PRÍKLAD DOBREJ PRAXE UPLATŇOVANIA PRINCÍPOV SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÉHO PODNIKANIA V POŠTOVOM PODNIKU DHL EXPRESS SLOVAKIA, SPOL. S R.O.

Vladimíra Žiačková*

ÚVOD

Požiadavka spoločensky zodpovedného podnikania stojí stále naliehavejšie v popredí všetkých podnikateľských aktivít. Vzťahuje sa vždy na konkrétne prostredie, jeho charakter a špecifiká. Subjekt tak vždy stojí v prostredí určitých spoločenských hodnôt, preferencií a záujmov, ku ktorým sa vzťahuje a ktoré ovplyvňujú proces jeho rozhodovania o prevzatí vlastnej zodpovednosti.

V súčasnosti sa stále viac presadzuje tendencia chápania zodpovednosti nie ako osobnej zodpovednosti pred určitou konkrétnou situáciou, ale ako zodpovednosť vo vzťahu k spoločnosti, ľudstvu a prírode.

Konanie každého podniku vo vzťahu k spoločnosti, v ktorej pôsobí a na základe vplyvu na životné prostredie sa stáva kľúčovou súčasťou merania celkovej výkonnosti podniku a schopnosti jeho ďalšieho efektívneho fungovania. Preto je teória spoločensky zodpovedného podnikania vysoko aktuálna. Nehovorí sa už ani tak o tom, či sa majú podniky správať spoločensky zodpovedne, ale skôr o tom, čo to presne znamená a ako túto ideu podporiť. Ťažiskom by mala zostať prax - realizácia konkrétnych aktivít a opatrení, jasne definované, transparentné a dodržiavané pravidlá, vytváranie a implementácia uznávaných štandardov. **Príkladom dobrej praxe v rámci dodržiavania uvedených princípov je podnik DHL Express Slovensko, ktorý je dcérskou pobočkou divízie DHL Express Worldwide.**

DHL Express Worldwide je jednou zo štyroch divízií svetovej logistickej skupiny Deutsche Post DHL. Interné služby určené celej skupine, napr. finančné oddelenie, prevádzka, IT, alebo nákup sú centralizované. Divízia DHL Express prostredníctvom siete viac ako 220 krajín a teritórií a viac ako 500 letísk na celom svete poskytuje kuriérské a expresné služby pre firemných aj súkromných zákazníkov.

SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÉ PODNIKANIE DEUTSCHE POST DHL

„Ako líder na trhu v sektore logistiky, chceme aktívne prispievať k udržateľnému hospodárskemu rozvoju.“

Frank Appel (generálny riaditeľ)

* Ing. Vladimíra Žiačková, adresa pracoviska, Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta Prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, tel. č.: 041/513 3144, e-mail: vladimira.ziackova@fpedas.uniza.sk

Deutsche Post DHL (ďalej len DP DHL) realizuje v oblasti spoločenskej zodpovednosti množstvo aktivít doma aj v zahraničí. Každoročne publikuje správy o spoločenskej zodpovednosti pod hlavičkou „Living Responsibility“.

Od roku 2006 je DP DHL členom iniciatívy OSN Global Compact, ktorá zastrešuje základné princípy definujúce minimálne ekologické a sociálne štandardy. Opiera sa o princípy verejnej zodpovednosti, transparentnosti a otvoreného dialógu v záujme zabezpečenia priestoru pre inováciu. (UN Global Compact - participants, 2012)

DP DHL je v rámci spoločensky zodpovedného podnikania aktívna najmä v environmentálnej oblasti. Jedným z jej záväzkov v tejto oblasti je napĺňanie cieľov organizácie International Post Corporation v rámci **Systému pre meranie a monitorovanie environmentálneho vplyvu** (Environmental Measurement and Monitoring System – EMMS), ktorý je prvým globálnym systémom pre meranie a reportovanie množstva emisií uhlíka pre odvetvie služieb a je vyvinutý v súlade s najlepšou medzinárodnou praxou noriem vrátane FTSE4Good, Dow Jones Sustainability Index a Global Reporting Initiative. Organizácia si stanovila odvážny cieľ - znížiť emisie CO₂ o 20% v poštovom sektore na celom svete. K tomuto cieľu sa okrem DP DHL zaviazalo ďalších 21 poštových podnikov zobrazených na obrázku 1. (IPC Postal Sustainability Report, 2009 - 2011)

Obrázok 1. Poštové podniky pripojené k iniciatíve EMMS.

