VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE

FAKULTA MEZINÁRODNÍCH VZTAHŮ

Katedra obchodního podnikání a komerčních komunikací

CSR aktivity společnosti Unilever a jejich dopad na společnost

(diplomová práce)

Autor: Bc. Tamara Sumegová

Vedoucí práce: Mgr. Ing. Kamila Matysová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „CSR aktivity společnosti Unilever a jejich dopad na společnost“ vypracovala samostatně s využitím literatury a zdrojů, na něž v práci odkazuji.

V Praze dne ....

Tamara Sumegová

Poděkování

Velký dík patří vedoucí práce Mgr. Ing. Kamile Matysové, Ph.D., která mi vždy vyšla vstříc a svým odborným vedením mi pomohla práci realizovat. Také bych chtěla poděkovat svým kolegům ze společnosti Unilever, kteří mi pomohli s výzkumem. Zároveň děkuji své rodině a přátelům, kteří mě v průběhu celého studia podporovali.

Obsah

Úvod 7

1 Společenská odpovědnost podniků (CSR) 10

1.1 Základní vymezení pojmů 10

1.2 Hlavní koncepty a teorie CSR 14

1.2.1 Teorie trojí zodpovědnosti 14

1.2.2 Teorie Stakeholders 16

1.2.3 Pyramida společenské odpovědnosti 20

1.3 Trendy v CSR 23

1.3.1 Teorie sdílené hodnoty 23

1.3.2 Strategická filantropie 27

1.3.3 Cause-related marketing 28

2 Cíle udržitelného rozvoje (SDGs) 31

3 Společenská odpovědnost společnosti Unilever 34

3.1 O společnosti 34

3.2 Plán udržitelného rozvoje – Unilever Sustainable Living Plan 36

3.2.1 Sociální pilíř 37

3.2.2 Environmentální pilíř 39

3.2.3 Ekonomický pilíř 45

3.3 Globální CSR aktivity společnosti Unilever 48

4 Značka Domestos a její CSR aktivity v České republice 51

5 Výzkum a testování stanovených hypotéz 58

5.1 Dotazníkové šetření 58

5.2 Testování hypotézy 66

5.3 Zhodnocení výzkumu a doporučení pro společnost Unilever 69

Závěr 71

Seznam literatury 73

Seznam grafů 79

Seznam obrázků 80

Seznam tabulek 81

Seznam příloh 82

Přílohy 83

Seznam použitých zkratek

3P – Sociální, ekonomický a ekologický pilíř (people, profit, planet)

CAWI – Computer Assisted Web Interviewing

CEO – Výkonný ředitel společnosti

CRM – Cause-related marketing

CSR – Corporate Social Responsibility

Společenská odpovědnost firem

CSV – Creating Shared Value

Tvorba sdílené hodnoty

FMCG – Společnosti s rychlo-obrátkovým zbožím

GRI – Global reporting initiative

ISO – International stardadrization organization

MDGs – Millenial Development Goals

OSN – Organizace spojených národů

PR – Public relations

SDGs – Sustainable Development Goals

Cíle udržitelného rozvoje

USLP – Unilever Sustainable Living Plan

Unilever plán udržitelného rozvoje

Úvod

V posledních letech jsme svědky rostoucího zájmu o udržitelnost a společenskou odpovědnost podniků, jak ze strany samotných korporací, tak ze strany mezinárodních organizací, vlád a společnosti obecně. Podíl nadnárodních firem na světovém podnikání se zvyšuje a s tím i ekonomická moc, díky které mají velký vliv a schopnost dosáhnout pozitivní celosvětové změny a zajistit udržitelný růst i pro následující generace. Celkově více lidí věří v to, že ke změně dojde pomocí podniků, než zapříčiněním vlády a přes 60 % lidí na celém světě očekává, že právě generální ředitelé velkých společností budou ti, kteří ovlivní politické debaty o společenských otázkách (World Economic Forum, 2019). Podniky se tak nachází pod rostoucím tlakem, kdy se snaží navrhnout a implementovat takovou firemní strategii, která bude vytvářet ekonomickou hodnotu a zároveň bude v souladu se zájmy zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných subjektů. Všechny úspěšné firmy nepochybují o důležitosti společenské odpovědnosti a tento koncept už zahrnují do svých firemních hodnot, firemní kultury, rozhodovacích procesů a celopodnikové strategie, kterou zároveň v mnoha případech slaďují s cíli udržitelného rozvoje OSN.

Tato práce se zabývá CSR aktivitami nadnárodních korporací, kdy se detailněji zaměřuje na společnost Unilever, která je dobrým příkladem toho, jak implementovat udržitelnost do jádra podnikové strategie. V roce 2010 byl tehdejší generální ředitel společnosti Unilever Paul Polman mezi prvními, kteří si uvědomili, že udržitelnost není jen správná věc, ale nezbytná podmínka pro ekonomický růst. A tak byl uveden nový obchodní model s názvem Unilever plán udržitelného rozvoje.

Tématu společenské odpovědnosti podniků jsem se rozhodla věnovat, jelikož mě tato problematika dlouhodobě zajímá a zabývám se jí po celou dobu svého vysokoškolského studia. Impulzem pro to, že jsem se rozhodla v práci detailněji zabývat společností Unilever, bylo absolvování kurzu s názvem *Sustainabilitiy & Stakeholder Marketing*, který jsem absolvovala v průběhu studijního výměnného pobytu v Rusku. Dalším důležitým důvodem vzniku námětu na tuto diplomovou práci byla pak má účast v soutěži Unilever Future Leader´s League, kdy jsme s týmem řešili různé případové studie a nakonec se probojovali až do nejlepší desítky týmů z celého světa. Soutěž trvala tři měsíce a měli jsme možnost navštívit pobočky Unileveru vPraze, Bukurešti, Londýně a potkat mnoho inspirativních manažerů, dokonce samotného generálního ředitele Unileveru.

Cílem práce je teoretická analýza konceptu společenské odpovědnosti a udržitelného podnikání. Cílem je taktéž popsat konkrétní CSR aktivitu značky Domestos v České republice a prostřednictvím kvantitativního výzkumu zjistit, jaké je povědomí o této CSR aktivitě mezi českými spotřebiteli. Na základě poznatků pak navrhnout doporučení pro vylepšení této CSR aktivity.

Diplomová práce je rozdělena do pěti kapitol. V první kapitole se věnuji souhrnu teorie, která na téma společenské odpovědnosti podniků vznikla. Vzhledem k tomu, že neexistuje společný konsenzus, který by přesně definoval CSR, považuji za přínosné ujasnit významy základních pojmů a definic a podložit teoretický základ stěžejními díly, která byla v této oblasti sepsána. Jedná se o teorii trojí odpovědnosti, teorii stakeholderů a pyramidu společenské odpovědnosti. V práci jsou navíc popsány tři příklady moderního pojetí společenské odpovědnosti podniků, mezi které se řadí koncept sdílených hodnot, strategická filantropie a cause-related marketing.

Druhá kapitola je věnována Cílům udržitelného rozvoje, které byly schváleny na summitu Organizace spojených národů v roce 2015 v New Yorku a navazují na Rozvojové cíle tisíciletí (MDGs). Cílům je věnována v práci pozornost, jelikož na jejich základě mnoho velkých korporací i malých podniků vytváří své sociálně odpovědné strategie. Výjimkou není ani společnost Unilever.

Třetí kapitola je zaměřena na CSR společnosti Unilever. Po představení společnosti, její historie a organizační struktury jsou charakterizovány tři základní cíle, které si společnost v roce 2010 stanovila v rámci Unilever plánu udržitelného rozvoje. Jednotlivé cíle se následně skládají ze závazků, které jsou v této kapitole také blíže představeny. Pro jasnější představu způsobu, jakým dochází k plnění závazků, kapitola předkládá reálné příklady z praxe. Druhá část kapitoly se zabývá dvěma globálními CSR aktivitami společnosti Unilever, které jsou realizovány prostřednictvím značek Domestos a Cif. Je zde popsán problém, který se společnost snaží prostřednictvím CSR aktivity vyřešit a posléze je stručně popsán průběh takové aktivity.

Čtvrtá kapitola navazuje na tu třetí a zabývá se CSR aktivitou značky Domestos na území České a Slovenské republiky, která zde funguje šestým rokem pod názvem *Domestos pro školy/Domestos pre školy*. Tato aktivita staví na stejném základu jako ta globální, země zde však mají prostor na přizpůsobení aktivity domácím podmínkám. V rámci kapitoly je přiblížen systém, na jehož základě program Domestos pro školy funguje, jsou popsána pravidla a je zde

zhodnocená dosavadní úspěšnost programu. Závěr kapitoly je určen pro komparaci úspěšnosti programu v Česku a na Slovensku.

Poslední část je věnována vlastnímu výzkumu v této oblasti a to konkrétně průzkumu povědomí o CSR programu Domestos pro školy mezi českými spotřebiteli. Data byla sesbírána pomocí kvantitativního výzkumu formou online dotazníkového šetření s cílem zjistit, jak velké je povědomí o specifickém programu a jaký vztah mají čeští spotřebitelé ke společenské odpovědnosti podniků obecně. Kapitola obsahuje demografickou identifikaci respondentů a výsledky výzkumu, které jsou odprezentovány pomocí popisné statistiky. V další části navazuji testováním hypotézy, která vychází z interních dat získaných od společnosti Unilever. Cílem je zjistit, zda je rozdíl v počtu zapojených spotřebitelů do programu v Česku a na Slovensku způsoben rozdílnou velikostí zájmu o společenskou odpovědnost podniků v těchto zemích. Závěr této kapitoly obsahuje vyhodnocení celého výzkumu a vlastní doporučení pro CSR aktivitu značky Domestos.

1 Společenská odpovědnost podniků (CSR)

Ačkoliv byl samotný koncept CSR formulován v nedávné minulosti, dalo by se říci, že společenská odpovědnost firem existuje tak dlouho jako podnikání samo. V souvislosti s globální hospodářskou krizí, datující se do roku 2008, se otázky týkající se odpovědnosti podniků posunuly do ještě většího popředí a začaly se o ně zajímat média, politici a veřejnost. Největší pozornost byla věnována především finančním institucím, které byly považovány za spouštěče této hospodářské recese (Crane at el., 2014).

Mnoho společností v tomto období přehodnotilo své hodnoty, cíle, smysl samotného podnikání a začlenilo dnes už známý výraz CSR do své firemní strategie. Pojem společenská odpovědnost firem je forma řízení, které mezi globálními hráči v posledním desetiletí vzrostlo na popularitě. Většina velkých společností a dokonce i těch menších nyní vydává CSR reporty, má své vlastní CSR oddělení a CSR aktivity jsou považovány za klíčovou oblast managementu společnosti spolu s financemi, účetnictvím a marketingem.

Kromě vzestupu CSR v konkrétních společnostech došlo také k nárůstu specializovaných poradců v oblasti společenské odpovědnosti podniků, kteří vidí příležitost v rostoucí popularitě tohoto konceptu. Jsme zároveň svědky rostoucího počtu standardů CSR (ISO, Reporting), auditorů, certifikátorů, jejichž cílem je celosvětová institucionalizace a harmonizace praktik CSR. Za účelem koordinace a vytváření synergií mezi jednotlivými obchodními přístupy k sociální odpovědnosti podniků je zřízeno stále více průmyslových sdružení a zájmových skupin (Crane at el., 2014).

1.1 Základní vymezení pojmů

V souvislosti s takovým neúprosným vzestupem významu CSR je literatura na toto téma, akademická i praktická, nesmírně velká a rozšiřuje se. Existuje tisíce článků a zpráv o CSR od studijních organizací, poradenských společností, médií, nevládních organizací a vládních resortů. Na toto téma se organizují konference, vydávají se knihy, časopisy. Množství různých definicí a neschopnost určit jednotnou definici CSR lze vysvětlit tím, že výše zmíněné subjekty nejsou schopny dojít ke společnému koncensu a určit, jakou roli hraje firma ve společnosti (Crane et al., 2014).

V Tabulka 1 je uvedeno pár příkladů toho, jak je CSR definována organizacemi po celém světě. Mezi různými definicemi si můžeme všimnout pár podobností, ale zároveň i odlišností toho, jak je CSR jednotlivými organizacemi a jednotlivci vnímána.

Tabulka 1 - Definice CSR

Název organizace	Definice	Zdroj
Evropská komise	Sociální odpovědnost podniků je definována jako „odpovědnost podniků za jejich dopad na společnost". Předpokladem pro naplnění této odpovědnosti je dodržování platných právních předpisů a kolektivních dohod sociálních partnerů. Aby podniky bezezbytku naplňovaly svoji sociální odpovědnost, měly by mít systém pro začleňování sociálních, environmentálních a etických otázek a hledisek týkajících se lidských práv a zájmů spotřebitelů do své podnikatelské činnosti a hlavní strategie, a to v úzké spolupráci s příslušnými zúčastněnými stranami.	Commission of the European Communities (2011)
Světová banka	Společenská odpovědnost firem (CSR) je závazek podniků přispívat k udržitelnému ekonomickému rozvoji, spolupracovat se zaměstnanci, jejich rodinami, místní komunitou a společností obecně tak, aby se zlepšila kvalita života, a to způsoby, které jsou dobré jak pro podnikání, tak pro rozvoj.	World Bank (2003)
Patagonia	Podniková odpovědnost je široce založené hnutí v podnikání, které povzbuzuje podniky k tomu, aby převzaly odpovědnost za dopad svých činností na zákazníky, zaměstnance, komunity a životní prostředí. Společnosti, které se zavázaly k podnikové odpovědnosti, souhlasí také s tím, že budou dodržovat mezinárodní pracovní a lidská práva.	Patagonia (n.d.)
Business Leaders Forum	Společenská odpovědnost firem neboli Corporate Social Responsibility (CSR) představuje dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají. V praxi to znamená, že firmy, které přijaly CSR za své, si dobrovolně stanovují vysoké etické standardy, snaží se minimalizovat negativní dopady na životní prostředí, pěstují dobré vztahy se svými zaměstnanci a podporují region, ve kterém působí. Společensky odpovědné aktivity firem jsou čistě dobrovolné a	Business Leaders Forum (n.d.)

	charakteristické tím, že jdou nad rámec povinností daných zákonem.	
Organizace spojených národů pro průmyslový rozvoj (UNIDO)	Společenská odpovědnost firem je koncept řízení, pomocí kterého společnosti začleňují sociální a environmentální zájmy do svých obchodních operací a interakcí se svými stakeholdery.	UN for Industrial Development (n.d.)
Národní informační portál o CSR	Společenská odpovědnost organizací představuje dobrovolný závazek organizace zohledňovat při svém rozhodování a každodenních činnostech potřeby svých zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců a dalších aktérů, jichž se její činnost dotýká, ať již přímo či nepřímo.	Národní informační portál o CSR (2015)

Zdroj: vlastní zpracování

V definicích můžeme vidět zásadní rysy, na základě kterých lze určit hlavní charakteristiky CSR, které jsou v různých definicích přítomny, akorát může docházet k odlišné reprodukci. Těch základních charakteristik je dle knihy *Corporate social responsibility: readings and cases in a global context* (Crane at el., 2014) šest a pouze málo z definic, pokud vůbec nějaká, všech šest hlavních charakteristik obsahuje. Vždy se ale najde alespoň jedna charakteristika, na které je definice CSR založena (Crane at el., 2014).

Obrázek 1 - Hlavní charakteristiky CSR

Zdroj: vlastní překlad a zpracování dle (Crane at el., 2014)

Hlavní charakteristiky CSR

Na Obrázek 1 je znázorněno všech šest charakteristik CSR, kterými jsou:

1. Dobrovolnost

Mnoho lidí se dívá na CSR jako na dobrovolnou činnost, která je nad rámec těch činností, které předepisuje zákon.

2. Internacionalizace a řízení externalit

Externality jsou jak pozitivní, tak negativní vedlejší účinky ekonomického chování firem, které mají vliv na ostatní, ale nejsou zahrnuty v rozhodovacím procesu firem a zároveň nejsou zahrnuty v cenách zboží a služeb. Znečištění životního prostředí je považováno za klasický příklad negativní externality, kdy firmy nenesou plně zodpovědnost za všechny své činnosti a část těchto nákladů přenáší na jiné. Jedním způsobem, jak firmy donutit, aby zahrnovaly náklady na externality, jsou regulace. Více dobrovolný přístup k řízení externalit pak představuje právě CSR, zahrnujíc řízení porušování lidských práv na pracovišti, minimalizaci emisí uhlíku, výpočet sociálního a ekonomického dopadu, snižování zdravotních dopadů toxických nebo jinak nebezpečných produktů.

3. Orientace na více zúčastněných stran

Společensky odpovědné firmy se zajímají o dopad svých činností ne jenom na své akcionáře, ale i na jiné zúčastněné strany. Mezi takové strany patří například spotřebitelé, zaměstnanci, dodavatelé a místní komunity apod. Právě na tyto zúčastněné strany by se měly podniky zaměřovat, aby rostly a přežily.

4. Sladění sociální a ekonomické odpovědnosti

Vyvážení různých zájmů zúčastněných stran patří mezi čtvrtou charakteristiku CSR. V mnoha definicích je zdůrazňováno, že CSR je taková činnost společnosti, která ji přináší zisk a zároveň je odpovědná vůči společnosti.

5. Praxe a hodnoty

CSR znázorňuje konkrétní soubor obchodních praktik a strategií, které se zabývají sociálními problémy a pro mnoho lidí je to svým způsobem filozofie či soubor hodnot, které jsou základem firemní strategie.

6. Víc než filantropie

V některých částech světa se CSR týká hlavně filantropie – činnosti a chování, které vedou k podpoře druhých jednotlivců, skupin, organizací. Současná debata o společenské odpovědnosti podniků se ale uchyluje k závěru, že CSR je mnohem více než jen filantropie a dávání slabším. Je o celkovém fungování firmy, jejich firemních procesech a jejich vlivu na společnost. Mezi základní firemní procesy patří výroba, marketing, řízení lidských zdrojů, logistika, finance atd. Poslední šestou charakteristikou tedy je to, že sociální odpovědnost by měla být integrována do všech firemních procesů a nemělo by se jednat o oddělenou činnost firmy.

1.2 Hlavní koncepty a teorie CSR

V této části první kapitoly budou představeny hlavní teorie, které stojí u vývoje pohledu na CSR od jejího počátku. Jako první bude představena teorie trojí zodpovědnosti, dále teorie stakeholders a v neposlední řadě bude představena pyramida společenské odpovědnosti.

1.2.1 Teorie trojí zodpovědnosti

V roce 1994 přišel John Elkington s teorií trojí zodpovědnosti (anglicky triple-bottom-line), která je také označována jako teorie „3P“. Právě trojí zodpovědnost tvoří základy konceptu společenské odpovědnosti podniků a prosazuje myšlenku, že k dosažení udržitelného rozvoje je potřeba brát v potaz environmentální, ekonomické a sociální náklady spojené s podnikáním (Wilson, 2015).

Teorie trojí zodpovědnosti je tvořena třemi pilíři („3P“):

1. Ekonomický pilíř (profit),
2. Sociální pilíř (people),
3. Environmentální pilíř (planet).

Ekonomický pilíř

Každá společnost má za cíl být profitabilní a dosahovat zisku. Ze zisku pak může firma následně financovat společensky odpovědné aktivity. Do ekonomického pilíře společensky odpovědných podniků můžeme zařadit snahu organizací a jejich zaměstnanců vyhýbat se korupci a chovat se eticky. V současné době skoro každá firma disponuje etickým kodexem nebo podobným dokumentem, který upravuje chování firmy a utváří firemní kulturu. Dalším projevem odpovědného podnikání v rámci ekonomického pilíře je to, když společnosti

uplatňují principy dobrého řízení, jsou věrohodné, transparentní a ochotné o sobě poskytovat informace všem svým stakeholderům. Další charakteristikou odpovědné organizace je snaha budovat a řídit dlouhodobé vztahy jak se svými zákazníky, tak s dodavateli. Udržení dlouhodobých vztahů může být docíleno tím, že jsou jim nabízeny bezpečné a kvalitní výrobky za přijatelnou cenu. Dobrých vztahů s dodavateli pak společnost docílí tím, že dodrží platební podmínky a další náležitosti sjednané ve smlouvě. Společensky odpovědné firmy také respektují ochranu duševního vlastnictví, jsou inovativní a dodržují zásady konkurenčního boje (Kunz, 2012).

Sociální pilíř

Podstatou tohoto pilíře je odpovědné chování uvnitř podniku vůči zaměstnancům a zároveň vůči veřejnosti. Rozlišuje se interní sociální pilíř (orientovaný na lidský kapitál uvnitř podniku, případně budoucí lidský kapitál) a externí (orientovaný navenek: místní komunita a veřejnost obecně).

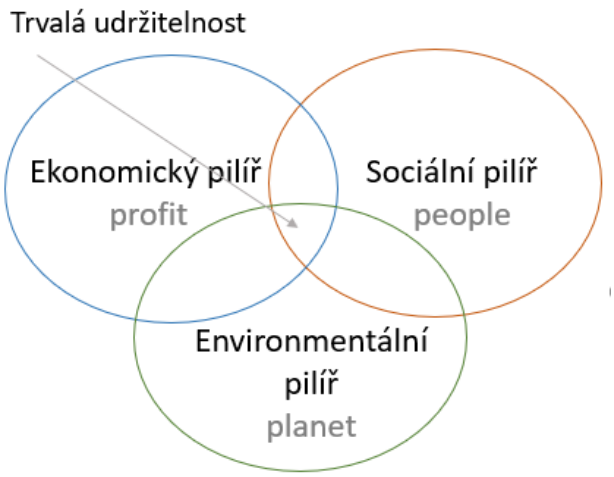
Společensky odpovědná společnost by měla pečovat o své zaměstnance a měla by si být vědoma toho, jak důležité je mít spokojené a motivované zaměstnance. Jednou z možností, jak toho dosáhnout, je vytvořit podmínky k tomu, aby si mohli zaměstnanci vybalancovat svůj pracovní a osobní život. Rovnováhy může být docíleno pružnou pracovní dobou, provozováním firemních školek nebo prací z domova. Dalším projevem odpovědného podnikání v rámci sociálního pilíře je rozvíjení lidského kapitálu přes vzdělávání, možnost kariérního růstu zaměstnanců, různorodost práce, možnost rotace práce, poskytování nadstandardních zaměstnaneckých benefitů (teambuildingy, příspěvek na stravování, programy zdraví, odměny k významným životním jubileím). Dalším projevem je zdravá firemní kultura, kde je přátelská atmosféra a zaměstnanci mohou bez obav vyjádřit svůj názor. Styl řízení je v takové společnosti spíše demokratický a je velmi podporován týmový duch. Společnosti respektují princip rovných pracovních příležitostí a nedochází zde k diskriminaci zaměstnanců na základě pohlaví, věku, původu, sexuality. Ve společensky odpovědném podniku se dále dbá na ochranu práce, zdraví a bezpečnost zaměstnanců, dodržují se lidská práva a je zakázaná dětská práce (Kunz, 2012).

