textem zdůrazňujícím péči o každodenní nabídku zboží vysoké kvality a čerstvých potravin. V jedné z verzí kampaně jsou v textu inzerátu zákazníci vyzýváni, aby sami upozorňovali na pochybení prodejny a to s odměnou padesáti korun.<sup>96</sup> Ještě paradoxnější situace nastala, když v jednom z vydání denníku (šlo o deník Dnes), ve kterém byla reklama uvedena, vyšel také článek, který zveřejňoval výsledek průzkum prodejen realizovaný redakcí a ve kterém mimo jiné byla opětovně zmínka o masném výrobku s pravděpodobně výrazně proslouhlou spotřebou, objeveného v prodejně Albert.<sup>97</sup>

Informaci o tom, zda byla tato propagace účinná a zda se podařilo negativní vnímání řetězce snížit, se autorce tohoto textu nepodařilo ve veřejně dostupných zdrojích nalézt. Nicméně společnost InnoVation/Media Tenor, která se mimo jiné zabývá také výzkumy mediálních profilů firem, v říjnu 2005 uveřejnila výsledky průzkumu, které ukazovaly na velmi negativní mediální image jak společnosti Ahold, tak společnosti Julius Meinl<sup>98</sup>, kterou Ahold v roce 2005 koupil a na podzim daného roku postupně přebíral provozovny. Výsledky průzkumu byly uvedeny a okomentovány také v článku časopisu Regal, ve kterém se čtenáři mohli o Aholdu dozvědět, že v září 2005 se stal 7. nejprezentovanějším podnikem v médiích – v negativním slova smyslu, přičemž média se nejčastěji „zabývala

---

<sup>95</sup> Ahold CR – Společnost je připravena na kontrolu Státní veterinární správy. Moderní obchod. 7.10.2005. <http://www.mobchod.cz/index.php?itemid=2123>

<sup>96</sup> MÁŠOVÁ, H., SCHEJBAL, J. Řetězce brání svou pověst reklamou. Lidovky.cz

3.11.2005.

[http://www.lidovky.cz/ln\\_ekonomika.asp?r=ln\\_ekonomika&c=A051103\\_094404\\_ln\\_ek](http://www.lidovky.cz/ln_ekonomika.asp?r=ln_ekonomika&c=A051103_094404_ln_ek)

<sup>97</sup> HEJDUK, M. Kvalitu bereme vážně, tvrdí Ahold v inzerátu. Strategie.cz 10.10.2005.

<http://www.strategie.cz>

<sup>98</sup> Julius Meinl byl prvním řetězcem, ve kterém se v roce 2005 objevily zdravotně závadné potraviny a to v takovém rozsahu, že i v tomto případě některým provozovněm hrozilo uzavření Zdroj

*bezpečností prodávaných potravin, kterou v 78% hodnotila v nepříznivém kontextu.*<sup>99</sup> <sup>100</sup> Také v tomto případě došlo k paradoxní situaci. Jak je uvedeno ve zmiňovaném článku...*“jen několik dnů předtím Ahold oznámil, že převezme 56 supermarketů odcházejícího Julia Meinla a vtiskne jeho prodejnám pod svou značkou Albert svůj osobitý styl založený na vysoké kvalitě a příznivé ceně výrobků.”*<sup>101</sup>. Následovní grafy č. 1, 2 a 3 názorně ilustrují výše uvedené skutečnosti.

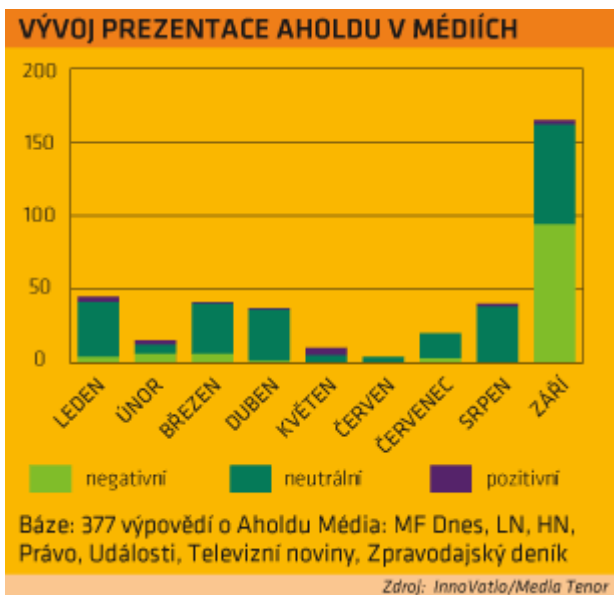
---

<sup>99</sup> Jinými slovy to znamená, že ze 100% informací uvedených o řetězci v médiích bylo 78% uváděno v negativním kontextu

<sup>100</sup> SÍBRT, M. Aféra s prošlými potravinami výrazně poškodila image. EREGAL.IHNED.CZ, 24.10.2005. Dostupné na: <http://eregal.ihned.cz/c4->

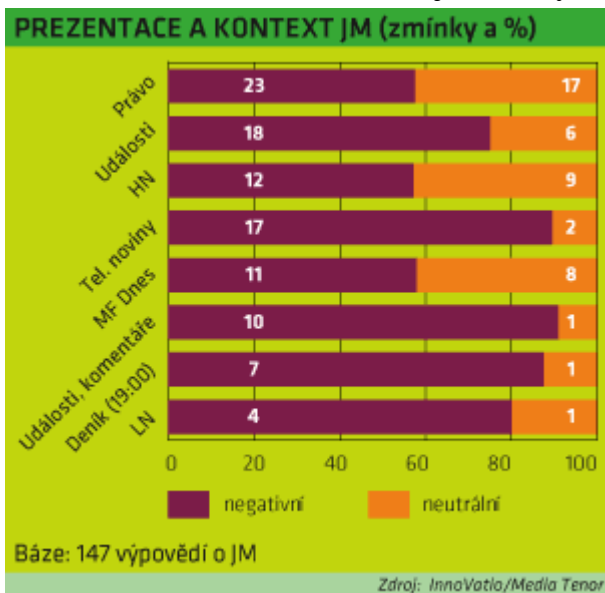
<sup>101</sup> SÍBRT, M. Aféra s prošlými potravinami výrazně poškodila image. EREGAL.IHNED.CZ, 24.10.2005. Dostupné na: [http://eregal.ihned.cz/2-17070730-10A000\\_d-cd](http://eregal.ihned.cz/2-17070730-10A000_d-cd)

**Graf č. 1: Vývoj prezentace Ahold Czech Republic v médiích za rok 2005**



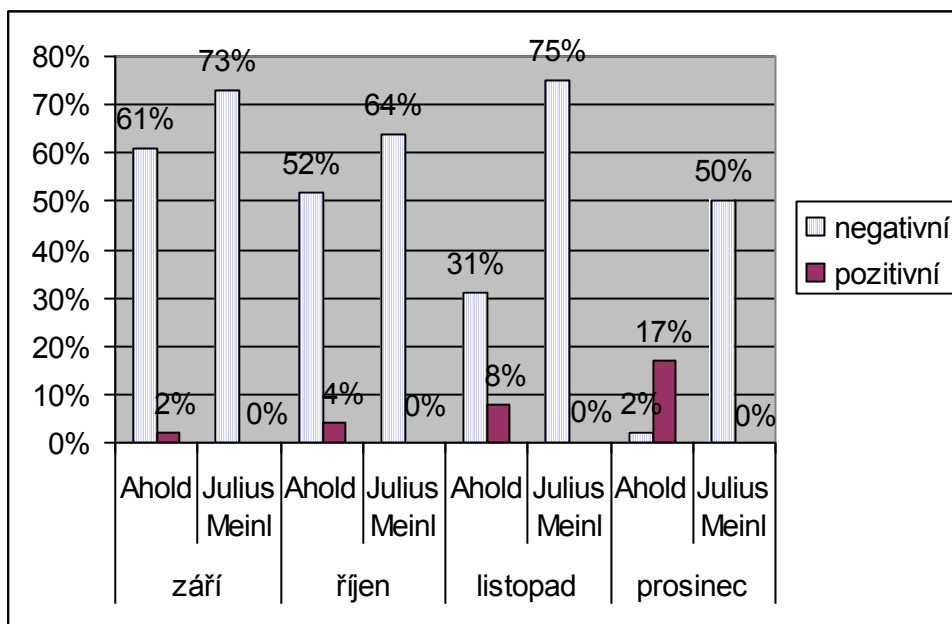
Zdroj: SÍBRT, M., 2005

**Graf č. 2: Prezentace Aholdu v jednotlivých médiích**



Zdroj: SÍBRT, M., 2005

**Graf č. 3: Mediální image řetězce Ahold Czech Republic a Julius Meinl v roce 2005**



Zdroj:

