

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Společenská odpovědnost podniku**

**Diplomová práce**

**Bc. Pavla Umlášková**

© 2017 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Pavla Umlášková

Evropská agrární diplomacie

Název práce

Společenská odpovědnost podniku

Název anglicky

Corporate Social Responsibility

---

**Cíle práce**

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit oblast společenské odpovědnosti ve zvoleném podniku a navrhnout případné změny v dané oblasti.

**Metodika**

Práci tvoří dvě hlavní části teoretická a praktická. Teoretická část práce bude zpracována na základě metody studia dokumentů. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

Společenská odpovědnost podniku, pilíře CSR, filantropie, stakeholders, podniková etika, etický kodex firmy.

---

Doporučené zdroje informací

BARTOŠOVÁ, Z.: Průvodce firemní filantropií. Praha: Fórum dárců, 2006. ISBN 80-902965-5-6.

DYTRT, Z.: Etika v podnikatelském prostředí. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1589-9.

HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H.: Strategie firemní komunikace. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.

KOTLER, P.: Moderní marketing. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

ŠANCOVÁ, V., et al. Napříč společenskou odpovědností firem. Kladno: AISIS o.s., 2005. ISBN 80-239-6111-X.

---

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Klára Margaritsová, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2017

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 9. 3. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

děkan

V Praze dne 30. 03. 2017

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Společenská odpovědnost podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. března 2017

---

### **Poděkování**

Rád(a) bych touto cestou poděkovala především své vedoucí práce, Ing. Kláře Margarisové, PhD. za užitečné rady a trpělivost. Dále vedení firmy PIERRE FABRE DERMO-COSMETIQUE TCHEQUIE, s.r.o. za umožnění psát práci ve firmě a také jejím zaměstnancům za ochotu. V neposlední řadě patří díky mé rodině, jmenovitě sestře Báře, a Honzovi za podporu, kterou projevili.

# Společenská odpovědnost podniku

## Souhrn

Diplomová práce je zaměřena na tematiku Společenské odpovědnosti podniku, v práci zmiňovanou také zkratkou CSR (Corporate Social Responsibility). Odpovědné chování by mělo doprovázet každý krok hospodářské činnosti podniku, jelikož veřejnost generuje firmě zisky a je tedy na místě reagovat na její potřeby. V posledních letech je navíc téma stále více aktuální a je jedním z trendů moderního přístupu k podnikání. Je možné, že se takový přístup stane běžným standardem.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí – teoretické a praktické. Teoretická část se opírá o shromážděné poznatky relevantní ke zkoumané tematice. Jejím cílem je seznámit čtenáře s oblastmi, jež společenská odpovědnost zahrnuje, zájmovými skupinami, náhledy na CSR, ale také způsobem hodnocení. Praktická část je již zaměřena na konkrétní zkoumaný subjekt a tím je firma v obchodním rejstříku zapsaná pod jménem PIERRE FABRE DERMO-COSMETIQUE TCHEQUIE, s.r.o. Hodnocení tvoří několik kapitol – hodnocení globálního reportu vytvořeného v sídle mateřské společnosti, dále zhodnocení pomocí zpráv auditora, dotazníkového šetření koncového spotřebitele a rozhovory se zaměstnanci a odběrateli.

V závěru jsou uvedeny návrhy rozšíření nebo optimalizace aktivit v jednotlivých oblastech, shrnutí získaných znalostí o společnosti a její míře společensky odpovědného chování.

**Klíčová slova:** Společenská odpovědnost, CSR, stakeholders, etický kodex, CSR reportování

# Corporate social responsibility

## Summary

This diploma thesis is focused on Corporate Social Responsibility. Every step taken in order to do business right, should be accompanied by responsible behaviour. Because society generates profits of firms so the firms ought to react on public needs. In recent years, this became more and more topical. Moreover, this is included in modern business approaches and hopefully will become standard on daily basis as well.

The thesis is divided into 2 parts – theoretical and practical. Theoretical part consists of knowledge gained by studying literature and electronic sources of information. The aim is to define what CSR is, which activities does it include and what are the points of view on this topic. In the end of theoretical part are principles of making an assessment and which standards and certificates are used most frequently. The practical part of the thesis focuses on subject – PIERRE FABRE DERMO-COSMETIQUE TCHEQUIE, s.r.o. The final assessment of firm's CSR activities consists of 3 chapters – CSR corporate report and its assessment, auditor's report, consumer's questionnaire and interviews with purchasers and employees.

In the end of thesis there is a summary of gained knowledge and final comment about the subject.

**Keywords:** Corporate social responsibility, CSR, stakeholders, Business ethics, CSR reporting

# Obsah

Úvod .....	9
<b>1. Cíl práce a její metodika .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1. Cíl práce .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2. Užitá metodika.....</b>	<b>10</b>
<b>2. Teoretická část .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1. Definice Společenské odpovědnosti podniku .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2 Principy Společenské odpovědnosti firmy .....</b>	<b>11</b>
<b>2.3 Oblasti CSR .....</b>	<b>12</b>
2.3.1 Ekonomická oblast.....	13
2.3.2 Sociální oblast.....	14
2.3.3 Environmentální oblast .....	19
<b>2.4 Teorie firemních stakeholderů.....</b>	<b>20</b>
<b>2.5 CSR v praxi.....</b>	<b>21</b>
<b>2.6 Význam implementace CSR v podniku.....</b>	<b>22</b>
2.6.1 Loajální odběratelé, zákazníci .....	22
2.6.2 Spokojení zaměstnanci, odbory .....	22
2.6.3 Vlastníci, podílníci.....	23
2.6.4 Obchodní partneři .....	23
2.6.5 Místní komunity.....	24
2.6.6 Nevládání organizace .....	24
<b>2.7 Kritické náhledy na CSR.....</b>	<b>25</b>
<b>2.8 Hodnocení společenské odpovědnosti.....</b>	<b>26</b>
2.8.1 Reportování o společensky odpovědném chování.....	26
2.8.2 Ostatní normy a standardy upravující CSR .....	28
<b>3. Praktická část.....</b>	<b>32</b>
<b>3.1 Charakteristika podniku Pierre Fabre Dermo-cosmétique Tchèque, s.r.o.32</b>	
3.1.1 Les Laboratoires Pierre Fabre .....	33
3.1.2 Pierre Fabre Foundation.....	33
<b>3.2 Pierre Fabre Laboratories – report o aktivitách a společenské odpovědnosti</b>	<b>34</b>
3.2.1 Úvodní slovo a základní informace a výsledky .....	34
3.2.2 Vize a strategie.....	35
3.2.3 Historie a hodnoty .....	37
3.2.4 Od zdraví ke kráse .....	37
3.2.5 Odpovědnost a občanství .....	38
3.2.6 Události 2014–2016.....	40
<b>3.3 Zhodnocení CSR reportu Pierre Fabre Group .....</b>	<b>40</b>



3.3.1	Zahrnutí vnějších faktorů.....	42
3.3.2	Zahrnutí vnitřních faktorů.....	42
3.3.3	Obecný charakter zprávy .....	43
<b>3.4</b>	<b>Zhodnocení společenské odpovědnosti na základě zprávy nezávislého auditora a vlastního etického kodexu.....</b>	<b>43</b>
3.4.1	Ekonomický pilíř .....	44
3.4.2	Sociální pilíř.....	45
3.4.3	Environmentální pilíř .....	46
<b>3.5</b>	<b>Zhodnocení společenské odpovědnosti Pierre Fabre Dermo-cosmétique Tchèque s.r.o. na základě rozhovorů se stakeholdery .....</b>	<b>46</b>
3.5.1	Vlastník podniku.....	46
3.5.2	Dodavatelé .....	46
3.5.3	Koncový zákazník.....	47
3.5.4	Odběratelé.....	55
3.5.5	Zaměstnanci .....	58
<b>3.6.</b>	<b>Návrh na optimalizaci strategie společenské odpovědnosti podniku .....</b>	<b>66</b>
3.6.1	Ekonomická oblast.....	66
3.6.2	Sociální oblast.....	68
3.6.3	Environmentální oblast .....	71
<b>4.</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>72</b>
<b>5.</b>	<b>Zdroje.....</b>	<b>75</b>
<b>5.1.</b>	<b>Literární .....</b>	<b>75</b>
<b>6.2.</b>	<b>Elektronické.....</b>	<b>76</b>
<b>6.</b>	<b>Přílohy.....</b>	<b>79</b>
	<b>Příloha č. 1 – Dotazník na koncového spotřebitele dermokosmetiky.....</b>	<b>79</b>
	<b>Příloha č. 2 – Podklad pro strukturovaný rozhovor s odběratelem.....</b>	<b>82</b>
	<b>Příloha č. 3 – Podklad pro strukturovaný rozhovor se zaměstnancem .....</b>	<b>85</b>

## Úvod

Společenská odpovědnost podniku, zkráceně CSR (z anglického Corporate social responsibility), je koncept, který je skloňován stále více v souvislosti s dlouhodobými cíli podnikání. Aplikace sociálně odpovědných principů podnikání je založená na svévolném rozhodnutí osob ve vedení podniků zahrnout do své podnikatelské činnosti kromě ekonomického aspektu také sociální a environmentální. Tedy, že se bude firma ve své cestě za tvorbou zisku ohlížet také na další zájmové skupiny a životní prostředí, kterého se činnost také dotýká.

Fakt, že zahrnutí tohoto konceptu je založeno na dobrovolnosti, může být jedním z důvodů, proč je Společenská odpovědnost podniku pro některé stále neznámým pojmem, zvláště pro střední a menší podniky. Některá vedení podniků koncept stále ještě neimplementovala, jiná tak na druhou stranu učinila zcela přirozeně, aniž by věděla, že jednají sociálně odpovědně.

Jelikož není zákonem stanovena povinnost přijmout koncept jako součást plánování podnikatelské činnosti, dochází k šíření konceptu mezi podnikateli a manažery pomalým tempem již několik desetiletí a stále proto nemůžeme říci, že by se jednalo o automatickou součást firemních kultur po celém světě.

Nicméně firmy, u nichž již byla myšlenka společenské odpovědnosti akceptována a implementována, v ní vidí jednoznačný přínos a sklízí obchodní úspěch. Tím, že firma pomáhá přijímat některé výzvy místních komunit či širší společnosti, na sebe pozitivně poutá pozornost. Společensky odpovědné jednání tak v konečném důsledku pomáhá zlepšovat image firmy, udržet zákazníky či přilákat nové, v některých případech dokonce využít zvýhodnění poskytována státem. Například v Evropě mohou takové firmy počítat i s podporou ze strany orgánů Evropské unie.

# 1. Cíl práce a její metodika

V následující části je uvedeno, čeho má být v práci dosaženo a jakou metodikou bylo dosaženo žadoucího cíle.

## 1.1. Cíl práce

Hlavním cílem této práce je v úvodu seznámit čtenáře s problematikou společenské odpovědnosti podniků a následně zhodnotit současné aktivity vybraného subjektu, konkrétně společnosti PIERRE FABRE DERMO-COSMETIQUE TCHEQUIE, s.r.o. Pro tento subjekt pak v reakci na získané informace navrhnout opatření na zlepšení, s využitím znalostí aktivit v rámci globální Pierre Fabre Group.

## 1.2. Užitá metodika

Práce se skládá ze dvou hlavních částí – teoretické rešeršní části a z ní vycházející praktické části, v níž je zhodnocen současný stav a rozpracován návrh na zlepšení. Druhé části předchází charakteristika zkoumané pobočky a globální skupiny Pierre Fabre, utvořena na základě materiálů získaných ve firmě.

V úvodu praktické části je čtenář seznámen s firmou, jejím pozadím mateřské společnosti a vývojem. Pro tuto úvodní část byly využity brožury a publikace získané ve firmě. Následuje shrnutí obsahu jednotlivých kapitol anglického reportu o společenské odpovědnosti celé skupiny Pierre Fabre (Activity and corporate social responsibility report). Tento dokument byl k dispozici ve třech verzích dle časového období, ke kterému se vztahovalo. Zprávy tak zachycovaly období z let 2013-2015. Po studiu zpráv pak byla vyhotovena tabulka hodnotících kritérií pro reporty, na základně neužívanějších principů. Výsledné hodnocení je složeno z dílčích, vyjádřených procenticky.

K utvoření komplexního náhledu na CSR aktivity zkoumaného subjektu, byly osloveny 3 zájmové skupiny – koncový spotřebitel, odběratel a zaměstnanci firmy. Priority a zvyky spotřebitelů byly zjišťovány pomocí kvantitativního, online dotazníkového šetření. Naproti tomu pro výzkum požadavků zaměstnanců a odběratelů byla zvolena kvalitativní forma strukturovaného rozhovoru. Za účelem objektivnějších výsledků byl zvolen kratší čas rozhovoru, ovšem s více osobami. Podklad pro rozhovory jsou předmětem přílohy této práce.

Návrhová část a závěr byly utvořeny na základě získaných poznatků z šetření a jsou subjektivním doporučením, která si kladou za cíl přivést personál firmy k zamýšlení, nejsou však myšleny direktivně.

## **2. Teoretická část**

Kapitola je rešeršní částí. Jsou zde zmíněna teoretická východiska práce. Tedy, jak téma popisují osobnosti nejen z akademického prostředí ale i ostatní osoby z praxe, znalé oboru. Tuto část uzavírá kapitola zahrnující kritické náhledy na koncept CSR, způsoby implementace a její hodnocení.

### **2.1. Definice Společenské odpovědnosti podniku**

Dobrovolnost v rozhodnutí přijmout koncept Společenské odpovědnosti (CSR) za vlastní s sebou nese také variabilitu v jeho vymezení a chápání, které v konečném důsledku není přesné a jednotné, ale podléhá mnoha diskuzím. Záleží tedy na tom, jak daný subjekt koncept uchopí a implementuje jej. Lze zde tedy uvést nespočet podobných, ale přesto různých definic a nebylo by možné označit některou za správnější než ostatní.

Takto například CSR zmiňují Petkoski a Twose (2003, s. 4) ve své zprávě z konference nazvané Public Policy for Corporate Social Responsibility: „Společenská odpovědnost je závazek podnikat s cílem udržitelného hospodářského rozvoje, zlepšení kvality života zaměstnanců, jejich rodin, lokálních komunit i širší veřejnosti způsobem, který prospívá jak obchodu, tak rozvoji“.

Kašparová a Kunz (2013, s. 14) citují Sdružení Business Leaders Forum takto: „Jedná se o dobrovolný závazek podniků chovat se v rámci fungování odpovědně ke společnosti i prostředí, ve kterém podnikají“.

Definice CSR se různí, přesto většina z nich zahrnuje ve svém znění oblast sociální, ekonomickou a environmentální. Což potvrzuje ve své práci i Alexander Dahlsrud, norský inženýr působící v současnosti v nadnárodní petrochemické společnosti. I zde se tímto tématem nadále zabývá (2008).

### **2.2 Principy Společenské odpovědnosti firmy**

Naprostá většina definic má v sobě nadále několik společných znaků, které můžeme označit za principy sociálně odpovědného jednání:

#### **Princip dobrovolnosti**

Jak již zde bylo několikrát zmíněno, veškeré aktivity nad rámec jsou založeny na svévolném počínání ekonomických subjektů-podniků (Kašparová, Kunz, 2013).

### **Princip spolupráce s firemními stakeholdery**

V češtině se tento pojem často opisuje víceslovně jako „zainteresované skupiny“. Takto označujeme všechny objekty, na které podnik jakkoli působí. Což může být např.: vedení, zaměstnanci, lidé žijící v okolí. Spoluprací firma dosáhne tzv. „win-win situace“. Tedy, že bude výhodná pro obě strany ve srovnání se situací, kdyby ke spolupráci nedocházelo. Součástí spolupráce je i transparentnost a otevřenost vůči stakeholderům. Vedení podniku by mělo jednat otevřeně a poskytovat informace všem, nejen těm skupinám, jež přímo souvisí s hlavní ekonomickou činností podniku, ale také veřejnosti a místní komunitě (Kašparová, Kunz, 2013).

### **Princip systematického a kontinuálního řízení v souladu s CSR**

Není možné, aby vedení podniku bylo označeno za sociálně odpovědné a jednalo takto jen nahodile. Přijetí konceptu znamená implementaci do strategického plánování, utvoření uceleného systému a stanovení konkrétních kroků, které mají být provedeny (Kašparová, Kunz, 2013).

### **Princip odpovědnosti vůči společnosti**

Znamená jednat tak, aby činnosti, které podnik provádí, byly ve prospěch společnosti a pomohly zlepšovat kvalitu života (Kašparová, Kunz, 2013).

### **Princip tzv. „Triple bottom line byznysu“**

Zastoupen třemi „P“, z anglického People-Planet-Profit. Na úspěch vedení podniku tak není nahlíženo jen z ekonomického pohledu dle toho, jaký utváří zisk (profit), ale také, jak se chová ke svým zaměstnancům, zákazníkům, vládě a místní komunitě (people) a v neposlední řadě, jak působí na prostředí, ve kterém podniká (planet). Tato tři P již napovídají, jak jsou zaměřeny jednotlivé oblasti Společenské odpovědnosti, CSR (Kašparová, Kunz, 2013).

## **2.3 Oblasti CSR**

Již z charakteristiky Triple bottom line byznysu, vyplývá rozdělení širokého spektra aktivit společensky odpovědných podniků do 3 oblastí:

- ekonomická
- sociální
- environmentální

V některých pramenech je možné tyto oblasti nalézt také pod označením „Tři pilíře CSR“ nebo „3 úrovně CSR“. Stále se však jedná o stejné seskupení, do nichž můžeme aktivity roztrždit (Henriques, Richardson, 2004; Savitz, Weber, 2013).

### **2.3.1 Ekonomická oblast**

Při žádném studiu ekonomické teorie není opomenut fakt, že hlavním cílem podniku je tvorba, a především maximalizace zisku. Zde ovšem nejde jen o zisk. Vedle ekonomické teorie je tato oblast důležitá i pro management, který soustřeďuje svůj zájem na kontrolu a výroky auditu, zhodnocování volných finančních prostředků či zavádění standardů kvality (Bělčík, Pavlík, 2010).

Dalšími aspekty hodnocení jednání firmy z pohledu ekonomické odpovědnosti jsou například snahy o vytváření konkurenčního prostředí – boj proti zneužívání informací, účast na protikorupčních projektech. Příkladem budiž spolupráce s protikorupčními fondy či zahrnutí této snahy mezi pravidla chování všech zaměstnanců firmy. Nadační fond proti korupci – nabízí jednu z variant, jak může podnik projevit snahu chovat se odpovědně a usilovat o to, aby bylo v České republice utvářeno prostředí, které komplikuje úplatkářství, kde je reagováno na podněty spojené s korupcí a umí veřejně ocenit osoby, jež se neuchýlí jen k tiché toleranci nekalých praktik. K tomu slouží 3 projekty – Analýza, Legislativa a Etika. Pokud se už podnik nachází v dominantním postavení, je nutné, aby dané situace nezneužíval (Business Leaders Forum, 2015).

### **Etický kodex**

Dokument, vytvářený pro určité profese či pro potřeby organizací. Zahrnuje v sobě obecná a konkrétní pravidla, kterými je nutno se během výkonu práce řídit. Názory, zdali etický kodex patří do ekonomické oblasti CSR jakožto morální aspekt ekonomických vztahů nebo je CSR naopak součástí etického kodexu firmy či se jedná o zcela samostatnou oblast, se velmi liší. Záleží především na tom, jak jej pojme samotná firma (Zadrazilová, 2010; Schwartz, 2011).

Ve vztahu ke svým investorům a obchodním partnerům (dodavatelům, odběratelům či konečným spotřebitelům) zahrnuje ekonomicky odpovědné chování například – dodržování smluv, platební morálku, ochranu dat spotřebitele či tvorbu a následování etického kodexu. Není překvapením, že ve vztahu ke státu by se měl podnik chovat čestně a odvádět příslušné daně odpovídající tržbám a žádné transakce nezatajovat (Nadace Via, 2016).

### 2.3.2 Sociální oblast

Není náhodou, že CSR je jak v originálním znění, tak v jeho překladech do jiných jazyků označovaná za „Společenskou“ odpovědnost podniku. Přínosem zahrnutí další - sociální (společenské) stránky jako nadstavbu k běžnému pojetí podnikání se zabýval Americký ekonom působící také na Univerzitě v Iowě – Howard Bowen. V roce 1953 vydal své nejslavnější dílo „Social responsibilities of the Businessman“, jež dalo světu pojem Společenská odpovědnost podniku. V knize poukazuje Bowen na několik aktivit, kterým, se vyplatí věnovat pozornost, jmenovitě např. rozšíření dialogu se zainteresovanými skupinami, či rovné pracovní příležitosti mezi muži a ženami (University of Iowa press, 2013).

Tato oblast se obecně týká místních komunit, ale v největší míře zaměstnanců, jelikož na jejich práci závisí jak kvalita produktů a služeb, tak jejich kvantita. Nadřazení zaměstnanci jsou zase zodpovědní za strategické plánování, operativní řešení vzniklých situací ve firmě, organizaci práce apod. Od těchto výsledků se přirozeně odvíjí i konečný výsledek podnikání. Je zde tedy patrná přímá souvislost a ta opodstatňuje zahrnutí sociální oblasti mezi priority vykonávaných firemních aktivit. Jelikož na to, jakou odvádějí zaměstnanci práci, má vliv jejich motivace, která souvisí mj. i s tím, jak se firma chová právě ke svému okolí a jakou politiku zaujme vedení vůči vlastním pracovníkům. Spokojení a motivovaní zaměstnanci jsou schopni firmě vydělat a ušetřit finanční prostředky. Jak již bylo řečeno, vyznačují se vyšší produktivitou práce a vyšším výnosem. Nižší fluktuace zaměstnanců také šetří peníze a čas vynaložený za nábor a zaučení nových pracovníků. Tento vztah firma – zaměstnanec je přirozeně oboustranný. Firma dává zaměstnanci práci, je na ní tedy materiálně závislý, tráví zde většinu času (každý měsíc průměrně 21 dní po 8 hodinách). Podmínky na pracovišti, ať už se jedná o stres nebo např. míru fyzické zátěže, se promítá i do jeho osobního života. Naopak jeho spokojenost v osobním životě reflektuje velmi často i jeho kariérní výsledky (Steinerová, Vexlerová, 2008).

Implementace CSR konceptu si tak v této oblasti klade za cíl oboustranně výhodné soužití zaměstnance a firmy. Ta by pak měla jevit dojem (a ten i splňovat):

- žádaného zaměstnavatele s nízkou fluktuací
- podporování svých zaměstnanců a jejich rozvoje
- motivování zaměstnanců vedoucí k jejich vyšší produktivitě
- prostředí, kde dochází k podpoře kreativních řešení a inovací

V následující části jsou zmíněny některé firemní aktivity, které svým zaměřením spadají do sociální oblasti:

## Poskytování zaměstnaneckých benefitů

Velmi často právě nabídka firemních benefitů rozhoduje, zdali uchazeč o pozici projeví vážný zájem, či ne. Minulostí jsou doby, kdy jedinou atraktivní odměnou byla výše mzdy. U již zaměstnaných zase může firemní benefit sloužit ke zvýšení motivace a loajality jedince. Dnes jsou uchazeči či již zaměstnaní o poznání náročnější a vyžadují pestřejší nabídku. Tento trend souvisí mj. s dobrým ekonomickým vývojem firem v posledních letech. Po velké ekonomické krizi, kterou pamatujeme před 8 lety, vznikaly opět nové neobsazené pozice, tím pádem vzrostla konkurence poptávajících na trhu práce (HR Forum, 2010).

Současné znění zákona o daních z příjmů<sup>1</sup> a zákoníku práce<sup>2</sup> mj. umožňuje zaměstnavatelům zprostředkovat širokou škálu nepeněžních odměn z následujících oblastí s uvedenými příklady odměn:

- zdraví – poukazy do lékárny či optiky, masáže
- rekreace – několik dní v lázních, vstupy do bazénů či fitness center
- kultury – lístky na koncerty, divadelní představení
- vzdělávání – kurz cizího jazyka či přímo z oblasti byznysu apod.

Preference zaměstnanců se mohou lišit v závislosti na náplni práce, charakteru firmy apod. Nekvalifikovaný pracovník, který se věnuje většinu času fyzické námaze, bude s největší pravděpodobností upřednostňovat nabídku léčebných procedur či masáže, naproti tomu obchodní zástupce mezinárodní korporace může spíše upřednostnit např. kurz cizího jazyka či permanentku do posilovny. Podle online magazínu Finexpert.cz se jako nesporná výhoda pro obě strany pracovního poměru nepeněžní odměna jeví hlavně díky nižším nákladům odvedeným zaměstnavatelem – ten je ušetřen o splácení zákonného sociálního a zdravotního pojištění (jak by tomu bylo v případě peněžních odměn), hradí pouze 19% daň z příjmů. Zaměstnanec je v tomto případě ušetřen o jakékoli další odvody. Navíc, jak bylo již uvedeno výše, trendem posledních let, je ustupování od pouhé zvýšené měsíční mzdy. Tyto odměny lépe reflektují individuální potřeby zaměstnance a mají potenciál zvýšit loajalitu k firmě a motivaci k práci. Zde se tedy nabízí efektivní možnost, jak dosáhnout více za cenu nižších nákladů. V praxi je ovšem zatím nejčastější formou benefitů zaběhlé složení – služební telefon, automobil, notebook a stravenky (Finexpert, 2015).

---

<sup>1</sup> Konkrétně Zákon č. 586/1992 Sb., zvláště pak paragrafy §6 odst. 9 písm. a), §24 odst. 2 písm. j) bod 3, které upravují možnost uplatnění nákladů zaměstnavatele.

<sup>2</sup> Zákon č. 262/2006 Sb. ve znění zákona č. 585/2006 Sb.



## **Rovnováha mezi pracovním a osobním životem**

Velmi často, zvláště u nadnárodních korporací, se setkáme s užitím originálního, anglického doslovného pojmu „Work-life balance“. Zaměstnanec nesmí mít pocit, že je jen stroj, musí mít možnost realizovat se v práci a rozvíjet se či mít dostatek prostoru k odpočinku ve volném čase. Částečně by k této rovnováze měly přispět uvedené poukázky na rekreaci, zdravotní procedury či kurzy osobnostního rozvoje (Cohen, 2010).

Další změnou, která dříve nebyla samozřejmostí, je flexibilní pracovní doba. Ta je dle Zákoníku práce<sup>3</sup> definována jako kombinace dvou typů pracovní doby – základní a volitelné. Mezi 2 volitelné pracovní úseky je vyměřený úsek, kdy je zaměstnanec povinen být na pracovišti. Příchod a odchod si však může načasovat sám. Tuto možnost v zaměstnání využijí například pracující matky, zaměstnanci s delší dojezdovou vzdáleností, či aktivní sportovci, který se po práci realizují tréninkem (Zákoník práce, 2006).