Environmentální pilíř

Environmentální pilíř se vztahuje k odpovědnému chování vůči prostředí uvnitř společnosti samotné a zároveň k vnějšímu prostředí, na které má činnost společnosti vliv. Firma zasahuje do okolního prostředí tím, že využívá zdroje, produkuje odpad, zasahuje do vzhledu krajiny,

znečišťuje vzduch a způsobuje dopravní zátěž. Společnost by měla tyto nepříznivé dopady na životní prostředí a okolní komunity eliminovat a v případě jakýchkoliv problémů o nich otevřeně a pravdivě informovat veřejnost. Projevem odpovědného podnikání v rámci environmentálního pilíře je vytvoření ekologické politiky firmy, využívání environmentálně šetrnějších technologií ve všech fázích životního cyklu výrobku, produktu a služby. Dále můžeme za environmentálně odpovědné považovat dodržování národních a mezinárodních standardů a investice do ekologických technologií. Aby byla společnost environmentálně odpovědná, měla by sledovat svůj vliv na životní prostředí, chránit přírodní zdroje, využívat alternativní obnovitelné zdroje energie, recyklovat odpad a dbát svých environmentálních principů i při výběru dodavatelů a subdodavatelů (Kunz, 2012).

Obrázek 2 - Teorie trojí zodpovědnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle (Elkington, 1994)

1.2.2 Teorie Stakeholders

V polovině 80. let minulého století došlo k popularizaci konceptu zainteresovaných stran (stakeholderů) díky publikaci Richarda Edwarda Freemana – *Strategic Management: A Stakeholder Approach* – vydané v roce 1984. Pojem „stakeholder“ ve skutečnosti nevymyslel R. Edward Freeman. Poprvé se objevil ve studii Standfordského výzkumného institutu (Standford Research Institute) v roce 1960. Je navíc také dokázáno, že vedoucí podniků už před šedesátými lety 20. století přemýšleli při svém plánování a řízení na další zainteresované strany. Například prezident společnosti General Electric - Gerard Swope – v 30. letech 20. století předložil svůj plán pro stabilizaci společnosti, který byl založen na myšlence, že by společnost měla uznat svou odpovědnost vůči svým zaměstnancům, akcionářům, zákazníkům a široké veřejnosti. (Dodd, 1932, str. 1155).

Teorie stakeholderů, kterou formuloval Freeman, byla velmi výrazným impulzem pro rozvoj společenské odpovědnosti firem. Freeman se zabývá tímto konceptem už dlouhou dobu a od roku 1984 se jeho teorie stále vyvíjí. Kdo to jsou vlastně stakeholdeři a jaký je jejich význam? Freeman definuje stakeholdery jako:

- Je to „*skupina lidí, která může ovlivnit nebo může být ovlivněna dosahováním cílů organizace*“ (Freeman, 1984).
- Ty „*skupiny, které jsou životně důležité k tomu, aby společnost přežila*“ (Freeman, 2004).

Teorie stakeholderů jinými slovy říká, že aby bylo možné zlepšit řízení všech zainteresovaných skupin, je potřeba nejprve definovat, kdo všechno to je. Je potřeba zmapovat všechny zainteresované strany, vytvořit si podrobný seznam konkrétních skupin, subjektů, organizací, které patří pod jednotlivé zainteresované strany a k tomu vypracovat seznam zájmů daných subjektů. Dle Freemana má společnost centrální postavení a je přímo napojena na všechny stakeholdery. Mezi nejčastěji uváděné stakeholdery patří akcionáři, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé a komunity. Hlavním úkolem je tyto stakeholdery řídit a integrovat jejich zájmy, což ve výsledku garantuje dlouhodobý úspěch společnosti.

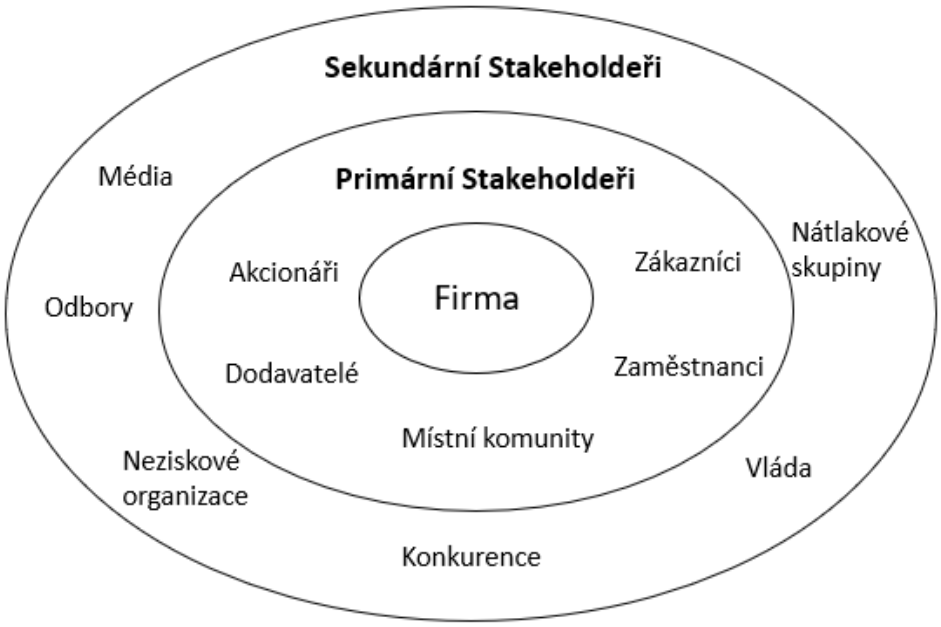
Stakeholdery lze dále členit podle toho, jaký bezprostřední vliv mají na danou společnost (Kunz, 2012). Rozlišujeme dvě skupiny:

- **Primární stakeholdeři** – mají významný vliv na chod firmy a patří sem vlastníci, investoři, management, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, komunity
- **Sekundární stakeholdeři** – nemají bezprostřední vliv a patří sem například zájmová sdružení, vláda, nátlakové skupiny, média, konkurence a další.

Další často používanou klasifikací je dělení na interní a externí stakeholdery (Kunz, 2012).

- Mezi interní stakeholdery patří interně zainteresované subjekty, jako je vedení firmy, zaměstnanci spolu s rodinami, odbory, vlastníci.
- Externími stakeholdery pak jsou externí subjekty jako zákazníci, dodavatele, obchodní partneři. (Hopkins, 2004)

Obrázek 3 - Členění stakeholderů



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Freeman at el., 2018)

Je dobré, aby každá společnost rozlišovala mezi důležitými a nedůležitými stakeholdery a následně se zaměřila na ty důležité. Pro usnadnění mapování a analýzu svých klíčových stakeholderů by se měla společnost snažit najít odpověď na následující otázky:

- Kdo jsou naši současní a potenciální stakeholdeři?
- Jaké jsou jejich zájmy a práva?
- Jaký na nás má vliv jednotlivý subjekt?
- Jak my ovlivňujeme jednotlivé stakeholdery?
- Jak se díváme na klíčové stakeholdery v naší současné strategii?
- Jak a jakou rychlostí se mění prostředí a jak to ovlivňuje nás a naše stakeholdery?
- Jak můžeme měřit tuto proměnnou a její dopad?
- Jak si udržet dobré vztahy s našimi stakeholdery?

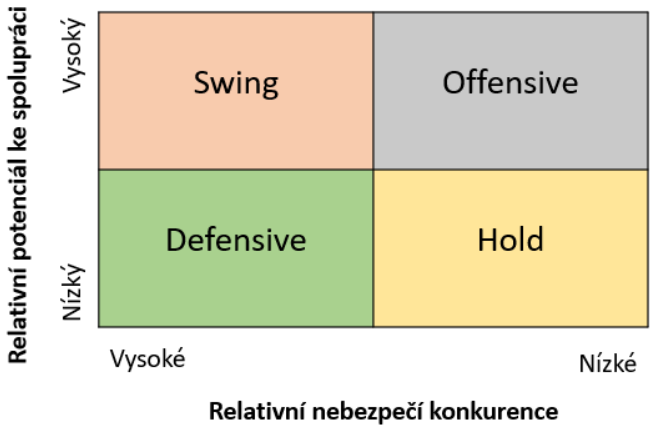
Uznání stakeholders a zahrnutí do firemní strategie

Pro nalezení optimální strategie pro každou skupinu stakeholderů Freeman doporučuje, aby společnost analyzovala chování a možný vznik koalic mezi skupinami stakeholderů. Chování stakeholderů může být analyzováno v závislosti na jejich aktivitách v předchozích letech.

Koalice více skupin stakeholderů se může rozvinout v případě, kdy mají skupiny stakeholderů společný zájem či problém spojený s činností společnosti. Mohou pak vytvořit silnější skupinu, která pak nesmí být přehlížena.

Po tom, co si společnost vytvoří seznam stakeholderů, možné vzniky koalic a hrozby, je schopna najít optimální strategii pro každou skupinu zainteresovaných. Freeman ve svém konceptu zvažuje dvě proměnné: relativní potenciál kooperace a nebezpečí konkurence. K identifikaci klíčových stakeholderů, které je potřeba zahrnout do firemní strategie, Freeman uvádí pomocnou matici. Podle různého stupně potenciálu rozlišuje čtyři skupiny, ke kterým se následně přistupuje pomocí jiných strategií. Potenciál ke spolupráci zjistíme, když se zamyslíme, který ze zkoumaných stakeholderů nám může pomoci při dosahování cílů. Konkurenční riziko zjistíme podobným způsobem, kdy se naopak zamyslíme nad tím, jak nás může ohrozit. Následně jsme schopni daného stakeholdera zařadit do jedné ze čtyř skupin a aplikovat strategii pro danou skupinu nejvhodnější (Freeman, 1984 str.143).

Obrázek 4 - Freemanova matice stakeholderů



Zdroj: vlastní zpracování dle Freeman (1984)

Stakeholdeři, spadající do skupiny **Swing**, mohou výrazně ovlivnit společnost v pozitivním i negativním smyslu. Vhodná strategie pro tuto danou skupinu je změnit pravidla hry. Změnit můžeme formální pravidla přes vládu a legislativu, změnit téma rozhovoru s tímto stakeholderem, změnit osoby s rozhodující pravomocí nebo změnit proces interakce.

Defenzivní stakeholdeři jsou pro firmu spíše méně užiteční, zároveň mohou být překážkou k dosahování cílů. Mohou se chovat i nápomocně, nicméně je zde omezená možnost ke zlepšení a zvýšení kooperace. Proto je důležité v rámci strategie upevňovat stávající názor stakeholderů o firmě, udržovat aktivity s těmito stakeholdery a nebo spojit CSR aktivity s jinou společností, kterou defenzivní stakeholder vidí pozitivněji.

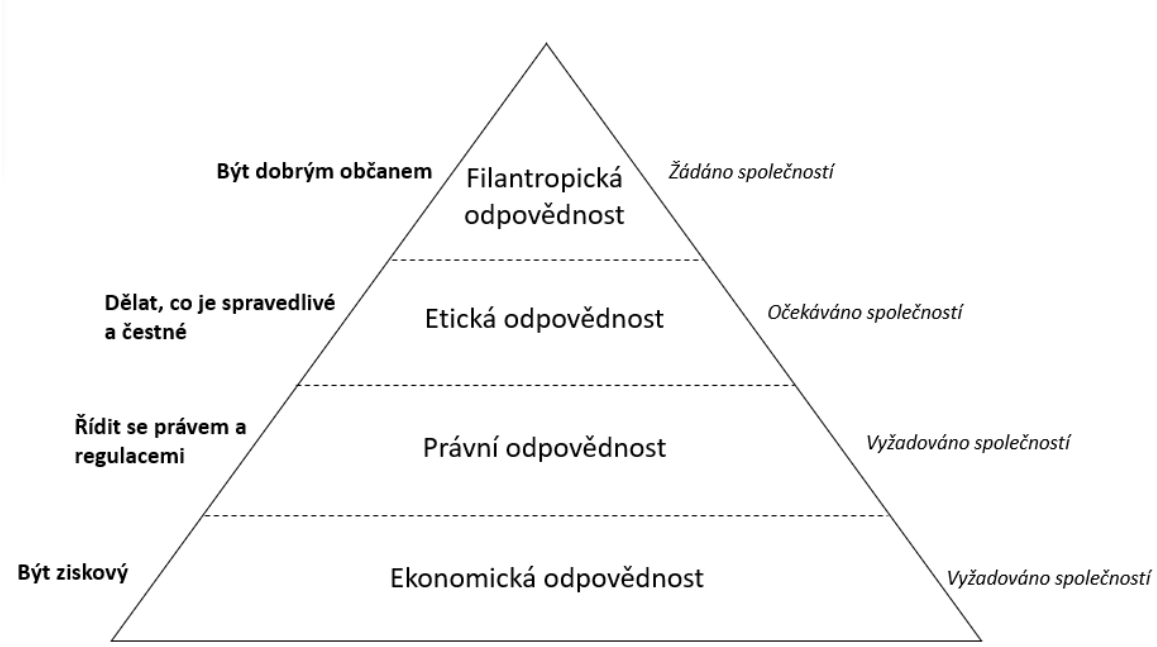
Ofenzivní stakeholdeři mohou výrazně přispět k dosažení cílů organizace, i když stále existuje nízké nebezpečí. Cílem je zabránit konkurenční hrozbě ze strany těchto zainteresovaných stran. Firma by měla zvolit takovou strategii, která by měla napomoci ke změně názorů stakeholderů na firmu nebo ke změně jejich cílů. Jednou z možností je změnit způsob, kterým se realizují dané aktivity, doporučuje se podívat na věc z pohledu zainteresované strany anebo spojit CSR aktivity s jinou firmou, jak se doporučuje i u defensivních stakeholderů.

Poslední skupinou stakeholderů jsou **Hold stakeholdeři**. Tato skupina má relativně nízký pozitivní či negativní vliv na společnost. U této skupiny se doporučuje zachovat a neměnit už dříve nastavené vztahy a pouze monitorovat existující CSR program a utužit stávající pohled na firmu.

1.2.3 Pyramida společenské odpovědnosti

Další důležitou a často citovanou definicí společenské odpovědnosti firem představil Archie Carroll v roce 1979. Dle Carrolla *„společenská odpovědnost firem zahrnuje ekonomické, právní, etické a filantropické očekávání, která má společnost od podniku v daném okamžiku“* (Carroll, 1979). V roce 1991 autor přepracoval teorii čtyř skupin na ucelený koncept hierarchické struktury teorie. Jedná se o pyramidu CSR, která znázorňuje jednotlivé zodpovědnosti společnosti: ekonomickou, právní, etickou a filantropickou. Účelem pyramidy je ilustrovat to, že jednotlivé odpovědnosti na sebe navazují a staví na základech předchozí dosažené úrovně odpovědnosti. Na Obrázek 5 můžete vidět, že základním stavebním kamenem pyramidy je ekonomická odpovědnost, jelikož je považována za základ podnikání. Podnik totiž musí být udržitelně ziskový, aby mohla být naplněna další očekávání společnosti, která jsou na podnik kladena. Následuje právní zodpovědnost a jako nadstavba je pak etická a filantropická odpovědnost. V rámci této kapitoly se budu věnovat jednotlivým úrovním odpovědnosti podniků.

Obrázek 5 - Pyramida CSR



Zdroj: překlad a vlastní zpracování dle (Carroll, 2016)

Ekonomická odpovědnost

Primárním cílem společnosti je maximalizovat zisk, dlouhodobě efektivně fungovat a zůstat finančně zdravá. Až pak může dostát svých dalších závazků. Hlavním ukazatelem úspěchu je proto pro generální ředitele, manažery, podnikatele ukazatel ziskovosti nebo návratnosti investic. Od podniků se ze strany společnosti také očekává, že budou schopné fungovat a udržet se. To je možné pouze v případě, kdy jsou ziskové a schopné motivovat vlastníky nebo akcionáře, aby investovali a tím pádem měli dostatek zdrojů pro pokračování ve fungování. Společnost považuje podniky za organizace, které vyrábí a prodávají výrobky a služby, které potřebuje a po kterých touží. Na oplátku si podniky mohou vzít zisk z prodeje. Zisk je nezbytný jak pro odměňování investorů a vlastníků, tak může být dále reinvestován a podnik díky tomu může dál růst (Carroll, 2016).

Právní odpovědnost

Právní odpovědností firmy je řídit se základními pravidly, která jsou stanovena v dané zemi. Patří sem zákony, předpisy, které svým způsobem formulují základní představu o poctivých obchodních praktikách. Tyto mantinely podnikatelské činnosti vymezují zákonodárci na státní a místní úrovni s cílem chránit hospodářské prostředí a zajistit tak zdravé konkurenční prostředí.

Mezi právní odpovědnost podniků je fungovat v souladu s očekáváním vlády, dodržovat právní předpisy a poskytovat zboží a služby, které splňují zákonné požadavky (Carroll, 2016).

Etická odpovědnost

Pro většinu společností jsou zákony nezbytné, ale nejsou dostatečné. Etická odpovědnost je jakousi nadstavbou té právní, kdy společnost očekává, že budou firmy dodržovat zákony a předpisy, ale zároveň budou podnikat a řídit podnik etickým způsobem. Patří sem podnikatelské činnosti, normy, hodnoty, standardy a postupy, které sice nejsou kodifikovány zákonem, ale přispívají k blahu celé společnosti. Ačkoliv jsou etické a morální normy špatně vymahatelné, jejich porušení může mít negativní vliv v případě, že dojde ke změně veřejného mínění o společnosti a nebo spotřebitelského chování. Porušení etických norem a nemorální chování může pak negativně ovlivnit reputaci a způsobit i bojkot podnikatelské činnosti ze strany zaměstnanců, spotřebitelů a komunity (Carroll, 2016).

Filantropická odpovědnost

Firemní filantropie zahrnuje všechny formy „darování“ a zahrnuje obchodní dobrovolné činnosti. Může se zdát, že filantropie není odpovědností podniků, nicméně je ze strany veřejnosti očekávána. Společnost očekává od firem, že budou dobří občané, stejně jako by se jednalo o jednotlivce. Aby firmy naplnily očekávaní o filantropické odpovědnosti, darují například peněžní zdroje, produkty, služby. Jejich zaměstnanci a manažeři se zapojují do dobrovolnických akcí nebo pomáhají s rozvojem komunit. U některých společností se filantropie spíše mění v altruismus, přestože většina společností bere filantropii jako praktický způsob, jak posílit svou pozici a reputaci. Rozdíl mezi etickou a filantropickou úrovní odpovědnosti spočívá v tom, že ačkoliv jsou dary očekávány, není považováno za neetické, když tak firma nekoná. V důsledku toho, je filantropická odpovědnost více dobrovolná (Carroll, 2016).

Na základě konceptu pyramidy CSR lze říci, že ekonomická odpovědnost je společností vyžadována, stejně jako odpovědnost právní. Etická odpovědnost se od podniku očekává a filantropická odpovědnost je žádoucí (Carroll, 2016).

1.3 Trendy v CSR

Vzhledem k tomu, že rozdílné definice CSR a vymezení jejích oblastí už byly v této práci popsány, je potřeba si charakterizovat i současné trendy společenské odpovědnosti firem. Mezi takové trendy můžeme zařadit koncept sdílených hodnot, strategickou filantropii a cause-related marketing.

1.3.1 Teorie sdílené hodnoty

Čím více podniky začínají přijímat svou odpovědnost vůči společnosti, tím více jsou obviňovány za selhání. Snížená důvěra v podniky vede k tomu, že jsou státem implementovány politiky, které zhoršují konkurenceschopnost podniků a mají vliv na snížení hospodářského růstu. Podniky se tak nachází v začarovaném kruhu (Porter & Kramer, 2011).

Z velké části tento problém způsobují samotné podniky, které přistupují k vytváření hodnot zastaralým způsobem. Implementují CSR programy, které se podle společnosti zaměřují spíše na reputaci podniku. Stále se orientují spíše na krátkodobé výsledky a věnují nedostatečnou pozornost potřebám zákazníků a ignorují souvislosti, které ovlivňují jejich úspěch i v delším období. Jak jinak mohlo dojít k tomu, že je společnostmi přehlíženo blaho spotřebitelů, dochází k vyčerpání přírodních zdrojů důležitých pro jejich podnikání a životaschopnost jejich dodavatelů je v ohrožení. Přesunutím aktivit do lokalit s nižšími mzdami sice zvýšilo zisk, ale je diskutabilní, zda to podnikům pomohlo zajistit udržitelnou konkurenceschopnost.

Podniky se musí pokusit o propojení spolu se společností. Mnoho podniků a manažerů si to uvědomuje a můžeme sledovat nadějnou změnu a postupný vznik nového modelu podnikání. Stále ale chybí pevný rámec, a proto mnoho společností zůstává myšlením zaseknutých ve společenské odpovědnosti, kde jsou sociální otázky na kraji, ne v jádru podnikové strategie. (Porter & Kramer, 2011)

V roce 2005 Michael E. Porter a Mark R. Kramer ve článku v Harward Business Review s názvem *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advatage and Corporate Social Responsibility* přichází s řešením tohoto problému, a to s konceptem vytváření sdílené hodnoty podniků (Creating Shared Value – CSV). Řešení spočívá ve vytváření ekonomické hodnoty takovým způsobem, který zároveň řeší potřeby společnosti. Sdílená hodnota není společenská odpovědnost, filantropie, udržitelnost, ale nový způsob, jak dosáhnout ekonomické prosperity (Porter & Kramer, 2005).

Koncept sdílené hodnoty lze definovat jako politiky a operativní činnosti, které zvyšují konkurenceschopnost podniku, zatímco současně zlepšují ekonomické a sociální podmínky ve společnosti, ve které podnik působí (Porter & Kramer, 2011). Dle autorů konceptu definují trhy nejenom tradiční ekonomické potřeby, ale také společenské potřeby. Pokud se podnik zaměří ve svém inovačním úsilí právě na ty společenské potřeby a problémy, které spadají do oblasti, ve které je firma expertem, může přijít s inovací, která vyřeší společenský problém a zároveň může být zdrojem zisku z titulu inovace, s kterou přišla firma jako první. (Zadražilová, 2011) Zásadním rozdílem mezi vytvářením sdílené hodnoty a společenskou odpovědností je v tom, že nedochází k dělení již vytvořené hodnoty mezi stakeholdery. Sdílená hodnota je založena na principu, kdy přidaná hodnota pro firmu a společnost musí vzniknout současně. Jen tehdy může koncept vést k možnosti zlepšování produktivity, generování inovačních příležitostí, rozšíření trhu či k diferenciaci (Porter & Kramer, 2011).

Tabulka 2 - Rozdíl mezi sdílenou hodnotou a společenskou odpovědností podniku

CSR	CSV
Hodnota: dělat dobro	Hodnota: ekonomické a společenské benefity spojené s náklady
Citizenship, filantropie, udržitelnost	Propojení podniku a místní komunity při tvorbě hodnoty
Rozvoj samovolně nebo v důsledku externího tlaku	Nedílná součást pro konkurenční boj
Oddělené od maximalizace zisku	Nedílná součást maximalizace zisku
Koncepce je odvozena od externího reportingu a osobních preferencí	Koncepce je specifická pro danou firmu a generována interně
Dopad je omezen firemní stopou a rozpočtem na CSR	Sladěné s firemním rozpočtem

Zdroj: Porter & Kramer, 2011, str. 76 (vlastní zpracování autorky)

Aby došlo k úspěšné implementaci konceptu, je nutné změnit firemní strategii a zasadit koncept do centra činnosti firmy, kdy prostupuje firemní strategií, firemními procesy a politikou. Porter a Kramer ve vědeckém článku z názvem *Creating Shared Value* z roku 2011 charakterizují tři přístupy, jak pomocí tvorby společenské hodnoty dosáhnout hodnoty ekonomické. K vytvoření sdílené hodnoty může dojít:

- revizí produktového portfolia a trhů;
- novým definováním produktivity v hodnotovém řetězci;
- rozvojem lokálních klastrů.