[http://www.mediatenor.cz/read\\_more\\_free.php?id=3&type=demograph](http://www.mediatenor.cz/read_more_free.php?id=3&type=demograph),

zpracováno a upraveno autorkou

Již rok předtím se jméno Ahold objevilo v médiích – ovšem zdaleka ne s tak masovým dopadem a naštěstí s výrazně nižší mírou ohrožení zdraví a života spotřebitelů. Britské listy uveřejnily v říjnu toho roku výsledky průzkumu organizace Greenpeace ve slovenských řetězcích, který byl zaměřen na prodej jedlých olejů z geneticky modifikované sóji. Takovýto olej je sice možné vyrábět a prodávat, ale pouze na základě povolení ministerstva zdravotnictví. Oleje byly vyrobeny jednak českou firmou Setuza- šlo o olej Ceresol, dále olej Brölio (obě značky byly nalezeny v prodejnách Tesco) a olej Euroshopper (právě tento byl prodáván v řetězci Ahold).<sup>102</sup>

Rok 2005 byl pro Ahold Czech Republic téměř kritický. Vedle výše uvedených skandálů se v médiích objevila ještě jiná zpráva poškozující

<sup>102</sup> VANÍČEK, K. Nelegální prodej jedlých olejů z GMO na Slovensku. Britské listy. 6.10.2004. <http://blisty.cz/art/20020.html>

reputaci. V tomto případě ovšem šlo o správu nepravdivou a zavádějící. V Deníku Mladá fronta DNES 26.8 2005 pod titulkem „Zaplátit kartou se prodraží“ byl uveřejněn článek, tvrdící, že společnost Ahold Czech Republic uzavřela se svou bankou dodatek ke smlouvě, na základě kterého bude zákazníkům platících platebními kartami MasterCard účtován příplatek pokrývající náklady spojené s platbou platební kartou, jenž vznikají Aholdu. Společnost MasterCard International, jako i Ahold Czech Republic tuto zprávu okamžitě dementovali.<sup>103</sup>

K situaci na českém, ale i celém evropském maloobchodním trhu se vyjádřili někteří vysoce postavení odborníci v analýze, kterou zveřejnily Hospodářské noviny koncem října 2005. Bylo to vzápětí na to, co se po výše uvedených kauzách v Aholdu, Juliu Meinlovi, ale i v dalších řetězcích objevily další nedostatky (opětovně šlo o jednu z prodejen Albert a prodejnu řetězce Delvita<sup>104</sup>). V analýze bylo uvedené i odmítavé stanovisko ke kolektivní vině (společnosti Ahold) šéfa Aholdu pro střední Evropu, který pochybení přisuzoval jednotlivcům, kteří navíc tím, že jako zaměstnanci Aholdu podepsali závazné předpisy týkající se manipulace se zbožím, vlastně porušili předpisy společnosti. Podobně se již předtím zamítavě ke kolektivní vině postavili manažeři řetězce Meinl. Nicméně odborníci mimo řetězce vidí situaci poněkud jinak a považují ji za systémové pochybení. Tento názor měl například prezident Potravinářské komory, jako chybu celého systému řízení ji označili i ředitel České obchodní inspekce i zástupci Státní potravinářské a zemědělské inspekce. Jednu z příčin lze spatřovat ve velkém tlaku manažerů na úsporu nákladů mimo jiné i kvůli velké konkurenci, která vyúsťuje jednak ve snaze prodat všechno a také v nutnosti zaměstnávat méně až málo kvalifikovanou pracovní sílu, která není ani příliš motivována k určitým výkonům.<sup>105</sup>

V deníku Právo byl koncem roku 2005 uveřejněn rozhovor s ministrem průmyslu a obchodu, ve kterém mimo jiné hovořil o iniciování jednání s řetězci, na které reagovali v době rozhovoru pouze představitelé Ahold Czech Republic. Výsledkem jednání bylo mimo jiné vyjádření ujištění

---

<sup>103</sup> Stanovisko MasterCard a Ahold k nepravdivému článku MF Dnes. 29.8.2005  
<http://www.pressweb.cz/zprava/stanovisko-mastercard-ahold-nepravdivemu-clanku-dnes>

<sup>104</sup> Řetězec Delvita byl třetím řetězcem po Meinl a Carrefour, který opustil český maloobchodní trh v roce 2007. Po něm následoval ještě řetězec Plus Discount v roce 2008. Blíže: VÍŠEK, P. Tržby 50 největších obchodníků loni vzrostly na 446,9 mld. Kč. 25.6.2009. <http://www.komora.cz/kh-cr-tp-02-sede/podpora-podnikani-v-cr/oborove-informace/>

<sup>105</sup> MAŘÍK, M. Průšvihů obchodníků je stále víc. EKONOMIKA.IHNED.cz. 25.10.2005.  
[http://ekonomika.ihned.cz/1-10070860-17083080-001001\\_d-49](http://ekonomika.ihned.cz/1-10070860-17083080-001001_d-49)



manažerů Aholdu pro budoucnost zkvalitnit systém péče o zboží i bezpečnost a zdraví svých zákazníků a také přiznání si uvědomění přestupků, resp. až trestních činů, ke kterým v provozovnách došlo. Mimochodem, management rozhodl uzavřít výroby masa ve svých hypermarketech. V rozhovoru ministr také uvedl, že se zasadí o značné zvýšení pokut, protože pokuty v částce pohybující se do, resp. kolem jednoho milionu nejsou pro řetězce dostatečně vysoké.<sup>106</sup> Ke zvýšení částek pokut skutečně došlo při novelizaci v roce 2006.<sup>107</sup> Ministr zemědělství zase prohlásil, že kromě zvýšení pokut nechá zřídit speciální telefonní linky, kde budou lidé moci oznamovat přečiny řetězců.<sup>108</sup>

Podle bývalého prezidenta a generálního ředitele Aholdu Anderse Moberga byla rozvedená kauza jedním z hlavních důvodů špatných výsledků hospodaření Ahold Czech Republic v roce 2005. „Zasáhlo nás to tvrdě,“ uvedl na otázky analytiků s tím, že vývoj v Česku je pro něj osobně zklamáním. „Velmi tvrdě pracujeme na zlepšení. Nenávidíme ztráty.“<sup>109</sup>

Nepřímo byla v roce 2006 společnost Ahold zavlečena do poměrně kontroverzní kauzy, kterou lze nazvat „pozor Hypernova“. Přesně tyto dvě slova se totiž objevily v předmětu emailové zprávy, kterou přeposílala jedna žena svým dalším přátelům a který se snahou autorce tohoto textu neznámé osoby dostal na internet včetně velmi nevábných fotek. Pod názvem „Štika z Hypernovy“ byl text mailu i fotky zveřejněny na serveru [www.hoax.cz](http://www.hoax.cz).<sup>110</sup> Původkyně textu mailu (rovněž dle dostupných informací neznámé) zakoupila v prodejně Hypernova mořskou štika, které výrobcem byla firma Kimbex, s.r.o., kterou po kuchyňské přípravě členové rodiny označily jako nepoživatelnou, prolezlou červy (poměrně dramatický text popisující detailně danou situaci dokreslují již zmiňované fotky). Na text i fotky narazili jak pracovníci firmy Kimbex, tak i pracovníci Aholdu. V Aholdu nechali okamžitě provést bakteriologické testy, Kimbex se ke zprávě vyjádřil pouze na základě zveřejněných fotek, nicméně zadali podnět k prošetření případu Policii ČR. Výrobek testovala jak Státní zemědělská a potravinářská inspekce, tak i Veterinární inspekce. Závěry obou byly stejné, jako tvrzení společnosti Kimbex a výsledky testu Aholdu. Ryba byla zdravotně

---

<sup>106</sup> NOVOTNÝ, S. Výrazně přitvrdíme, pokud se hypermarkety rychle nezlepší. Právo. 19.12.2005. <http://www.mpo.cz/dokument542.html>

<sup>107</sup> Blíže: <http://www.mpo.cz/dokument9695.html>

<sup>108</sup> MAŘÍK, M. Meinla i Ahold prošetří policie. [hn.ihned.cz](http://hn.ihned.cz). 10.10. 2005  
[http://ekonomika.ihned.cz/1-10070860-16984970-001001\\_d-d3](http://ekonomika.ihned.cz/1-10070860-16984970-001001_d-d3) 1.7. 2009

<sup>109</sup> uvedeno v: PATOČKOVÁ, M. Obchody válčí o prvenství. 31.07.2006  
[www.informetal.cz/Cz\\_seite/Informetal/Novinky/060731MF.rtf](http://www.informetal.cz/Cz_seite/Informetal/Novinky/060731MF.rtf)

<sup>110</sup> <http://www.hoax.cz/hoax/stika-z-hypernovy>

nezávadná a požitelná bez omezení, pouze „divně vypadala“. Popis celé kauzy včetně šetření přeposílaného mailu, vyjádření zástupce firmy Kimbex i vyjádření a popis kroků společnosti Ahold byl uveden v deníku Dnes i na stránkách internetové verze iDNES.cz.<sup>111</sup>

V roce 2006 Ahold Czech Republic vedl také „řebříček“ zaměstnavatelů, u kterých inspektoráty práce provedly kontroly a našly pochybení, nicméně celková udělená pokuta za zjištěná pochybení nebyl nikterak vysoká na rozdíl od jiných šetřených zaměstnavatelů z řad maloobchodních potravinářských i nepotravinářských řetězců (vzhledem k vyměřené částce k počtu zjištěných pochybení (Koukalová, 2008)).<sup>112</sup>

K porušování práv spotřebitelů ovšem v Aholdu dochází stále.<sup>113</sup> To ovšem neznamená, že Ahold je jediným řetězcem a jeho provozovny jsou jediné, ve kterých k porušování dochází. Vzhledem k počtu provozoven, které v České republice Ahold provozuje, lze případy porušování označit za spíše zřídka nebo až ojedinělé. Ovšem počet prodejen se projevuje i kumulativně. Pakliže inspektoři dozorujících orgánů, ale i takové organizace jako je Sdružení obrany spotřebitelů<sup>114</sup> se zaměří na šetření v řetězcích, lze očekávat, že se vyskytnou případy pochybení, což v součtu podle počtu provozoven patřících pod jednu firmu, ale i v součtu udělených pokut vyzní mnohem nepříznivěji pro řetězce než pro nezávislého obchodníka.