## **Zapojování zaměstnanců do procesu rozhodování**

S rozšířením kompetencí zaměstnance se váže i větší odpovědnost, která má motivační charakter. Navíc jsou zdrojem neocenitelných poznatků – o výrobcích, nejčastějších závadách a nevýhodách výrobních procesů, o preferencích a požadavcích zákazníků, dodavatelů, mnohdy se dostanou k informacím i o aktivitách konkurenční firmy. Jsou tedy velmi cennou zpětnou vazbou, které by si každý uvědomělý nadřízený měl být vědom – ve firemním zájmu. Pracovníci by měli být podporováni k inovativním řešením zvyšujícím efektivitu práce (Finexpert, 2015).

## **Mentoring a poradenství**

Česká asociace mentoringu jej definuje takto: „Mentoring je účinný způsob předávání a rozvoje nejen odborných, ale i měkkých dovedností včetně manažerských.“ Přičemž párování učitele, rádce (mentora) a učeného (menteeho) není náhodné. Ve firmě je určena osoba odpovědná za průběh mentoringu (manažer mentoringu), která zajistí mentora. Dle toho, co za zkušenosti a dovednosti může předat, jej páruje se zájemcem. Mentoring může být realizován na firemní bázi nebo dokonce napříč firmami (2015).

Podobnou možností osobního rozvoje jedince ve firmě je i koučink. Kouč ovšem, na rozdíl od mentora, velmi dobře rozumí způsobu vedení pomocí pokládání správných otázek, vede jej k přemýšlení a nalezení vlastního řešení v rámci dané kompetence učeného. Naproti tomu mentor nemusí mít zkušenost s trénováním, ale díky dlouholetému působení

---

<sup>3</sup> Zákon č. 262/2006 Sb., § 85

na vyšších pozicích velmi dobře rozumí konkrétní pozici a danému oboru. Nespornou výhodou mentoringu je rostoucí motivace jedince po absolvování celého procesu, ačkoli firma ušetří finanční prostředky za nákladné kurzy, které jsou navíc zcela konkrétně zaměřeny vždy na jednu dovednost a nejsou tedy komplexní (Hamplová, 2013).

### **Korporátní filantropie, sponzorství a dobrovolnictví**

Pojem „filantropie“ má řecký původ a je složeninou slov „filein“ (láska) a „anthrōpos“ (člověk). Můžeme ji tedy opisně přeložit jako láska k člověku. Korporátní filantropie byla donedávna výsadou převážně velkých firem. Dobrá zpráva ovšem je, že trendem se stává i zapojování středních či menších podniků. Nejčastější forma projevu filantropie bývá peněžitý či věcný dar. Velmi často bývají firmami preferovány takové projekty, které podpoří vzdělání, inovace či rozvoj schopností lidí, aby si mohli sami pomoci (Kunz, 2012).

Zde je však nutno rozlišit dárcovství od sponzorství. Dárcovství, kromě toho, že pomáhá daným subjektům, ať už se jedná o potřebné jednotlivce, hnutí, komunity či neziskové organizace, umožňuje firmě odečíst si finanční prostředky ze základu daně. Jako náklad doložený darovací smlouvou (Makovski, Steinerová, 2008).

Sponzorství je součástí marketingových aktivit směřující především ke zviditelnění, která prostřednictvím dané peněžité či materiální podpory od subjektu vyžaduje protiplnění. Nejčastější formou takového plnění je umístění reklamy. Zde již však může být zpochybněno, nakolik firma bere vážně ideu společenské odpovědnosti, zdali za těmito zdánlivě velkými gesty pouze nevyhledává marketingové příležitosti. Poté, ani při mnohamilionových částkách není možné hovořit o odpovědné firmě, pokud sponzorství není jen jednou z mnoha filantropických aktivit (Makovski, Steinerová, 2008).

Větší závazek, nežli jednorázové nebo opakované dárcovství a sponzorství, je pokročilejší aktivita v podobě vlastní podnikové nadace či fondu. Zde projevuje firma proaktivní přístup propracovanou strategií a cílem, včetně cílových skupin podpory. Podle toho, jak jde do hloubky, je ochotna zajistit odpovědné manažery a finanční prostředky, si buduje i renomé mezi podnikovými stakeholdery. Forma fondu, kde se aktivně svými příspěvky zapojují i samotní zaměstnanci, je nazývána jako tzv. „Matchingový fond“ (Kutnohorská a kol., 2013).

Další z mnoha sociálních aktivit, je korporátní dobrovolnictví, týkající se nejen výše postavených manažerů firmy. Často je zde věnována pozornost místním komunitám a s nimi souvisejícím sociálním službám či vzdělávání. Může se ale jednat i o jednorázovou akci, například sběr odpadků, což může být pojato jako teambuildingová aktivita či soutěž mezi jednotlivci. Vždy je důležité, jak je aktivita pojata manažery za ni odpovědnými, zdali jsou

zaměstnanci motivovaní k účasti a je jim objasněn význam aktivity. Pokud ano, může se stát příjemným zpestřením v neustálém pracovním koloběhu, zvláště u sedavých, kancelářských zaměstnání, přičemž, pokud je dobrovolnická činnost vykonávána v pracovní době, má zaměstnanec nárok na mzdu v daném dni stejně, jako každý jiný pracovní den. V případě, že je činnost prováděna ve volném čase, záleží na dohodě o případné, příspěvku či mimořádné odměně (Business Leaders Forum, 2015; Kuldová, 2010).

V post-sovětských zemích se zatím netěší tato aktivita takové oblibě, jako je tomu v Západoevropských zemích. Někteří pracovníci, zvláště starší a střední generace, si ještě vzpomenu s hořkostí na povinné brigády za éry komunismu (Tošnerová, 2004).

### **Firma, jako součást místní komunity**

Pravděpodobně neexistuje firma, která by se neztotožnila s názorem, že je třeba udržovat dobré sousedské vztahy s komunitou místních obyvatel. Jakmile je totiž podnikání zahájeno, ať už chtějí či nechtějí, jsou jimi v různé míře ovlivněni i místní. Jejich postoj k působení firmy na daném katastru (regionu) je velmi důležitý. Minimálně z pragmatických důvodů – nachází se mezi nimi potenciální zákazníci či kandidáti na firmou vytvořené pracovní pozice, důležité kontakty ve státní správě a další (Kuldová, 2010).

Záleží pouze na firmě, zda bude v lokalitě podnikání pouze trpěna nebo se aktivně zapojí do dobrovolných projektů, poskytnutím finanční či materiálové pomoci a vytvoří si tak cenné vazby. S pozitivním dojmem ovšem přichází i pozitivní reklama, v menším regionu šířená ústně, která je velmi účinná a v konečném důsledku převáží vložené vstupy (jako například podpora plesů, dětských dnů, sportovních her aj.) Příkladem může být firma RPG Byty s.r.o., která přestavěla nebytový prostor v Ostravě-Porubě na komunitní centrum pro seniory. Součástí centra jsou sál, učebna, kuchyňka, poradna a čítárna a každý den v nich probíhají nejrůznější akce – od kurzů angličtiny a práce s počítačem, přes promítání filmů a cvičení až po cestovatelské besedy. Na jaře společnost finančně a dobrovolnický podpořila i největší úklidovou akci v Beskydech, do které se zapojilo přes 1000 lidí (Komunitní centrum Archa, 2015).

Sociální oblast v rámci Společenské odpovědnosti je velmi obsáhlá. Kromě zmíněných témat zahrnuje také otázky rekvalifikace propuštěných zaměstnanců, rovných pracovních příležitostí bez ohledu na věk, pohlaví, národnost či sexuální orientaci. Do této oblasti spadají

také ožehavá témata jako sexuální harašení na pracovišti, mobbing<sup>4</sup> až extrémů v podobě dětské práce a mnoho dalšího (Kunz, 2012).

### 2.3.3 Environmentální oblast

Již ekonomické teorie se zmiňují o životním prostředí v souvislosti se vznikem externalit, jako důsledku podnikatelských činností. Tedy jedněch ze situací, kde selhává volný trh. Pokud dochází k pozitivním externalitám, tedy, že díky působení firmy v oblasti dochází např. ke kultivaci půd, podpoře funkce lesů, jako přirozeného prostředí rostlin a živočichů nebo jiným vedlejšími a současně prospěšným důsledkům, nabízí se možnost podnik finančně kompenzovat nebo jinak zvýhodnit. Ačkoli existují metody oceňování životního prostředí a jeho funkcí, často je opomíjeno jeho zahrnutí do plánu rozpočtu (nákladů na ochranu, regulaci). Ve chvíli, kdy vlivem činnosti firmy dochází k negativním externalitám, například znečištění vod, vypouštění emisí do vzduchu, vzniku hluku, degradaci půdy a dalšímu, těžce se zpět od firmy vymáhá odpovědnost a vynucují kroky vedoucí k regulaci či pozastavení činnosti. Místní akční skupiny, vědomy si zhoršeného stavu pak těžce obstojí proti podnikatelské lobby. Proto je nesmírně důležité předcházet poškozování životního prostředí a šířit koncept společenské odpovědnosti natolik, aby se naplnění všech oblastí, zvláště pak environmentální, od firem očekávalo zcela automaticky (Boučková, 2016).

Nakolik firma zatěžuje planetu, je možné navíc zdarma zjistit na internetu. Pomocí vyplnění testu je vypočítán odhad ekologické stopy v jednotce pro tento účel vytvořené. Tím je tzv. Globální hektar. Po absolvování testu jsou odhaleny i rezervy a náměty ke zlepšování. Jakému aspektu environmentální oblasti je věnována především pozornost, se liší mj. i oborem podnikání (Vačkář, 2015).

Při tvorbě environmentální strategie je nezbytné si uvědomit, že v podstatě u všech fází výroby či podnikatelských aktivit, je nutné zhodnotit dopady na životní prostředí a stanovit zlepšení současného stavu. Ať už se tedy jedná o proces výroby, balení, distribuce výrobků, spotřeby energie, nakládání s odpady, recyklaci a jiných. Konkrétně v této oblasti totiž neexistuje konečný stav, kdy již není, co zlepšovat. Stále dochází k inovacím, modernizacím a vedení firmy má mít snahu jít neustále kupředu a eliminovat negativní důsledky (Matteson, Metivier, 2016).

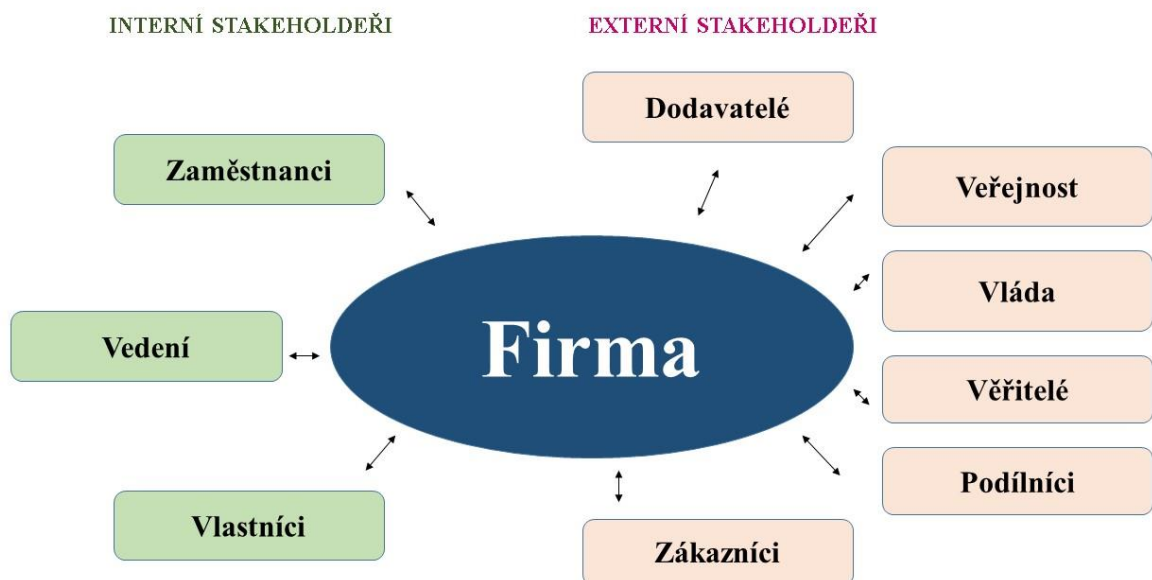
---

<sup>4</sup> Mobbing je forma šikany na pracovišti, ve většině případů mající rysy spíše psychického, nežli fyzického rázu. O to je však skrytější a hůře odhalitelná. Odpovědnost zde nese vždy zaměstnavatel.

## 2.4 Teorie firemních stakeholderů

V práci je výše několikrát zmíněn pojem „Firemní stakeholdeři“. Bylo již naznačeno, že se jedná o zainteresované osoby či subjekty, které mají s firmou co do činění. Na něž firma svými činnostmi působí, ať již přímo či nepřímo nebo naopak je nimi firma ovlivňována. Jejich očekávání a požadavky, které na firmu mají, se přirozeně liší a schopnost reagovat na ně a je naplňovat, znamená pro každou firmu či organizaci výzvu. Níže jsou tedy uvedeny osoby, se kterými je z pohledu společenské odpovědnosti žádoucí vést otevřený dialog, brát jejich názor v potaz a snažit se je v aktivitách firmy zohlednit (Makovski, Steinerová, 2008; Vexlerová, 2008).

Obrázek 1 – Schéma firemních stakeholderů



zdroj: Vlastní zpracování dle Svendsen, 1998

Podrobnější výčet zainteresovaných stran lze tedy rozdělit dle míry vlivu na primární (tedy přímo ovlivňující podnik či jsou podnikem oni přímo ovlivněni) a sekundární stakeholdery (nepřímo):

### **primární:**

- zákazníci, odběratelé
- dodavatelé
- zaměstnanci, jejich organizace, popř. odbory
- akcionáři či jiní podílníci
- obchodní partneři

### **sekundární:**

- místní komunity
- orgány samosprávy
- instituce státní správy
- partneři ve vzdělávání, výzkumu
- nevládní organizace
- média
- aj.

Kuldová poukazuje ve své knize Společenská odpovědnost firem na význam jmenovitě zaměstnanců a zákazníků. Třídění totiž není jednoznačné a zaměstnanci mohou být současně firemními zákazníky stejně tak, jako jsou zákazníci součástí veřejnosti. Nebo mohou být zaměstnanci ve firmě, jež může být obchodním partnerem subjektu. Odvedená práce firemních zaměstnanců je pro firmu klíčová, pomáhají spoluutvářet firemní kulturu, jsou tedy bezpochyby jednou z nejdůležitějších skupin, na jejíž podněty se vyplatí reagovat (Kuldová, 2010).

Zákazník je naproti tomu jedním z prostředníků, pomocí nichž firma komunikuje s veřejností. Zákazník, na základě vlastní zkušenosti, vytváří hodnocení, které zveřejňuje. Má tedy moc ovlivnit potenciální zákazníky, dokonce i odradit stávající. Jejich spokojenost musí být prioritou číslo jedna každého cílevědomého vedení podniku.

## **2.5 CSR v praxi**

Definice společenské odpovědnosti je ovšem charakteristika mnohdy vytvořená akademickými pracovníky, kteří se danou tematikou dlouhodobě a odborně zabývají. Jak ale CSR chápou skuteční představitelé českých firem, to nebylo popsáno až do roku 2010, kdy doktor Vilém Kunz provedl výzkum na základě šetření 248 vybraných podniků. Většina představitelů si závazek chovat se společensky odpovědně představuje takto:

- Chovat se eticky a být transparentní – což vedení povětšinou řeší vytvářením etických kodexů.
- Být dobrým zaměstnavatelem, pečujícím o své zaměstnance.
- Být dobrým sousedem – podporovat rozvoj místního regionu a zdejší komunity.
- Nabízet kvalitní výrobky a služby.
- Platit řádně a včas daně.

V některých případech možná i nevědomě, se respondenti dotkli i principu spolupráce se stakeholdery, jelikož automaticky zmínili jak své zaměstnance, tak místní komunity, zákazníky a neopomněli ani požadavky vlády. Na tomto příkladu je jasně vidět, že společenská odpovědnost není nic jiného než koncept zahrnující morální zásady, které by měly být přirozené každému vedení podniku (Kašparová, Kunz, 2013).

## **2.6 Význam implementace CSR v podniku**

Přijetí konceptu společensky odpovědného chování, tedy jednání nad rámec pouhého úsilí o maximalizaci zisku, nabízí možnost vytvářet něco navíc, dát svému podnikání další účel. Jak poukazují Werther a Chandler v jedné ze svých knih, firma vykazuje zisk díky společnosti, zákazníkům, kteří její produkty vyhledávají. Toto uvědomění vede k tomu, že cítí potřebu se jí odvděčit tím, že projeví úsilí organizovat veřejně prospěšné aktivity (Wilburn, 2016; Chandler, Werther, 2006).

Následující kapitola konkretizuje, co, který subjekt od podniku očekává a jak se firmě vyplácí reagovat na potřeby vybraných stakeholderů, ze kterých se pak stávají dobří partneři:

### **2.6.1 Loajální odběratelé, zákazníci**

Zákazník, jakožto racionální spotřebitel očekává od nákupu zboží či služby vysokou kvalitu produktu stejně jako poprodejního servisu. To vše za odpovídající, pro něj přiměřenou cenu. Splnění těchto očekávání vede k zákaznické spokojenosti. S rostoucí spokojeností s podnikem, roste i jeho loajalita. Dlouhodobou loajalitu si firma zajistí neustálou snahou zvyšování hodnoty v očích zákazníka. On se stále vrací a navíc může osobně doporučit, být firemní „word of.mouth“ reklamou. Pokud má daný zákazník přirozenou autoritu mezi svými přáteli či obchodními partnery, má velký potenciál získat pro podnik další loajální zákazníky (Kotler, 2007; Pelsmaker, Geuens, Van der Bergh, 2003).

### **2.6.2 Spokojení zaměstnanci, odbory**

Výše byl zmíněn fakt o pozitivním dopadu spokojeného zákazníka na podnik. Stejně jako o vyšší produktivitě spokojeného zaměstnance, který odvádí kvalitní práci. Existuje ovšem dále provázanost mezi spokojeným zaměstnancem a přílivem firemních zákazníků. Tato teorie, založena čistě na selském rozumu a schopnosti vnímat souvislosti byla podložena

výzkumem norských profesorů Bårda Kuvaase a Anderse Dysvika<sup>5</sup>, kteří iniciovali šetření, jehož se zúčastnili zaměstnanci napříč různým stupněm odpovědnosti, mzdové úrovně, vzdělání, či způsobem vyčíslení výše mzdy (fixní nebo částečně variabilní). Vyplývá z něj, že peněžité benefity jako bonusy a odměny, donedávna považovány za efektivní motivační nástroj, nejsou správně zvoleným hnacím motorem zaměstnanců zabývajících se komplexními rolemi, kde není jasná souvislost mezi odvedenou prací a výší odměny. Naproti tomu, pokud tyto zaměstnance v podniku jejich pozice baví a naplňuje, žene je vnitřní motivace, raději přijmou práci navíc, vykazují lepší pracovní výsledky, firma se nepotýká s fluktuací a udržuje si loajální zákazníky, kteří vnímají pozitivní klima na pracovišti. Obzvláště v sektoru služeb. Jedinou výjimkou, kde je žádoucí zvolit externí motivaci pracovníků formou peněžité odměny, jsou jednoduché, nekvalifikované práce. Zde je velmi snadné změřit si výkonnost pracovníka a na základě kvality odvedené práce a rychlosti, jej lze tabulkově zařadit a ohodnotit odměnami (Stranden, 2014).

### **2.6.3 Vlastníci, podílníci**

Zcela přirozeně, primární věc, kterou od firmy očekávají její vlastníci či skupina podílníků (v případě akciové společnosti – akcionáři) je konkurenční výhoda, tvorba zisku, růst hodnoty podniku. Dále ale očekávají od vedení transparentní podnikání. Chtějí mít přístup do dokumentace a vědět, že vedení žádné jiné výnosy či závazky nezatajuje. S rostoucí hodnotou podniku roste i hodnota podílu každého vlastníka o přirozeně i ochota investovat. A pokud vedení podniku chce dosáhnout dalšího růstu, bez investic se neobejde (Doole, Lowe, 2004).

### **2.6.4 Obchodní partneři**

Pro hladký průběh spolupráce je nezbytné vytvářet solidní smlouvy a včasné plnění závazků. Existence trhu, tedy směnného obchodu je podmíněna vzájemnými interakcemi poptávajících a nabízejících. Zvláště, pokud je odběratelem zboží či služba poptávána neustále a s pravidelností, je o to důležitější, aby si podnik udržel image solidního partnera.

Ztráta významného odběratele či dodavatele, který má s podnikem špatné zkušenosti, může být až likvidační, pokud se za něj nepodaří nalézt náhradu. O to náročnější by takový proces hledání byl v případě, kdy bývalý partner své negativní zkušenosti zveřejní. Což je

---

<sup>5</sup> Výzkum byl proveden na Katedře managementu osloské Norwegian Business School a zúčastnilo se jej 11 000 respondentů ze 100 organizací.



ovšem velmi pravděpodobné. Trh je otevřený prostor, kde dochází k šíření produktů a informací. Nejedná se o uzavřený mechanismus (Steinerová, Vexlerová, 2008).

### **2.6.5 Místní komunity**

Místní komunity se nemusí vždy na první pohled jevit jako prioritní zájmová skupina podniku. Ovšem, finanční podpora regionu, ve kterém podnik působí, významně posiluje image firmy mezi místními. Je přesvědčivější reklamou než investice do velkoformátových reklamních ploch podél komunikací. Zvláště u velkých, nadnárodních firem se poslední dobou objevuje také trend zapojení zaměstnanců do prospěšných aktivit v oblasti zkrášlování veřejného prostoru, ve zdravotnických zařízení či (nejen) ekologických aktivitách neziskových organizací a hnutí. Tyto lokálně cílené aktivity tedy firmě jednoznačně přináší plusové body, budují její image v očích místních – tedy potenciálních zákazníků a zaměstnanců (Seknička, Putnová, 2016).

### **2.6.6 Nevládní organizace**

Nevládní organizace, zvláště ekologicky zaměřené čekají od podniku zodpovědné plnění ekologických zásad v každé fázi výroby, zpracování a distribuce. Netýká se to ovšem jen výrobních závodů. Podnik je organizmus, čítající velké množství zaměstnanců, užitých ploch, mechanizačních strojů, spotřebované energie. Každá další stavba, zapnutí spotřebiče, produkce odpadu z výroby, zanechává na planetě nesmazatelnou stopu. Ekologické organizace tak požadují, aby podnik zanechával svou stopu, co možná nejmenší a minimalizoval tak zatížení Země odpady či vyčerpávání neobnovitelných zdrojů (Kuldová, 2010).

Nevládní organizace se nabízí se svou nezastupitelnou kontrolní funkcí v případě, kdy stát a jeho instituce selhávají činností pokrýt svými kompetencemi oblast ochrany veřejných zájmů. Jejich možnosti mohou být široké – od poskytování poradenství až k realizaci prospěšných projektů. Jejich postoj k podniku však záleží na jeho zájmu spolupracovat. Poskytnutím finanční, materiálních zdrojů ze strany firmy si je získává na svoji stranu a jejich vzájemná spolupráce může vyústit v konkurenční výhodu na poli necenové konkurence (Seknička, Putnová, 2016).

## 2.7 Kritické náhledy na CSR

Výše bylo zmíněno, jak je vzájemná spolupráce podniku a neziskových organizací prospěšná. Obecně nelze tomuto tvrzení nic vytknout. Existují ovšem pochybnosti, nakolik podnikové aktivity skutečně reflektují osvědčenost vedení.

Pánové Mark Kramer a John Kania, z Harvardské univerzity, ve svém dokumentu „Game Changing CSR“ přirovnávají pouhou povrchní spolupráci nevládních organizací s firmami ke Goetheho Faustovi. Naznačují tím, že takové situace, kdy je vyzdvihována štědrost firem za jejich poskytnuté prostředky, aniž by se firmy hlouběji zabývaly, jak s nimi bylo naloženo a zda přispěly k vyřešení daného problému, připomínají spíše smlouvu s ďáblem. Tedy, nepřináší nic dobrého. Firmy si totiž velmi dobře uvědomují, jak je pro jejich reputaci a identitu značky důležitá reklama hlásající o rostoucím rozpočtu vynaloženém na CSR aktivity a organizace mnohdy zoufale trpí nedostatkem finančních prostředků na provoz. Kania s Kramerem poukazují na obtížnost řešení světových problémů a fakt, že doposud jen málo korporacím se povedlo skutečně dosáhnout změny a povznést se nad pouhou tvorbu PR materiálů o jejich společenském chování. A to je příklad tzv. Defenzivního přístupu k CSR. Ačkoli se za poslední desetiletí výrazně zlepšila informovanost o společenské odpovědnosti firem, stále ve většině případů nefunguje efektivní spolupráce neziskových organizací s firmami. Obě strany stereotypně hrají své role, každá ve svém teritoriu působnosti na zdánlivě opačných stranách barikády. Firmy vlastní kapitál, avšak nemají zkušenosti s řešením sociálních a environmentálních problémů. Těmi naopak oplývají neziskové organizace, narážejí však na nedostatek kapitálu. Pokud je na oba subjekty nahlíženo stereotypní optikou, jsou poté neziskové organizace stavěny do role „spasitele“ a firmy do role těch, jenž problémy mnohdy způsobují. Firmy poté přirozeně zaujmou již zmíněný defenzivní přístup – připustí společenskou odpovědnost, ale omezí se na pouhé minimum, které je po něm požadováno (plnění povinností souvisejícími s legislativou, daných odvětvím či požadavků firemních odběratelů). Pouze se tak snaží svést se na trendové vlně společenské odpovědnosti (Kania, Kramer, 2006).

Opakem defenzivního přístupu, je žádoucí proaktivní přístup – podnik je si své odpovědnosti skutečně vědom, principy CSR bere vážně a vykonává v této oblasti ještě více aktivit, než je od něj požadováno. Firma nechápe CSR jako nutné zlo, něco, co jí komplikuje hospodářskou činnost, ale zaujme tzv. Ofenzivní přístup, využije dnešní situace. Ví, že se o CSR stále více mluví a veřejnost ji akceptuje či dokonce vyžaduje. Nechápe ji tedy jako pomyslnou hrozbu, ale jako příležitost. Pokud jde hlouběji, snaží se hranici CSR aktivit neustále posouvat a trendy sama vytvářet (Kania, Kramer, 2006; Sokolovský a kol., 2012).