Zlepšením hodnoty v jedné ze tří oblastí pak navíc může dojít ke vzniku možností, jak zlepšit i ty ostatní. Autoři nicméně uvádějí, že schopnost vytvořit sdílenou hodnotu závisí na vyspělosti ekonomiky a úrovni rozvoje dané země. Příležitosti pro vytvoření sdílené hodnoty se také budou lišit napříč odvětvími a podniky. Přesto je zdůrazňováno, že každý podnik vždy nějaké příležitosti pro vytvoření sdílené hodnoty má (Porter & Kramer, 2011).

Revize produktového portfolia trhů

Potřeby společnosti jsou velké a poptávka po produktech a službách, které uspokojují tyto potřeby, rapidně roste. Lidé potřebují a chtějí být zdraví, mít lepší bydlení, kvalitně se stravovat, vyřešit problémy se stárnutím, být finančně zajištění a snížit škody na životním prostředí. Překvapivě právě tyto potřeby často nebývají v globální ekonomice uspokojovány. První krok, který musí tedy firmy udělat, je podívat se na své podnikatelské aktivity a zamyslet se, zda svou činností uspokojují potřeby lidí a zda jsou jejich produkty či služby pro dané spotřebitele vůbec vhodné (Porter & Kramer, 2011).

Dále by se firmy měly zaměřit na trhy, kde operují a kde ne. Největší příležitosti se v současné době nachází v rozvojových zemích nebo ve znevýhodněných komunitách. Tito lidé jsou označováni jako spotřebitelé na dně pyramidy. S tímto termínem přišel C.K. Prahalad s Allenem Hammondem, kteří ve své práci s názvem *Serving the World's Poor, Profitably* zdůrazňují fakt, že právě v rozvojových zemích se naskýtají obrovské množství nevyužitých možností pro podniky. Vstupem na tyto trhy tak mohou získat miliony nových zákazníků, pomoci uspokojit jejich specifické potřeby a zároveň jako firma profitovat (Prahalad & Hammond, 2002). Je samozřejmé, že těmto spotřebitelům by podniky neměly nabízet stejné produkty a služby, jako v rozvinutých zemích. U mnoha výrobků jde o první vybavenost spotřebitelů, spotřebitelé v rozvojových zemích se musí teprve na určitý produkt naučit a postupně vytvářet spotřební zvyklosti. Je tedy nutné se přizpůsobit a nejlépe nabídnout produkt, který vyřeší problém nebo uspokojí potřebu spotřebitelů na konkrétním trhu (Zadražilová, 2011).

Nové definování produktivity v hodnotovém řetězci

Hodnotový řetězec podniku ovlivňuje a zároveň je ovlivňován různými společenskými problémy, jako je využívání přírodních zdrojů a vody, zdraví a bezpečnost, pracovní podmínky a rovné příležitosti na pracovišti. Mnoho tzv. externalit ve skutečnosti způsobuje interní náklady podniku, a to dokonce aniž by tyto externality byly regulovány nebo zatíženy daní. Sdílené hodnoty a snížení nákladů může být dosaženo například v oblasti logistiky,

distribučních kanálů, spotřeby energie, produktivitě a zdraví zaměstnanců, využívání surovin apod. Porter a Kramer (2011) jako příklad uvádí společnost Wal-Mart, která vytvořila sdílenou hodnotu tím, že snížila množství obalů a změnila trasy dodávek. Tím se zmenšily doručovací trasy o 100 mílí a ušetřilo se 200 milionů dolarů, jelikož díky zmenšení obalů se mohlo převážet více zboží. Tato změna vytvořila hodnotu i pro společnost, kdy se díky změně trasy dodávek snížilo množství emisí do ovzduší a snížilo se množství obalů.

Rozvoj lokálních klastrů

Třetí možností, jak vytvářet sdílenou hodnotu, je rozvíjet spolupráci a partnerství s lokálními stakeholdery. Úspěch každého podniku je ovlivněn podniky a infrastrukturou, kterou je obklopen. Produktivita a inovace jsou velmi ovlivňovány existencí klastrů nebo geografickou koncentrací dodavatelů, poskytovatelů služeb, logistickou infrastrukturou v daném oboru, příkladem může být Silicon Valley. Klastry nemusí být tvořeny pouze podniky, ale i institucemi, obchodními asociacemi a dalšími organizacemi. Mají zároveň vliv na lokální komunity, školy, univerzity, implementaci antimonopolních zákonů, standardů kvality a transparentnosti trhu. Špatná dopravní infrastruktura zvyšuje logistické náklady, genderová nebo rasová diskriminace snižuje počet schopných zaměstnanců, chudoba omezuje poptávku po výrobcích, nevzdělaní zaměstnanci zvyšují výdaje na proškolení. Právě klastry jsou příslibem úspěšného růstu ekonomiky v regionu, vedou ke zvýšení produktivity, inovací a zlepšení konkurenčního prostředí (Porter & Kramer, 2011).

Jako jeden z příkladů uvádí ve svém článku autoři Porter a Kramer spolupráci společnosti Nestlé s pěstiteli kávy. Nestlé farmáře informuje a pomáhá jim zavést zemědělské postupy a zajišťuje zásoby pesticidů a hnojiv. Navíc společnost založila místní zařízení, které měří kvalitu kávy ještě před koupí. To jim umožňuje přímo zaplatit víc těm pěstitelům, kteří nabídnou kvalitnější kávu a tím pádem to zvětší i jejich motivaci pro pěstování kvalitní kávy. Navíc ve spolupráci s přední mezinárodní neziskovou organizací Rainforest Alliance vzdělávají farmáře, jak pěstovat kávu více udržitelně a zajistit tak spolehlivé objemy výroby (Porter & Kramer, 2011).

1.3.2 Strategická filantropie

„Strategická filantropie je přístup, díky kterému jsou firemní či obchodní dárcovství a další filantropické snahy navrženy tak, aby nejlépe odpovídaly celkovému poslání, cílům a hodnotám firmy“ (Carroll, 2018).

Jinými slovy to znamená, že podnik by měl mít pečlivě formulovanou strategii a měl by vědět, jak integrovat tyto strategické filantropické aktivity v praxi. Strategická filantropie není pouze altruistická činnost, ale je propojena s předmětem podnikání či kompetencí korporace.

Koncept strategické filantropie se vyvinul z tradičních forem firemního dárcovství, které bylo především zaměřeno na potřeby, které vznikly v rámci komunity. A proto byla filantropie spíše altruistické povahy. Postupem času se ale zvýšily konkurenční a nákladové tlaky, které donutily vedení firem více zkoumat to, jaký dopad mohou mít jejich filantropických aktivity na společnost. Zjistilo se, že podnikatelská činnost nemusí pomoci jen ostatním, ale zároveň i podniku jako takovému. Manažeři začali brát filantropii jako prostředek, který by měl firmě přinést konkrétnější, přímé a hmatatelné výhody, a tak se strategická filantropie začala kultivovat v podnikatelském prostředí, které bylo pořád více zaměřeno na ziskovost.

Jako příklad strategické filantropie Archie Carroll (2018) uvádí domy Ronalda McDonalda, které sponzoruje řetězec rychlého občerstvení McDonald. Jsou případy dětí, které jsou dlouhodobě hospitalizovány a často se potýkají s traumaty z dlouhodobého odloučení od rodiny. Právě domy Ronalda McDonalda jsou zařízení převážně postaveny v blízkosti dětských nemocnic a umožňují tak rodičům pobývat zadarmo nebo za malý poplatek v blízkosti svých dětí. Projekt začal v Pensylvánii a domů je v současně době přes 300 a nachází se ve 44 státech (Dům Ronalda McDonalda, 2019). Zároveň má společnost také desítky pokojů pro stejný účel přímo v nemocnicích. Korporace McDonald je velkorysá vůči své cílové skupině, do které patří děti a jejich rodiče, a zároveň zvyšuje u ní svou oblibu a zájem. Je to krásný příklad strategické filantropie, kdy si korporace získává vysoké uznání a reputaci tím způsobem, že sladí své inciativy v oblasti firemního dárcovství s vlastními cíli. Tyto inciativy mají zároveň dvojí pozitivní dopad – na příjemce dárcovství a zároveň na profitabilitu podniku (Carroll, 2018).

Jedním z kritiků strategické filantropie je autor konceptu sdílené hodnoty - Michael E. Porter. Ten tvrdí, že v dnešní době je za strategickou filantropii označována snad každá charitativní činnost, která se snaží „stavět mosty“ mezi podniky a komunitou. Tyto „mosty“ jsou podle něj ale velmi slabé a nemají v mnoha případech žádnou spojitost s podnikovou strategií. Označuje filantropii za krátkodobou aktivitu, která napomáhá ke zvýšení prodejů. Ve článku s názvem

The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy z roku 2002, který napsal společně s Markem R. Kramerem, uvádí, že se *„filantropie stále častěji používá jako forma public relations nebo reklamy“*, která spoluvytváří image společnosti, zlepšuje morálku zaměstnanců podniku a má dopad na společnost. Autoři zastávají názor, že aby se jednalo o skutečnou a platnou strategickou filantropii, muselo by dojít k efektivní integraci sociálních a ekonomických cílů způsobem, který bude mít sociální dopad na komunitu. Podnik by měl vytvářet takzvanou sdílenou hodnotu, které byla věnovaná předešlá podkapitola.

1.3.3 Cause-related marketing

V odborných článcích je na cause-related marketing (CRM) nahlíženo různými způsoby. Pro některé odborníky se jedná o formu strategické filantropie, kdy zájmy podniku a společnosti jsou velmi úzce propojeny. Pro jiné to je spíše marketingový nástroj než filantropie, díky kterému se firma snaží rozlišit sebe nebo své značky. Obecně lze říci, že cause-related marketing je koncept, kdy společnost věnuje určitou částku na předem určenou událost, nebo pomůže vyřešit problémy určité sociální skupiny. Podnik vytvoří sociálně laděnou marketingovou kampaň, do které je přímo i nepřímo zapojen spotřebitel. Vzniká tak situace, kdy podnik propaguje svůj produkt nebo službu ve spojení s dobrou věcí, získané peníze daruje na dobročinné účely a zároveň vylepšuje svou reputaci u spotřebitelů, kteří mají dobrý pocit z toho, že přispěli aspoň malou částí na dobrou věc. Cause-related marketing přináší výhody všem zúčastněným stranám: neziskové organizaci, podniku a spotřebiteli – tzv. win-win-win scénář (Adkins, 2007). Zásadní rozdíl mezi CRM, filantropií a dalšími inciativami je ten, že se náklady, vynaložené na CRM aktivity přímo odráží v ziskovosti společnosti v daném období. Dalším rozdílem je, že CRM iniciativa vyžaduje formálnější dohodu a koordinaci s charitou, kdy se vyvíjí reklama na společné značky, sledují nákupy a činnosti spotřebitelů. Tato iniciativa zahrnuje také placenou reklamu a je s největší pravděpodobností řízena a financována marketingovým oddělením podniku (Kotler & Lee, 2005).

Koncept cause-related marketingu byl poprvé použitý společností American Express - globální finanční společností a významným vydavatelem kreditních karet a šeků. Tato společnost v roce 1983 spustila svou kampaň na získání peněz na obnovu Sochy svobody v New Yorku. Kampaň fungovala na takovém principu, že pokaždé, když někdo použil svou kreditní kartu na nákup, společnost American Express přispěla na obnovu sochy 1 cent. Navíc celý 1 dolar putoval na renovaci sochy za každou novou žádost o kartu společnosti. Díky této iniciativě společnost přispěla celkově 1,7 milionů dolarů na obnovu historické památky. Zároveň došlo k podstatnému zvýšení počtu nových držitelů karet o 48 % a ke zvýšení používání karet

o 28 % (Lellahom, 2017). Společnosti American Express se i v dnešní době daří být společensky odpovědnou, kdy v rámci svých CSR aktivit stále pomáhá renovovat historické objekty, podporuje vzdělávání budoucích lídrů a využívá udržitelnou energii (American Express, 2019).

Přestože může každá společnost implementovat cause-related marketing, je tato iniciativa vhodnější spíše pro podniky, které prodávají produkty na velkém trhu, mají velkou zákaznickou základnu a široké distribuční kanály. Jedná se především o podniky prodávající spotřební zboží, nabízející finanční služby, letecké společnosti atd. Podnik může výnosy z kampaně dávat již stávajícím organizacím nebo si může vytvořit svou vlastní nadaci či neziskovou organizaci, která shromažďuje, spravuje a distribuuje finanční prostředky. Je důležité, aby podnik spolu s partnerskou neziskovou organizací jasně a zřetelně komunikovali, jaký je konkrétní výnos z prodeje pro charitativní projekt. Kotler a Lee (2005) ve knize uvádí nejběžnější druhy výnosů, kdy:

- Podnik specifikuje částku za každý prodaný produkt (např. 10 centů z každého prodaného jogurtu společnosti Yoplait bylo v roce 2003 posláno do Susan G. Komen Breast Cancer Foundation).
- Společnost věnuje procento z celkového prodeje daného produktu či kolekce charitě (např. společnost Lindex v říjnu roku 2019 v rámci Mezinárodního měsíce povědomí o rakovině prsu uvedla na trh kolekci 14 produktů, z jejichž prodeje bylo 10 % věnováno na výzkum rakoviny (Lindex, 2019).
- Část z prodeje položky je věnováno charitě (např. realitní kancelář Windermere se zavázala, že část provize z prodaného domu půjde do jejich nadace, která financuje neziskové organizace, pomáhající bezdomovcům).
- Společnost stanoví strop hodnoty prodejů, které půjdou na dobrou věc.

Cause-related marketing lze použít pro podporu řady dobročinných projektů, nicméně se doporučuje podpořit ty, které už jsou samy o sobě populární. Projekty jsou nejčastěji spojené se zdravotními problémy, jako je rakovina, srdeční choroby, astma, AIDS nebo řeší problémy jako je hlad, bezdomovectví, znečištěné životní prostředí atd. Je nicméně potřeba, aby byly CRM aktivity v souladu s firemní strategií a aby firma žádnými jinými aktivitami neodporovala tomu, co navenek podporuje. Například společnost, která se zasazuje proti dětské práci a férovým pracovním podmínkám, by si měla předtím ověřit všechny své dodavatele a jejich chování k zaměstnancům (Kotler & Keller, 2007).

Dobře zvolený CRM může společnosti přinést řadu výhod. Pomáhá vytvářet diferenciovaný positioning značky, upevňuje vztahy mezi podnikem a spotřebiteli, posiluje veřejnou image, zlepšuje vztahy se státní správou, zlepšuje pracovní morálku a zároveň se stává atraktivním zaměstnavatelem, který nemá nouzi o nové talenty. Nesmíme také vynechat důležitý benefit, kdy CRM zvyšuje tržby a napomáhá k tomu, že si spotřebitelé mohou s firmou vytvořit silné pouto, které přesahuje běžné tržní transakce (Kotler & Keller, 2007). V některých případech může být právě cause-related marketing tou nejefektivnější strategií, jak zviditelnit danou problematiku a získat finanční prostředky na dobrou věc.

Ačkoliv přináší CRM mnoho benefitů, přináší i určitá rizika. Není-li CRM správně uchopen, nemusí přinést očekávaný výsledek a může se stát, že výdaje na komunikaci budou vyšší než konečný přínos. Hlavním z kritiků CRM je stejně jako u strategické filantropie Michael E. Porter. Dle něj je cause-related marketing pouze snaha o zlepšení firemní image, kde konat dobro je až na druhém místě. Další kritici uvádějí, že by bylo lepší, kdyby peníze vynaložené na marketingovou kampaň společnost přímo darovala dané neziskové organizaci.

V současné době můžeme sledovat rostoucí trend společností, které zavádějí marketingové aktivity, výhodné pro ně a zároveň i pro neziskové organizace. Marketéři po celém světě se shodují, že společenská odpovědnost firem bude velmi důležitá pro budování značek v budoucnosti. Lidé postupně mění způsob, jakým nakupují a hledají řešení, které nám přináší hodnotu a pocit, že má život smysl.

Americe, kde je cause-related marketing více rozšířený, Dle výzkumu *Cone/Porter Novelli Purpose Study* z roku 2018 78 % obyvatel věří, že by měly podniky dělat víc než jen generovat peníze a měly by pozitivně ovlivňovat společnost. Dále má dle výzkumu 77 procent Američanů silnější vazby ke společnostem a značkám s vyšším smyslem. 76 % dotazovaných nemá problém s tím, když značky podporují nějakou dobrou věc a zároveň díky tomu vydělávají peníze. 70 procent by při rozhodování mezi dvěma společnostmi se stejnými produkty upřednostnili tu společnost, která podporuje dobrou věc (Cone & Porter Novelli Company, 2018).

Když se zaměříme na Českou republiku, z výzkumu realizovaného v roce 2015 pro sdružení Fórum dárců společností insightLab vyplývá, že 49 % dotazovaných považuje darování výnosu z prodeje výrobků/služeb společnosti za dobrou formu podpory neziskové organizace. 31 % považuje za dobrou formu podpory veřejně prospěšného projektu to, když ho firma propaguje v rámci reklam a propagace svých výrobků. Z výzkumu dále vyplývá, že podle dotazovaných

by se měly firmy nejvíce angažovat v podpoře oblastí, jako jsou: děti a volný čas (62 %), životní prostředí (67 %) a vzdělávání (65 %).(Fórum dárců, 2015) Výše uvedené výsledky jsou jasným ukazatelem velkého potenciálu CSR v České republice.

2 Cíle udržitelného rozvoje (SDGs)

V současné době mnoho velkých korporací i malých podniků vytváří své sociálně odpovědné strategie na základě Cílů udržitelného rozvoje (SDGs), které byly oficiálně schváleny na summitu Organizace spojených národů 25. září 2015 v New Yorku. Cílů udržitelného rozvoje je 17 a navazují na úspěšnou agendu Rozvojových cílů tisíciletí (MDGs). SDGs, stejně jako MDGs, apelují na splnění naléhavých environmentálních, politických a ekonomických výzev, kterým náš svět čelí. Cíle byly formulovány všemi členskými státy OSN, zástupci občanské společnosti, podnikatelské sféry, akademiky a občany všech kontinentů (Informační centrum OSN v Praze, 2019). Podnik nemusí usilovat o podporu všech 17 cílů udržitelného rozvoje, ale stačí, když se zaměří na ty cíle, které může jako společnost přímo ovlivnit. Jednotlivými Cíli udržitelného rozvoje jsou (Informační centrum OSN v Praze, 2019):

1. Konec chudoby

Ačkoliv počet lidí žijících v extrémní chudobě v období mezi lety 1990 a 2015 klesl z 1,9 miliardy o více než polovinu, celkový počet stále přesahuje 836 milionů a mnoho lidí bojuje o základní lidské potřeby. Cílem je do roku 2030 odstranit extrémní chudobu všude na světě a zajistit, aby měl každý člověk přístup k sociálním službám, jako je například lékařská péče.

2. Konec hladu

Počet podvyživených lidí v rozvojových zemích se od roku 1990 snížil téměř o polovinu, stále ale každý devátý člověk na světě trpí podvýživou. Zavedením lepších sociálních programů pro děti, matky a starší osoby se může podařit podvýživu odstranit. Dalším řešením je zvýšit zemědělskou výrobu, navýšit příjmy farmářů, chránit rozmanitost plodin a hospodářských zvířat.

3. Zdraví a kvalitní život

Hlavním cílem je snížit počet matek, které zemřou při porodu, předcházet úmrtím novorozenců a vymýtit epidemie nemocí, jako jsou AIDS, žloutenka a nemoci přenášené vodou. Ke splnění tohoto cíle napomůže šíření zdravotní osvěty, informací o škodlivosti návykových látek a hlavně zajištění kvalitní lékařské péče a cenově dostupných léků pro všechny.

4. Kvalitní vzdělání

Bez vzdělání stále zůstává 57 milionů dětí. Cílem je zajistit všem dětem vzdělání bez rozdílu, nabídnout možnost technického a odborného vzdělávání mladým lidem i dospělým a umožnit jim tak šanci na lepší zaměstnání.

5. Rovnost mužů a žen

Cílem je dosáhnout genderové rovnosti, posílit postavení všech žen a dívek a umožnit jim zapojit se do všech oblastí politického a veřejného života.

6. Pitná voda, kanalizace

Skoro 800 milionů lidí nemá přístup k vodě a přibližně 2,5 miliardy lidí nemá přístup k sanitaci. Cílem je zajistit dostupnost vody a sanitačních zařízení pro všechny a zlepšit způsob využívání vody.

7. Dostupné a čisté energie

Je důležité zajistit dostupnost moderních, čistých, bezpečných, cenově dostupných a udržitelných zdrojů energie pro všechny a zvýšit podíl energie z obnovitelných zdrojů. 1,3 miliardy lidí totiž stále nemá přístup k elektřině a obnovitelné zdroje tvoří pouze 15 % energetického mixu globálně.

8. Důstojná práce a ekonomický růst

Ačkoliv je momentálně míra nezaměstnanosti v České republice nízká, celosvětově se počet nezaměstnaných lidí zvýšil ze 170 milionů v roce 2007 na téměř 202 milionů v roce 2012. Je nutné podpořit plnou zaměstnanost, nabízet důstojnou práci pro všechny, skoncovat s dětskou prací a neustále vytvářet další příležitosti k získání práce.

9. Průmysl, inovace a infrastruktura

Nedostatečně vyvinutá infrastruktura působí negativně na produktivitu firem v mnoha zemích. Cílem je vybudovat infrastrukturu, podporovat industrializaci a inovace. Je také důležité, aby měli všichni dostatek prostředků na výzkum a vývoj a měli přístup k internetu a technologiím.

10. Méně nerovností

Nůžky mezi chudými obyvateli a bohatými se stále rychleji rozevírají. SDGs navrhují snížit nerovnost uvnitř zemí i mezi nimi tím, že se poskytne žijícím v chudobě pomoc, která jim pomůže zapojit se do ekonomické činnosti a zajistí se, aby zákony a sociální programy chránily znevýhodněné skupiny obyvatel.

11. Udržitelná města a obce

Do roku 2030 bude 60 % lidstva žít ve městech, která pokrývají 2 % zemského povrchu, ale spotřebovávají 60-80 % veškeré energie a vytváří velkou část emisí skleníkových plynů. Cílem je zajistit dostupné, kvalitní a bezpečné bydlení a poskytovat organizovanou dopravu, která šetří životní prostředí. Zároveň by se měli do diskuzí o plánování měst zapojit i obyvatelé, kteří v nich žijí.

12. Odpovědná výroba a spotřeba

Abychom si udrželi současný životní styl a měli dostatek přírodních zdrojů, potřebovali bychom v roce 2050 asi tři planety Země. Lidé by proto neměli tak plýtvat potravinami a měli by se chovat víc zodpovědně vůči životnímu prostředí a žít v souladu s přírodou. Dále by se měly podpořit velké a nadnárodní společnosti, aby přijaly udržitelné postupy a začlenily informace o udržitelnosti do svých zpráv.

13. Klimatická opatření

Největší vliv na klimatické změny má emise skleníkových plynů z lidské činnosti. Emise skleníkových plynů se od roku 1990 zvýšily o téměř 50 % a dochází k neustálému zvyšování globální teploty. Je nutné udržet růst globální teploty do 2˚C a věnovat této problematice pozornost v jednotlivých programech vlád.

14. Život ve vodě

V současné době dochází k nadměrnému rybolovu, kdy se populace ryb nestačí obnovovat přirozenou cestou. Doporučuje se účinně regulovat rybolov a snížit znečištění, které je až ze 40 % procent způsobeno lidskou činností na pevnině.