Koncem roku 2008 Státní zemědělská a potravinářská inspekce zveřejnila záměr pravidelně zveřejňovat řebříček obchodních řetězců sestavený podle výsledků svých kontrol. Ředitel inspekce zároveň uvedl pro Ahold velmi pozitivní informaci – podle jeho vyjádření se Ahold spolu s Makrem a

---

<sup>111</sup> NEJEZCHLEBOVÁ, L. Ve štikách červi nebyli, pomluvu řeší policie. 28.4.2006. <http://zpravy.idnes.cz/ve-stikach-cervi-nebyli-pomluvu-resi-police-f3h-/domaci.asp?c=>

<sup>112</sup> Diskriminace a porušování práv zaměstnanců obchodními řetězci v České republice.

Dostupné na:

[www.responsibility.cz/...prac/pokuty\\_retezcum2006\\_spojene.pdf](http://www.responsibility.cz/...prac/pokuty_retezcum2006_spojene.pdf)

[http://www.responsibility.cz/fileadmin/downloads/download\\_prac/eps-diskriminace-retezce.pdf](http://www.responsibility.cz/fileadmin/downloads/download_prac/eps-diskriminace-retezce.pdf)

<sup>113</sup> Například viz zveřejněné výsledky kontroly a udělení pokuty za porušení zákona o ochraně spotřebitele v dubnu roku 2008 v osmi provozovnách (předražení kontrolního nákupu, neinformování o cenách platných v okamžiku nabídky, vydání dokladu o nákupu, neobsahujícím všechny předepsané náležitosti apod. Blíže: Ahold podváděl zákazníky, pokutu zatím neplatí. 17.4. 2008 <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/domaci-ekonomika/clanek.phtml?id=602763> .

<sup>114</sup> Sdružení obrany spotřebitelů je v současnosti největším sdružením chránícím práva spotřebitelů v mnoha oblastech v České republice

Globusem podle stávajících výsledků kontrol hodnocení nemusí obávat<sup>115</sup>. Podle výsledků prvního publikovaného řebříčku za rok 2009 v červnu roku 2010 společnost Ahold spolu se společnostmi Lidl a Makro byly zařazeny do 1. skupiny, což znamená, že patří mezi ty podniky, u kterých bylo zjištěno nejméně pochybení týkajících se hygieny potravin.<sup>116</sup>

Jako podpůrná může sloužit informace zveřejněna například na serveru agroweb.cz-zemědělský zpravodaj v březnu 2009. Začátkem roku 2009 totiž Státní zemědělská a potravinářská inspekce objevila v prodejnách Aholdu arašidy, které obsahovaly nadlimitní množství melaminu (limit byl překročen jenom velmi mírně). Mluvčí inspekce veřejně pochválila řetězec za příkladnou, rychlou spolupráci a velmi zodpovědný přístup při okamžitém stahování výrobku z trhu, informování spotřebitelů a vyplacení náhrad.<sup>117</sup>

Podobně si spolupráci pochvaluje také sdružení Arnika<sup>118</sup>, se kterým Ahold Czech Republic spolupracuje již delší dobu. Na základě šetření Arniky mimo jiné i v prodejnách Aholdu, kdy byly nalezeny obaly vyrobené z PVC<sup>119</sup> se Ahold rozhodl postupně nahrazovat tyto obaly jinými vhodnými, ale neškodlivými<sup>120</sup>. Pavel Mikoška, ředitel Ahold Czech Republic pro kvalitu, korporátní zodpovědnost a business kontinuitu k této spolupráci uvedl: „*Oni za nás dělají kus užitečné práce a pomáhají nám ohlídat kvalitu. Při řešení problému pak s námi spolupracují a nabízejí alternativy....*“ ...*“Naší prioritou je prodávat kvalitní a zdravé potraviny. Pokud nás někdo upozorní, že náš obal je špatný, pak se to snažíme napravit.”* ...*“Naší prioritou je být transparentní a dělat věci dobře. A v tom nám takováto zjištění pomáhají.”*<sup>121</sup>

Příkladem péče o životní prostředí je také instalace chladicího a mrazicího zařízení, které místo běžných HFC chladiv využívá jako chladivo oxid uhličitý (CO<sub>2</sub>) a jehož hlavní předností „...je nulový potenciál rozkladu

---

<sup>115</sup> SZPI bude zveřejňovat hodnocení obchodních řetězců. 10.12.2008.

<http://www.penize.cz/47671>

<sup>116</sup> Blíže: BROŽ, J. Test kvality řetězců: Albet, Lidl a Makro dopadly nejlépe. Dnes, 17.6.2010, sešit C, s. 1.

<sup>117</sup> FIALOVÁ, Z. Odhalili arašidy s melaninem. 6.3.2009. [http://agroweb.cz/Odhalili-arasidy-s-melaminem\\_s43x32942.html](http://agroweb.cz/Odhalili-arasidy-s-melaminem_s43x32942.html)

<sup>118</sup> Arnika je česká nezisková organizace, která spojuje lidi usilující o lepší životní prostředí <http://www.arnika.org/o-nas>

<sup>119</sup> PVC patří mezi obaly, ze kterých se uvolňuje celá řada přísad – například zdraví, životu i životnímu prostředí nebezpečná látka bisfenol A

<sup>120</sup> Testy ukázaly, že zjištěná množství nalezeného bisfenolu A bylo nižší než povoluje vyhláška ministerstva zdravotnictví a obal tak není přímo zdraví škodlivý.

<sup>121</sup> MARTIN MACH, O. Arnika: další důvod, proč jsou obaly z PVC špatné. Ekolist.cz. 9.4.2009. <http://ekolist.cz/zprava2.shtml?x=2176594>

ozonu a přibližně třítisíckrát menší potenciál globálního oteplování než u běžných HFC chladiv...<sup>122</sup>

Lidský faktor individuálních aktérů nelze nikdy zcela eliminovat. Toho si je vědom i viceprezident Royal Ahold zodpovědný za kvalitu Alfons Schmidt. V rozhovoru pro internetový server Cukrář.cz v lednu roku 2009 řekl toto: „*Máme propracovaný systém kontroly kvality potravin, ale stoprocentní záruku vám nedá nikdo, k chybě může dojít. Snažíme se ovšem takové riziko snížit na minimum... Čím víc se přitom chlubíte kvalitou a investujete do reklamy, tím víc vás taková aféra poškodí...*“. Systém kontroly kvality v rozhovoru přirovnal k pyramidě, jejíž základem je dodržování legislativy a zdravotní bezpečnosti, střední patra tvoří péče o vlastnosti produktů působících na smysly (chuť, vůně, zvuk) a na vrcholu je dle jeho označení tzv. „sociální kvalita“ (například zdravá strava, masné produkty z chovů, kde je zajištěn požadavek snímat welfare, nezneužívání dětské práce pro výrobu produktů, které Ahold nabízí).<sup>123</sup>

Dle vyjádření některých pracovníků inspekce při exkurzích studentů Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity na pracovištích inspekce, resp. při přednáškách v rámci výuky, patří Ahold i ostatní řetězce mezi skutečně zodpovědně se chovající subjekty na maloobchodním trhu, které (sice až pod velkým tlakem jak dozorových orgánů, tak i ministerstev a samozřejmě i pod tlakem spotřebitelů v inkriminovaném roce 2005) velmi rychle reagují na spíše ojedinělé případy pochybení – a to jak z důvodu externího (například již zmiňované arašidy, u kterých nelze testovat 100% dodávek), tak i interního (selhání jedinců). Nedochozí tedy již k chybám systémového charakteru tak, jako tomu bylo v roce 2005, resp. i v letech před rokem 2005 a v několika málo případech i po tomto roce.

## **Společenská odpovědnost Ahold Czech Republic a.s. v současnosti**

Aktivita české dceřiny společnosti Aholdu v rámci společenské zodpovědnosti vychází z celokorporátního modelu – jde tedy o součást korporátní strategie s cílem jednotného image ve všech zemích, kde

---

<sup>122</sup> Albert v Jesenici: první aplikace CO2. 21.5. 2009.

[http://www.enviweb.cz/?env=ovzduzi\\_archiv\\_hgeid/Albert\\_v\\_Jesenici\\_prvni\\_aplikace\\_CO2.html](http://www.enviweb.cz/?env=ovzduzi_archiv_hgeid/Albert_v_Jesenici_prvni_aplikace_CO2.html)

<sup>123</sup> MAŘÍK, M. Kvalita je také to, jak křupně tyčinka. Cukrar.cz. 15.1.2009.