Zdroj: IPC: *EMMS Participants*. [online]. [s.a.]. [Citované 2012- 01-09]. Dostupné na: <http://www.ipc.be/en/Services/Sustainability/EMMS.aspx>.

Poštové podniky, ktoré participujú na programe EMMS spoločne zamestnávajú približne 2,2 milióna zamestnancov pracujúcich vo viac ako 100 000 pobočkách a využívajúcich približne 535 000 prepravných prostriedkov. Podniky v poštovom sektore uvoľňujú veľký objem CO₂ do atmosféry, avšak prostredníctvom vzájomného transferu znalostí môžu znížiť ich vplyv na životné prostredie na minimálnu možnú úroveň.

Každý rok poštové podniky realizujú komplexné samohodnotenie, ktoré zahŕňa podávanie správ o výsledkoch a trendoch v odvetví a o podnikových výsledkoch, a to prostredníctvom kvalitatívneho posúdenia na základe zlepšenia v environmentálnej oblasti (carbon management proficiency - CMP) a kvantitatívnych indikátorov (carbon performance indicators – CPI). (tabuľka 1, obrázok 2)

Tabuľka 1.

Pokrok v CMP v poštovom sektore

CMP skóre 2008 (východisková hodnota)	CMP skóre 2009	CMP skóre 2010	cieľ do roku 2020	požadované zlepšenie
56 %	61 %	65 %	> 90%	~ 3 % ročne

Zdroj: IPC Postal Sector Sustainability Report 2011, s. 28.

Aby poštové podniky dosiahli cieľ, ku ktorému sa zaviazali (90 %-ná miera zlepšenia v oblasti riadenia environmentálnej stratégie), musí medziročné zlepšenie predstavovať hodnotu 3%.

Obrázok 2. Dosiahnuté priemerné hodnoty CMP v poštových podnikoch.

Zdroj: IPC Postal Sector Sustainability Report 2011, s. 29.

V roku 2010 celková hodnota vyprodukovaných emisií CO₂ v poštovom sektore poklesla o 11 %. (konkrétne množstvá emisií sú uvedené v tabuľke 2)

Tabuľka 2.

Výsledky CPI - redukcia CO₂ [tis. t]

množstvo CO ₂ 2008 (východisková hodnota)	množstvo CO ₂ 2009	množstvo CO ₂ 2010	cieľ do roku 2020	požadované zlepšenie
8 360	7 763 /- 7,1 %/	7 434 /-11,1 %/	6 688 /-20 %/	~ 2 % ročne

Zdroj: IPC Postal Sector Sustainability Report 2011, s. 31.

Okrem participovania na systéme EMMS je DP DHL dôležitým aktérom **Programu pre redukciiu skleníkových plynov** (Greenhouse Gas Reduction Programme), ktorý zastrešuje organizácie PostEurop.

Poštový sektor sa v rámci tohto programu zaviazal k zníženiu emisií CO₂ prostredníctvom spolupráce so zákazníkmi, dodávateľmi a ďalšími zainteresovanými subjektmi. Jeho cieľom je vyvinúť vhodné nástroje pre meranie a posudzovanie redukcie skleníkových plynov participujúcich poskytovateľov poštových služieb a vytvárať synergiu pri výmene osvedčených postupov v tejto oblasti. Systém merania skleníkových plynov v korporácii DP DHL bol dôležitým podkladom pri vypracovaní tohto programu.