15. Život na souši

Každý rok na planetě zmizí 13 milionů hektarů lesů, dochází ke znehodnocení zemědělské půdy a mnoha druhům zvířat hrozí vyhynutí. Doporučuje se dodržovat mezinárodní dohody na ochranu a zachování ekosystémů, snížit odlesňování a zastavit lov a obchodování s chráněnými druhy živočichů.

16. Mír, spravedlnost a silné instituce

Cílem je skoncovat s násilím ve světě, zajistit spravedlnost, bojovat proti všem formám zločinu a korupci. Lidé by měli mít přístup k informacím a měly by posílit instituce, které chrání proti násilí a kriminalitě.

17. Partnerství ke splnění cílů

Cíle udržitelného rozvoje by se měly stát součástí národních plánů a každá země by se měla rozhodnout, který cíl je pro ni nejdůležitější. Rozvinuté země by zároveň měly pomoci těm méně rozvinutým.

3 Společenská odpovědnost společnosti Unilever

V rámci této kapitoly bude představena společenská odpovědnost společnosti Unilever - transnacionální společnosti obchodující s rychloobrátkovým zbožím. Unilever už osmým rokem drží první příčku na seznamu udržitelných lídrů (tzv. Global Corporate Sustainability Leaders), následován společnostmi Patagonia, Ikea, Natura a Danone. Zároveň se společnost umisťuje v čele žebříčku Dow Jones Sustainability Index a je považována za názorný příklad správné integrace principů udržitelnosti do firemní strategie. V kapitole bude přiblížena historie společnosti, její struktura a především její firemní strategie *Plán udržitelného růstu*, která byla uvedena v listopadu roku 2010 společností v čele s CEO Paulem Polmanem.

3.1 O společnosti

Společnost Unilever vznikla v roce 1930 spojením dvou organizací, jejichž historie sahá až do 90. let 19. století. Jednalo se o britskou společnost Lever Brothers vyrábějící mýdlo, která pomohla zpopularizovat čistotu a hygienu ve viktoriánské Anglii. Druhá společnost vznikla sloučením dvou nizozemských firem Jurgens a Van den Bergh, které produkovaly margarín. Jako hlavní cíl tohoto sloučení bylo účinněji dovážet palmový olej, který byl hlavní surovinou pro výrobu jak margarínu, tak i mýdla.

Společnost byla založena uprostřed Velké hospodářské krize, přežila druhou světovou válku a s rozmachem Evropského společenství se začala rychle vyvíjet. V 50. a 60. letech konečně zaznamenala ekonomický růst, kdy společnost rozšířila své portfolio produktů, zvýšila investice a pronikla na trhy po celém světě. V sedmdesátých letech došlo k poklesu příjmů z důvodu špatných ekonomických podmínek, které způsobila vysoká inflace v důsledku ropné krize v roce 1973. Tento pokles nicméně vyvážil prodej v afrických zemích a diverzifikace společnosti, která začala budovat podniky v oblasti dopravy a balení. V roce 1971 se navíc Unilever díky akvizici Lipton International stal jedním z největších čajových podniků na světě.[1] V následujících dekádách docházelo ke snižování kategorií produktů, kdy se v 90. letech

[1] Zakladatel Sir Thomas J. Lipton koupil své první čajové plantáže v Cejlonu (nyní Srí Lanka) v roce 1980, aby vyráběl svůj vlastní čaj, který se přímo na místě naporcoval a dovezl za nižší náklady.

množství snížilo z 50 na pouhých 13 kategorií (Unilever, 2019). Trend pokračoval i v roce 2000, kdy se Unilever zaměřil na tři hlavní divize produktů: výživu, osobní a domácí péči. Na začátku 21. století společnost uvedla svůj pětiletý strategický plán Path to Growth a redefinovala svou misi, kterou bylo *„uspokojovat potřeby lidí v oblasti výživy, hygieny a osobní péče prostřednictvím značek, které pomáhají lidem cítit se dobře, dobře vypadat a získávat více ze života"*(Unilever, 2019). V listopadu 2010 byla pod vedením nového generálního ředitele Paula Polmana představena nová strategie s názvem Plán udržitelného rozvoje (anglicky Unilever Sustainable Living Plan, USLP). Od tohoto okamžiku je vizí společnosti *„udělat z udržitelnosti samozřejmost"*, jelikož věří v to, že to je jediný způsob, jak zajistit dlouhodobý růst společnosti (Unilever, 2019).

V současné době se jedná o transnacionální společnost, která vyrábí a obchoduje s rychloobrátkovým zbožím a která je přítomna ve 190 zemích rozdělených do osmi klastrů:

- Evropa,
- Severní Afrika, Střední východ, Turecko a Rusko (NAMET & RUB),
- Severní Asie (část Číny a severovýchodní Asie),
- Jihovýchodní Asie a Australasie (SEAA),
- Severní Amerika,
- Jižní Asie,
- Latinský Amerika (včetně Mexika).

Obrat v roce 2018 činil 51 miliard EUR, přičemž více než polovinu obratu přináší trhy z rozvojových zemí (Unilever ČR, 2019). V portfoliu společnosti je více než 400 značek, které patří do jedné ze tří divizí: osobní péče (deodoranty, péče o pleť, péče o vlasy, ústní péče), péče o domácnost (prací prostředky, čisticí prostředky) a potravinové výrobky (zmrzlina, nápoje, dresingy, koření). Zvláštní divizí společnosti je potom Unilever Food Solutions, která nabízí instantní produkty navržené a balené pro restaurace, cateringové firmy, hotely apod. Sedm z deseti domácností po celém světě má aspoň jeden produkt od Unileveru, ať už se jedná o značky Dove, Rexona, Axe, Lipton, Hellmann's, Knorr, Magnum Algida nebo Domestos. Díky globálním zkušenostem je společnost schopna uspokojit různé potřeby spotřebitelů po celém světě a nabízí tak velkou řadu produktů. V České republice Unilever vlastní tradiční místní značky jako je Míša nebo Savo (Unilever ČR, 2019). Unilever zaměstnává více než 160 000 lidí a ve 44 zemích je nejžádanějším zaměstnavatelem. Od května 2019 je CEO společnosti Alan Jope, který pro společnost pracuje od roku 1985 (Unilever, 2019).

3.2 Plán udržitelného rozvoje – Unilever Sustainable Living Plan

Po tom, co se v roce 2004 Unilever málem ocitl ve ztrátě, se začalo uvažovat o implementaci nové obchodní strategie a o personálních změnách ve společnosti. Snad poprvé v historii Unileveru byl na pozici CEO přijat někdo „zvenčí“. Jednalo se o Nizozemce Paula Polmana, který měl bohaté zkušenosti z korporací, jako je Procter & Gamble nebo Nestlé. V roce 1979 zahájil svou kariéru ve společnosti Procter & Gamble a pracoval tam po dobu 27 let. Poté se v roce 2006 připojil ke společnosti Nestlé jako finanční ředitel. Generálním ředitelem Unileveru se stal 1. ledna 2009, kdy vystřídal Patricka Cescaua (Siddique & Sultana, 2018).

Paul Polman představil v roce 2010 nový firemní plán na následujících 10 let s názvem Unilever plán udržitelného rozvoje (Unilever Sustainable Living Plan; USLP), který má za cíl za současného růstu byznysu snižovat environmentální stopu společnosti a zároveň zvyšovat pozitivní dopad na společnost. Do jádra strategie byly zařazeny tři velké cíle:

- zlepšit zdraví a duševní pohodu více než miliardě lidí,
- snížit dopad na životní prostředí na polovinu,
- zlepšit životní úroveň milionů lidí.

Základem těch tří cílů je pak devět závazků s menšími cíli, které usilují v rámci celého hodnotového řetězce o přínos společenský, environmentální a ekonomický. Jedná se o cíle v oblastech, které je společnost Unilever schopna nejvíce ovlivnit. Zároveň si společnost vytyčila takové cíle, jejichž splnění napomůže ke splnění Cílů udržitelného rozvoje OSN (SDGs) (Unilever ČR, 2019). Dle teorie trojí odpovědnosti lze tyto hlavní tři cíle rozdělit do tří pilířů odpovědnosti, kdy se první cíl týká sociální odpovědnosti, druhý environmentální a třetí té ekonomické. Této struktury bude využito v následujícím textu, kde budou blíže představeny jednotlivé závazky a jejich úspěšnost plnění.

Tabulka 3 - Cíle Unileveru podle teorie trojí odpovědnosti

Sociální pilíř	**Environmentální pilíř**	**Ekonomický pilíř**
Zdraví a hygiena	Skleníkové plyny	Spravedlnost na pracovišti
Výživa	Voda	Příležitosti pro ženy
	Odpad a balení	Inkluzivní podnikání
	Udržitelné získávání surovin	
Cíl: Vylepšení zdraví a duševní pohody pro více než 1 miliardu lidí	Cíl: Snižování dopadu na životní prostředí o polovinu	Cíl: Zlepšování životní úrovně milionů lidí

Zdroj: Vlastní zpracování dle teorie trojí odpovědnosti a cílů Unilever (Unilever ČR, 2019)

3.2.1 Sociální pilíř

Pod sociální pilíř je řazena oblast, kde má Unilever vliv na společnost. Unilever si stanovil v rámci tohoto pilíře dva závazky, které se týkají výživy, zdraví a hygieny.

Zdraví a hygiena

Prvním závazkem sociálního pilíře, který se Unilever rozhodl splnit, je zdraví a hygiena. Je dokázáno, že pokud mají lidé přístup k lepší sanitaci, nezávadné pitné vodě a základnímu stupni hygieny, jsou zdravější, šťastnější a komunita jako celek je pak produktivnější. Právě nedostatek nebo dokonce neexistence pitné vody a špatná hygiena způsobují každoročně miliony úmrtí. Každý den na světě umírá téměř 1 000 dětí z důvodu průjmových onemocnění (United Nations, 2019). Těmto úmrtím lze nicméně předcházet. Unilever se o to snaží prostřednictvím svých výrobků značek Lifebuoy, Domestos, Signal, Pureit, Vaseline. Produkty, jako jsou dezinfekční mýdla, WC čističe, zubní pasty, krémy nebo čističe vody, mohou pomoci předcházet nemocem, zlepšit zdraví, zlepšit duševní pohodu lidí a co je nejdůležitější – zachránit životy. Plnění závazku zdraví a hygiena Unilever plánu udržitelného rozvoje primárně přispívá ke splnění dvou cílů udržitelného rozvoje OSN (SDGs): zdraví a kvalitní život (SDG 3), pitná voda a kanalizace (SDG 6).

Prostřednictvím výrobků značky Lifebuoy se společnost globálně snaží změnit hygienické návyky až miliardy spotřebitelů tím, že propaguje mytí rukou mýdlem, které omezuje průjmové onemocnění a snižuje počet výskytu zápalu plic, což jsou hlavní důvody úmrtí dětí. Díky Lifebuoy si jedna miliarda lidí zlepšila své hygienické návyky a společnost tak dosáhla stanoveného cíle plánu udržitelného rozvoje. K tomuto úspěchu také přispěla aktivita značky Domestos, která má za cíl poskytnout čisté a bezpečné toalety co nejvíce lidem. Mezi další aktivitu, která pomáhá k dosažení prvního závazku sociálního pilíře, patří program značek zaměřených na ústní hygienu, jako jsou: Smile, Signal, Mentadent, Pepsodent. Cílem tohoto programu je naučit děti správně si čistit zuby, nejlépe dvakrát denně.

Zdraví není jen o hygieně. Mnoho lidí na celém světě trpí nízkým sebevědomím a necítí se dobře ve svém těle. A proto prostřednictvím značky Dove společnost pomáhá ženám, aby se cítily ve svém těle dobře, a v rámci Dove projektu sebedůvěry pomáhá mladým dívkám zbavit se strachu, zlepšit vztah ke svému tělu a sebevědomí.

Unilever se snaží přicházet neustále s inovativními produkty, které pomáhají lidem žít zdravěji. Pomocí domácí čističky vody Pureit, která byla představena v roce 2008, se společnost snaží vyřešit problém kontaminované vody, která přispívá k chronickým problémům, jako je

podvýživa a průjem, a je odpovědná za více než půl milionu úmrtí. Čistička vody Pureit pomáhá získat více lidem pitnou vodu, která je nezávadná a chutná.

Řešení sociálních problému přináší výhody jak pro společnost, tak pro Unilever. CSR programy uvedené v této podkapitole řídí růst Unileveru přímo. Díky těmto programům si více lidí čistí zuby, používá pravidelně mýdlo a má přístup k sanitárním zařízením, což zvyšuje prodeje zubní pasty, mýdla a WC čističe.

Výživa

Druhou podstatnou oblastí obsaženou v Unilever plánu udržitelného rozvoje je problematika výživy. Značná část portfolia společnosti je tvořena právě potravinovými značkami, a proto si Unilever uvědomuje, jaký může mít vliv na spotřebitele a jejich stravovací návyky. Jako cíl si společnost stanovila, že bude *„pracovat na zlepšení chuti a výživové hodnoty všech svých produktů. Do roku 2020 zdvojnásobit část portfolia, které splňuje nejvyšší výživové standardy na základě mezinárodně uznávaných výživových doporučení, a tím dopomoci miliónům lidí ke kvalitnější a vyváženější stravě.“* (Unilever ČR, 2019) V roce 2018 již skoro většina produktů splňovala tato výživová doporučení, dokonce 48 % dosáhlo těch nejvyšších výživových standardů (Unilever ČR, 2019).

Unilever se prostřednictvím značek jako jsou Knorr, Hellmann's, Wall's, Lipton, pokouší motivovat spotřebitele k tomu, aby jedli kvalitní, vyváženou stravu. To následně vede k eliminaci problémů spojené s výživou, jimiž jsou srdeční choroby, cukrovka a obezita. Pro posílení svého portfolia a naplnění cíle Unilever rozšiřuje portfolio o nové zdravé potraviny značek, jako jsou GlaxoSmithKline, Horlicks, The Vegetarian Butcher nebo Graze. Zároveň se společnost zavázala, že bude usilovat o udržitelné získávání surovin a podporovat lokální zemědělce. Dalším cílem je pak snižovat dopad na životní prostředí tím, že minimalizuje potravinový odpad a snížuje množství skleníkových plynů, které produkují mrazící boxy.

Odpovědnost za zlepšení výživových standardů mají nicméně i vlády jednotlivých zemí, se kterými se Unilever snaží vést dialog. Dále spolupracuje s nevládními organizacemi a podniky, aby se sladili a společně dosáhli cílů udržitelného rozvoje OSN, které souvisejí s výživou a jsou zároveň propojeny s výrobou a spotřebou potravin. Mezi tyto cíle patří: konec chudoby (SDG 1), konec hladu (SDG 2), zdraví a kvalitní život (SDG 3), a klimatická opatření (SDG 13).

3.2.2 Environmentální pilíř

V rámci environmentálního pilíře se Unilever snaží reagovat na klimatické změny, právní předpisy, které se stále zpřísňují, a zároveň i na zvyšující se povědomí spotřebitelů o dopadech velkých společností a jednotlivců na životní prostředí. Hlavním cílem Unileveru, který se týká tohoto pilíře je do roku 2030 snížit environmentální stopu z výroby a užívání Unilever produktů na polovinu, a přitom současně rozvíjet byznys společnosti (Unilever, 2019). Společnost si určila závazky, že sníží emise CO_2, bude lépe hospodařit s vodou a odpadem v celém hodnotovém řetězci a suroviny bude získávat z udržitelných zdrojů.

Největší pokroky společnost zaznamenala ve svých výrobních procesech. Zároveň se ukázalo, že zlepšit hospodaření s vodou a snížit emise CO_2 není tak jednoduché a cíle spojené s těmito závazky má společnost stále problém splnit.

Skleníkové plyny

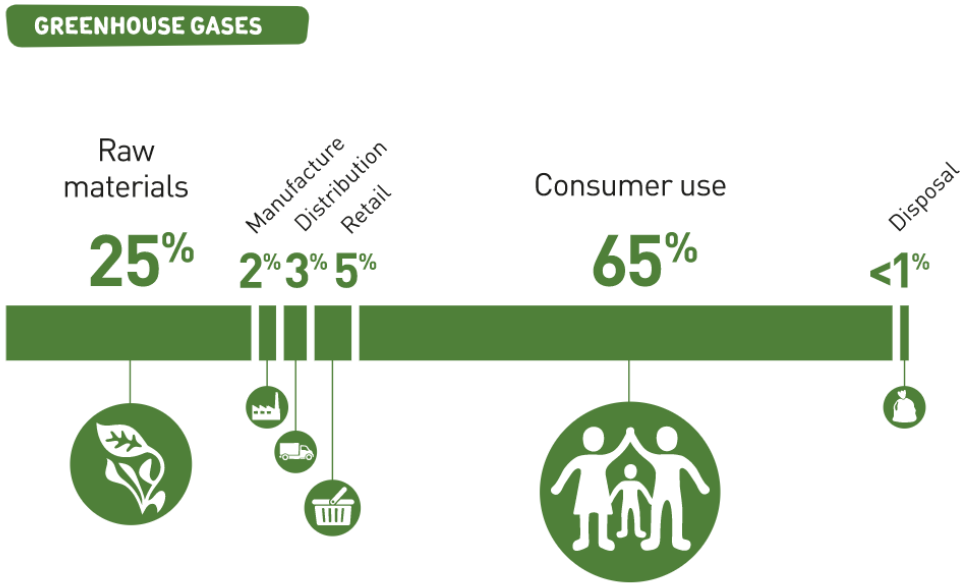
První ze čtyř závazků environmentálního pilíře se týká skleníkových plynů, které mají vliv na změnu klimatu. Právě změna klimatu je rizikovým faktorem pro Unilever, kdy například zvýšení teploty nebo přírodní katastrofy mohou zvýšit náklady na suroviny a zároveň snížit dostupnost produktu pro spotřebitele. Ve svém plánu udržitelného rozvoje se společnost snaží implementovat takové aktivity, které zajistí optimalizaci emisí skleníkových plynů a zamezí vzrůstu globální teploty. Cílem je: *„do roku 2030 snížit dopad skleníkových plynů (GHG) produktů napříč jejich životního cyklu o polovinu.“* (Unilever ČR, 2019)

Unilever od roku 2010, kdy byl představen plán udržitelného rozvoje, měří emise skleníkových plynů v průběhu životního cyklu velké skupiny produktů, které reprezentují 12 kategorií, od nápojů, zmrzliny po aviváž a péči o tělo. Dlouhou dobu podniky měřily emise CO_2 pouze z výroby a nezaměřovaly se na celý cyklus produktu v hodnotovém řetězci, od surovin až po výrobu, dopravu, skladování v maloobchodě, spotřebu koncovým zákazníkem až po likvidaci. V nejaktuálnější studii[2], kterou společnost provedla v roce 2018, bylo zjištěno, že k největším emisím skleníkových plynů z celého životního cyklu produktu dochází při užití spotřebitelem, kdy spotřeba přispívá k 65 % celkové emise CO_2. Největší podíl na emisi mají ty výrobky, při jejichž používání spotřebitel využívá teplou vodu, například při sprchování, mytí vlasů a praní. Druhou největší zátěž pak přestavují emise skleníkových plynů, ke kterým dochází při

[2] Výchozí hodnoty pro cíle v oblasti životního prostředí jsou z roku 2010 a jsou stanoveny na základě užití na spotřebitele. Užitím na spotřebitele se rozumí jedno (po)užití, porci nebo balení produktu.

zpracování surovin. Při výrobě dochází k emisi 2 %, dopravě 3 % a likvidaci pouhé 1 % (Unilever, 2019).

Obrázek 6 - Emise skleníkových plynů v rámci životního cyklu produktu



Zdroj: Unilever (2019)

Jak vyplývá z výzkumu, největší množství skleníkových plynů je emitováno při užití výrobku (při mytí, sprchování, praní). A proto se Unilever snaží vyvíjet nové produkty a nástroje, které umožní tyto emise omezit. Inovuje složení výrobků, vzdělává spotřebitele o správném dávkování a praní při nižších teplotách a přispívá k pozitivní změně spotřebitelského chování. Například byly vyvinuty tekuté prací prostředky, které jsou vysoce koncentrované, a oblečení lze prát při nižších teplotách, což snižuje emisi skleníkových plynů až o 50 % na každé praní.

Unilever si dále stanovil cíl, aby do roku 2020 dosáhl pozitivní uhlíkové bilance ve výrobě a emise CO_2 z energie ze stávajících i nově vznikajících závodů byly na úrovni nebo pod úrovní z roku 2008. K dosažení pozitivní uhlíkové bilance chce docílit tím, že bude získávat veškerou energii udržitelným způsobem, nebude využívat uhlí ve svém energetickém mixu a bude zprostředkovávat přebytkovou energii komunitám. Snižování emisí CO_2 se týká také distribuční sítě, kdy se společnost snaží zapojovat alternativní typy dopravy, optimalizuje emise skleníkových plynů z mrazících zařízení tím, že užívá mrazáky, které neobsahují klimaticky závadná chladiva. Omezením cestování svých zaměstnanců pak šetří emise CO_2 z letecké dopravy. V neposlední řadě se Unilever v rámci USLP zavázal spolu s dalšími organizacemi v odvětví do roku 2020 dosáhnout nulového odlesňování (Unilever, 2019).

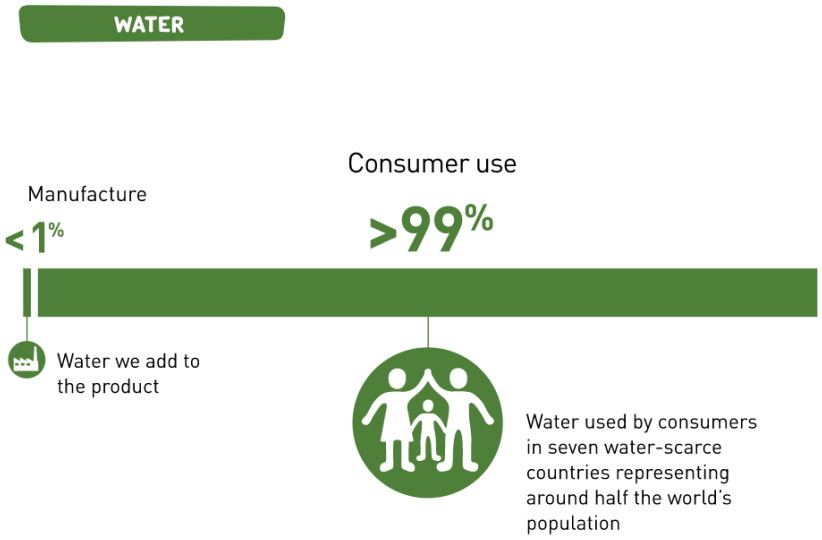
Voda

Voda je život. Aby planeta, její ekosystémy a obyvatelé přežili, potřebují ji. Voda je zároveň ústředním palivem pro globální ekonomiku, kdy je například pro společnost Unilever rozhodující při výrobě a následném použití produktů. V dnešní době má přibližně 2,8 miliardy lidí na celém světě omezený přístup k vodě a skupinou Water Resources Group je odhadováno, že se toto číslo zvýší a až 25 % celkové poptávky po vodě v roce 2030 nebude vůbec uspokojeno (Unilever, 2019). Nedostatek vody se stává problémem hlavně v těch částech světa, kde dochází k rychlé urbanizaci, příjem obyvatel se zvyšuje a tempo růstu populace je vysoké. Cílem, který si Unilever ve svém plánu udržitelného rozvoje stanovil, je do roku 2020 snížit spotřebu vody spojenou s používáním výrobků spotřebiteli o polovinu. Zároveň chce docílit toho, aby spotřeba vody v rámci globální sítě továren byla na úrovni z roku 2008 nebo pod ní (Unilever ČR, 2019).