[http://www.cukrar.cz/show\\_print.asp?id=1157](http://www.cukrar.cz/show_print.asp?id=1157)

společnost působí. Nicméně, některé projekty jsou vytvářeny a realizovány pouze v České republice tak, aby co nejlépe korespondovaly s potřebami českého prostředí a s možnostmi podniku, jako i očekáváním spotřebitelů, případně dalších stakeholderů. Ahold Czech republic nezpracovává speciální výroční zprávy za společenskou zodpovědnost. Hodnocení aktivit a případně další záměry pro další rok jsou uváděny ve výroční zprávě za celou korporaci.

Činnosti v rámci společenské zodpovědnosti, které realizuje Ahold v České republice jsou uvedeny ve Strategii společenské zodpovědnosti. Jde o několik málo bodů, které se týkají<sup>124</sup>:

**zdravého života** „*nabídkou produktů a služeb podporujeme zdraví a pohodu zákazníků*“ – v tomto případě se Ahold soustřeďuje na projekt Zdravá pětka, který existuje od roku 2005. Je to projekt soustřeďující se na žáky základních škol, kteří se prostřednictvím různých programů, většinou přímo v prodejnách v oddělení ovoce a zeleniny učí zajímavosti o zdravé stravě. V rámci projektu existuje také (zdarma) linka zdravé výživy a online poradna.<sup>125</sup>

**udržitelného obchodu** – s krédem: „*podnikáme eticky a zodpovědně, naše produkty jsou bezpečné a zodpovědné.*“ V tomto bodě je kladen důraz na eticky správnou realizaci aktivit a nabídku bezpečných produktů.

**ochrany klimatu** – s heslem: „*podnikáme efektivně s ohledem na životní prostředí*“, kde se společnost soustřeďuje zejména na ekologický provoz (důsledné měření spotřeby energií a projekty na snižování spotřeby, s čímž chce společnost přispět ke snížení limitů skleníkových plynů o 20% do roku 2015.

**zapojení do komunit:** zde jde o jednoduchou a stručnou proklamaci podpory komunit, kterým Ahold Czech Republic slouží.

V roce 2005 Ahold v soutěži Cena týdeníku Ekonom za public relations získal čestné uznání za projekt Zdravá pětka. Podle odborníků z Asociace Public Relations Agentur projekt vyniká „*zejména vysokou efektivitou a kreativitou, strategickým přístupem a důrazem na dodržování etických norem*“.<sup>126</sup>

---

<sup>124</sup> Blíže:

[http://www.ialbert.cz/jnp/cz/o\\_nas/spolecenska\\_odpovednost/nase\\_strategie/index.html](http://www.ialbert.cz/jnp/cz/o_nas/spolecenska_odpovednost/nase_strategie/index.html)

<sup>125</sup> Blíže: [http://www.ialbert.cz/jnp/cz/o\\_nas/spolecenska\\_odpovednost/zdrava\\_5/index.html](http://www.ialbert.cz/jnp/cz/o_nas/spolecenska_odpovednost/zdrava_5/index.html)

<sup>126</sup> Blíže: [http://www.zdrava5.cz/jnp/cz/media/pr\\_odbornici\\_ocenili\\_zdravou5.html](http://www.zdrava5.cz/jnp/cz/media/pr_odbornici_ocenili_zdravou5.html)

Kromě těchto aktivit je ještě zákazníky i další veřejností velmi příznivě přijímaný i projekt „*S Bertikem za dětským úsměvem*“, kterého účelem je finančně podpořit (z nákupů spotřebitelů) děti z dětských domovů v okolí prodejen a který existuje již od roku 2000. Akce s úspěchem trvá deset let, během kterých přispěli zákazníci s pomocí Alberta už více než 67 miliony korun<sup>127</sup>. K 1.9. 2009 začal fungovat také nový projekt Nadační fond Albert.<sup>128</sup>

Vzhledem k tomu, že Ahold na českém trhu vystupuje pro své spotřebitele již pouze pod značkou Albert, bylo potřebné upravit také komunikaci značky. Ta zdůrazňuje základní čtyři hodnoty: 1. poctivost – možnost se vždy spolehnout na kvalitu zboží; 2. zodpovědnost - vůči svým zákazníkům, zaměstnancům, životnímu prostředí a komunitě; 3. radost ze života – příjemné prostředí prodejen, do kterých se zákazník rád vrací a 4. blízkost – osobní kontakt s příjemným personálem. Kromě toho je pro značku naformulovaný „slib“, kterého obsahem je závazání se být symbolem nejlepší nabídky potravin, širokého výběru, vysoké kvality, nízkých cen a příjemného nakupování včetně čistých a upravených prodejen apod.<sup>129</sup> Se slibem souvisí i tzv. zákaznické záruky, kdy pro tuto případovou studii je zajímavé uvést záruku týkající se čerstvosti zboží. Ta se týká závazku zajistit stoprocentní kvalitu a čerstvost. Pokud zákazník najde při nákupu výrobky s prošlou záruční lhůtou, společnost mu zaručuje poskytnutí odměny v podobě poukázky v hodnotě 50 Kč na příští nákup.<sup>130</sup>

Mimo výše uvedené aktivity i ocenění lze také uvést, že Ahold Czech Republic, a.s. se v roce 2007 zařadila mezi dalších 46 firem (vedle např. České spořitelny, Telefonica O2, Škoda Auto, České pojišťovny nebo RWE Transgas) v žebříčku TOP Firemní Filantrop 2007, který vyhláší Fórum dárců ve spolupráci s Czech Top 100 za největší výši příspěvků věnovanou na rádcovské projekty a podporu potřebných oblastí ze zúčastněných firem.<sup>131</sup>

---

<sup>127</sup> Blíže:

[http://www.ialbert.cz/jnp/cz/o\\_nas/pro\\_novinare/tiskove\\_zpravy/finance\\_z\\_bertiku\\_podpori\\_vzdelani\\_a\\_rozvoj\\_deti\\_z\\_detskych\\_domovu\\_ve\\_stredoceskem\\_kraji.html](http://www.ialbert.cz/jnp/cz/o_nas/pro_novinare/tiskove_zpravy/finance_z_bertiku_podpori_vzdelani_a_rozvoj_deti_z_detskych_domovu_ve_stredoceskem_kraji.html)

<sup>128</sup> Blíže:

[http://www.ialbert.cz/jnp/cz/o\\_nas/spolecenska\\_odpovednost/nadacni\\_fond\\_albert/index.html](http://www.ialbert.cz/jnp/cz/o_nas/spolecenska_odpovednost/nadacni_fond_albert/index.html)

<sup>129</sup> Blíže:

[http://www.ialbert.cz/public/1e/49/75/10286\\_11755\\_Albert\\_zakladni\\_informace.pdf](http://www.ialbert.cz/public/1e/49/75/10286_11755_Albert_zakladni_informace.pdf)

<sup>130</sup> Blíže: [http://www.ialbert.cz/jnp/cz/nase\\_znacka/zakaznicke\\_zaruky/index.html](http://www.ialbert.cz/jnp/cz/nase_znacka/zakaznicke_zaruky/index.html)

<sup>131</sup> Top Firemní Filantrop 2007. CSRFÓRUM časopis o společenské zodpovědnosti firem. Roč. 1, č. 2, 2007. s. 5 ISSN 0862-9315.

## Závěr

Případová studie společnosti Ahold ukazuje, že problémem řízení společenské zodpovědnosti podniku je skutečnost, že zodpovědnost podniku je zodpovědností jednotlivců, kteří podnik vytváří<sup>132</sup>. Kromě toho, podle Doanové mohou strategie v rámci společenské zodpovědnosti fungovat pouze za určitých podmínek (blíže nespecifikuje, za jakých) a zároveň jsou velmi citlivé na selhání trhu, například důsledkem nedokonalých informací a působením externalit (Doane, 2005). V souvislosti s řízením společenské zodpovědnosti se mluví také o podnikové kultuře a jejím řízení. Zásady, principy, cíle, hodnoty zodpovědnosti podniku jsou formulovány vlastníky a/nebo managementem a dále přetvářeny do strategií, politik a měřitelných cílů pro podnik jako celek a pro jednotlivé součásti podniku a měly by se stát také součástí říditelné složky podnikové kultury, která se se společenskou zodpovědností prolíná. Jde tedy o aspekt formalizace, o kterém bude pojednáno dále v textu.