## **2.8 Hodnocení společenské odpovědnosti**

Aby běžná veřejnost více rozuměla chování firem a jejich pohnutek, je nutné rozpoznat, která zaujala, jaký přístup. Uvědomělého dodavatele či odběratele zcela přirozeně potěší, pokud má co do činění s organizací, jež preferuje proaktivní, ofenzivní přístup. Současně ale nesmí mlžít o svých stinných stránkách, které by negativně vyvažovaly všechny prospěšné aktivity, ale projevuje úsilí se jich vyvarovat (Kuldová, 2010).

### **2.8.1 Reportování o společensky odpovědném chování**

Firmy, které chtějí zveřejňovat informace o své společenské odpovědnosti, velmi často využívají možnosti vytvářet každoroční CSR reporty. Hlavně zpočátku se jednalo o firmy z citlivých odvětví, u kterých se předpokládá vyšší pravděpodobnost vzniku negativních dopadů na životní prostředí, souvisejících s jejich činnostmi. K demonstraci svého úsilí o snižování dopadů, pak začaly využívat nefinančních reportů týkajících se většinou environmentálních témat. Později však, s rostoucím zájmem veřejnosti o pozadí podnikání, byla zahrnuta i ostatní témata z ekonomického a sociálního pilíře – transparentnost, pracovní podmínky a příležitosti, odmítání korupčního prostředí atd. Dle výzkumu KPMG z roku 2012 dokonce vyplynulo, že 95 % největších nadnárodních korporací vytváří vlastní reporty, u národních gigantů se jedná o podíl přibližně 64 % (Kašparová, Kunz, 2013).

Velkým pomocníkem, co se týče zásad reportování je nejrozšířenější standard-průvodce Sustainable Reporting Guidelines, vytvořený organizací Global Reporting Initiative (GRI). Zmíněná nezisková organizace je tu pro všechny instituce a organizace. Poskytuje informace o tom, jak ekonomické aktivity ovlivňují aspekty života (lidská práva, korupce) a životní prostředí, např. klimatické změny (Global Reporting Initiative, 2016).

#### **Zásady reportování**

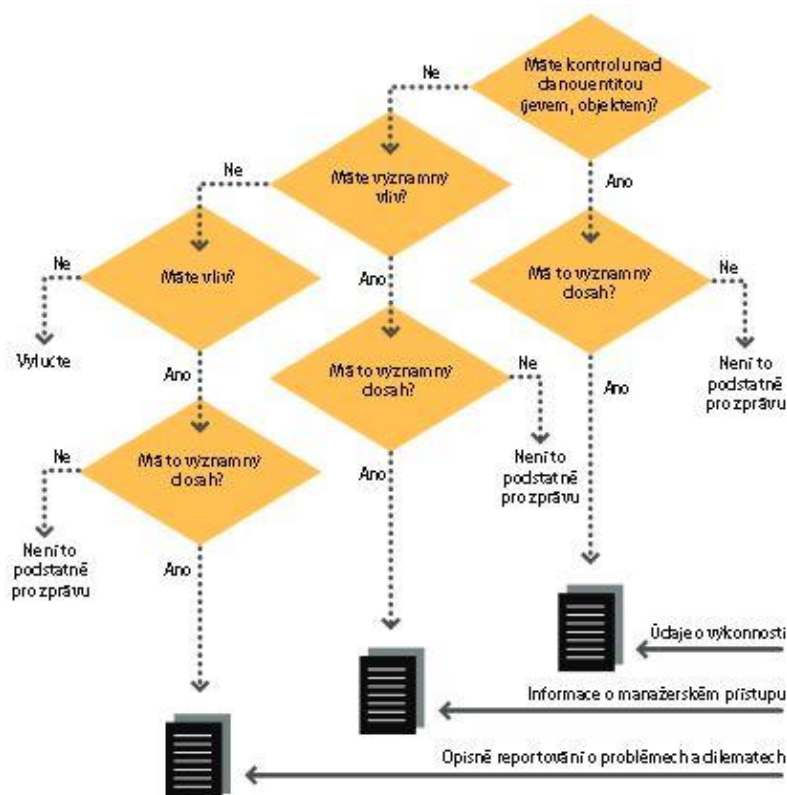
Forma výstupu je otevřená a GRI ji nestanovuje, záleží čistě na firmě samotné a jejich možnostech, jestli nechá vytvořit webovou stránku, zveřejněný dokument či tištěnou brožuru. Níže jsou popsány vybrané body, které by osoby vytvářející report, měly následovat.

1. Jedním z prvních kroků je určit pro firmu zásadní témata, jimž se chtějí osoby, které report vytvářejí, věnovat. Vychází se z uvědomění si požadavků a očekávání stakeholderů, klíčových hodnot podniku, ze strategického plánu podniku, hrozeb a kritických bodů ovlivňujících organizaci a z možností, jak by mohla k udržitelnému rozvoji přispět. Report by měl mít široký záběr, neopomenout důležité téma vždy

s ohledem na udržitelný rozvoj. Vybraná témata se pak seřadí podle důležitosti, prioritním je pak v reportu dán přednostní prostor.

2. Přímo zájmům stakeholderů by se měly věnovat jednotlivé podkapitoly zprávy. Tedy, zmínit zájmovou skupinu, jaká jsou její očekávání a jak na ně firma reaguje. Obsahem může být zmínka o plnění mezinárodně uznávaných standardů v oblasti týkající se zájmů skupin nebo popis aktivit a procesů, jež jsou v této souvislosti prováděny.
3. Zpráva by měla splňovat požadavky úplnosti z hlediska rozsahu, času a limitu. Rozsahem se rozumí pokrýt ekologické, ekonomické i sociální dopady vlivem činností firmy. Časem se myslí, že by report za určité období měl obsahovat procesy a aktivity firmy provedené právě v daném období. Limit značí tzv. „hranici organizace“, tedy určení a zahrnutí aspektů týkajících se organizačních jednotek nad kterými má firma přímou kontrolu, či ty, které ovlivňuje (např. v rámci odběratelsko-dodavatelského vztahu). Společensky odpovědná firma nemůže odebírat zboží od dodavatele, jenž má nedostatečné pracovní podmínky nedodrhuje lidská práva, znečišťuje prostředí aj.

**Obrázek 2 – Návod k určení hranice organizace**



zdroj: Pokyny pro Sustainability Reporting, 2006

4. Zpráva by měla být objektivní. Zahrnovat jak pozitivní, tak negativní výsledky a jim se věnovat v rozsahu odpovídajícího významu. Neměla by mít vliv na úsudek čtenáře.
5. Klíčová je také srovnatelnost zpráv z jednotlivých období. Čtenář musí být schopen porovnat období mezi sebou, zaznamenat změny a vývoj procesů. Zpráva tak může sloužit i pro benchmarkingové účely, kdy je organizace schopna porovnat aspekt společenské odpovědnosti s konkurencí či vnitropodnikové útvary navzájem.
6. Měly by být dodrženy zásady přesnosti a srozumitelnosti. Uvedené výsledky vycházející z měření. Záleží ovšem na povaze sdělení – kvalitativní informace musí být srozumitelná, kvantitativní obsahuje i popis metody měření dat. Srozumitelnější prezentaci výsledků napomohou i tabulky a grafy. Čtenář by měl zprávou předneseným výsledkům porozumět, aniž by byl nucen vynakládat dodatečné úsilí s nabýváním znalostí nezbytných k porozumění textu.

### 2.8.2 Ostatní normy a standardy upravující CSR

Jelikož neexistuje jednotná definice společenské odpovědnosti, nabízí se při srovnávání a reportování chování firem či samotné tvorbě odpovědné strategie využití standardů a norem, jež utváří určitý rámec, který je možné následovat. Avšak právě díky absenci jednotné definice bylo vytvořeno i velké množství standardů a norem. Což paradoxně příliš orientaci nezlehčuje. Stále však lze vytvořit výběr těch neužívanějších, navíc mezinárodně uznávaných. Aby dokládalo vlastnictví standardu určitou prestiž na v očích veřejnosti, je vhodné, aby byl standard vytvořen spíše nezávislou organizací než firmou samotnou. Vytvoření vlastního standardu by mohlo svádět k vyjmenování a následnému plnění pouze takových bodů, které sama firma považuje za důležité a možné snadno realizovat (Blowfield, Murray, 2008).

Obecné vlastnosti, které by měly globálně uznávané standardy splňovat, je možné vyjádřit pomocí tří C (Kuldová, 2010).

- vzájemně srovnatelné (Comparable)
- komplexní záběr (Comprehensive)
- důvěryhodné (Credible)

Níže jsou uvedeny globálně uznávané standardy v pořadí, dle míry využívání, které jsou navíc doplněny o standardy relevantní pro tuto práci:

**Standard ISO 14001** – jeho přijetí s sebou nese závazek na snížení dopadu podnikových činností na životní prostředí, což znamená i povinnost dokumentovat, že se daný závazek daří

naplnit. Podle šetření prováděného doktorkou Klárou Kašparovou mezi zpracovatelskými a stavitelskými podniky, nebyl však jasně prokázán význam vlastnictví tohoto standardu. Firmy jej vlastníci nevykazují vyšší aktivitu v informování o plnění závazku, nechovají se zkrátka příliš odlišně od firem, jež standard nevlastní. Plně tedy jeho vlastnictví nevyužívají. Může ovšem pomoci na poli obchodních vztahů či zisku veřejných zakázek (2013).

**ISO 9001** – mít možnost deklarovat, že výrobek byl „certifikován ISO 9001“ potvrzuje, že si firma stanovila cíle a plány v oblasti kvality produkce, hlavně dle očekávání zákazníka na kvalitu. Standard garantuje spolehlivý systém řízení kvality. Tedy, že byly nastaveny procesy jednotlivých fází souvisejících s produktem, a ty dále monitorovány za účelem zlepšení. Tyto fáze jsou například vedení dokumentace, řízení pracovní síly, infrastruktura, komunikace o produktu směrem k zákazníkovi a také měření výkonnosti těchto procesů (Iso, 1999).

**UN Global Compact** – tento standard byl oficiálně představen na ekonomické fóru OSN v Davosu, na přelomu milénia. Výhodou je komplexnost – jeho vlastnictví je dokladem plnění závazků týkajících se práv zaměstnanců, životního prostředí, lidských práv a později byl rozšířen o oblast protikorupčního jednání. UN Global Impact je vyústěním shody principů strategického managementu firmy s principy OSN. Vychází totiž z Deklarace o životním prostředí a Všeobecné deklarace lidských práv. Ty jak známo, byly utvořeny na základě shody tehdejších členských zemí, jež jsou reprezentovány hlavami států. Jedinou, avšak podstatnou nevýhodu znamená absence monitorovacího systému plnění, principy jsou příliš obecné a nekonkrétní. Podnik musí pouze povinně zveřejňovat zprávu, jak pokročil ve svých CSR aktivitách. Kontrolní funkci ovšem žádná instituce již nevykoná. To se částečně podařilo vyvážit roku 2005, odkdy může být podnik sankciován, v případě opakovaného porušení pravidel, která jsou se standardem pojena (Kašparová, Kunz, 2013).

**Konvence ILO (International Labour Organization)** – byla utvořena již zmíněnou agenturou, jež spadá pod OSN. Konvence splňuje komplexnost nikoli v ohledu na širší záběr všech oblastí CSR, ale na různé velikosti, odvětví či stupeň ekonomického rozvoje podniků, popř. vlád. Vznikla totiž na základě dialogu zástupců tří různých stran – vlád, zaměstnavatelů a zaměstnanců. Nekomplexní je v tom, že se zaměřuje pouze na sociální oblast, nepokrývá již environmentální. Hlavními tématy jsou lidská práva, pracovní práva a podmínky. Členské státy OSN mají povinnost konvence implementovat do své legislativy, doporučení mají už dobrovolný charakter. Díky nedobrovolné implementaci některých bodů standardu však vyplývá na povrch nevýhoda v podobě nejasného ohraničení. Tedy, které aktivity ještě řadíme

mezi nucené plnění povinností a které již můžeme označit jako dobrovolné – aktivity spadající pod oblasti CSR, jehož principem je vlastní iniciativa. Další nevýhodou, jenž je kritiky zmiňována, je povinnost pouze poskytnout na vyžádání informace o podmínkách panujících v podniku či organizaci, daný subjekt ovšem již nemusí vypracovávat pravidelné reporty, které by mohly mít motivační charakter činit pokrok, své aktivity dále posunovat a rozvíjet (Kašparová, Kunz, 2013).

**Směrnice OECD** – týká se především nadnárodních podniků, ale tam, kde se dá implementovat i na domácí, je tato implementace samozřejmě žádoucí. Byla zformována mezinárodní vládní organizací, která ovšem úzce spolupracuje se zástupci napříč podnikatelskou sférou, včetně svazů věnujících se zaměstnanci. Obecný požadavek, které směrnice uvádějí, se vztahuje rámcově ke všem třem oblastem CSR: „Podniky by měly přispívat svou činností k pokroku v oblasti hospodářství, sociálních věcí a životního prostředí za účelem dosažení udržitelného rozvoje.“

Příkladem konkrétních témat budiž – přístup stakeholderů k informacím, boj s úplatkářstvím, zaměstnanost a vztahy na pracovišti, zájmy spotřebitelů, účinné užití nových poznatků z vědy a techniky, hospodářská soutěž či čestné odvádění daní. Výhodou směrnice je povinnost těch podniků, které o standard usilují a pocházejících ze členských států OECD dodržovat požadavky, dokonce pokud působí i na zahraničních trzích, v zemích, které členskými státy OECD nejsou. Standardy se od sebe liší například i tím, jak do hloubky definují CSR a zda nabízejí nad rámec i návrh či postup, jak cílených aktivit dosáhnout. Těmto konkrétnějším standardům se také mj. říká standardy druhé kategorie, ačkoli z výsledků výzkumu společnosti KPMG<sup>6</sup> vyplynulo, že častěji se u nadnárodních firem setkáme s vlastnictvím standardů první kategorie (zahrnující pouze normativní rámce), s absencí konkrétních žádoucích postupů.

Všechny jmenované standardy byly utvářeny na základě konzultace se stakeholdery a jsou cíleny na všechny firmy po celém světě, bez ohledu na jejich velikost a oblast podnikání. Pravdou ovšem je, že přijetí standardu s sebou nese i náklady spojené s hodnocením certifikovanými auditory, které si ovšem mohou spíše dovolit velké firmy (Kašparová, Kunz, 2013).

**AFAQ 26 000** – je systém hodnocení politiky společenské odpovědnosti a součástí je implementace normy ISO 26 000. Hodnocení zajišťuje britská společnost AFNOR. Tvoří jej

---

<sup>6</sup> Společnost KPMG realizovala výzkum v roce 2008, ve 22 zemích světa. Zkoumaný vzorek tvořily dvě skupiny firem – G 250 (prvních 250 podniků z žebříčku Fortune Global z předchozího roku) a N 100 (100 největších podniků ze zkoumaných zemí, dle tržeb).

dvě části týkající se firemní strategie, praktiky a sledování indikátorů plnění cílů. Obě části mají stejnou váhu kritérií, po maximálně 500 bodech. Sleduje se tedy stanovení firemní vize a hodnot, co a jakým způsobem firma produkuje, strategie řízení lidských zdrojů, ve druhé fázi pak výsledky v oblasti sociální, ekonomické a environmentální (Afnor, 2016).

**OHSAS 18001** – jedná se o mezinárodně uznávaný certifikát, který se zabývá bezpečností a ochranou zdraví při práci, zahrnuje však i tzv. pracovní pohodu zaměstnanců. Protože nejen v České republice je tato oblast označována zkratkou BOZP a její zajištění je ovšem právně závazné. Jak z pozice zaměstnavatele, tak i zaměstnance (musí prokázat její znalost a jak ohrožení zdraví předejít). Certifikace OHSAS 18001 tedy spíše znamená nejpoužívanější standard v této oblasti, který poskytuje návod, jak si stanovit cíle a konkrétní plány, aby se předešlo pracovním úrazům. Jak vést dokumentaci, lidské zdroje, ale i komunikaci s veřejností či státními úřady. Kontrola je pak zajištěna pomocí interních BOZP auditů. Není tedy příliš třeba připomínat, že prevence rizik znamená pro firmu lepší jméno a důvěru zaměstnanců a v konečném důsledku i snížení nákladů (BOZP, 2017).



### 3. Praktická část

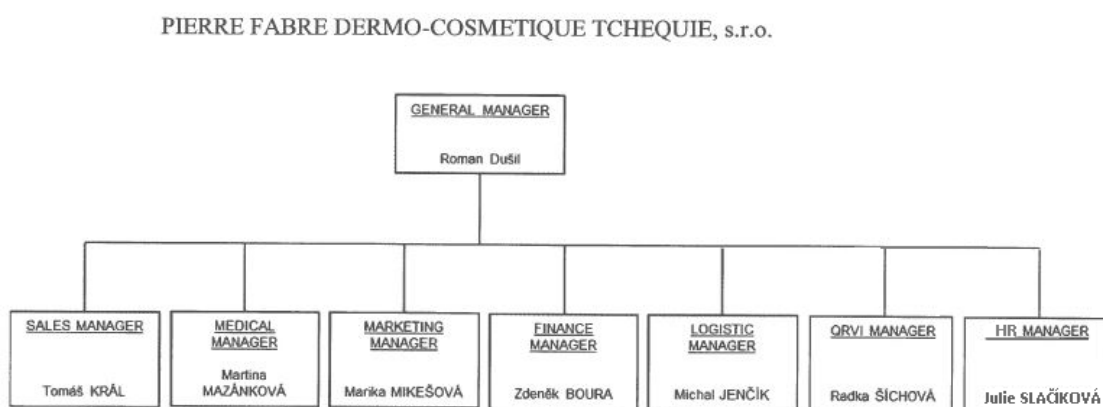
Do praktické části jsou zahrnuty kapitoly, jež pokrývají charakteristiku mateřské a dceřiné společnosti, dále shrnutí obsahu reportu o společenské odpovědnosti a aktivitách skupiny Pierre Fabre celosvětově. Dále je report podroben rozboru a ohodnocen dle bodů, jež se vztahují k pravidlům reportingu popsané uznávanou institucí Global Reporting Initiative. Následuje zhodnocení české PIERRE FABRE DERMO-COSMETIQUE TCHEQUIE, s. r. o. kvalitativní metodou rozhovorů s managementem a zástupci stakeholderů.

Na základě informací vyplývajících z předchozího následuje část, která je věnovaná vlastnímu návrhu strategie společensky odpovědného chování v poměrech České a Slovenské republiky.

#### 1.1. Charakteristika podniku Pierre Fabre Dermo-cosmétique Tchèque, s.r.o.

Česká dceřiná společnost Pierre Fabre Dermo-cosmétique, se sídlem v Praze 9, je výhradním distributorem výrobků dermokosmetických značek Eau Thermale Avène, A-derma, Ducray, Klorane a Elancyl v České a Slovenské republice. Výrobky zmiňovaných značek jsou k dostání převážně v lékárnách, kde se zákazníkům věnuje odborný personál z oblasti farmacie. Portfolio výrobků pochází z Francie, kde je za produkci odpovědná firma Les Laboratoires Pierre Fabre. Svoji činnost společnost zahájila v roce 2006. Následující schéma ukazuje současnou organizační strukturu společnosti.

Obrázek 3 – Organizační struktura společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování podle Zprávy nezávislého auditora, 2015

### **3.1.1 Les Laboratoires Pierre Fabre**

Kapitola zahrnuje vznik a vývoj mateřské společnosti. Na samém počátku byl pan Pierre Fabre (1926–2013), farmaceut, působící ve francouzském městě Castres. Byl silně orientován na zákazníka a snažil se zajistit léky či masti dle všech požadavků, které přicházely od zákazníků lékárny. Tato snaha vyústila v založení vlastních laboratoří – Laboratoires Pierre Fabre, roku 1962.

Prvními produkty byly tablety, krémy a ampulky na bolest v nohou. Již v 60. letech vzrostla ve Francii poptávka po kosmetických produktech vysoké kvality, která pro Laboratoř znamenala značnou příležitost.

V 60. letech byla nabídnuta na trhu k prodeji značka Klorane. Kosmetika, z dílny manželů Dufourových, byla původně vyvinuta pro potřeby vojáků První světové války, zasažených yperitem. Pierre Fabre, jakmile se stal novým majitelem, nechal výrobu přesunout do Castres a zmodernizoval ji za účelem rozšíření produktové řady značky, například o dětskou péči nazvanou Klorane Bébé.

V lednu 1970 se Laboratoře Pierre Fabre dostávají za hranice Francie, do Španělska. Zde do 3 let dochází k vytvoření 320 nových pracovních pozic. Francouzští manažeři opouští již životaschopnou pobočku, vedenou místními manžery v Barceloně.

Důležitým milníkem a dalším posunem v expanzi, byla v roce 1973 akvizice společnosti kolem termální vody Avène, jejíž stejnojmenné městečko lze nalézt v jižní Francii, na úpatí pohoří Cévennes. Zde společnost vytvořila Hydroterapeutické centrum Avène a pro své složení byla termální voda později hojně využita ve vývoji vlastních řad produktů, jež firmě dlouhodobě po celém světě generuje většinu tržeb.

S vývojem prvního cytotoxického přípravku (1989), určenému k léčbě rakoviny, se pojí i vznik Pierre Fabre Oncology. Produkty pod touto značkou jsou již určeny přímo specialistům na onkologii či vázány na lékařský předpis.

### **3.1.2 Pierre Fabre Foundation**

Fond Pierra Fabra, nebo také Nadace Pierra Fabra, byla založena v roce 1999. V jejím čele sedí Pierre-Yves Revol a 14 ředitelů ve výboru, z nichž 2 pochází z Francie. Jsou odpovědní za to, aby nadace vykonávala, k čemu byla určena, tedy jako organizace sloužící veřejnému zájmu. Konkrétní mise stanovena jejím zakladatelem je zlepšit přístup ke kvalitní medikaci či obstarat doprovodnou zdravotnickou péči v rozvojových zemích – převážně

afrického a asijského kontinentu. Mezi státy, v nichž Nadace realizuje svou misi, můžeme řadit Kambodžu, Laos, Madagaskar, Togo, Demokratickou Republiku Kongo, Senegal, Mali, Guineu a Benin. Ve zde zmiňovaných asijských státech realizuje i projekty spolupráce v oboru – přispívá na stipendia asijských studentů farmacie ve Francii, pomáhá utvářet či provozovat farmaceutické obory i fakulty v Jihovýchodní Asii a poskytuje francouzské experty vyučující v těchto školách.

## **3.2 Pierre Fabre Laboratories – report o aktivitách a společenské odpovědnosti**

Nyní následuje základní shrnutí toho, co zprávy z let 2014–2016 obsahují. Reporty jsou shodně rozděleny do 6 kapitol:

- Úvodní slovo a základní informace a výsledky
- Vize a strategie
- Historie a hodnoty
- Od zdraví ke kráse
- Odpovědnost a občanství
- Události 2014–2015, respektive 2015–2016

### **3.2.1 Úvodní slovo a základní informace a výsledky**

Zpočátku nepřekvapí úvodní slovo předsedy Nadace Pierre Fabre. Zde se zmiňuje o novém strategickém plánu, jehož součástí je reorganizace – redukce obchodních sítí a proti tomu důraz na inovace ve farmaceutickém odvětví společnosti. V dalším reportu je na změny navázáno. Z úvodního slova vyplývá, že za účelem dosažení změn došlo ovšem k dopadu i na zaměstnance. Ze zprávy však není zcela jasné, jak. Spíše naznačeno, že ačkoli firma rostla, významnější tvorby nových pracovních pozic nebylo dosaženo. V textu je dále zmíněn fakt, že ačkoli v historii firemního růstu dominovaly farmaceutické produkty, jež generovaly významné tržby, ve strategickém plánu je kladen důraz i na inovace dermo-kosmetiky. Poptávka po ní totiž vykazuje rostoucí trend a v této oblasti je tedy shledán velký potenciál. Následuje popis historického vývoje od založení podniku, vývoj tržeb a stavu zaměstnanců. V současné době má tedy Pierre Fabre Laboratories následující zastoupení:

- distribuce produktů do 130 zemí
- dceřinné firmy ve 43 zemích
- téměř 13 000 zaměstnanců (z toho 50 % ve Francii, 23 % v Asii, 17 % ve zbylých státech Evropy, 8 % v Severní a Jižní Americe a přibližně 2 % zaměstnanců v Africe)

Časová řada pojímá i historické milníky, jako např. zahájení výroby, distribuce a prodeje dermo-kosmetiky (jíž se zabývá i zkoumaný subjekt této práce), launch nového onkologického léku Navelbine® v rámci Pierre Fabre Oncology a další pro firmu významné události. Zde je i první zmínka o primárním stakeholderovi – člověku. Dle zprávy je jím právě zákazník či pacient, v závislosti na segmentu nabízených produktů. Poté je zmíněna i důležitost zaměstnance.

### **3.2.2 Vize a strategie**

Z výsledků uplynulých let se odvíjí také cíle a dlouhodobé strategie. Tedy, kam se bude upírat pozornost vrcholného managementu Pierre Fabre Laboratories v následujícím období. Z let 2014 a 2015 i těch předchozích, vyplývá několik trendů, zejména v ekonomické oblasti:

Čínský trh vykazuje nejdynamičtější růst v segmentu dermo-kosmetiky. Překročil hranici tržeb 100 mil. €. nejprodávanější značkou v daném segmentu je značka Eau Thermale Avène, která dosáhla vedoucí pozice v dermo-kosmetice globálně.

Naproti tomu farmaceutické odvětví čelilo hlavně ve Francii krizi a 250 zaměstnanců mělo přijít o práci. Situace se nakonec stabilizovala díky „Employment Safeguard Program“. Význam programu se potvrdil a díky reorganizaci získali ohrožení zaměstnanci pozici v dermo-kosmetickém oddělení či odešli do předčasného důchodu. Podobné programy budou zřejmě hrát roli i v budoucnosti jako stabilizační nástroj v případě abnormalit v rámci plnění sociální funkce, kterou firma v Jižní Francii má.

V minulém roce započala spolupráce s americkou biotechnologickou společností Array BioPharma. Klíčovým faktorem úspěchu v rámci farmaceutické a dermo-kosmetické oblasti se nyní stává otevřenost a vzájemná spolupráce napříč institucemi. Pro tento účel byl založen „Pierre Fabre Fund for Innovation“, který nastiňuje jednu z priorit managementu firmy. Patří do ekonomické oblasti, jelikož přináší příslib lepších ekonomických výsledků a zvýšení kvality onkologických a dermatologických produktů uváděných na trh.