Prostřednictvím těchto cílů přispívá společnost k naplněním cílů OSN pro udržitelný rozvoj, a to především ke splnění cílů jako: pitná voda a kanalizace SDG 6, odpovědná spotřeba a výroba (SDG 12), klimatická opatření (SDG 13) a partnerství ke splnění cílů (SDG 17).

Stejně jako u emisí skleníkových plynů, Unilever měří množství vody, které spotřebitelé použijí při sprchování, uklízení a vaření s výrobky společnosti. Měří také množství vody, které přidává do produktů v rámci výrobního procesu. Toto měření tak napomáhá společnosti k tomu, aby byla schopná stanovit si reálné cíle a zhodnotit pokrok v rámci hospodaření s vodou. Dle posledního měření bylo zjištěno, že největší část - více než 99 % - spotřeby vody pramení z užívání výrobků spotřebiteli. Velká část vody se používá při praní, sprchování, koupání a mytí vlasů. V roce 2018 bylo odhadnuto, že spotřebitelé při používání výrobků společnosti Unilever spotřebovali 7,1 miliardy m^3 vody a každé použití výrobku vyžadovalo v průměru 13,3 litrů vody. Množství vody, které se přidává do produktu ve výrobě, představuje méně než jedno procento.

Obrázek 7 - Spotřeba vody v průběhu životního cyklu produktu



Zdroj: Unilever (2019)

K omezení spotřeby vody při užívání produktu spotřebiteli se společnost snaží přispět tím, že vyvíjí inovativní produkty, které nabízí stejný výsledek za použití menšího množství vody. Jako příklad lze uvést prostředky na mytí nádobí značky Sunlight, které se rychle splachují. Technologie rychlého opláchnutí je použita i v řadě produktů značky Love Beauty and Planet, jejichž kondicionéry lze vymýt rychleji než ostatní a jsou stejně efektivní. Unilever dále vyvíjí produkty, s jejichž použitím není vůbec voda potřebná. Jedná se například o suché spreje na praní[3] značky Day2, kterými se špinavé prádlo nastříká a voní jako právě vyprané. Dalším příkladem je Domestos WC sprej, který desinfikuje a eliminuje zápach bez potřeby spláchnout.

Při monitorování hospodaření s vodou bylo zjištěno, že 15 % vody v životním cyklu výrobku je použito při získávání surovin, a proto Unilever spolupracuje s dodavateli na snižování vody užívané pro pěstování plodin a podporuje je v implementaci lepších zavlažovacích technik a zařízení. Dále si dala společnost za cíl snižovat spotřebu vody ve vlastních továrnách po celém světě. Aby bylo dosaženo velkých pozitivních změn, Unilever spolupracuje s vládami, stejně smýšlejícími podniky a občanskou společností v klíčových zemích s nedostatkem vody na řešení problémů, které se týkají přístupu k vodě, sanitace a hygieny.

[3] Dá se to přirovnat k suchému šamponu na vlasy.

Odpad a balení

Dalším aspektem environmentálního pilíře, na který je brán zřetel v rámci Unilever plánu udržitelného rozvoje, je produkce obalového odpadu. Plast se stal nedílnou součástí našeho života, kdy ho nalézáme snad všude. Vinou velkých nadnárodních korporací, kam patří i společnost Unilever, je celá země zaplavena plastovým odpadem, který poškozuje životní prostředí, znečišťuje řeky, moře a tím ničí vodní život. Plastové obaly nicméně nejsou tak špatné, prodlužují trvanlivost potravin a chrání výrobky před škodlivými bakteriemi. Unilever se plastových obalů nechce úplně zbavit. Co si ale dala společnost za cíl je to, že zvýší množství plastových obalů, které budou recyklovatelné, recyklované, kompostovatelné nebo půjdou opakovaně použít. Unilever chce do roku 2020 snížit množství odpadů souvisejících s likvidací produktů na polovinu a zároveň chce docílit toho, že celkové množství odpadu určeného k likvidaci bude na úrovni z roku 2008 nebo pod ní (Unilever ČR, 2019). Dne 7. října 2019 se navíc společnost Unilever zavázala, že „*do roku 2025 odstraní více než 100 000 tun plastových obalů a sesbírá a zpracuje více plastových obalů, než prodá*“ (Unilever ČR, 2019). Unilever plánuje, že 25 % každého plastového obalu bude do roku 2025 z recyklátu. Aby toho společnost dosáhla, intenzivně pracuje na vývoji nových obalových materiálů a rozšiřuje nové obchodní modely, jako jsou například formáty opětovného použití.

Závazek pro nakládání s odpady a obaly USLP přispívá především ke dvěma cílům udržitelného rozvoje OSN: odpovědná spotřeba a výroba (SDG 12) a život ve vodě (SDG 14).

Společnost od roku 2017 mění svůj přístup k plastovým obalům jako součástí strategie, který sestává ze tří pilířů: méně plastu, lepší plast, žádný plast.[4] V rámci prvního pilíře „méně plastu“ Unilever přichází s inovacemi, které eliminují množství plastu. Pomocí těchto inovací vytváří sdílenou hodnotu (CSV) jak pro Unilever, tak pro společnost. Jako příklad lze uvést nový Cif Eco-refill, který byl v roce 2019 uveden i na český a slovenský trh. Jedná se o koncentrovanou náplň, která se dá do staré láhve Cif spreje a smíchá s vodou. Díky tomuto koncentrátu dochází k eliminaci 75 % plastu. Dalším formátem, který napomáhá k eliminaci plastu, jsou doplňovací stanice na drogerii a prací prostředky, které se nachází v jihovýchodní Asii.

Inovací, která splňuje pilíř strategie „lepší plast“, je nový detekovatelný pigment, který používají značky Axe nebo TRESemmé ve svých plastových lahvích. Tím, že plast obsahuje černý pigment, lze v recyklačních zařízeních tyto láhve snadno rozpoznat a vytřídit. V třetím

[4] „Less Plastic, Better Plastic, No Plastic“ strategie.

pilíři „žádný plast“ Unilever přišel na trh s inovací, jako jsou: šampon v kostce, zubní pasty v tabletách, deodorant v kartonovém obalu a bambusové zubní kartáčky. Je dále zapojen do projektu Loop, který sbírá a znovu doplňuje produkty přímo z domovů spotřebitelů (Unilever ČR, 2019).

Unilever se snaží posilovat partnerství jak na globální, tak na lokální úrovni, s cílem přejít ve větší míře na cirkulární ekonomiku[5] a napomoci tak tomu, aby co nejvíce plastu kolovalo v uzavřené smyčce, nekončilo na skládkách a nikdy se nestalo odpadem.

Udržitelné získávání zdrojů

Posledním závazkem v rámci environmentálního pilíře je udržitelné získávání zdrojů. Přírodní zdroje jsou omezeny a zásoby potravin ohroženy rostoucí populací, klimatickými změnami, nedostatkem vody a špatnými zemědělskými praktikami. Jelikož je velké procento produktů Unileveru ze surovin pocházejících ze zemědělské výroby, dala si společnost za cíl udržitelně nakupovat zemědělské suroviny a do roku 2020 takovým způsobem získávat 100 % zemědělských surovin. Strategie udržitelného získávání surovin se týká nejčastěji používaných surovin, kam patří: palmový olej, papír a karton, sójové lusky a sójový olej, čaj, ovoce, zelenina, kakao, cukr, slunečnicový olej, řepkový olej, mléko, vejce. Tento cíl se společnosti podařil splnit například u kakaa, kdy téměř veškeré množství kakaa, které je využíváno při výrobě zmrzliny značek, jako je Magnum, Wall[6] a Ben & Jerry, je získáváno udržitelným způsobem. Zmrzliny značka Ben & Jerry mají FairTrade certifikát a pro výrobu zmrzlin Magnum se odebírá kakao z farem, které mají Rainforest Alliance certifikát. Certifikovány jsou i produkty, jako je sója a cukr (Unilever, 2019).

Dále se pak v návaznosti na svůj plán udržitelného rozvoje (USLP) snaží implementovat udržitelnější zemědělské metody, které mohou výrazně zvýšit výnosy zemědělců, zmírnit dopady klimatické změny na dostupnost těchto surovin a poskytnout zemědělcům, jejich rodinám a komunitám příležitost pro lepší život. Udržitelné získávání potravin přináší výhody také z byznysové stránky, kdy snižuje riziko nedodání potřebného množství surovin od svých dodavatelů. Zároveň tato metoda zlepšuje kvalitu produktů Unileveru, který je díky tomu pozitivně vnímán ze strany spotřebitelů.

[5] Cirkulární ekonomika neboli koncept *Cradle to Cradle* je strategií udržitelného rozvoje, kdy dochází k uzavírání toků materiálů tak, že se jednotlivé části produktů opět přemění na zdrojovou surovinu, ze které lze opět vytvořit výrobek o srovnatelné kvalitě jako byl ten původní. Tím se eliminuje vznik odpadu, který se spaluje nebo zůstává na skládkách.
[6] V České republice se jedná o Algidu.

Tyto aktivity jsou názorným příkladem implementace teorie autorů M. Portera a M. Kramera do praxe, kdy společnost Unilever vytváří sdílenou hodnotu (CSV) tím, že nově definuje produktivitu v hodnotovém řetězci a rozvíjí lokální klastry.

Společnost se snaží o neustálé posilování svých směrnic, které se týkají získávání zemědělských surovin. Zároveň se pro dosažení těchto cílů, stejně jak je uváděno i u předchozích cílů, snaží trvale a úzce spolupracovat s partnery, dodavateli, nevládními organizacemi a vládními orgány. V rámci tohoto závazku přispívá ke splnění čtyř udržitelných cílů OSN: konec hladu (SDG 2), klimatická opatření (SDG 13), život na souši (SDG 15) a partnerství ke splnění cílů (SDG 17).

3.2.3 Ekonomický pilíř

Podnikání společnosti Unilever má velký dopad na živobytí lidí a komunit po celém světě. Na rozvíjejících se trzích je ten dopad ještě větší. Dodavatelské a distribuční sítě Unileveru zahrnují miliony malých zemědělců, distributorů a maloobchodníků, a proto chce společnost v rámci tohoto pilíře zajistit udržitelný ekonomický růst a zároveň mít pozitivní sociální dopad. Mezi závazky, které si společnost v rámci tohoto pilíře společnost Unilever stanovila, a které přímo podporují řadu cílů udržitelného rozvoje OSN, patří: zajištění spravedlnosti na pracovišti, rozvoj příležitostí pro ženy a rozvoj inkluzivního podnikání.

Spravedlnost na pracovišti

Unilever si jako velká nadnárodní společnost zakládá na tom, aby se všude, kde působí, a ve všem, co dělá, respektovala a prosazovala lidská práva. Věří totiž, že respektování a prosazování lidských práv tvoří základ pro zdravé, udržitelné a spravedlivé podnikání. Prostřednictvím cílů, které napomáhají ke splnění tohoto závazku, přispívá také k řadě cílů udržitelného rozvoje OSN (SDGs), zejména k: zdraví a kvalitnímu životu (SDG 3), důstojné práci a ekonomickému růstu (SDG 8), méně nerovnostem (SDG 10), partnerství ke splnění cílů (SDG 17).

Unilever považuje spravedlnost na pracovišti za důležitý prvek, díky kterému lidé věří jeho aktivitám a přispívá tak k reputaci, jak společnosti, tak jejich značek. Zároveň je to jedním z faktorů, který pomáhá přilákat a udržet si ty nejlepší talenty, zvyšuje produktivitu a vytváří dlouhodobou hodnotu pro akcionáře (Unilever, 2019). Jako strategický cíl tohoto závazku je to, že do roku 2020 Unilever zvýší podporu lidských práv napříč svými závody a širším výrobně-dodavatelským řetězcem. Zároveň vytvoří rámec pro spravedlivé odměňování, bude

se snažit o zlepšení zdraví, výživy a duševní pohody svých zaměstnanců a sníží počet pracovních úrazů v továrnách a kancelářích (Unilever, 2019).

Na základě tohoto strategického cíle byly pak v rámci Unilever plánu udržitelného rozvoje stanoveny tři hlavní způsoby, kterými se budou lidská práva prosazovat:

- V rámci činnosti Unileveru, který dodržuje své hodnoty a standardy.
- V rámci vztahů s dodavateli a dalšími obchodními partnery.
- Prostřednictvím externích iniciativ, jako je Global Compact OSN.

Tyto cíle jsou v souladu s hlavními zásadami OSN pro obchodování a lidská práva (UN Guiding Principles on Business and Human Rights), které Unilever schválil v roce 2011. Tyto zásady jsou základem pro vysoké standardy Unileveru.

Příležitosti pro ženy

Je dokázáno, že rovnost mezi muži a ženy je zásadní pro to, zda a jak ekonomiky a společnosti prosperují a má obrovský dopad na konkurenceschopnost a budoucí připravenost ekonomik a podniků po celém světě. Dle výroční zprávy Světového ekonomického fóra, která byla zveřejněna v prosinci 2018, si při současném tempu budou muset ženy ještě 202 let počkat, než se úplně uzavře celosvětová mezera mezi muži a ženami (World Economic Forum, 2019).

Unilever si proto v rámci toho závazku dal za cíl, že do roku 2020 podpoří 5 milionů žen tím, že vybuduje genderově vyváženou organizaci, která bude podporovat bezpečnost žen, zlepší dostupnost školení a získávání dovedností a rozšíří příležitosti v hodnotovém řetězci. Unilever totiž věří v to, že posílením postavení žen může dojít k lidskému rozvoji, hospodářskému růstu a promění se tak životy celé společnosti. Již 920 000 ženám bylo v rámci tohoto závazku umožněno získat přístup k iniciativám, které podporují bezpečnost žen, snaží se o rozvoj jejich schopností a rozšiřuje nabídku jejich pracovních příležitostí (Unilever ČR, 2017). Jako příklad lze uvést iniciativu Kasha, což je mobilní e-commerce platforma, přes kterou se ve Rwandě doručují dámské zdravotní a hygienické potřeby, jako jsou vložky, antikoncepční prostředky nebo mýdla. Ačkoliv to považujeme v České republice za samozřejmost, v jiných částech světa je stále tabu, aby žena nakupovala a měla přístup k hygienickým prostředkům, které potřebuje. Platforma Kasha nevyžaduje pro vyhledávání a platbu připojení k internetu, takže stačí vlastnit jednoduchý mobilní telefon. Díky této inciativě bylo ve Rwandě prostřednictvím inovativního distribučního systému, který zahrnuje dodání přímo domů, síť sběrných míst a okolo 20 agentů (převážně žen), doručeno přes 11 000 objednávek (Unilever, 2018).

Postavení žen a dívek je zároveň součástí cílů udržitelného rozvoje OSN, kdy se přesněji jedná o cíl 5 – rovnost mužů a žen. Vedle cíle 17 se jedná o cíl, který je základem pro splnění všech ostatních cílů. Jak říká výkonná ředitelka UN Women, Mlambo-Ngcuka: *„Pokud se nám nepodaří vyřešit nerovnost mezi muži a ženami, zbývající cíle pravděpodobně také selžou*." (Unilever, 2019). Unilever si je vědom, že nejsou znevýhodněny pouze ženy, ale i postižení lidé. A tak si v roce 2018 stanovil závazek, že bude do roku 2025 zaměstnavatelem číslo jedna pro lidi s postižením.

Inkluzivní podnikání

Jelikož úspěch Unileveru závisí na velkém množství zemědělců, dodavatelů a maloobchodníků, snaží se těmto subjektům pomoci růst a prosperovat. Společnost si je vědoma toho, že sociální, environmentální a ekonomický pokrok je vzájemně propojen. Zemědělci často nemají přístup na trhy, mají špatnou vyjednávací pozici nebo nejsou dostatečně vyškoleni. Zároveň je ale v růstu může brzdit nezdravá strava, nerovnost pohlaví nebo zdravotní problémy. Unilever věří v to, že když poskytne těmto drobným farmářům a dodavatelům technologické vybavení, nabídne jim školení a umožní lepší přístup k financím a trhům, dojde tak k většímu využití jejich potenciálu.

Hlavním cílem Unileveru v rámci tohoto závazku je, že do roku 2020 pozitivně ovlivní životy 5,5 milionů lidí, pomůže zvýšit příjmy drobných zemědělců a maloobchodníků a podpoří mladé podnikatele (Unilever, 2019). Unilever založil programy, prostřednictvím kterých umožňuje maloobchodníkům přístup k úvěrům, rozvíjí jejich finanční a obchodní dovednosti a podporuje mladé lidi v podnikání. Jako příklad takového programu lze uvést iniciativu Jaza Duka v Keni, kdy iniciativa ve spolupráci s Mastercard digitalizuje procesy nakupování zásob a prodávání zboží. Maloobchodníci v Keni (s velkým zastoupením žen) mají díky této inciativě lepší kontrolu nad stavem zásob a zároveň mají přístup k bankovním půjčkám.

Zvýšení inkluze podnikání dává Unileveru navíc obchodní smysl, kdy pomáhá k zabezpečení základních surovin, zvyšuje odolnost obchodního modelu a Unilever se tak může dostat se svými produkty na další trhy. Naplněním závazku Unilever zároveň přispívá k cílům OSN v oblasti udržitelného rozvoje, jako je konec chudoby (SDG 1), důstojná práce a ekonomický růst (SDG 8).

3.3 Globální CSR aktivity společnosti Unilever

Jak lze vyčíst z předešlé podkapitoly, Unilever se snaží včlenit udržitelnost do všeho, co dělá. Usiluje o udržitelné získávání surovin, hledá způsoby, jak udržitelně nakládat s obaly a odpady a uvádí na trh značky, které mají udržitelnost ve svém základu. V současné době vlastní 26 udržitelných značek, jako je Dove, Lipton, Knorr, Hellmann's, Seventh Generation nebo Love Beauty and Planet. Tyto značky mají jasně definované poslání, které se týká sociálních nebo environmentálních otázek a přispívají tak ke splnění závazků, které byly stanoveny v rámci Unilever plánu pro udržitelný rozvoj. Zároveň tyto značky zajišťují většinu růstu celé společnosti Unilever a zvyšují své preference u dvou třetin spotřebitelů, kteří si dle výzkumu z velké části vybírají značky podle toho, jakých postojů zastávají ve společenských a environmentálních otázkách.

Už v předešlé kapitole jsem se nastínila jednotlivé CSR aktivity v rámci jednotlivých pilířů. V rámci této kapitoly jsem se rozhodla více přiblížit dvě CSR aktivity, které jsou zaváděny po celém světě a zároveň i v České republice a na Slovensku. Jedná se o Cleaner toilets, Brighter Future[7] značky Domestos a Cif Cleans[8] značky Cif.

Cleaner toilets, Brighter Future

Nedostatek pitné vody, špatná hygiena a sanitární zařízení dle OSN každoročně způsobují miliony úmrtí, kdy umírají převážně děti. Mnoho lidí na světě, zvláště lidé z rozvojových zemí, má stále špatný přístup k toaletám, a proto se Unilever rozhodl hrát hlavní roli při řešení této sanitární krize, když se v roce 2014 zavázal pomoci 25 milionům lidí do roku 2020 získat lepší přístup k sanitárním zařízením. Prostřednictvím značky Domestos/Domex Unilever se ve spolupráci s organizací UNICEF, místními nevládními organizacemi a vládami, snaží v rámci svého programu o pozitivní změnu v hygienických návycích a množství sanitárních zařízení (Domestos, 2019). Ve spolupráci se sociálním podnikem eKutir v Indii a dalšími organizacemi, jako je Population Services International, umožňuje menším podnikatelům zakládat místní sanitární zařízení ve venkovských oblastech převážně rozvojových zemí. Zároveň se společnost angažuje ve školách, kde se snaží o zlepšení stavu školních toalet, jejich čistoty, předává know-how, jak tyto prostory dlouhodobě udržovat v čistotě a vzdělává děti o významu hygieny pro jejich zdraví.

[7] V České republice se program jmenuje Domestos pro školy
[8] V České republice se jedná o iniciativu Ahoj krásné Česko a Slovensko

Pozornost v rámci tohoto programu je věnována školám na základě výzkumů Světové zdravotnické organizace, ze kterých vyplývá, že 620 milionů dětí a třetina škol po celém světě nemá odpovídající sanitární zařízení a 47 % škol neposkytuje dětem mýdlo (Unilever, 2018). Dále bylo zjištěno, že špatné hygienické a sanitární zařízení má vliv na vzdělávání dospívajících dívek, které chybí tři dny měsíčně ve škole. Důvodem je nedostatek soukromí na toaletách a špatný přístup k vodě, kterou dívky potřebují po tom, co si vymění hygienickou vložku. Tento problém se netýká pouze rozvojových zemí, ale i těch vyspělých. Ve Velké Británii v rámci dotazování 500 dětí přišli na to, že 46 % z nich nerado chodí na školní toalety, protože jsou špinavé a nevzhledné a raději vydrží s vykonáním své potřeby, až se vrátí ze školy domů. Stává se i to, že aby na toaletu nemusely chodit, vyhýbají se děti jídlu a pití. To pak velmi ovlivňuje, jak se ve škole soustředí a může to ovlivnit jejich život i v budoucnosti.

Boj Domestosu proti špatné hygieně je úspěšnou aktivitou společnosti Unilever. Společně se svými partnery se Unileveru podařilo zajistit více než deseti milionům lidí lepší přístup k čisté a bezpečné toaletě. Pozitivní dopad má tato iniciativa i na školy a generaci mladých lidí, kteří si díky Domestosu osvojili lepší hygienické návyky, a není pro ně návštěva školních toalet noční můrou. Tento program byl díky úspěšnosti zaveden i ve více zemích, jako je například: Jižní Afrika, Polsko, Turecko, Vietnam nebo Česká republika. Podrobnější průběh této CSR aktivity v České republice bude popsán v následující kapitole.

Cif Cleans

Na lidi velmi působí prostředí, ve kterém žijí. Město, ulice, domov, ve kterém žijí, mohou mít pozitivní dopad na jejich pohodu, nebo je mohou ovlivnit negativně. Zároveň pěkné a opečovávané části města si společnost hýčká a nenapadne ji je poškodit. Nicméně jakmile je něco v devastujícím stavu, lidé nemají problém ten stav ještě zhoršit. Na základě těchto poznatků představila značka Cif, jejíž produkty se v dnešní době prodávají ve více než šedesáti zemích, svou CSR aktivitu „Cif Cleans“. Cílem této aktivity je obnovit a zkrášlit veřejná prostranství nebo historické památky a podpořit tak místní komunity, aby tato místa využívaly. Tato aktivita pozitivně ovlivňuje jak jednotlivce, tak komunity a zároveň přispívá k naplnění cíle udržitelného rozvoje OSN – udržitelná města a obce (SDG 11). Díky Cif kampani byla například vyčištěna historická místa v Jakartě, muzea v Monasu, nebo Socha Krista Spasitele, která se tyčí nad brazilským městem Rio de Janeiro.

V České republice a na Slovensku proběhl tento rok první ročník této CSR aktivity pod názvem „Ahoj krásné Česko/Slovensko“. Koncept této aktivity byl přizpůsoben domácím podmínkám, kdy hlavní inspirací pro realizaci byla velmi zdařilá kampaň, která proběhla v Rumunsku. Cif v České republice a na Slovensku vytipoval místa, která by si zasloužila revitalizaci a následně spotřebitelé na webu www.ahojkrasnecesko.cz/www.ahojkrasneslovensko.sk hlasovali pro to místo, které si podle nich rekonstrukci zaslouží nejvíce.