Od roku 2010 v DPDHL funguje samostatné oddelenie, ktoré sa zaoberá systémom merania emisií skleníkových plynov. Reportovanie korporácie v oblasti klimatického vplyvu a GoGreen program bol ocenený indexom „Global 500 Carbon Disclosure Leadership Index“ ako druhá najlepšia z 500 najväčších svetových korporácií. DP DHL sleduje uhlíkovú stopu v rámci všetkých organizačných jednotiek spadajúcich pod jej správu a tieto podklady sú zahrnuté do ročnej účtovnej závierky logistickej skupiny, pričom rozlišuje tieto základné oblasti:

- priame emisie CO₂ vznikajúce počas hlavnej činnosti korporácie,
- nepriame emisie CO₂ vznikajúce prevádzkovou činnosťou korporácie,
- nepriame emisie CO₂ z dopravy subdodávateľov a vedľajšej činnosti korporácie.

Tieto tri sledované oblasti sú podkladom pre výpočet indexu energetickej efektívnosti „The Carbon Efficiency Index“. Hodnoty indexu za roky 2008 – 2010 v porovnaní s rokom 2007 sú uvedené na obrázku 3.

Obrázok 3. Hodnoty indexu „The Carbon Efficiency Index“ Deutsche Post DHL.

Zdroj: Carbon Efficiency Index. [online]. [s.a.]. [Citované 2012- 04-15]. Dostupné na: <http://www.dpdhl.com/en/responsibility/environment/carbon_emissions_and_efficiency_index.html>.

Program Greenhouse Gas Reduction Programme zahŕňa odporúčania Protokolu Svetovej obchodnej rady pre trvalo udržateľný rozvoj - World Business Council for Sustainable Development (ďalej len WBCSD) o emisiách skleníkových plynov a odporúča sledovanie v týchto oblastiach nasledované príkladom DP DHL:

- *oblasť 1* – priame emisie zo zdrojov vlastnených alebo kontrolovaných poštovým podnikom produkujúce emisie spojené s prepravnou činnosťou;
- *oblasť 2* – emisie vznikajúce prevádzkovou činnosťou budov a ostatných zariadení (okrem dopravných prostriedkov);
- *oblasť 3* – ostatné nepriame emisie (prepravné aktivity dodávateľov a obchodných partnerov).

Model štandardu je zobrazený na obrázku 4.

Obrázok 4. Štandard pre meranie emisií skleníkových plynov v poštovom sektore.

Zdroj: *PostEurop: GHG Inventory Standard for the Postal Sector*. [online]. [s.a.]. [Citované 2012- 03-26].

Dostupné na: <<http://www.sustainablepost.eu>>.

Dlhoročné aktivity DP DHL v oblasti spoločenskej zodpovednosti a trvalo udržateľného rozvoja sú v súčasnosti objektom mnohých ocenení - spoločnosť získala hodnotenie FTSE4Good Index¹, taktiež získala hodnotenie indexom „The ASPI Eurozone“, ktorý je európskym indexom referenčných spoločností a investorov, ktorí sa zaviazali podnikat' s prihliadnutím na trvalo udržateľný rozvoj a spoločenskú zodpovednosť a v environmentálnej oblasti získala hodnotenie indexom „FTSE KLD Global Climate 100 Index“, ktorý podporuje investície do 100 verejných spoločností, ktoré preukazujú najväčší potenciál pre znižovanie klimatických zmien. V januári 2009 vyústili jej aktivity pripojením sa k WBCSD. V roku 2011 získala skóre 85/100 bodov v rámci indexu Dow Jones Sustainability Index, 74/100 v rámci Climate Counts Company Scorecard, 97/100 podľa Carbon Disclosure Leadership Index a hodnotenie „A“ (A–D) podľa Carbon Performance Leadership Index.

Najnovšia správa, publikovaná v roku 2011, zahŕňa informácie o spoločensky zodpovednom podnikaní všetkých divízií. Táto správa bola vytvorená na základe štandardu G3 a to v rámci sektora logistiky a dopravy. Stratégia korporácie v oblasti spoločensky zodpovedného podnikania dokonale kopíruje PDCA cyklus, keďže nie je len jednoduchým zhrnutím aktivít, ale obsahuje aj spätnú väzbu a plán aktivít spolu s ohrozením časového horizontu ich realizácie.