Jedním ze stakeholderů, na jehož potřeby a očekávání je brán ohled při tvorbě strategie, je skupina vlastníků. Zde je tvořena několika institucemi z vnitřního prostředí firmy. Po úmrtí zakladatele, pana Fabra v roce 2013, byla utvořena nynější podoba vlastnické struktury – 86 % podniku je v držení charitativní Pierre Fabre Foundation. Tato většinová vlastnická skupina se věnuje spíše veřejnému zájmu, kontrolní funkci přejala jejich podřízená odnož Pierre Fabre Participation (PFP). Její funkce je tedy schvalování strategického plánu managementu, jmenování osob do výkonných funkcí a kontrola, zda exekutiva směřuje k naplnění mise stanovené panem Fabrem. 7,8 % je od roku 2005 nabízeno zaměstnancům,

kteří mohou v případě zájmu disponovat zaměstnaneckými podíly. To se zatím týká pouze 7 zemí Jižní a Západní Evropy. Zbylými 6,2 % podílu disponuje Pierre Fabre SA, jehož ředitelem je Jean-Jacques Bertrand. Organizace si klade za cíl formulovat strategii firmy, koordinaci jejich aktivit hlavně ve farmaceutickém a dermo-kosmetickém odvětví (ať už se jedná o finance nutné na provoz dceřiných firem celosvětově, výzkum, vývoj, investice a podobně). Strategické priority znázorňuje následující schéma:

**Obrázek 4 - Schéma firemních strategických priorit**



zdroj: Vlastní úprava dle Pierre Fabre CSR report, 2016

Mezi priority týkající se řízení a etiky, zahrnuje firma kodex chování (který je vymezen v jejich etickém kodexu), plnění bezpečnostních a kvalitativních požadavků na produkty a řízení CSR aktivit. Priority v oblasti zdraví a krása jsou pak inovace produktů, prevence onemocnění, být součástí veřejného dění ve zdravotnictví, podpora profesionálů a solidarita v oboru. Příroda by dle zde stanovených priorit měla být využívána a chráněna. Využívána jako zdroj účinných látek, inspirace pro inovace a rozšiřování znalostí stejně tak, jako musí být zachována v původním stavu. Mezi další priority jsou řazeny také podpora rozvoje zaměstnanců, jejich bezpečnost a spravedlivé jednání s nimi i podpora hospodářského a sociálního rozvoje v regionech, kde firma působí.

Firma sází na aktivní látky získané z rostlin. V rámci své botanické expertízy uchovává největší soukromou sbírku rostlin v rozsahu 15 000 druhů. Na Zemi však roste údajně 250 000 identifikovaných druhů. Zkoumání účinných látek a rozšiřování znalostí o další druhy rostlin je součástí strategie.

16 % z tržeb předchozího období bylo investováno do výzkumu a vývoje medikamentů v oblasti onkologie. Investice budou i nadále směřovány do dvou výzkumných center firmy – Centra výzkumu a vývoje v Toulouse a Centrum v Saint-Julien-en-Genevois, kde probíhá práce s cytotoxickými molekulami, hledání mono-klonálních protilátek pro cílenou léčbu rakoviny. Plány pro příští období jsou zvýšit investice na 20% podíl, časem by se měla částka vyšplhat na 50 %. Část této investice bude situována na podporu již zmíněné spolupráce s americkou Array BioPharma.

Derma-kosmetika je mimo jiné využívána i k minimalizaci vedlejších účinků u radikálního léčení, jako například rakoviny. Projektem One Smile, který je zkratkou pro „ONco Education & Skin side effects MInimized for Living Even better“ bude dalším strategickým krokem těsnější spolupráce i dermo-kosmetického odvětví s onkology.

### **3.2.3 Historie a hodnoty**

Tato kapitola částečně pokrývá i historii firmy. Ta je však již v této práci zmíněna, v úvodu praktické části. Nebude jí tedy dále věnována pozornost. Od počátku byly formulovány podnikové hodnoty, se kterými musí korelovat strategie vytvářená vedením firmy v jakémkoli čase. Těmito hodnotami jsou zejména:

- Nezávislost (tj. podnik není ovlivňován externími vlastníky)
- Farmaceutická preciznost (tj. spolupráce s doktory, přesnější zacílení na potřeby pacientů)
- Soudržnost
- Humanistický přístup
- Inovace
- Přátelské chování k životnímu prostředí
- Pozornost v oboru
- Entuziastické podnikání
- Rozpoznání a hodnocení výsledku

### **3.2.4 Od zdraví ke kráse**

V kapitole jsou obsaženy konkrétní projekty, do kterých je jak kontinuálně, tak v posledních letech nově, investováno. A čemu je věnována především pozornost ve vývoji

nových či inovaci stávajících produktů. V dermo-kosmetice například podrážděné kůže, stárnoucími procesům a degradaci, hyperpigmentaci, fotoprotekci a jiným. Farmaceutické odvětví je soustředováno převážně na vývoj léků proti rakovině a doplňkových, k léčbě rakoviny chemoterapií, pro zmírnění vedlejších účinků.

V další fázi kapitoly se čtenář dozví, že firma kontroluje celý cyklus vývoje produktu, výroby, balení až po distribuci. K potvrzení pravdivosti slouží výčet standardů a ocenění, které získala či vlastní. Většinou se jedná o uznání ve Francii poměrně známá, českému spotřebiteli však tato ocenění mnoho nenapoví. Snad jen předpoklad, že Francie se svým významným postavením v Evropské Unii, která je proslulá vyšší mírou regulace, norem a náročnými požadavky na kvalitu a bezpečnost, by výše zmíněné mohlo zaručovat nadstandardní kvalitu a odpovědnost při výrobě. Ze známějších jmenovaných jsou jimi pak certifikace ISO 9001, ISO 14 000, AFAQ 26 000 hodnocení na úrovni „Příkladné“ za 805 bodů z celkových 1000. Údajně, jak vyplývá z reportu, byl takový počet bodů doposud nepřekonán a samotná firma prokázala zlepšení, oproti minulému období.

### **3.2.5 Odpovědnost a občanství**

Tato kapitola je rozdělena na 4 celky: Lidé, Regiony, Příroda a Životní prostředí.

Pojednání o lidech se týká hlavně zaměstnanců. Report zmiňuje zřízení firemní univerzity, pravděpodobně ve Francii, kde ročně studuje na 1000 zaměstnanců, tato možnost rozvoje v reportu však není dále specifikována. V zahraničí, v dceřiných společnostech, kde doposud chyběl, byla utvořena nezbytná funkce HR manažera. Změna se týká i regionu Česko a Slovensko. Firma dále zmiňuje certifikaci OHSAS 18001, která potvrzuje řízení a kontrolu rizik ohrožujících zdraví zaměstnanců. Ta je dobrou vizitkou, ale v poslední době nijak vzácnou. Spíše se jedná o standardní přístup. Další aktivitou směřovanou na lidi, je spolupráce firmy se školami a univerzitami pomocí přednášek z řad zaměstnanců, tvorby trainee pozic ve firmě, účasti na univerzitních kariérních veletrzích, propagace náborů, podpory nových studijních oborů a studentských stipendií či exkurze studentů. Jako konkrétní příklad spolupráce – firma uvádí absolventský program pro studenty z Toulouse Business School, kteří tráví 18-24 měsíců postupně v různých odděleních, plněním operativních, ale i strategicky zaměřených úkolů ve Francii a v zahraničních pobočkách.

Kapitola „Regiony“ zase zmiňuje konkrétní projekty, u nichž se firma reaguje na potřeby místních komunit s cílem většího hospodářského a společenského rozvoje regionů. Firma ve většině případů nerealizuje vlastní projekty, ale podporuje již zavedené z neziskového sektoru. Jako příklad opět udává podporu francouzských muzeí, spolupráce se školami,

podpora mladých talentů, pocházejících ze skromných poměrů. Dále navazuje na tradici podpory francouzského lokálního rugby týmu Castres Olympique, jenž působí ve městě, který je pro skupinu Pierre Fabre centrem. Tento sport a tým měl v oblibě zesnulý zakladatel firmy a také je tento sport symbolicky ztotožňován s některými firemními hodnotami. Report deklaruje férové získávání surovin z rozvojových zemí. Bambucké máslo dodává malý podnik z Burkiny Faso, kde je výkupní cena nastavena na principech Fair Trade jak pro zpracovatele, tak pro prvovýrobce. Smlouva je na 5 let a veškeré finance jsou certifikovanému dodavateli hrazeny předem. V souvislosti s produkcí másla pro kosmetickou značku bylo v regionu vytvořeno 192 pracovních míst. Na Madagaskaru má totožná značka (René Furterer) dopad spíše edukativní – témata jsou efektivní zemědělská produkce a nutriční význam produkce některých potravin pro boj s podvýživou. V Senegalu se Pierre Fabre se od roku 2012 zapojuje prostřednictvím svého Klorane Institutu do projektu Velká zelená zeď (The Great Green Wall), jenž zalesňováním bojuje s dezertifikací, tedy rozpínáním Sahary. Zde jsou vysazovány mj. i datlovníky pouštní. Právě ty jsou dodávány lokálními certifikovanými podniky a slouží jako surovina, z jejichž extraktů je vyráběn jeden z šamponů Klorane.

Kapitola Příroda přibližují nadaci na ochranu a propagaci rostlinného dědictví – Klorane Institut, který je již výše zmíněn. Funguje 22 let a jeho účel definují 3 mise: chránit, zkoumat a vzdělávat. Příkladem ochrany jsou Velká zelená zeď, která je podporovaným projektem i UNESCO. Zkoumat se institut snaží pomocí spolupráce s botanickými zahradami ve Francii, Argentíně nebo Brazílii, s přírodovědnými muzei nebo podporou doktorandských prací, které mají potenciál přinést nové poznatky v konečném důsledku užitečné pro optimalizaci produktů značky Klorane. Tato mise však úzce souvisí s ochranou. Mise vzdělávání je naplňována pomocí předávání botanických znalostí školákům, rodinám díky mobilní aplikaci a také vysokoškolským studentům, kteří jsou oceňováni za nové poznatky využití v botanice.

Poslední celek – Životní prostředí popisuje výrobní cyklus, při němž je dle reportu dosaženo minimálního možného dopadu na životní prostředí. Týká se to všech článků výrobního řetězce od získávání surovin, přes výrobu až po distribuci. Takzvaný "High Environmental Quality®" přístup se zabývá optimalizací provozu budov na prostředí při zachování pohodlí personálu. Systém je tvořen 14 cíli, jako například otázka hluku či spotřeba energie). Vodítkem, hlavně ve výrobních závodech, je také již dříve zmíněné vlastnictví certifikátu ISO 14001. Veřejnosti je deklarována kontrola nad 100 % užitých chemikálií. Je zde zmínka o tom, že systém managementu bude postupně aplikován ve všech průmyslových článcích firmy. Proces optimalizace tedy není dokončen. V kapitole je dále popsán



a kvantifikován vývoj růstu recyklovaného materiálu a přechod na obnovitelné zdroje pořízením boileru na principu užití biomasy.

### 3.2.6 Události 2014–2016

Závěrečná část reportů v několika stránkách popisuje úspěchy a milníky v jednotlivých zemích, kde Pierre Fabre Group působí. Z velké části zde najde čtenář shrnuté události, jenž se v předchozích kapitolách postupně objevují. Jsou mezi nimi ale také doposud nezmíněné, kupříkladu vznik dceřinné společnosti v Dánsku, která je 14. v pořadí. Nebo nově spolupráce české pobočky s německou laboratoří zkoumající lidské protilátky. V oblasti životního prostředí byla na pařížské konferenci o klimatu COP 21, vyhlášena značka Ducray jedním z 10 ambasadorů o klimatu. To v praxi znamená závazek jednat podle zásad stanovených uskupením GERES (Group for the Environment, Renewable Energy and Solidarity) a mít účast na akcích konaných ve státech citlivým na změny klimatu. Taktéž se ale funkce ambasadora vztahuje na něj samotného – pro značku Ducray to znamená vlastní iniciativu pro snížení spotřeby energie při výrobě produktů a emise CO<sub>2</sub>.

### 3.3 Zhodnocení CSR reportu Pierre Fabre Group

K hodnocení zprávy (neboli reportu) o společenské odpovědnosti Pierre Fabre Laboratoires byla použita tabulka utvořená v souladu se zásadami Global Reporting Initiative. Tato iniciativa zformulovala přehledná pravidla a směrnici, které jsou dobrým vodítkem jak pro osoby, jenž zprávu pro firmu utvářejí, tak pro hodnotitele. Jako hodnotící jednotky byla stanovena procenta a každý uvedený bod v tabulce byl dle reportu stanoven subjektivně, ale s rozmyslem. Souhrnné a výsledné hodnocení celého reportu pak tvoří střední hodnota všech dílčích výsledků. Váhy kritérií byly pro všechny body stanoveny shodně číslem 1. Uvedené výsledky jsou tedy 1násobky hodnocení.

**Tabulka 1 – Zhodnocení zpráv CSR za roky 2014-2016**

<b>Hodnotící tabulka reportu na základě pravidel stanovených GRI</b>	
1. Zahrnutí vnějších faktorů	splňuje [%]
a) Organizace popisuje zainteresované skupiny, vůči nimž se cítí odpovědná	90
b) Obsah zprávy je vytvořen na základě interakce se zainteresovanými skupinami	60
c) Obsah zprávy tvoří témata zájmů, ukazatele udržitelného rozvoje, vyjádřeného stakeholdery (ta jsou srovnána podle priorit)	80
d) Zpráva zmiňuje budoucí výzvy daného sektoru	70

e) Je zde zmínka o legislativních dokumentech týkajících se odvětví (zákony, nařízení, mezinárodní či dobrovolné dohody)	20
f) Obsahem zprávy jsou také hrozby či příležitosti pro udržitelný rozvoj (např. globální oteplování, nemoci, chudoba)	80
<b>2. Zahrnutí vnitřních faktorů</b>	
a) Zpráva musí reflektovat firemní hodnoty, vize a cíle, strategie, koncepce a směrnice	90
b) Zahrnutí požadavků a přání stakeholderů přímo souvisejících s úspěchem firmy (zaměstnanci, podílníci, vlastníci)	40
c) Ve zprávě nejsou opomenuty ani hrozby ovlivňující firmu	30
d) Zpráva zahrnuje základní kompetence firmy a způsob, jak může přispět k udržitelnému rozvoji	70
e) Organizace, firma prezentuje propojení témat udržitelného rozvoje s tématy dlouhodobé strategie firmy, hrozbami a příležitostmi, vč. témat dodavatelského řetězce	80
f) Zpráva zahrnuje celý řetězec firmy a jejich jednotek (dodavatelský i odběratelský řetězec)	80
<b>3. Obecný charakter zprávy</b>	
a) Zpráva popisuje všechny významné aktivity, ke kterým došlo ve sledovaném období, vč. odhadu dopadu minulých událostí	80
b) Zpráva obsahuje jak pozitivní, tak negativní témata a výsledky, které jsou zmíněny tak, aby čtenář pochopil vývojové trendy výsledků organizace	35
c) Důraz na témata a jejich rozsah, je přiměřený jejich rel.důležitosti	90
d) Obsah zprávy, výsledky lze čtenářem srovnat s předchozími obdobími (pokud je nějaká kapitola změněna, zpráva obsahuje jasné vysvětlení)	40
e) Výsledky lze porovnat s vhodnou benchmarkovou skupinou	40
f) Je zpráva vyplývá, že prezentovaná data byla dosažena měřením a je uvedena metoda	85
<b>SOUHRNNÉ HODNOCENÍ (z maximálních 100 %)</b>	<b>70</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Zpráva je obsáhlá, jelikož se v ní, a v některých kapitolách i doslova, opakují stejné části textu (zmiňující inovace, priority, respekt k přírodě a jiné). Přirozeně jsou vyzdvíženy kladné aspekty firmy a její doložitelné úspěchy, o krizových situacích, hrozbách v oboru podnikání či neúspěších se čtenář příliš nedozví. Výjimkou je náznak krize posledních let ve farmaceutickém odvětví, kterou částečně způsobily změny v legislativních a byrokratických požadavcích ve Francii. Ty zřejmě komplikovaly poměrně hladký průběh hospodaření a částečně mohly vést k nutnosti reorganizace a ohrožení pracovních míst. Není zde však otevřenost v takové míře, že by bylo specifikováno, o jaký legislativní dokument se jedná. Hrozby udržitelného rozvoje ve zprávě lze nalézt. Díky svému oboru podnikání se nejvíce zabývá nemocemi rozvojového světa a ve větší míře i rozvinutého (výskyt srpkovité anémie, podvýživy v Africe a onkologickým onemocněním různého druhu). Ve srovnání s tím se jen okrajově dotýká tématu změny klimatu. Cesty udržitelného rozvoje jsou ale zmíněny

v rámci výrobního procesu, spotřeby energie, nahrazení neobnovitelných zdrojů obnovitelnými a výzvou snížení emisí CO<sub>2</sub>.

### **3.3.1 Zahrnutí vnějších faktorů**

Popis zainteresovaných skupin ve zprávě nechybí, jelikož víceméně ony jsou obsahem jednotlivých kapitol. Zpráva nebyla příliš dobře ohodnocena v bodě popisujícím tvorbu dokumentu na základě interakce se stakeholdery. Není zde patrné, zdali firma tvorbu zprávy s nimi nějak konzultovala. Na druhé straně je jasné, že interakce s nimi probíhá na denní bázi v rámci její hospodářské činnosti. Z té se pak dají odvodit požadavky a očekávání jednotlivého stakeholdera, aniž by s nimi toto téma bylo zvlášť konzultováno. V následujícím bodě ale nelze nalézt přímo kapitolu věnovanou tématům vyjádřenou stakeholdery nebo ukazatele udržitelného rozvoje. Mezi řádky však lze opět napříč dokumentem nalézt zmínky o pracovních místech, férovém obchodě či spotřebě emisí a energii potřebné ve výrobním procesu. Nejprísněji byl hodnocen bod o legislativních dokumentech. Ačkoli se čtenář dozvídá o byrokratických a normativních překážkách ve Francii vedoucí k ohrožení pracovních míst, o jaké změny konkrétně se jedná, zůstává nevyřčeno. Nespornou výhodou, kterou firma pro utváření reportu má, je pokrytí všech článků výrobního řetězce vlastními zdroji, takže má nad nimi větší kontrolu a může si dovolit prezentovat s větší jistotou, navíc, pokud je schopna informace podložit certifikacemi.

### **3.3.2 Zahrnutí vnitřních faktorů**

Popis proběhlých jednorázových událostí a průběh kontinuálních aktivit je ve zprávě obsažen ve vlastní kapitole v závěru. Jedná se o poměrně elegantní řešení, jak aktivity firmy přehledně popsat ve stručnosti. Ze zprávy je patrná snaha věnovat se tématům ve srovnatelném rozsahu, ale současně lze poznat, jaké firma považuje za přednější díky pořadí a způsobu, jak do hloubky se jimi zabývá.

Podobně jako u zájmových skupin se zpráva průběžně drží i témat firemních hodnot stanovených svým zakladatelem, vize a cílů pro určité období. Ty dle reportu zahrnuje střednědobý plán Trajectoire 2018. Opět se obtížně hodnotí, nakolik report jmenuje požadavky těch stakeholderů, kterým firma také vděčí za svůj úspěch. Vlastníci byli stanoveni odkazem zakladatele a nejedná se o žádného investora z externího prostředí. Možnost zaměstnanců vlastnit v 7 zemích své firemní podíly může být reakce na jejich přání, ze zprávy to ovšem nevyplývá. Produkty v dané kvalitě si firma vyrábí a nabízí sama, takže činnost závodů, jenž produkty vytvářejí, že podporována investicemi do výzkumu a inovací. Dle

osobního soudu, je největší slabinou zprávy neochota sdělit negativní informace. Stejně tak, jako neobsahovala mnoho z překážek svého podnikání a relevantní legislativy, nedozví se čtenář příliš mnoho informací, z možných budoucích hrozeb, jichž se firma obává. Zbývá tak jen číst mezi řádky a utvářet si osobní odhady.

### **3.3.3 Obecný charakter zprávy**

Jak je předesláno výše, působí report dojmem, jako by se jeho tvůrci vyhýbali negativním informacím, hrozbám firmy, bariérám, drobným neúspěchům a měli strach, že by tak zastínili některé nesporné kladné rysy svého dlouholetého působení. Zprávě chybí větší míra otevřenosti a přímosti. Naopak velmi pozitivně může být vnímán způsob, jakým vedení firmy dává najevo angažovanost vůči veřejným, globálním i regionálním problémům, zvláště v otázkách vzdělání, zdraví člověka a ochrany přírodního bohatství. Stále však lze ve zprávách posledních let postrádat přehlednost poskytnutých informací tak, aby bylo možné utvořit si představu o vývoji výsledků po sobě jdoucích let. Bylo by nápomocné umístění grafu, který kvantifikuje jednotlivé ukazatele, jež by mohly čtenáře zajímat. Například graf vývoje tržeb s křivkou trendu, vývoj emisí CO<sub>2</sub>, investic do výzkumu a vývoje či veřejně prospěšných projektů a jiné. Firma se nemusí, dle osobního soudu, za mnoho stydět, je tedy škoda, že své aktivity nepodloží fakty ve větší míře, aby zpráva působila věrohodněji. Na druhou stranu, ve srovnání s tím, kolik vyčerpávajících informací je poskytnuto, je report odlehčen také vizuálně atraktivními grafikami a fotografiemi, jež působí pozitivně.

### **3.4 Zhodnocení společenské odpovědnosti na základě zprávy nezávislého auditora a vlastního etického kodexu**

Česká dceřiná společnost distribuující dermokosmetiku nevytváří žádný report společenské odpovědnosti v českém či slovenském jazyce. Na základě rozhovoru s generálním ředitelem však bylo zjištěno, že aktivity firmy v České a Slovenské republice jsou z velké části reportovány a posílány do Francie. Existuje snaha, aby byl systém řízení odpadů, spotřeby energie a jiné, pokud možno sjednocen a sladěn napříč zeměmi. Aby odpovídal hodnotám a vytyčené strategii společenské odpovědnosti. Tato část práce se však fakticky opírá o vlastní etický kodex, zveřejněnou dokumentaci a zprávu auditora, jenž byla k dispozici. Zpráva je komplexním dokumentem mapujícím ekonomické výsledky hospodaření za rok 2015 a předchozí. Další kapitoly tvoří charakteristiku v oblasti výzkumu a vývoje, ochrany životního prostředí, pracovních vztahů. Nebylo možné využít žádoucí aktuální data za minulé období, jelikož dokument je finalizován vždy v červnu každého roku.

### 3.4.1 Ekonomický pilíř

Dle zpráv auditora zažívala společnost dobře se vyvíjející po sobě jdoucí hospodářská období. Tržby jednotlivých značek vykazovaly v čase rostoucí tendenci a odpovídaly plánům. Navíc růst celkových tržeb výrazněji podpořil i dílčí. Jednou tomu byl skok značky Pierre Fabre Dermatologie o 25 % (která má ve svém portfoliu krém Dexeryl, Molusk a lék na předpis u těžké formy akné – Curacné), v roce 2015 výrazněji vzrostly tržby značek vlasové kosmetiky Klorane a Ducray (růst o 15 % a 11 %). Naopak zklamáním bylo pro firmu stažení již zmíněného léku Curacné v roce 2015, kdy společnost přišla o potenciální tržby a mohlo být narušeno i renomé společnosti, které se tak ocitlo ve špatném světle.

Cílem firmy byly růst tržeb a zisku, stabilní růst společnosti, zajištění optimálních zásob skladu a zvyšování povědomí o celé společnosti i jednotlivých značkách jak v oboru, tak hlavně směrem ke koncovým zákazníkům, pacientům. Dochází také každoročně k rozšiřování portfolia produktů v rámci jednotlivých značek. Často se jedná o produkty na rostlinném základu, dle zprávy je to 40 % produktové nabídky, jenž je vyvinuta díky vlastní botanické sbírce.

Účast na výzkumu a vývoji přípravků má česká Pierre Fabre Dermo-cosmétique nepřímo, skrz mateřskou společnost ve Francii ve zdejších výzkumných centrech, odkud je vyčleněno asi 5 % globálního obrátu firmy k těmto účelům. Což odpovídá asi 50 mil. eur. Výzkumu se zde věnuje asi 160 pracovníků. Jak velkým dílem přispívají tržby na českém a slovenském trhu není ze zprávy zřejmé. České dceřiná společnost sama přímo nealokuje finance a neorganizuje je směrem k výzkumu a vývoji zde. Její misí je tak hlavně spolehlivá, odpovídající distribuce kvalitních přípravků.

Společnost sama, dle závěti zakladatele, pana Fabra, nemá povoleno podnikat přehnané marketingové aktivity, účast v televizní reklamě, rádiu a dalších. Účelem rozhodnutí byla snaha zachovat prestiž a nedegradovat produktové značky. Ve svém etickém kodexu má v rámci ekonomického pilíře zakotvenu snahu o zachování konkurenčního prostředí v byznysu pomocí jasné definice zákazu úplatkářství a transparentnosti vůči úředníkům státní správy a svým partnerům. To v praxi znamená neskrývat žádnou dokumentaci, i když by firma mohla utrpět, díky možné chybě ve vedení dokumentace. Nevytvářet dojem napojení na žádnou politickou stranu, neplatit ani neposkytovat žádné výhody za rychlé a snadné vyřízení. Při každodenní spolupráci je povinnost jednat podle zformulovaného firemního Nákupního kodexu, který si klade za cíl výběr dodavatele na základě splnění firemních požadavků

na ochranu životního prostředí, sociální pokrok a ekonomický rozvoj. Kodex platí pro všechny země, kde působí jak mateřská, tak dceřiné společnosti.

### Ekonomické ukazatele

Tato část je okrajově věnována ukazatelům výkonnosti podniku. Představuje, jaký poměr má zisk na určité zdrojové základně a tím tak říká, jak byly dané vstupy zhodnoceny.

**Tabulka 2 – Rentabilita aktiv během 2010-2015**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>ROA</b>	57,182	31,787	29,259	34,457	12,750	45,473

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Tabulka vyjadřuje vypočtené hodnoty z Rozvahy a Výkazu zisku a ztrát, které byly součástí zpráv nezávislých auditorů. Ukazatel popisuje výtěžnost celkových zdrojů v podnikání bez ohledu na původ. Udává se minimální hodnota 8 %, což platí pro všechna pozorování. Bývá sledována hlavně manažery.

**Tabulka 3 – Rentabilita vlastního kapitálu během 2010-2015**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>ROE</b>	- 100,534	- 277,113	270,649	81,437	18,442	46,078

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Výsledky ukazují míru zhodnocení vlastního kapitálu vloženého do podnikání. Minimální hodnota je udávána na 10 %. Zpočátku lze pozorovat extrémní hodnoty, později stabilnější. Bývá sledována hlavně vlastníky a případnými investory.

**Tabulka 4 – Rentabilita tržeb během 2010-2015**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>ROS</b>	7,898	5,780	4,262	4,415	2,461	5,790

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

K výpočtu byly použity provozní výsledek hospodaření, který byl podělen tržbami za prodej zboží. Ideální hodnoty se liší dle odvětví. Obecně se udává žádoucí hodnota nad 10 %. Ukazatel bývá sledován hlavně např. obchodními řediteli, jako srovnávač s konkurencí.