Aspekt řízení je stěžejní, mimo jiné i proto, že zodpovědnost není každému členovi podniku vlastní, nebo proto, že mnohým je potřebné ukazovat cestu a usměrňovat je na ní. Dalším aspektem jsou ekonomické důsledky zodpovědného a nezodpovědného podnikání. Již bylo uvedeno, že mezi důvody zájmu o společenskou zodpovědnost patří i finančně orientované důvody. V souvislosti s touto skutečností si autorka dovolí citovat myšlenky Velasqueze (2002), týkající se „výhodnosti“ zodpovědného chování, uvedené v článku Srpové a Čaníka (2007): „...Bylo by zavádějící tvrdit, že etické chování podnikatelský subjekt nikdy nic nestojí. Stejně tak je nutné se vyhybat idealizování situace či podsouvání tvrzení, že se etické chování vždy vyplatí, nebo že je neetické chování vždy sankcionováno. Tato tvrzení by byla v konečném důsledku kontraproduktivní. Neetické chování se v případě zkoumání celého systému (globalizovaný svět) vyplatí vždy. Na nižších úrovních je však situace složitější; jednotlivým aktérům se z krátkodobého hlediska nemusí etické podnikání „vyplácet“. Pokud však o podnikatelské etice budeme hovořit jako o nejlepší podnikatelské strategii, budeme tím mít na mysli to, že z dlouhodobého hlediska a ve většině případů dává etické chování firmám významnou konkurenční výhodu...“ (Srpová a Čaník, 2007, str. 223).

---

<sup>132</sup> Drummond a Bain (1994) uvedeno v Harila a Petrini, 2003, str. 12.

Dobrovolnost versus vynutitelnost tedy musí být zohledněny v řízení podniku. Negativní příklady společensky nezodpovědného chování sice jsou většinou důsledkem chování jednotlivců (resp. skupiny), na druhou stranu jde většinou o pochybení nebo nedostatky v realizaci manažerských funkcí. Podle Key a Popkina (1998), vycházejícího ze skandálu společnosti Exxon Valdez<sup>133</sup> nejde tedy (až na velmi nepravděpodobné výjimky) o náhodu, nýbrž o nedostatečné nebo nekvalitní řízení.<sup>134</sup>

Také v České republice je stále více podniků, které vydaly etický kodex jako jeden ze základů svého zodpovědného podnikání<sup>135</sup> a Ahold Czech Republic a.s. k těmto podnikům patří. Existence etického kodexu ovšem neznamená garanci skutečného etického chování podniku (Hurst, 2004). Doanová ukazuje na příklad společnosti British American Tobacco, která v roce 2004 získala cenu UNEP/Sustainability reporting award za výroční zprávu ohledně CSR, což je poměrně paradoxní situace u podniku, kterého produkty lze označit za velmi společensky škodlivé (Doane, 2005). Na druhou stranu dokumenty nebo materiály tohoto typu napomáhají vytvořit do určité míry konzistentní pevné referenční body určitého chování pro zaměstnance<sup>136</sup>, ale i pro management, jejichž plnění či neplnění lze již sledovat, měřit, vyhodnocovat či analyzovat. Podobně je tomu tak i u dalších nástrojů formalizace etického (a) zodpovědného chování, například u výročních zpráv (společenské) zodpovědnosti podniku, sepsaných principů chování, směrnic o konfliktu zájmů, ale i u existující pracovní funkce, které náplň práce je zaměřená na výše uvedené oblasti, tedy dohled, tvorbu, řízení, resp. další činnosti v oblasti etiky a zodpovědnosti podniku. Formalizace kromě jiného zajišťuje i pravidelnost hodnocení, vyšší míru odbornosti až potřebu expertního přístupu, sledování názorů vně podniku (umožňuje tedy i potlačení nebo až odstranění rizika uzavření se do sebe) a tím pádem i větší možnost zachytit budoucí vývoj. Dalšími pozitivy formalizace jsou i možnost vyšší míry konkrétní osobní zodpovědnosti (v rámci obsahu náplně pracovních funkcí), která je pravděpodobně účinnější než více amorfni kolektivní zodpovědnost; „dohledatelnost faktů zavinění nebo opomenutí“, možnost stanovit trest (lze označit za „mající výchovný účinek“); větší

---

<sup>133</sup> Exxon Valdez byl ropný tanker společnosti Exxon Mobil, který v roce 1989 ztroskotal – z nedbalosti. Tento případ patří mezi největší ekologické katastrofy zaviněné člověkem. Blíže: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Exxon\\_Valdez](http://cs.wikipedia.org/wiki/Exxon_Valdez)

<sup>134</sup> Uvedeno v Fuchs a Hanning, 2001

<sup>135</sup> Podle výzkumu od názvem Konkurenční schopnost podniků 33,1% ze 432 zkoumaných podniků uvedlo v roce 2007 vlastnictví tohoto kodexu. Blíže: Kašparová in: Blažek a kol., 2007

<sup>136</sup> Lacey (2004) uvedeno v Hurst, 2004



možnost kontroly skutečného chování nezávislými subjekty a základ pro neustále zlepšování včetně kompaktního rámce pro podporu žádoucí podnikové kultury. Prostřednictvím těchto nástrojů v rámci formalizace jsou vytvářeny pomůcky – metody, techniky, měřítka apod., napomáhající realizovat zodpovědnost podniku a uplatňovat etické chování, které zároveň přispívají k legitimitě image podniku, který je řídí svoje interní procesy v souladu s očekáváními společnosti.<sup>137</sup> Takovéto nástroje měřící procesy týkající se společenské odpovědnosti má nastaveny i Royal Ahold a tedy i Ahold Czech Republic a.s. – jak bylo uvedeno výše. Nicméně, etický kodex a ani nastavení měřítek kontroly a kontrola samotná nemůže pokrýt všechny oblasti, ve kterých by mohlo dojít k neetickému chování. Kromě toho míra jeho všeobecnosti roste s velikostí podniku (přestože tomu tak nemusí vždy být). A stále může docházet ke střetu s čistě individuálními zájmy a morálkou jednotlivců.

Mimochodem, právě morálku, resp. osobní vlastnosti bývalého generálního ředitele Royal Ahold, jenž stál v čele společnosti v době světové expanze a finančních machinací, zmiňují De Jong et al. Ve své případové studii upozorňují na nekontrolované pravomoci soustředěné v rukách tohoto manažera, což je v rozpou s velikostí a složitostí struktury společnosti. V souvislosti s touto skutečností chyběly Aholdu správně nastavené kontrolní mechanismy<sup>138</sup> a opětovně vzhledem k velikosti společnosti a složitosti řízení nebylo tak jednoduché prosadit všechny nutné body po implementaci nápravných opatření v roce 2003 a 2004, což se pravděpodobně dotklo i managementu v České republice.

Schwarz a Gibb v roce 1999 v knize „When good companies do bad things: responsibility and risk in the age of globalization (uvedeno v Harila a Petrini, 2003, str. 1) uvedli tuto zásadu: „*Nedělej nic, co bys nechtěl vidět na první stránce Timesů.*“

Toto doporučení lze přenést na celou hierarchii v podnicích. Týká se jak vrcholového managementu (potažmo i vlastníků), tak i pracovníků na nejnižších příčkách hierarchie. I ti se totiž mohou „en face“ ocitnout na prvních stránkách tisku, v televizi či na internetu jako osoby, od nichž se očekávala určitá zodpovědnost a oni selhali, přestože částečně budou zastupovat společnost, ve které selhali. Podobně se doporučení týká i vnějšku podniku – styčných bodů v rámci celého řetězce dodavatelů a zákazníků.

---

<sup>137</sup> Weaver, Trevino a Cochran (1999) uvedeno v Fuchs a Hanning, 2001

<sup>138</sup> Blíže De JONG, A et al, 2007

Také v případě Aholdu je velmi těžké jednostranně prohlásit, že k případům nezodpovědného chování, které společnost jak v zahraničí, tak v České republice musela řešit, došlo pouze chybou jednotlivce anebo selháním celého řídicího systému (jak bylo ve studii uvedeno v předchozím textu). S větší pravděpodobností je řešení tohoto rozporu „někde uprostřed“. Kdyby byl systém nastaven dokonale, jednotlivce by měl minimum možností, jak být nezodpovědný. Na druhou stranu ani ten nejdokonalejší systém – a v tomto případě jde o společenský systém s mnoha velmi nepředvídatelnými okolnostmi, jež mohou nastat – nedokáže zohlednit absolutně všechny varianty negativních účinků a vlastně i následků. Zde se lze zamyslet nad silou jednotlivce v organizaci, která je – na rozdíl od jednotlivců spotřebitelů – velká a může vést i k situacím popsaným v této studii.

Na závěr lze uvést názor Douga Millera, prezidenta GlobeScan „*Důvěra veřejnosti je největší hybná síla veřejného mínění celého spektra problémů od globalizace, přes terorismus k roli vlád...včetně řízení značek...Jaká je důvěra, takový je svět...*“ (uvedeno v Hurst, 2004, str. 53 ).

a také jedno ze základních hesel řízení maloobchodu“:

„Retail is in detail“ – tedy: maloobchod je založen na detailech.

## Použitá literatura

ANDERSON, E., SCHARMER, C. *How can companies benefit from business ethics*. Master thesis. Jönköping University, 2007. Dostupné na: <http://hj.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:4489>

ASCH, P. *Consumer safety regulation: putting a price on life and limb*. OUP, 1998. ISBN-10: 0195049721.

BOUČKOVÁ, J. Úvahy o společenské odpovědnosti firmy. In: *Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice. Sborník z mezinárodní konference*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v.v.i., 2007. ISBN 978-80-86973-45-6. s. 10 – 28

BROŽ, J. Test kvality řetězců: Albet, Lidl a Makro dopadly nejlépe. *Dnes*, 17.6.2010, sešit C, s. 1.