¹ Tento burzový index meria výkonnosť spoločností, ktoré spĺňajú globálne uznávané štandardy pre spoločensky zodpovedné podniky.

Prístup DP DHL k spoločenskej zodpovednosti vyplýva zo stratégie spoločnosti s názvom „Stratégia 2015“, ktorá podporuje záväzok k trvalo udržateľnému rozvoju, k dosiahnutiu dlhodobých cieľov s ohľadom na ochranu životného prostredia, k podpore komunity a zamestnancov. Stratégia spoločenskej zodpovednosti korporácie je postavená na troch základných programoch – „GoGreen, GoHelp a GoTeach“, ktoré zodpovedajú zameraniu prospešných aktivít v oblasti ochrany životného prostredia, pomoci obyvateľstvu v prípade prírodných katastrof a v oblasti vzdelávania. (obrázok 4)

Obrázok 4. Program zodpovedného podnikania Deutsche Post DHL.

Zdroj: Deutsche Post DHL Corporate Responsibility Report 2010, s. 28.

GoGreen:

Korporácia sa snaží minimalizovať vplyv na životné prostredie pomocou efektívneho využívania prírodných zdrojov. Do roku 2020 chce zlepšiť svoju výkonnosť v oblasti redukcie CO₂ o 3% oproti roku 2007. Počas posledných dvoch rokov korporácia aktualizovala svoju politiku ochrany životného prostredia a ďalšie relevantné politiky, odštartovala európsku iniciatívu zlepšenia transparentnosti množstva vyprodukovaných skleníkových plynov v oblasti cestnej prepravy, zahájila projekty týkajúce sa vývoja elektromobilov, odštartovala projekt ochrany klímy v Lesotho a určila povinnosť hlásenia dopadov všetkých divízií na životné prostredie. DP DHL jednoznačne usiluje o zabezpečenie nízko-uhlíkovej budúcnosti v logistike na základe medzinárodného zákazníckeho prieskumu a s pomocou expertných rozhovorov s odborníkmi v danej oblasti.² Toto úsilie korporácia potvrdzuje svojou službou uhlíkovo – neutrálnej voľby prepravy tovaru pre zákazníkov DHL Express vo viac než 35 krajinách. V rámci tejto voliteľnej doplnkovej služby sú emisie oxidu uhličitého spojené s prepravou tovaru vypočítané a potom kompenzované prostredníctvom externých projektov na ochranu klímy. Služba je určená firemným zákazníkom, ktorým je pri pravidelnom využívaní tejto služby ponúknutá etiketa na nalepenie na svoje zásielky a na konci roku tiež certifikát potvrdzujúci množstvo kyslíčnika uhličitého, ktoré bolo za daný rok ich menom kompenzované. Procesy spojené s touto službou a metodiku výpočtu množstva

² V októbri 2010 korporácia zhrnula svoje zámery v publikovanej štúdii s názvom „Doručovanie zajtrajška: smerom k udržateľnej logistike.“ (‘‘Delivering Tomorrow: Towards Sustainable Logistics’’)

emisií skleníkových plynov overujú externí overovatelia, v prípade DP DHL ide o spoločnosť SGS.

GoHelp:

Prostredníctvom programu GoHelp poskytuje korporácia od roku 2005 podporu medzinárodnému humanitárnemu spoločenstvu prostredníctvom partnerstva s OSN v oblasti prevencie prírodných katastrof a tiež odstraňovania ich následkov (školiace programy, preprava humanitárnej pomoci, dobrovoľníctvo zamestnancov a pod.). Deutsche Post DHL prostredníctvom svojho programu GoHelp v minulosti realizovalo množstvo aktivít, napríklad humanitárnu pomoc po povodniach v Pakistane a Guatemale a po zemetraseniach v Čile a na Haiti, realizácia programu GARD (Get Airports Ready for Disaster) v Nepále, iniciatívu pomoci zamestnancom, ktorí sa stali obeťou prírodnej katastrofy, spolupráca s UNICEF-om pri rozvojovej pomoci v Keni, Peru a Indii a mnohé ďalšie programy.