### 3.4.2 Sociální pilíř

V oblasti pracovněprávních vztahů jedná opět společnost v souladu s legislativou, jak uvádí Zpráva. V době uzávěrky byl stav zaměstnanců 42, v roce 2016 ovšem mírně vzrostl.

Významnou změnou bylo vytvoření nové pozice HR manažera, jak bylo zmíněno i v CSR reportu celé skupiny. Společnost navíc v roce 2015 vytvořila organizační složku na Slovensku s oficiálním názvem „PIERRE FABRE DERMO-COSMETIQUE TCHEQUIE, s. r. o., organizační složka, čítající 6 zaměstnanců. Podpora rozvoje zaměstnanců je zajištěna pomocí interních školení, profesních seminářů a příspěvku na jazykové kurzy, který pokrývá kurz kompletně nebo z většiny, záleží na zvoleném poskytovateli.

### **3.4.3 Environmentální pilíř**

Zpráva auditora nevěnuje této oblasti široký prostor, čtenář se zde dozvídá o řízení vyprodukovaného odpadu v souladu se stanoveným zákonem. Díky tomu, že se firma v Česku a na Slovensku zabývá pouze distribucí a s tím souvisejícími operacemi z oblastí financí, obchodu, marketingu a logistiky, pochází tento odpad z velké části z kancelářských prostor, sídla společnosti na Praze 9. O zajištění odpadu se tak stará v ČR firma EKO-KOM a na Slovensku Natur-Pack. V současné době se firma testuje zařízení na úpravu pitné, kohoutkové vody. V případě spokojenosti zaměstnanců a hladkého průběhu provozu, přestane sídlo české firmy nakupovat balenou vodu v PET lahvích.

## **3.5 Zhodnocení společenské odpovědnosti Pierre Fabre Dermo-cosmétique Tchèque s.r.o. na základě rozhovorů se stakeholdery**

Výzkum si kladl za cíl zjistit, jaké mají vybrané zájmové skupiny zkoumaného subjektu očekávání a preference. Výzkumné šetření probíhalo dvojí formou – především kvalitativně, ale také kvantitativně. Cílová skupina zde byla široká, jelikož se téma týká všech zájmových skupin, bez ohledu na pohlaví, věk, lokalitu či vzdělání. Veškeré šetření bylo anonymní.

### **3.5.1 Vlastník podniku**

Většinovým vlastníkem je Nadace Pierre Fabre. Dá se s velkou pravděpodobností říci, že od dceřiné firmy očekává stabilní růst tržeb, které pak odvede zpět do centrály, odkud jsou prostředky dále redistribuovány na filantropické projekty, výzkum a vývoj, financování provozních nákladů a pohledávek a další. Vlastník je v tomto případě velmi důležitou zájmovou skupinou, které se dceřiná společnost zodpovídá. V podstatě nabývá i kontrolní funkce. Tato skupina se ovšem šetření nezúčastnila.

### **3.5.2 Dodavatelé**

Dodavatelé, kteří zajišťují složky potřebné pro výrobu produktů, pocházejí, v závislosti na druhu přírodního základu, z celého světa, nejvíce však ze Středozeví, Afriky, Indie, Jižní

Ameriky, Řecka a Číny. Dle Zprávy auditora a Etického kodexu jsou dodavatelé pečlivě vybíráni na základě stanovených pravidel, aby jednali v souladu s etikou firmy. Co se týče dceřiné společnosti působící v Česku a na Slovensku, jsou dodávány spíše materiály pro potřeby marketingu, merchandisingu, provozu sídla. a další. Tato skupina nebyla taktéž účastna šetření.

### **3.5.3 Koncový zákazník**

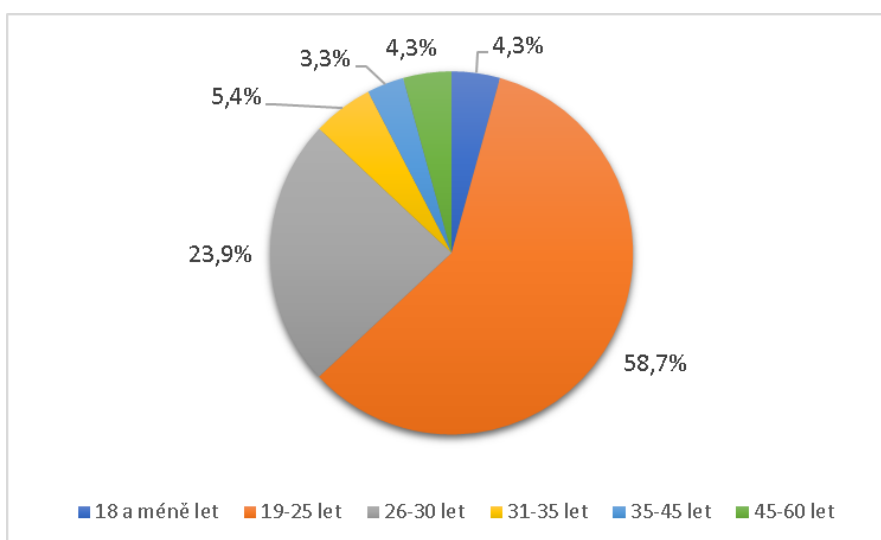
Preference a nákupní chování spotřebitele dermokosmetiky bylo zkoumáno kvantitativně pomocí dotazníkového šetření, kterého se účastnilo 100 respondentů. Dotazník vyplňovali online prostřednictvím odkazu, jehož možnost vyplnění byla otevřená pro všechny, kteří byli ochotni se jej zúčastnit. Cílem bylo zjistit, kde respondenti nejčastěji nakupují, jaké aspekty produktů jsou pro ně stěžejní a zdali se mezi výrobce, které znají, řadí i zkoumaný subjekt práce a jeho distribuované značky. Výsledkem jsou data, která jsou měřitelná. V několika ohledech bylo zjištění překvapivé, ve srovnání s očekávaným.

#### **Obecné informace o respondentech**

Z 68,5 % tvořili skupinu respondentů ženy, 38,5 % pak muži. Věkové rozložení bylo rozmanité, šetření se však nezúčastnil nikdo starší 60 let. Nejzastoupenější skupinou byla 19-25 let, což může být vysvětleno tím, že dotazník byl šířen elektronicky. U dané skupiny je tedy velmi pravděpodobné, že jí forma dotazníku vyhovovala nejvíce. Mezi respondenty je více zaměstnaných (52,2 %), než studentů (43,5 %). Další skupiny pak tvořili nezaměstnaní či senioři v penzi. Ačkoli nikdo nebyl starší 60 let, přesto 1 respondent označil penzi, což může být dáno tím, že vstoupil do této etapy života dříve nebo je penzí myšlen invalidní důchod. Dalším vysvětlením může být i nepozornost.



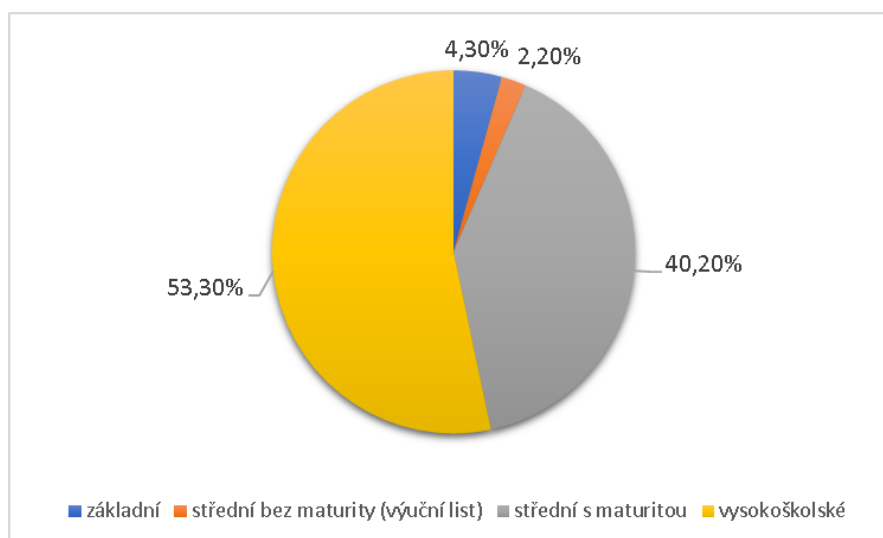
**Graf 1 – Věková struktura respondentů**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Jak bylo naznačeno výše, majoritní skupinou v dotazníku jsou respondenti ve věku od cca 19 do 35 let. Dá se tedy říci, že případně vytvořená strategie firmy založená na výsledcích tohoto šetření, bude aplikovatelná spíše jen na spotřebitele v mladém a středním věku.

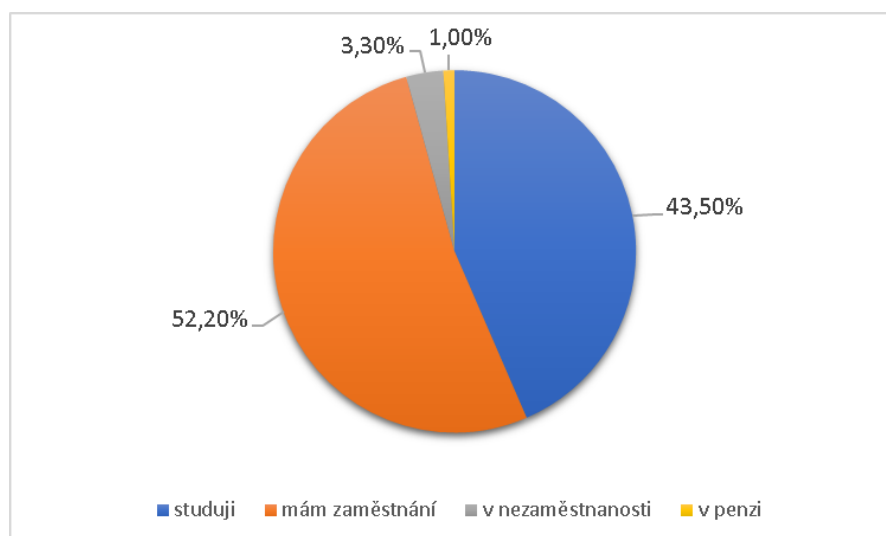
**Graf 2 – Nejvyšší dosažené vzdělání**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

93,5 % respondentů již absolvovalo maturitní zkoušku, bakalářské nebo magisterské a vyšší studium. Tento výsledek není překvapivý a v podstatě odpovídá předpokladu, jelikož částečně koreluje i s věkovým rozložením. V období 19 a více let má již většina respondentů zkoušky za sebou a pokračují ve studiu dále nebo vstupují na trh práce.

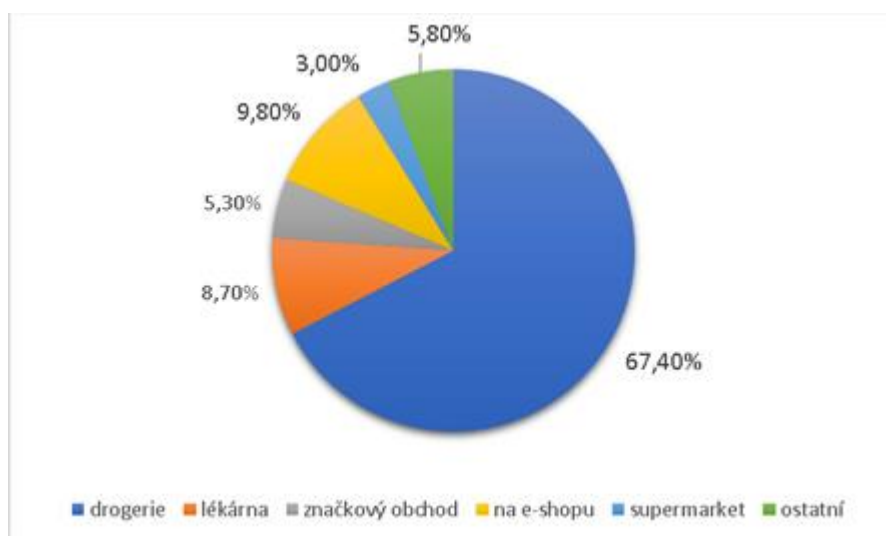
### Graf 3 – Současná situace



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Situace, v jaké se většina respondentů nachází odpovídá dříve zkoumanému věku a vzdělání. 52,2 % z nich již pracuje a 43,5 % se na výkon povolání připravují dalším navazujícím studiem. Zkoumaný subjekt se pomocí svých marketingových aktivit pochopitelně snaží oslovit i mladé, kteří velmi dobře reagují na propagaci na sociálních sítích. Podle tohoto grafu ovšem významná část dotazovaných stále studuje a nemusí mít tedy dostatek finančních prostředků k zakoupení produktů distribuovaných značek společnosti Pierre Fabre dermo-cosmétique Tchequie. To je však pouze jedna z teorií, které se v žádném případě nemusí potvrdit, pokud firma dokáže cílovou skupinu oslovit a přesvědčit k nákupu.

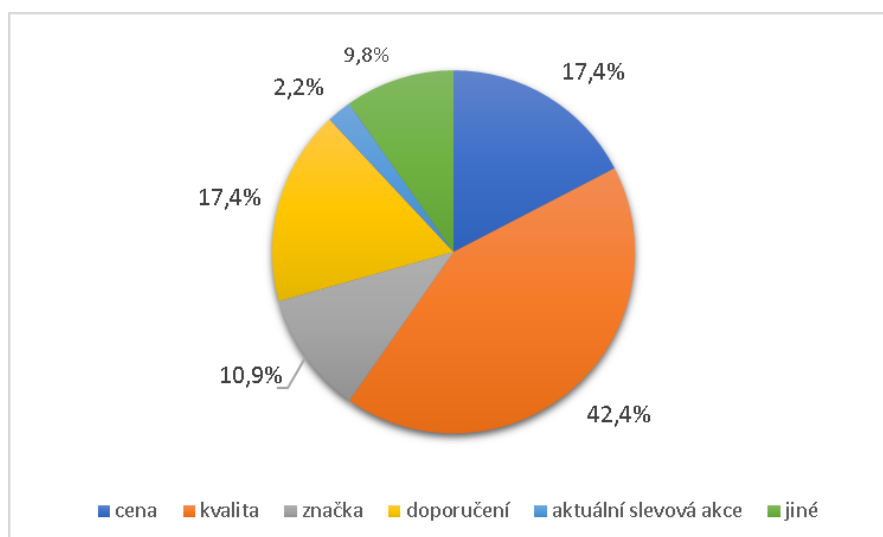
### Graf 4 – Nejčastější místo pro nákup dermokosmetiky



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Již v úvodu dotazníku byl respondent seznámem s tematem, a to dermokosmetikou. Tedy výrobky z řad péče o tělo, obličej a vlasy, s výlukou dekorativní kosmetiky, které se otázky netýkaly. Téměř 70 % k nákupu využije drogerii, tedy obchod, kde lze nalézt široký sortiment rozličných kosmetických značek na jednom místě. Na druhé pozici pak s výrazným odstupem 9,8 % skončily e-shopy, což jejich vzrůstající tržby v poslední době (ať už se jedná o kosmetiku, či elektroniku a jiné) jen potvrzují. V závěsu za nimi se pak umístily lékárny, kde jsou prodávány kosmetické značky, velmi často pocházejících z vlastních vědeckých, vývojových center a tak zpravidla dražší, než na co je zvyklý běžný český spotřebitel. V mnoha případech se v Česku a na Slovensku tak k nákupu v lékárně stále ještě uchyluje zejména pacient s citlivou či jinak znevýhodněnou pleť, která si žádá specializované produkty. Návštěvy lékáren tak v mnoha případech bývají na popud dermatologa a klient se zde dočká erudovanějšího poradenství, jelikož zdejší personál bývá jednotlivými značkami přímo školen. Dalšími možnostmi byly také supermarkety, které mají tu výhodu, že během jedné návštěvy obstará spotřebitel veškerý nákup, do nějž zahrne i pořízení kosmetických produktů. Ostatní uvedené odpovědi pak zahrnovaly nákup ve značkové prodejně (kam byl zahrnut i katalogový prodej), či kombinace výše uvedených míst prodeje bez výrazné převahy některé z možností

#### Graf 5 – Nejzásadnější aspekt nakupovaného produktu



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Zde bylo pro dotazované mnohdy obtížné zvolit jen jednu možnost, přesto se však přiklonili nejčastěji ke kvalitě především, poté ceně a doporučení. Ať už se jedná

o doporučení osoby blízké nebo prodejní asistentky či asistenta. Téměř desetina respondentů pak přidala komentář, kde ovšem zdůraňuje, že výsledný nákup zhodnocuje vnímaným poměrem cena vs. kvalita. Což ve skutečnosti mohl být názor ještě více osob, než které jej vepsaly. Někteří zdůrazňovali také složení produktu, zátěž životního prostředí spojenou s jeho výrobou či vlastní zkušenost.

**Tabulka 5 – Význam jednotlivých aspektů výrobku na rozhodování o jeho koupi**

<b>Ohodnoťte, prosím, jaký význam při rozhodování o koupi výrobku hrají následující aspekty? (1 - téměř žádný, 5 - značný)</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
cena	5	5	32	40	18
značka	6	18	43	20	13
kvalita	2	3	5	38	52
doporučení blízkých	4	7	39	31	19
doporučení v místě prodeje	14	36	30	14	6
slevová akce	9	19	34	31	7
možnost využívat výhod věrnostního programu	29	27	29	9	6
reklama na internetu, sociálních sítích	41	37	16	5	1
reklama v médiích	46	38	12	1	3
vystavení, viditelnost v místě prodeje či na e-shopu	34	41	18	6	1
certifikace výrobku	15	16	33	27	9
veřejně prospěšné charitativní projekty výrobce	27	34	30	6	3

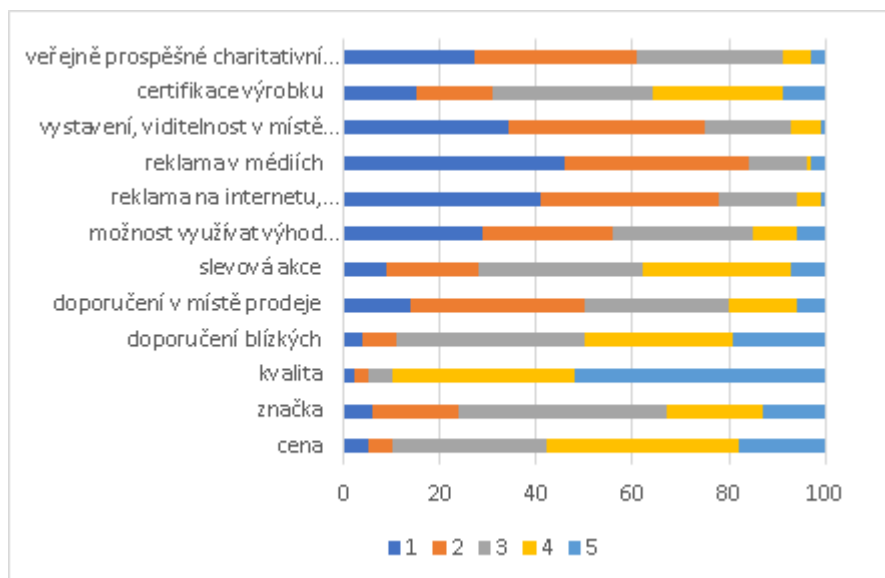
Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Zde byli respondenti dotázáni, aby ohodnotili míru významu jednotlivých aspektů produktu na škále od 1 do 5 s tím, že jedničkou označili tu vlastnost produktu, která pro ně při nákupním rozhodování hraje nejmenší roli. Naopak pětkou označili vlastnost, která má značný vliv na finální nákup. Součet odpovědí v každém řádku, značícím jednotlivou vlastnost, dává dohromady 100. Tedy počet všech respondentů.

Z tabulky, ale i níže uvedeného grafu, lze tedy vyčíst, že nejmenší vliv na nákup určitého dermokosmetického produktu měly u většiny respondentů především reklama v médiích, na internetu (včetně sociálních sítí) a také způsob vystavení a viditelnost na prodejně. Za stěžejní vlastnost vnímá nadpoloviční většina respondentů kvalitu, cenu a doporučení blízkých. Jako středně významné pak respondenti označili certifikaci, značku, charitativní činnost výrobce či slevovou akci. Což znamená, že danou vlastnost vnímají, ovšem neřídí se podle ní vždy. S velkou pravděpodobností tak tento výrobek bude muset navíc splnit očekávání kvality a ceny, aby se respondent-spotřebitel rozhodl pro jeho koupi. Možnost užívat výhod věrnostního programu označila většina spíše za irelevantní. Dle výsledků tohoto šetření tedy

vyplývá, že český spotřebitel z většiny nebývá při nákupu dermokosmetiky věrný jedné značce, ale opakovaně zvažuje aspekty produktu a vybírá ten, který se v dané situaci jeví jako nejspokojivější vzhledem k očekáváním a prioritám.

**Graf 6 – Význam jednotlivých aspektů výrobku na rozhodování o jeho koupi**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

**Obrázek 5 – Certifikace dermokosmetických produktů**



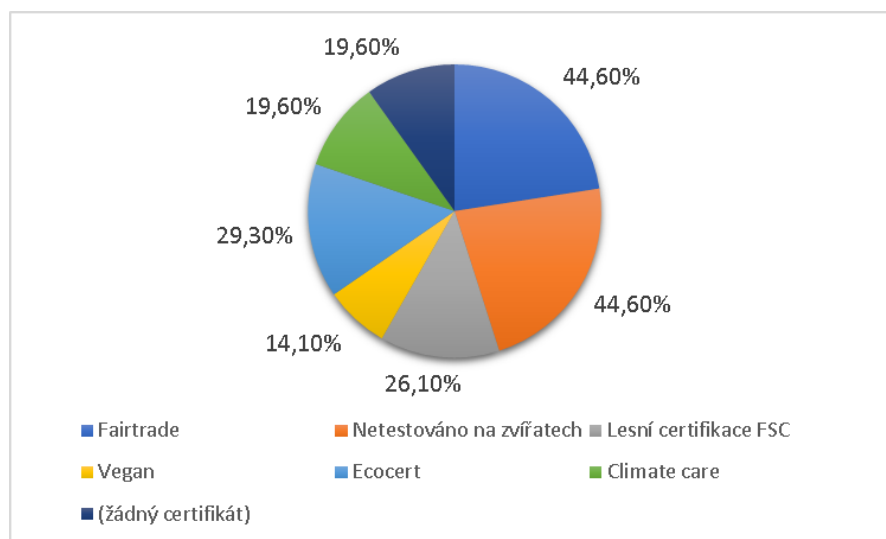
Zdroj: Bioo.cz, 2007

V následující otázce měli respondenti označit, jaký certifikát má potenciál je nejvíce ovlivnit při rozhodování o koupi. Snahou bylo vybrat nejznámější certifikáty, které deklarují, že produkt či jeho obal byl vyroben udržitelnou cestou. Tedy, že byla prvovýrobci udělena

férová odměna (Fairtrade) nebo papírový obal produktu pochází ze dřeva šetrně obhospodařovaných lesů (FSC) nebo, že produkt nebyl testován na zvířatech (tzv. „Leaping Bunny“) či neobsahuje živočišnou složku a má původ v bio rostlinné produkci (Vegan), nežádoucí chemické složení (Ecocert), nebo deklaráce podpory projektů s pozitivním vlivem na ovzduší (Climate care). Každá z těchto certifikací míří k jiné oblasti ochrany a rozumného nakládání se zdroji. Pod každým logem certifikace byl umístěn i krátký popis, aby respondent neovlivňovala neznalost a nezvolil tak jiný jen proto, že jeho účel zná více. Respondenti zde projevili, jaké jsou jejich priority, pokud mají podpořit nějaký projekt koupí výrobku. V otázce mohlo být označeno více odpovědí současně. Pro ty, kteří již dříve označili certifikaci za irelevantní v jejich rozhodovacím procesu, byla v otázce i možnost nezvolit žádný certifikát.

Předpokladem před zahájením šetření bylo vítězství ve prospěch Fairtrade, který je silně propagován. Výsledky však nebyly tak jednoznačné, jak zněl předpoklad a může to být dáno právě i tím, že respondenti zde byli rovněž seznámeni s významem všech značek. Podrobnosti lze nalézt v následujícím grafu.

**Graf 7 – Vliv certifikace dermokosmetických produktů**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Z grafu vyplývá, že český spotřebitel, reprezentován dotazovanými osobami zde, by nejvíce reagoval na certifikaci Fairtrade, Netestováno na zvířatech, Ecocert a FSC. Poté následovala otázka, zda by byl ovšem spotřebitel ochoten připlatit za produkt vyšší cenu s vědomím, že má produkt certifikaci. Nemusí se jednat pouze o výběr nacházející se v tomto šetření, ale o jakoukoli certifikaci, potvrzující šetrné nakládání se zdroji a důraz na trvalou

udržitelnost. 62 % osob tak označilo možnost „spíše ano“; 30,4 % pak zvolilo možnost „nevím“ a zbytek (7,6 %) označil variantu „spíše ne“.

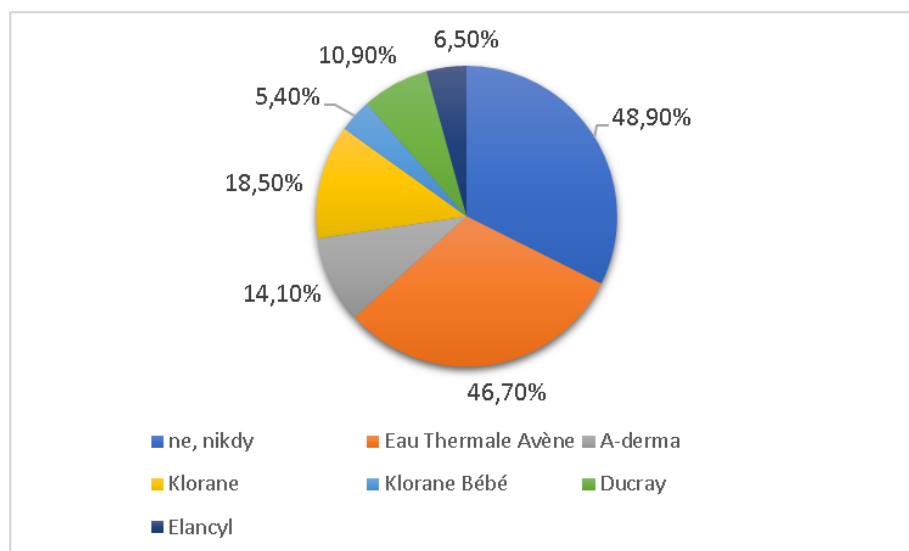
**Tabulka 6 – Povědomí o zkoumaném subjektu na českém a slovenském trhu**

Slyšel(a) jste někdy o francouzském výrobcí Pierre Fabre?	
varianta	Podíl
ano	21 %
ne	79 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Následující dvě otázky se vztahovaly ke zkoumanému subjektu. Cílem toho nebyla forma propagace firmy Pierre Fabre, ale zjištění povědomí veřejnosti o výrobcí a jeho značkách pro potřeby analýzy podniku v této práci. Dle tabulky je jasně vidět, že firma není mezi běžnou, širokou veřejností známá. Může to být dáno tím, že její produkty nejsou distribuovány do prostor, kde se většina z nás vyskytuje a vybírá kosmetiku, jelikož jsou k dostání převážně v lékárnách, kam zavítají většinou zákazníci-pacienti, kteří se potýkají s dermatologickými obtížemi. Mohou se tedy o produktech dozvědět od kožního lékaře nebo personálu lékárny. Nakolik respondenti znali jednotlivé značky produktů, které zkoumaný subjekt distribuuje, ukazuje graf níže.