Spotřebitelé měli dvě možnosti, jak hlasovat:

- Buď zaregistrovat svou e-mailovou adresu na soutěžním webu a dát jeden hlas jimi zvolenému místu.
- Nebo v partnerských prodejnách nakoupit produkty společnosti Unilever v určité celkové hodnotě, nahrát účtenku za nákup na soutěžní web, hlasovat pro jedno místo a zároveň se zařadit do slosování o výhry. Zároveň zde nebylo žádné omezení pro možný počet hlasů, a tak spotřebitelé měli po každém dalším takovém nákupu možnost opět hlasovat.

Nakonec byla vybrána tři místa v České republice a tři místa na Slovensku, která měla největší počet hlasů a byla následně opravena.

Ahoj krásně Česko a Slovensko je příkladem cause-related marketingu, kdy spotřebitelé prostřednictvím nákupu produktů značek společnosti Unilever podporují dobrou věc, v tomto případě obnovu veřejných prostor.

4 Značka Domestos a její CSR aktivity v České republice

Tato kapitola je věnována CSR aktivitě značky Domestos, která už šestým rokem funguje na území České republiky a Slovenska pod názvem *Domestos pro školy/Domestos pre školy*. Tato aktivita staví na stejném základu jako program *Cleaner Toilets, Better Future*. Jednotlivé země mají volnou ruku v tom, jaké partnery si zvolí, jakou budou mít komunikační strategii a obecně si program přizpůsobí svým domácím podmínkám. Cílem je tedy čtenáři více přiblížit systém, na jehož základě CSR aktivita funguje, popsat pravidla a úspěšnost tohoto programu.

Domestos pro školy

CSR aktivita *Domestos pro školy* je nejdéle fungující aktivitou Unileveru v rámci České a Slovenské republiky. Program byl založen v roce 2014 na základě místních poznatků za účelem zlepšit úroveň hygienických zařízení a hygienických návyků dětí ve školkách a školách.

Program Domestos pro školy byl postaven na základě interních zjištění společnosti Unilever v České republice a na Slovensku, že:

- 40 % dětí si po návštěvě toalety zapomene umýt ruce – děti nemají dostačující hygienické návyky.
- 50 % toalet ve školkách a školách není v ideálním stavu.
- Děti se hrozí z návštěvy školních toalet a potřebu vykonávají, až se vrátí ze školy domů, což ovlivňuje jejich schopnost se soustředit na učivo, jsou nervózní a může to vést až k závažným zdravotním problémům.
- Špatný stav školních toalet je způsoben nedostatkem finančních prostředků a nedostatečné podpory ze strany státu.

Za dobu pěti let značka Domestos věnovala 8 milionů korun a finančně podpořila 101 školek a škol po celém Česku a Slovensku, které následně tuto výhru využily na rekonstrukci toalet. 12 000 dětí tak díky tomu mohou navštěvovat kompletně zrekonstruované toalety, ze kterých nebudou mít hrůzu. V rámci programu se zároveň povedlo zlepšit hygienické návyky 258 633 dětí, které si díky programu nezapomínají mýt ruce a nešíří tak po škole nemoci.

Tento rok se Domestos rozhodl rozdělit mezi školy a školky v České republice dohromady 800 000 Kč. Hlavní cenou je 200 000 Kč na rekonstrukci toalet. Dále se losují zvlášť dvě školy a dvě školky, které vyhrají 100 000 Kč. Další dvě školky a dvě školy pak vyhrají po 50 000 korunách. Dalším sto soutěžícím pak bude přidělena vedlejší výhra, kdy se jedná o sadu produktů společnosti Unilever.

Aby mohla škola nebo školka obdržet finanční podporu na rekonstrukci, musí se zapojit do soutěže, které probíhá od října do prosince. Pravidla této soutěže byla po dobu pěti let stejná, jak pro Českou republiku, tak pro Slovensko. Ačkoliv se může zdát, že si jsou Česko a Slovensko kulturně velmi blízko, zjistilo se, že jednotlivé aktivity nefungují v obou zemích stejně dobře. A proto došlo v tomto roce k drobné změně u pravidel. V prvé řadě proto budou představena pravidla, která platila pro Česko pět let a pro Slovensko stále platí. Následně budou představeny změny pravidel v České republice.

Pravidla soutěže

Soutěž je určena pro mateřské školy a první stupeň základních škol. Do soutěže se mohou zapojit školy a školky, které se už zúčastnily předchozích ročníků. Mohou se zapojit i ty, které v předchozích ročnících vyhrály hlavní cenu, nicméně už nemohou hlavní cenu vyhrát opětovně a mají nárok pouze na vedlejší výhry. Školka nebo škola se do soutěže zapojí tak, že v období od září do prosince vyplní registrační formulář, který nalezne na internetové stránce www.domestosproskoly.cz/www.domestospreskoly.sk a založí si tam svůj soutěžní účet. Školku nebo školu může do soutěže zaregistrovat jen oprávněný zástupce (například ředitel školy) nebo jím výslovně pověřená osoba.

Principem soutěže je sbíraní bodů, kdy školka nebo škola má možnost sbírat body tím, že:

- Bude plnit soutěžní aktivity.

  Účastníci soutěže mohou získat 500 bodů, když splní 4 povinné soutěžní aktivity, jejichž cílem je zlepšit hygienické návyky dětí.[9] V rámci těchto soutěžních aktivit se děti učí správným hygienickým návykům zábavnou formou, kdy si hrají na lovce bakterií. Tento rok si vyrábí lovecké lístky, do kterých si vyškrtávají ulovené bakterie pokaždé, když si umyjí ruce. Dále se učí píseň lovců bakterií, díky které si lépe zafixují správný postup mytí rukou. Nebo si vyrábí svůj vlastní papírový makrofág a helmu lovce bakterií.

  Všechny soutěžní aktivity jsou k nalezení na webových stránkách Domestosu, kde lze nalézt i podklady na realizaci veškerých aktivit. Splnění soutěžní aktivity musí soutěžící vždy doložit tím, že zašle, resp. nahraje fotografii, která potvrzuje skutečnost, že byla aktivita splněna.

[9] Pokud například splní pouze dvě aktivity, neznamená to, že získá 200 bodů, ale získá 0 bodů.

- Školku nebo školu podpoří rodiče prostřednictvím hlasování přes e-mail.

Rodiče, rodina, přátelé, známí jednotlivých žáků školek a škol nebo samotných škol a školek, mohou napomoci k získání dalších bodů, když se zaregistrují na soutěžních stránkách jako hlasující a zvolí školu nebo školku, kterou chtějí v rámci soutěže podpořit. Zaregistrovanému hlasujícímu je pak po splnění jednotlivé aktivity školou/školkou zaslaný odkaz o splnění této aktivity v informačním e-mailu a výzva k hlasování. Tím, že hlasující otevře zaslaný odkaz, je automaticky soutěžícímu připočítaný 1 bod. Každý zaregistrovaný soutěžící tedy může celkem udělit 4 hlasy vybrané škole nebo školce.

- Školku nebo školu podpoří spotřebitelé a samotné školy tím, že koupí Domestos produkty.

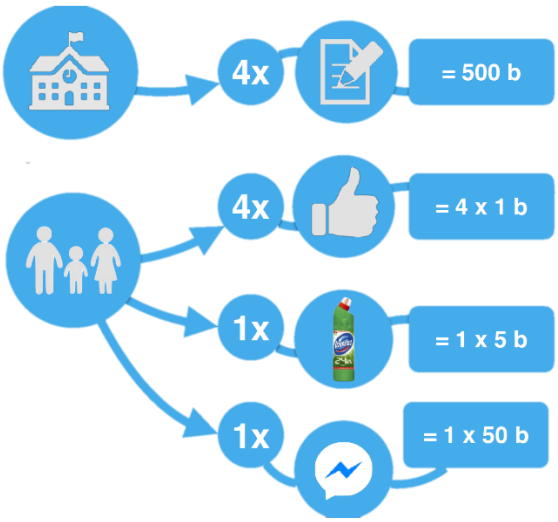
Spotřebitelé/soutěžící mají po zakoupení výrobku značky Domestos v období konání soutěže možnost bez registrace na soutěžní web podpořit libovolnou školu nebo školku. Originál účtenky nebo kopii, která dokazuje uskutečnění nákupu, může buď poslat přímo pořadateli soutěže, naskenovat ji a nahrát na soutěžní web nebo ji případně poslat přes Facebook Messenger. Spotřebitel má dvě možnosti, buď přímo určí konkrétní školu, které chce připsat body, nebo podpoří celou soutěž. V případě, že spotřebitel u účtenky přímo určí školku nebo školu, je jí přispáno 5 bodů za jednotlivý nakoupený Domestos výrobek. V případě, kdy spotřebitelé neurčí konkrétní školu nebo školku, pořadatel ke dni 31. 12. rozdělí body od těchto spotřebitelů mezi účastníky soutěže, kteří splnili všechny aktivity.

Spotřebitelé mohou podporovat účastníky opakovaně, nicméně musí být z účtenky patrné, že se jedná o nový soutěžní nákup.

- Rodiče splní se svými dětmi aktivity doma a pošlou fotografii přes Messenger.

Zaregistrovaným rodičům je kromě informačního mailu zasílán také mail s aktivitami „na doma“. Se svými dětmi tak mohou procvičovat hygienické návyky nebo společně tvořit. Když zašlou fotografii výtvoru pořadateli soutěže přes FB Messenger, mohou pomoci své škole získat další body, přesněji 50 bodů za aktivitu.

Obrázek 8 - Mechanika soutěže Domestos pro školy



Zdroj: interní prezentace společnosti Unilever

Pro určení výherců pořadatele pak zajímá počet bodů připsaný na soutěžní účet školy nebo školky a zároveň i počet žáků školy/školky. Soutěž má pak dvě výherní kategorie, kde v první kategorii je rozhodující počet bodů přepočítaný na jednoho žáka. V druhé kategorii je pak rozhodující celkový počet všech nasbíraných bodů. Tímto rozdělením na dvě kategorie je zajištěno to, že šanci na výhru mají i ty školy/školky, které nenavštěvuje tolik dětí.

Změny pravidel v ČR

Na základě statistik, kdy se porovnával počet zapojených škol na Česku a Slovensku v předchozích ročnících bylo zjištěno, že ačkoliv počet zaregistrovaných škol byl vysoký, jen málo českých škol dokázalo splnit veškeré aktivity. Zároveň bylo vypozorováno, že sběr účtenek nefungoval tak dobře, jako na Slovensku. Brand manažerka značky Domestos se proto tento rok rozhodla, že se pravidla pro Českou republiku změní a hodně zjednoduší. Pro to, aby se škola dostala do slosování o finanční a vedlejší výhry, je potřeba splnit pouze 4 povinné aktivity. Pokud soutěžící splní aspoň 1 ze 4 aktivit, má nárok na garantovanou výhru, což jsou v tomto případě sešity, omalovánky, pexesa nebo rozvrhy. Další tři možnosti, jak lze získat body, byly pro Česko zrušeny úplně.

Na základě výše uvedených pravidel lze CSR aktivitu značky Domestos označit za příklad cause-related marketingu, kdy v případě nákupu produktů společnosti v dané období může škola nebo školka získat body navíc, a zvýší se ji šance na výhru. Po tom, co se tento rok v České republice změnila pravidla, se o cause-related marketing jedná v případě Slovenska, aktivita v České republice má znaky strategické filantropie.

Komunikační strategie programu Domestos pro školy

Aktivita Domestos pro školy se komunikuje prostřednictvím více kanálů. Jedním z nich je webová stránka, která je vytvořena zvlášť, jak pro Českou republiku, tak pro Slovenskou republiku. Webová stránka je velmi důležitá, jelikož tam probíhá registrace škol, jsou tam nahrávány účtenky a jsou tam k nalezení veškeré informace o soutěži, aktivity a podklady ke stažení.

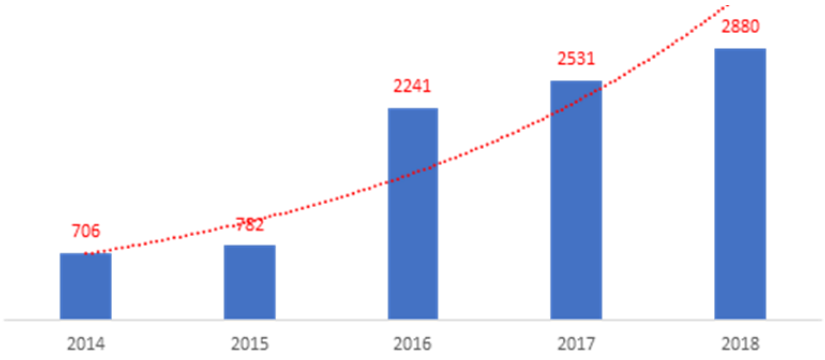
Další důležitou částí komunikace je pak ta, která jde přímo na školy a školky. Jedná se o akviziční mailing a telemarketing. V září, kdy začínají registrace do soutěže, jsou na školy a školky v Česku a na Slovensku zaslány maily ohledně programu Domestos pro školy, kde jsou veškeré potřebné informace o průběhu soutěže atd. Pokud se školy na základě mailu do programu nezaregistrují, jsou oslovovány telefonicky v rámci telemarketingu.

Komunikace směrem k rodičům a spotřebitelům začíná na konci srpna v rámci televizní reklamy s názvem „Nezastavitelný“ a digitální kampaně. O programu se mohou spotřebitelé dozvědět také přímo v obchodě z obalů produktů Domestos.

Spotřebitelé se o aktivitě dozvídají i z regionálních deníků, časopisů a přes influencery[10], což je zajišťováno přes PR agenturu.

Porovnání počtu registrovaných škol v Česku a na Slovensku

Graf 1 - Vývoj registrací škol/školek do programu Domestos pro školy (2014-2018)



Zdroj: interní prezentace společnosti Unilever

V Graf 1 je znázorněn vývoj počtu zaregistrovaných škol od prvního ročníku aktivity z roku 2014 do roku 2018. Jak si lze všimnout, v roce 2014 se zaregistrovalo přes 700 škol/školek,

[10] Influencer je člověk, který ovlivňuje svými názory a aktivitami větší množství lidí. Většinou tak jsou označováni youtubeři, instagrameři, blogeři, celebrity nebo lidé, kteří jsou populární v rámci svého oboru.

v roce 2015 byl trend podobný a v roce 2016 došlo až k trojnásobnému růstu. Tento růst byl zapříčiněn zavedením telemarketingu, kdy byly školy/školky kontaktovány vyškolenými operátory ohledně programu.

Tabulka 4 - Počet škol zapojených do programu Domestos pro školy v roce 2018

	Česká republika	Slovenská republika
Počet oslovených škol celkem	9 027	5 020
Počet zaregistrovaných škol	1 843	1 037
Počet aktivních škol	301 (16 %)	534 (50 %)

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat společnosti Unilever

V roce 2018 bylo osloveno v rámci mailingu a telemarketingu 9 027 škol/školek v České republice a 5 020 škol na Slovensku. Z toho v České republice se nakonec zaregistrovalo 1 843 a na Slovensku 1 037. Nicméně to, že se škola zaregistruje, ještě bohužel neznamená, že bude aktivní a splní všechny úkoly. V České republice tak bylo aktivních pouze 301 škol. Na Slovensku to číslo bylo větší, ačkoliv byl počet zaregistrovaných škol menší, a aktivních bylo 534 škol/školek.

Rozdíly v zapojení do programu lze sledovat i na straně spotřebitelů. V roce 2018 bylo celkově od spotřebitelů pro školy a školky na Slovensku sesbíráno 8 095 hlasů, přičemž v České republice bylo posbíráno jen 2096 hlasů. Tento velký rozdíl lze vysvětlit kulturními rozdíly mezi Čechy a Slováky. Dalším důvodem může být větší zájem o sociální problémy a společenskou odpovědnost ze strany slovenských občanů. Rozdíly v počtech hlasů lze vysvětlit i tím, že mohlo nastat k horší exekuci této aktivity v České republice. Navíc jak už víme, došlo k menšímu zapojení škol a školek v České republice, což mohlo zároveň způsobit menší zapojení rodičů a spotřebitelů.

Za rok 2019 ještě bohužel nejsou dostupná úplná data, jelikož aktivita Domestos pro školy poběží až do 31. prosince. Nicméně se podařilo získat porovnání roku 2018 a 2019 v počtu registrací za období od 29 .8. 2019 do 26. 9. 2019.

Tabulka 5 - Porovnání počtu registrací v roce 2018 a 2019

	Česká republika	Slovenská republika
Počet registrací (2018)	1 149	675
Počet registrací (2019)	2 191	937
Rozdíl	1042	262

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dat společnosti Unilever

V období od 29. 8. do 26. 9. 2019 bylo celkem zaregistrováno 3 128 škol/školek. Jedná se o školy registrované na přímo, přes mailing a telemarketing. V Česku došlo o 90 % růst v porovnání s minulým ročníkem, na Slovensku došlo k růstu o 38,81 %. Nejvíce škol bylo zaregistrováno přes telemarketing, v České republice se tak zaregistrovalo 1 818 škol, na Slovensku jich bylo 681. Přes mailing jich bylo v ČR zaregistrováno 373 a na Slovensku 256. Z těchto výsledků lze vyvodit to, že telemarketing je velmi dobrou metodou, jak oslovit a přesvědčit školy o zapojení do programu. Velký růst počtu zaregistrovaných škol v Česku lze také vysvětlit tím, že se velmi zjednodušila pravidla a proto není pro školu tak velká zátěž se do programu zapojit. Dále by mohlo větší počet zaregistrovaných škol a školek vysvětlit stále narůstající povědomí o této aktivitě.

5 Výzkum a testování stanovených hypotéz

Pro účely vlastního výzkumu a ověření praktického dopadu CSR aktivit Unileveru na společnost bylo provedeno dotazníkové šetření. Cílem tohoto šetření bylo zjistit, jak velké je v České republice povědomí o CSR aktivitě značky Domestos, CSR aktivitách obecně a jak se k tomu vůbec český spotřebitel staví. Jako metodu pro vyhodnocení dotazníku byla zvolena popisná statistika. V následující podkapitole pak bylo provedeno testování hypotézy prostřednictvím analýzy závislostí, vycházející z dat, která nebyla získána z dotazníkového šetření, nýbrž byla nashromážděna a poskytnuta pro účely tohoto výzkumu společností Unilever.

5.1 Dotazníkové šetření

K dosažení cílů, které byly stanoveny v rámci dotazníkového šetření, byl sestaven online dotazník přes službu Google formuláře (CAWI metoda). Google formulář byl zvolen kvůli bezpečnosti dat, jednoduchému sdílení, přehlednosti a lehké ovladatelnosti. Před samotnou tvorbou dotazníku byl stanoven soubor respondentů (populace), kteří mají potřebné vlastnosti pro vyplnění dotazníku. CSR aktivita značky Domestos je cílena na velký soubor potenciálních respondentů. Jsou to především matky dětí, které navštěvují mateřskou školu nebo základní školu. Mohou to být ale také babičky, tety, příbuzní těchto dětí nebo obecně lidé, kteří vyhledávají udržitelné značky a produkty. V rámci toho dotazníku byla zúžena část tohoto okruhu možných respondentů na matky a otce, kteří nakupují čisticí prostředky do své domácnosti a mají děti, které navštěvují mateřskou školu nebo základní školu.

Dotazník byl navržen tak, aby respondentům nezabral tolik času a nedemotivoval je k dokončení dotazníku, a proto obsahoval stručné a jasné otázky. Dotazník obsahoval otázky s uzavřenými odpověďmi s jednou či více možnostmi odpovědí. V první části dotazníku byly kontrolní otázky, díky kterým byli respondenti rozřazeni na ty, kteří mají děti do 14 let a na ty, kteří ne. Následovaly otázky týkající se CSR aktivity Domestos, v poslední časti pak byly položeny otázky demografické.

Jelikož ve svém okruhu známých stále nemám dostatečné množství lidí, kteří by splňovali výše zmíněné charakteristiky, bylo celkem problematické získat dostatečné množství respondentů. Dotazník byl umístěn na sociální sítě do různých zájmových skupin, kde byl očekáván častý výskyt skupiny lidí, kteří mají děti ve věku do 14 let. Dále byl distribuován přes email

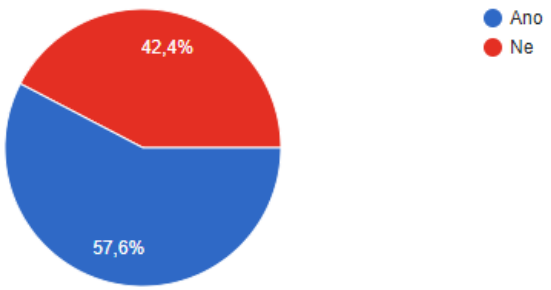
respondentům, kteří se pohybují v okruhu rodiny, známých a splňují charakteristiku předem zvolené populace.

Sběr dat probíhal tři týdny od konce října do 20. listopadu 2019 na území České republiky. Celkem bylo nasbíráno 118 odpovědí, z toho 3 respondenti byli na základě odpovědi na úvodní kontrolní otázku, která ověřuje, zda nakupují čisticí prostředky, z šetření vyřazeni. Dalších 50 respondentů nesplňovalo podmínku, že jsou rodiče dětí do 14 let.

Vzorek respondentů

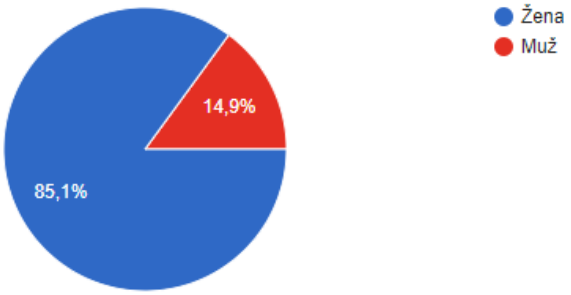
Dotazník celkově vyplnilo 115 respondentů, z toho 57,6 % z nich mělo dítě nebo děti ve věku do 14 let, zbylých 42,4 procent tuto podmínku nesplňovalo. 85,1 % z těch respondentů, kteří měli dítě, byly ženy. Procentuální zastoupení mužů bylo rovno 14,9 procentům.

Graf 2 - **Máte dítě/děti ve věku do 14 let?**



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 3 - **Pohlaví**

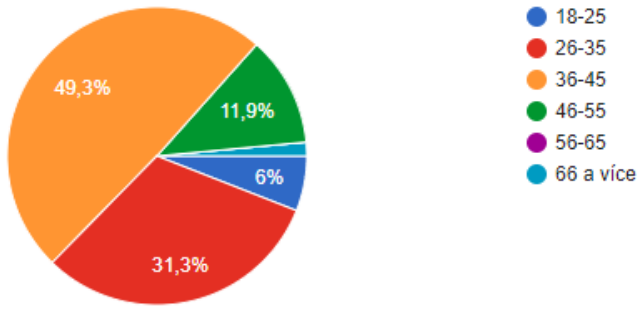


Zdroj: Vlastní výzkum

Nejvíce odpovědí bylo v rámci dotazníkového šetření získáno od respondentů ve věku od 36 do 45 let (49,3 %). Druhou nejvíce zastoupenou skupinou byli respondenti ve věku od 26 do 35 let (31,3 %). Věk 11, 9 % respondentů se pohyboval v rozmezí mezi 46 a 55 lety. Nejmladší věková skupina ve věku od 18 do 25 let byla zastoupena šesti procenty.

