VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2010 Michaela Kloudová

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

Fakulta mezinárodních vztahů

Hlavní specializace: Mezinárodní obchod

Corporate Social Responsibility jako forma interní a externí komunikace firmy

Srovnání globální a lokální strategie CSR společnosti Unilever

Vypracovala: Michaela Kloudová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jiří Mikeš

Prohlášení:

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma

„Corporate Social Responsibility jako forma interní a externí komunikace firmy

Srovnání globální a lokální strategie CSR společnosti Unilever "

jsem vypracovala samostatně. Použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v přiloženém seznamu literatury.

V Praze dne 13. prosince 2010 …..……

Poděkování / Acknowledgement

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu Ing. Jiřímu Mikešovi za konzultace a cenné rady během vypracovávání mé diplomové práce. Dále pak zaměstnancům společnosti Unilever, kteří mi svým otevřeným přístupem umožnili nahlédnout do nitra společnosti. Velký dík patří i Radimu Kovácsi z firmy AMI Communications, který mi práci v Unileveru umožnil. Dále děkuji panu Tomáši Nejedlovi za konzultace. V neposlední řadě bych ráda poděkovala rodině a Tomášovi Pospíšilovi za trpělivou podporu.

I would like to hereby thank Ing. Jiří Mikeš for consultations and valuable suggestions during my diploma thesis elaboration, Unilever employees who helped me a lot with their experience, Radim Kovács from AMI Communications who enabled me to work in Unilever, Tomas Nejedlo, my family and Tomaš Pospíšil for patient support.

Obsah

1 Pojem CSR a jeho definice 8
1.1 CSR jako důležitý koncept firem 11
1.2 Charakteristické rysy CSR 13
1.3 Stakeholders 14
1.4 Historie CSR 15
1.4.1 CSR aktivity před rokem 1900 16
1.4.2 CSR po roce 1900 16
1.5 Argumenty pro a proti 19
1.6 CSR a média 20
1.6.1 Dotazník pro novináře 22
2 CSR ve společnosti Unilever 25
2.1 Společnost Unilever 25
2.2 Produkty společnosti Unilever 26
2.3 Zaměstnanci Unileveru 27
2.4 Vize společnosti Unilever 27
2.5 Historie Unilever 28
2.6 Unilever v regionu Střední Evropa 31
2.7 Charakteristika trhu s rychloobrátkovým zbožím FMCG v České republice 33
3 Unilever a jeho globální strategie CSR 34
3.1 Kultura Unilever 34
3.2 Implementace CSR strategie 36
3.3 Prostředky k ovlivňování CSR strategie společnosti Unilever 37
3.3.1 Značky a inovace 37
3.3.2 Tržní prostředí 38
3.3.3 Lidé 38
3.4 CSR strategie a trvale udržitelný rozvoj 39
3.4.1 Zdraví a duševní pohoda 40
3.4.2 Výživa 40
3.5 Hygiena a duševní pohoda 42
3.5.1 Udržitelný rozvoj 45
3.5.2 Udržitelné zemědělství 45
3.6 Změna klimatu 47
3.7 Voda 48
3.7.1 Obaly 49
4 Unilever a jeho lokální strategie CSR 51
4.1 Kdo je ve firmách zodpovědný za CSR a jak probíhá rozhodovací proces o lokální strategii CSR? 51
4.2 Co znamená CSR pro společnost Unilever? 53
4.3 Zapojení zaměstnanců 54
4.4 Počátky CSR strategie v Unileveru Česká republika 55
4.5 Typy společenské zodpovědnosti v Unileveru v České republice 58
4.5.1 Sociální pilíř 58
4.5.2 Ekologický pilíř 63
4.5.3 Ekonomický pilíř 64
Závěr 66
Seznam literatury 69
Seznam tabulek a grafů 71
Seznam příloh 72

Úvod

Společenská zodpovědnost firem, tedy Corporate Social Responsibility je téma, o kterém se v podnikatelském prostředí hovoří v posledních letech stále častěji. Do českého prostředí se sice dostává postupně a stále až nepozorovaně, ale mnoho osob už si její nutnost a přítomnost začíná plně uvědomovat.

Má osobní zkušenost se společenskou zodpovědností firem započala z hlediska externího, přesněji řečeno z pohledu public relations. Z tohoto pohledu se firmy především snaží, aby bylo zřetelné, že pro své okolí dělají více než ostatní a než po nich vyžaduje zákon. Navíc je to jeden ze způsobů, jak zaujmout a získat dobrou reputaci na daném trhu.

V průběhu psaní této diplomové práce se mi naskytla nebývalá možnost vyzkoušet si, jak vypadá CSR z pohledu firmy, tedy zevnitř. Dostala jsem příležitost pracovat na určitou dobu v komunikačním oddělení společnosti Unilever. V teto firmě jsem měla nejen možnost vidět, co společenská zodpovědnost pro firmu znamená, ale přiblížit si i představu o tom, jak se se společenskou zodpovědností uvnitř firmy nakládá.

V té chvíli jsem se rozhodla, že CSR ve společnosti Unilever zmapuji a jelikož se jedná o mezinárodní firmu, ve své práci se budu zabývat srovnáním strategií společenské zodpovědnosti na úrovni lokální a globální. Cíl mé diplomové práce je tedy nahlédnout na společenskou zodpovědnost firmy Unilever z interního i externího pohledu a porovnat v čem se liší a v čem naopak se podobají strategie globální a lokální.

Svou diplomovou práci jsem rozdělila do 4 kapitol.

V první kapitole jsem se zaměřila na pojem CSR a jeho definici. Při studování související literatury jsem však zjistila, že definic společenské zodpovědnosti existuje mnoho a pojem je jen snadno uchopitelný. V závěru této kapitoly jsem se zaměřila na vztah CSR a média. K tomu, abych vystihla novinářskou chuť psát o CSR či nikoliv, rozeslala jsem dotazník několika novinářům. Vybrané odpovědi lze nalézt na konci první kapitoly.

Druhou kapitolu jsem věnovala představení společnosti Unilever. Uvedla jsem fakta, která s firmou přímo souvisejí, a zaměřila jsem se na části firmy, které se o firmě na veřejnosti příliš neví, například kultura společnosti. Kapitolu jsem se zformulovala tak, aby představení společnosti navazovalo na společenskou zodpovědnost a aby čtenář

snadněji pochopil kroky, které společnost ve společenské zodpovědnosti podniká nejen v České republice, ale i v jiných zemích.
Ve třetí kapitole jsem rozvinula CSR aktivity a jejich zaměření společnosti Unilever z globálního pohledu. Vycházela jsem především z dat roku 2009 a tedy již z aktivit, které firma podnikla.
Poslední, čtvrtou kapitolu jsem věnovala společenské zodpovědnosti Unileveru v České republice. V této části byl pohled brán jak externě, tak i z vnitřní strany.

Jak již vychází z popisu mé diplomové práce, v teoretické části byla použita literatura, která se tématem CSR zabývá, tedy literatura tématická. Dále jsem navštívila několik souvisejících seminářů a workshopů. V neposlední řadě byl mým zdrojem této práce i časopis CSR Fórum, který vychází jako měsíční příloha týdeníku Marketing and Media.
V části praktické, ve které jsem se již konkrétně zaměřila na společnost Unilever, byly použity především zdroje z internetu společnosti Unilever, dále pak také z firemního intranetu a v neposlední řadě bych ráda zdůraznila řadu důležitých rozhovorů se zástupci firmy.
K zastřešení této diplomové práce a také k získání jiného pohledu na společenskou zodpovědnosti firmy Unilever než pouze od vlastního představitelů, jsem kontaktovala pana Tomáše Nejedla, který pracuje pro organizaci Business Leader Forum, jenž se společenskou zodpovědností v České republice zabývá.

Do své diplomové práce jsem vkládala průběžně své postřehy a záměrně je psala v ich formě (do poznámek pod čarou). Mé osobní postřehy jsem nasbírala při své krátké působnosti ve společnosti.

1 Pojem CSR a jeho definice

Vymezení a definice pojmu CSR nejsou vůbec jednotné a to i přesto, že se tento koncept vyvíjí již desítky let. Důvody k tomuto vývoji bychom mohli nalézt především v dobrovolnosti sociální odpovědnosti, konkrétněji řečeno CSR není a zatím ani nemůže být na firmách právně vynucen. Tím je také složitější vymezení v rámci určitých hranic pojmů a slov. Sociální odpovědnost firem však určitě můžeme nazvat trendem, který apeluje na změnu orientace firem z krátkodobých cílů na cíle dlouhodobé a upřednostňuje optimální zisk nad maximálním.[1]

Definic CSR lze nalézt velké množství. V prvé řadě je níže uvedena definice z internetového slovníku wikipadia.org. I když pro mnohé intelektuální elity není tento slovník dosti odborný, a někteří se dokonce brání používáním a citacím tohoto slovníku, přesto však autorka diplomové práce tuto definici zde uvádí. Ať už je totiž pověst této stránky jakákoliv, je to nepopíratelně jedna z nejrozšířenějších webových stránek pro vyhledávání cizích slov na světě.

„Sociální odpovědnost firem je forma firemní sebe - regulace integrované do businessu modelu. Ideálně by mělo CSR fungovat jako vestavěný, samoregulující mechanismus, jehož pomocí by mohl business monitorovat a zaručovat jeho soulad se zákonem, etickými standardy a mezinárodními normami.“[2]

Společenská odpovědnost se postupem času stala strategií prosperující firmy. Především od druhé světové války zaznamenalo CSR velký rozvoj. Intuitivní formou starostlivosti a odpovědnosti jako součástí strategie firmy vyjádřila zakladatelka The Body Shop Anita Roddick stručně takto: „Být slušný je dobrý byznys.“ Tato věta prakticky vystihuje, jakým stylem tento koncept firmy vnímají.[3]

„Společenská odpovědnost korporací je konceptem, v jehož rámci se od korporace očekává odpovědné chování při každodenních obchodních rozhodnutích a tvorbě jeho

---

[1] TRNKOVÁ, Jana. *Společenská odpovědnost firem : Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. 1. vyd. Praha :
Business Leadres Forum, 2004. 58 s. Dostupný z WWW: <http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>
[2] Internetový zdroj: http://en.wikipedia.org/wiki/Corporate_social_responsibility
[3] PUTNOVÁ, Anna, SEKNIČKA, Pavel: Etické řízení ve firmě, Nástroje a metody, Etický a sociální audit; Grada Publishing, a.s., Praha 2007, ISBN 978-80-247-1621-3, s.125

strategie vůči zaměstnancům, dodavatelům, klientům, akcionářům a dalším zainteresovaným skupinám.“[4]

Regionální či mezinárodní organizace se tímto konceptem také začaly intenzivněji zabývat. Proto i z jejich iniciativy vyšlo pár definici vystihujících pojem CSR. Hlavní definice, které používá Evropská komise, zní takto:

„CSR je ve své podstatě koncept, podle něhož se společnosti dobrovolně rozhodují přispívat k lepší společnosti a čistějšímu životnímu prostředí. Firmy tímto konceptem začleňují sociální otázky a otázky týkající se životního prostředí do podnikatelské činnosti a do vztahů se zainteresovanými skupinami na bázi dobrovolnosti.

CSR je podniky dobrovolně přijatý způsob chování, který jde nad rámec zákonných požadavků, neboť podniky jej považují za svůj dlouhodobý zájem.

CSR je vnitřně spojen s konceptem trvalé udržitelnosti: podniky musí začleňovat ekonomické, sociální a environmentální dopady do svých činností.

CSR není volitelným „doplňkem“ k hlavním podnikatelským aktivitám, ale jde o způsob, kterým je podnikání řízeno.“[5]

Nejen tyto výše uvedené definice jsou záměrně málo konkrétní. Dávají tím prostor k co možná nejširšímu uplatnění. Pokud se však na koncept CSR podíváme konkrétněji, stojí v podstatě na třech pilířích, tzv. triple-bottom-line. Jedná se o pilíř ekonomický, sociální a environmentální.[6]

Níže jsou uvedeny příklady firemní odpovědnosti v těchto třech pilířích:[7]

CSR v ekonomické oblasti

- kodex podnikatelského chování firmy (případně etický kodex)
- transparentnost

---

[4] FRANC, Pavel, NEZHYBA, Jiří, HEYDENREICH, Cornelia. *Když se bere společenská odpovědnost vážně*. 1. vyd. Brno : Ekologický právní servis, 2006. 72 s. Dostupný z WWW: http://www.blf.sk/tmp/asset_cache/link/0000014002/Kdyz_se_bere_CSR_vazne.pdf ; Str. 9

[5] EU – Zelená kniha, KOM (2001) 366 v konečném znění, IN: FRANC, Pavel, NEZHYBA, Jiří, HEYDENREICH, Cornelia. *Když se bere společenská odpovědnost vážně*. 1. vyd. Brno : Ekologický právní servis, 2006. 72 s. Dostupný z WWW: http://www.blf.sk/tmp/asset_cache/link/0000014002/Kdyz_se_bere_CSR_vazne.pdf; Str. 11

[6] TRNKOVÁ, Jana. *Společenská odpovědnost firem: Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. 1. vyd. Praha : Business Leadres Forum, 2004. 58 s. Dostupný z WWW: http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf, s. 7

[7] Všechny příklady CSR ve 3 pilířích z: TRNKOVÁ, Jana. *Společenská odpovědnost firem : Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. 1. vyd. Praha : Business Leadres Forum, 2004. 58 s. Dostupný z WWW: http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf, s. 7, 8

- uplatňování principů dobrého řízení (corporate governance)
- odmítnutí korupce
- vztahy s akcionáři (shareholders dialogue)
- chování k zákazníkům / spotřebitelům
- chování k dodavatelům
- chování k investorům
- ochrana duševního vlastnictví

CSR v sociální oblasti

- firemní filantropie
- dialog s tzv. stakeholders
- zdraví a bezpečnost zaměstnanců
- rozvoj lidského kapitálu
- dodržování pracovních standardů, zákaz dětské práce
- vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců (work-life balance)
- rovné příležitosti (pro ženy a muže a ostatní znevýhodněné skupiny obecně)
- rozmanitost na pracovišti (etnické minority, handicapování a starší lidé)
- zajištění rekvalifikace propouštěných zaměstnanců pro jejich další uplatnění
- jistota zaměstnání
- lidská práva

CSR v environmentální oblasti

- ekologická výroba, produkty a služby (standardy řady ISO 14000 a EMAS)
- ekologická firemní politika (recyklace, používání ekologických produktů)
- zmenšování dopadů na životní prostředí
- ochrana přírodních zdrojů

Množství a i zřetelná rozdílnost v definicích CSR poukazuje na velice dynamický a živelný vývoj sociální odpovědnosti jako pojmu. Shrnuto:

„Společenská odpovědnost firem je chápána jako zastřešující pojem, který nemá jednotnou definici, ale také jako sociální dimenze podnikání. Zahrnuje například koncept „trvale udržitelného rozvoje“ nebo koncept „dobrého občanství“.“.[8]

1.1 CSR jako důležitý koncept firem

Důležitost sociální odpovědnost pociťují firmy v současnosti stále výrazněji. Naprostá většina firem si klade za cíl úspěšnost a oblíbenost na všech trzích jejich působnosti, to znamená například na trhu zákazníků či dodavatelů. Vnímání firmy jako společensky odpovědné je důležitou součástí jejího nehmotného kapitálu a ten podle výzkumu New York University se tvoří průměrně 85 % tržní kapitalizace společnosti.[9]

Přijetí společenské zodpovědnosti se doporučuje minimálně z následujících důvodů:[10]

1. Jako snahu vyhnout se vládním zásahům

Pro mnoho firem je výrazně výhodnější stanovit si své vlastní sebeomezení, než aby přijímaly autoritativně zaměřené státní regulace, které jsou mnohdy reakce na nevhodné chování firmy.

2. Potřeba seberegulace businessu jako odpovědi na jeho vzrůstající ekonomickou moc

Velké firmy, jako leadeři skupiny, by se i podle svého postavení měly správně chovat a jít tak příkladem pro menší firmy. Jsou také především zásadními tvůrci a nositeli chování, které další firmy napodobují.

3. Proměňující se vnímání businessu ze strany veřejnosti

Zákazníci projevují stále častější zájem o firmy, u kterých nakupují výrobky a služby a jejich vliv na okolí. Tento zájem lze vysvětlit jako součást moderního životního stylu, který v rozvinutých zemích klade důraz na ekologické i sociální přístupy k ekonomickým aktivitám.

---

[8] PUTNOVÁ Anna, SEKNIČKA Pavel: Etické řízení ve firmě, Nástroje a metody, Etický a sociální audit; Grada Publishing, a.s., Praha 2007, ISBN 978-80-247-1621-3, s. 125

[9] HEJL, Milan. CSR jako součást komunikace a strategie firmy. *AMI communications* [online]. 2006 [cit. 2008-02-18]. Dostupný z WWW: http://www.amic.cz/csrodpovednost/dopis.html

[10] Citace důvodů z: PUTNOVÁ Anna, SEKNIČKA Pavel: Etické řízení ve firmě, Nástroje a metody, Etický a sociální audit; Grada Publishing, a.s., Praha 2007, ISBN 978-80-247-1621-3, s. 132

Jako příklad tohoto trendu lze uvést termín „politický spotřebitel“. Pod definicí pojmu se skrývá spotřebitel, který hlasuje penězi pro nebo proti chování určité firmy. Poprvé byl použit v Dánsku, ale velice rychle se rozšířil i do okolního světa. V roce 1997 byl mezi dánskou veřejností proveden výzkum, který prokázal, že 52 % dospělé populace se domnívá, že spotřebitelské bojkoty jsou dobrým způsobem vyjádření nesouhlasu s činy nebo chováním firmy. Z dalších výsledků také vyplynulo, že až 37 % dánských spotřebitelů se podle svých slov rozhodlo nekoupit výrobek určité firmy jako výraz nesouhlasu s její politikou.[11]

Výše uvedené důvody pro přijetí konceptu sociální odpovědnosti byly spíše z interního prostředí firmy. Z externího pohledu je tento koncept také velice důležitý. V posledních letech k tomuto trendu přispívají především následující aspekty[12]:

1. Změna společenského očekávání

Vnímání okolí a jeho očekávání byl již názorně popsáno výše uvedeným termínem „politický spotřebitel“. Zákazníci očekávají mnohem více od firem, od kterých si kupují výrobky, než před pár lety. Tento trend získal na váze i ve světle častých skandálů velkých i menších firem. Spotřebitelům ubrali důvěry v kontrolní orgány, a proto se rozhodli přebrat některá rozhodnutí na sebe. A tento způsob zdá se být velice účinný.

2. Neustálé zvyšování hojnosti a nadbytku

Tato skutečnost platí především v rozvinutém světě. Ve společnosti, kde je všeho dostatek a kde si zákazníci mohou vybírat ze široké škály produktů a s nimi souvisejících služeb, se lépe tvoří regulace a pravidla omezující firmy, které nedbají na svou sociální odpovědnost.

3. Globalizace

Média mají v dnešním světě až nepředstavitelnou moc. Každá chyba korporace může být zveličena a přetlumočena veřejnosti v naprosto černých barvách a číslech. Navíc ve světě internetu si spotřebitelé předávají své zkušenosti sami, bez prostředníka. Tím mohou také vyvolat naprosté zastavení koupě produktů (tzv. product-boycott)

---

[11] TRNKOVÁ, Jana. *Společenská odpovědnost firem: Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. 1. vyd. Praha :
Business Leadres Forum, 2004. 58 s. Dostupný z WWW: http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf, s. 8

[12] Vyjmenované aspekty ze zdroje: Tamtéž

Koncept CSR by korporace měly sledovat nejen kvůli možným hrozbám, které jim hrozí, pokud by se společensky odpovědně nechovaly. Naopak, přináší i mnoho výhod.

Přínosy společensky odpovědného chování lze vysledovat zejména v následujících oblastech:[13]

- Firemní reputace – ochrana a budování reputace, zvyšování hodnoty značky
- Odlišení od konkurence – konkurenční výhoda
- Posílení firemní kultury
- Zlepšení vztahů s okolím (se zainteresovanými skupinami) – tvorba zázemí pro dlouhodobé fungování podniku v místě jejího působení (licence to operate)
- Přilákání a udržení kvalitních zaměstnanců
- Snížení nákladů na risk management – zlepšení předvídání rizik, schopnost vyhnout se rizikovým faktorům
- Větší přitažlivost pro investory
- Posílení loajality zákazníků
- Příležitost pro inovace, učení se, kontinuální zlepšování podniku
- Přímé úspory spojené s ekologickou praxí
- Přímé úspory plynoucí z kvalitnějšího managementu

1.2 Charakteristické rysy CSR

Po dobu trvání konceptu společenské odpovědnosti byly již charakterizovány rysy, kterými společenská odpovědnost disponuje.[14]

---

[13] FRANC, Pavel, NEZHYBA, Jiří, HEYDENREICH, Cornelia. *Když se bere společenská odpovědnost vážně*. 1. vyd. Brno : Ekologický právní servis, 2006. 72 s. Dostupný z WWW: http://www.blf.sk/tmp/asset_cache/link/0000014002/Kdyz_se_bere_CSR_vazne.pdf

[14] Bohatová, Zuzana. *Analýza ekonomických přínosů CSR aktivit na ve společnosti Plzeňský Prazdroj a.s.*, diplomová práce, VŠE Praha, 2009

Dlouhodobost

Cíle firmy by se měly začít orientovat z krátkých na ty dlouhodobé. Společenské odpovědnost je dlouhodobá investice firmy do jejího rozvoje. Na těchto investicích by se neměly promítnout ani horší ekonomické podmínky.