**Graf 8 – Znalost značek výrobce Pierre Fabre**



Zdroj: Vlastní Zpracování, 2017

V poslední otázce dotazníkového šetření byli spotřebitelé požádáni, aby vyjádřili, zda znají nebo již alespoň někdy slyšeli o značkách, které pocházejí od výrobce Pierre Fabre, či

nikoli. V případě kladné odpovědi mohli zaškrtnout více možností, pokud znali nejednu značku. Téměř polovina neslyšela o jediné značce. Z těch, kteří slyšeli alespoň o jedné, označili takřka všichni Eau Thermale Avène, konkrétně 91 % (což odpovídá 46,7 % ze všech respondentů, kteří se do šetření zapojili). Druhou nejznámější je dle výsledků značka péče o vlasy, Klorane s 36 % (což odpovídá 18,5 % ze všech respondentů). Třetí příčku pak zaujala taktéž péče o vlasy, Ducray s 21 % (což odpovídá 14,1 % ze všech respondentů).

### **3.5.4 Odběratelé**

Kvantitativní dotazníkové šetření je doplněno o kvalitativní formou strukturovaného rozhovoru. Toho se zúčastnilo 5 zástupců odběratelů, kterými jsou v případě zkoumaného podniku převážně síťové a nezávislé lékárny, které s firmou spolupracují v jednom případě 3-6 let, ve většině případů ale 10-15 let. Což poukazuje na to, že s firmou daná lékárna započala spolupráci krátce po vzniku Pierre Fabre Dermo-cosmetique Tchequie s.r.o.

Byly osloveny ty osoby, které jsou v lékárně zodpovědné za segment zdraví a krásy, do něž spadá péče o pleť, tělo a vlasy. V úvodní části uváděl zástupce základní informace o sobě. Obecně lze tedy shrnout, že dotazované osoby byly ve všech případech ženy, ve většině případů ve věku 36-45 let. Nejvyšší dosažené vzdělání u dotazovaných žen bylo středoškolské s maturitou nebo vysokoškolské.

### **Očekávání a zpětná vazba odběratelů**

Po úvodních otázkách směřoval rozhovor k formulaci očekávání. Jakou má představu, kterou firma splňuje. A naopak, co spolupráci s firmou ztěžuje, která očekávání neplní. Navíc byly dotazované ženy navíc osloveny, zda si vybaví, co firma plní nad rámec očekávání. Za předpokladu, že něco takového vůbec existuje.

V dostupné literatuře o teorii stakeholderů bývá v případě odběratelů uvedeno očekávání vysoké kvality za co možná nejnižší cenu. Shodně tyto aspekty uvedly všechny respondentky. Každá z nich ale zdůraznila ještě další rozměr. A tím je lidský přístup, servis, komunikace, vstřícnost nebo důvěra. Tento lidský rozměr se dá popsat mnoha slovy. V tomto případě jej z velké části ztělesňuje osobnost obchodního zástupce, se kterým jsou nejčastěji v přímém kontaktu. Bylo uvedeno několik příkladů, u kterých lze spolehlivost obchodního zástupce ověřit a tím jsou:

- komunikace (projev respektu, vstřícnost a být takřka kdykoli k dispozici)
- školení (jasné, podrobné, ale srozumitelné, a především včasné poskytování informací o složení a účincích produktů, novinkách a promo akcích)

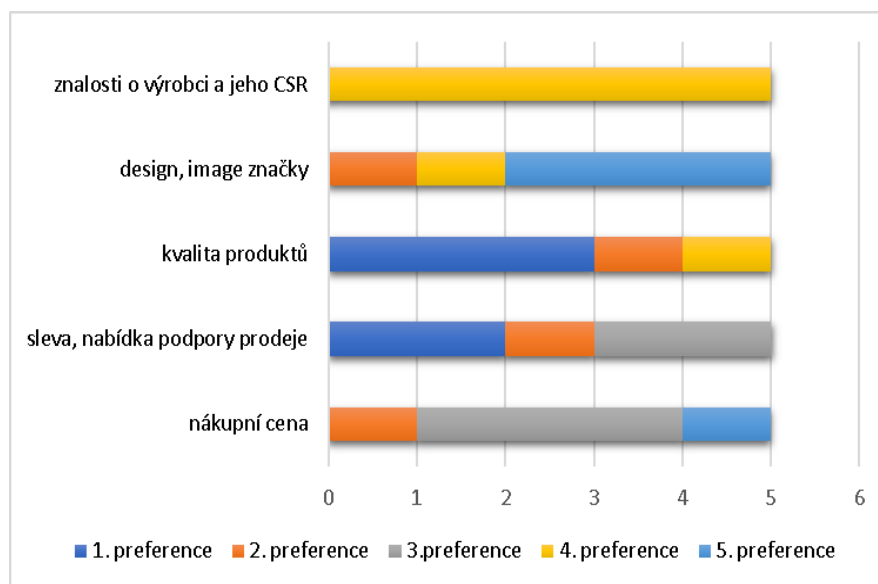


- řízení krizové situace (např. výpadky v objednávce, platební morálka)
- flexibilita (utvářet nabídku na míru u slevových akcí a motivačních programů)
- rovný partnerský přístup, důvěra

Během rozhovorů, kterých se reprezentant také účastnil bylo cítit, že mezi personálem lékárny a obchodním reprezentantem panuje vzájemný respekt a v některých případech až přátelská atmosféra. Respondentky, na základě zkušenosti se dvěma současnými obchodními zástupci kladně ohodnotily formu poskytování informací, které v tomto případě probíhá formou semináře vedeného firemní školitelkou. Za účast na semináři obdrží personál lékárny body, které se kladně promítají do jejich profesního hodnocení. Což není samozřejmé u všech školení konkurenčních firem. Další zmíněná přednost je rovný, partnerský přístup, kdy odběratel není tlačěn do přehnaných odběrů, aby dosáhl výhodnější nákupní ceny. Zvláště, když se každá provozovna potýká s omezenými skladovacími a vystavovacími prostory. V případě zkoumané firmy se obchodní zástupce raději dohodne na menším objemu objednávky a v případě nedostatku je domluvena opětovná návštěva a doplnění zásob. Pokud naopak neprodanému zboží hrozí expirace, je pak dohodou stanovena pro obě strany přijatelná nová cena. Stejně tak je tomu i v případě posezónního zboží.

Přestože kladná zpětná vazba během rozhovorů převažovala, našly se ve spolupráci i nedostatky a prostor pro zlepšení. Ze subjektivního hodnocení respondentek vyplynula fluktuace obchodních zástupců. Období, které na pozici obchodní zástupce ve firmě stráví není krátké, přesto ale byly v poslední době zaznamenány personální změny, které se pochopitelně promítnou na spolupráci s odběratelem. Znovu se totiž musí budovat ona důvěra a synchronizovat práce personálu s novým reprezentantem. Ve srovnání s konkurencí také výrobce Pierre Fabre dodává méně vzorečků, které podporují a usnadňují prodej. Stejně tak je tomu s věrnostními kartami, jež si může zákazník na lékárně vyzvednout a pomocí opětovných nákupů dosáhnout na vybraný produkt zdarma. Stává se tedy, že i tyto kartičky chybějí a zákazník se při rozhodování pak odkloní od koupi produktu dané firmy. Poslední poznámkou, která může vrhat špatné světlo jsou paradoxně marketingové aktivity. V rámci konkurenčního boje vzniká totiž v odvětví tlak na neustálé cenové úpravy, promo balení a inovace produktů. To hbitého zákazníka potěší, avšak část může být spíše zmatená. Konzervativní zákazník, u něhož se produkt osvědčil, pak nedůvěřuje onu inovovanému produktu, o němž je s pomocí marketingu hlášáno, že se jedná o zcela novou a převratnou záležitost. Mnohdy tomu přitom tak být nemusí, a naopak novinka obsahuje méně dráždivých složek, více přírodního základu. V ten moment pak hraje významnou roli marketingová komunikace směrem k personálu a zákazníkovi lékárny, aby zmizely pochybnosti.

**Graf 9 – Preference odběratelů**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Pět dotazovaných zástupkyň lékáren v pozici odběratelů byly požádány, ale ze svého pohledu srovnaly jednotlivé aspekty produktů a výrobce podle preferencí. První preference je v tomto případě ta nejzásadnější a naopak za 5. preferenci je označeno pro ně nejméně důležité. Není tedy překvapením, že za nejzásadnější považují vnímanou kvalitu produktů. Poněkud překvapivé může být, že druhým nejdůležitějším aspektem při rozhodování o tom, co a v jakém množství odebírat, není primárně hladina nákupní ceny, ale jaká je s reprezentantem dohodnuta sleva či forma podpory prodeje. Důležitá je tedy vyhlídka prodejnosti bez ohledu na cenu. Znalosti o výrobci a jeho společenské odpovědnosti jsou pro odběratele relevantní informací, preferencemi se však řadí až za standardními očekáváními, jako jsou kvalita, sleva, forma podpory prodeje a další. Při shrnutí získaných informací od respondentek, které mají reprezentovat skupinu odběratelů, budou preference srovnány takto:

1. kvalita produktů
2. sleva, nabídka podpory prodeje
3. nákupní cena
4. znalosti o výrobci a jeho CSR
5. design, image značky

### **Znalost CSR aktivit Pierre Fabre**

Na dotaz, zda vnímají firmu Pierre Fabre Dermo-cosmétique Tchequie, potažmo celou Pierre Fabre Group za společensky odpovědnou firmu, odpovědělo 60 % kladně. Stejný počet

dotazovaných také věděl, že většinovým vlastníkem skupiny je Nadace Pierre Fabre. V další fázi rozhovoru byly seznámeny s výčtem filantropických projektů z oblastí vzdělání či zdravotnictví, které ve světě kontinuálně probíhají a mají velký dopad na zdejší chudé regiony. Opět 60 % zareagovalo, že tyto informace jim byly sděleny v rámci produktového školení. Zbýlých 40 % si nevzpomínalo nebo jim informace v první řadě ani sděleny nebyly. Paradoxně se však jednalo o ty lékárny, u kterých byla v úvodu označena nejdelší doba spolupráce, tedy přibližně 10-15 let.

Vysvětlení se nabízejí hned tři – personál dané lékárny nenavštěvuje školení, kde je mj. možné dozvědět se i o CSR aktivitách Pierre Fabre (což může být dáno dojmem dostatečné znalosti sortimentu nebo nedostatečnou motivací školení navštěvovat). Dalším možným vysvětlením může být nepozornost personálu během školení a v neposlední řadě také vypuštění těchto informací ze školení.

Nízká úroveň znalostí odběratelů o společenské odpovědnosti firmy je přirozená, jelikož při běžném kontaktu s obchodním zástupcem není vedle tvorby objednávek příliš prostoru pro rozhovory na dané téma. Při školení je díky dynamičnosti odvětví věnován hlavní prostor především produktům a novinkám a posluchači jsou obtěžkáni mnoha informacemi. Na druhou stranu, většina žen přiznala, že znalost CSR aktivit firmy není příliš relevantní pro míru jejich spolupráce a kvantitu objednávek. Zdánlivě se tedy sdílení těchto informací jeví jako zbytečné. Účel společenské odpovědnosti však netkví ve zneužívání pozitivních informací za účelem ovlivnění některé ze zájmových skupin, ale otevřeně poskytovat všechny informace. A v této oblasti, jak respondentky potvrdily je sdílení těchto faktů spíše nedostatečné.

### **3.5.5 Zaměstnanci**

Pro utvoření komplexnějšího náhledu na Společenskou odpovědnost, nesmí být opomenuta důležitá zájmová skupina a těmi jsou firemní zaměstnanci a osoby samostatně výdělečně činné, se kterými firma úzce spolupracuje. Šetření probíhalo opět osobně, prostřednictvím strukturovaného rozhovoru, který je přílohou č.3. Cílem rozhovorů bylo jednak utvoření objektivnějšího posudku o společenské odpovědnosti, ale také zjištění požadavků zaměstnanců, jakožto neopomenutelného stakeholdera. Jeho části tvořily:

- úvodní dotazník s kroužkovacími otázkami zaměřenými na obecné informace o respondentovi
- následný dotazník s otázkami zaměřenými na očekávání, preference a motivaci zaměstnance

- hodnotící tabulky, podrobně ukazující důležitost aspektů zaměstnání
- hodnotící tabulky, ukazující vnímanou významnost jednotlivých benefitů
- otevřené otázky, jejichž cílem je zhodnocení firmy z pohledu zaměstnance

Níže je uvedena tabulka, která shrnuje všechny základní informace o respondentech. Rozhovory probíhaly jednotlivě, anonymně a byly vybrány osoby s různou délkou zkušenosti s firmou, napříč firemní hierarchií a odděleními (obchodní, marketingové, logistické a da).

**Tabulka 7 – Obecné informace o respondentech**

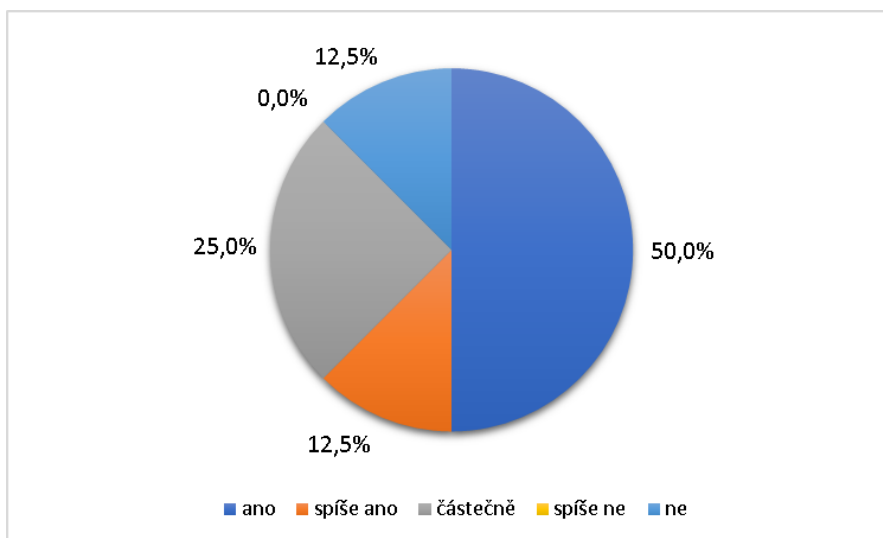
Základní informace	Počet responzí	Podíl
<b>1.Pohlaví</b>		
Žena	6	75,0 %
Muž	2	25,0 %
<b>2.Věk</b>		
20-25 let	1	12,5 %
26-35 let	2	25,0 %
36-45 let	3	37,5 %
46-55 let	0	0,0 %
55 a více let	2	25,0 %
<b>3.Nejvyšší dosažené vzdělání</b>		
střední s maturitou	3	37,5 %
Vysokoškolské	5	62,5 %
<b>4.Délka spolupráce s firmou</b>		
méně než rok	1	12,5 %
1-2 roky	4	50,0 %
3-5 let	2	25,0 %
6-9 let	1	12,5 %
10-15 let	0	0,0 %
více než 15 let	0	0,0 %
<b>5. Pozice ve firmě</b>		
TOP management	1	12,5 %
Střední management	2	25,0 %
Výkonný pracovník (prodejce, obchodní zástupce)	3	37,5 %
Režijní pracovník (administrativa, office)	2	25,0 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Z tabulky vyplývá, že se šetření zúčastnily z většiny ženy, z jedné čtvrtiny doplněny muži. Věkové rozložení bylo variantní, přesto zcela chyběl zástupce skupiny 46-55 let. Dle zastoupení zaměstnanců a jejich času stráveném ve firmě lze na základě vybraných osob

poukázat na to, že jen malý podíl zaměstnanců zůstává ve firmě déle než 6 let. Může to být dáno i tím, že firma svou velikostí nemůže zaměstnancům nabídnout možnost kariérního růstu, aniž by se vyšší pozice neuvolnila. V tomto případě se pak zaměstnanec s touhou posunout se výše nebo do jiného oddělení, poohlíží po jiné firmě.

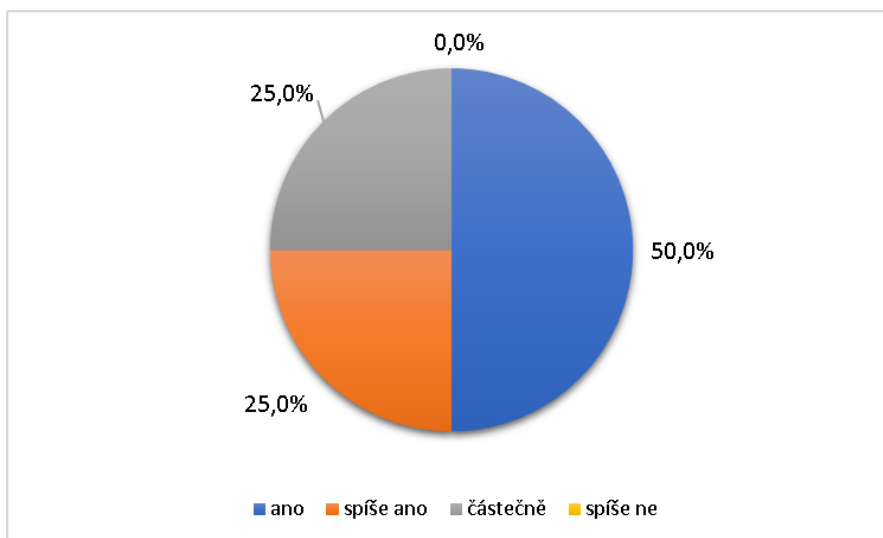
**Graf 10 – Máte při výkonu své funkce možnost využít Vaše schopnosti a kvalifikaci?**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Ze 62,5 % se respondenti přiklonili k tomu, že jejich schopnosti a kvalifikace jsou při práci využívány. Polovina z nich je o tom přesvědčena. Nemalý podíl z nich pak označil možnost, kdy jsou jsou využívány částečně. Možnost „spíše ne“ nezvolil, zato 1 respondent nemá možnost využít svůj potenciál. Tyto výsledky však budí dojem víceméně pozitivní.

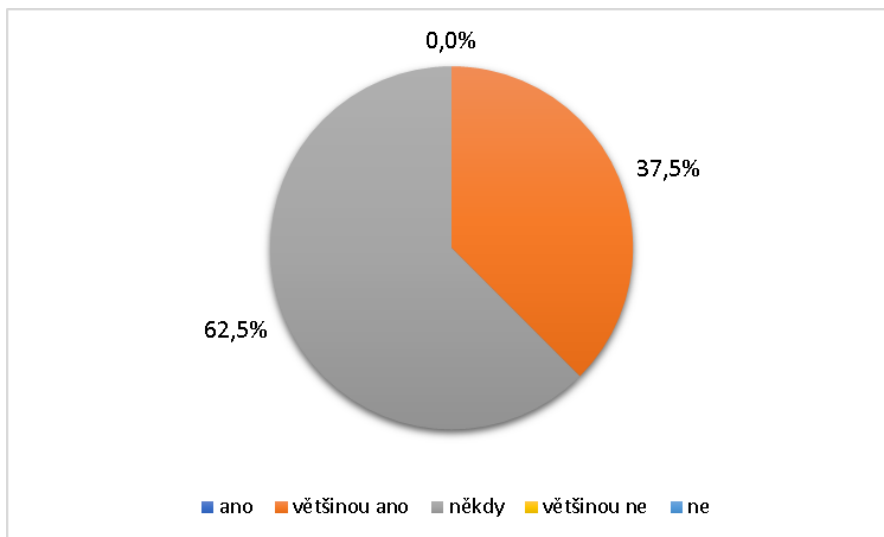
**Graf 11 – Ovlivňuje styl vedení Vašich nadřízených pozitivně Vaši motivaci k práci?**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Pozitivní světlo na vedení firmy vrhají i výsledky vzešlé z odpovědí na otázku ohledně stylu vedení a schopnosti motivovat druhé. Tři čtvrtiny dotázaných označily možnosti „ano“ a „spíše ano“. Zbytek to vidí částečně.

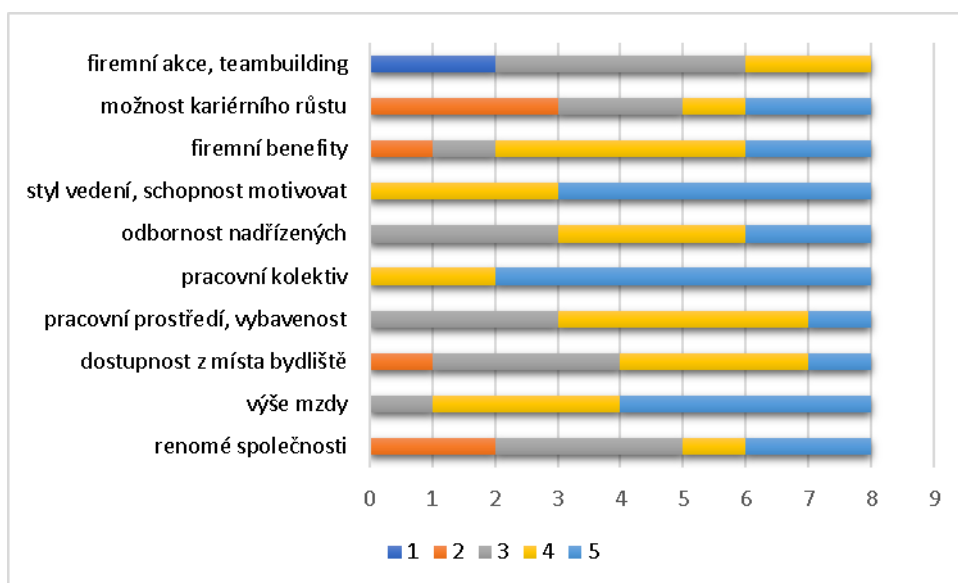
**Graf 12 – Máte možnost podílet se na rozhodování, vyjádřit svůj postoj či je na Váš názor brán ohled?**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Respondenti se v této otázce shodli, že „někdy“ a v menší míře „spíše ano“ mají možnost vyjádřit svůj názor, podílet se na rozhodování v relevantních záležitostech a na jejich názor je v již uvedené míře případů brán ohled.

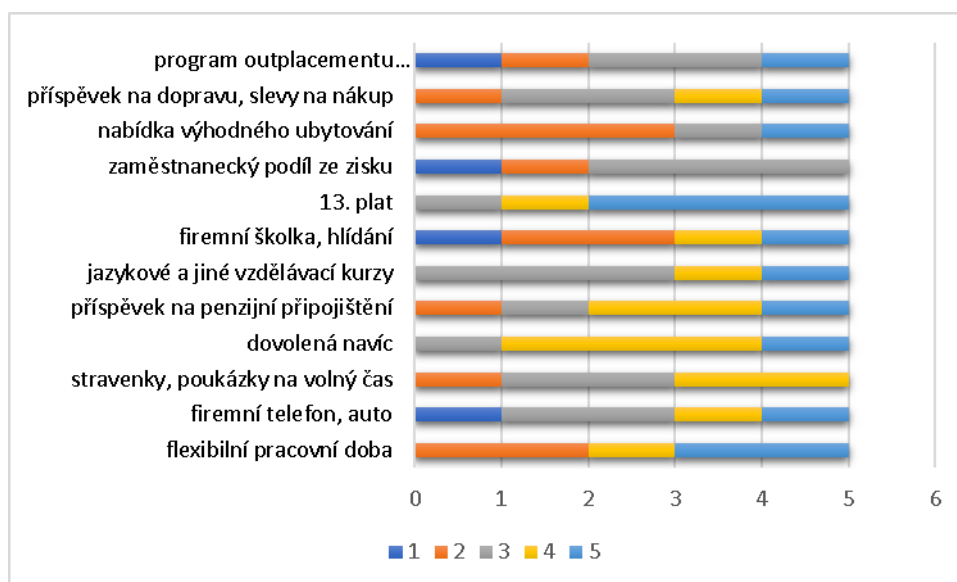
**Graf 13 – Míra významnosti jednotlivých aspektů zaměstnání**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

U této otázky je třeba nejdříve zdůraznit, že hodnocení 1 znamená nejmenší míru významnosti a hodnocení 5 největší. Výše zmíněný graf popisuje, jak významné jsou pro dotázané osoby uvedené aspekty zaměstnání. Lze z něj vyčíst, který aspekt považuje většina za nejvýznamnější, a tím jsou zejména pracovní kolektiv a styl vedení nadřízených a jejich schopnost zaměstnance motivovat. Tyto lidské aspekty jsou v preferencích na přednějších místech než často přeceňované materiální aspekty, jako jsou benefity a výše mzdy, které byly také označeny za důležité. V součtu nejmenší míry významnosti je pak dle výzkumu firemní akce a teambuildingy. Ty jsou poté následovány druhým nejméně důležitým, a tím je možnost kariérního růstu.

**Graf 14 – Míra významnosti jednotlivých zaměstnaneckých benefitů**



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Tato otázka opět užívá stejný způsob hodnocení, tedy, že číslo 1 znamená nejmenší míru významnosti a hodnocení 5 největší. Následující otázku nevyplňovali všichni dotázaní, jelikož forma jejich pracovně-právního vztahu zaměstnanecké benefity nezahrnuje. Ti, kteří otázku zodpověděli, označili jako nejvhodnější benefity 13. plat a dovolená navíc. Středně důležité byly i následující benefity: firemní telefon a auto, příspěvek na penzijní připojištění a jazykové či jiné vzdělávací kurzy. Za nejméně lákavý benefit byla označena možnost vlastnit zaměstnanecký podíl ze zisku. To je právě benefit, který v 7 zemích Evropy v rámci Pierre Fabre Group je také poskytován. Část zaměstnanců se však vyjádřila, že s touto výhodou nemají zkušenost a pro její docenění by byla třeba hlubší znalost problematiky.