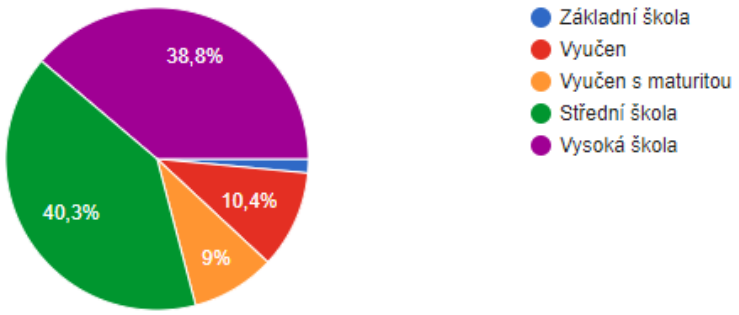
Necelých 20 % respondentů bylo vyučených, 40,3 % mělo dokončené středoškolské vzdělání, 38,8 % z nich dosáhlo vysokoškolského titulu.

Graf 4 - **Věk**



Zdroj: Vlastní výzkum

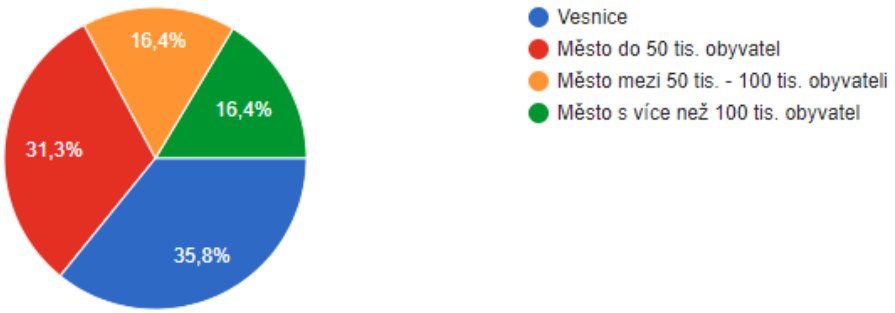
Graf 5 – **Nejvyšší dosažené vzdělání**



Zdroj: Vlastní výzkum

35,8 % respondentů odpovědělo, že bydlí na vesnici, druhou nejvíce zastoupenou skupinou byli ti, kteří bydlí v malých městech do 50 000 obyvatel (31,3 %). Ve městě, které má mezi 50 000 a 100 000 obyvateli bydlí 16,4 % respondentů. Stejné procento respondentů bydlí ve městě s více než 100 000 obyvateli. Podařilo se posbírat nejvíce odpovědí od respondentů, kteří bydlí v Moravskoslezském, Pardubickém, Plzeňském a Jihomoravském kraji.

Graf 6 - **Místo bydliště?**



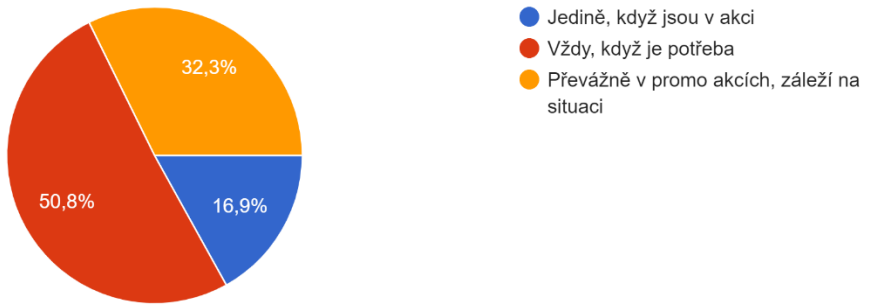
Zdroj: Vlastní výzkum

Výsledky dotazníku

V první otázce k navázání kontaktu s respondentem byla testována znalost problému, který se snaží značka Domestos v rámci svého CSR programu upozornit. 48,3 % dotázaných na otázku „*Věděli jste, že více než 40 % dětí si na toaletě neumyje ruce?*“ odpovědělo kladně, zbylých 51,7 % o tomto faktu nevědělo. Následující dvě otázky pak byly koncipovány tak, aby byli z celku vybráni ti respondenti, kteří mají děti navštěvující školku/školu a zároveň nakupují čisticí prostředky do své domácnosti. Z celkového počtu 118 dotazovaných se množství respondentů zredukoval na 65.

Cílem další sekce otázek, která navázala na předešlé rozřazovací otázky, bylo zjistit, jaké jsou nákupní zvyklosti, povědomí o značce Domestos a její CSR aktivitě mezi českými spotřebiteli. První otázka této sekce byla položena tak, aby bylo zjištěno, za jakých okolností respondenti nakupují čisticí prostředky.50,8 % dotázaných nakupuje čisticí prostředky vždy, když je potřeba. Dalších 32,3 % prohlásilo, že nakupuje čisticí prostředky převážně v promo akcích, ale nemá problém koupit produkt v plné ceně, když je potřeba. Ačkoliv jsou Češi známí tím, že milují slevy, ze vzorku respondentů 16,9 % nakupuje čisticí prostředky jedině ve slevě.

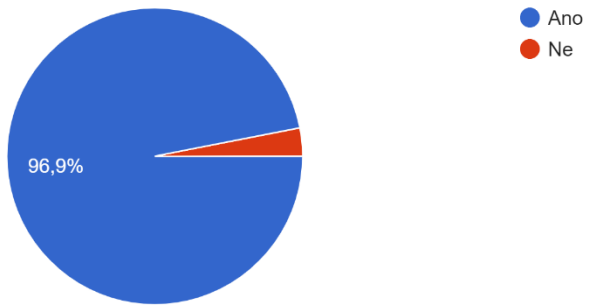
Graf 7 - **Nákupní zvyklosti**



Zdroj: Vlastní výzkum

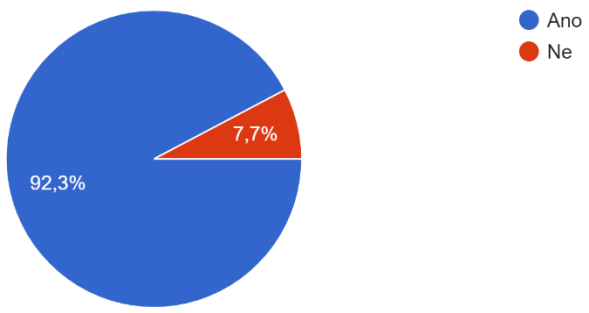
Další dvě otázky této sekce měly za cíl zjistit, jak velké je povědomí mezi skupinou respondentů o značce Domestos. 96,9 % dotázaných značku Domestos znalo, 92,3 procent dokonce do své domácnosti některý z produktů značky Domestos zakoupilo.

Graf 8 - **Znáte značku Domestos?**



Zdroj: Vlastní výzkum

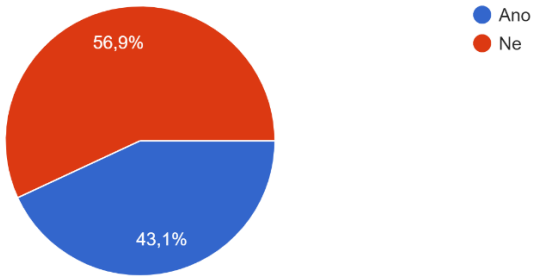
Graf 9 - **Koupili jste si do Vaší domácnosti některý z Domestos produktů?**



Zdroj: Vlastní výzkum

Další otázka se týkala CSR programu Domestos pro školy a měla za cíl zjistit, zda respondenti věděli o tom, že značka Domestos v rámci projektu už šestým rokem přispívá na rekonstrukci toalet a pomáhá tak zlepšovat hygienické návyky ve školkách a školách v Česku a na Slovensku. 56,9 % respondentů o tomto programu neslyšelo, nicméně 43,1 % odpovědělo, že o programu slyšelo.

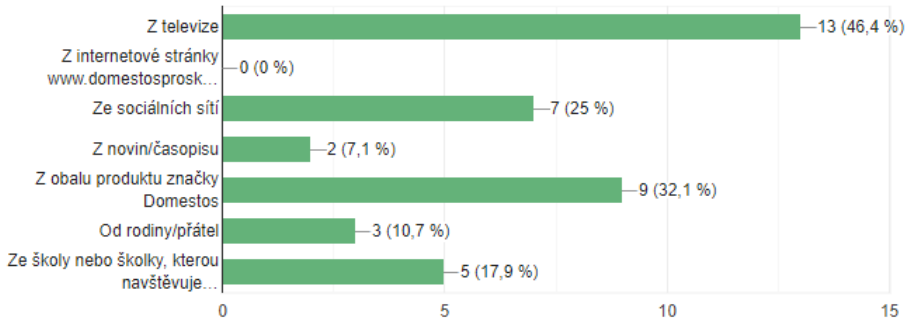
Graf 10 - **Věděli jste, že značka Domestos v rámci projektu Domestos pro školy už šestým rokem přispívá na rekonstrukci toalet a pomáhá zlepšovat hygienické návyky ve školkách a školách v Česku a na Slovensku?**



Zdroj: Vlastní výzkum

Těm, kteří o CSR programu věděli pak byla zvlášť položená otázka, jejíž cílem bylo zjistit, odkud se respondenti o programu Domestos pro školy dozvěděli. Na otázku bylo možné odpovědět zaškrtnutím jedné až sedmi možností. 46,4 % dotázaných se o programu dozvědělo z televize. 32,1 % se dozvědělo o programu z obalu produktů Domestos. 25 % zaregistrovalo tento program na sociálních sítích a internetu, 17,9 % pak o programu vědělo díky školce nebo škole, kterou navštěvují jejich děti. 10 % z dotázaných slyšelo o programu od svých známých a 7,1 % se dočetlo o programu Domestos pro školy v novinách. Ani jeden z dotázaných se nedozvěděl o programu přes internetové stránky www.domestosproskoly.cz.

Graf 11 - **Jak jste se o programu dozvěděli?**

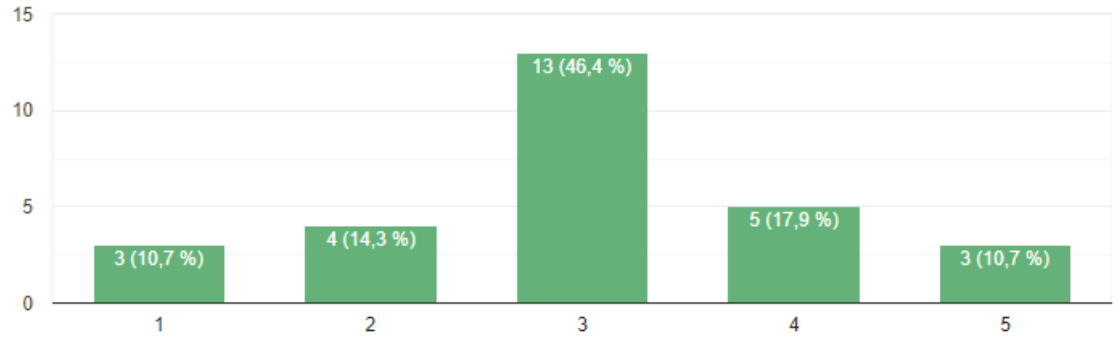


Zdroj: Vlastní výzkum

Těm, co o programu Domestos pro školy předtím nevěděli, byl program blíže představen krátkým videem z minulého ročníku. Následně pak byli všichni respondenti dotázáni, jak tuto CSR aktivitu značky Domestos vnímají, jestli pozitivně, negativně nebo k tomu mají neutrální postoj. 63,1 % procent vnímalo aktivitu pozitivně a přišlo ji dobré, když se firma snaží tímto způsobem pomoci a upozorňuje na danou problematiku. 15,4 procent respondentů mělo k této aktivitě negativní postoj a vnímalo ji spíše jako reklamu, kdy si společnost chce zlepšit reputaci. Zbylých 21,5 procent mělo vůči tomu neutrální postoj.

Poslední dvě otázky se týkaly nákupního rozhodování respondentů. Cílem první otázky bylo zjistit, do jaké míry se respondenti obecně zajímají o udržitelnost a společenskou odpovědnost podniků, a jak na to při nákupním rozhodování berou ohled. Pro zajímavost jsem respondenty zase rozdělila do dvou skupin: na ty, kteří o programu Domestos věděli a ty, kteří ne.

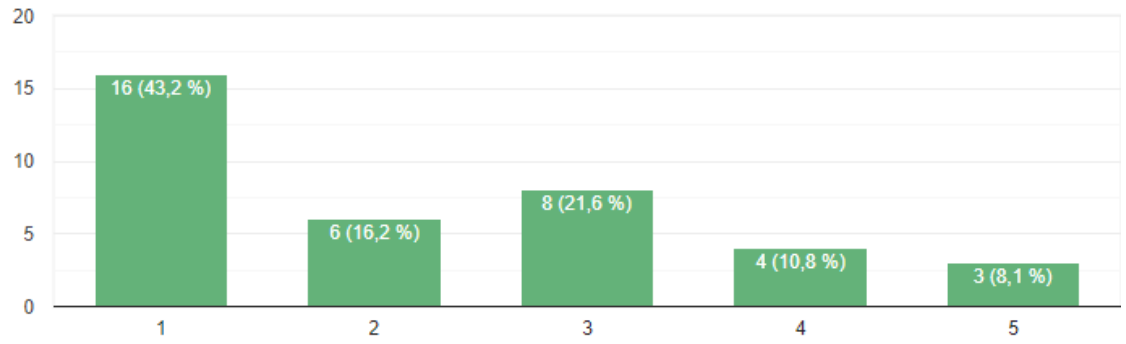
Graf 12 - **Do jaké míry se zajímáte o udržitelnost a společenskou odpovědnost podniků, jejichž produkty kupujete? (skupina 1)**



Zdroj: Vlastní výzkum

Na Graf 12 jsou odpovědi první skupiny respondentů, kteří věděli o CSR aktivitě značky Domestos. Dotazováni měli možnost zvolit jednu možnost na škále od jedničky do pětky, kdy jednička znamenala, že se o udržitelnost vůbec nezajímají a pětka, že aktivně vyhledávají informace o udržitelnosti a společenské odpovědnosti podniků. Nejvíce respondentů zhodnotilo svůj zájem o udržitelnost a CSR číslem 3 (46,3 %). Číslo pět zakliklo 10,7 % respondentů, čtyřku 17,9 %, dvojku 14,3 % a jedničku 10,7 %.

Graf 13 - **Do jaké míry se zajímáte o udržitelnost a společenskou odpovědnost podniků, jejichž produkty kupujete? (skupina 2)**



Zdroj: Vlastní výzkum

Když se podíváme na odpovědi druhé skupiny respondentů na Graf 13 vidíme, že rozložení odpovědí se od předchozího liší. Počet odpovědí postupně klesá od jedničky do pětky, kdy předtím bylo nejvíce odpovědí ve středu grafu a data tak byla symetricky rozdělena. Nejvíce respondentů (43,2 %) zakliklo číslo 1, čímž potvrdilo to, že se o CSR a udržitelnost vůbec nezajímají. Číslo dvě zakliklo 16,2 % dotázaných, druhou nejčastější odpovědí pak bylo číslo tři s 21,6 procenty, čtyřku zakliklo 10,8 % a pětku 8,1 %.

Poslední otázka dotazníku měla za cíl zjistit, zda by měli respondenti problém připlatit za produkty, u kterých by věděli, že jejich zakoupením podpoří dobrou věc. Otázka byla přesně položena takto: „*Představte si, že potřebuje koupit čistič do toalety a na výběr máte dva produkty. Jeden je značky Domestos a stojí 39,90 Kč. Druhý je od konkurenční společnosti a stojí 29,90 Kč. Oba produkty jsou podobné kvality, nicméně pouze Domestos přispívá na rekonstrukci toalet a pomáhá zlepšovat hygienické návyky ve školách a školkách. Který čistič byste koupili?*“ 45 respondentů a tedy 69,2 % by zakoupilo čistič značky Domestos. Zbylých 20 respondentů (30,8 %) by zvolilo levnější čistič od konkurenční společnosti.

5.2 Testování hypotézy

V rámci výzkumu byla dále zkoumána závislost původu spotřebitelů na tom, jak velký mají zájem o společensky odpovědné chování firem. Z dat z minulých ročníků programu Domestos pro školy lze vyčíst značný rozdíl mezi tím, jak se zapojovaly školy/školky a spotřebitelé na Slovensku, a jak v Česku. Ačkoliv byly podmínky pro obě země stejné, na Slovensku to zapojení spotřebitelů, ale i škol a školek, bylo vždy mnohem větší, než tomu bylo v Česku.

Cílem tohoto výzkumu bylo zjistit, zda fakt, že je spotřebitel z Česka nebo ze Slovenska má vliv na to, jak moc se zajímá o společenskou odpovědnost podniků. Jinými slovy, zda existuje vztah mezi původem spotřebitele a velikostí jeho zájmu o CSR.

Pro účel testování byla stanovena nulová (H0) a alternativní (H1) hypotéza:

H0: Původ spotřebitele a velikost jeho zájmu o CSR jsou nezávislé proměnné.

H1: Původ spotřebitele a velikost jeho zájmu o CSR jsou závislé proměnné.

Hypotézy byly testovány za použití základního testu, který se používá při zjišťování závislostí dvou kategoriálních znaků, jímž je Chí-kvadrát testu o nezávislosti (χ^2) na hladině 95 % spolehlivosti (Řezanková, 2011). Testování vycházelo z dat, ve kterých byly sesbírány veškeré hlasy spotřebitelů v rámci dvou CSR aktivit, které se konaly na území České republiky a Slovenska: Domestos pro školy a Ahoj krásné Česko/Slovensko. Pro účely testování byla vytvořena kontingenční tabulka, kde jsou jednotlivé hlasy rozděleny podle země původu hlasujícího a podle toho, v rámci jaké aktivity byl hlas udělen.

Tabulka 6 - Zapojení do CSR aktivit

	Domestos (počet hlasů)	**Cif (počet hlasů)**	**Celkem**
Česká republika	2096	2462	**4558**
Slovenská republika	8095	8495	**16590**
Celkem	**10191**	**10957**	**21148**

Zdroj: Vlastní výzkum

Před testování bylo ještě potřeba vynásobit součty řádků a sloupců a následně násobky vydělit celkovým počtem odpovědí (viz Tabulka 6), čímž vznikly koeficienty. Jako názorný příklad lze uvést výpočet četnosti odpovědí hlasujících z České republiky, kteří hlasovali v rámci soutěže Domestos pro školy. Jedná se o následující výpočet:

4 558 * 10 191 / 21 148 = **2 196,45**

Tabulka 7 - První výpočet (koeficienty)

	Domestos (počet hlasů)	Cif (počet hlasů)
Česká republika	2196,45	2361,55
Slovenská republika	7994,55	8595,45

Zdroj: Vlastní výzkum

Dalším krokem byl výpočet rozdílu mezi četností odpovědí, který získáme z Tabulka 6, a koeficientem z Tabulka 7. Opět si uvedeme příklad výpočtu na četnosti počtu hlasů Čechů v rámci CSR aktivity značky Domestos.

2 096 – 2 196,45 = **-100,45**

Tabulka 8 - Druhý výpočet (rozdíl mezi četností a koeficientem)

	Domestos (počet hlasů)	Cif (počet hlasů)
Česká republika	-100,45	100,45
Slovenská republika	100,45	-100,45

Zdroj: Vlastní výzkum

Následně byly hodnoty z Tabulka 8, které vznikly po odečtení koeficientu od počtu hlasů, umocněny na druhou a poté vyděleny příslušným koeficientem z Tabulka 7. Příklad pro četnost hlasů českých spotřebitelů, kteří hlasovali v rámci CSR aktivity Domestosu, je následující:

$(-100{,}45)^2$ / 2 196,45 = **4,59**

Tabulka 9 - Třetí výpočet

	Domestos (počet hlasů)	Cif (počet hlasů)
Česká republika	4,59	4,27
Slovenská republika	1,26	1,17

Zdroj: Vlastní výzkum

Následoval pak krok, kdy se všechny hodnoty z Tabulka 9 sečetly, a vypočetlo se testovací kritérium:

χ^2 = **11,3**

Toto vypočtené testovací kritérium bylo porovnáno s kritickou hodnotou (kvantilem) Chí-kvadrát, jehož parametr *v* je:

(R - 1)*(S - 1)[11] = (2 – 1) * (2 – 1) = 1

a odpovídá hladině významnosti:

α = 0,05 (95 % pravděpodobnosti).

Podle statistické tabulky byla daná kritická hodnota (kvantil) rovna 3,84[12]. Při porovnání χ2, který je roven 11,3, s kritickou hodnotou (kvantilem), vidíme, že χ^2 je větší než 3,84. Tím, že napočítaná testovací statistika kritickou hodnotu překročila, byla nulová hypotéza (H0) zamítnuta a přijata byla hypotéza alternativní (H1).[13]

Existuje tedy závislost mezi proměnnými a můžeme říci, že původ spotřebitele ovlivňuje jeho zájem o CSR aktivity. U Slováků je zájem a zapojení do CSR aktivit větší než jak je tomu u Čechů.

[11] R jsou řádky a S sloupce
[12] Vysoká škola ekonomická v Praze (2006). Statistika – tabulky. [Online]. Katedra statistiky a pravděpodobnosti. Dostupné z: https://kstp.vse.cz/wp-content/uploads/page/3614/Tabulky.pdf [cit. 17-11-2019].
[13] Řezanková, Hana (2011). *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Professional Publishing. s. 81-88. ISBN 978-80-7431-062-1.

5.3 Zhodnocení výzkumu a doporučení pro společnost Unilever

Výzkum, který byl zaměřený na ženy a muže v České republice, jejichž děti navštěvují mateřskou nebo základní školu, prokázal, že povědomí o CSR aktivitě Domestos pro školy není tak velké, jak by si společnost Unilever představovala. Ačkoliv 43,1 % respondentů o programu značky Domestos vědělo, je zde stále prostor pro zavedení zlepšení, která napomůžou ke zvýšení povědomí.

Z dotazníkového šetření je dále patrné, že se respondenti moc nezajímají o udržitelnost a společenskou odpovědnost podniků, jejichž produkty nakupují. Proto nelze očekávat, že se o CSR aktivitě Domestosu český spotřebitel dozví na základě vlastního zájmu. Pozitivní zjištěním je nicméně to, že když byla aktivita Domestosu respondentům v rámci výzkumu představena, 63,1 % dotázaných aktivitu značky Domestos vnímalo kladně a nevnímalo to pouze jako reklamu a důvod pro zlepšení reputace společnosti Unilever. Navíc když měli respondenti v rámci jedné otázky rozhodnout, zda zakoupí produkt značky Domestos, nebo levnější čistič konkurenční značky, který byl stejně kvalitní, ale nepodporoval žádnou dobrou věc, 69,2 % z nich upřednostnilo produkt značky Domestos. Lze tedy říci, že Češi považují darování výnosu z prodeje/služeb společnosti za dobrou formu podpory a CSR programy mají v České republice potenciál k úspěchu. Je potřeba se tedy nejvíce zaměřit na komunikaci a edukaci spotřebitelů o možných CSR aktivitách, jelikož právě společenská odpovědnost přináší společnosti konkurenční výhodu a je pravděpodobné, že bude tento trend v budoucnosti dále růst.

Na základě výzkumu se nejvíce respondentů o aktivitě Domestos pro školy dozvědělo z televize a z obalů produktů značky Domestos, kde je aktivita po dobu čtyř měsíců komunikována. Příští rok má tedy stále smysl CSR aktivitu komunikovat prostřednictvím televizní reklamy a obalů produktů Domestos. Ačkoliv byla pravidla v České republice pozměněna a sbírání bodů prostřednictvím účtenek bylo zrušeno, dávalo by mi smysl podobnou mechaniku opět zavést. Věřím, že zvýšením povědomí a tím, že dochází ke zvyšování počtu registrovaných škol, by mohlo dojít ke zvýšení zájmu spotřebitelů být této CSR aktivity součástí. Kdyby došlo ke znovu zavedení sbírání bodů ze zakoupených produktů značky Domestos, doporučuji se zaměřit na to, aby byli všichni prodejci předem dobře informováni o celém programu Domestos pro školy. Zároveň by bylo dobré, kdyby se v průběhu kampaně prodavači ptali přímo svých zákazníků u pokladen, zda nechtějí koupí Domestosu přispět na rekonstrukci toalet školky nebo školy.

Nepředpokládám, že by to tak dělali po celou dobu kampaně, ale například po dobu jednoho týdne. Dále by se vyplatila investice do akčních letáků retailerů, kde by byl program Domestos pro školy krátce představen.

Nejméně procent respondentů se o aktivitě dozvědělo z novin nebo časopisů. Proto bych do budoucna doporučila přehodnotit spolupráci s PR agenturou, která dané aktivity zprostředkovává. Spolupráce nemusí být úplně ukončena, nicméně by agentura měla usilovat o to, aby byl program Domestos pro školy komunikován především v online prostředí a ne v klasickém tisku. Lidé, kteří mají v současné době malé děti, už tolik tištěné noviny nečtou a vyhledávají spíše online články nebo tráví čas na sociálních sítích.

Závěr

Cílem práce s názvem: „CSR aktivity společnosti Unilever a jejich dopad na společnost“ bylo představit CSR aktivity společnosti Unilever, které jsou od roku 2010 v jádru celofiremní strategie. Dalším cílem bylo popsat CSR aktivitu značky Domestos, která už šestým rokem probíhá na území České a Slovenské republiky, a na základě kvantitativního výzkumu poskytnout doporučení pro vylepšení této aktivity a její vnímání ze strany spotřebitelů.

Práce byla rozdělena na část teoretickou a praktickou, Cílem první kapitoly teoretické části bylo charakterizovat společenskou odpovědnost podniků. Ačkoliv neexistuje jednotná definice CSR, bylo v práci definováno šest základních charakteristik CSR, které jsou v různých definicích přítomny, akorát může docházet k odlišné reprodukci. Dále byly představeny tři hlavní koncepty CSR, mezi které patří: teorie trojí odpovědnosti, teorie stakeholderů a pyramida společenské odpovědnosti. V druhé části této kapitoly byly navíc představeny tři teorie, které jsou považovány za příklady moderního pojetí společenské odpovědnosti podniků. Řadí se mezi ně koncept sdílených hodnot, strategická filantropie a cause-related marketing.

V druhé kapitole byly představeny Cíle udržitelného rozvoje, které byly schváleny na summitu OSN v roce 2015 v New Yorku. Cíle udržitelného rozvoje byly formulovány členskými státy OSN, zástupci občanské společnosti, podnikatelské sféry, akademiky i občany a apelují na splnění naléhavých environmentálních, politických a ekonomických výzev. Cíle jsou v práci stručně popsány, jelikož právě na jejich základě mnoho velkých korporací a sama společnost Unilever vytvořily své společensky odpovědné strategie.

Třetí kapitola byla zaměřena na společnost Unilever. Po stručné historii společnosti Unilever a vysvětlení organizační struktury společnosti byly charakterizovány tři základní cíle, které si společnost stanovila v rámci svého nového firemního plánu, který byl představen v roce 2010 pod názvem *Unilever plán udržitelného rozvoje.* Společnost si v rámci plánu dala za cíl zlepšit zdraví a duševní pohodu více než miliardě lidí, snížit svůj dopad na životní prostředí na polovinu a zlepšit životní úroveň milionů lidí. Zároveň si vytyčila takové cíle, jejichž naplnění napomůže ke splnění Cílů udržitelného rozvoje OSN. Hlavní cíle byly pak v kapitole detailněji vysvětleny a byly uvedeny názorné příklady z praxe. Druhá část této kapitoly se zabývala dvěma specifickými globálními CSR aktivitami značek Domestos a Cif.

Čtvrtá kapitola navazovala na třetí kapitolu, kdy se věnovala CSR aktivitě značky Domestos, která je praktikována na území České republiky a Slovenska už šestým rokem. Byl přiblížen systém, na jehož základě aktivita funguje, byla popsána pravidla a zhodnocená úspěšnost minulých ročníků. V hodnocení úspěšnosti programu *Domestos pro školy* byly zaregistrovány velké rozdíly v tom, jak moc se zapojovali spotřebitelé a školy na Slovensku a jak v Česku. Počet aktivních škol na Slovensku bylo v roce 2018 534 a v České republice pouze 301. Zapojení spotřebitelů bylo také rozdílné, kdy na Slovensku bylo v rámci soutěže posbíráno 8095 hlasů a v Česku 2096 hlasů.

Poslední pátá kapitola byla věnována vlastnímu výzkumu a testování předem stanovené hypotézy. Jednalo se o kvantitativní výzkum, který byl založený na datech sesbíraných formou online dotazníkového šetření. Celkem bylo nasbíráno 115 platných odpovědí, které byly demonstrovány pomocí popisné statistiky a byly pro větší přehlednost zobrazeny i graficky. Na základě Chí-kvadrát testu o nezávislosti byla testována hypotéza, která zkoumala závislost původu spotřebitelů na velikosti zájmu a společenskou odpovědnost podniků. Z testování vyšlo najevo, že velikost zájmu o CSR závisí na původu subjektu a bylo potvrzeno, že zájem o CSR je větší ze strany slovenského spotřebitele, než toho českého.

Konec páté kapitoly obsahoval celkové zhodnocení výzkumu a doporučení pro zlepšení CSR aktivity značky Domestos v České republice. Vzhledem k tomu, že pouze 43,1 % respondentů vědělo o programu Domestos pro školy a většina z nich společenské odpovědnosti podniků nevěnovala velkou pozornost, doporučuje se v budoucnu zaměřit na komunikační strategii a edukaci českých spotřebitelů. Je doporučováno opět zvolit komunikaci programu prostřednictvím televizní reklamy a obalů produktů značky Domestos. Pro zvýšení informovanosti spotřebitelů se dále doporučuje před aktivací kampaně vyškolit personál partnerských retailerů, který bude přímo v místě prodeje v průběhu kampaně informovat spotřebitele o poslaní značky Domestos. Zároveň se doporučuje zvýšit investici do letákových oken promočních letáků, kde by se vedle produktu značky Domestos mohla aktivita CSR stručně komunikovat. Posledním doporučením bylo přehodnotit spolupráci s PR agenturou a zajistit, aby byl Domestos pro školy komunikován více v online prostředí a ne v klasickém tisku.

Dle mého názoru mají CSR aktivity společností v České republice potenciál k úspěchu a věřím, že pokud budou zmíněná doporučení implementována, přispějí ke zvýšení úspěšnosti programu a prosperity společnosti.

Seznam literatury

Knižní zdroje

Adkins, Sue (2007). *Cause Related Marketing: Who cares wins*. 3. vyd. Oxford: Routledge, 2. ISBN 9781136422430.

Carroll, A.B. (1999). *Corporate social responsibility*. Business and Society, vol. 38, no. 3, pp. 268-295.

Carroll, Archie B. (1989). *Business ethics: Ethics and Stakeholder Management*. Cincinnati: South-Western Pub. Co., c1989, VII, vybrané stránky. ISBN 05-388-0049-6.

Crane, Andrew, ed., Matten, Dirk, ed. a Spence, Laura J., ed. (2014). *Corporate social responsibility: readings and cases in a global context*. 2nd ed. London: Routledge. 596 s. ISBN 978-0-415-68325-8.

Fleming, P. & Jones, Marc T. (2013). *The end of corporate social responsibility.* Thousand Oaks, Calif.: SAGE. ISBN 978-184-9205-160.

Hopkins, M. (2004). *Corporate social responsibility: an issues paper*. Working Paper No. 27, Geneva. International Labour Organizations. ISBN 92-2-116138-2.

Husted, BW & Allen, DB (2010). *Corporate Social Strategy: Stakeholder Engagement and Competitive Advantage*, Cambridge University Press, Cambridge. Available from: ProQuest Ebook Central. [22 April 2019].

Chouinard, Yvon a Stanley, Vincent (2014). *Zodpovědná firma: jak podnikat, tak, aby to bylo prospěšné nejen vlastníkům, ale i ostatním lidem a planetě*. Praha: PeopleComm. Odborná kniha s vědeckou redakcí. ISBN 978-808-7917-121.

Kotler, Philip a Lee, Nancy (2005). *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause*. Hoboken: John Wiley & Sons, 307 s. ISBN 0-471-47611-0.

Kunz, Vilém (2012). *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 201 s. Expert. ISBN 978-80-247-3983-0.

Prahalad, C & Hammond, Allen. (2002). *Serving the World's Poor, Profitably*. Harvard business review. 80. 48-57, 124.

Řezanková, Hana (2011). *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Professional Publishing. 223 s. ISBN 978-80-7431-062-1.

Tahal, Radek a kol. (2017). *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. První vydání. Praha: Grada Publishing. 261 s. Expert. ISBN 978-80-271-0206-8.

Wilson, J.P. (2015) *The triple bottom line*, International Journal of Retail & Distribution Management, vol. 43, no. 4, pp. 432-447.

Zadražilová, Dana (2011). *Udržitelné podnikání*. V Praze: Oeconomica. Odborná kniha s vědeckou redakcí. ISBN 978-80-245-1833-6.

Elektronické zdroje

American Express (2019) . *Corporate responsibility*. [Online]. Dostupné z: https://about.americanexpress.com/corporate-responsibility#five [cit. 28-09-2019].

Bin Siddique, Fahad & Sultana, Iffat (2018). *Unilever Sustainable Living Plan: A Critical Analysis*. [Online]. 10.13140/RG.2.2.18106.29126. [cit. 28-10-2019].

Business Leaders Forum (n.d.). *Slovník pojmů*. [Online]. Dostupné z: https://www.csr-online.cz/co-je-csr/slovnik-pojmu/ [cit. 10-09-2019].

Carroll, Archie (2018). *Strategic Philanthropy*. [Online]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/327100647_Strategic_Philanthropy [cit. 10-09-2019].

Carroll, Archie B. (2016). Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility* [online]. DOI: 10.1186/s40991-016-0004-6. ISSN 2366-0066. Dostupné z: http://jcsr.springeropen.com/articles/10.1186/s40991-016-0004-6 [cit. 28-10-2019].

Commission of the European Communities (2011). *Communication from the commission to the european parliament, the council, the european economic and social committee and the committee of the regions a renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. [Online]. Dostupné z: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52011DC0681 [cit. 10-09-2019].

Cone & Porter Novelli Company (2018). *2018 Cone/Porter Novelli Purpose Study: How to Build Deeper Bonds, Amplify Your Message and Expand Your Consumer Base.* [Online]. Dostupné z: https://www.conecomm.com/2018-purpose-study-pdf [cit. 21-10-2019].

Dodd, E. M., Jr. (1932). "For Whom Are Corporate Managers Trustees?" *Harvard Law Review*, 45:1145-63. Reproduced in M. B. E. Clarkson (ed.) (1998) *The Corporation and its Stakeholders: Classic and Contemporary Reading.* Toronto: University of Toronto Press.

Domestos (2019). *How we're making a difference across the world by improving sanitation*. [Online]. Dostupné z https://www.domestos.com/uk/our-mission/our-projects/making-a-difference-improving-sanitation.html [cit. 05-11-2019].

Dům Ronalda McDonalda (2019). *O nás*. [Online]. Dostupné z: https://www.drmcd.cz/o-nas/ [cit. 21-09-2019].

E Porter, Michael & R Kramer, Mark (2007). *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. Harvard business review. 84. 78-92, 163.

Elkington, John (1994). *Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development*. California Management review. 36. 90-100. 10.2307/41165746.

Fórum Dárců (2015). *Firemní dárcovství 2015*. [Online]. Dostupné z: https://www.donorsforum.cz/pruzkumy/451/firemni-darcovstvi-2015.html?pg=1 [cit. 21-10-2019].

Freeman, R & McVea, J. (2001). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. SSRN Electronic Journal. 10.2139/ssrn.263511.

Freeman, R. E., Harrison, J. S. and Zyglidopoulos, S. (2018). *Stakeholder Theory: Concepts and Strategies*. Cambridge: Cambridge University Press (Elements in Organization Theory). doi: 10.1017/9781108539500. [cit. 05-11-2019].

Informační centrum OSN v Praze (2019). *Cíle udržitelného rozvoje (SDGs).* [Online]. Dostupné z: https://www.osn.cz/osn/hlavni-temata/sdgs/ [cit. 11-10-2019].

Krajská hospodářská komora Karlovarského kraje (n.d.). *Co to je společenská odpovědnost firem?* [Online]. Dostupné z: https://www.khkkk.cz/o-nas/co-to-je-spolecenska-odpovednost-firem/ [cit. 10-09-2019].

Lindex (2019). *Lindex launches collection to suppoert cancer research*. [Online]. Dostupné z: https://about.lindex.com/news/news-and-press-releases/2019/lindex-launches-collection-to-support-cancer-research/ [cit. 28-09-2019].

M. B. Lellahom (2017). *Cause-Related Marketing: A Win-Win For Brands, Charities And The Consumer*. Entrepreneur Middle East. [Online]. 18 July 2017. Dostupné z: https://www.entrepreneur.com/article/297333 [cit. 28-09-2019].

Národní informační portál o CSR (2015). *CSR v ČR* [Online]. Dostupné z: https://www.narodniportal.cz/csr-v-cr/ [cit. 10-09-2019].

Patagonia (n.d.). *Corporate responsibility*. [Online]. Dostupné z: https://www.patagonia.com/corporate-responsibility.html [cit. 10-09-2019].

Unilever (2018). *Hands up who thinks all schools should have clean toilets?* [Online]. Dostupné z: https://www.unilever.com/news/news-and-features/Feature-article/2018/hands-up-who-thinks-all-schools-should-have-clean-toilets.html [cit. 05-11-2019].

Unilever (2018). *How three amazing social enterprises are changing lives*. [Online]. Dostupné z: https://www.unilever.com/news/news-and-features/Feature-article/2018/how-three-amazing-social-enterprises-are-changing-lives.html [cit. 21-10-2019].

Unilever (2019). *Fairness in the workplace*. [Online]. Dostupné z: https://www.unilever.com/sustainable-living/enhancing-livelihoods/fairness-in-the-workplace/ [cit. 29-10-2019].

Unilever (2019). *Greenhouse gases* [Online]. Dostupné z: https://www.unilever.com/sustainable-living/reducing-environmental-impact/greenhouse-gases/ [cit. 21-10-2019].

Unilever (2019). *Inclusive business*. [Online]. Dostupné z: https://www.unilever.com/sustainable-living/enhancing-livelihoods/inclusive-business/ [cit. 29-10-2019].

Unilever (2019). *Our greenhouse gas footprint*. [Online]. Dostupné z: https://www.unilever.com/sustainable-living/reducing-environmental-impact/greenhouse-gases/Our-greenhouse-gas-footprint/ [cit. 21-10-2019].

Unilever (2019). *Our history*. [Online]. Dostupné z: https://www.unilever.com/about/who-we-are/our-history/ [cit. 12-10-2019].

Unilever (2019). *Our water footprint.* [Online]. Dostupné z: https://www.unilever.com/sustainable-living/reducing-environmental-impact/water-use/our-water-footprint/ [cit. 21-10-2019].

Unilever (2019). *Protecting our forests.* [Online]. Dostupné z: https://www.unilever.com/sustainable-living/reducing-environmental-impact/greenhouse-gases/protecting-our-forests/ [cit. 21-10-2019].

Unilever (2019). *Sustainable sourcing.* [Online]. Dostupné z: https://www.unilever.com/sustainable-living/reducing-environmental-impact/sustainable-sourcing/ [cit. 21-10-2019].

Unilever (2019). *Water use*. [Online]. Dostupné z: https://www.unilever.com/sustainable-living/reducing-environmental-impact/water-use/ [cit. 21-10-2019].

Unilever ČR (2017). *Udržitelné značky společnosti Unilever i nadále pohánějí růst*. [Online]. Dostupné z: https://www.unilever.cz/news/press-releases/2017/udrzitelne-znacky_pohaneji_rust.html [cit. 21-10-2019].

Unilever ČR (2019). *O nás.* [Online]. Dostupné z: https://www.unilever.cz/about/ [cit. 12-10-2019].

Unilever ČR (2019). *Plán udržitelného rozvoje*. [Online]. Dostupné z: https://www.unilever.cz/sustainable-living/ [cit. 15-10-2019].

Unilever ČR (2019). *Unilever oznamuje nové ambiciózní závazky pro svět bez odpadu*. [Online]. Dostupné z: https://www.unilever.cz/news/press-releases/2019/unilever-oznamuje-nove-ambiciozni-zavazky-pro-svet-bez-odpadu.html [cit. 21-10-2019].

United Nations (2019). *Goal 6: Ensure access to water and sanitation for all*. [Online]. Dostupné z: https://www.un.org/sustainabledevelopment/water-and-sanitation/ [cit. 21-10-2019].

United Nations for Industrial Development (n.d.). *What is CSR?* [Online]. Dostupné z: https://www.unido.org/our-focus/advancing-economic-competitiveness/competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility/corporate-social-responsibility-market-integration/what-csr [cit. 10-09-2019].

Vysoká škola ekonomická v Praze (2006). *Statistika – tabulky*. [Online]. Katedra statistiky a pravděpodobnosti. Dostupné z: https://kstp.vse.cz/wp-content/uploads/page/3614/Tabulky.pdf [cit. 17-11-2019].

World Bank (2003). *Public Policy for Corporate Social Responsibility*. [Online] p.1. Dostupné z: http://web.worldbank.org/archive/website01006/WEB/IMAGES/PUBLICPO.PDF [cit. 10-09-2019].

World Economic Forum (2019). *Closing the Gender Gap*. [Online]. Dostupné z: https://www.weforum.org/projects/closing-the-gender-gap-gender-parity-task-forces [cit. 21-10-2019].

Seznam grafů

Graf 1 - Vývoj registrací škol/školek do programu Domestos pro školy (2014-2018) 55
Graf 2 - Máte dítě/děti ve věku do 14 let? 59
Graf 3 - Pohlaví 59
Graf 4 - Věk 60
Graf 5 – Nejvyšší dosažené vzdělání 60
Graf 6 - Místo bydliště? 61
Graf 7 - Nákupní zvyklosti 62
Graf 8 - Znáte značku Domestos? 62
Graf 9 - Koupili jste si do Vaší domácnosti některý z Domestos produktů? 62
Graf 10 - Věděli jste, že značka Domestos v rámci projektu Domestos pro školy už šestým rokem přispívá na rekonstrukci toalet a pomáhá zlepšovat hygienické návyky ve školkách a školách v Česku a na Slovensku? 63
Graf 11 - Jak jste se o programu dozvěděli? 63
Graf 12 - Do jaké míry se zajímáte o udržitelnost a společenskou odpovědnost podniků, jejichž produkty kupujete? (skupina 1) 64
Graf 13 - Do jaké míry se zajímáte o udržitelnost a společenskou odpovědnost podniků, jejichž produkty kupujete? (skupina 2) 65

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Hlavní charakteristiky CSR 12
Obrázek 2 - Teorie trojí zodpovědnosti 16
Obrázek 3 - Členění stakeholderů 18
Obrázek 4 - Freemanova matice stakeholderů 19
Obrázek 5 - Pyramida CSR 21
Obrázek 6 - Emise skleníkových plynů v rámci životního cyklu produktu 40
Obrázek 7 - Spotřeba vody v průběhu životního cyklu produktu 42
Obrázek 8 - Mechanika soutěže Domestos pro školy 54

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Definice CSR 11
Tabulka 2 - Rozdíl mezi sdílenou hodnotou a společenskou odpovědností podniku 24
Tabulka 3 - Cíle Unileveru podle teorie trojí odpovědnosti 36
Tabulka 4 - Počet škol zapojených do programu Domestos pro školy v roce 2018 56
Tabulka 5 - Porovnání počtu registrací v roce 2018 a 2019 56
Tabulka 6 - Zapojení do CSR aktivit 66
Tabulka 7 - První výpočet (koeficienty) 67
Tabulka 8 - Druhý výpočet (rozdíl mezi četností a koeficientem) 67
Tabulka 9 - Třetí výpočet 68

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazníkové šetření

Přílohy

Příloha 1: Dotazníkové šetření

Věděli jste, že víc než 40 % dětí si na toaletě neumyje ruce?

- Ano
- Ne

Máte dítě/děti ve věku do 14 let?

- Ano
- Ne

Kupujete pravidelně do své domácnosti čisticí prostředky?

- Ano
- Ne

Čisticí produkty kupujete:

- Jedině, když jsou v akci
- Vždy, když je potřeba
- Převážně v promo akcích, záleží na situaci

Znáte značku Domestos?

- Ano
- Ne

Koupili jste si do Vaší domácnosti některý z Domestos produktů?

- Ano
- Ne

Věděli jste, že značka Domestos v rámci projektu Domestos pro školy už šestým rokem přispívá na rekonstrukci toalet a pomáhá zlepšovat hygienické návyky ve školkách a školách v Česku a na Slovensku?

- Ano
- Ne

Jak jste se o projektu dozvěděli?

- Z televize
- Z internetové stránky www.domestosproskoly.cz
- Ze sociálních sítí
- Z novin/časopisu
- Z obalu produktu značky Domestos
- Od rodiny/přátel
- Ze školy nebo školky, kterou navštěvuje dítě/děti

Jak vnímáte tuto aktivitu?

- Pozitivně. Je dobré, když se firma snaží pomoci v případech, kdy příspěvky od státu nestačí.
- Tuto aktivitu vnímám jako reklamu, kdy si společnost chce zlepšit reputaci.
- Mám k tomu neutrální postoj.

Do jaké míry se zajímáte o udržitelnost a společenskou odpovědnost podniků, jejichž produkty kupujete? (1 – vůbec se nezajímám, 5 – aktivně vyhledávám informace)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Představte si, že potřebuje koupit čistič do toalety a na výběr máte dva produkty. Jeden je značky Domestos a stojí 39,90 Kč. Druhý je od konkurenční společnosti a stojí 29,90 Kč. Oba produkty jsou podobné kvality, nicméně pouze Domestos přispívá na rekonstrukci toalet a pomáhá zlepšovat hygienické návyky ve školách a školkách. Který čistič byste koupili?

- Čistič značky Domestos.
- Levnější čistič druhé značky.

Demografické údaje

Pohlaví

- Žena
- Muž

Věk

- 18 – 25
- 26 – 35
- 36 – 45
- 46 – 55
- 56 – 65
- 66 a více

Jakého nejvyššího vzdělání jste dosáhl/a?

- Základní škola
- Vyučen
- Vyučen s maturitou
- Střední škola
- Vysoká škola

Místo bydliště?

- Vesnice
- Město do 50 tis. obyvatel
- Město mezi 50 tis. - 100 tis. obyvateli
- Město s více než 100 tis. obyvatel

V jakém kraji se nachází Vaše bydliště?

- Hlavní město Praha
- Jihočeském
- Jihomoravském
- Karlovarském
- Královéhradeckém
- Libereckém
- Moravskoslezském

- Olomouckém
- Pardubickém
- Plzeňském
- Středočeském
- Ústeckém
- Vysočina
- Zlínském