GoTeach:

Medzi hlavné iniciatívy korporácie v tejto oblasti patrí partnerstvo s mnohými školami, podpora vzdelávania detí, poskytovanie štipendijných programov pre deti zamestnancov a vytvorenie neziskových organizácií podporujúcich vzdelanostnú úroveň detí a možnosť uplatnenia sa absolventov na trhu práce po celom svete. Okrem aktivít v týchto troch kľúčových oblastiach má DP DHL vytvorené programy pre podporu miestnej komunity, v ktorej pôsobí a tiež podporuje rozvoj svojich zamestnancov. (DPDHL Corporate Responsibility Report; Homepage DPDHL, Global Compact Communication Progress, DPDHL Annual Report 2011)

SPOLOČENSKY ZODPOVEDNÉ PODNIKANIE V DHL EXPRESS SLOVENSKO

Proces realizácie spoločensky zodpovedného podnikania v DHL Express Slovensko, s.r.o (ďalej len DHL) je popísaný v členení na tieto fázy:

Návrh a vývoj konceptu spoločensky zodpovedného podnikania:

Pre vývoj konceptu spoločensky zodpovedného podnikania je najdôležitejší prvotný impulz k zmene spôsobu podnikania s ohľadom na sociálne a environmentálne dopady poštového podniku. Hlavným impulzom DHL pre realizáciu aktivít v oblasti spoločenskej zodpovednosti bol podnet zo strany materského podniku v zahraničí, ktorý v tejto oblasti vykonávajú značné aktivity.

Hlavnými motivačnými faktormi pre realizáciu aktivít zodpovedného podnikania v DHL sú očakávania zákazníkov a zamestnancov. Podnik nepociťuje nijaký tlak zo strany konkurencie, štátu, ani dodávateľov. Iniciátorom zmeny v podnikaní s ohľadom na spoločenskú zodpovednosť bol manažment podniku. V DHL všetky zmeny realizovalo výhradne marketingové oddelenie podniku. Zatiaľ čo v materskom podniku DP DHL je bežnou praxou vytvorenie špecializovaného oddelenia, na Slovensku manažment k tomuto

kroku zatiaľ nepristúpil a aktivity v oblasti zodpovedného podnikania koordinuje marketingové oddelenie podniku.

Do zmeny v prospech zodpovedného podnikania boli v DHL zapojení aj externí aktéri - od roku 2004 DHL spolupracuje s Nadáciou Pontis, ktorá pôsobí v úlohe garanta v oblasti prerozdelenia finančných prostriedkov podnikov na verejnoprospešné účely.

Pre uskutočňovanie spoločensky zodpovedných aktivít DHL nevyužíva špecifické zdroje, finančné prostriedky sú vyčlenené z vlastných zdrojov podnikov. Ďalšou dôležitou otázkou, ktorú je potrebné zodpovedať je postup tvorby konceptu spoločensky zodpovedného podnikania, jeho súčasný stav a ďalší rozvoj v budúcnosti. DHL Slovensko sa zameriava na dve skupiny projektov – podporu vzdelávania a podporu charitatívnych projektov. Aktivity v oblasti spoločenskej zodpovednosti podnik realizuje už 14 rokov.

Implementácia konceptu spoločensky zodpovedného podnikania do praxe:

DHL implementovala princípy zodpovedného podnikania do podnikovej stratégie: *„Spoločenská zodpovednosť je základným prvkom stratégie nášho podniku. Ak konáme ako podnik zodpovedne, znamená to, že sa k našim zamestnancom, k životnému prostrediu, k záujmom spoločnosti a ku kapitálu, ktorý nám bol zverený, správame s rešpektom a takým spôsobom, ktorý je udržateľný.“*

Podstatnou súčasťou tejto fázy je konkretizácia činností realizovaných v prospech spoločnosti, životného prostredia a zamestnancov:

DP DHL sa zapája do podpory vybraných projektov zameraných na zvýšenie úrovne vzdelávania detí a mládeže. Podnik dlhodobo spolupracuje s viacerými neziskovými organizáciami a školami, medzi nimi aj so Žilinskou univerzitou. Študentom ponúka možnosť absolvovať povinnú prax v niektorej zo svojich pobočiek, čím môžu študenti získať praktické skúsenosti už počas štúdia.

Ďalšou iniciatívou v oblasti sociálneho piliera spoločenskej zodpovednosti je spolupráca s organizáciou UNICEF. DP DHL je partnerom organizácie od roku 2006 a o rok neskôr sa partnerom UNICEF-u stala aj slovenská pobočka DHL Slovensko. V rámci tejto spolupráce DHL ponúka bezplatné využívanie svojich služieb a realizuje zbierky medzi klientmi a zamestnancami. V roku 2011 bola partnerom zbierky Týždeň modrého gombíka, kde zabezpečovala prepravu materiálov pre jeho organizátorov po celom Slovensku.

Toto je len jedna z mnohých aktivít v rámci programov podnikovej filantropie. Okrem nej podnik na Slovensku zabezpečuje bezplatnú prepravu pre vybrané zdravotnícke zariadenia a podporuje aktivity Červeného kríža vo forme dobrovoľníckej, materiálnej a logistickej pomoci. Ako logistický partner spolupracuje už päť rokov s občianskym združením Liga proti rakovine a rovnako zamestnanci podniku sa aktívne zapájajú do podpory tejto zbierky. Zapojenie zamestnancov do podpory komunity DHL realizuje aj prostredníctvom podujatia Naše Mesto, ktorého cieľom je podporiť vybrané projekty skrášľovania verejných priestranstiev, detských ihrísk, škôlok, útulkov pre bezdomovcov a pod.

DHL sa zaujíma aj o aktivity spojené s dopravnou výchovou a zvyšovaním bezpečnosti detí na cestách. V tomto roku sa stanú prvý krát partnerom projektu „Aby deti nezomierali“, ktorý je organizovaný Detským Fondom Slovenskej Republiky.

Vo všeobecnosti sa DHL nevyhýba nijakej forme podpory, či filantropie – *„venuje sa podpore mnohých odvetví – od kultúry, športu, zdravia, školstva a pod. Snaží sa podporiť akúkoľvek aktivitu, v ktorej vidí potenciál rastu a s podporou ktorej prispeje k dobrej veci.“*

DHL Slovensko je držiteľom certifikátu manažérstva kvality ISO 9001 a systému riadenia bezpečnosti a ochrany zdravia zamestnancov OHSAS 18001. Ďalej má podnik vypracovaný Etický kódex a environmentálnu politiku, ktorá je vypracovaná v súlade

s politikou DP DHL. Prostredníctvom nej sa podnik usiluje o to, aby začleňoval ochranu životného prostredia do podnikovej stratégie, presadzoval také opatrenia, ktoré dokážu obmedzovať negatívny vplyv podnikových činností na životné prostredie a dosahoval zlepšenie v prevencii znečisťovania prostredia prostredníctvom environmentálnych cieľov. Nevyhnutnou súčasťou tejto politiky sú zamestnanci podniku, ktorí sú motivovaní k tomu, aby pri výkone každodenných činností postupovali s ohľadom na ochranu životného prostredia.

Pre externú a internú komunikáciu uvedených aktivít podnik využíva výročné správy, intranet, podnikové porady, podnikové časopisy a webovú stránku.

Hodnotenie vplyvov implementovaných opatrení:

Podnik vidí prínosy zodpovedného podnikania v zlepšovaní imidžu podniku, v zaistení lojality zákazníkov a tiež vo vyššej schopnosti podniku udržať si kvalitných zamestnancov, čo sa prenáša aj do konkurenčnej výhody podniku. Výkonnosť podniku vo finančnej oblasti však podnik nezaznamenal.

ZÁVER

Globálny charakter otázok týkajúcich sa životného prostredia a zdravia, uznanie celosvetovej zodpovednosti za boj proti chudobe, rastúca finančná a hospodárska prepojenosť a vyššia geografická rozptýlenosť hodnotových reťazcov znamenajú, že otázky týkajúce sa niektorej korporácie sa môžu týkať ľudí žijúcich ďaleko za hranicami oblasti, ktorá je jej sídlom.

Spoločenská zodpovednosť nadnárodných korporácií nie je limitovaná hranicami štátov, určitými činnosťami alebo ich vykonávateľmi. Práve na tieto skutočnosti sme sa snažili poukázať prostredníctvom stručnej analýzy prístupu veľkej nadnárodnej korporácie Deutsche Post DHL a jej dcérskej spoločnosti DHL Express Slovensko k princípom spoločensky zodpovedného podnikania.

Literatúra

- [1] *Greenhouse Gas Reduction Programme*. [online]. [s.a.]. [Citované 2012-01-13]. Dostupné na: <http://www.sustainablepost.eu/fileadmin/GHG_CONTENT/091030_PostEurop_GHG_reduction_programme_brochure-EN.pdf>.
- [2] *GHG Inventory Standard for the Postal Sector*. [online]. [s.a.]. [Citované 2011-09-08]. Dostupné na: <http://www.sustainablepost.eu/fileadmin/GHG_CONTENT/pdf/GHG_Inventory_Standard_for_the_Postal_Sector.pdf>.
- [3] *European Postal Services and Social Responsibilities*. [online]. [s.a.]. [Citované 2011-11-08]. Dostupné na: <http://www.csreurope.org/pages/en/european_postal_services_report.html>.
- [4] *Delivering Tomorrow: Towards Sustainable Logistics*. [online]. [s.a.]. [Citované 2012-03-08]. Dostupné na: <http://www.dp-dhl.com/content/dam/logistik_populaer/trends/StudieSustainableLogistics/study_towards_sustainable_logistics.pdf>.
- [5] *Corporate Governance*. [online]. [s.a.]. [Citované 2012-03-25]. Dostupné na: <<http://www.dp-dhl.com/reports/2010/annual-report/corporate-governance/corporate-governance-report.html>>.
- [6] *CSR Strategy*. [online]. [s.a.]. [Citované 2012-04-08]. Dostupné na: <http://www.dp-dhl.com/en/about_us/strategy.html>.

- [7] DUNNING, J. – LUNDAN, S.: *Multinational enterprises and the global economy*. 2. edition, Cheltenham: Edward Elgar Publishing, Ltd, 2008, 920 p., ISBN 978-1-84376-525-7.
- [8] *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*. OECD Publishing, 2011 edition. 95 p. ISBN 978-92-64-11541-5.
- [9] Corporate Responsibility Reports. [online]. [s.a.]. [Citované 2012-04-09]. Dostupné na: <<http://www.dp-dhl.com/en/responsibility/general/downloads.html>>.
- [10] Deutsche Post DHL Responsibility. [online]. [s.a.]. [Citované 2012-02-17]. Dostupné na: <<http://www.dp-dhl.com/en/responsibility.html>>.
- [11] *The IPC Postal Sector Sustainability Report 2009 - 2011*. [online]. [s.a.]. [Citované 2012-01-08]. Dostupné na: <<http://sustainability.ipc.be/>>.
- [12] Annual report 2011. [online]. [s.a.]. [Citované 2012-04-07]. Dostupné na: <dhl.com/content/dam/Investors/Publications/Annual_Reports/DPDHL_Annual_Report_2011.pdf>.

Grantová podpora

- VEGA 1/0687/11 – Hodnotenie stavu Business Excellence
- Inštitucionálny výskum KS IV/2012 – Realizácia a kooperácia na uskutočnení komplexu výskumných aktivít vo vybranej sfére služieb - fáza 2