## **Očekávání a zpětná vazba zaměstnanců**

Z kvalitativní části šetření pomocí strukturovaného, vedeného rozhovoru, vzešlo několik překvapivých poznatků. Již výše byla naznačena důležitost pracovního kolektivu pro většinu dotázaných. Z úvodní otázky této části vyplynulo jedno pozitivní hodnocení, a tím je právě přátelský, neformální kolektiv. Respondenti tak odpovídali na dotaz, zdali byli nějak pozitivně firmou překvapeni nad rámec jejich počátečních očekávání. Někteří z respondentů zmínili projev zájmu o jejich osobu ze strany vedení firmy již při pracovním pohovoru. Tato schopnost udělat na kandidáty dobrý první dojem, ale hlavně, udržet si jej, je důležitým základním kamenem dobré firemní kultury. Ovšem tu tvoří především i sami zaměstnanci mezi sebou a těm se příjemnou atmosféru, zdá se, držet daří. Tento neformální vztah ve směru od nadřízeného k podřízenému pomáhá navodit pocit důležitosti a může být jedním z důvodů, proč potvrdili v dotazníku, že se cítí motivovaní.

Na druhou stranu, v rozhovorech bylo vyřčeno i několik společných jmenovatelů, které mohou ohrozit přátelské a týmové klima. Firma má svoji stanovenou organizační strukturu i hierarchii, přesto však dochází k situacím, kdy není zcela jasné, kde končí kompetence jednoho pracovníka a začíná druhého. Pak může nastat situace, kdy zaměstnanec nesplní svou roli v domnění, že spadá do kompetence jiného. Nebo naopak svou práci provede, ale ta je následně kontrolována, editována a proces je zdlouhavý a nepružný. Právě proto je tedy klíčová meziodvětvová komunikace, která má, navzdory příjemnému pracovnímu kolektivu, zatím mezery.

Firma má svou tradici, prestiž (obzvláště citelnou například v rodné Francii) a subjektivním pohledem se tak zdá, že je stavěna na velmi konzervativních základech, nepříliš podléhajícím tržním trendům. Tím tak může docházet z dnešního pohledu k anomáliím. V nadnárodních firmách se kupříkladu stává stále více běžným benefitem tzv. „home office“, tedy práce z domu se vzdáleným přístupem na síť. U některých firem v oboru může být zase pozorována větší či modernější technická vybavenost. Zdejší firma je ovšem specifická právě svým většinovým vlastníkem, jenž spravuje velký objem financí za filantropickým účelem. To s sebou zřejmě nese i střídmejší nakládání s prostředky.

## **Vnímání společenské odpovědnosti**

Většina respondentů slovní spojení „Společenská odpovědnost podniku“ nikdy neslyšela a přes nezpochybnitelný aktivní přístup celé Pierre Fabre Group, tento pojem nepoužívá. Byly tedy dotázáni, co si pod tím představují. Zde je shrnutí jejich odpovědí, které jsou pro větší přehlednost zařazeny do Tří pilířů:



- Ekonomický: reakce na potřeby zákazníků a dodavatelů, podpora zaměstnanosti v regionech, co firma dělá navíc oproti ostatním firmám, svědomité řešení reklamací, etika v konkurenčním boji
- Sociální: respekt k regionu a obci, v nichž firma podniká, organizace či účast na charitativních projektech, zaměstnání znevýhodněných osob
- Environmentální: ochrana a obnova přírodních zdrojů, praktikování konceptu trvale udržitelného rozvoje (např. ve výrobě), maximální redukce vyprodukovaného objemu odpadů

### Znalost CSR aktivit Pierre Fabre

I česká dceřiná společnost Pierre Fabre Dermo-cosmétique je do jisté míry společensky odpovědná. Společnosti celosvětově přispívá nepřímou, pomocí redistribuce prostředků, které se sestávají také z tržeb pocházejících z českého a slovenského trhu. Z těch se pak rodí velké, nákladné projekty, které jsou zmíněny v části shrnující Report o společenské odpovědnosti skupiny Pierre Fabre. Mezi českými zaměstnanci největšími znalostmi přirozeně disponovala PR manažerka, která s fakty pracuje. Z aktivit bylo nejčastěji vzpomenuto následující:

**Tabulka 8 – CSR aktivity jmenované zaměstnanci**

<b>CSR aktivity Pierre Fabre Group</b>	
<b>popis aktivity</b>	<b>četnost odpovědí</b>
Velká zelená zeď	5
Odběrem podpora zaměstnanosti v Africe	1
Olivovníky na Peloponésu	2
Ochrana ohrožených druhů rostlin	2
Bio odbouratelné obaly Klorane	3
Vzdělávání v botanice	3
Vývoj léků proti drepanocytóze a jiným chorobám	3
Záchrana oceánů	1
Projekt "Zelená města" ve Francii	1
Lékařský personál a medikace v Africe	4
<b>CSR aktivity PIERRE FABRE DERMO-COSMETIQUE TCHEQUIE</b>	
Kosmetovigilanční servis	1
Diagnostika, propagace důležitosti prevence	2
Partnerství akce "Stan proti melanomu"	1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Všichni dotazovaní zaměstnanci se také shodli na tom, že Firmu Pierre Fabre považují za společensky odpovědnou (50 % zvolilo možnost „ano“, zbývajících 50 % „spíše ano“).

Také vědí, že byl etický kodex firmy přeložen do češtiny a je k dispozici. Ne všichni jej však četli. O vlastnické struktuře, tedy, že většinových (pozn. přesněji, 86%) vlastnictvím disponuje Nadace Pierra Fabra, měl přehled každý dotázaný. Na otázku, zda Pierre Fabre Dermo-cosmétique Tchequie dostatečně seznamuje své zaměstnance, odběratele a zákazníky se strategií společenské odpovědnosti, se odpovědi rozštěpily na dvě verze. První bylo přesvědčení, že oni (zaměstnanci) jsou s danou tematikou seznámení dostatečně. Protipólem je však informovanost odběratelů a zákazníků. Zde převažovala odpověď „ne“. To koneckonců potvrzuje i samotné šetření mezi odběrateli, kdy klienti s více než desetiletou fungující spoluprací neměli takřka žádné znalosti.

### Graf 15 – Míra ochoty zapojit se do případné charitativní aktivity



Zdroj: Vlastní zpracování, 2017

Pokud by byla možnost zapojit se jednorázově do chodu dobročinné akce, kterou zaměstnanec uzná za smysluplnou, byli respondenti této myšlenky nakloněni. Poté byly diskutovány i podmínky, za jakých by byli ochotni se účastnit. Z rozhovorů vzešly tři přijatelné varianty, které získaly srovnatelný počet hlasů, a těmi jsou:

- účast ve volném čase bez kompenzace (odměny)
- účast ve volném čase, kompenzovaná nefinanční odměnou (např. wellness poukaz aj.)
- účast v pracovní době, nemusí však být finančně odměněna

### Shrnutí poznatků z rozhovorů se zaměstnanci

Z rozhovorů, které zde reprezentují názor všech zaměstnanců vzešlo několik pozitivních zjištění, která napovídají, jaké mohou mít důvody ke spokojenému setrvání ve firmě. Ke zvýšení jejich motivace tedy mj. přispívají:

- pocit sounáležitosti s kolegy, dobrý pracovní kolektiv
- přesvědčení o kvalitě produktů a jejich léčebných účincích

- ztotožnění se s firemními hodnotami
- pocit satisfakce z již tradičně probíhajících veřejně prospěšných aktivit
- zaměstnanecké benefity, které částečně odpovídají na reálné potřeby pracovníků

Získané poznatky, které naopak na pracovní prostředí vrhají horší světlo tak mohou sloužit jako vodítko, co by mohlo být pro větší spokojenost učiněno. Znalosti zaměstnanců o aktivitách společenské odpovědnosti skupiny Pierre Fabre byly o poznání širší, než je tomu u odběratelů. Také jejich zainteresovanost ve věcech CSR firmy byla vysoká. Je to dáno tím, že absolvují obsáhlejší a podrobnější semináře, které mají potenciál působit motivačním účinkem.

## **1.2.Návrh na optimalizaci strategie společenské odpovědnosti podniku**

Tato část je zaměřena na návrh zlepšení ve strategii společenské odpovědnosti podniku. Dceřiná firma Pierre Fabre na českém a slovenském trhu nemá žádného zaměstnance, který by měl v kompetenci se pouze touto tematikou zabývat. Aktivity, kterým se věnuje, jsou povětšinou inspirovány vizí, strategií a cíli, které sdílí v rámci celé Pierre Fabre Group. Nikdo se tedy zde nevěnuje tvorbě či překladu CSR reportu.

### **3.6.1 Ekonomická oblast**

Vzhledem ke kapacitě, jakou firma má, se nejeví jako pravděpodobné, že by mohl být někdo tvorbou reportu česko-slovenské firmy zaúkolován. Doporučením ale zůstává alespoň snaha přiblížit svým zákazníkům a odběratelům strategii společenské odpovědnosti globální Pierre Fabre. A to zajištěním překladu do češtiny a slovenštiny a tím tak přiblížit a dostat více mezi lidi povědomí o aktivitách, které koná. Aby spotřebitel, který produkty nakupuje, věděl, kam a za jakým účelem jsou jeho vynaložené prostředky dále redistribuovány.

V návaznosti na report je dále potřeba, aby byla zajištěna česká a slovenská verze webových stránek výrobce Pierre Fabre s podrobnými informacemi, odkazem na přeložený CSR report a stránky jednotlivých značek. V rámci ekonomického pilíře odpovědnosti Pierre Fabre nepochybně zajišťuje nezávadné výrobky požadované kvality, kosmetovigilanční servis, ale součástí toho je i větší otevřenost a transparentnost informací. Poslední zmíněná položka zatím chybí. Koncoví spotřebitelé totiž doposud nemají žádné pojítko mezi jeho jednotlivými značkami, které na trhu fungují zdánlivě separátně. Tento fakt deklaruje i výsledek spotřebitelského šetření v této práci, kdy 21 % potvrdilo znalost výrobce Pierre Fabre, přitom jedné z jeho značek, nejznámější Eau Thermale Avène, znalo 51 %. Dle vlastního úsudku, je to kontraproduktivní chyba. Firma a jeho zaměstnanci mají jednoznačně

stanovenou jako prioritu zákazníka, jeho spokojenost a především zdraví. Neposkytují mu však otevřeně dostatek informací, a přitom se nezdá, že by musela firma cokoli skrývat. Naopak. Pokud by zákazník netrpěl nedostatkem souvislostí, v případě spokojenosti se sortimentem jedné značky existuje reálná šance, že v případě potřeby vyzkouší i další produkty z řady jiné značky shodného výrobce, jelikož si získal jeho důvěru. A ta je v cenové relaci, v jaké se produkty nacházejí, klíčová. Zákazník totiž koupí daleko bedlivěji zvažuje.

S výše zmíněným pak souvisí i hlubší informační servis i u jednotlivých značek. Není dnes výjimkou, že podnik věnující se primárně prodeji produktů jde hlouběji, spravuje na internetu blog (nebo v případě YouTube účtu videa) s produkty související a v něm poskytuje návod, jak podpořit účinek vizuálně atraktivní cestou. Součástí mohou být i rady na úpravu životosprávy. Protože v případě sortimentu Pierre Fabre, jenž čelí různým dermatologickým neduhům pacientů, jsou produkty pouhým řešením projevu již vzniklého problému. Nabízí se ale vyšší úroveň sociálně odpovědného chování, a to poskytnout spotřebitelům návod na životosprávu vedoucí k prevenci nebo v situaci již vzniklého problému. Tou může být například skladba stravy. Tohoto dnešního trendu blogů a videí by se měl chytout i zkoumaný subjekt a využít

### **Návrh způsobu poskytování informačního servisu**

Základem myšlenky je aplikace přístupná pomocí QR kódu, který by byl umístěn na obalu všech výrobků od značek Pierre Fabre, i na zvýhodněných testovacích balíčcích. QR kód odkáže na stránky Pierre Fabre nebo přímo na App Store, popř. Google Play, kde si ji bude spotřebitel moci zdarma stáhnout a nainstalovat. Aplikace by pak měla několik informačních funkcí.

- Představení firmy Pierre Fabre, jejího vývoje, značek a řad produktů. Plus by přiblížila spotřebiteli jednotlivé filantropické projekty firmy, k čemu kde dochází.
- Inspirováno webovou stránkou Eau Thermale Avène, nabídla by aplikace možnost udělat si diagnostiku pleti (popř. vlasů), na jejím základě stanovit pro daný účel vhodný produkt zařazený do doporučeného postupu na sebe navazujících výrobků v rámci čištění a zlepšení vlastností pleti, popř. vlasů. V případě aktualizace aplikace by pak byla databáze produktů rozšířena o případné inovace či nové produkty.
- Jednoduchý průvodce cestou výrobku, který by (u produktů na rostlinném základu) seznámil spotřebitele s farmáři, prvovýrobci, poté pokračoval představením vývojových center a výrobních závodů až ke skladu, redistribuci a prodejně.

- Sloužit jako jednoduchý rozcestník, v rámci určitého dermatologického problému, který dále odkáže na odborné články expertů. V závislosti na obsahu by se zde spotřebitel (pacient) dozvěděl relevantní informace a doporučení na životosprávu. Aplikace by tak mohla přispět ke snížení dezinformace vzniklou svobodným publikováním na internet (např. neodborná fóra a diskuze).

Argumenty, proč by takto přístupná aplikace mohla být vhodným nástrojem je nenápadná propagace, která se slučuje s myšlenkou společenské odpovědnosti. Snaha informovat o svých aktivitách veřejnost nesmí být znásilněna formou propagace, jež by vedla k ovlivňování spotřebitele v místě nákupu. Současně je QR kód jednoduchou formou propojení virtuálního nástroje s realitou, k němuž stačí pouze zaostření fotoaparátu v mobilním telefonu, který má každý u sebe.

**Tabulka 9 – Odhad nákladů**

<b>Odhad nákladů na spuštění aplikace Pierre Fabre</b>	
Vytvoření QR kódu	650 Kč
Vytvoření a zprovoznění aplikace pro iOS a Android	2*20 000 Kč
Servis (jen v případě opravy chyby, aktualizace)	cca 3000 Kč
Registrace aplikace na App Store a Google Play	2*2000 Kč

Zdroj: Vyvojmobilnichaplikaci.com, 2017;  
generator-qr-kodu.cz, 2016

Již název tabulky napovídá, že se jedná o odhad. Zjistit přesnou cenu vytvoření aplikace a následného servisu, je takřka nemožné. Tvorbě předchází výběr vývojové firmy, která si vyslechne zadání a poskytne konzultaci. Podle složitosti a komplexnosti aplikace je pak stanovena cena, jelikož různá náročnost si vyžaduje různou hodinovou dotaci a počet vývojářů. V tomto případě se bude jednat o jednodušší formu aplikace, jelikož není požadována funkce elektronického prodeje, a jiné složitější funkce. V závislosti na následné potřebě optimalizace aplikace, opravy chyb či frekvenci vytvoření aktualizace, se pak bude odvíjet i cena provozu. Jedná se však o jednorázové platby, ne paušální.

### **3.6.2 Sociální oblast**

Do sociální oblasti je řazena péče o zaměstnance a reakce na potřeby veřejnosti, místních komunit, spolupráce s neziskovým sektorem a jiné. V rámci zachování, a v lepším případě zvýšení úrovně péče o zaměstnance, lze doporučit home office tam, kde má nesporný význam. Například u žen s malými dětmi, které potřebují potomka brzy vyzvednout ze školky či školy. V situaci, kdy firma nedisponuje firemní školkou je to vstřícný krok vůči

zaměstnanci. Bylo by vhodné dohodnout určité procento hodin měsíčně, které smí zaměstnanec odpracovat mimo kancelář. Ty by si pak rozvrhl už dle rozvrhu, případně nemoci dítěte. Například některý den v týdnu odpoledne nebo pátky atd.

Současně z šetření vyplynulo, že zaměstnanci prakticky nemohou použít žádného mechanismu v případě nespokojenosti nebo podnětů směrem k vedení. Je pochopitelné, že se proto mnohdy nemusí odvážit tyto podněty vznést nadřízeným osobně, protože jsou svědky velké vytíženosti vedení. Pokud je to možné, bylo by praktické stanovení konzultačních hodin, které by si příjemce podnětů vyhradil pro své kolegy či zaměstnance. Vhodnou osobou by v tomto případě byla HR manažerka nebo sám generální ředitel. V tuto vyhrazenou dobu by mohl zaměstnanec přistoupit s nápady na zlepšení nebo žádostí o pomoc s řešením konfliktu a jiných záležitostí. V případě, že během konzultačních hodin nikdo nepřijde, může se onen příjemce pochopitelně věnovat své hlavní pracovní činnosti.

V rámci sociální oblasti a s tím související podpory regionů, je zde i návrh na příklon ke spotřebě Fairtrade produktů. V případě pozitivní zpětné vazby ze strany vedení a zaměstnanců, by mohli jít uživatelé firemní kanceláře ještě dále a usilovat o certifikaci organizace Fairtrade Česká republika. Dle dostupných zdrojů zatím označení „Fairtrade kancelář“ v Česku a na Slovensku dosud není, proč ale nebýt průkopníkem? Kritéria jsou organizací stanovena pro města, úřady, církve a fakulty a jsou natolik jasná, přesto univerzální, že je možné je aplikovat i na chod kanceláře. Kritéria jsou následující:

- Stanovit si řídicí skupinu čítající alespoň 3 členy z řad zaměstnanců. Ta se musí scházet alespoň 2x ročně za účelem vymyšlení aktivit, do nichž bude zahrnuto zvýšení osvěty o Fairtrade. Ze skupiny je pak zvolen 1 zástupce, který komunikuje s Fairtrade Česko a Slovensko (FČS).
- Oficiální podpora Fairtrade. Je přijat dokument, který deklaruje oficiální podporu Fairtrade (např. na webových stránkách společnosti) a zavazuje se ke spotřebě těchto produktů.
- Informování zaměstnanců úřadu (v tomto případě firmy).
- Nákup fairtradového zboží pro vlastní spotřebu.
- Média a komunikace navenek. Jsou medializovány firemní aktivity s podporou fairtrade (NaZemi, 2011)

Argumenty hovořící pro tento krok, nebo minimálně přestup na spotřebu fairtradové kávy a čaje, jsou etické, ale i nákladové. V současné době je v sídle české firmy potřebována káva s označením „UTZ certified“ o nákupní ceně od 609 Kč/kg. Fairtradovou kávu v bio

kvalitě však lze sehnat i levněji nebo ve shodné cenové relaci (např. Espresso bio zrnková káva nejmenované značky, v ceně 629 Kč/kg).

Záleží na osobních prioritách, ale faktem je, že produkty Fairtrade mají specifitěji definovanou dětskou práci a větší podporu Evropské unie, jelikož má svá kritéria zakotvena i v legislativě EU pro unijní trh s fairtradovými produkty, konkrétněji v Evropských směrnících (NaZemi, 2011).

### **Návrh firemního dobrovolnictví**

Jak vyplývá z šetření mezi zaměstnanci, ochota účastnit se jedné či více jednorázových dobrovolnických akcí ročně, byla přesvědčivá natolik, že je žádoucí do návrhu na zlepšení společenské odpovědnosti tento druh aktivity zařadit. Takřka ve všech případech byla odpověď doplněna o poznámku, aby daná akce byla smysluplná. Což lze chápat, jako takovou akci, která současně přispěje dobré věci stejně jako poskytne zaměstnanci možnost odreagovat se od běžného pracovního nasazení a byla korunována o hřejivý pocit vykonaného dobrého skutku a seberealizace.

Není zde cílem firemním zaměstnancům vnutit konkrétní aktivitu. V současné době již propast mezi neziskovkami a byznysem vyplňuje most v podobě platform organizujících spolupráci. Jednou z propracovaných forem je například Zapojímse.cz, zaštitěná organizací Byznys pro společnost. Zde se může zaregistrovat nezisková organizace hledající dobrovolníky, jednotlivci se zájmem o dobrovolnictví, ale i celé skupiny nadšenců z firmy.

Dalším tipem může být Ekologický institut Veronica, který se také přizpůsobuje trendům a dal se cestou rozšíření portfolia činností o teambuildingové akce zaměřené na přírodu, flexibilně dle přání firmy. Teambuilding se tak mj. může skládat z výletů s průvodcem, seminářů na téma „Zelená kancelář“, soutěže ve sběru odpadků a další. Odměnou pak může být např. poukaz na masáž. Partnerství s platformou nabízí větší profesionalitu a efektivitu plus nabídku dobrovolnické akce na míru, dle preferencí. Na těch by bylo vhodné se dohodnout například pomocí interního hlasování. Aby akce vykazovala i rysy teambuildingu, a naopak nerozdělovala kolektiv.

Posledním návrhem by byla rada účastnit se akce nadací či dobrovolnických center pracujících s mentálně nebo tělesně postiženými. Díky osobní zkušenosti s organizačním týmem Evropských dnů handicapované mládeže pořádaných Nadačním fondem Emil, mohu jen doporučit. V Plzni, v dobrovolnickém centru Totem zase zaměstnanci mohou přijet i s vlastními dětmi a společně jít se zdejšími klienty na procházku, hrát hry nebo ručně vyrábět. Takto strávené dny nabíjejí energií, poskytnou psychický odpočinek a hřejivý pocit

ze smysluplné pomoci, kterou zaměstnanec ani jako pomoc vůbec nemusí vnímat. Setkáním s takto znevýhodněnými osobami dochází k prolomení bariér, tání ledů, padání sociálních stigmat. Vzájemná interakce napomáhá šíření tolerance a rovnosti ve společnosti. Hnutí, společenství a dobrovolnických center je ale více a stačí si vybrat. Cílem práce není propagovat jen výše zmiňovaná.

### **3.6.3 Environmentální oblast**

V environmentální oblasti bylo na sídle české dceřiné společnosti nedávno odstartováno testovací období pro zařízení na úpravu kohoutkové vody. Nabízí se tak reálná šance na změnu v zajištění pitné vody s pozitivním dopadem v podobě výrazné redukce odpadu, konkrétně PET lahví.

V rámci globálního Pierre Fabre panuje trend snižování užitého obalového materiálu. Dříve měla část produktů svůj plastový obal, který byl umístěn do papírové krabičky. V poslední době klesá míra užití sekundárního balení do krabiček a u části produktů byly krabičky zrušeny. Na českém a slovenském trhu můžeme však u produktů v krabičkách pozorovat, že jsou baleny nadvakrát. Francouzský potisk na krabičce má pak pro větší srozumitelnost zde česko-slovenský přebal. Současně je však náš region příliš malý, aby si zasloužil vlastní obal. Je jasné, že se jedná o praktické řešení výroby, kdy nemusí být od začátku plánováno, který konkrétní kus půjde, na který trh. Přebaly však způsobují dvojnásobné užití papíru, resp. spotřebu dřeva. Přebal v dané jazykové verzi je však nakonec vyroben v každém případě. Žádoucí by tedy bylo buď pokračovat v klesajícím trendu užití krabiček anebo transportovat produkty bez nich a zde je v distribučním centru balit do obalu v žádoucí jazykové verzi. Pokud je to proveditelné.



## 4. Závěr

Téma diplomové práce byla Společenská odpovědnost podniku. Hlavním cílem bylo zhodnocení oblasti společenské odpovědnosti ve zvoleném podniku a pro něj také navrhnout případné změny, které by mohly být provedeny. Zvoleným podnikem se stal Pierre Fabre Dermo-cosmétique Tchèque, s.r.o., což je dceřiná společnost původem francouzské skupiny Pierre Fabre, působící na českém a slovenském trhu.

V první části práce jsou zmíněna teoretická východiska nezbytná pro další postup v tvorbě práce. Definice společenské odpovědnosti a jejich oblastí, výhody plynoucí z přijetí konceptu, ale také způsoby hodnocení aktivit firem a možné kritické náhledy na přístup.

Jak je předesláno i v metodice práce, dosažení cíle, tedy zhodnocení CSR aktivit v podniku bylo tvořeno několika částmi. Nejprve shrnutí obsahu všech kapitol reportů společenské odpovědnosti firmy globálně. Je tomu z toho důvodu, že česká dceřiná společnost vlastní report nevytváří, a přitom funguje na principech stanovených zde. Report byl podroben hodnocení na základě zásad GRI, tedy nejužívanějších zásad stvořených iniciativou „Global Reporting Initiative“. CSR report byl zpracován přehledně do kapitol, obsahoval konkrétní informace, které byly podloženy výsledky a vlastnictvím certifikací v různých směrech podnikání. Slabého hodnocení se však dostalo v bodě, kdy by měl report obsahovat i negativní informace. Cíle, jež doposud nebyly dosaženy a hrozby, jež mohou firmě komplikovat jak hospodářský růst, úspěch na světových trzích, tak koneckonců i průběh společensky odpovědných aktivit. Zpráva působí dojmem, jako by se její tvůrci obávali vržení špatného světla na firmu. Přitom by, dle subjektivního názoru, zpráva mohla působit přímějí a věrohodněji.

Po zhodnocení reportu následovalo hodnocení společenské odpovědnosti již se zaměřením na firmu působící zde, na českém a slovenském trhu. Jako podklad sloužily každoroční Zprávy nezávislého auditora z období 2010-2015. Pro rok 2016 nebyla dosud zpráva auditorem vytvořena. Obsahem byly účetní výkazy, které přiblížily nejen ekonomickou výkonnost podniku. Součástí obsahu byly i informace o nejvýznamnějších událostech, týkajících se distribuovaných značek, pro lepší představu. Co se týče sociální a environmentální oblasti, pokryly zprávy základní znalost o stavu v určitém období.

Následující kapitoly praktické části byly vytvořeny na základě vlastního výzkumu – kvantitativního i kvalitativního. Snahou bylo dosažení co nejkomplexnějšího popisu CSR chování firmy a potřeb jejích zájmových skupin. Do výzkumu se zapojili zaměstnanci,

odběratelé a skupina 100 koncových spotřebitelů. Ti byli tvořeni spotřebiteli firemních produktů, převážná část z nich však o firmě nikdy neslyšela. To ale nebylo pro výzkum nijak limitující. Jeho účelem totiž bylo zjistit preference a požadavky českého a slovenského spotřebitele, jakožto jednoho ze stakeholderů firmy. Zajímavým zjištěním zde bylo, že firma trpí nedostatečnou propagací, jelikož ji většina veřejnosti nezná. Zároveň je si však firma vědoma, že se věnuje specifickému segmentu, kterým je lékařská kosmetika. Tu běžný spotřebitel netrpící vyšší reaktivitou kůže mnohdy necítí potřebu vyhledávat. V daném oboru lze přesto nalézt populárnější konkurenční firmy a jejich postavení na trhu je výzvou pro zkoumaný subjekt. Z dotazníku mezi spotřebiteli dále vyplynulo, že ve většině případů by snadno rozpoznatelná certifikace výrobku mohla zčásti ovlivnit nákupní chování a pomoci změnit nabídku trhu o výrobky vyvíjené s ohledem na trvalou udržitelnost. Stále je však jedním z klíčových faktorů pořizovací cena a vnímaná kvalita. Žádoucí je tedy větší orientace spotřebitelů v certifikacích, aby jedním z dílčích bodů utvářejících celkový dojem kvality byl také způsob výroby a nakládání s tržbami z prodeje.