BUNČÁK, M. Společensky zodpovědné podnikanie. Definície a história. In: BUSSARD, A. et al (eds). *Společensky zodpovědné podnikanie. Prehľad základných princípov a príkladov*. Bratislava: Nadácia Integra, 2005.

Dostupné na:

[http://www.blf.sk/tmp/asset\\_cache/link/0000012992/Publikacia\\_SZP.pdf](http://www.blf.sk/tmp/asset_cache/link/0000012992/Publikacia_SZP.pdf)

CARROLL, A.B., BUCHHOLTZ, A.K. *Business and Society. Ethics and stakeholder management*. South Western Educational Publishing, 2008. ISBN 0324569394.

DAUB, C-H., KARLSSON, Y., STILLER, S. The Growing Importance of Stakeholder Dialogues in Gaining and Transferring Knowledge. *In: Proceedings of the International Conference "Intellectual Capital and Knowledge Management"*, Portorož, Slovenia, 18–20 November 2005, 33-45. Dostupné na: [www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6486-71-3/033-045.pdf](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6486-71-3/033-045.pdf)

De JONG, A., DeJONG, D.V., MERTENS, G., ROOSENBOOM, P. Investor relations, reputational bonding, and corporate governance: The case of Royal Ahold. *Journal of Accounting and Public Policy*, No. 26, 2007. pp. 328-374.

DOLEŽALOVÁ, K. Vztah podnik – community a Corporate Social Responsibility jako jeden z nástrojů konkurenceschopnosti podniku. *In: Vývojové tendence podniků*. Svazek I. Sborník specifického výzkumu konkurenční schopnosti České republiky. Brno: Ekonomicko-správní fakulta, 2005. ISBN 80-210-3847-0. s. 29-74

DOANE, D. The myth of corporate social responsibility. *Stanford Social Innovation Review*. pp. 22-29. Stanford Graduate School of Business, 2005. Dostupné na: [http://www.ssireview.org/pdf/2005FA\\_Feature\\_Doane.pdf](http://www.ssireview.org/pdf/2005FA_Feature_Doane.pdf)

FLIESS, B. *Informing consumers about social and environmental conditions of globalised production*. *In: Proceedings from OECD/NL Food economy conference in Hague*. 2007. Dostupné na: [www.foodeconomy2007.org/.../Workshop32BarbaraFliess.doc](http://www.foodeconomy2007.org/.../Workshop32BarbaraFliess.doc)

FRANÇOIS, C. *The evolution of the Global Food Safety Initiative (GFSI) and its impact on retailer-manufacturer relationships*. CIES, 2008. Dostupné na: <http://www.essec-food-chains.com>

FRIEDMAN, M. „The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits“. *New York Times*. September 13. 1970. Dostupné na: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>

FUCHS, M., HANNING, C. *Ethical capability as a competitive advantage. Three Case Studies within the Volvo Corporation*. Master thesis. Luleå: Luleå Tekniska Universitetet, 2001.

GASPAR, A., K. *Possible role of the multilateral investment fund (MIF) in the area of corporate social responsibility (CSR)*. Materiál pro Multilateral

Investment Fund (MIF), Inter-American Development Bank, Washington, DC. Říjen 2003. Dostupné na:

<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=553982>

GOUREVITCH, P.A., SHINN, J. *Political power and corporate control*. Princeton University Press, 2005. ISBN 0691122911.

GU, H., MORRISON, P.D. Moral Identity and Consumer CSR Association. In: *Proceedings from Australian & New Zealand Marketing Academy Conference* 2008. Dostupné na:

[http://www.anzmac2008.org/Proceedings/PDF/S07/Gu%20%20Morrison\\_S2%20See%20P3.pdf](http://www.anzmac2008.org/Proceedings/PDF/S07/Gu%20%20Morrison_S2%20See%20P3.pdf)

HAMILTON, S., MICKLETHWAIT, A. Greed and Corporate Failure: The Lessons from Recent Disasters. 2006. Blíže:

<http://www.mondaq.com/article.asp?articleid=43158>

HAUGLHAND SMITH, K., NYSTAD, Ø. *Is the motivaton for CSR profit or ethics?* Paper to be present at The Corporate Responsibility Research Conference 2006. Dublin: Trinity College, 2006. Dostupné na:

<http://www.crrconference.org/downloads/2006hauglandsmithandnystad.pdf>

HURST, N. *Corporate Ethics, Governance and Social Responsibility: Comparing European Business Practices to those in the United States. A study conducted for the business and organizational ethics partnership*. Makkula Center for Applied Ethics, Santa Clara University, 2004. ISBN ani ISSN neuvedeno. Dostupné na:

[www.scu.edu/ethics/publications/submitted/hurst/comparitive\\_study.pdf](http://www.scu.edu/ethics/publications/submitted/hurst/comparitive_study.pdf)

HARILA, H., PETRINI, K. *Incorporating corporate social responsibility. Case studies of four MNCs*. Master thesis. Luleå: Luleå Tekniska Universitetet, 2003.

JOHNSON, G. SCHOLES, K., WHITTINGTON, R. *Exploring corporate strategy*. Financial Times/ Prentice Hall, 2007. ISBN 0273711911.

KAŠPAROVÁ, K. Společenská odpovědnost, kodexy, certifikáty. Kap. 11. s. 277-290 in: BLAŽEK, L. a kol., 2007

KLAPALOVÁ, A. Zákazník jako stakeholder. In: *Vývojové tendence podniků, svazek I. Sborník příspěvků je Specifickému výzkumu Katedry podnikového hospodářství*, Brno: MU, 2005. 1. vydání.

KLAPALOVÁ, A. Vztah se zákazníkem - možnosti metodiky šetření. In *Vývojové tendence podniků II*. Brno : Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova univerzita Brno, 2006. s. 219-262. ISBN 80-210-4133

KNAPP, M.C., KNAPP, C.A. Europe's Enron: Royal Ahold, N.V. *Issues in Accounting Education*, 2007, vol 4, No 22 , pp. 641-660 Dostupné na: [aaahq.org/audit/midyear/07midyear/.../knapp\\_europesenron.pdf](http://aaahq.org/audit/midyear/07midyear/.../knapp_europesenron.pdf)

KOUKALOVÁ, J. *Diskriminace a porušování práv zaměstnanců obchodními řetězci v České republice. Analýza programu Garde Občanského sdružení Ekologický právní servis*. Brno: Ekologický právní servis, 2008. ISBN 978-80-86544-11-3.

KOTLER, P., LEE, N. *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. John Wiley & Sons, 2005. ISBN 0471476110.

MAY, K.S., CHENEY, G. ROPER, J. *The debate over corporate social responsibility*. OUP, 2007. ISBN 0195178823.

McWILLIAMS, A., SIEGEL, D.S., WRIGHT, P.M. Corporate social responsibility: strategic implications. Guest Editors' introduction. *Journal of Management Studies*, 2006, vol 43, no. 1, pp. 1-18

MEIJER, P., STYVÉN, M. *Ethics in advertising*. Bachelor's thesis. Luleå: Luleå Tekniska Universitet, 2001.

MOHR, L. A., WEBB, D. J., HARRIS, A. K. Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior. *Journal of Consumer Affairs*, 2001, vol 35, no 1, s. 45-72. Dostupné na:

[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_hb3250/is\\_1\\_35/ai\\_n28837255/](http://findarticles.com/p/articles/mi_hb3250/is_1_35/ai_n28837255/)

NEČASOVÁ, T. *Společenská odpovědnost firem*. Diplomová práce. Brno, Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova univerzita, 2009. neveřejný materiál

NIELSEN, A.E. , THOMSEN, CH. CSR Communication. A SME-oriented Approach. *Proceedings of the 2007 Association for Business Communication Annual Convention*. 2007. Dostupné na:

<http://www.businesscommunication.org/conventions/Proceedings/2007/Washington/22ABC07.pdf>

PERRINI, F., POGUTZ, S, TENZATI, A. *Developing Corporate Social Responsibility: A European Perspective*. Edward Elgar Publishing Ltd, 2006. ISBN 1845427823.

PLÁŠKOVÁ, A., PINCOVÁ, E. Je uplatňování společenské odpovědnosti výhodnou investicí? In: *Svět práce a kvalita života v globalizované*

*ekonomice*. Sborník z mezinárodní konference. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v.v.i., 2007. ISBN ISBN 978-80-86973-45-6. s. 175 - 182

POMERING, A., DOLNICAR, S. The Limitations of Consumer Response to CSR: An Empirical Test of Smith's Proposed Antecedents. Proceedings from Australian & New Zealand Marketing Academy Conference 2006. Dostupné na:  
[http://conferences.anzmac.org/ANZMAC2006/documents/Pomering\\_Alan%202.pdf](http://conferences.anzmac.org/ANZMAC2006/documents/Pomering_Alan%202.pdf)

RAHMAN, S.S. et al (eds). *Unfolding stakeholder thinking: Theory, responsibility and engagement*. Greenleaf Publishing, 2002. ISBN 1874719527.

SCHMITT, B. *Customer experience management*. Hoboken: Wiley, 2003. ISBN 978-0-471-23774-7

SODERLIN, S. *Consumer Economics: A practical overview*. M.E.Sharpe, 2001. ISBN-10: 0765607247.

SRPOVÁ, J., ČANÍK, P. Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí. In: *Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice*. Sborník z mezinárodní konference. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v.v.i., 2007. ISBN ISBN 978-80-86973-45-6. s. 222-230

SRPOVÁ, J., KUNZ, V. Společenská odpovědnost firem a její vliv na rozvoj kvality života. In: *Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice*. Sborník z mezinárodní konference. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v.v.i., 2007. ISBN ISBN 978-80-86973-45-6. s. 232 – 238

ŠTIKOVÁ, O. Aktuální vývoj vnitřního obchodu. *Bulletin ÚZEI*. 3/2009. Dostupné na:  
[http://www.agronavigator.cz/UserFiles/File/Agronavigator/Sukova2/bull\\_01\\_09.pdf](http://www.agronavigator.cz/UserFiles/File/Agronavigator/Sukova2/bull_01_09.pdf)

WADDOCK, S.A., GRAVES, S.B. *Quality of management and quality of stakeholder relations*. Business and Society. 3/1997. s. 250-279.

WERTHER, W.B., CHANDER, D. *Strategic corporate social responsibility*. Sage Publications, 2006. ISBN 141291373X.

### **Elektronické zdroje – články a web:**

A Guide to Corporate Social Responsibility (CSR), rok neuveden. Dostupné na: [http://www6.miami.edu/ethics/pdf\\_files/csr\\_guide.pdf](http://www6.miami.edu/ethics/pdf_files/csr_guide.pdf)

Ahold. Annual report 2008. Dostupné na: <http://www.ahold.com/reports2008>

Ahold Global Code of Professional Conduct and Ethics. Dostupné na: <http://www.ahold.com/files/aholdglobalcode-eng.pdf>

Ahold. Dostupné na: <http://en.wikipedia.org/wiki/Ahold>

Ahold podváděl zákazníky, pokutu zatím neplatí. 17.4. 2008 . Dostupné na: <http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/domaci-ekonomika/clanek.phtml?id=602763> .

Ahold si v krizi vede dobře. Týden.cz. 2.3.2009. [http://tyden.cz/rubriky/byznys/svet/ahold-si-v-krizi-vede-dobre\\_107986.html](http://tyden.cz/rubriky/byznys/svet/ahold-si-v-krizi-vede-dobre_107986.html)

Ahold CR – Společnost je připravena na kontrolu Státní veterinární správy. Moderní obchod. 7.10.2005. Dostupné na: <http://www.mobchod.cz/index.php?itemid=2123>

Ahold. Výroční zpráva za rok 2004. Dostupné na: [www.cmit.cz/documents/AR\\_AHOLD\\_2004\\_CZ.PDF](http://www.cmit.cz/documents/AR_AHOLD_2004_CZ.PDF)

Ahold. Corporate Responsibility Report 2008. Dostupné na: <http://www.ahold.com/reports2008>

Albert. Strategie společenské odpovědnosti. [http://www.ialbert.cz/jnp/cz/o\\_nas/spolecenska\\_odpovednost/nase\\_strategie/index.html](http://www.ialbert.cz/jnp/cz/o_nas/spolecenska_odpovednost/nase_strategie/index.html)

Albert. Zdravá pětka. Dostupné na: [http://www.ialbert.cz/jnp/cz/o\\_nas/spolecenska\\_odpovednost/zdrava\\_5/index.html](http://www.ialbert.cz/jnp/cz/o_nas/spolecenska_odpovednost/zdrava_5/index.html)

Albert. Odborníci ocenili zdravou pětku. Dostupné na: [http://www.zdrava5.cz/jnp/cz/media/pr\\_odbornici\\_ocenili\\_zdravou5.html](http://www.zdrava5.cz/jnp/cz/media/pr_odbornici_ocenili_zdravou5.html)

Albert. Bertíci. Dostupné na: [http://www.ialbert.cz/jnp/cz/o\\_nas/spolecenska\\_odpovednost/bertici/index.html](http://www.ialbert.cz/jnp/cz/o_nas/spolecenska_odpovednost/bertici/index.html)

Albert. Nadační fond. Dostupné na: [http://www.ialbert.cz/jnp/cz/o\\_nas/spolecenska\\_odpovednost/nadacni\\_fond\\_albert/index.html](http://www.ialbert.cz/jnp/cz/o_nas/spolecenska_odpovednost/nadacni_fond_albert/index.html)

Albert. Základní informace. Dostupné na: [http://www.ialbert.cz/public/1e/49/75/10286\\_11755\\_Albert\\_zakladni\\_informace.pdf](http://www.ialbert.cz/public/1e/49/75/10286_11755_Albert_zakladni_informace.pdf)

Albert. Zákaznické záruky. Dostupné na: [http://www.ialbert.cz/jnp/cz/nase\\_znacka/zakaznicke\\_zaruky/index.html](http://www.ialbert.cz/jnp/cz/nase_znacka/zakaznicke_zaruky/index.html)

Albert v Jesenici: první aplikace CO<sub>2</sub>. 21.5. 2009. Dostupné na: [http://www.enviweb.cz/?env=ovzdusi\\_archiv\\_hgeid/Albert\\_v\\_Jesenici\\_prvni\\_aplikace\\_CO2.html](http://www.enviweb.cz/?env=ovzdusi_archiv_hgeid/Albert_v_Jesenici_prvni_aplikace_CO2.html)

Arnika. Dostupné na: <http://www.arnika.org/o-nas>

CIES. Dostupné na: <http://www.ciesnet.com/2-wwedo/2.2-programmes/2.2.foodsafety.asp>

ČOI: Rekordní pokuta pro Ahold. 18.10.2005. Dostupné na: [www.mesec.cz/aktuality/5755](http://www.mesec.cz/aktuality/5755)

Diskuse na téma zodpovědnost Wal-Martu. Dostupné například na: [http://www.iveybusinessjournal.com/article.asp?intArticle\\_ID=739](http://www.iveybusinessjournal.com/article.asp?intArticle_ID=739) anebo na:

<http://www.thefreelibrary.com/Always+low+prices,+always:+marketing+origins+of+Wal-Mart%27s+dubious...-a0149213922>

Diskontní prodejny stále představují nejrychleji se rozvíjející maloobchodní formát v České republice. 23.6. 2009. Dostupné na: <http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=988&lng=CZ&ctr=203>

Diskriminace a porušování práv zaměstnanců obchodními řetězci v České republice. Dostupné na:

[http://www.responsibility.cz/fileadmin/downloads/download\\_prac/EPS-diskriminace-retezce.pdf](http://www.responsibility.cz/fileadmin/downloads/download_prac/EPS-diskriminace-retezce.pdf)

European Multistakeholder Forum on CSR. Final Report. 2004. Dostupné na:

[http://circa.europa.eu/irc/empl/csr\\_eu\\_multi\\_stakeholder\\_forum/info/data/en/CSR%20Forum%20final%20report.pdf](http://circa.europa.eu/irc/empl/csr_eu_multi_stakeholder_forum/info/data/en/CSR%20Forum%20final%20report.pdf)

Exxon Valdez. Dostupné na: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Exxon\\_Valdez](http://cs.wikipedia.org/wiki/Exxon_Valdez)

FIALOVÁ, Z. Odhalili arašidy s melaninem. 6.3.2009. Dostupné na: [http://agroweb.cz/Odhalili-arasidy-s-melaminem\\_s43x32942.html](http://agroweb.cz/Odhalili-arasidy-s-melaminem_s43x32942.html)

FILIPOVÁ, H. Ahold zrušil stovku pracovních míst. Ekonom.iHNED.cz 30.4.2009. Dostupné na: [http://ihned.cz/1--36931410-000000\\_print-7f](http://ihned.cz/1--36931410-000000_print-7f)



Fortune Global 250. Dostupné na: [http://en.wikipedia.org/wiki/Fortune\\_Global\\_500](http://en.wikipedia.org/wiki/Fortune_Global_500)

Globální směrnice OECD o CSR pro nadnárodní společnosti. Dostupné na: [http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/mez\\_ekon\\_organizace\\_12363.html](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/hs.xsl/mez_ekon_organizace_12363.html)

Global Powers of Retailing 2009. Dostupné na: <http://retailindustry.about.com/od/famousretailers/a/retailercountry.htm>, resp zpráva: [http://public.deloitte.com/media/0460/2009GlobalPowersofRetail\\_FINAL2.pdf](http://public.deloitte.com/media/0460/2009GlobalPowersofRetail_FINAL2.pdf)

HEJDUK, M. Kvalitu bereme vážně, tvrdí Ahold v inzerátu. Strategie.cz 10.10.2005. Dostupné na: <http://www.strategie.cz>

IBM Institute for Business Value. „Leading a sustainable enterprise.“ 2009. <ftp://ftp.software.ibm.com/common/ssi/pm/xb/n/gbe03226usen/GBE03226U.SEN.PDF>

ICA meat repackaging controversy. Dostupné na: [http://en.wikipedia.org/wiki/ICA\\_meat\\_repackaging\\_controversy](http://en.wikipedia.org/wiki/ICA_meat_repackaging_controversy)

Inspekce odhalila v Aholdu další prošlé potraviny. Říjen 2005. Dostupné na: <http://archiv.natia.cz>

Již dvě třetiny českých domácností utratí největší část svých výdajů za potraviny v hypermarketech nebo diskontech. 23.6. 2009 . Dostupné na: <http://www.incoma.cz/cz/ols/reader.aspx?msg=986&lng=CZ&ctr=203>

Konference Retail in Detail „Food & Quality“ přesně vystihla zlomovou situaci na českém maloobchodním trhu. Blueevents. 5.6.2007. <http://news.blueevents.eu/cz/news/reader.aspx?id=343&lang=cs>

KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2005. Dostupné na: [http://www.kpmg.nl/Docs/Corporate\\_Site/Publicaties/International\\_Survey\\_Corporate\\_Responsibility\\_2005.pdf](http://www.kpmg.nl/Docs/Corporate_Site/Publicaties/International_Survey_Corporate_Responsibility_2005.pdf)

KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting 2008. Dostupné na: [http://www.kpmg.nl/Docs/Corporate\\_Site/Publicaties/Corp\\_responsibility\\_Survey\\_2008.pdf](http://www.kpmg.nl/Docs/Corporate_Site/Publicaties/Corp_responsibility_Survey_2008.pdf)

MAŘÍK, M. Meinla i Ahold prošetří policie. hn.ihned.cz. 10.10. 2005 .  
Dostupné na: [http://ekonomika.ihned.cz/1-10070860-16984970-001001\\_d-d3](http://ekonomika.ihned.cz/1-10070860-16984970-001001_d-d3)

MAŘÍK, M. Průšvihů obchodníků je stále víc. EKONOMIKA.IHNED.cz.  
25.10.2005. Dostupné na: [http://ekonomika.ihned.cz/1-10070860-17083080-001001\\_d-49](http://ekonomika.ihned.cz/1-10070860-17083080-001001_d-49)

MAŘÍK, M. Kvalita je také to, jak křupně tyčinka. Cukrar.cz. 15.1.2009.  
Dostupné na: [http://www.cukrar.cz/show\\_print.asp?id=1157](http://www.cukrar.cz/show_print.asp?id=1157)

MARTIN MACH, O. Arnika: další důvod, proč jsou obaly z PVC špatné.  
Ekolist.cz. 9.4.2009. Dostupné na: <http://ekolist.cz/zprava2.shtml?x=2176594>

MÁŠOVÁ, H., SCHEJBAL, J. Řetězce brání svou pověst reklamou.  
Lidovky.cz 3.11.2005. Dostupné na: [http://www.lidovky.cz/ln\\_ekonomika.asp?r=ln\\_ekonomika&c=A051103\\_094404\\_ln\\_ek](http://www.lidovky.cz/ln_ekonomika.asp?r=ln_ekonomika&c=A051103_094404_ln_ek)

McKinsey Global Survey results. „Valuing corporate social responsibility“.  
2009. Dostupné na: [http://commdev.org/.../2393\\_file\\_McKQ\\_Valuing\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility.pdf](http://commdev.org/.../2393_file_McKQ_Valuing_Corporate_Social_Responsibility.pdf)

NEJEZCHLEBOVÁ, L. Ve štikách červi nebyli, pomluvu řeší policie.  
28.4.2006. Dostupné na: <http://zpravy.idnes.cz/ve-stikach-cervi-nebyli-pomluvu-resi-policie-f3h-/domaci.asp?c=>

NOVOTNÝ, S. Výrazně přitvrdíme, pokud se hypermarkety rychle nezlepší.  
Právo. 19.12.2005. Dostupné na: <http://www.mpo.cz/dokument542.html>

PATOČKOVÁ, M. Obchodní řetězce v Česku mezi neztrátovějšími firmami?  
iDNES.cz 12.1.2008  
[www.petrecycling.cz/idnes\\_080108\\_obchodni\\_retezce\\_mezi\\_ztratovymi.htm](http://www.petrecycling.cz/idnes_080108_obchodni_retezce_mezi_ztratovymi.htm)

PATOČKOVÁ, M. Obchody válčí o prvenství. 31.07.2006. Dostupné na:  
[www.informetal.cz/Cz\\_seite/Informetal/Novinky/060731MF.rtf](http://www.informetal.cz/Cz_seite/Informetal/Novinky/060731MF.rtf)

pojem „zodpovědnost“. Ústav pro jazyk český Akademie věd ČR. Dostupné na:  
<http://prirucka.ujc.cas.cz/?slovo=odpov%C4%9Bdnost&Hledej=Hledej>

Potravinářské inspekce v hypermarketech v Česku. Dostupné na:  
[http://cs.wikipedia.org/wiki/Wikipedista:Zirland/Potravin%C3%A1%C5%99sk%C3%A9\\_inspekce\\_v\\_hypermarketech\\_v\\_%C4%8Cesku](http://cs.wikipedia.org/wiki/Wikipedista:Zirland/Potravin%C3%A1%C5%99sk%C3%A9_inspekce_v_hypermarketech_v_%C4%8Cesku)

Prestižní klání o Obchodníka roku 2009 vstupuje do sedmého ročníku. Dostupné na:

<http://www.gemoney.cz/ge/cz/1/nase-spolecnosti/tiskove-zpravy/detail?id=75515>

Před 15 lety otevřel Ahold první český supermarket Mana. Měšec.cz. 28.7.2006. <http://www.mesec.cz/tiskove-zpravy>

Retail Summit 2009: obchodníci se připravují na nelehký rok. Blue events. 3.2.2009. Dostupné na: <http://news.blueevents.eu/cz/news/reader.aspx?id=481&lang=cs>

Retail Summit 2008: Zákazníci přebírají kontrolu obchodu to začíná respektovat. Blue events. 7.2.2008. Dostupné na: <http://news.blueevents.eu/cz/news/reader.aspx?id=387&lang=cs>

Retail summit 2007: největší setkání obchodu v nové Evropě diskutovalo strategie pro období konsolidace trhu. Blueevents. 8.2.2007. Dostupné na: <http://blueevents.eu/cz/news/reader.aspx?id=317&lang=cs>

Stanovisko MasterCard a Ahold k nepravdivému článku MF Dnes. 29.8.2005 Dostupné na: <http://www.pressweb.cz/zprava/stanovisko-mastercard-ahold-nepravdivemu-clanku-dnes>

SZPI bude zveřejňovat hodnocení obchodních řetězců. 10.12.2008. Dostupné na: <http://www.penize.cz/47671>

SÍBRT, M. Aféra s prošlými potravinami výrazně poškodila image. EREGAL.IHNED.CZ, 24.10.2005. Dostupné na: [http://eregal.ihned.cz/c4-10030040-17070730-10A000\\_d-afera-s-proslymi-potravinami-vyrazne-poskodila-image](http://eregal.ihned.cz/c4-10030040-17070730-10A000_d-afera-s-proslymi-potravinami-vyrazne-poskodila-image)

Štika z Hypernovy. Březen 2006. Dostupné na: <http://www.hoax.cz/hoax/stika-z-hypernovy>

Stanovisko MasterCard a Ahold k nepravdivému článku MF Dnes. 29.8.2005 Dostupné na: <http://www.pressweb.cz/zprava/stanovisko-mastercard-ahold-nepravdivemu-clanku-dnes>

Top Firemní Filantrop 2007. CSRFÓRUM časopis o společenské zodpovědnosti firem. Roč. 1, č. 2, 2007. s. 5 ISSN 0862-9315. Dostupné na: [www.donorsforum.cz/dokumenty/csr\\_forum\\_1-07\\_final.pdf](http://www.donorsforum.cz/dokumenty/csr_forum_1-07_final.pdf)

Tržby řetězce Ahold rostly. V ČR přesto zavře 21 obchodů. FinWeb.IHNED.cz. 6.5.2009. Dostupné na: [http://ihned.cz/1--36994090-000000\\_print-54](http://ihned.cz/1--36994090-000000_print-54)

VANÍČEK, K. Nelegální prodej jedlých olejů z GMO na Slovensku. Britské listy. 6.10.2004. Dostupné na: <http://blisty.cz/art/20020.html>

V Česku loni nejvíc prodávalo Tesco a Ahold. iDNES.cz. 22.5.2009. Dostupné na: <http://ekonomika.idnes.cz/v-cesku-loni-nejvic-prodavalo-tesco-a-ahold-f21-/ekonomika..>

VÍŠEK, P. Tržby 50 největších obchodníků loni vzrostly na 446,9 mld. Kč. 25.6.2009. Dostupné na: <http://www.komora.cz/kh-cr-tp-02-sede/podpora-podnikani-v-cr/oborove-informace/>

Vyhodnocení kontrolní akce „GRIL“. Dostupné na: <http://www.svsr.cz/index.php?art=571>

WOUDA, J. The Ahold case: crisis communications learnt the hard way. PLEON.com 2005. Dostupné na: <http://217.113.33.141/The-Ahold-case-crisis-communications-learnt-the-hard-way.842.0.html>

Závěry Retail Summitu 2009. Blue Events. 5.2.2009. Dostupné na: <http://blueevents.eu/cz/news/reader.aspx?id=483&lang=cs>