Dobrovolnost

Podnik nemusí CSR zahrnout do svých aktivit. Tento koncept funguje zcela na bázi dobrovolnosti.

Důvěryhodnost

CSR aktivity by měly být prokazatelné, dlouhodobé, dobrovolné, trvalé a firma by je neměla zveličovat. Tímto konceptem se společnost sice vymezuje nad ostatní společnosti a CSR může být chápáno jako konkurenční výhoda, ale stakeholdeři musí mít nejen při této příležitosti důvěru v aktivity firmy. Měly by být zřetelné, že firma podporuje CSR aktivity kvůli prospěchům pro stakeholdery a ne jen pro své vlastní zviditelnění se.

1.3 Stakeholders

Koncept CSR je velice úzce spjat s tzv. stakeholders. Tento anglický výraz je těžce přeložitelný, v češtině ho lze chápat jako „zainteresované skupiny“. Avšak i tento pojem je docela zavádějící, jelikož stakeholders nejsou jen skupiny, ale také jednotlivci.
Stakeholders je souhrnné označení pro veškeré okolí, které má přímé i nepřímé vlivy na chod podniku. Stakeholdry můžeme rozdělit do dvou skupin podle velikosti jejich vlivu na firmu:[15]

Primární stakeholders:

- Vlastníci, akcionáři a investoři
- Zaměstnanci

[15] Toto rozdělení používá Business Leader Forum, *Společenská odpovědnost firem (CSR) – Určení klíčových stakeholdrů* (online). Dostupné z WWW: http://www.csr-online.cz/Page.aspx?stakeholderi

- Zákazníci (stávající i potenciální)
- Obchodní partneři – zejména dodavatelé a věřitelé
- Místní komunita
- Environmentální neziskové organizace a další mluvčí za životní prostředí

Sekundární stakeholders:

- Konkurenti
- Veřejnost
- Média
- Lobbisté a různé nátlakové skupiny
- Občanská a obchodní sdružení
- Vládní instituce a samosprávní orgány

Každý zainteresovaný subjekt ovlivňuje svým způsobem podnikání firmy. Vlastníci a akcionáři se zajímají o růst a prosperitu podniku, zaměstnanci hodnotí pracovní podmínky, spotřebitele zajímá kvalita produktů a služeb, vládu zajímá snižování nezaměstnanosti a vznik podnikatelského prostředí a komunity zajímá chování firem v městech jejích působení.[16] Více informací o zainteresovanosti stakeholderů v příloze č. 3.

1.4 Historie CSR

Myšlenka CSR není na trhu žádnou novinkou. V pravé podstatě bychom mohli říct, že sociální odpovědnost firem existuje tak dlouho jako podnikání samo. A to i přesto, že samotný koncept byl formulován až v nedávné minulosti. Nejspíš i právě z tohoto důvodu existuje takové množství definic CSR, které nejsou jednotné a v mnoha ohledech se neshodují.

Podle studie pana Asongu lze historii CSR rozdělit do dvou částí – před rokem 1900 a po roce 1900 do současnosti.[17]

---

[16] Bussard, Allan; Marček.Eduard; Markuš.Marek; Bunčák.Michal; *Společensky zodpovedné podnikanie; Prehled základných princípov a príkladov*; Nadácia Ingtegra, Bratislava,

[17] Asongu J.J.: The History of Corporate Social Responsibility; Journal of Business and Public Policy;

1.4.1 CSR aktivity před rokem 1900

Jak již bylo výše zmíněno, CSR aktivity jsou staré jako podnikání samo (nebylo však nazýváno jako CSR). Jako příklad lze uvést operace komerčního rázu na ochranu lesů, která byla zaznamenána již před 5000 lety. Král Mezopotámie Hammurabi z dob 1700 před Kristem, je znám především zavedením pravidla, podle kterého farmáři či stavitelé byli odsouzeni k smrti, pokud svou nedbalostí způsobili smrt jinému. Dále například v roce 1622 začali shareholdeři Dutch East India Company vydávat pamflety, ve kterých si stěžovali na management a jejich sebe obohacování.

Výše zmíněná studie dále uvádí, že doktoři v Africe si v minulosti nemohli účtovat přehnané poplatky za své služby. Jejich ceny byly většinou minimální z důvodu, aby žádný pacient nemohl být odmítnut kvůli nedostatku financí na zaplacení. Většina výzkumů z afrického kontinentu ukazuje na fakt, že v tradiční Africe bylo podnikání bráno v prvé řadě a především jako poskytnutí různých benefitů celé společnosti a cíle podnikatele se umísťovaly až na druhém místě a nebyly příliš podstatné.

Podobný pohled na podnikání bychom mohli najít i v Bibli, ve které je odsouzeno i účtování si úroků za půjčku. Vždyť i Ježíš bere bohatství jako možnost rozdat ho druhým. V podstatě je možné se dívat na CSR jako na křesťanský koncept - katolická církev učí společnost principu sociální odpovědnosti. Zájem o CSR ze strany katolické církve nepřestal ani ve 20. a 21. století, kdy papežové Benedikt XVI. a jeho předchůdce Jan Pavel II. jsou známí jako obrovští podporovatelé korporátní filantropie. Katolíci také dále podporují udržitelný rozvoj, koncept, který je rovněž úzce spjat s CSR.[18]

1.4.2 CSR po roce 1900

Ve dvacátých letech 20.stolení se rozvinula diskuze, co přesně by se pod pojmem „moderní“ CSR mohlo skrývat. V roce 1929 děkan Harvardské univerzity, Wallace B. Donham prohlásil:

„Business started long centuries before the dawn of history, but business as we

[18] Asongu J.J.: The History of Corporate Social Responsibility; Journal of Business and Public Policy;

now know it is new – new in its broadening scope, new in its social significance. Business has not learned how to handle these changes, nor does it recognize the magnitude of its responsibilities for the future of civilization“

I když se od těch dob mnohé změnilo, především z technologického hlediska (např. geneticky modifikované potraviny), mnoho věcí se v dnešní době příliš neliší od diskuze, která se vedla v dvacátých letech. Brass Centrum (2007) si myslí, že sociální a environmentální zájmy v podnikání jsou stále stejné problémy. A to i přesto, že každá generace si připadá, že zrovna to či ono vynalezla právě ona a týkají se pouze jí jediné (např. sex a hippie).

Podle Freemana a Liedtka (1991) idea CSR má své kořeny v knihách Andrew Carnegie a dalších autorů té doby. Carnegie byl zakladatelem U. S. Steel a věřil, že existují dva principy, které jsou nepostradatelné pro správné fungování kapitalismu.

Za prvé – charitativní princip. Ten by měl fungovat na bázi podílů majetnějších obyvatel, kteří by se se svým bohatstvím podíleli na méně bohatší části společnosti. V té jsou zahrnuti například nezaměstnaní, malomocní, nemocní a lidé v důchodovém věku. Takováto podpora by mohla probíhat buďto přímo, anebo nepřímo přes instituce jako jsou církve nebo různé sociálně orientované skupiny.

Druhá možnost je určitý správcovský princip. Ten předpokládá existenci tzv. správců, tedy movitějších osob, kteří by na sebe pohlíželi jako na jakéhosi domovníka jejich vlastnictví. Carnegie zastával názor, že bohatí drží peníze pro dobro zbytku společnosti. Tímto způsobem se bohatství znásobuje – díky obezřetným investicím do zdrojů, na které je pečlivě dohlíženo.[19]

Je veřejným tajemstvím, že důvod, proč si tento koncept získal takovou popularitu, je ten, že firmy, především multinacionální společnosti činné v několika zemích světa, si tímto předkupují státní zásahy a regulace. Tím se prakticky aktivně podílí na lokální komunitě a jejím vývoji a na projektech, které podporují společenské změny těchto společností. Tyto firmy se pak mohou lépe soustředit na jeden aspekt nebo zodpovědnost a odbočovat od ostatních.

Freeman a Liedtka (1991) poukázali také na jeden známy argument Moltony Friedmana (1962), že korporace by měly sledovat jejich vlastní ekonomický zájem a že jakýkoliv

[19] Asongu J.J.: The History of Corporate Social Responsibility; Journal of Business and Public Policy;

pokus o podporu sociální odpovědnosti, ať je jakkoliv definovaný, se počítá jako morálně špatný. Freidman se také zabývá otázkou logiky CSR a jeho vývoji a trvá na tom, ze v demokratické společnosti je pouze stát legitimní tvůrce sociálních záležitostí

Jak již z výše uvedeného textu vyplývá, 20. století bylo pro vývoj a definice CSR přelomové. V roce 1953 vydal Bowen knihu *Social Responsibilities of the Businessman*, ve které uvedl první definici sociální odpovědnosti. (I přesto, že byla spíše zaměřena na jednotlivého podnikatele, byla pro koncept CSR průlomová):[20]

„Jedná se o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí nebo následovat takový směr jednání, které jsou žádoucí z hlediska cílů a hodnost naší společnosti“.[21]

V 60. a 70. letech byla definice postupně upravována. Navíc se začala prosazovat názorová platforma, která upozorňovala na skutečnost, že firemní naplňování pouze legislativních požadavků nelze považovat za společensky odpovědné. [22]

V 80. letech dochází k vzájemnému propojení koncepce CSR s tzv. stakeholders. Důležitá byla Freemanova formulace stakeholderské koncepce v roce 1984. Tato vzájemnost velice pomohla konkretizaci celého konceptu a byla (a stále je) hodně používána manažery firem. Ti si pomocí identifikace nejdůležitějších skupin podniku mohou ujasnit, kam mají svou pozornost zaměřit a upřesnit si vůči komu mají být odpovědní.[23]

Novou éru CSR konceptu můžeme zaznamenat v roce 1996, kdy Jacques Delors pomohl založit evropskou expertní centrálu CRS Europe. Ta si kladla za cíl „pomoc podnikům dosáhnout ziskovosti dlouhodobě udržitelného růstu a rozvoje lidského kapitálu tím, že zakotví CSR do svých podnikatelských zvyklostí.“[24]

Od tohoto roku se do zkoumání výrazněji zapojila i Evropská komise, která v roce 2001 vydala tzv. Zelenou knihu, kde lze najít první evropskou definici CSR.[25]

---

[20] Asongu J.J.: The History of Corporate Social Responsibility; Journal of Business and Public Policy;
[21] PETŘÍKOVÁ Růžena, HOFBRUCKEROVÁ Zdenka, LEŠINGROVÁ Romana, HERCÍK Pavel: *Společenská odpovědnost organizací*; DTO CZ s.r.o., 2008, ISBN 978-80-02-02099-8, s. 30
[22] Tamtéž
[23] Tamtéž, s. 31
[24] Tamtéž, s. 31
[25] Tamtéž, s. 32

1.5 Argumenty pro a proti

Představa, že CSR je zcela jednoznačný koncept, je zcela nesprávná. Historií celého konceptu se prolínají názory, které buďto stojí na straně CSR nebo proti ní.

Freeman a Liedtka (1991) poukázali na jeden známy argument Moltony Friedmana (1962), že korporace by měly sledovat jejich vlastní ekonomický zájem a že jakýkoliv pokus o podporu sociální odpovědnosti, ať je jakkoliv definovaný, se počítá jako morálně špatný. Freidman se také zabývá otázkou logiky CSR a jeho vývoji a trvá na tom, ze v demokratické společnosti pouze stát je legitimní tvůrce sociálních záležitostí. Friedman šel ve svých teoriích až tak daleko, když tvrdil, že manažeři, kteří se věnují společensky prospěšným aktivitám a tím negenerují viditelný zisk, okrádají vlastníky, jelikož na podnik uvalují tzv. samozvané daně, které snižují stakeholdrům výnosy či zaměstnancům platy, ničí tržní mechanismus a staví se do role zákonodárců, aniž by byli společností zvoleni.[26] Tím Friedman předhodil argumenty, které jsou proti CSR. Jedním z nich je určité rozměnění základního poslání podniky, pokud se firma bude věnovat spoléčenské odpovědnosti, a další argument vychází předpokladu, že pokud podnik roste, získává na velikosti v rovině ekonomické, sociální, environmentální a technologické a proto již není žádoucí, aby rozšířil svůj vliv i do oblasti sociální.[27]

Na druhou stranu argumenty pro CSR koncept vyplývají z autorů Maya, Drucker, Berle a Keynese, kteří říkají, že „*průmyslová společnost čelí vážným lidským a společenským problémům způsobených především vznikem velkých korporací a manažeři musí řídit aktivity podniku takovým způsobem, aby dané problémy vyřešili, nebo je alespoň zmírnili*“.[28]

Z dlouhodobého hlediska se může projevit jako správné chovat se společensky zodpovědně. Společnost totiž může kdykoliv povolení podnikat odejmout, viz tzv. Železný zákon. Tato idea se začala formovat v 60. letech, kdy jí zformulovat Davis, který tvrdil, že má podnik jak závazky ekonomické a zákonné, ale také závazky ke společnosti. Pokud by však firma na tento závazek dlouhodobě zapomínala, může jí být společností odejmuto právo podnikat. V 70. letech se začíná utvářet názor, který jde ještě dále. Podle něj totiž firma nemůže být považovaná za společensky zodpovědnou, když naplňuje pouze legislativní požadavky. [29]

---

[26] dokumenty zaslané Tomášem Nejedlem, ředitel Business Leader Forum, str. 4
[27] Tamtéž
[28] Tamtéž
[29] Tamtéž, str. 2

V současné době by se dalo předpokládat, že v rozvojovém světě převládá spíše příklon ke společenské odpovědnosti. Nadnárodní koncerny se snaží nalézt cestu, jak ukázat, že jsou ke svému okolí zodpovědní. I přesto, že takovýto trend je stále v rozvoji, je koncept společenské odpovědnosti kritizován především za své špatné vydefinování, vágnost a kladení většího důrazu na motivaci, něž výkonnost. I z tohoto důvody začínájí vznikat jiné, alternativní přístupy, jako jsou např. Corporate Citizenship Corporate Social Responsiveness. Ty však zatím CSR na existenci nijak zvláště neohrožují, spíše jej jen doplňují.[30]

1.6 CSR a média

Média a zvláště pak novináři mají tendenci informovat veřejnost o špatných zprávách a ty dobré vynechávat. V redakcích existuje tzv. gate keeping. Tento pojem poukazuje na fakt, že se do médií nemají šanci dostat všechny zprávy, které se stanou. Nejen, že by to bylo pro čtenáře mnohdy nezajímavé, ale prakticky to není ani možné. Existují proto určitá pravidla pro rozlišení důležitosti zpráv. Mezi tyto pravidla řadíme například aktuálnost, blízkost, negativitu či spojení s významnou osobou nebo institucí. Více se tomuto termínu a jeho rozpracování věnovali v 70. letech minulého století švédští mediální teoretici Galtung a Ruge.

Jisté ale zůstává, že toto „propouštění“ pouze vybraných zpráv je úzce propojeno se subjektivním prvkem, v tomto případě tedy s novinářem, editorem nebo oběma najednou.

Ve své diplomové práci se autorka na toto téma detailněji zaměřila. Již v publikovaných výzkumů se lze dočíst, že z tohoto trendu mají obavy i manažeři firem. Například Jana Trnková ve své práci z roku 2004 uvádí, že všichni účastníci (111 firem) hloubkových interview se shodli na problému nezájmu médií a veřejnosti obecně o tato témata spojená s konceptem společenské odpovědnosti.[31] Lidé v České republice se podle názorů představitelů firem orientují zejména na cenu výrobku či služby.[32] Česká

[30] Tamtéž, str. 5

[31] TRNKOVÁ, Jana. Společenská odpovědnost firem: Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR. 1. vyd. Praha :
Business Leadres Forum, 2004. 58 s. Dostupný z WWW: http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf, s. 12

[32] Na tomto místě mi připadá vhodné vycházet ze svého vlastního výzkumu, který jsem prováděla pro svou bakalářskou práci na FSV, Univerzity Karlovy v roce 2009. Tam jsem srovnávala pohled médií na ekonomickou recesi. K tomuto účelu jsem si vybrala dva deník z každé země – Süddeutsche Zeitung a Mladá

veřejnost zatím nedostává informace o společensky odpovědném chování firem, téma k ní není komunikováno, a proto není ani zvláštně reflektováno.

„Obavu novinářů ze skryté reklamy firmy považují představitelé firem za výmluvu nebo omyl, neboť zmínka i firmě v CSR kontextu podle jejich názoru v žádném případě nepřináší dramatická zvýšení prodeje. Nezájem novinářů má i další negativní důsledky – jednak blokuje větší společenskou diskuzi o CSR, jednak neumožňuje odpovědným firmám chopit se aktivity, téma propagovat a inspirovat ostatní. Ačkoliv je například u poboček nadnárodních firem vůle k tomu „jít příkladem“, většina vyjádřila obavy z toho, že by se celá věc ve svém důsledku obrátila proti nim. Tyto obavy lze shrnout slovy jednoho účastníka interview: „U nás je opravdu jednoduché udělat z dobré věci špatnou.“[33]

K těmto výsledkům výše uvedeného průzkumu by autorka tohoto textu již v roce 2010 měla jisté výhrady, které pocházejí z jejích osobních zkušeností. Z dosavadní (krátké) mediální praxe by zastávala názor, že se za těch 6 let pohled novináře na společenskou odpovědnost změnil a to k lepšímu.

Samotní novináři také uznávají, že malá informovanost o CSR konceptu ze strany médií je skutečná. Takto se k tomuto trendu v roce 2004 vyjádřil někdejší reportér časopisu Reflex, který pro Reflex psal od 1990 do roku 2007:

„Je oprávněné, že za minimální informovanost veřejnosti o společenské odpovědnosti nesou zodpovědnost novináři? Bohužel, nelze než konstatovat, že ano. Ale ten problém má dvě strany.

Za prvé – většina novinářů, lidi z vedení redakcí a obchodních oddělení nemá přesnou představu, co se záhadným souslovím myslí. Každou zmínku o firmě vnímají jako pokus o skrytou reklamu a společenskou odpovědnost jako jiný převlek pro marketing. Proto se snaží jméno firmy z textu vyškrtnout. To je problém odstranitelný. Dříve nebo později redakce pochopí, že společenská odpovědnost firem není trik, ale standardní součást života moderní společnosti.

---

fronta Dnes. Jejich vydání jsem analyzovala, konkrétně vydání měsíce října a listopadu 2008, kdy se ekonomická krize rozšiřovala.

Výsledek práce udivil mnohé. Zatímco se německý deník snažil zveřejňovat snahu vlády krizi řešit (samozřejmě mimo jiné), u českého média převládal naprosto jiný trend – nejčastěji se objevovaly články o cenách výrobků a služeb.

Otázkou však stále zůstává, zda si tyto témata obyvatelé České republiky vážně chtějí přečíst, anebo zda si novináři stále myslí, že Čechy zajímají především tyto témata a žádná jiná.

[33] TRNKOVÁ, Jana. *Společenská odpovědnost firem : Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. 1. vyd. Praha :
Business Leadres Forum, 2004. 58 s. Dostupný z WWW: http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf, s. 20

Horší je to s druhým problémem. Dlouhodobá zkušenost ukazuje, že sociální a „ušlechtilá“ témata čtenáře opravdu nezajímá. Není to jen ničím nepodložený dojem. Ohlasy na reportáže z prostředí sociálních ústavů, zdravotnických zařízení a stacionářů, se kterými se dobročinnost firem nejčastěji spojuje, jsou blízké nule. To je hlavní důvod, proč šéfredaktoři tahle témata nemilují a zařazují je „až když není nic zajímavějšího“. A bohužel neplatí, že začnou čtenáře zajímat, pokud o nich budou novináři více a poutavěji psát. Zkušenost nic takového nenapovídá. Devět z deseti čtenářů tohle téma prostě přeskočí, přelistuje, ať je napsané jakkoli. A v podmínkách našeho malého trhu jsou média daleko více závislá na středoproudém čtenáři a mají velmi omezený manévrovací prostor. Co s tím? Nevím.“[34]

1.6.1 Dotazník pro novináře

Pro účely této diplomové práce byl rozeslán po novinářích dotazník s následujícími otázkami s cílem dozvědět se, jaké zkušenosti mají s tímto problémem sami žurnalističtí profesionálové.

Otázky, které byly vybraným novinářům rozeslány v červnu roku 2010:

1. Co si představujete pod pojmem společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility)?
2. Myslíte si, že firmy dělají dostatek pro společnost?
3. Informujete často ve svých článcích o spoléčenské odpovědnosti firem? Zajímá toto téma čtenáře dle vašeho názoru?
4. Soudíte, že je správné posuzovat výrobky jen podle ceny, nebo by se měla zohledňovat i reputace firem?

Z odpovědí jsou přiloženy dvě následující:

[34] TRNKOVÁ, Jana. *Společenská odpovědnost firem : Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. 1. vyd. Praha :
Business Leadres Forum, 2004. 58 s. Dostupný z WWW: http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf, s. 32

Redaktorka Lidových novin a časopisu Marianne

1. Co si představujete pod pojmem společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility)?

Každá firma by měla být vůči společnosti odpovědná, tj. chovat se k ní slušně, ať už plošně formou sponzorství akcí či vůči jednotlivci formou respektu a vytvoření optimálních podmínek pro práci a skloubení rodinného života s pracovním. Myslím si, že by firmy měly dát část svého zisku na projekty pro obecné blaho společnosti, stát by měl určovat povinnou částku a firmy by mohly samy rozhodovat, na co peníze vydají, např. sponzoring dětského domova, výstavba školky, vysázení aleje stromů, renovace gerontologického centra apod. Společenská odpovědnost je nejen vůči společnosti, ale i životnímu prostředí.

2. Myslíte si, že firmy dělají dostatek pro společnost?

Myslím, že se to zlepšuje. Stále více je vidět angažovanost firem v různých charitativních akcích a projektech, avšak vůči jednotlivci (např. skloubení péče o dítě a práce) nikoliv.

3. Informujete často ve svých článcích o spoléčenské odpovědnosti firem? Zajímá toto téma čtenáře dle vašeho názoru?

Neinformuji, avšak vybírám firmy podle míry jejich společenské odpovědnosti. Myslím si, že to čtenáře zajímá jen do určité míry, např. Spar a Teribear.

4. Soudíte, že je správné posuzovat výrobky jen podle ceny, nebo by se měla zohledňovat i reputace firem?

Naprosto souhlasím s tezí, že je třeba zohledňovat reputaci firem a sama dle toho výrobky nakupuji či vybírám do časopisu.

Redaktorka lifestylových časopisů

1. Co si představujete pod pojmem společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility)?

Domnívám se, že by to mělo znamenat, že cílem takto odpovědných firem není pouze produkovat zisk, ale také zajímat se o to, jaký má její činnost vliv na okolí. Tzn. mělo by se to týkat odpovědnosti za zaměstnance, jejich zdraví a práva, odpovědnosti za kvalitu produktů (v širším slova smyslu než pouhé výdrže, ale opět společenské prospěšnosti), odpovědnosti vůči životnímu prostředí, ale i podpora nejrůznějších neziskových projektů apod.

2. Myslíte si, že firmy dělají dostatek pro společnost?

Bohužel si to nemyslím. V tomhle ohledu mám důvěru spíše k menším firmám "rodinného" charakteru, které mají spíše možnost motivovat se i jiným směrem, než pouze za profitem. Nechci však paušalizovat.

3. Informujete často ve svých článcích o společenské odpovědnosti firem? Zajímá toto téma čtenáře dle vašeho názoru?

Věnuji se převážně medicíně a zdravotním tématům, takže příliš ne. Ale pokud třeba píši o kosmetice či módě, tak je-li zmíněná firma/značka tímto nějak pozoruhodná, snažím se tuto informaci přinést. Bohužel mám obavy, že tyto informace jsou pro většinu čtenářek a čtenářů jen zajímavostí, nikoli významným kritériem při rozhodování.

4. Soudíte, že je správné posuzovat výrobky jen podle ceny, nebo by se měla zohledňovat i reputace firem?

Naprosto nesouhlasím s tím, aby cena byla jediným či hlavním kritériem. Důležité je podle mne také: odkud výrobek pochází, jak byl vyroben a z čeho, zda jeho výrobci a dodavatelé surovin na výrobu mají férové podmínky pro svou profesi, jaká je jeho výroba a také fungování ohleduplné k životnímu prostředí, jak se firmy chovají ke svým zákazníkům a zaměstnancům atd. Bohužel mám však často pocit, že né vždy je vysoká

cena např. bio- či fairtrade výrobku oprávněná. Myslím, že mnoho firem se na této "módní" vlně snaží opět zase jenom vydělat.

2 CSR ve společnosti Unilever

Při psaní této diplomové práce se autorce naskytla velice zajímavá pracovní nabídka. Dostala možnost okusit na nějakou dobu pracovat v komunikačním oddělení nadnárodní společnosti Unilever. A právě tato zkušenost a tato práce ovlivnila další směr při psaní diplomové práce. Autorka se rozhodla se, že koncept CSR „našroubuje“ na Unilever a pokusí se zjistit, co všechno tato firma dělá a zda vystihuje definici, že by se společenská zodpovědnost měla projevovat na všech odděleních. Na následujících stránkách jsou tedy popsány aktivity CSR společnosti Unilever jak z globálního pohledu, tak z pohledu lokálního. Následuje popis jejich rozdílů.

2.1 Společnost Unilever

Britsko – holandský koncern je jednou z největších společností na světě. Působí ve více než 100 zemí světa a ve svém portfoliu zahrnuje přes 400 značek ve čtrnácti kategoriích zahrnující domácnost, osobní péči a potraviny.[35] Mezi nejznámější značky lze zahrnout Lipton, Knorr, Dove, které patří k mezinárodnímu portfoliu. Na lokálním trhu se prodávají například rostlinný tuk na pečení Hera či rostlinný tuk Perla a Rama a zmrzlina Míša (Algida).[36]

Víc než polovinu svého obratu generuje Unilever v rozvojových zemích a v tzv. emerging markets[37] jako je Asie, Afrika, Centrální & Východní Evropa a Latinská Amerika. Společnost Unilever si také spočítala, že největší podíl na obratu má 25 vlastních značek (tzv. Top brands). Některá jména značek se mohou v různých zemích lišit. [38]

---

[35] www.unilever.cz
[36] Tamtéž
[37] Tzv. emerging markets (EME) jsou definovány ekonomiky s nízkým až středním domácím příjmem na obyvatele. Tyto země jsou domovem až 80 % světové populace a reprezentují kolem 20 % světové ekonomiky. Pojem poprvé použil Antoine W. Van Agtmael v roce 1981
Zdroj: Internet:
http://www.investopedia.com/articles/03/073003.asp#12905099474422&close
[38] Annual Report and Accounts 2009, Unilever, str. 25

Tabulka č. 1: Podíl obratu v v rozvojových zemích a emerging trzích (developing and Emerging markets – D & M) a podíl obratu 25 top značek v procentech:

	2009	2008	2007
Share of turnover in D&E Markets (%)	49	47	44
Share of turnover in top 25 brands (%)	73	73	73

Zdroj: Anual Report and Accounts 2009, Unilever, str. 25

2.2 Produkty společnosti Unilever[39]

Portfolio produktů je členěno do 5 kategorií: savoury, dressings a margaríny (spreads), zmrzlina a nápoje, produkty osobní péče (personal care) a produkty domácí péče (home care).

Mezi savoury, dresingy a „spreads“ patří polévky, bujony, omáčky, snacks, majonézy, salátové dressingy, margaríny a výrobky na pečení. V této kategorii jsou nejvýznamnější značky Knorr, Hellmann´s, Becel/Flora, Rama/Blue band, Calvé, Amora, Ragú a Bertolli.

Značky zmrzliny a nápojů obsahují značky jako Cornetto, Magnum, Carte d´Or a Solero, Algida a Ola. Dále pak i Ben & Jerry´s, Klondike a Popsicle. Do této kategorie zahrnuje společnost i nápoje z čaje, ve které dominují značky jako je Litpon, Brook Bond a PG Tips.

Produkty osobní péče zahrnují 6 globálních značek, které jsou jádrem této kategorie. Jedná se o značky Dove, Lux, Rexona, Sunsilk, Axe/Lanx a Pond´s. Mezi výrobky pro ústní hygienu nejvíce figuruje Signal.

Značky produktů pro péči domova jsou například Omo, Surf, Komfort, Radiant a Skip. Dále pak Cif, Domestos a Sun/Sunlight.

[39] Annual Report and Accounts 2009, Unilever, str. 27

2.3 Zaměstnanci Unileveru

Společnost Unilever deklaruje, že se snaží považovat každého zaměstnance za osobnost, která má své vlastní zájmy a je jedinečná. Uvědomuje si, že zaměstnanci jsou její největší potenciál a opora. Zároveň věří, že práce by měla byt „stále vzdělávací cesta“ a že každý má stejné právo na svůj osobní rozvoj. Zajímavým postřehem v Unilever ČR může být kurz angličtiny, který firma zaměstnancům bezplatně poskytuje. Po restrukturalizaci společnosti v roce 2008 se snaha snížit náklady promítla i do tohoto vzdělávacího kurzu. Ten dostávají jen ti zaměstnanci, kteří angličtinu potřebují ke své každodenní práci a nedosáhli již požadované úrovně odpovídající jejich pozici. Samozřejmě je tato regule nelogická, je-li brán v úvahu i fakt, že mnoho dokumentů je v angličtině a že tato firma pracuje na globální úrovni, tedy rovněž v angličtině. Dle názoru autorky této diplomové práce se však bude společnost Unilever a tedy její zaměstnanci proti tomu rozhodnutí ohrazovat a v budoucnu bojovat.

Tabulka č. 2: Celkové číslo zaměstnanců v různých regionech během let 2005 až 2009 v tisících

Year end in thousands	**2009**	2008	2007	2006	2005
Asia Africa CEE	**95**	102	97	98	118
The Americas	**40**	42	43	45	47
Western Europe	**28**	30	34	36	41
Total	**163**	174	174	179	206

Zdroj: Annual report and accounts 2009, Unilever, str. 28

2.4 Vize společnosti Unilever

„We work to create a better future every day.
We help people feel good, look good and get more out of life with
brands and services that are good for them and good for others.
We will inspire people to take small, everyday actions that can add
up to a big difference for the world.
We will develop new ways of doing business with the aim of doubling

the size of our company while reducing our environmental impact.“[40]

Vize společnosti Unilever v překladu:
„Pracujeme, abychom každý den vytvářeli lepší budoucnost.
Pomáháme lidem cítit se dobře, vypadat dobře a získat více ze života a to vše s pomocí našich značek a služeb, které jsou dobré nejen pro ně, ale i pro ostatní.
Budeme inspirovat lidi, aby podnikali malé, každodenní aktivity, které mohou přispět k velkým změnám pro celý svět.
Nalezneme nové cesty a metody s cílem zdvojnásobit velikost naší společnosti a zároveň snížit náš dopad na životní prostředí.“

Výše zmíněná vize je pro firmu velice důležitá. Odráží se v ní celá strategie. Především poslední cíl, který se na první pohled zdá téměř nereálný, je prolínán do všech strategiích o udržitelném rozvoji.

2.5 Historie Unilever[41]

Historie Unilever započala již na konci předminulého století. V 90. letech devatenáctého století William Hesket Lever, zakladatel Lever Bros a později Lord Leverhulme, představil vizi mýdla Sunlight Soap, mýdlo, které způsobilo revoluci v pohledu na čistotu a pomohlo popularizovat osobní hygienu ve Velké Británii. Hlavními body Leverovy strategie bylo „změnit přístup k hygieně a přispět k tomu, aby se stala samozřejmostí, ulehčit práci ženám, starat se o zdraví a přispět k osobní atraktivitě, protože život lidí, kteří používají produkty Unileveru je radostnější a hodnotnější.

Kořeny společnosti sahají dokonce do českých zemí. V roce 1848 založil Jiří Schicht nedaleko Ústí nad Labem podnik na výrobu mýdel a svíček. Jeden z jeho vnuků se v roce 1930 stal spoluzakladatelem a prvním celosvětovým prezidentem společnosti Unilever.

V historii, která se nyní počítá již na tři století, byl úspěch Unileveru ovlivněn událostmi doby – ekonomickým rozmachem, recesí, světovými válkami, změnou životního stylu spotřebitelů a vývojem technologií. V průběhu let byly vytvořeny produkty, které

[40] Annual Report and Accounts 2009, Unilever, str. 1
[41] Popis historie společnosti je citován z oficiálních stránek www.unilever.cz s malými úpravami

pomáhají lidem získávat více ze života – snížit čas strávený domácími pracemi, zlepšit výživu, naučit lidi užívat si jídlo a pečovat o své domovy, své oděvy a v neposlední řadě o sebe sama.

Na následující časové přímce je dobře vidět, jak se vyvíjelo portfolio značek Unileveru.

Časová přímka[42]

19. století	Ačkoli Unilever vznikl ve třicátých letech 20. století, společnosti, které spojily síly, aby vytořily byznys, který je znám dnes, byly založeny ještě před začátkem dvacátého století.
1900	Zakládající společnosti Unileveru vyráběly zboží z olejů a tuků, především mýdla a margaríny. Na začátku dvacátého století jejich expanze takřka předčila dodávky surovin.
1910	Tvrdé ekonomické podmínky a první světová válka ztížily obchodování každému, takže obchodníci se sdružovali do asociací, aby ochránili své společné zájmy.
1920	S rychlým rozvojem obchodu společnosti zahájily vyjednávání, která měla zamezit ostatním vyrábět stejné typy zboží. Ale místo toho se dohodly na sloučení – a tak byl založen Unilever.
1930	První dekáda existence Unileveru nebyla procházkou růžovým sadem: od Světové hospodářské krize až k druhé světové válce. Ale zatímco obchod racionalizuje své postupy, zároveň pokračuje jeho obměna.
1940	Činnost Unileveru po celém světě se začíná rozdělovat, ale společnost dále proniká na trh s potravinami a zvyšuje investice do výzkumu a vývoje.
1950	Překotný vývoj nových technologií a vznik Evropského hospodářského společenství přispěly ke zvýšení životních standardů na Západě a zároveň se začaly otevírat nové trhy v rozvojových ekonomikách po celém světě.
1960	S expandující světovou ekonomikou se rozrůstá i Unilever a začíná s vývojem nových produktů, vstupuje na nové trhy a věnuje se ambiciózní akviziční politice.
1970	Těžké ekonomické podmínky a vysoká inflace v sedmdesátých letech se dotkly každého, avšak zvlášť se projevily v sektoru rychloobrátkového zboží.
1980	Unilever se stal jednou z největších světových společností, avšak rozhodl se zúžit portfolio svých výrobků a racionalizovat svůj obchod, aby se soustředil na důležité produkty a značky.
1990	Zájmy Unileveru se rozšiřují do střední a východní Evropy. Společnost se dále zaměřuje na méně produktových kategorií, což vede k prodeji nebo stažení dvou třetin jejích značek.

[42] www.unilever.cz

2.6 Unilever v regionu Střední Evropa

Společnost Unilever nazývá sama sebe jako multilokální multinacionální korporaci, která působí v Americe, Asii, Africe i v Evropě. Firma se rozděluje do klastrů, které jsou děleny podle geografických regionů. V roce 2008 proběhla v Unileveru restrukturalizace společnosti, která vyústila ve spojení 6 států regionu centrální Evropy (anglicky CE Region). Jsou to státy Česká republika, Slovenská republika, Maďarsko, Slovinsko, Chorvatsko a Bosna a Hercegovina. Sídlo společnosti je v Budapešti[43], kam se rovněž přesunula většina ústředních oddělení; jako například téměř celý marketing. Tento region zabírá v rámci Evropy plochu kolem 9 % z celkové rozlohy Evropy a žije v něm 5 % celkové populace Evropy. [44]

Celá výše zmíněná reorganizace společnosti přinesla na jednu stranu mnoho výhod, které jsou s centralizací spojené (např. úspora nákladů), na druhou stranu má však i plno nevýhod, se kterými se zaměstnanci ještě nedokázali vyrovnat. Jako největší výzva by se z pohledu interního dala považovat nalezení nové motivace zaměstnanců pro práci, kteří jsou znechucení jednou zásadní věcí: odpovědnost jim zůstala, ale pravomoci byly přeneseny do zahraničí, konkrétně do Budapeště. Další problém se zdá být implementace strategie, v tomto případě CSR, ale dá se to aplikovat i na jiné. Rozhodovací pravomoci a poslední slovo chce mít totiž téměř každá zainteresovaná skupina, což velice znesnadňuje a prodlužuje celý proces.

Střední Evropa jako region bude muset v budoucnu čelit mnoha přeměnám, které se týkají především demografických proměn ve společnosti. Tyto změny přinesou z pohledu byznysu mnoho strategických výzev. V následujícím textu jsou uvedeny některé z nich, které vyplývají ze statistických čísel posledních let.[45]

---

[43] Když byl CE region seskupován, připadaly v úvahu dvě města, která by se mohla stát centrem tohoto regionu. Byla to Budapešť a Praha. V Unileveru nikdo přesně nedokáže vysvětlit, proč byla nakonec Budapešť vybrána jako hlavní město centrály. Někdy to dokonce vypadá, že si manažeři, kteří o tom rozhodovali, téměř až hodili korunou. Každopádně určitá rivalita mezi zaměstnanci v Budapešti a v Praze je cítit doslova na každém kroku. Může to být způsobeno i tím, že Češi nejsou zvyklí se mezi menšími státy podřizovat (např. jako na Slovensku), ale také tím, že jim nikdo nebyl schopen pořádně vysvětlit, proč se centrálou nestala Praha a slova ve smyslu „prostě je to tak, stalo se," jim bohužel nestačí.

[44] Materiály zaslány společnosti Unilever v červenci 2010

[45] Strategické výzvy citovány z materiálů zaslaných společnosti Unilever v červenci 2010

1. Problém hledání nových zaměstnanců

Největší země z regionu s nejvyšším počtem populace jsou Česká republika a Maďarsko. Jak ale napovídá demografický trend, během 40 let by všechny země střední a východní Evropy měly zaznamenat početní propad. V České republice kladou na nábor nových zaměstnanců nebývalý důraz, a proto není žádným překvapením, že se může stát ještě významnějším. Situace se nemění ani přes fakt, že se důchodový věk v České republice od roku 1996 zvýšil u mužů o 2 a u žen o 4 měsíce, což znamená, že v současnosti chodí ženy do důchodu v 57 – 61 letech a muži ve věku 62 let. Cílem všech vlád napříč politickým spektrem je tento věk do roku 2013 ještě zvýšit a to na 59 – 63 a 63 let. Pro společnost Unilever z toho plyne jednoznačný důsledek – nutnost zaměstnávat starší pracovní sílu.

2. Životní prostředí

Ve všech šesti zemích regionu CE můžeme sledovat nárůst emisí CO2, která plyne jako důsledek zvýšené spotřeby elektřiny. Tento problém se může v budoucnosti projevit jak na poli podnikatelském, tak i v sociální soudržnosti obyvatel.

Česká republika se v tomto směru vydala po vzoru všech rozvinutých zemí a snaží se najít metody, jak vzrůstají spotřebě energie zabránit. Cesty hledá především skrze efektivitu energie a aktivity spojené s tříděním odpadu. Společnost Unilever se do této strategie zapojuje vzdělávacími programy a také rozvojovými projekty využívající odpad jako potenciální paliva.

3. Zdraví

Současným trendem výživy v rozvinutých zemích je zdravý životní styl a s ním i spojená zvyšující se dlouhověkost obyvatelstva. Tento fakt naprosto nahrává společnosti Unilever, která se prezentuje sloganem „Přinášíme vám vitalitu do života“.
Ve všech zemích tohoto regionu střední Evropy se předpokládá stárnutí populace. Do poloviny tohoto století se skupina obyvatel ve věku od 0 – 14 let početně sníží, naopak

obyvatelé starší 60 let se podle předpokladů téměř zdvojnásobí. Počet obyvatel nad 80 let se zvýší až třikrát.

K bodu zdraví se může připočítat i problém, který se v posledních letech významně rozšířil v rozvinutých zemích – obezita. Index, který se používá pro výpočet lidské nadváhy či podváhy tzv. BMI (Body Mass Index), dosahuje čísla 30 u jedné čtvrtiny populace České republiky. V tomto bodě se Unilever snaží využít příležitosti a reagovat na stále rostoucí poptávku po zdravějších produktech.

2.7 Charakteristika trhu s rychloobrátkovým zbožím FMCG v České republice

Trh s rychloobrátkovým zbožím (Fast Moving Consumer Goods) je trh s zbožím, které se prodává často, jako například potraviny, drogerie či nápoje.[46]

V České republice dominují 3 hlavní skupiny supermarketů. Jedná se o Tesco, Kaufland a Lidl. Tesco je nerychleji rostoucí retailový řetězec, který mezi lety 2005 až 2007 zvýšil svůj počet obchodů z 35 na 85. V tom stejném období navýšil Kaufland počet svých prodejen z 67 na 77 a Lidl z původních 129 na 155.[47]

Průměrná útrata za potraviny a výrobky pro osobní péči na jednoho obyvatele České republiky je cca 6000 korun za měsíc. Celkový FMCG trh je v České republice odhadován na 176 miliard korun. Unilever se podílí na 45 % trhu a je nejvíce aktivní v obchodu s jídlem a osobní hygienou.[48]

[46] www.businessdictionary.com
[47] Informace čerpány z dokumentů zaslaných firmou Unilever v červenci 2010
[48] Tamtéž

3 Unilever a jeho globální strategie CSR

Zcela logicky zní fakt, že strategie globální a lokální se v takto velké firmě budou lišit. Nesmí se však opomíjet určitá propojenost a inspirace obou strategií, která není v Unileveru výjimkou.

3.1 Kultura Unilever

Mnoho lidí již jistě pomyslelo na důvody, proč je určitá firma tak silná a již tak dlouho dobu se drží na trhu a dokonce na samém vrcholu. Jedná se snad pouze o její výrobky? Či snad zaměstnance?

Obé je pravdou. Ale ne jedinou. Každá firma má určitou kulturu, kterou se vyznačuje. Čím déle je na trhu a čím je větší, tím je hlubší i její kultura.

U společnosti Unilever to platí taktéž. Celá společnost a vlastně i značka Unilever je propletena kulturou – tzv. kulturní sítí (culture web). Z čeho se tedy skládá kultura Unilever?[49]

1. Příběhy

Vyprávění o tom, jak William Lever vynalezl mýdlo a tím pomohl k rozšíření hygieny ve světě, motivuje firmu k naplňování svých cílů.

"To make cleanliness common place, to lessen work for women, to foster health and contribute to personal attractiveness, that life can be more enjoyable and rewarding for the people who use our products" (William Hesketh Lever 1890).

V současnosti je mise firmy přinést vitalitu do života („to add vitality to life).
Společnost na svých webových stránkách uvádí:

„Naplňujeme každodenní potřeby lidí v oblasti výživy, hygieny a osobní péče prostřednictvím značek, které pomáhají lidem dobře se cítit, dobře vypadat a získávat více ze života."

[49] Složky firemní kultury vypozorovány z vlastní zkušenosti a z rozhovorů se zaměstnanci Unileveru a z dokumentů zaslaných společnosti Unilever v červenci 2010

Z výše uvedeného lze usuzovat, že mise společnosti zůstala stejná a to i v čase takovýchto změn, které se v posledním století udály.

1. Symboly

Symbolem jsou myšleny silné značky produktů prodávající se na FMCG trhu, dále pak také samotná značka Unilever, která zastupuje korporátní symbol.[50] Neopomenutelná je i CSR strategie firmy, která má na globální úrovni hlubokou tradici a je zakomponovaná do každé části byznysu.

2. Silná struktura společnosti

Důvěra v model Unileveru, lokální zplnomocnění (které je však v některých případech potlačováno), geografická lokalita, která může být chápána jako motivace k další a důslednější práci (jistá forma zdravé konkurence mezi zeměmi)

3. Kontrolní systémy

Mezi kontrolní systémy, které motivují firmu k lepším výkonům, můžeme počítat KPI životního prostředí (Environmental key performance indicators), externí audity, interní audity a audity trhu. V demokratických zemím svou roli sehrávají i média, která jsou často znázorňována jako hlídací pes demokracie.

4. Organizační struktura

Unilever působí v organizačních oblastech - stát, region, klastr, globální pojetí

5. Rituály a rutiny

Tak jako za vším vyvíjejícím a fungujícím stojí lidé, zde to není jinak. Zapálenost pracovníků, jejich otevřenost a profesionalita dozajista přispívá k výkonům, kterých Unilever dosahuje (např. v českém Unileveru si téměř každý zaměstnanec tyká. Nikdo si nehraje na velkého pána a snaží se vycházet druhému vstříc).

[50] Mnoho lidí si se značkou Unilever nedokáže spojit tolik známých produktů. Je to způsobeno především strategií, kterou si společnosti nastavila Ve svých reklamách upřednostňuje společnost své výrobky, ale již neuvádí jméno Unilever. Jako důvod uvádí široké portfolio značek a s nimi spojené značné riziko, které by mohlo nastat, kdyby se objevila krize u jedné značky. Tím by mohla pokazit image i dalším značkám. Od roku 2010 však Unilever tuto strategii zcela obrátil a naproti tomu nařídil směrnici, která přikazuje, aby v každé reklamě bylo již logo Unilever uvedeno.

Výše zmíněné hodnoty se promítají do všech částí podnikání a také kontrolují zapojení zaměstnanců a stakeholdrů do okolí firmy (jak vnitřního tak vnějšího).

3.2 Implementace CSR strategie

Globální Unilever má řadu struktur, které se starají o úspěšnou implementaci CSR strategie:[51]

- Bezpečnostní a environmentální zajišťovací centrum (Safety and Environmental Assurance Centre (SEAC))

SEAC je zodpovědné za zajištění bezpečnostních rizik, které pocházejí z různých operací firmy. Centrum je snižuje, řídí a kontroluje

- Výzkumný institut pro potraviny a zdraví (Unilever Food and Health Research Institute)

Institut se zabývá neustálým vývoje nových produktů a zlepšováním kvality výživy již existujících produktů. Výzkumy často probíhají ve spolupráci s jinými odděleními společnosti

- Hygienický program globálního zdraví (Global Health Through Hygiene Programme)

Tento program koordinuje snahy společnosti přinášet zdraví a hygienu všem lidem

- Skupina udržitelného zemědělství (Sustainable Agriculture Steering Group)

Tato skupina pracuje s externisty, kteří zajišťují, aby společnost naplňovala své cíle na poli udržitelného logistického řetězce

- Další programy

Společnost Unilever často vytváří pracovní skupiny, které se zabývají různými specifickými problémy.

[51] Informace z podkladů poskytnuté společnosti Unilever, červenec 2010

3.3 Prostředky k ovlivňování CSR strategie společnosti Unilever

Tyto prostředky se řídí především výrobním portfoliem společnosti. Jsou to tedy nástroje, kterými může firma zasáhnout své spotřebitele nejsnadněji.

3.3.1 Značky a inovace[52]

Mezi hlavní prostředky, kterými chce Unilever ovlivnit svou CSR strategii a potažmo i své zákazníky, patří zcela jednoznačně značky výrobků a jejich inovace. Jako každá výrobní firma, tak i Unilever se snaží reagovat na změny životního stylu svých zákazníků. A rovněž zapůsobit na celou škálu příjmových skupin. Veškeré tyto reakce jsou závislé na inovacích, které přichází dříve než inovace konkurence. Společnost Unilever se v oblasti inovací zaměřuje na design, obaly, marketing a inzerci.
Příklad, který vystihuje inovací produktů je výjimečný produkt vyráběný pro trh v Indii. Unilever na místním trhu zjistil podstatnou věc: v Indii je nedostatek kvalitní pitné vody. Z toho důvodu zavedl na trh technologii s názvem Pureit, což je výrobek, který si indická domácnost nainstaluje přímo ve svém domě a tento čistič jim zajistí zdravotně nezávadnou vodu s nízkou spotřebou energií.

Unilever si uvědomuje, že klíčem k úspěšné inovaci je dlouhodobé a hloubkové poznávání zákazníka. Pro firmu tento fakt znamená vnést sílu globální strategie na místní trh, na kterém musí poznat zvyky, chutě a chování tamních obyvatel.
Celková strategie společnosti je však zaměření se na investice do produktů, které mohou spolehlivě fungovat globálně, spíše než výrobky, které lze zavést je v pár zemích. Z hlediska nákladů a výnosů se toto nastavení společnosti vyplatí.

V roce 2009 bylo otevřeno výzkumné centrum v Shangai. Umístění centra je zcela příznačné, protože město Shangai je bráno jako vůdčí oblast pro výzkum technologických inovací (tzv. high-end innovation). Tato investice do výzkumu značí rovněž i fakt, že Unilever i přes ekonomickou recesi se snaží neustále posílat svým spotřebitelů jasný signál, jak moc jsou pro něj inovace důležité a že chce stále pracovat na zlepšování svých výrobků.[53]

---

[52] Informace z podkladů poskytnuté společnosti Unilever, červenec 2010
[53] Annual Report and Accounts 2009, Unilever, str. 9

3.3.2 Tržní prostředí[54]

Tržní prostředí představuje pro společnost Unilever největší růstový potenciál. Uvědomuje si především, že největší možnosti jí skýtají rozvojové trhy. Na poli těchto zemí má firma jako je Unilever díky svému portfoliu produktů jednodušší pozici. Jde především o fakt, že se obyvatelé tzv. třetího světa dříve nebo později naučí používat stejné prostředky hygieny jako lidé ve světě již rozvinutém. V tomto směru je řeč především o mýdlech, zubních pastách nebo čistících prostředcích pro domácnost. Unilever si je vědom tohoto faktu a vkládá svou energii do vzdělávácích programů, ve kterých ukazuje účastníkům, jak je hygiena nejen zdravá a důležitá, ale i příjemná.

V dnešním světě žije 6,8 miliard lidí (rok 2010). Podle statistik se populace do roku 2020 na zemi zvýší o necelou miliardu, to znamená na 7,7 miliard. V rozvojových zemích žije až 5,9 miliard z celkového počtu. Z toho důvodu se Unilever zcela logicky snaží v těchto zemích vyhrát nad svou konkurencí.

Další oblast, kterou by chtěl Unilever zasáhnout, je tzv. nepřímý prodej, tzn. zasáhnout své spotřebitele přes maloobchodníky. V roce 2008 z toho důvodu založil první síť center v New Jersey, která pracují přímo s maloobchodníky. Centrum zajišťuje vše – od prodeje přes rozmístění produktů po design obalů. Pro společnost to má jednu nespornou výhodu: bez jakýchkoliv nákladů v opravdovém obchodě si testuje své nápady a tím si otvírá mnoho dalších možností růstu.

Další centrum bylo otevřeno v Londýně a plánují se otevření center v Paříži, Shanghai a San Paulu.

3.3.3 Lidé[55]

Cíl zdvojnásobit byznys je velice ambiciózní a jen těžko dosažitelný bez lidí, kteří věří ve svého zaměstnavatele a mají rádi firmu, pro kterou pracují. Unilever si uvědomuje, že najít a udržet si takovéto zaměstnance je velice nesnadný úkol. Deklaruje, že kdykoliv vidí nějakou mezeru či problém, který by se měl vyřešit, snaží se zaměřit svou pozornost na řešení. To může obsahovat dokonce takové kroky, jako je změna organizační struktury, zhodnocení strategie náboru nových zaměstnanců, změna strategie zapojení

[54] Tamtéž, str. 10, 11, 12
[55] Annual Report and Accounts 2009, Unilever, str. 14, 15

zaměstnanců do kultury společnosti, použití různých tréninků na podporu rozdílných schopností a další.

Společnost Unilever dále klade důraz na zásadní bod – rozmanitost – a to jak v pohlaví, tak v národnosti, rase, víře a kultuře. Uvádí, že potřebuje různorodý tým k tomu, aby mohla lépe rozumět svým zákazníkům.

Na tomto bodě začal Unilever již pracovat: v jeho představenstvu zasedají členové 6 národností, 9 členů z Unilever Executive týmu pochází z celkem 6 různých zemí.

Také počet žen se na vedoucích pozicích stále zvyšuje. Například od roku 2007 se číslo žen ve vice prezidentských funkcích zvedl o celou jednu třetinu.

3.4 CSR strategie a trvale udržitelný rozvoj

V době psaní této diplomové práce se společnost Unilever právě chystala na uvedení nové CSR strategie, přesněji řečeno strategie o trvale udržitelném rozvoji, které mělo proběhnout 15. listopadu 2010. Ve své diplomové práci by se však autorka chtěla koncentrovat na strategii z roku 2009, ke které byly vydány i změřené výsledkové studie a kterou lze již prakticky vyložit a porovnat se strategii lokální. Přesto je třeba upozornit, že globální strategie je velice obecná a proto zcela logicky se bude od lokální strategie lišit především díky konkrétním projektům, které v České republice probíhají.

V nové strategii pro rok 2011 lze pozorovat trend, že se Unilever začal koncentrovat na oblasti, kde má nejvyšší prodeje a tržby, a dále na trhy, ve kterých vidí největší potenciál. Jak již bylo výše několikrát zmíněno, jedná se o rozvojové země a o tzv. emerging markets. Jednání společnosti je naprosto logické i s ohledem na produkty, které firma vyrábí. Jde především o výrobky, které ke svému každodennímu životu potřebuje každý civilizovaný člověk. A pokud si tedy Unilever tzv. vychová své spotřebitele dříve, než tak učiní konkurence, zaručí mu to v podstatě splnění nastaveného cíle – zdvojnásobení velikosti společnosti. A to z následujících důvodů: nejvíce lidí žije a žít v budoucnu i bude v těchto zemích, a dále na jejich hygienických návycích se dá ještě mnoho pracovat a hodně změnit.

Strategii udržitelného rozvoje, jinými slovy řečeno CSR oblasti společnosti Unilever bychom mohli rozdělit do následujících tří oblastí:[56]

[56] Dokument Unileveru Progress on our commutments; z internetu: http://www.unilever.com/sustainability/strategy/vision/index.aspx

- Zdraví a duševní pohoda (Health and well-being)
- udržitelný rozvoj
- ekonomické dopady

Tyto oblasti zcela korespondují s produkty Unileveru a mottem, že lze zlepšit svět přes vlastní zákazníky.

3.4.1 Zdraví a duševní pohoda

Tato oblast je s výrobky Unileveru spojena asi nejvíce. Zaměřuje se především na prevenci proti nemocem a vzdělávaní obyvatel.

3.4.2 Výživa

Tento palčivý problém obyvatel celého světa se Unilever snaží řešit svými výrobky. Na firmy stejného produktového zaměření a jsou významné na FCGM trhu tlačí i stát a vyžaduje od nich nutriční kvalitu jejich výrobků. Spotřebitelé nejsou v současnosti také neteční k obsahu potravin, které konzumují. A tento kruh požadavků na kvalitu potravin uzavírají firmy, které si uvědomují, že pokud by zůstaly stát na místě a nenásledovaly tento trend, mohou jednoduše ztratit nejen své zisky a tržní podíly, ale i svou firemní reputaci. Unilever si tyto aspekty a rizika dobře uvědomuje a inovuje své produkty nejen k dosažení nastavených zdravotních kritérií, ale i rychlejšího podnikatelského růstu.
Na které oblasti ve výživě se Unilever především zaměřuje?

- Zlepšení výživových kvalit u svých produktů
- Vývoj nových výrobků a tím rozšíření výběrových možností pro zákazníka
- Poskytování jasných a transparentních informací o produktech

Na tuto oblast, kterou Unilever považuje za velmi důležitou, zavedl speciální program Nutrition Enhancement Programme. V jeho rámci se firma snaží o zlepšení nutričních

kvalit svých výrobků. Do konce roku 2009 se jí podařilo vylepšit portfolio cca 30 000 produktů. Unilever snížil obsah saturovaných a transmastných tuků, cukru a soli.[57]

Pár příkladů, které společnost uvádí ve svých přehledech jako dosažené cíle v této výživové oblasti:

- Sojové mléko, které se prodává v Brazílii, obsahuje o 36 % méně cukru než v minulých letech
- Hellmann´s Light majonézy obsahují o polovinu méně kalorií než požadují regulační orgány
- V Německu se podařilo snížit kalorie o 10 % v margarínu Rama

Do této kategorie lze zahrnout i vývoj a inovaci nových produktů. Unilever se zaměřuje na produkty, které pomůžou lidem při jejich dietách a ochraně zdraví, např. na snížení cholesterolu.

Dále lze hovořit o informování svým zákazníků prostřednictvím značení produktů. Díky značení si zákazníci mohou dodržovat svou dietu, protože již na obalu zřetelně poznají, jaké živiny a suroviny produkt obsahuje. Avšak někteří spotřebitelé stále značení nerozumějí (nastává zmatení spotřebitelů).[58]

Unilever má i v této oblasti svou vlastní politiku ve značení svých veškerých produktů. Obaly musí obsahovat:

- osm hlavních živin
- informaci o výživě na jednu porci 100g/ml
- obsah kalorií na přední straně obalu

Značení potravin se liší v každé zemí. Unilever je společnost, která se v Evropě dobrovolně připojila k iniciativě CIAA (Confederation of Food and Drink Industrie of

[57] Velkým otazníkem pro firmy jako je Unilever je značení o složení potravin na produktech. Do této otázky se vkládají nejen velké společnosti, ale také zájmové skupiny či komory jako je například Potravinářská komora. Nezůstává však pouze na státní úrovni. Věc se snaží vyřešit i Evropská Unie. Všichni by chtěli dosáhnout shody ve značení na obalech, protože si uvědomují, že se zákazník v tom množství označení už nemůže vyznat. Na druhou stranu je také výrazně znatelné, jak dobrým byznysem se tato oblast stala. Když určitá firma dosáhne toho, že její značení se stane oficiálně uznávaným, budou muset ostatní společnosti platit nemalé částky, aby se toto označení objevilo i na jejich produktech, popř. budou muset investovat do změny a inovace výrobků, které by posléze již takové označení dostaly. V zásadě a velmi prakticky bráno je to marketingový tah, za kterým stojí na vyšších úrovních i velice silné lobbyistické skupiny.

[58] Obecně lze říci, že zákazníci nejsou schopni si např. kalorie přepočítat, či lépe řečeno představit si pod tímto číslem na obale, co přesně to pro jejich zdraví a dietu znamená. Informovanost lidí o zdravé výživě se může zdát veliká, ale ve skutečnosti je opak pravdou. V České republice je to například způsobeno i komunistickou minulostí, kdy se lidí o tento trend vůbec nezajímali. I proto se Unilever snaží obyvatele ČR vzdělávat už od školních lavic. V roce 2010-2011 se stal partnerem školní soutěže SAPERE, která se zaměřuje na zdravou výživu a na informovanost žáků.

the European Union). Ta požaduje na produktech značení tzv. GDA (guideline daily amounts). Na konci roku 2009 mělo toto označení již více než 90 % produktů Unilever. Marketing a inzerce na výrobcích společnosti rovněž podléhají vnitřním pravidlům a politice společnosti (Food and Beverage Marketing Principles). Mezi základní pravidla patří naprostý zákaz reklamy zaměřené na děti ve věku od 0 do 6 let a dále pak omezení reklamy na děti od 6 do 12 let (pouze produkty, které podléhají přísným nutričním kritériím).[59]

3.5 Hygiena a duševní pohoda

Společnost Unilever produkuje výrobky, které pomáhají udržovat každodenní hygienu (zubní pasty, mýdla). Avšak tato oblast již nezávisí pouze na firmách, které se těmto produktům věnují, ale především na spotřebitelích, kteří si musí zvyky každodenní hygieny osvojit. Slabé čistící návyky a nedostatek dobrých hygienických praktik jsou stále příčinou milionů úmrtí, kterým je možno zabránit. Podle čísel společnosti Unilever přichází o život kvůli průjmu a dýchacím potížím kolem 3,5 milionů dětí pod hranicí věku 5 let.[60] Další studie, na níž se Unilever odvolává ve svém reportu [61], ukazuje, že lidé většinou vědí, že je dobré si čistit zuby dvakrát denně a umýt si ruce mýdlem po každé toaletě, avšak zatím stále tuto znalost nedostali do svého každodenního rituálu.
Jaké cíle si dal Unilever v této oblasti?

- vyrábět efektivní produkty, které zlepší zdraví a duševní pohodu člověka
- změnit hygienické návyky lidí díky programům zaměřeným na změnu chování
- pracovat s dalšími partnery, aby byly vyvinuty společné kampaně na téma hygieny a tím zasažena větší skupina obyvatel

Důležitost mytí rukou si společnost Unilever staví do popředí svých cílů. Do roku 2015 chce naučit 1 miliardu lidí nové návyky v hygieně. Dopomoct jí má k tomu produkt Lifebuoy a jeho kampaně.

V roce 2008 byl dokonce vyhlášen globální den mytí rukou. Zavedla ho organizace Public-Private Partnership for Handwashing with Soap, jejíž jedním ze zakladatelů je Unilever. Zapojil se do něho nejen soukromý sektor, ale také vlády a neziskové

[59] Annual Report and Account, Unilever, str. 25
[60] Annual Report and Account, Unilever, str. 25
[61] Tamtéž, str. 27

organizace. O rok později, tedy v roce 2009, se tohoto dne zúčastnilo kolem 80 zemí světa. Miliony dětí se zapojily do aktivit, které měly přispět ke zviditelnění důležitosti mytí rukou mýdlem.[62]

Unilever založil v Indii výzkumné centrum značky Lifebuoy, které zkoumalo 2000 rodin mezi lety 2007-2008. Experiment rozdělil tuto skupinu na dvě části. První polovině poskytl mýdla spolu se vzděláním o správné hygieně. Ta druhá polovina žila stejně jako doposud a také stejně jako většina Indů.

Výzkum ukázal, že u první poloviny rodin se zvýšilo používání mýdel o 10 násobek a bylo zaznamenáno snížení výskytu průjmového onemocnění u dětí mladších 5 let o 25 %. Děti měli také znatelně méně zanedbaných dní ve škole.[63]

Unilever v této aktivitě pokračuje i nadále a zapojuje se do různých nadnárodních programů. V současnosti pracuje i s UNICEF, se kterým chce nalézt efektivní metody k přesvědčování lidí, že mytí rukou mýdlem je zdravotně velice důležité.

Dalším problémem hygieny, který vede ke zdravotním problémům je ústní hygiena. Je to problém celosvětový a podle společnosti Unilever více než jedna miliarda obyvatel nepoužívá zubní pastu z fluoridu. Dále se předpokládá, že více než 3 miliardy lidí si nečistí zuby dvakrát denně.[64] Proto hlavní cíl Unileveru v této oblasti je naučit člověka čistit si zuby ráno a večer každý den.[65]

Výše zmíněná důležitost dentální hygieny je prokázána vědeckými výzkumy. Čištění zubů dvakrát za den snižuje vznik zubního kazu o 50 % u dětí v porovnání s dětmi, které si čistí zuby jen jednou za den.[66]

Unilever se stal partnerem FDI World Dental Federation, která podpořila přes 40 orálních aktivit v 37 zemích. V roce 2009 prodloužil Unilever tuto spolupráci na další tři roky. Jejich společná kampaň se nazývá Brush Day and Night. Hlavní sdělení spočívá

---

[62] Jako důležitý marketingový tah se dá považovat kampaně firmy Unilever v zemích jako je Indie, Bangladéš, Sri Lanka, Pákistán, Indonésie, Vietnam a Jižní Afrika. Ty upozorňují na mytí rukou mýdlem názornými ukázkami a workshopy. Dohromady již do roku 2009 zasáhly 133 milionů lidí. V stejném roce byla v Indii značka mýdla Lifebuoy zvolena jako značka, které spotřebitelé nejvíce důvěřují v národní spotřebitelské anketě. Tyto aktivity slouží opět jako dobrý příklad marketingu a ukazují, jak důležité pro firmu je se na rozvojový svět zaměřit. Stačí pouze přenést evropské návyky a v tomto ohledu velice záleží na tom, kdo z firem bude v těchto oblastech jako první. Zdroj: Annual Report, Unilever, 2009

[63] Ukázka toho, jak lze všude najít souvislosti - naučte děti mýt si po každé toaletě ruce mýdlem, zamezíte častým onemocněním kvůli kterým nemůžou chodit do školy a vzdělávat se. Jejich vzdělání je základ toho, aby se celá země posouvala nejen, ale také ekonomicky dále. Pro Unilever to má jednu nespornou výhodu: když si tyto děti navyknout používat jejich produkt, naučí to následně své děti a tak to půjde dále.

[64] Výzkumy společnosti Unilever, Annual Report and Account, Unilever, str. 31

[65] V České republice byla tomuto problému věnována také velká pozornost. Existoval tzv. denti bus, který objížděl školy a zadarmo kontroloval dětem zuby. Aktivita by však měla být brána jako marketing firmy.

[66] Opět názorný případ toho, že když Unilever naučí tomuto pro nás zcela běžnému návyku zbytek světa, respektive především rozvojové země, může velikost jeho byznysu vzrůst dvojnásobně (především na značkách Signal, Pepsodent, Close Up, Mentadent, Aim a Zhoní Hua).

ve zjištění, že sami rodiče mají často problémy čistit si se svými dětmi zuby. V televizi proto kampaň ukazuje, jak velká zábava může čištění zubů být.[67]

Další aktivity Unileveru v této oblasti se orientují na výzkumy s tzv. chytrými kartáčky, které uvnitř skrývají senzor. Ten zjistí informaci o frekvenci používání kartáčku. Tímto kartáčkem Unilever dále sleduje, co se stane se skupinami obyvatel, které se zapojí do jeho workshopů či hygienických kampaní.

Oblast, která podle společnosti Unilever také zapadá do hygieny je ochrana pitné vody. V Indii začal Unilever dokonce prodávat čistič vody (water purifier), který poskytuje vodu zdravou a čistou, jakoby přešla varem, aniž by k tomu byla třeba elektřina. Tento čistič vody eliminuje bakterie, které ve vodě vznikají a jsou příčinou mnoha nemocí. Produkt představuje cenově dostupnou alternativu bezpečně pitné vody než voda převařovaná či kupovaná v láhvích. V roce 2009 byl tento čistič rozšířen do všech 28 svazových států v Indii, což rozšířilo řady uživatelů z 5 milionů obyvatel v roce 2008 na 15 milionů uživatelů v 3 milionech domácností v roce 2009. Dále se Hindustan Unilever a UNICEF snaží zajistit pitnou vodu ve školách a dalších centrech v chudých částech především na jihu Indie. Jen jako poznámka slouží fakt, že byl tento čistič vody oceněn i vládou Velké Británie v roce 2009 v kategorii inovace zaměřená na zákazníky, která má pozitivní dopady na život spotřebitelů (tzv. „iawards“).

Jako poslední oblast, na kterou se Unilever v rámci hygieny zaměřuje, je rozšíření vlastní úcty a duševní pohody (enhancing self-esteem and well-being). Byla to právě společnost Unilever, která se zapsala do historie marketingu se svou kampaní za skutečnou krásu, ve které byly ukazovány ženy a dívky tak, jak opravdu vypadají (nikoliv pouze modelky).

Program, který byl k tomuto účelu vytvořen, se nazývá Dove Self-Esteem Fund. Zaměřuje se na problémy s pletí (např. ekzémy) a pracuje s neziskovými a vzdělávacími organizacemi.

Oblast vystihuje cíl Unileveru, který chce dopomoct se svými výrobky, aby jeho spotřebitelé dobře nejen vypadali, ale i se tak cítili. Zaměření se na cílovou skupinu

[67] K této kampani vznikla i samostatná stránka na internetu (www.brushdayandnight.com), kde mohou rodiče posílat svá videa a přečíst si správné tipy na čištění zubů svých dětí. Stránka je podporována FDI World Dental Organisation. Unilever v tomto případě vystihl, jak lze na správné kampani založit hezkou a účinnou komunikace na delší období (se stejným tématem jsou totiž natáčeny televizní reklamy ve více zemích). Dle mého názoru je v korporátní komunikaci velkým přínosem, když se firmě podaří vtáhnout do kampaní přímo své spotřebitele, kteří se na ní následně sami podílejí (viz natáčení videí rodičů s dětmi při večerním čištění zubů a umísťování svých videí na internet).

mladých lidí má své logické opodstatnění, které vychází z pochybovačných myšlenek dospívajícího jedince o sobě samém.

3.5.1 Udržitelný rozvoj

S environmentální otázkou se setkáme téměř každý den, minimálně v médiích. Naše planeta se mění a není mnoho pochyb, že má na tom svůj podíl i lidstvo a jeho industriální rozvoj.
Unilever si jako výrobní firma uvědomuje svůj vliv na životní prostředí a snaží se své aktivity zaměřit více na udržitelnost a zároveň přesvědčit své zákazníky, dodavatele a další partnery, aby dělali totéž. V posledních letech se Unilever zaměřil na zkoumání dopadů jeho podnikání, které mají vliv na změnu životního prostředí. Jako každá velká firma našel Unilever mnoho oblastí, ve kterých životní prostředí ovlivňuje.[68] Avšak podle společnosti Unilever, největší dopad z pohledu uhlíkového, vodního a obalového na celkové životní prostředí, mají na svědomí především spotřebitelé těchto produktů.

V oblasti životního prostředí si Unilever určil 4 podoblasti, ve kterých by chtěl dosahovat příznivějších výsledků:

- skleníkové plyny
- voda
- odpad
- udržitelné zdroje

3.5.2 Udržitelné zemědělství

Pod tímto pojmem si Unilever představuje používání při výrobě svých produktů zdroje, které pocházejí ze zdrojů trvale udržitelných. Týká se to jak z pohledu podnikatelského,

[68] V souvislosti s životním prostředí každého napadnou okamžitě továrny na výrobu produktů. Těch má Unilever opravdu po světě hodně a určitě nelze podceňovat jejich stopy na klimatických změnách. V České republice měl Unilever také dvě továrny. Jedna byla v Zábřehu na Moravě, kterou Unilever uzavřel v roce 2004. Druhá byla v Nelahozevsi, která ukončila svůj provoz oficiálně ve druhém čtvrtletí roku 2010. Veškeré environmentální nehody či katastrofy v továrnách jsou médii velice přísně sledovány.

tak z pohledu značky. Dlouhodobý cíl společnosti je mít v budoucnu všechny zdroje z udržitelných zdrojů.

Pojem udržitelné zdroje má mnoho podob. Například lze uvést i situaci, že farmáři a ostatní pracovníci na farmě musí dostávat příjem, za který mohou důstojně žít a své životní podmínky dokonce postupně zlepšovat. Úrodnost půdy musí být zachována a zlepšována. Přístupnost a kvalita vody musí být chráněna. Příroda a biodiverzita je chráněna a udržována ve správných podmínkách.

Na důraznější ochranu životního prostředí tlačí i státy, které se zajímají především o větší transparentnost, odkud potraviny pocházejí a za jakých podmínek byly vypěstovány. Od podnikatelů se očekává, že se zapojí do věcí týkajících se logistického řetězce, jako například pracovní podmínky, fér příjmy a ochrana zvířat. Unilever čerpá své zdroje z větší části v zemědělství a lesnictví.

I v této oblasti se Unilever chce značně odlišit od své konkurence a v udržitelných zdrojích vidí budoucí výzvy. Z marketingového hlediska je to pro něj dobrý tah, protože současná západní společnost na tento trend velice dobře slyší.[69]

Jak Unilever sám deklaruje, trvalé udržitelnosti se již věnuje 15 let díky programu Sustainable Agriculture Programme. V roce 2002 začal implementovat pravidla nazvaná Unilever Sustainable Agriculture Code, které zahrnují 11 indikátorů jako je například voda, energie, použití pesticidů, sociální kapitál a ochrana zvířat. Důležité pro společnost je mít úzký kontakt se svými dodavateli, kteří by měli tato pravidla akceptovat.

Produkce čaje

Značka Lipton je přední značka čaje na světových trzích. V roce 2007 se Unilever zavázal, že všechny čaje Lipton a jejich sáčky do roku 2015 budou muset získát speciální certifikát Rainforest Aliance Certifid. Na konci roku 2009 bylo již certifikováno 80 % čaje v Západní Evropě. Do stejného roku, tedy 2009, bylo

[69] Třetí největší PR agentura na světě Edelman provedla v roce 2010 výzkum, který se zaměřil na zatím málo prozkoumanou skupiny lidí – narození v letech 1980 až 1995. Z tohoto výzkumu vyšlo mimo jiného i najevo, že se tito lidé dívají a všímají si, jak se firma chová ke svému okolí, resp. jakou má společenskou zodpovědnost.

certifikováno 69 továren na čaj a pouze v Keni kolem 38 000 malých farem.[70] V roce 2006 vznikla asociace Kenya Tea Development Agency (KTDA), která se zaměřila na školení malých farmářů v oboru kultivace udržitelnosti čajového pěstování. Tato školení vyústila v získání certifikátů již zmíněných 38 000 farem v Keni. Certifikát jim nejen zvedá zisky, ale také pomůže dosáhnout cíle Unileveru v certifikaci veškerého čaje do roku 2015.

Další oblastí jsou zvířata. Například Unilever deklaruje, že jeho majonézy Hellmann´s jsou vyrobeny z vajec slepic, které nejsou chovány v kleci (Cage-free eggs). Vejce totiž pak vykazují jinou kvalitu než vejce od slepic, které jsou zavřeny v klecích. Tyto vejce jsou používány například ve zmrzlině Ben & Jerry´s.[71]

3.6 Změna klimatu

Při porovnávání statistik o klimatu v minulých letech, je na první pohled jasné, že se mění. Na tomto místě se nechci zabývat otázkou, do jaké míry je tento trend cyklický a jak moc ho ovlivňuje lidská činnost. S naší zemí se ale s určitostí něco děje a je třeba se na to připravit.

Unilever na toto téma reaguje partnerstvím a podpisem mnoha úmluv a regulí. Například podepsal Kopenhagen Communiqué, zapojil se do Kodaňského summitu, nebo do podnikatelské aktivity jako je World Business Council for Sustainable Development, World Economic Forum a European Round Table.[72]

Hlavní cíl Unileveru, o kterém bylo výše již zmíněno, je zdvojnásobení podnikání a zároveň snížení celkového dopadu na životní prostředí včetně skleníkových plynů.

Na poli snížení skleníkových plynů si Unilever stanovil odvážné cíle. A to jak na straně továren, tak na straně svých logistických řetězců, které podle předpokladů firmy zatěžují životní prostředí ještě více.

---

[70] Když jsem se na toto téma čaje bavila s generálním ředitelem Unilever Česká republika, velice Keňu zdůraznil při pěstování čajovníků. Vzpomněl si dokonce, jak ho to doslova zahřálo u srdce, když mu jeho známý vyprávěl, jak projížděl touto africkou zemí a viděl tak krásně upravené plantáže čaje.

[71] Zmrzlina Ben & Jerry´s je vlastně samostatná skupina produktů společnosti, která se pozitivně vymezuje k životnímu prostředí. Hlásí, že například mléko odebírá od krav, které se volně pasou na louce, že vejce pocházejí od slepic, které nejsou zavřeny v klecích atd. Na tomto konceptu staví svou strategii. I když je značka Ben & Jerry´s v České republice relativně nová (launch produktu proběhl v letech 2009, 2010), dbá také na CSR projekty (např. pomoc v nemocnicích). Když tuto značku prodávali Unileveru její dva zakladatelé, vymohli si ve smlouvě, aby byla zachována tato strategie chráněných přírodních zdrojů.

[72] Unileveru v České republice by vůbec neškodilo, kdyby na toto téma rovněž zavedla diskuzi u kulatého stolu. Na něm by měla příležitost dozvědět se, co přesně si její stakeholdři myslí. Rovněž by byli zajímavé i názory, zda Unilever CSR v ČR potřebuje či nikoliv a to s ohledem na zavření posledního závodu v Nezaholevsi. Je třeba, aby pouze distribuční firma se aktivně na CSR podílela? Více na toto téma v dalších kapitole.

3.7 Voda

Voda je stěžejní zdroj nejen pro firmy, ale pro všechny žijící organismy. Nejen, že vodou se zpracovávají suroviny, které jsou potřebné k výrobě produktů ze škály Unileveru, ale voda je nutná i pro použití výrobků společnosti (prací prášky, sprchové gely, atd.). Rostoucí počet populace tomuto problému jenom přidává na síle. Podle posledních odhadů nemá přístup k bezpečné pitné vodě více než jedna miliarda lidí na světě.[73] Toto číslo však stále není konečné.

Základní cíle Unileveru v této oblasti jsou:

- pracovat a vzdělávat farmáře a ostatní dodavatele tak, aby snížili spotřebu vody při pěstování své úrody
- snížit spotřebu vody ve vlastních továrnách
- vytvořit produkty, které potřebují méně vody při použití zákazníky

Při práci s farmáři Unilever požaduje implementaci svým pravidel, které se nazývají Good Agricultural Practice Guidelines. Kde je to možné, snaží se Unilever implementovat sofistikovanější systém. Například v Brazílii zavedení moderního zavlažovacího systému znamenalo pokles spotřeby vody o 30 % a zvýšení úrody rajčat o 20 %. V Indii se dokonce povedlo snížit spotřebu vody až o 70 %.

Obrázek č. 1: Oblasti činností Unileveru rozdělené podle velikosti spotřeby vody

Zdroj: Annual Report and Account 2009, Unilever, str. 32

Téměř třetina domácností na světě používá k praní prací produkty Unileveru. V souhrnu to je cca 125 miliard praní za rok. Je zřejmé, že toto zanechává velkou stopu v přírodě, ale také se tím naskýtají možnosti, jak je možno ovlivnit takto velkou skupinu zákazníků.

[73] Annual Report and Account, Unilever, str. 33

Unilever je členem asociace AISE (International Association for Soaps, Detergents and Maitenance Products) a díky tomuto členství se snaží učit zákazníky ekologickým návykům při praní. Jako příklad zde může sloužit praní při nižších teplotách nebo zapínání pračky pouze v případě, že je zcela plná. Unilever má také svůj plán s názvem Cleaner Planet Plan, který je založen na používání efektivnějších, inovačních produktech a na propagaci lepších pracích návyků.[74]

Tak jak bylo jíž výše zmíněno u tzv. chytrých kartáčků, tak i u praček používá Unilever čip, který je nainstalován přímo v pračce. Čip měří energii a vodu použitou přímo při praní. Tím se firma snaží zjistit detaily o svých zákaznících a jejich návycích, aby mohla reagovat svými komunikačními kampaněmi a vývojem nových produktů.

Spolupráci s jinými považuje Unilever i v této oblasti za velmi důležitou. Stal se například spoluzakladatelem Water Footprint Network (WFN) v prosinci 2008 spolu s dalšími organizacemi ze soukromého sektoru, dále s International Finance Corporation, WBCSD, WWF a UNESCO. Tento network se snaží nalézt správné měřící metody, které by počítaly spotřebu vody po celé délce životního cyklu produktu.

Unilever vede v současnosti 2 pilotní studie zaměřené na čaj a margarín. První výsledky ukázaly, že 99 % spotřeby vody při produkci 500 gramů margarínu Rama pochází ze zemědělských ingrediencí, přesněji zavlažováním slunečnic. Čísla u produkce čaje jsou obdobná.

3.7.1 Obaly

Balení výrobků je pro každou firmu důležité kvůli ochraně a dopravě výrobků. Neopomenutelná je i komunikační role, kdy obaly jsou nosiči loga a důležitých informací o produktu (viz také kapitola výše Výživa). Z marketingového hlediska jsou obaly velice důležitým aspektem práce.[75]

Zatímco stát a národní či mezinárodní organizace tlačí firmy ke snížení balení a zákazníci také preferují produkty s méně obaly, potřebuje výrobek být atraktivní a díky obalům také odlišitelný od konkurence. Zákazníci tak mohou rozpoznat firmu a jednotlivé značky od těch druhých. Ale najít na tomto poli rovnováhu je pro firmu značně obtížné.

---

[74] V této oblasti se Unilever například zaměřil na Turecko, což je země, kde spotřeba vody při praní je o 30 % vyšší než je světový průměr.

[75] Při rozhovoru s manažerem logistiky společnosti Unilever jsme narazili na téma barvy obalů. Velice se podivoval, jaké barevné nuance marketingové oddělení řeší, když dojde na komunikační nástroj, jako jsou obaly.

Mezi konkrétní cíle Unilever v oblasti obalů patří:

Do konce roku 2012 odstranit PVC ze všech obalů. K dosažení tohoto cíle musí přispět i věda a nové technologie, protože v současnosti ještě na některé části obalů neexistují alternativy. Obaly, kterým nestojí v cestě neznalost nových technologií, měl Unilever v plánu vyměnit do konce roku 2010.

Obrázek č. 2: Obaly produktů společnosti Unilever

Zdroj: Annual report, Unilever

Odpadky

Velkým problémem pro firmu, která vyrábí takovéto množství produktů, představují odpadky. Rozvojové země jsou na jedné straně plné nepřeberných možností, na straně druhé jsou však produkty Unileveru dostupné i pro nižší příjmové skupiny. Tím vzniká problém – v jejich okolí totiž neexistují zařízení, které by si uměly s odpadem poradit a vypořádat se s ním.

Na výše zmíněnou oblast se Unilever snaží zaměřit svými studiemi.

Další druh odpadu je odpad z vlastních továren. Tam již Unilever zavedl svůj ekologicky efektivní program. Od roku 1995 byl celkový odpad z továren snížen o 73 %. V roce 2009 byl snížen o 16,2 % v porovnání s rokem 2008.

4 Unilever a jeho lokální strategie CSR[76]

Tato kapitola bude zaměřena na zmapování konkrétních aktivit společenské zodpovědnosti společnosti Unilever v ČR. Na tomto místě by však autorka ráda uvedla pár svých osobních postřehů.

Celý níže uvedený text se bude odvíjet od jedné důležité události, která měla na CSR v této společnosti, respektive v České republice, zásadní vliv. Jedná se o restrukturalizaci společnosti, o které byla v diplomové práci již zmínka. Věc, kterou je třeba vypíchnout je, že situace v oblasti CSR byla odlišná v minulých letech než ta, kterou na vlastní kůži zažila v Unileveru autorka této práce. Zároveň tato skutečnost bude ovlivňovat i budoucí projekty, které budou spjaty se jménem Unileveru. Další neopomenutelná skutečnost, která s touto strategií také úzce souvisí, je až téměř všudypřítomná ekonomická recese. Postihla téměř celou světovou ekonomiku v letech 2008 – 2009, kdy se na plno rozjela. Mnoho států má dodnes potíže se dostat z jejích následků a projevů. Je naprosto zřejmé, že se firmy snažily a snaží ušetřit na místech, ve kterých nevidí okamžitý ziskový potenciál, do nichž s jistotou patří právě společenská zodpovědnost. Nelze také jinak než nezmínit další ovlivňující okolnost - globalizaci. Centra firem se snaží dostat tyto aktivity pod svou kontrolu a mnohdy si neuvědomují, že jsou oblasti, ve kterých je třeba nechat jednotlivým státním pobočkám volnost. Nepřipouštějí si, že globální strategie, která je velice zřetelně nastavena a zaměřena především na rozvojové země, se nemůže zcela uplatňovat i v Evropě.

Výše zmíněné okolnosti zasahují nejen do tvorby strategie, ale i do její realizace.

4.1 Kdo je ve firmách zodpovědný za CSR a jak probíhá rozhodovací proces o lokální strategii CSR?

Otázka v nadpise této kapitoly napadá téměř všechny, kteří se o toto téma začnou hlouběji zajímat. CSR by mělo být součástí všech oddělení ve firmě, ale kdo tuto strategii finálně zastřešuje?

[76] Kapitola vychází z rozhovorů s významnými zaměstnanci společnosti Unilever (generální ředitel, manažer logistiky, výživový manažer)

Nadnárodní společnosti jsou mnohdy velmi nepřehledné organizace. Nejvíce je to zřetelné ve chvíli, kdy je potřeba něco urgentně zjistit. To jsou pak společnosti schopny odkazovat na další a další zaměstnance, aniž by člověk měl jistotu, že se čehokoliv dopátrá.

V Unileveru v České republice je CSR zaštiťováno komunikačním oddělením. Jednak samozřejmě existuje globální strategie, podle níž by se měly lokální projekty řídit, odvíjet se a zapadat do aktivit celé firmy. Je určen centrální rámec, se kterým lokální aktivity souvisí a lze jej tedy obhájit a považovat za aktivity tzv.„unileverácké“.

Pohled na proces rozhodování o CSR strategii lze vidět z několika úhlů. Naprosto nejvýše je postavena vize společnosti. Unilever není v tomto žádnou výjimkou, protože mít vlastně vizi a podnikat v jejím souladu by měla mít naprostá většina firem. Vize by měla být součástí odpovědi na otázku, jak oslovit svými výrobky samotného spotřebitele na každodenní úrovni.[77] Mimo tento zájem o spotřebitele z pohledu nákupu samotného produktu, se dále Unilever zajímá o oblasti, které spotřebitel dělá z hlubšího pohledu. Obecně řečeno pilíř CSR aktivit Unileveru jsou jednoznačně lidé jako takoví (rozvinuto dále do detailu – rodina a děti – i ti všichni jsou také konzumenti každodenních výrobků). Výše popsaný způsob, tedy že projekt si nalezne společnost sama a začne jej podporovat, je jen jeden ze dvou.

Druhý způsob se však odvíjí od nápadů různých nadací a neziskových organizací, které samy osloví Unilever a tím mu představí svou nabídku. [78]

Pod touto podporou si naprostá většina lidí představuje materiální či finanční pomoc. Existuje však i jiná a pro většinu organizací i smysluplnější pomoc – předávání knowhow. Zde se projevuje na příkladu Unileveru spolupráce s Holandskou obchodní komorou.[79] Ta organizuje semináře a rozdílné tréninky pro management neziskových organizací ve více oblastech. Touto aktivitou se zaštiťuje jeden hlavní cíl – zvyšování možností získávání peněz pro jejich činnost. Jako příklad lze uvést hodiny marketingu, které neziskové organizace naučí, jak zviditelnit sebe sama. Neopomenutelná je také pomoc při žádosti o dotace. Ty pocházejí z různých zdrojů, v mnoha případech i z centrálních či evropských.

---

[77] Pro Unilever je každodenní oslovení spotřebitelů základní, jelikož pramení z portfolia výrobků, které jsou určeny k potřebě a spotřebě každý den. Unilever má velice široký rozsah a zásah na spotřebitele.

[78] Jako tisková mluvčí mohu potvrdit, že mi denně chodily různé nabídky, které žádaly pomoc. Byly různorodé – od podpory vydání knížky nebo CD, přes pomoc opuštěným dětem nebo finanční injekce sportovnímu či kulturnímu vyžití.

[79] Unilever je holandsko-britský koncern.

Strategie CSR se v Unileveru opírá o tři hlavní pilíře. První je firemní program, který vychází z globální vize společnosti, dále je to pomoc zajímavým projektům, které přichází z venčí a týkají se tedy pouze jedné národní pobočky Unileveru, a třetí pilíř je pomoc ve formě know-how, tedy oblasti, které soukromé společnosti rozumí nejvíce a jsou na ně průběžně a často trénovány. Touto pomocí učí tyto organizace být co nejvíce samostatné a nejen odkázané na pomoc druhých.

4.2 Co znamená CSR pro společnost Unilever?

Pojem CSR není v České republice ještě tak hluboko zakořeněn, jako na západě. A to i přesto, že současné výzkumy ukazují spotřebitele jako skupinu, které velice záleží, jak se firma chová ke svému okolí, když od ní kupují výrobky.

Podle slov současného generálního ředitele je CSR nedílná součást firemní kultury, což už je názor shodný s názory velkých firem na západě.[80] Jako zaměstnanec Unileveru se snaží žít vždy nad rámec toho, co dělá a tzv. nežít se zavřenýma očima. Podle něj by byla chyba, kdyby zaměstnanec bral jen jako fakt, že chodí do práce, firma prosperuje, on si zatím žije svůj život a vydělává peníze. Důležité je, jak společnost pomáhá i neziskovému sektoru a osobám, kteří pomoc v tu danou chvíli opravdu potřebují. Dle jeho názoru se CSR vůbec nekříží s myšlenkou zviditelnění se, například díky Public Relations. Naopak nepopírá, že i PR je z firemního pohledu také velice důležité.

Pro firmu je nesporně dobré vědět, co zaměstnanci dělají po práci, mimo pracovní dobu. Jako příklad lze uvést volný čas zaměstnance Unileveru, který je ve své vesnici zastupitel, je do této činnosti zapálený a tráví takto svůj mimopracovní čas. Jeho aktivitou se také přenese určitá penetrace firemního života do života společnosti, normálních lidí. Zajímavý by byl pro firmu výzkum, jakou činností se zaměstnanci po práci zabývají a zda to souvisí s pomocí svému okolí. O co přesně se zajímají, když už nejsou ve firmě. V tuto chvíli existuje samozřejmě přehled o aktivitách, které organizuje samotná firma, a do kterých se zaměstnanci přidávají. I z toho důvodu je pro výkonného představitele společnosti Unilever CSR důležité, nejen kvůli výslednému reportu, který ukazuje, kolik peněz firma věnovala. Důvod je jednoduchý: tento výkaz může udělat

[80] Je-li však možné ještě používat označení na západě. V tomto kontextu bych nechtěla, aby tento název pro Českou republiku nevyzněl nijak hanlivě, naopak bych chtěla znovu poukázat na fakt, že v době komunismu tu nic jako společenská zodpovědnost neexistovalo. Ani faktu, že by se firma měla dobře chovat ke svým zaměstnancům, mnoho lidí ještě nedůvěřuje. Na druhou stranu je zásadní rozdíl to, co se někdy stává například ve Francii a Německu – kvůli každé změně se zaměstnanci bouří a stávkují. Zde existuje prostor pro diskuzi, zda jsou odborové svazy také forma společenské zodpovědnosti směrem k zaměstnancům.
Jako poznámka slouží fakt, že Unilever v České republice odbory nemá.

každá bohatá firma a nebude to pro ní představovat žádný větší problém. Ale zaměstnanci o tom ve finále nemusí ani vědět. Důležité tedy je, jaký dopad měla tato pomoc firmy na firemní kulturu a život. Měřítko firemní zodpovědnosti není v části otázky kolik toho společnost udělala, ale jak to udělala. Interní část CSR je pro Unilever velice důležitá, nemělo by to být pouze o tom, že zaměstnanci chodí do práce a z práce, ale měli by být do firemní zodpovědnosti osobně zapojeni a mít o ní přehled.

Na otázku, zda Unilever chápe společenskou odpovědnost jinak než ostatní firmy, například nějak výjimečně, následovala odpověď, že se Unilever vždy snažil o jednu věc – nechápat CSR pouze jako módní záležitost tak, jako to v současnosti mnoho firem dělá (když se některé firmy rozhodnou, že je to pro ně jedna z klíčových priorit dělat CSR ve své každodenní práci, začnou vytvářet obsáhlé prezentace, které jsou představovány ve firmě od shora dolů s náležitým důrazem. Na nich ukazují, co všechno by měla firma dělat, jak se to bude v budoucnu měřit, kolik se toho již v CSR udělalo, kolik milionů do toho bylo investováno a v neposlední řadě se vytvoří report, který bude rozposlán dále, ať už v rámci firmy nebo vně).

Unilever v České republice se od tohoto trendu snažil odpoutat a zahrnout CSR do své vlastní firemní kultury. Firma však přiznává, že je to proces velice dlouhý a připouští i rozsáhlé změny v rámci celé firmy ve formě vnitřních reorganizací a jiných vnějších vlivů z hlediska trhu a dopadů ekonomické krize, které na tyto aktivity zapůsobily. Kvůli těmto vlivům na některé oblasti, do nichž patří i společenská zodpovědnost, nebyl příliš čas.[81]

4.3 Zapojení zaměstnanců

V souvislosti s předchozími řádky se nabízí otázka, jak jsou zaměstnanci do CSR společnosti Unilever zapojeni. Z praxe z jiných firem jsou známy případy, kdy firmy vypíšou tzv. grant a nechají samotné zaměstnance rozhodnout, do kterých konkrétních projektů by chtěli investovat svou energii a čas. Avšak Unilever je velká společnost, u které by téměř nebylo realizovatelné nechat rozhodnout zaměstnance (navíc není úplně jisté, zda by toto rozhodnutí zvýšilo jejich zájem se na CSR podílet). Další ztížení situace je globální strategie, kterou se musí Unilever v České republice řídit.

[81] Na druhou stranu měl Unilever v době krize už rozjednané CSR projekty, které dobíhaly a byly úspěšné jak pro firmu a oblast, které Unilever pomáhal, tak pro média jako zajímavé téma, které se objevuje i například rok po skončení určitého projektu (např. Cyklostezky).

V Unileveru se při zapojení zaměstnanců jedná o stanovení si priorit. V prvé řadě musí společnost vytvořit vhodné podmínky pro zaměstnance, aby mohli dobře vykonávat svou práci. Společnost si je vědoma, že od svých zaměstnanců požaduje velké zapojení do pracovní činnosti a průkazné výkony, tzn., že jejich pracovní doba nebývá většinou tradičních 8 hodin denně. Z toho tedy vyplývá, že firma nechce a vlastně ani nemůže CSR použít tak, aby se stalo dalším prodloužením pracovní doby; přesněji řečeno udělat z toho pro zaměstnance povinnost.[82] Unilever nemá zájem na to vypisovat grant na společnou firemní pomoc i z toho důvodu, že se do něj někteří zaměstnanci i kvůli vytížení nemohou plně zapojit. Nebylo by to fér a ani by to nepůsobilo dobře, protože by se nakonec mohlo přijít na to, že některé oddělení má na zapojení větší prostor než druhé a může se tedy zapojovat častěji, a jiné se k tomu vůbec nedostane. Proto si je společnost jistá tím, že v momentě, kdy se CSR stane součástí firemního života, tak začne fungovat na všech úrovních i z hlediska zapojení zaměstnanců.

4.4 Počátky CSR strategie v Unileveru Česká republika

Strategie společnosti měla zcela jiný koncept v době, kdy měl Unilever na území České republiky dvě továrny. Jedna byla v Zábřehu na Moravě, která byla uzavřena v roce 2004, a celý její provoz se přesunul do druhého závodu společnosti v Nelahozevsi. Z rozhodnutí vedení bylo však cca 650 zaměstnancům závodu v roce 2009 oznámeno, že bude další rok ukončen provoz továrny (toto uzavření továrny je také dobrý příkladem CSR, která je ojedinělá pro Českou republiku díky situaci, do které se firma dostala). Unilever se však jako výrobní podnik již od začátku snažil pomáhat obci Nelahozeves. Například zde za podpory společnosti Unilever založili sportovní kluby, podpora mládeže, aby existovaly podmínky pro sportování mládeže nebo podpora místního Sokolu a jeho cest na mezinárodní slet Sokolů. Dle firmy však toto chování nebylo tak

[82] Jako příklad uvedl pan ředitel vánoční besídku pro dětské domovy, kterou by uspořádalo určité oddělení. Řekl, že s tím by problém samozřejmě neměl, podpořil by je, nějaké finanční prostředky nebo produkty by našel, ale zaměstnanci by to neměli brát, že je to jejich povinnost.
Tímto přístupem je pro mne osobně firma zodpovědná. Znamená to, že její výkonný ředitel je tomu všemu nakloněn, je schopen tyto aktivity podpořit, pokud mu přijdou smysluplné, nebo pokud si je zaměstnanci umějí sami obhájit. Pro něj není zodpovědnost jít se někde projít po Praze, abychom ukázali, že nejsme lhostejní ke konkrétnímu problému (např. Pochod proti hladu, viz níže), nebo ukázat pěkný report, kolik toho jako firma dokázali, ale pro něj je důležité, aby se zaměstnanci angažovali sami a sami si navrhli, v čem a kdy budou pomáhat. Já jsem s panem ředitelem měla možnost pracovat a nebylo to jednou, kdy jsem k němu přišla s návrhem sociální zodpovědnosti. Představila jsem mu své argumenty a on mi řekl své, pak jsme se shodli a ve většině případů společnost projekt podpořila.

přesahující, aby se mohlo dále reportovat, ale na tamní společnost měly tyto aktivity mnohem větší dopad než cílené PR (už proto, že to místní obyvatelé sami pocítili).[83]

I z těchto řádků tedy vyplývá, že firma může být společensky zodpovědná, aniž by to společenskou zodpovědností nazývala a postupně se pak přibližuje trendu, který těmto aktivitám dává své vlastní jméno.

Aniž by se řešil přesný název společenské zodpovědnosti, ve firmě Unilever se tento zájem začíná na poměry České republiky objevovat brzy – kolem roku 1995. Jak již je však koncept CSR definován, je třeba vidět, jako jádro věci nejen samotné podniká, ze kterého podnikatel platí státu daně a tím si připadá, že je ke společnosti dostatečně zodpovědný. Přístup ranně 90. let byl takový, že kdyby každý dělal to, co má, tak by se nemuselo dělat nic okolo, protože by se staral každý pořádně především o sebe. Toto myšlení se postupně začalo měnit, ale v mnoha případech byly firmy do společenského chování dotlačeny, než aby samostatně rozhodly něco měnit (například díky zahraničním vlastníkům, kteří již viděli, že do budoucna pro firmu nestačí, když bude sledovat pouze zisk). Pro mnoho firem to nebyl přirozený vývoj a tím se v mnoha případech CSR nestalo součástí tzv. CSR firmy.

V průběhu 90. let tedy Unilever do společenské zodpovědnosti investoval, a aniž by byla tato činnost nazývána CSR, stala se programově součástí PR aktivit.[84] V první fázi to byla podpora projektů, následovalo postupné zapojování zaměstnanců. Zcela zvláštní případ je nejen společnost Unilever, ale mnoho český firem, nebo firem, které mají české zastoupení, v tom, že velkým přelom především v zapojování zaměstnanců do společenské zodpovědnosti, je rok 2002 a tehdy rozsáhlé povodně.[85] V případě Unileveru se jednak osobně dotkly celé řady pracovníků společnosti, kteří bydleli v blízkosti závodu v Nelahozevsi, tedy v postižené oblasti, a jednak se začali pracovníci zapojovat tak, aby byly aktivity více konzistentní a sjednocené. Jednalo se buďto o pomoc v Karlíně (centrála Unileveru v Praze), nebo v již zmiňované Nelahozevsi.[86]

---

[83] Nutno podotknout, že zavření závodu se dotklo osobně téměř všech zaměstnanců Unileveru. Protože byl závod nedaleko Prahy, mnoho z nich tam dojíždělo, někteří se dokonce poblíž začali budovat domy. Uzavření továrny byla velká rána i z toho důvodu, že se zaměstnanci i z pražské centrály stali součástí aktivit obce Nelahozeves.

[84] I když by společenská zodpovědnost neměla být prvoplánově napojena na PR, nelze popřít, že se prolíná s marketingovými aktivitami firmy.

[85] Pro generální ředitele Unileveru byly povodně, které zasáhly velkou část našeho území, určitý katalyzátor. Ten odstartoval éru myšlenek, že se na pomoci musí obyvatelé podílet společně.

[86] Jako příklad je uváděn domov důchodců, který byl v Nelahozevsi povodněmi zasažen a Unilever s ním 3 roky spolupracoval, aby se dostal znova do pořádku a do běhu normálního života.

Proč se Unilever prezentuje jako společensky odpovědná firma?

Důvody mohou být různé. Jak již bylo uvedeno, může to být pouhé podlehnutí trendu nebo žádosti obchodních partnerů, či podpora značky. Na první a tvrdý pohled je hlavní poslání Unileveru zcela logické – zvyšování hodnoty společnosti pro její majitele, kteří do ní např. prostřednictvím akcií vložili své prostředky. Z tohoto pohledu však vznikají zjednodušeně dva dílčí – investice s důvodem okamžité návratnosti, to znamená krátkodobost. Nebo naopak z dlouhodobého hlediska podnikat s cílem dlouhodobé udržitelnosti a takzvaně zapustit kořeny do podnikání (multilocal, multinational – využití toho, že jako firma podniká nadnárodně, ale její zastoupení se nachází ve většině zemí, ve kterých chce být součástí místní lokality). Když na jednom místě firma podniká, generuje tam zisky, žije tamní kulturou, začíná se samozřejmě cítit za své okolí zodpovědná. A aby tuto zodpovědnost firma naplnila, musí se do okolního života zapojit, nemůže žít odtrhnutá od okolí a žít si svůj vlastní život jako cizinec. Z této logiky věci plyne důvod, proč se Unilever cítí jako společensky zodpovědná firma – nevnímá jen sebe sama a své podnikání, ale i své okolí.

Unilever je společnost, která je obchodována na světových burzách a makléři, kteří dávají pokyn kup nebo prodej, se nedívají pouze na zisky, ale i na reporty odlišných druhů. Z globálního pohledu ovlivňují ceny akcií i takové otázky jako je fair trade, využívání dětské práce, ceny, které platí svým dodavatelům, kteří tvrdě pracují na například čajových plantážích. A toto uvažování je jen krůček k zodpovědnosti. Když chce firma své zaměstnance spravedlivě odměňovat, dívá se, v jakých podmínkách žijí.[87] Jak si Unilever představuje dlouhodobou zodpovědnost? Chovat se zodpovědně vůči lidem, vůči společnosti.

Unilever ale sám uznává, že příčinou, která donutí firmy dospět ke společenské zodpovědnosti, stojí vždycky krize. Tu vyprovokují například média, která ukazují spotřebitelům, že čaj, který právě pijí je sice chuťově dobrý, ale produkovaný lidmi, kteří na obrázku stojí v otrhaných šatech. A to zapříčiní, že jim čaj přestane chutnat. Pro firmu to znamená zpětnou reflexi na své chování a uvědomění si, že nemůže dělat vše, co se jí zlíbí a zamane. Ukáže, že spotřebitelé mají také svou hlavu a rozhodovací pravomoc a firmě pak nepomůžou ani kreativní marketingové nástroje.

[87] Na tomto místě uvádí pan ředitel, jak ho zahřálo u srdce, když mu vyprávěl kamarád, který se vrátil z Keni, o čajových plantážích. Říkal, že tamní pláž byla normální, pak velký nepořádek a pak krásně upravené čajové plantáže se stánky Unilever s lidmi Unilever.

Jako příklad toho, že už se zodpovědnost dostala do podvědomí české společnosti, mohou být i povodně z roku 2010. Když začaly, byly obvolávány velké firmy i během víkendu, jak mohou pomoci, co pošlou, zda přijde někdo ze zaměstnanců osobně pomáhat.

4.5 Typy společenské zodpovědnosti v Unileveru v České republice

Podle definice existují 3 typy CSR:

- ekonomické
- ekologické
- sociální

4.5.1 Sociální pilíř

Pro Unilever je tento pilíř nejsilnější z důvodů, jednak kvůli zamíření na cílovou skupinu spotřebitelů a jednak díky tomu, že skýtá prostor pro největší zapojení zaměstnanců, což je pro společnost zásadní. Mezi sociální pilíř lze počítat i zapojení značky Unileveru či partnerství společnosti do různých např. pohybových aktivit – značka Flora, tedy margarín, spojil své aktivity s během. V této souvislosti se jedná především o kvalitu života spotřebitelů, do které chce Unilever své značky dostat.

Pokud je řeč o značkách, Unilever se snaží své produkty mít s co nejlepší kvalitou, podle doporučení různých špičkových výživových odborníků. V Unileveru Česká republika má své důležité místo odborník na výživu, který se stará, aby byly produkty pro český trh kvalitní. Tato strategie je plně v souladu s globální strategií, ze které v podstatě vychází a zcela do ní zapadá.

Další aktivity, které jsou spojeny s výrobky Unileveru, jsou rovněž na rozhraní CSR a marketingu (avšak i v marketingu by měla být zřejmá a jasně viditelná vize společnosti). Z marketingové povahy věci můžeme chápat snahy, jak by měly být značky Unileveru spotřebitelem chápány. Ústřední symbol produktů a jejich kvality je vitalita. Vitalitou se v posledních letech řídilo v Unileveru mnoho oddělení. Tento trend je z velké části určován i dobou, ve které se dbá na zdravý životní styl, na problémy jako je obezita nebo opačný problém anorexie.

V souvislosti s tím, zda společnost Unilever byla již i donucena ke stažení výrobků, které neodpovídaly nutričním podmínkám pro vitalitu spotřebitele, je odpověď interní. Existují totiž pravidla, která musí výrobek splňovat. Pokud je nesplňuje, má určitou dobu na to, najít si cestu a inovovat se do té míry, aby je splňoval. Jinak bude stažen z výroby.

Unilever se také snaží, ostatně ani v této aktivitě není jediný, udělat jasný pořádek v tom, aby se spotřebitelé vyznali ve výrobcích. Unilever pomáhal zakládat iniciativu v České republice, která však již existuje na celém světě – Vím, co jím. Jejím cílem je zjednodušit orientaci spotřebitelů v produktech na trhu. Jednoduché logo Vím, co jím, které je umístěno na výrobku ukazuje, že daný výrobek splňuje nutriční kritéria stanovené světovým doporučením (WHO). U tohoto výrobku stačí jednoduchý pohled na obal, aby spotřebitel zjistil, zda obsahuje to, co hledá z pohledu výživy. Je to iniciativa otevřená pro všechny, ale vyjednávání je běh na dlouhou trať. Oblast značení potravin je především na evropském trhu velice často diskutované téma a různé firmy mají odlišné zájmy. Dle společnosti Unilever by se mělo spotřebitelům usnadnit rozpoznávání nutričně správných výrobků. Firma se snaží ukázat cestu, že i v této oblasti se lze mnoho dosáhnout. Připouští však, že spousta jejích výrobků těmito nutričními kritériem neprojde, proto vylučuje, že by iniciativa byla pro ně jen pouhý marketingový tah.

Sociální pilíř je pro Unilever důležitý i z pohledu Public Relations. Mezi aktivity by se totiž daly započítat i projekty, které jsou mediálně atraktivní a v minulosti přinášely firmě mnoho mediálních výstupů.[88]

Unilever v České republice se v oblasti PR zabýval následujícími aktivitami ze sociální sféry společenské zodpovědnosti.

Podpora komunit

O tom, že by se firma měla zapojovat do činností na podporu komunit, již bylo v této práci napsáno několik řádků.

[88] Public relations pracuje na principu počtu kvalitních mediální výstupů.

Nelahozeves

Konkrétní aktivita je podpora oblastí postižených záplavami, o které byla zmínka i výše. Po povodních v roce 2002 se Unilever aktivně zapojil do úklidu nejen svého závodu, ale i domova důchodců v Nelahozevsi, se kterou pokračoval ještě následující tři roky po povodních. Z prací vznikaly pravidelně tiskové materiály, které byly rozesílány především regionálním médiím.

Díky přítomnosti továrny přispíval Unilever obci Nelahozeves i finančně. Jednalo se o peníze, o které se následně obec sama dohodla, na kterou oblast půjdou. V době, kdy továrna ještě prosperovala, měli její zaměstnanci snížené například dopravné v MHD.

Unilever také podpořil kulturu v této oblasti, konkrétně se finančně podílel na projektu Dvořákova hudební Nelahozeves. Vedení společnosti vědělo, že by se bez její peněžní injekce akce nejspíš nemohla ani pořádat. Od roku 2010 již však Unilever není sponzorem akce, ale i přesto zajistil akci hladší průběh. Nakoupil pro pár desítek svých zaměstnanců lístky a ti se pak na Dvořákovu hudbu vydali podívat z Prahy.

Již několikrát bylo v diplomové práci zmíněno, že v roce 2010 definitivně skončil provoz továrny v Nelahozevsi. Jako speciální společenskou zodpovědnost ke komunitě lze brát starost o zaměstnance, které firma v takovémto počtu propouští. Tamním zaměstnancům, se kterými byl rozvázán pracovní poměr, zajistil Unilever externí firmu poskytující poradenství v outplacementu. Počet bývalých zaměstnanců registrovaných na místním úřadu práce je stále (v roce 2010) monitorován. Firma Unilever se rozhodla na uzavření závodu v Nelahozevsi zkusit získat dotaci z Evropského globalizačního fondu, aby mohly být pokrývány náklady na návrat zaměstnanců do pracovního procesu. V žádosti o Evropský fond Unilever spolupracuje i s úřadem práce v Mělníku.

Pracovníci závodu navíc dostali odstupné ve výši 12 až 14 měsíčních platů. Od doby, kdy se továrna definitivně uzavřela, jsou budovy nabídnuty k prodeji. Hlavním cílem, který deklaruje společnost Unilever je prodej budov továrny a přitom vytvoření maximálního počtu pracovních míst.

Zavírání továrny, navíc s takto vysokým číslem pracovníků (podle slov starosty obce Nelahozeves zde pracovala až jedna pětina obyvatel obce[89]), je velice sledovanou

[89] Podle slov tehdejšího starosty Jaroslava Otáseka v rozhovoru pro ČRo Radiožurnál, dne 16. 9. 2010

událostí v médiích. Proto oznámení o ukončení provozu a také následný program o zaměstnance musí být předem dostatečně promyšlen. Tabulka monitoringu médií s tímto tématem pár dnů po oznámení ukončení provozu v Nelahozevsi v příloze číslo 5.

Cykloturistika

Další aktivitou, která byla pro média velice atraktivní a stále jsou z ní monitorovány mediální výstupy a to i přesto, že již rok se aktivita neprovozuje, je podpora cykloturistiky.

Unilever podporoval značení cyklotras a následně pořádal soutěž obcí a měst Unilever Sprinter roku. Soutěže se mohly zúčastnit všechna města a obce v České republice s počtem do 80.000 obyvatel, která se cíleně věnují rozvoji cyklistické dopravy a cyklturistiky.[90]

„Soutěž hodnotila především nárůst infrastruktury, vybavenosti, informační vybavenosti i pořádání akcí za období předchozích dvou let v rámci dané obce a přilehlého regionu.

Kritéria hodnocení

1. Rozsah sítě – nakolik uchazeč dokázal během posledních dvou let rozšířit svou síť bezpečných cyklotras a cyklostezek. Stupnice 1 – 5 bodů.

2. Propagační materiály – kolik bylo vydáno propagačních materiálů, map v souvislosti s cyklistikou. Stupnice 1 – 5 bodů.

3. Doprovodná infrastruktura – jak uchazeč dokáže vytvářet podmínky pro zaparkování či úschovu kol ve svých budovách, zajistit informativní značení či v jakém stavu je doprovodná infrastruktura pro cykloturistiku. Stupnice 1 – 3 body.

4. Kampaně – jakými akcemi se propaguje cyklistika na daném území. Stupnice 1 – 3 body.“[91]

Tato aktivita byla pro Unilever velice úspěšná z externího pohledu. Vzešla díky brainstormingu jednak komunikačního oddělení společnosti Unilever a jednak s experty PR agentury. Navíc se propojovala s globální vizí společnosti, která říká, že Unilever

---

[90] Interní dokumentu společnosti Unilever s názvem Informace pro města a obce České republiky k 1. ročníku soutěže měst a obcí v oblasti rozvoje cykloturistiky a cyklodopravy, rok 2008

[91] Tamtéž

přináší vitalitu do života. Cykloturistika je rozšířená u velkého počtu lidí, lze jí dělat společně s malými dětmi a téměř v průběhu celého roku.
O úspěšnosti této aktivity svědčí i fakt, že se Unilever rozhoduje jí zavést do své CSR strategie opět v roce 2011.

Babybox

Cílová skupina, kterou se Unilever rozhodl v rámci sociálního pilíře podporovat, jsou děti.
Finanční podporu poskytla firma i takovému projektu jako je Babybox. Zaplatila celkem 250 000, aby mohl jeden babybox vzniknout v Mladé Boleslavi[92]. I díky těmto penězům mohl tento babybox vzniknout a fungovat. Tento projekt je a byl pro média velice zajímavý a z pohledu public relations to byla dobrá příležitost, jak společnost Unilever zviditelnit.

Pochod proti hladu

Aktivita, která je rovněž zaměřena na děti je Pochod proti hladu. Vyniká nad ostatními aktivitami společnosti a to z toho důvodu, že je v České republice doporučena globálně.
„Pochod proti hladu je největší celosvětovou aktivitou, jejímž cílem je zvýšení povědomí o problému hladu ve světě, speciálně u dětí, a získání financí pro Světový potravinový program OSN (WFP, World Feed Programme), který poskytuje přímou potravinovou pomoc například školním dětem (Program na výživu školních dětí - School Feeding Programme). Od roku 2004, kdy se pochod konal poprvé celosvětově, se do něj zapojilo přes 1 milion lidí.“[93]
„Pochod proti hladu vznikl v roce 2003 jako aktivita zaměstnanců společnosti TNT v Číně. Později se rozvinul do podoby celosvětové kampaně, do které se kromě zaměstnanců TNT a WFP zapojili i další partneři, občanská sdružení a humanitární organizace. V roce 2007 se k Pochodu proti hladu připojila celosvětově společnost Unilever.“[94]
Více informací o pochodu hladu a především důvody, proč se Unilever rozhodl Pochod hladu zařadit do svých CSR aktivit, viz příloha č. 5.
Společnost Unilever posuzovala úspěšnost této aktivity také dle výstupů v médiích. I tato skutečnost tedy napovídá, že byla akce součástí zaměření na public relations.

[92] Informace z tiskové zprávy společnosti Unilever, rok 2008.
[93] Citace pochází z tiskového materiálu společnosti Unilever, rok 2010
[94] Tamtéž

Mezi další aktivity v sociálním pilíři firmy Unilever lze nalézt aktivity jako čištění soch Národního divadla v Praze, mezinárodní soutěž v kreslení pro děti (UISAP), Divadlo Solidarita, které podporovalo postižené děti nebo Tulipánový den v nemocnice Motol, při kterém se Unilever stal hlavním partnerem akce díky své finanční podpoře.[95]

U sociálního pilíře CSR aktivit společnosti Unilever lze pozorovat dvě tendence. Ve většině případů se jedná o podporu finanční a dále se tato oblast stává nejvíce viditelnou z pohledu Public Relations. To znamená, že jsou aktivity mediálně atraktivní a média o nich často informují.

4.5.2 *Ekologický pilíř*

Jak již bylo řečeno, pro Unilever v České republice je nejdůležitější pilíř sociální. Pokud bychom měli brát v úvahu ekologický pilíř CSR na lokální úrovni, tak zde jsou jistě nejdůležitější především obaly. Důležité je, aby se používaly recyklovatelné obaly.
Další oblast pro Unilever jako výrobce zmrzliny jsou mrazící boxy. Ty starší typy se snaží firma postupně měnit za novější, které nezpůsobují škody v ozonové díře a jsou přátelské pro životní prostředí.
V oblasti ekologie je Unilever také velmi důsledný. Firma je jeden ze zakládajících členů sdružení Eko-kom. Díky němu se snaží, aby v České republice vznikl efektivní recyklační systém, který by splňoval požadavky na recyklaci a umožnil i zapojení měst a obcí. Na této aktivitě se společnost podílí již od 90. let. V začátcích firma do tohoto sdružení přinesla především své know-how a dovedla spojit firmy, které jsou dostatečně velké a chtějí se podílet na zlepšení recyklace odpadu v naší republice.
Na ekologickou oblast se více než lokální strategie CSR zaměřuje strategie globální. Ta má své cíle, které jsou založeny na zlepšení životního prostředí.
Na lokální úrovni lze ekologický pilíř příkladně spojit se zaměstnanci. Jedná se například o aktivity, do kterých by se zapojilo větší množství lidí. K tomuto pilíři a společnosti Unilever lze uvést již zmíněnou Holandskou obchodní komorou[96], která

[95] Akce spočívala v tom, že se 29. dubna v Den holandské královny vyzdobilo dětské oddělení Fakultní nemocnice Motol symbolem holandského království, tulipánem. – informace z tiskové zprávy společnosti Unilever, rok 2004
[96] Díky zkušenostem členských firem došlo k založení fóra, tzv. CSR Clubu na principu otázky, proč mají dělat všichni všechno, když si některé oblasti můžou rozdělit a zároveň se učit od druhých.

přišla s nápadem založit CSR Club. Unilever, jako jeden ze členů komory, se k tomuto klubu připojil. Z krátké působnosti klubu, která lze počítat až od druhé poloviny roku 2010, vzešlo zatím několik nápadů. Jeden z hlavní je dobrovolnický den, kterého by se firmy společně účastnily. I zde na klubu bylo dosaženo shody, že by se tato aktivita týkala ekologického pilíře, především z důvodu snadnějšího zapojení většího počtu zaměstnanců.

4.5.3 Ekonomický pilíř

Definovat ekonomický pilíř není příliš jednoduché. Pilíř je totiž na hranici toho, co je ještě v rámci zákona a co už je nad jeho rámec, tedy to, co by už se dalo považovat za společenskou zodpovědnost.

Pro výkonného ředitele je v této oblasti zásadní, aby největší část zisku zůstala v oblasti, kde se hodnota vytvoří a ne tam, kde jsou nejnižší daně. Ale na druhé straně z pohledu podnikatele je tento problém zcela na jiné úrovni (podnikatel již principielně daně platit nechce, daň je pro něj vlastně náklad). Ani Unilever však se od podnikatelského hlediska neliší a největší část daní odvádí ve státech, kde je to pro něj výhodnější než v České republice.

Tabulka č. 3 Přehled aktivit CSR společnosti Unilever dle roků*

Rok	Hlavní aktivity
2003	Podpora oblastí postižených záplavami (Karlín, Všestudy) Dvořákova hudební Nelahozeves Divadlo Solidarita – postižené děti
2004	Algida: 12x dobro (podpora 12 NGO´s – prodej kalendáře) ve spojení s: Národní divadlo – čištění soch DD Chomutov – dětské hřiště Tulipánový den Motol Karlínský vitalitní den Dvořákova hudební Nelahozeves
2005	Podpora cykloturistiky (Cyklostezka Unilever) Dvořákova hudební Nelahozeves Tulipánový den Motol Dobrovolnický den Loděnice Troja
2006	Podpora cykloturistiky (Cyklostezka Unilever) Dvořákova hudební Nelahozeves Tulipánový den Motol
2007	UISAP Podpora cykloturistiky (akce v regionech) Tulipánový den Motol
2008	UISAP Unilever sprinter roku Babybox Studentská cena VŠCHT Vltavský ráfek
2009	UISAP Walk the World Unilever sprinter roku
2010	Walk the World Dobrovolnický den

*CSR aktivity relevantní pro PR (externí obraz firmy)

Zdroj: Dokumenty AMI Communications, listopad 2010

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo pochopit, co přesně společenská odpovědnost pro firmy znamená a ukázat konkrétní příklad na společnosti Unilever. Na příkladu této firmy pak dále zmapovat a srovnat aktivity společenské odpovědnosti z globálního a lokálního pohledu.

Unilever jako velká nadnárodní společnost má velice důkladně propracovanou globální strategii CSR. V ní se Unilever zaměřuje především na problémy, které sužují rozvojové země. Firma si všímá, v jakých podmínkách tito lidé žijí, a porovnává rozdíly s rozvinutým světem. Jejím hlavním cílem je naučit tyto obyvatele tzv. třetích zemí žít a starat se o sebe stejným způsobem, jako to dělají obyvatelé rozvinutého světa. To znamená pít zdravotně nezávadnou vodu, čistit si zuby dvakrát denně pastou z fluoridu či zvládat takový základní počin jako je mytí rukou mýdlem po toaletě.

Nutno tedy podotknout, že strategie globální, která se stará o obyvatele, jejich zdraví a lepší život, je zcela v pořádku, je propracovaná a má svůj jasný cíl.

I z toho popisu je však zřetelné, že lokální, v tomto případě tedy česká strategie musí být značně odlišná. A to díky ekonomickému stupni rozvoje a teritoriální poloze.

V České republice se Unilever nezaměřuje na to, jak naučit obyvatele základním hygienickým úkonům, ale snaží se jim ulehčit život a poukázat na problémy ostatních lidí v chudších částech světa. Aktivity CSR externího rázu jsou zaměřeny na děti, nemocné lidi či na rozvoj sportovních aktivit českých obyvatel.

Aktivity, na které se firma soustředí z interního pohledu, se snaží zapojit zaměstnance Unileveru. Za svůj nejdůležitější cíl si tak klade znovunalezení téměř ztracené loajality zaměstnanců české pobočky Unileveru. Snaží se je přesvědčit, aby se do aktivit pořádaných firmou osobně zapojovali a tím vlastně posilovali i vztahy mezi sebou navzájem.

Veškeré aktivity pořádané v České republice však musí být v souladu s globální strategií společnosti. Musí do ní zapadat a prolínat se s ní, což již bylo v samotném textu diplomové práce zmíněno.

Otazník stojí před rozpoznáním rozdílů mezi marketingovými aktivitami a aktivitami společenské odpovědnosti.
Z pohledu firmy jsou většinou aktivity CSR způsob, jak si zajistit dlouhodobé působení na místním trhu, jak zapadnout do své komunity. Většinu těchto aktivit pak firmy převedou také na své PR agentury, jejíž zaměstnanci řeší, jak dostat firmu a její společensky zodpovědné činnosti do co největšího povědomí obyvatel. V případě Unileveru by se dal uvést jeden příklad za všechny, který se autorka této práce nakonec rozhodla za CSR aktivitu nepovažovat. Jednalo se o autobus označený Signal, který jezdil po České republice a kontroloval dětem bezplatně zuby na školách. Na jedné straně zní tato aktivita jako osvěta a akce pro komunitu, ve které firma působí, na straně druhé to byla velice marketingově a inzertně podpořená činnost, o které se nelze příliš vyjadřovat jako o CSR aktivitě, jelikož tím byla zviditelňována především značka Signal. Takovýchto příkladů by se u firmy s širokým portfoliem produktů jako je Unilever našlo více.
Nicméně to nic neubírá na faktu, že společenská odpovědnost firmy musí být plnohodnotně převedena i do marketingového oddělení.

Při psaní této diplomové práce narazila autorka na řadu problémů. V prvé řadě to bylo již samotné rozlišení marketingových aktivit od aktivit společenské odpovědnosti, dále pak samotné slovíčkaření ve společenské odpovědnosti jako takové. Konkrétně se slovem sustainability (v překladu udržitelnost), které jakoby nahradilo společenskou odpovědnost firem. I v globální strategii už Unilever nepoužívá Corporate Social Responsibility, ale zastřešuje tato tři slova jediným – sustainability.
K tomuto nedorozumění se vyjádřil pracovník Business Leader Fora (BLF), který se CSR zabývá na každodenní bázi a uvedl, že je to pouze rozdíl teritoriální. Např. v Austrálii se používá jen slovo udržitelnost. Jejich partneři z Londýna by nikdy nepřišli na CSR konferenci, ale vždy mluví pouze o sustainability. Jak on sám přiznává, tak i sami v BLF toto zastřešení pomalu přebírají a čím dál tím častěji jej používají.[97]
Dále Tomáš Nejedlo upřesňuje, že nástrojem k tomu, jak udržitelnosti dosáhnout, je společenská odpovědnost, tedy CSR, který je prostředkem k jejímu dosažení.

[97] Rozhovor vedený s Tomášem Nejedlem dne 24.11.2010 v Praze.

Shrnutím této diplomové práce je fakt, že společnost Unilever se snaží společenskou odpovědnost dostat na přední místa ve svých strategiích. Rozhodnutí zaměstnanců firmy Unilever v České republice však nezáleží jen na nich samotných, ale musí respektovat jak požadavky své centrály, tak každoročně aktualizovanou globální strategii. I přesto, že Unilever v poslední době mírně ve svých aktivitách společenské odpovědnosti polevil, v současnosti lze opět pozorovat probouzení a snahu dělat něco pro ostatní, pro okolí a pro komunitu stakeholderů.

Seznam literatury

Odborné publikace

- Petříková R., Hofbruckerová Z., Lešingrová R., Hercík P.: *Společenská odpovědnost organizací*; DTO CZ s.r.o., 2008, ISBN 978-80-02-02099-8

- Trnková J., *Společenská odpovědnost firem: Kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*, Praha 2004

- Putnová, A., Seknička, P., *Etické řízení ve firmě, Nástroje a metody, Etický a sociální audit*; Grada Publishing, a.s., Praha 2007, ISBN 978-80-247-1621-3

- Franc P., Nezhyba J., Heydenreich C., *Když se bere společenská odpovědnost vážně*. 1. vyd. Brno: Ekologický právní servis, 2006.

- Kováčovská L., Jeníčková M.: *Crutial Problems of International Relations through the eyes of young scholars,* Nakladatelství VŠE 2010

- Bussard A.; Marček.E.; Markuš.M.; Bunčák.M.; *Společensky zodpovedné podnikanie; Prehled základných princípov a príkladov*; Nadácia Ingtegra, Bratislava

Internetové zdroje:

- www.unilever.cz

- www.unilever.com

- Business Leaders Forum, http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf

- Business Leaders Forum: http://www.csr-online.cz/Page.aspx?stakeholderi

- Business Leaders Forum: http://www.blf.sk/tmp/asset_cache/link/0000014002/Kdyz_se_bere_CSR_vazne.pdf

- http://www.investopedia.com/articles/03/073003.asp#12905099474422&close

- http://en.wikipedia.org/wiki/Corporate_social_responsibility

- Zelená kniha EU: http://www.blf.sk/tmp/asset_cache/link/0000014002/Kdyz_se_bere_CSR_vazne.pdf

- AMI Communications:

http://www.amic.cz/csrodpovednost/dopis.html

- www.businessdictionary.com

Akademické práce:

- Bohatová, Zuzana. *Analýza ekonomických přínosů CSR aktivit na ve společnosti Plzeňský Prazdroj a.s.,* diplomová práce, VŠE Praha, 2009

Interní zdroje společnosti Unilever:

- Annual Report and Accounts 2009, Unilever
- Unileveru Progress on our commutments
- Informace pro města a obce České republiky k 1. ročníku soutěže měst a obcí v oblasti rozvoje cykloturistiky a cyklodopravy, rok 2008
- Tiskové materiály společnosti Unilever
- Materiály zaslány společnosti Unilever v červenci 2010
- Rozhovory s pracovníky Unileveru
- Rozhovory s novináři

Další zdroje:

- Rozhovory s Tomášem Nejedlem, Business Leader Forum
- Konzultace s PR agenturou AMI Communications
- Dokumenty z databáze AMI Communications

Odborné studie a články:

- Asongu J.J.: The *History of Corporate Social Responsibility*; Journal of Business and Public Policy
- CSR Forum
- Marketing a Media

Seznam tabulek a grafů

Tabulka č. 1: Podíl obratu v v rozvojových a emerging trzích (developing and Emerging markets – D and M) a podíl obratu 25 top značek v procentech

Tabulka č. 2: Celkové číslo zaměstnanců v různých regionech během let 2005 až 2009 v tisících

Tabulka č. 3: Přehled aktivit CSR společnosti Unilever dle roků

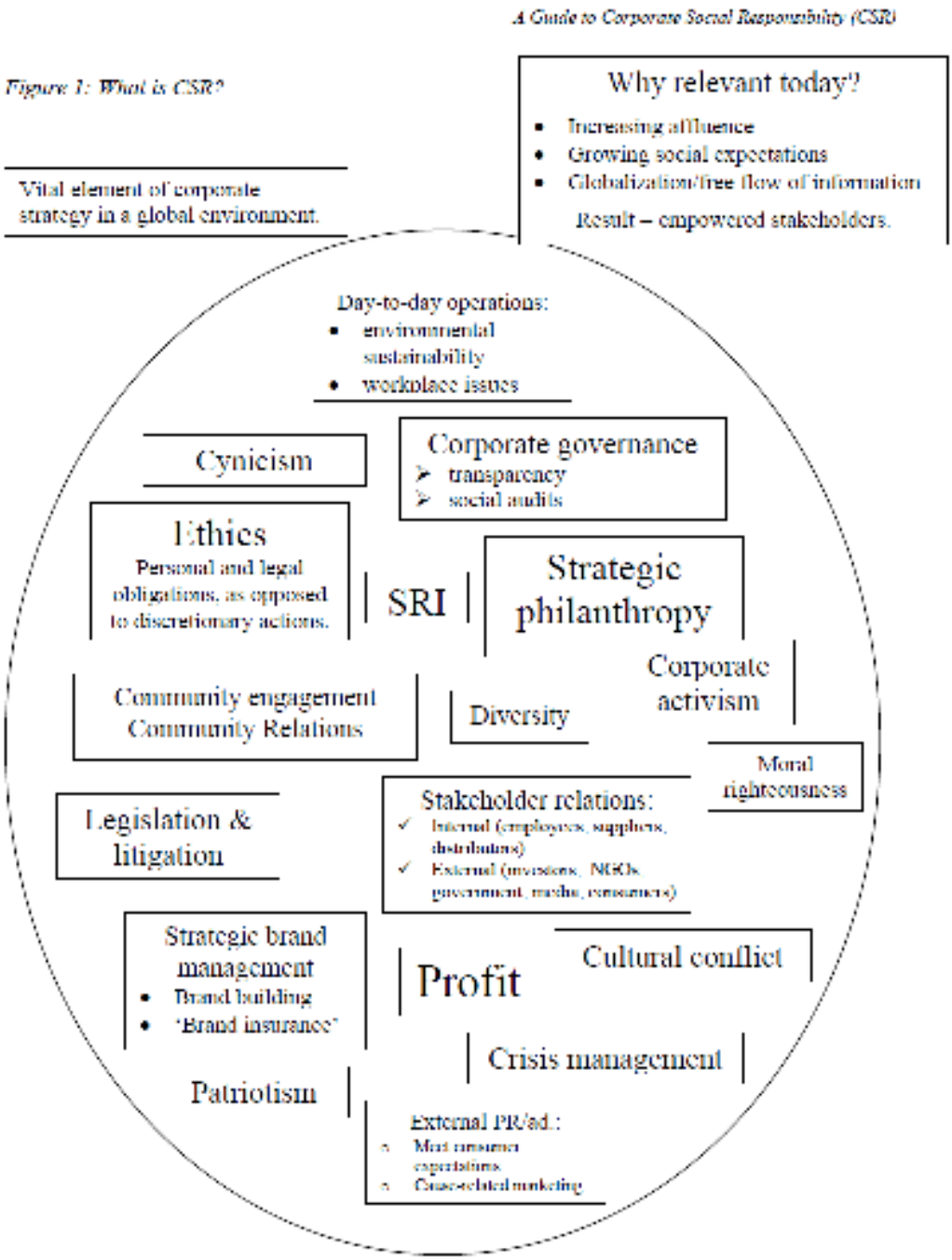
Obrázek č. 1: Oblasti činností Unileveru rozdělené podle velikosti spotřeby vody

Obrázek č. 2: Obaly produktů společnosti Unilever

Seznam příloh

Příloha č. 1: Co je CSR?
Příloha č. 2: Vybrané příklady indikátorů a oblasti zájmu zodpovědného podnikání podle zainteresovaných subjektů
Příloha č. 3: Zpráva o konsolidovaných příjmech společnosti Unilever
Příloha č. 4: Výstupy v médiích na téma ukončení provozu továrny společnosti Unilever v Nelahozevsi
Příloha č. 5: Důvody podpory Pochodu proti hladu

Příloha č. 1 Co je CSR?[98]



[98] Internetový zdroj: dostupný z: http://www6.miami.edu/ethics/pdf_files/csr_guide.pdf

Príloha č. 2 Vybrané príklady indikátorov a oblasti zájmu zodpovědného podnikání podle zainteresovaných subjektů[99]

Tabulka č.1: *Vybrané príklady indikátorov a oblasti záujmu zodpovedného podnikania podľa zainteresovaných subjektov*

	Zainteresované subjekty						
	Vlastníci Akcionári Investori	Zamestnanci	Spotrebitelia	Dodávatelia Obchodní partneri	Konkurencia	Vláda	MVO Nátlakové skupiny Komunity
Ekonomika	Finančné toky medzi organizáciou a poskytovateľmi kapitálu.	Možnosti kariérneho postupu a vytváranie kvalifikácie.	Spokojnosť zákazníkov, zaväzovanie podľa záruk a informácií.	Dodržiavanie dohodnutých podmienok dodania produktov a služieb, vrátane termínov splatnosti.	Rešpektovanie ochrany duševného vlastníctva.	Dotácie, granty, daňové úľavy a ostatné druhy finančných benefitov, ktoré firmy získali.	Finančné filantropia. Dary MVO, samospráve a ostatným organizáciám na finančnej a nefinančnej podpore.
	Dlhodobá stabilita firmy.	Primerané mzdy.	Dostupnosť produktov a služieb.	Kvalita a cena dodávaných produktov.	Rešpektovanie pravidiel férového konkurenčného boja.		Záväzky investovať do komunitných programov.
	Zosúladenie bizniso zámerov s hodnotami a očakávaniami akcionárov.	Tréningy a vzdelávanie.	Férové reklama - primerané informácie.	Zneužívanie moci, spokojnosť partnerov a dobré mená partnerstva.	Obchodné kartely.		Sociálny dialóg.
Spoločnosť	Znižovanie vplyvu investícií na výkaz finančných pozícií.	Zdravie a bezpečnosť zamestnancov.	Zdravie a bezpečnosť zákazníkov.	Úplatkárstvo a korupcia.	Dodržiavanie spoločných etických kódexov.	Príspevky politickým stranám.	Rozvoj ľudského kapitálu.
	Primerané hodnotenie výsledkov správ a obdržanie množstva informácií.	Vyváženosť osobného a pracovného života.	Monitorovanie finančných pozícií v obchodnom reťazci, ich vnímanie a prípadné bojkoty.	Rovnosť priorít pri výbere dodávateľov.		Úplatkárstvo a korupcia.	Kriteriá pre prijímanie zamestnancov.
	Transparentné riadenie.	Dobré práva a rovnosť priorít.	Ochrana osobných údajov.	Podiel lokálnych dodávateľov.		Podpora a riadenie firemnej filantropie.	Rozvoj infraštruktúry.
		Mobbing, sexuálne obťažovanie.					Schopnosť verejnosti na posudzovanie pravidiel zodpovedného podnikania.
Životné prostredie	Príprava efektívneho systému environmentálneho manažmentu.	Znižovanie spotreby energetických a materiálnych zdrojov.	Znalosti o správnom používaní produktov.	Propagovanie ochrany životného prostredia.	Spoločné riešenie problémov životného prostredia napr. v spojitosti s odpadovým hospodárstvom.	Monitorovanie vplyvov na životné prostredie.	Vplyv na životné prostredie v mieste pôsobenia.
	Vyhodnocovanie environmentálnej výkonnosti firmy.		Recyklácia použitých produktov.	Podiel dodávateľov dodržiavajúcich medzinárodne uznávané normy ochrany ŽP.			Využívanie lokálnych obnoviteľných zdrojov.
	Minimalizácia rizík.		Packaging.	Transport polotovarov, produktov a pracovníkov.			

[99] Bussard, Allan; Marček.Eduard; Markuš.Marek; Bunčák.Michal; *Společensky zodpovedné podnikanie; Prehled základných princípov a príkladov*; Nadácia Ingtegra, Bratislava, dostupné z:

Příloha 3 Zpráva o konsolidovaných příjmech společnosti Unilever

Consolidated income statement
(highlights) for the year ended 31 December

€ million	2009	2008
Turnover	**39,823**	40,523
Operating profit	**5,020**	7,167
Operating profit before RDIs*	**5,888**	5,898
Profit before taxation	**4,916**	7,129
Taxation	**(1,257)**	(1,844)
Net profit	**3,659**	5,285
Combined earnings per share	**€1.21**	€1.79
Combined earnings per share before RDIs*	**€1.33**	€1.43

Zdroj: Annual Report and Accounts 2009, Unilever, str. 16

Příloha č. 4: Výstupy v médiích na téma ukončení provozu továrny společnosti Unilever v Nelahozevsi.

Date	Media	Article
Media speculation + Unilever quotation		
15. 9. 2009	idnes.cz	Producer of Rama and Flora is probably leaving Czech Republic
15. 9. 2009	ihned.cz	Producer of Rama and Flora is probably leaving Czech Republic
15. 9. 2009	novinky.cz	Producer of Rama, Algida or Hellmann's is leaving Czech republic
15. 9. 2009	ČTK	E15: British-Dutch Unilever is probably leaving Czech republic
15. 9. 2009	ct24.cz	Producer of Rama is probably leaving Czech Republic
16. 9. 2009	Hospodářské noviny	24hours – Is Unilever leaving?
16. 9. 2009	Lidové noviny	Unilever is reportedly leaving Czech republic
16. 9. 2009	MF Dnes	Producer of Rama is probably leaving Czech Republic
16. 9. 2009	E15	Unilever is probably leaving Czech Republic
Outputs from Unilever communication		
16. 9. 2009	ČRo 1 - Radiozurnal	600 people to be laid off from Unilever;
16. 9. 2009	ČRo 1 - Radiozurnal	Unilever to close its unit in Nelahozeves
16. 9. 2009	Czech television (ČT1)	Unilever to leave Nelahozeves
16. 9. 2009	Czech television (ČT1)	Unilever to close its food unit in Nelahozeves
16. 9. 2009	ekonomika.idnes.cz	Producer of Rama to close its unit, up to 634 people to lose job
16. 9. 2009	finance.cz	Unilever leaving Czech Republic, over 600 to lose job
16. 9. 2009	finance.cz	Unilever to close its unit in Nelahozeves employing 634 people

16. 9. 2009	financninoviny.cz	Unilever to close its unit in Nelahozeves, 634 people to be laid off
16. 9. 2009	Frekvence 1	600 people to be laid off from Unilever
16. 9. 2009	ihned.cz	Unilever to stop manufacturing in Czech, over 600 people to be laid off
16. 9. 2009	finance.cz	Unilever leaving Czech Republic, over 600 to lose job
16. 9. 2009	istrategie.cz	Unilever to stop manufacturing in Czech
16. 9. 2009	Lidovky.cz	Unilever, producer of Rama and Flora, to leave Nelahozeves, dismissing 634 people
16. 9. 2009	mam.cz	Unilever to stop manufacturing in Czech, over 600 people to be laid off
16. 9. 2009	novinky.cz	Producer of vegetable fats to leave Czech Republic, dismissing 600 people
16. 9. 2009	openiazoch.zoznam.sk	Unilever closing its unit in Czech Rep.
16. 9. 2009	Tasr	Industry: Unilever closing its unit in Czech Rep.
16. 9. 2009	ČTK	Unilever to close its unit in Nelahozeves employing 634 people
16. 9. 2009	ČTK	Unilever producing over 400 brands – tea, margarines, toothpastes
16. 9. 2009	aktualne.cz	Producer of Rama to close its unit in Czech, 634 people to lose job
16. 9. 2009	kurzy.cz	E15: Unilever to close its unit in Czech, dismissing 364 people
16. 9. 2009	tyden.cz	Unilever, producer of Rama and Flora, to close its unit in Czech
16. 9. 2009	Z1	Unilever to close its unit in Nelahozeves, 634 people to be laid off
16. 9. 2009	denik.cz	Unilever to leave Nelahozeves, dismissing 600 people
16. 9. 2009	ct24.cz	Unilever to close its unit in Nelahozeves, 634 people to be laid off
16. 9. 2009	ČRo Region	Unilever to close its unit in Nelahozeves
17. 9. 2009	Blesk.cz	634 people to be fired!
17. 9. 2009	Deník - regional dailies (72 x)	Experts: Number uf unemployemees will increase
17. 9. 2009	Haló noviny	Crisis chose another victims
17. 9. 2009	Hnonline.sk (SK)	Unilever to end manufacturing in Czech. It's expensive
17. 9. 2009	Hospodářské noviny	Finding new job? Almost no chance
17. 9. 2009	Lidové noviny	Hellmann's from Poland
17. 9. 2009	Mělnický deník	Unilever to leave Nelahozeves, 600 people to be laid off
17. 9. 2009	Mělnický deník	Jobs available only for 50 people in Kralupy region
17. 9. 2009	Metro	Rama to finish in Czech
17. 9. 2009	MF Dnes	Unilever leaving for Poland
17. 9. 2009	MF Dnes	Hellmann's mayonnaise to be polish

17. 9. 2009	Právo	Unilever to close its unit in Nelahozeves
17. 9. 2009	SME (SK)	Efflux of producers from Czech continues
17. 9. 2009	E15	Unilever to relocate the manufacturing from Czech Rep. to Poland
17. 9. 2009	Šport (SK)	In brief
18. 9. 2009	Blesk.cz	634 people to be fired!
18. 9. 2009	finance.cz	Unilever leaving Czech Republic, over 600 to lose job
18. 9. 2009	istrategie.cz	Unilever to stop manufacturing in Czech
18. 9. 2009	Penize.cz	Flextronics, Hitachi, Philips or Unilever finished in the CR
18. 9. 2009	STV2 (SK)	Unilever to close its unit in Nelahozeves
18. 9. 2009	Deník - regional dailies (72 x), denik.cz	Experts: Number uf unemployed people will increase
18. 9. 2009	hnonline.sk (SK)	Unilever to end manufacturing in Czech. It's expensive
18. 9. 2009	kurzy.cz	Unilever to stop manufacturing in Czech
19. 9. 2009	Halo noviny	2 questions for ...
20. 9. 2009	ihned.cz	First unit to be dismantled on Monday. How does it look like in the company, which is closing?
21. 9. 2009	Czech Business Weekly	Week in review
21. 9. 2009	Euro	Leaving Czech Republic
21. 9. 2009	Profit	Unilever to end manufacturing in Czech
21. 9. 2009	Strategie	Unilever leaving Czech Republic
21. 9. 2009	Zemědělec	Unilever leaving Czech Republic
22. 9. 2009	mam.cz	Unilever doesn't hesitate: Liquidation of the only plant in CR started
22. 9. 2009	Regal (Newsletter)	Unilever to end manufacturing in Nelahozeves plant
23. 9. 2009	ČRo Region	Majority of the employees to be laid off till the end of the year
24. 9. 2009	Trend (SK)	Czech republic crossing out producers
24. 9. 2009	Květy	Rama leaving Czech
24. 9. 2009	ihned.cz	Year of the crisis: Czech brands moving abroad
24. 9. 2009	ekonom.cz	Zoom
24. 9. 2009	Ekonom	Briefly
25. 9. 2009	MF Dnes – Stř. Čechy	Part of the glassmakers to be dismissed, company keeps going
25. 9. 2009	mam.cz	Czech brands moving abroad
25. 9. 2009	Hospodářské noviny	Czech brands moving abroad

29. 9. 2009	Rytmus života	Czech factories closing
29. 9. 2009	Haló noviny	Majority with bellow-average salaries
01. 10. 2009	Reflex	Farewell dear employees
01. 10. 2009	reflex.cz	Farewell dear employees
05. 10. 2009	Czech Business Weekly	Hungry for a careful, clever deal
08. 10. 2009	ČTK	Unemployment up to 6,4 pct in Central Bohemia
10. 10. 2009	Právo	Hundreds to lose job till end of the year in Central Bohemia
14. 10. 2009	Regal	Unilever closing plant in Nelahozeves

Příloha číslo 5: Důvody podpory Pochodu proti hladu

Proč Světový potravinový program (WFP) a Pochod proti hladu

Hlad a podvýživa jsou jedním z největších problémů současného světa. **Kolem jedné miliardy lidí jde denně spát bez jídla, 400 milionů z nich jsou děti.** Každé třetí dítě z rozvojových zemí se nevyvíjí správně kvůli nedostatečné výživě.

Světový potravinový program je hlavní organizací OSN bojující proti hladu ve světě. V letošním roce je cílem zajistit výživu zhruba **100 milionům lidí z 80 nejchudších států světa.**

Současná celosvětová finanční krize postihuje nejvíce právě ty nejchudší. V této situaci jsou organizace jako Světový potravinový program a jeho programy na výživu školních dětí (School Feeding Programme) zásadní pro zajištění větší šance pro budoucí generace vymanit se ze začarovaného kruhu chudoby a hladu.

Potravinová dávka pro jedno dítě na den distribuovaná programy WFP na výživu školních dětí stojí jen 0,25 USD. WFP denně poskytuje oběd zdarma milionům školáků a tím zajišťuje nejen jejich správný fyzický i psychický vývoj, ale zároveň motivaci chodit do školy a vzdělávat se. Mnoho z těchto dětí dostává ještě dávku jídla domů jako stimul pro pravidelnou docházku.

Pochod proti hladu v číslech

- První pochod proti hladu se konal v Číně v roce 2003, v roce 2004 se stal pochod celosvětovou záležitostí – letos tedy proběhne v pořadí osmý, v České republice sedmý ročník
- Pochod je 5 km dlouhý a koná se vždy v jeden den ve všech časových pásmech jako symbol pochodu kolem světa. Letos proběhne na celém světě v neděli 6. června od 10:00 hodin
- V roce 2009 se pochodu zúčastnilo celkem rekordní počet 360 000 lidí v 68 zemích světa, od začátku historie Pochodu proti hladu se do něj celosvětově zapojilo již přes milion lidí
- V loňském roce se vybralo přes 1 milion dolarů, což je částka postačující na zakoupení denní dávky jídla pro 2 miliony dětí
- Jedno jídlo distribuované přes programy WFP pro výživu školních dětí stojí 25 amerických centů, tj. asi **5 Kč**
- V České republice se pochodu pravidelně účastní několik stovek obyvatel Prahy. Zapojení Čechů do hnutí proti hladu se rok od roku zvyšuje. Během předchozích pěti ročníků Česká republika poslala na boj proti dětskému hladu celkem již přes milion českých korun