V rámci kvalitativního výzkumu s využitím strukturovaných rozhovorů, byli šetření podrobeni již zmínění zaměstnanci firmy a odběratelé z řad pražských lékáren. Pro tyto dvě zájmové skupiny byly utvořeny zvláštní podklady obsahující specificky zaměřené otázky. Oba podklady jsou přílohami této práce. Obě skupiny budily dojem, že jsou se spoluprací s firmou spíše spokojeny, přesto rozhovory pomohly odhalit některá slabší místa a nabídly podnět pro zlepšení. V závěrečné části každého rozhovoru byla probírána tematika společenské odpovědnosti. Všichni respondenti se shodli, že považují zkoumanou firmu za společensky odpovědnou, různila se však míra přesvědčení. Není překvapením, že u zaměstnanců byla informovanost o CSR aktivitách firmy a její mateřské společnosti mnohonásobně vyšší. Paradoxní ovšem byla nižší úroveň těchto znalostí i u odběratelů dlouhodobě spolupracujících. Délka vzájemné spolupráce v tomto případě nehrála žádnou roli. Zkoumaný subjekt tak svými aktivitami v očích odběratelů není příliš rozlišen od kterékoli jiné konkurenční firmy.

Poznatky získané ze všech hodnotících částí společenské odpovědnosti firmy pak vedly k vytvoření návrhové části. Jednotlivé navržené změny jsou pro větší přehlednost roztrženy do oblastí CSR. V rámci ekonomické oblasti bylo firmě silně doporučeno vytvoření korporátních webových stránek v češtině a slovenštině. Krok má potenciál přispět k tomu, že poklesne neznalost výrobce v očích spotřebitelů a jejich jednotlivé značky utvoří vzájemnou souvislost, jelikož mají shodný původ. Dojde k vyšší informovanosti spotřebitelů, respektive veřejnosti, což je žádoucí jev. Je pochopitelné, že stránky byly utvořeny v jazykových verzích

nelidnatějších zemí, přesto si český a slovenský spotřebitel zaslouží shodný přísun informací, jako kterýkoli jiný. Dalším dílčím návrhem bylo utvoření aplikace pro chytré mobilní telefony. Záměrem tohoto návrhu je vyšší míra informovanosti o CSR aktivitách výrobce a informační servis napomáhající s orientací v sortimentu a způsobem užití produktů tak, aby byla dosažena jejich nejvyšší možná účinnost, s ohledem na prostředky, které spotřebitel při nákupu vynaložil.

Návrhy spadající do sociální oblasti jsou takové, které odpovídají ochotě, zvyklostem firmy a jejího personálu. Jak zaměstnanci vypověděli, ochota účastnit se případné charitativní aktivity by byla vítána, pokud by byla uznána za smysluplnou. V práci bylo tedy předneseno několik možností, jak se do akcí zapojit, přestože ve firmě není osoba, která by s organizací takové aktivity měla zkušenosti. Slibovaným výsledkem pak bude samotná prospěšná činnost napomáhající potřebným, odreagování se od běžné zátěže pracovního dne a dodatečný pocit sebeuspokojení z poskytnutí pomoci nebo rozptýlení. Dalším apelem na vedení byla vyšší vstřícnost vůči potřebám zaměstnanců zvážením zavedení „home office“. Samozřejmostí je ovšem stanovení podmínek, za kterých by k poskytnutí možnosti došlo, aby nebyly narušeny spolupráce a komunikace ve firmě a tím nedocházelo k poklesu efektivity práce.

Stručněji zpracované návrhy v environmentální oblasti pak souvisely se složitějším, nadnárodním problémem obalů produktů. Vykonání této změny by si vyžádalo intenzivní komunikaci s mateřskou společností, jelikož změna v systému výroby nemůže být dosažena pouze snahami zdejší pobočky.

## 5. Zdroje

### 5.1.Literární

- BLOWFIELD, M., MURRAY, A.: *Corporate responsibility: a critical introduction*. New York: Oxford University Press, c2008. ISBN 019920909X.
- COHEN, E.: *CSR for HR: a necessary partnership for advancing responsible business practices*. Sheffield: Greenleaf Pub., c2010. ISBN 1906093466.
- DOOLE, I., LOWE, R.: *Strategic Marketing Decisions In Global Markets*. 1.vyd., Sheffield Hallam University: Cengage Learning, 2004, s. 316-318, ISBN 9781844801428.
- FRANC, P., NEZHYBA, J., HEYDENREICH, C. *Když se bere společenská odpovědnost vážně*.1.vyd. Brno: Ekologický právní servis, 2006. 72 s.ISBN 80-86544-08-7.
- HENRIQUES, A.; RICHARDSON, J.: *The triple bottom line, does it all add up?: assessing the sustainability of business and CSR*. Sterling, VA: Earthscan, 2004. ISBN 1844070158.
- KAŠPAROVÁ, K., KUNZ, V.: *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada, 2013. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4480-3.
- KOTLER, P.: *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. s. 241-247. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KUNZ, V.: *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.
- KULDOVÁ, L.: *Společenská odpovědnost firem: [etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi]*. Kanina: OPS, 2010. ISBN 978-80-87269-12-1.
- PAVLÍK, M., BĚLČÍK, M.: *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ní dál*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3157-5.
- PELSMACKER, P., GEUENS, M., VAN DER BERGH, J.: *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, c2003, s. 162-163, ISBN 9788024702544.
- VOCHOZKA, M., MULAČ, P. a kol.: *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
- SAVITZ, A.; WEBER, K.: *The triple bottom line how today's best-run companies are achieving economic, social and environmental success -- and how you can too*. San Francisco, Calif: Jossey-Bass, 2013. ISBN 9780470534663.
- SEKNIČKA, P., PUTNOVÁ, A.: *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. Praha: Grada Publishing, 2016, s. 169-176, ISBN 978-80-247-5545-8.
- SVENDSEN, A.: *The stakeholder strategy: profiting from collaborative business relationships*. San Francisco: Berrett-Koehler Publ, 1998. ISBN 9781576750476
- SCHWARTZ, M.S.: *Corporate social responsibility: an ethical approach*. Peterborough, Ont: Broadview Press, 2011. ISBN 9781551112947.
- WERTHER, W. B.,CHANDLER, D.: *Strategic corporate social responsibility: stakeholders in a global environment*. Thousand Oaks: SAGE Publications, c2006. ISBN 141291373X.

ZADRAŽILOVÁ, D.: *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-192-5.

ZÁKON Č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. In: Sbíрка zákonů. 18. 12. 1992.

ZÁKON Č. 262/2006 Sb., zákoník práce. In: Sbíрка zákonů 7.6.2006, část šestá o odměňování za práci, odměna za pracovní pohotovost a srážky z příjmů ze základního pracovněprávního vztahu.

ŽIVĚLOVÁ, I.: *Podniková ekonomika*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2013. s. 85-87, ISBN 978-80-7375-781-6.

## 5.2. Elektronické

AFAQ 26000. Afnor.co.uk [online]. Kent, Spojené Království: Afnor groupe, 2016 [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: <http://www.afnor.co.uk/uk/welcome/certifications/afaq-26000>

BIOO.CZ: *Certifikáty*. Biooo.cz [online]. Praha 1: BIOOO.CZ, 2007 [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <https://encyklopedie.biooo.cz/certifikaty/>

BOUČKOVÁ, B. *Environmentální politiky*. Praha, Česká Zemědělská Univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2016. Dostupné také z: [pef.czu.cz/~maiert/ASP%20Šumperk\\_V\\_ŽP.ppt](http://pef.czu.cz/~maiert/ASP%20Šumperk_V_ŽP.ppt)

BOZP: *Co je systém managementu, kontrol a řízení BOZP dle normy OHSAS 18001? A jak se zavádí do firmy?* BOZP.cz [online]. Praha 2: CRDR spol. s r.o., 2017 [cit. 2017-02-28]. Dostupné z: <http://www.bozp.cz/aktuality/co-je-system-managementu-kontrol-a-rizeni-bozp-dle-normy-ohsas-18001/>

DAHLSRUD, Alexander. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* [online]. 2008, 15(1), 1-13 [cit. 2016-07-20]. DOI: 10.1002/csr.132. ISSN 15353958. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1002/csr.132>

HR FORUM: *Nefinanční motivace*. HR Forum [online]. Praha: People Management Forum, 2010 [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/zmrazili-jste-platy-a-co-dal-aneb-co-nam-krize-dala-a-vzala/>

FINEXPERT.CZ: *Jak na firemní benefity, aby uspokojovaly zaměstnance?* *Finexpert.cz* [online]. Brno: CN Invest a.s., 2015 [cit. 2016-10-31]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/jak-na-firemni-benefity-aby-uspokojovaly-zamestnance>

GRI: Prepare for the Reporting process. *Global Reporting Initiative* [online]. Amsterdam, Netherlands, 2016 [cit. 2016-12-31]. Dostupné z: <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

HAMPLOVÁ, A, ed.: *Mentoring*. Asociace mentoringu [online]. Praha: Centrum dohody, 2013 [cit. 2016-12-28]. Dostupné z: <http://www.asociacementoringu.cz/mentoring/>

ISO. Iso.cz [online]. Brno: providence.cz s.r.o, 1999 [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <http://www.iso.cz>

- KANIA, J., KRAMER, M.: *Game changing CSR*. Harvard University & John. F. Kennedy School of Government. Cambridge, Massachusetts, 2006. Dostupné také z: [https://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/workingpaper\\_18\\_krameretal.pdf](https://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/workingpaper_18_krameretal.pdf)
- KUTNOHORSKÁ, J. a kol.: *Metodika zavádění firemní filantropie pro firmy*. Ostravská univerzita v Ostravě. Ostrava, 2013. Dostupné také z: [http://www.spcsr.cz/files/Metodika\\_zavadeni\\_firemni\\_filantropie\\_pro\\_firmy\\_6-5-2013.pdf](http://www.spcsr.cz/files/Metodika_zavadeni_firemni_filantropie_pro_firmy_6-5-2013.pdf)
- MATTESON, M.; METIVIER, CH.: *Externalities and the environment*. Business Ethics [online]. Greensboro: University of North Carolina Greensboro, 2016 [cit. 2016-12-28]. Dostupné z: <https://philosophia.uncg.edu/phi361-matteson/module-4-business-and-the-environment/externalities-and-the-environment/>
- NÁRODNÍ INFORMAČNÍ PORTÁL O CSR: *Jaký přínos má pro firmu zisk národního ocenění Podnikáme odpovědně?* [online]. Praha 1: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2015 [cit. 2016-07-19]. Dostupné z: <http://narodniportal.cz/jaky-prinos-ma-pro-firmu-zisk-oceneni-podnikame-odpovedne/>
- NA ZEMI: *Kritéria pro úřady*. Fairtradová města [online]. Brno: NaZemi, 2011 [cit. 2017-03-26]. Dostupné z: [http://www.fairtradovamesta.cz/ft\\_urady/kriteria](http://www.fairtradovamesta.cz/ft_urady/kriteria)
- PETKOSKI, D., TWOSE, N.: *Public Policy for Corporate Social Responsibility: July 7–25, 2003*. In: WBI Series on corporate responsibility, accountability and sustainable competitiveness [online]. Washington, D.C.: the World Bank Institute, 2003, 62 str. [cit. 2016-07-19]. Dostupné z: [http://info.worldbank.org/etools/docs/library/57434/publicpolicy\\_econference.pdf](http://info.worldbank.org/etools/docs/library/57434/publicpolicy_econference.pdf)
- ROBINS, R. *Does Corporate Social Responsibility Increase Profits?* [online]. Ontario, Kanada: Investing for the Soul, 2011 [cit. 2016-07-19]. Dostupné z: <http://investingforthesoul.com/Editorials/does-corporate-social-responsibility-increase-profits.htm>
- SOKOLOVSKÝ, T. a kol.: *Definiční vymezení 3 pilířů CSR*. Svaz průmyslu a dopravy ČR. Praha, 2012. Dostupné také z: [http://www.spcsr.cz/files/Definicni\\_vymezeni\\_3\\_piliru\\_CSR.pdf](http://www.spcsr.cz/files/Definicni_vymezeni_3_piliru_CSR.pdf)
- STEINEROVÁ, M., MAKOVSKI, D.: *Koncept CSR v praxi: průvodce odpovědným podnikáním*. Praha, 2008. Dostupné také z: [http://equal.cd.cz/files/brozura\\_CSR\\_web\\_CZ.pdf](http://equal.cd.cz/files/brozura_CSR_web_CZ.pdf)
- STEINEROVÁ, M., VEXLEROVÁ, M., ed.: *Koncept CSR v praxi: Průvodce odpovědným podnikáním*. Praha, 2008. Dostupné také z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/wp-content/uploads/2013/09/Koncept%20CSR%20v%20praxi.pdf>
- STRANDEN, A. L.: *Motivated employees equal satisfied customers*. Science Nordic [online]. Copenhagen: Science Nordic, 2014 [cit. 2016-12-28]. Dostupné z: <http://sciencenordic.com/motivated-employees-equal-satisfied-customers>
- The Social Responsibilities of the Businessman. *University of Iowa press* [online]. Iowa City: University of Iowa press, 2013 [cit. 2016-08-01]. Dostupné z: <http://www.uiowapress.org/books/2013-fall/social-responsibilities-businessman.htm>

TOŠNEROVÁ, E.: *Dobrovolnictví jako pedagogický problém*. Pedagogická fakulta, 2004. Diplomová práce. Karlova Univerzita. Vedoucí práce Doc. PhDr. Karel Rýdl, CSc.

VAČKÁŘ, D.: *Ekologická stopa*. Ekologická stopa.cz [online]. Praha: Centrum pro otázky životního prostředí, Karlova Univerzita, 2015 [cit. 2016-12-28]. Dostupné z: <http://www.ekologickastopa.cz/ekologicka-stopa/190-326-co-je-ekologicka-stopa.htm>

WILBURN, K. *Good for everyone*. St. Edward's University [online]. Austin: St. Edward's University, 2016 [cit. 2016-12-28]. Dostupné z: <https://www.stedwards.edu/articles/featured-stories/2016/06/good-everyone>

.

## 6. Přílohy

### Příloha č. 1 – Dotazník na koncového spotřebitele dermokosmetiky

Pozn.: Dotazník je anonymní a zabývá se segmentem péče o tělo, pleť a vlasy. Nezabývá se dekorativní kosmetikou.

*Úvodní otázky, zabývající se zjištěním základních informací a respondentovi.*

1. Jaké je Vaše pohlaví
  - a. žena
  - b. muž
2. Jaký je Váš věk?
  - a. 18 a méně
  - b. 19–25 let
  - c. 26–30 let
  - d. 31–35 let
  - e. 35–45 let
  - f. 45–60 let
  - g. 60 a více let
3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
  - a. Základní
  - b. Střední bez maturity/Výuční list
  - c. Střední s maturitou
  - d. Vysokoškolské
4. Jaká je Vaše aktuální situace?
  - a. student
  - b. zaměstnanec
  - c. nezaměstnaný, hledající práci
  - d. v penzi

*Následující otázky si kladou za cíl zjistit spotřebitelovy preference a nákupní chování*

5. Kde nakupujete kosmetiku/dermo-kosmetiku?
  - a. na e-shopu
  - b. v drogerii
  - c. ve specializovaných, značkových obchodech (Yves Rocher, Manufaktura, Sephora aj.)
  - d. v lékárně
6. Co Vás v nákupním rozhodování nejvíce ovlivňuje?
  - a. cena
  - b. kvalita
  - c. značka
  - d. doporučení (blízkého okolí či poradenství v místě prodeje)
  - e. reklama (v tisku, na internetu či v televizi)
  - f. aktuální slevové akce
  - g. vlastní odpověď:



7. Ohodnoťte, na stupnici 1-5, jaký význam ve Vašem nákupním rozhodování hrají následující aspekty:

(1- min.význam; 5- značný)		1	2	3	4	5
1.	cena					
2.	značka					
3.	kvalita					
4.	doporučení blízkých					
5.	doporučení v místě prodeje					
6.	slevová akce					
7.	možnost zapojit se do věrnostního programu					
8.	reklama v médiích, na internetu					
9.	vystavení, viditelnost v místě prodeje či na e-shopu					
10.	aktivity společenské odpovědnosti či charitativních projektů					
11.	certifikace výrobku					

8. Označte, prosím, jaká certifikace by na Vás mohla mít vliv při koupi? Lze označit více odpovědí současně, a naopak je možné označit odpověď „žádná“.



Zdroj: Bioo.cz, 2007

9. Jste ochoten/ochotna připlatit za produkt vyšší cenu s vědomím, že se jedná o certifikovaný výrobek, u jehož výroby byl kladen důraz na trvalou udržitelnost?
- spíše ano
  - nevím
  - spíše ne

*Závěrečné otázky byly již zaměřeny na povědomí spotřebitelů o výrobci a jeho značkách*

10. Slyšel(a) jste již někdy o výrobci dermokosmetiky Pierre Fabre Dermocosmétique?

a. ano

b. ne

11. Slyšel(a) jste někdy o jejich značkách Eau Thermale Avène, A-derma, Ducray, Klorane, Klorane Bébé či Elancyl, či je používáte?

(Otázka byla doplněna o loga značek ne z důvodu snahy o propagaci, ale pro nápomoc při odpovídání a zvýšení vizuální atraktivity dotazníku)

a. ano

b. ne

## **Příloha č. 2 – Podklad pro strukturovaný rozhovor s odběratelem**

**Úvodní prohlášení:** Účast na šetření pro diplomovou práci je dobrovolná a anonymní. Nikde nebude zmíněno jméno firmy, jež se zkoumaným subjektem spolupracuje, ani jméno respondenta. Odpovědi slouží pouze pro zhodnocení Společenské odpovědnosti zkoumaného subjektu a návrh optimalizace jeho strategie.

### **Obecné informace**

1. Jaké je Vaše pohlaví
  - a. žena
  - b. muž
2. Jaký je Váš věk?
  - a. 20–25 let
  - b. 26–35 let
  - c. 36–45 let
  - d. 46–55 let
  - e. 55 a více let
3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
  - a. Střední bez maturity/Výuční list
  - b. Střední s maturitou
  - c. Vysokoškolské
4. Jaký je Váš vztah k firmě?
  - a. Vlastník
  - b. Odběratel
  - c. Koncový zákazník
5. Jak dlouho trvá Vaše zkušenost (spolupráce) s firmou Pierre Fabre Dermo-cosmétique Tchequie s.r.o.?
  - a. < 1 rok
  - b. 1–2 roky
  - c. 3–5 let
  - d. 6–9 let
  - e. 10–15 let
  - f. > 15 let

### **Spokojenost s dceřinou firmou Pierre Fabre**

6. Co od firmy PFDC Tchequie očekáváte, neboli co, podle Vás, musí firma splňovat, aby Vaše spolupráce trvala?
  
7. Splňuje firma předchozí zmíněná očekávání na 100 %? Pokud ne, co nesplňuje?

8. Získala si Vás firma něčím navíc, oproti očekávanému? (Věděl/Věděla jste o tom již před začátkem Vaší spolupráce?)
9. Proč, z Vašeho pohledu, není PFDC na trhu jedničkou, ale čtyřkou? Jaké jsou Vaše dosavadní poznatky a domněnky?
10. Seřad'te, prosím, na základě, čeho se nejčastěji rozhodujete, zda do lékárny nakoupit určité produkty od firmy PFDC Tchequie s.r.o.?
- a. nákupní cena
  - b. sleva, nabídka podpory prodeje
  - c. kvalita
  - d. design, image značky
  - e. znalostech o výrobcu a jeho společenské odpovědnosti
  - f. jiné:

### **Povědomí o společenské odpovědnosti Pierre Fabre Group**

*Úvodní informace uvádějící respondenta do oblasti společenské odpovědnosti*

„Jedná se o koncept, jehož cílem je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí se zájmovými skupinami firmy (zákazník, odběratel, zaměstnanec, vlastník, dodavatel atd.). Jsou to aktivity nad rámec povinné legislativy. Zasahuje zejména do etiky podnikání, pracovního a životního prostředí.“

Zdroj: Asociace společenské odpovědnosti, 2014

11. Považujete PFDC Tchequie s.r.o. za společensky odpovědnou firmu? Vysvětlete, prosím, svou odpověď konkrétním příkladem.
12. Slyšel(a) jste o tom, že většinovým 86% vlastníkem firmy je Nadace Pierre Fabre, založena stejnojmenným zakladatelem firmy?
- a. ano
  - b. ne

13. Zisky ze všech národních trhů, kde Pierre Fabre působí, jsou pod dohledem zmíněné Nadace vynaloženy na reinvestice, rozvoj a výzkum nových přípravků, ale také na charitativní projekty, jako například:
- podpora vzdělání farmaceutů v Jihovýchodní Asii prostřednictvím materiální podpory a spolupráce s francouzskými univerzitami
  - poskytnutí stipendia jihoasijským studentům ve Francii
  - tvorba či podpora léčebných center (srpkovité anémie) v Africe (konkrétně Mali, Togo, Demokratická republika Kongo, Madagaskar a jiné)

Otázka: Byly Vám někdy sděleny tyto informace?

14. Máte dojem, že výše zmíněná znalost je relevantní pro Vaši spolupráci a hraje roli v objemu zboží, které je odebíráno?
- a. ano
  - b. spíše ano
  - c. nevím
  - d. spíše ne
  - e. ne
15. Máte dojem, že PFDC Tchearie dostatečně seznamuje své odběratele/zákazníky se svou strategií Společenské odpovědnosti?
- a. ano
  - b. spíše ano
  - c. spíše ne
  - d. ne

## **Příloha č. 3 – Podklad pro strukturovaný rozhovor se zaměstnancem**

### **Obecné informace o respondentovi**

1. Jaké je Vaše pohlaví
  - a. žena
  - b. muž
2. Jaký je Váš věk?
  - a. 20–25 let
  - b. 26–35 let
  - c. 36–45 let
  - d. 46–55 let
  - e. 55 a více let
3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
  - a. Střední bez maturity/Výuční list
  - b. Střední s maturitou
  - c. Vysokoškolské
4. Jaká je Vaše pozice ve firmě? / Jaký je Váš vztah k firmě?
  - a. TOP management
  - b. Střední management
  - c. Výkonný pracovník (prodejce, obchodní zástupce)
  - d. Režijní pracovník (office, administrativa)
5. Jak dlouho pracujete ve firmě Pierre Fabre Dermo-cosmetique Tchequie s.r.o.?
  - a. < 1 rok
  - b. 1–2 roky
  - c. 3–5 let
  - d. 6–9 let
  - e. 10–15 let

### **Otázky na motivaci k práci, požadavky a preference zaměstnance**

6. Máte při výkonu své práce možnost využít Vaše schopnosti a kvalifikaci?
  - a. ano
  - b. spíše ano
  - c. částečně
  - d. spíše ne
  - e. ne
7. Ovlivňuje styl vedení Vašich nadřízených pozitivně Vaši motivaci k práci?
  - a. ano
  - b. spíše ano
  - c. částečně
  - d. spíše ne
  - e. ne
8. Cítíte ze své pozice, že máte možnost podílet se na rozhodování, vyjádřit svůj postoj či je na Váš názor brán ohled?
  - a. ano
  - b. většinou ano
  - c. někdy
  - d. většinou ne
  - e. ne

9. Co od firmy PFDC Tchequie očekáváte neboli co, podle Vás, musí firma splňovat, aby Vaše spolupráce trvala (cca 5 bodů)?

10. Jste spokojen(a) s výší Vaší mzdy?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. nevím
- d. spíše ne
- e. ne

11. Ohodnoťte, prosím, jak významné jsou pro Vás následující aspekty zaměstnání:

	(1 - min. / 5 - max. význam)	1	2	3	4	5
1.	renomé společnosti					
2.	výše mzdy					
3.	dostupnost z místa bydliště					
4.	pracovní prostředí, vybavenost					
5.	pracovní kolektiv					
6.	odbornost nadřízených					
7.	styl vedení, schopnost motivovat					
8.	firemní benefity					
9.	možnost kariérního růstu					
10.	firemní akce, teambuilding					

12. Ohodnoťte, prosím, jak významné jsou pro Vás následující zaměstnanecké benefity:

	(1 - min. / 5 - max. význam)	1	2	3	4	5
1.	flexibilní pracovní doba					
2.	firemní telefon, auto					
3.	stravenky, poukázky na volný čas					
4.	dovolená navíc					
5.	příspěvek na penzijní připojištění					
6.	jazykové a jiné vzdělávací kurzy					
7.	firemní školka, hlídání					
8.	13. plat					
9.	zaměstnanecký podíl ze zisku					
10.	nabídka výhodného ubytování					
11.	příspěvek na dopravu, slevy na nákup					
10.	program outplacementu (poradenství při ztrátě zaměstnání)					

**Otevřené otázky, kvalitativní šetření doplňující předchozí plus zahrnutí tématu Společenské odpovědnosti:**

13. Získala si Vás firma něčím navíc, oproti očekávanému? (Věděl/Věděla jste o tom již před začátkem Vaší spolupráce?)
  
14. Co by se, podle Vás, mělo zlepšit, aby bylo dosaženo větší spokojenosti zaměstnanců?
  
15. Co, podle Vás znamená (a zahrnuje) CSR, tedy Společenská odpovědnost podniku?
  
16. Dokázal /dokázala byste jmenovat příklady chování/aktivit v jednotlivých oblastech CSR, kterým se firma věnuje?
  
17. Víte, zda má firma Etický kodex, který je veřejně přístupný, a v češtině?
  - a. ano, má
  - b. nevím
  - c. ne, nemá
18. Považujete PFDC Tchequie za společensky odpovědnou firmu?
  - a. ano
  - b. spíše ano
  - c. nevím
  - d. spíše ne
  - e. ne
19. Víte, kdo je většinový, 86% vlastník? Znáte Pierre Fabre Foundation a jeho projekty?
  
20. Máte dojem, že PFDC Tchequie dostatečně seznamuje své zaměstnance/odběratele/zákazníky se svou strategií Společenské odpovědnosti?
  - a. ano
  - b. spíše ano
  - c. spíše ne
  - d. ne



21. Pokud by firma vykonávala nějakou charitativní aktivitu, chtěl /chtěla byste se do ní zapojit?
- a. ano
  - b. spíše ano
  - c. spíše ne
  - d. ne
22. Pokud ano, jak byste byl / byla ochotna se zapojit?
- a. ve volném čase
  - b. v pracovní době za podmínek, že bude činnost odměněna, jako by se jednalo o standardní pracovní den
  - c. jiná možnost: