

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra řízení



Diplomová práce

POLITIKA SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI
A ZELENÝ MARKETING VE FIRMĚ NESTLÉ

Jan Šembera

© 2014 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Šembera Jan

Provoz a ekonomika

Název práce

Politika společenské odpovědnosti a zelený marketing ve firmě Nestlé

Anglický název

Corporate social responsibility and green marketing at Nestlé company

Cíle práce

Hlavním cílem teoretické části práce je vymezení základních souvislostí a principů zeleného marketingu, společenské odpovědnosti a spotřebitelského nákupního chování. Hlavním cílem praktické části práce je návrh opatření a konkrétních kroků v rámci společenské odpovědnosti a zeleného marketingu firmy Nestlé Česko pro získání konkurenční výhody a zvýšení podílu na trhu s balenými potravinami.

Metodika

Teoretická část práce je především zaměřena na sběr a vyhodnocení sekundárních dat týkajících se problematiky společenské odpovědnosti organizací zeleného marketingu a „zeleného“ trhu. Těžiště praktické části práce spočívá ve vyhledání, analýze a vyhodnocení sekundárních dat týkajících se společnosti Nestlé: její historie a jejích současných aktivit, především v oblasti společenské odpovědnosti a zeleného marketingu. Následuje vyhodnocení negativních dopadů, mediálních skandálů a základních marketingových principů společnosti. Dále je proveden sběr primárních dat prostřednictvím kvantitativního marketingového výzkumu mezi českými spotřebiteli ve formě online dotazování na serveru Vyplňto.cz: k sestavení dotazníku je využito znalostí získaných v předchozím kvalitativním výzkumu prováděném v rámci zpracování bakalářské práce a poznatků z teoretické části práce.

Tematické okruhy dotazníku a postup zpracování odpovědí respondentů: 1) zkoumání obecných postojů zákazníků týkajících se společenské odpovědnosti a vlivu environmentálních a sociálních otázek na jejich nákupy potravin s využitím sady otázek globální výzkumné agentury Datamonitor, komparace postojů českých spotřebitelů s postoji světových spotřebitelů;

2) zkoumání vnímání společnosti Nestlé a to především ve vztahu k sociálním a environmentálním aktivitám prostřednictvím sémantického diferenciálu a jeho grafického zpracování dle odpovědí jednotlivých skupin respondentů;

3) zkoumání povědomí spotřebitelů o konkrétních aktivitách, projektech a skandálech firmy Nestlé v oblasti environmentální a sociální, vliv tohoto povědomí na nákupní chování spotřebitelů. Analýza výsledků šetření prostřednictvím slovní interpretace výsledků a grafické analýzy závislostí odpovědí u vybraných otázek. Na základě výsledků vlastního výzkumu i poznatků získaných zhodnocením dat v předchozích částech práce návrh konkrétních kroků, opatření, aktivit a jejich komunikační strategie pro společnost Nestlé Česko v rámci environmentální a sociální oblasti, za účelem získání konkurenční výhody a zvýšení podílu na trhu s balenými potravinami.

Harmonogram zpracování

- září - prosinec 2013 - teoretická část, návrh a realizace dotazníkového šetření
- leden - březen 2014 - praktická část

Rozsah textové části

60 - 80 stran

Klíčová slova

Společenská odpovědnost organizací, CSR, zelený marketing, Nestlé, marketingový výzkum, marketingová komunikace, nákupní chování, zelené vymývání mozků, ekologické značení, vytváření sdílené hodnoty, CSV, dotazníkové šetření, potravinový trh

Doporučené zdroje informací

GRANT, John. The Green Marketing Manifesto. 4. vyd. Chichester (UK): John Wiley & Sons Ltd, 2010. 304 s. ISBN 978-0-470-72324-1.

OTTMAN, Jacquelin A. The New Rules of Green Marketing: Strategies, Tools, and Inspiration for Sustainable Branding. 1. vyd. Sheffield (UK): Greenleaf Publishing Limited, 2011. 256 s. ISBN-13: 978-1-605-09866-1.

KOTLER, Philipp. Marketing podle Kotlera. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 260 s. ISBN 80-7261-010-4.

KINCL, Jan. Marketing podle trhů. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-86851-02-8.

GONZALEZ-PEREZ, Maria Alejandra, LEONARD, Liam. International Business, Sustainability and Corporate Social Responsibility. 1. vyd. Bingley (UK): Emerald Group Publishing Limited, 2013. 266 s. ISBN: 978-1-78190-625-5.

NESTLE, Marion. Food politics: how the food industry influences nutrition and health. 2. vyd. Berkeley and Los Angeles (USA): University of California Press, 2007. 488 s. ISBN 978-0-520-25403-9.

KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka, SVOBODOVÁ, Hana. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

Vedoucí práce

Čerkasov Jiří, Ing.

Termín odevzdání

březen 2014

Elektronicky schváleno dne 27.3.2014

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27.3.2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan fakulty

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Politika společenské odpovědnosti a zelený marketing ve firmě Nestlé" jsem vypracoval samostatně, pod vedením vedoucího 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 autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2014

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval mému vedoucímu, panu inženýru Jiřímu Čerkasovovi, za jeho mimořádnou vstřícnost, ochotu a tpělivost se kterou ke mně přistupoval po celou dobu psaní a hlavně za všechny cenné připomínky a rady, bez kterých by tato práce nikdy nenabyla své současné podoby. Dále bych chtěl poděkovat manažerovi Corporate Affairs společnosti Nestlé Česko, panu Martinu Walterovi, za čas, materiály i nadhled, kterým mě inspiroval, stejně tak jako svým nadřízeným a kolegům, bez jejichž shovívavosti bych se nemohl obejít. Děkuji!

Politika společenské odpovědnosti a zelený marketing ve firmě Nestlé

Corporate social responsibility and green marketing at Nestlé company

Souhrn

Tématem diplomové práce je společenská odpovědnost organizací a zelený marketing. Teoretická část práce popisuje a hodnotí základní principy a přístupy společenské odpovědnosti a zeleného marketingu. Zabývá se rovněž ekologickými značkami, zeleným vymýváním mozků a vlivem environmentálních a sociálních otázek na nákupní rozhodování spotřebitelů. Praktická část práce je zaměřena na společnost Nestlé, jejím cílem je návrh akcí vedoucích k získání konkurenční výhody - v souladu s principy společenské odpovědnosti a zeleného marketingu. Za tímto účelem jsou nejprve zhodnoceny aktivity zeleného marketingu a společenské odpovědnosti firmy Nestlé v globálním i lokálním měřítku a analyzováno současné postavení na trhu s balenými potravinami. Dále je realizován kvantitativní marketingový výzkum prostřednictvím online dotazníkového šetření zkoumající vliv environmentálních a sociálních otázek na nákupní chování českých spotřebitelů, jejich vnímání společnosti Nestlé a vliv aktivit společenské odpovědnosti / znalosti mediálních skandálů na nákupy potravin Nestlé. Výsledků vlastního výzkumu je využito při formulaci akcí k získání konkurenční výhody.

Klíčová slova: společenská odpovědnost organizací, CSR, zelený marketing, Nestlé, marketingový výzkum, marketingová komunikace, nákupní chování, zelené vymývání mozků, ekologické značení, vytváření sdílené hodnoty, CSV, dotazníkové šetření, potravinový trh.

Summary

The topic of this diploma thesis is Corporate Social Responsibility and Green marketing. The theoretical part of the thesis describes and evaluates the basic principles and approaches to Corporate Social Responsibility and Green marketing. It also deals with ecolabels, greenwashing and the influence of environmental and social issues on the buying behaviour of consumers. The practical part is focused on the Nestlé company and its goal is to propose actions leading to gain a competitive advantage - in accordance with the principles of Corporate Social Responsibility and Green marketing. For this purpose current CSR and Green marketing activities of the company are firstly analysed both in a global and a local scale. Also a Nestlé food market position is evaluated. Secondly, a quantitative marketing research is realized through the online questionnaire survey, focusing on the influence of environmental and social issues on buying behaviour of Czech consumers, their perception of Nestlé and influence of the social responsibility activities / awareness of company scandals on purchases of Nestlé products. Results of the marketing research are used for the proposal of actions leading to gain a competitive advantage.

Keywords: Corporate social responsibility, CSR, Green marketing, Nestlé, Marketing research, Marketing communication, Buying behaviour, Greenwashing, Ecolabelling, Creating shared value, CSV, Questionnaire survey, Food market.

Obsah

1.	Úvod.....	10
2.	Cíl práce a metodika.....	12
2.1.	Cíl práce.....	12
2.2.	Metodika práce	12
3.	Corporate social responsibility	14
3.1.	Historické souvislosti a definice CSR.....	14
3.2.	Základní principy a přístupy k CSR.....	16
3.3.	Kritické ohlasy CSR	22
4.	Green Marketing	25
4.1.	Historické souvislosti a definice zeleného marketingu.....	25
4.2.	Principy a přístupy k zelenému marketingu.....	26
4.2.1.	Pět „I“ zeleného marketingu	27
4.2.2.	Matice zeleného marketingu	28
4.2.3.	Ecolabelling	29
4.3.	Greenwashing a kritika zeleného marketingu.....	31
5.	Zelený trh	35
5.1.	Nákupní chování	35
5.2.	Zelení zákazníci	36
6.	Nestlé	42
6.1.	Od založení po současnost - Nestlé Sociétés Anonyme	42
6.2.	Od založení po současnost - Nestlé Česko, Nestlé Slovensko	46
6.2.1.	Zora Olomouc	47
6.2.2.	Sfinx Holešov.....	47
6.2.3.	Carpathia Prievidza	48
6.3.	Politika společenské odpovědnosti a zelený marketing Nestlé SA	50
6.3.1.	Vytváření sdílených hodnot ve výživě	53
6.3.2.	Vytváření sdílených hodnot ve vodním hospodářství	56
6.3.3.	Vytváření sdílené hodnoty rozvojem zemědělských oblastí	58
6.3.3.1.	Responsible Sourcing Guideline Nestlé	60
6.3.3.2.	The Nescafé Plan	63
6.3.3.3.	Nespresso Ecolaboration.....	64
6.3.3.4.	Nestlé Cocoa Plan	66
6.3.4.	Udržitelný rozvoj	67
6.3.5.	Soulad se zákony a lidská práva.....	69
6.3.5.1.	Nestlé Needs YOUth - The Nestlé European Youth Employment initiative	70
6.4.	Politika společenské odpovědnosti a zelený marketing Nestlé v České a Slovenské republice ...	71
6.4.1.	Zemědělství a nákup	71
6.4.2.	Výroba a distribuce	73

6.4.3.	Výrobky a spotřebitelé	74
6.5.	Postavení Nestlé ve světových žebříčcích udržitelného podnikání	76
6.6.	Základní principy marketingu Nestlé	77
6.7.	Skandály, kritika a kontroverze Nestlé	79
7.	Analýza postavení Nestlé na světovém trhu s potravinami	89
8.	Analýza postavení Nestlé na českém trhu s potravinami	96
9.	Hlavní environmentální a sociální trendy zeleného marketingu ovlivňující trh s balenými potravinami 2014 - 2017	104
9.1.	Environmentální a sociální trendy dle Euromonitor	104
9.2.	Environmentální a sociální trendy dle Trendwatching	105
9.3.	Environmentální a sociální trendy dle Mintel	106
9.4.	Environmentální a sociální trendy dle Datamonitor	107
10.	Environmentální a sociální faktory při nákupu potravin českých spotřebitelů a vnímání společnosti Nestlé	111
10.1.	Celková struktura respondentů	114
10.2.	Obecné postoje a znalost CSR	117
10.3.	Vnímání společnosti Nestlé	122
10.4.	Nákupy potravin Nestlé, vnímání a vliv CSV aktivit společnosti	131
10.5.	Vyhodnocení teoretických předpokladů	141
11.	Návrhy pro Nestlé Česko	144
11.1.	Navrhované strategie společnosti	146
11.2.	Navrhované strategie lokálních značek	149
11.3.	Navrhované strategie pro produkty	152
11.4.	Navrhované strategie pro vztah se zákazníky	154
12.	Závěr	156
	Seznam použitých zdrojů	157
	Seznam tabulek a obrázků	176
	Seznam příloh	180

1. Úvod

„Udržitelný rozvoj“, „udržitelné podnikání“, „odpovědná spotřeba“ či „ochrana životního a sociálního prostředí“ již dávno nejsou jen termíny aktivistů a neziskových organizací. Tyto termíny se staly součástí novodobých podnikatelských filosofí, součástí strategií společenské odpovědnosti a součástí základních principů zeleného marketingu. Každá organizace je nucena reagovat na čím dál výraznější a častější změny vnějšího prostředí, kterým svět v posledních desetiletích čelí. Rostoucí obavy veřejnosti o budoucnost planety Země jsou jednou z těchto změn. Spotřebitelé jsou čím dál uvědomělejší a jejich citlivost k otázkám environmentální a sociální odpovědnosti firem se zvyšuje. Koncepce společenské odpovědnosti a prvky zeleného marketingu se tak stávají příležitostí pro oslovení všech stakeholderů firem a vytvoření dlouhodobé konkurenční výhody vedoucí ke zvýšení tržních podílů i zisku. Jejich význam dále roste v obtížném ekonomickém prostředí ovlivňovaném vleklými následky světové hospodářské krize po roce 2008. Implementací společenské odpovědnosti a zeleného marketingu do svých činností a podnikových procesů pak firma může dosáhnout nejen vysoké a dlouhodobě udržitelné výkonnosti, ale rovněž může přispět ke zlepšení environmentálního a sociálního prostředí, ve kterém podniká a ovlivnit tak životy jednotlivců, společnosti i celé Planety.

Téma diplomové práce bylo zvoleno s ohledem na rostoucí význam koncepcí společenské odpovědnosti a zeleného marketingu v moderních podnikatelských strategiích i s ohledem k potenciálu silného rozvoje těchto přístupů v blízké budoucnosti. Nezanedbatelným důvodem byly samotné hodnoty, na kterých jsou zelený marketing a společenská odpovědnost postavené: čestnost, upřímnost, svoboda, ohleduplnost k okolí, respekt k lidem, kulturám i k životnímu prostředí. Planeta i společnost čelí řadě vážných problémů, společenská odpovědnost a zelený marketing mohou být prostředkem k lepšímu životnímu stylu moderní civilizace a budování udržitelných hodnot pro budoucí generace.

V teoretické části práce budou podrobně rozebrána východiska společenské odpovědnosti a zeleného marketingu, jejich historie a základní principy, včetně kritického zhodnocení. Pozornost bude věnována i nákupnímu chování spotřebitelů a vlivu environmentálních a sociálních otázek na jejich nákupní rozhodování.

Praktická část se zaměří na firmu Nestlé - největšího světového výrobce potravin, společnost s více než 150 letou tradicí a dlouhou historií i na českém trhu. Firma byla zvolena s ohledem na propracovanou koncepci Vytváření sdílených hodnot a svoji komunikační strategii, stejně tak jako rozporuplnou pověst a množství skandálů, v minulosti zaznamenaných světovými médii. Analyzována bude koncepce Vytváření sdílených hodnot (CSV) i jednotlivé programy společnosti, stejně jako její postavení na trhu s balenými potravinami v globálním i lokálním měřítku. Vlastní marketingový výzkum bude proveden formou online dotazníkového šetření za účelem zjištění názorů českých spotřebitelů a vlivu environmentálních a sociálních otázek na jejich nákupy potravin. Stejně tak bude zjišťováno vnímání společnosti Nestlé a vliv znalosti projektů CSV / skandálů společnosti na nákupy produktů Nestlé.

V závěrečné části práce budou navrženy konkrétní kroky a opatření pro získání a udržení dlouhodobé konkurenční výhody společnosti Nestlé Česko, co se aktivit společenské odpovědnosti a zeleného marketingu týče. K návrhům budou využity výsledky vlastního výzkumu i poznatky z teoretické části práce.

2. Cíl práce a metodika

2.1. Cíl práce

Hlavním cílem teoretické části práce je vymezení základních souvislostí a principů zeleného marketingu, společenské odpovědnosti a spotřebitelského nákupního chování. Hlavním cílem praktické části práce je návrh opatření a konkrétních kroků v rámci společenské odpovědnosti a zeleného marketingu firmy Nestlé Česko pro získání konkurenční výhody a zvýšení podílu na trhu s balenými potravinami s využitím výsledků dílčích cílů práce: analýzy a zhodnocení globálních i lokálních aktivit společenské odpovědnosti a zeleného marketingu Nestlé, jejich vlivu na nákupní chování spotřebitelů a spotřebitelského vnímání firmy Nestlé.

2.2. Metodika práce

Teoretická část práce je především zaměřena na sběr a vyhodnocení sekundárních dat týkajících se problematiky společenské odpovědnosti organizací (historie, základních principů i kritických ohlasů), zeleného marketingu (historie, základních principů, ekologických značek i kritiky a „zeleného vymývání mozků“) a „zeleného“ trhu (spotřebitelského nákupního chování a vlivu environmentálních a sociálních otázek na zákazníky). Těžiště praktické části práce spočívá ve vyhledání, analýze a vyhodnocení sekundárních dat týkajících se společnosti Nestlé: historie a současných aktivit společnosti, především v oblasti společenské odpovědnosti a zeleného marketingu. Následuje vyhodnocení negativních dopadů, mediálních skandálů a základních marketingových principů společnosti. Dále je proveden sběr primárních dat prostřednictvím kvantitativního marketingového výzkumu mezi českými spotřebiteli ve formě online dotazování na serveru Vypĺňto.cz: k sestavení dotazníku je využito znalostí získaných v předchozím kvalitativním výzkumu v rámci zpracování bakalářské práce a poznatků z teoretické části práce. Tematické okruhy dotazníku a postup zpracování odpovědí respondentů: 1) zkoumání obecných postojů zákazníků týkajících se společenské odpovědnosti a vlivu environmentálních a sociálních otázek na jejich nákupy potravin s využitím sady otázek globální výzkumné agentury Datamonitor, komparace postojů českých spotřebitelů s postoji světových spotřebitelů; 2) zkoumání vnímání společnosti Nestlé a to především ve vztahu k sociálním a environmentálním aktivitám prostřednictvím sémantického

diferenciálu a jeho grafického zpracování dle odpovědí jednotlivých skupin respondentů;

3) zkoumání povědomí spotřebitelů o konkrétních aktivitách, projektech a skandálech firmy Nestlé v oblasti environmentální a sociální, vliv tohoto povědomí na nákupní chování spotřebitelů. Analýza výsledků šetření prostřednictvím slovní interpretace výsledků a grafické analýzy závislostí odpovědí u vybraných otázek. Na základě výsledků vlastního výzkumu i poznatků získaných zhodnocením dat v předchozích částech práce návrh konkrétních kroků, opatření, aktivit a jejich komunikační strategie pro společnost Nestlé Česko v rámci environmentální a sociální oblasti, za účelem získání konkurenční výhody a zvýšení podílu na trhu s balenými potravinami.

3. Corporate social responsibility

3.1. Historické souvislosti a definice CSR

Corporate social responsibility (CSR), neboli společenská odpovědnost organizací. Tento pojem během posledních několika dekád v západní civilizaci již prakticky zdomácněl. Jeho rozšiřování a čím dál častější využívání po celém světě se jeví jako logický dopad celkové evoluce podnikatelské kultury, marketingové strategie, ale i postupující globalizace. Počátky společenské odpovědnosti sahají daleko do minulosti, prakticky k době vzniku obchodu samotného. Jak uvádí *Journal of Business and Public Policy*¹, první zmínky o předpisech chránících lesy jsou již téměř 5000 let staré. Král babylonské říše Chammurapi pak vydal okolo roku 1700 před Kristem jeden z prvních psaných zákoníků v historii lidstva. V něm bylo mimo jiné stanoveno, že každý hostinský, stavitel, či farmář bude odsouzen k trestu smrti, způsobí-li svou činností smrt, nebo znatelné obtíže ostatním občanům. Kořeny společenské odpovědnosti lze najít rovněž na africkém kontinentu, kde například farmáři kmene Igbo ve Východní Nigérii odnepaměti svoji každoroční první sklizeň odevzdávají ve prospěch festivalu Nový Yam. Podobný pohled na společensky odpovědný obchod nabízí i křesťanská Bible v rámci sdílení bohatství, péče o chudé a sociálně znevýhodněné - ostatně novodobí papežové Jan Pavel II. a jeho následník Benedikt XVI. byli známi jako jedni z největších podporovatelů firemní filantropie. S postupem industrializace na přelomu 19. a 20. století nabyly diskuze o roli a společenské odpovědnosti byznysu zcela jiných rozměrů. To v roce 1929 komentoval děkan Harvard Business School, Wallace B. Donham v řeči na NorthWestern University²: „Obchod vznikl již před mnoha staletími, ale obchod tak, jak ho známe dnes, je úplně nový - nový ve svém rozšiřujícím se záběru, ale i ve svém sociálním významu. Bohužel, zatím se nenaučil těmto změnám čelit, ani nepoznal váhu své odpovědnosti za budoucnost civilizace.“ Je až zarážející, jakou sílu mají jeho slova v současném světě, po 85 letech.

Moderní éra CSR se datuje k padesátým letům 20. století, kdy bylo používání termínu samotného formalizováno v knize H. R. Bowena „Social responsibilities of the

¹ *Journal of Business and Public Policy: The history of Corporate social responsibility* [online]. 2007 [cit. 2013-11-02]. str. 8 - 10 (vlastní překlad)

² *Lexology: Corporate Social Responsibility and the challenges ahead* [online]. 2012 [cit. 2013-11-02]. (vlastní překlad)

Businessman“. Dle Bowena jsou manažeři firem povinni „aplikovat a činit takové politiky a rozhodnutí, které budou žádoucí z hlediska cílů a hodnot celé společnosti“. ³ Z jeho pokračovatelů pak například Joseph W. McGuire uvedl⁴, že „vize sociální odpovědnosti u korporací předpokládá, že nemají pouze ekonomické a právní povinnosti, ale také odpovědnost ke společnosti, která přesahuje všechny tyto oblasti“. Zvýšené pozornosti se CSR začíná těšit na západní polokouli v 70. a 80. letech 20. století, kdy se firemní image přesunula do centra pozornosti společnosti. V roce 1984 R. Edward Freeman vydává publikaci *Strategic management: A Stakeholder Approach*, díky které se stal pojem „stakeholder“ jedním ze základních termínů při tvorbě teorií o strategickém managementu, účelu podnikání i společenské odpovědnosti organizací⁵. Stakeholdery jsou všichni lidé, kteří s firmou přicházejí (jakýmkoliv) způsobem do styku, Corporate social responsibility je pak dle těchto přístupů nadřazeným pojmem Corporate stakeholder responsibility. Jedna z mnoha dostupných definic CSR zní⁶: „Společenská odpovědnost organizací je prostředkem k analýze vztahů mezi podniky a jejich ekonomickým a sociálním prostředím; společenská odpovědnost vede k diskuzi o rozsahu závazků, které firma má ke svému okolí a následně k prosazení myšlenek a akcí vedoucích ke splnění těchto závazků. Poté může být identifikována jako výhoda pro firmu, i prostředí.“ Co odlišuje tuto definici od většiny ostatních? Především to, že i ze společensky odpovědných aktivit připouští tvorbu zisku. Dle společnosti Procter & Gamble je pak CSR pro organizace „společenskou příležitostí - rozšiřuje jejich poslání vytvářet zisk uspokojováním potřeb zákazníků o dimenzi doposud neuspokojených potřeb veřejného zdraví, sociálního a životního prostředí“.⁷ Je zřejmé, že přestože mnozí považují společenskou odpovědnost za módní vlnu posledních desetiletí, její historické souvislosti jsou hluboké. Dvacáté století však přineslo formalizaci principů a přístupů k CSR, což spolu s vyvíjející se společností, postupující globalizací a dostupností informačních zdrojů umožnilo CSR stát se součástí základních podnikatelských principů naprosté většiny mezinárodních korporací.

³ BOWEN, R. Howard. *Social Responsibilities of the Businessman*. 2013. str. 6 (vlastní překlad)

⁴ McGuire, J. W. *Business and society*. 1963. (vlastní překlad)

⁵ FREEMAN, R. Edward. *Strategic management: A Stakeholder Approach*. 2010. str 38-40 (vlastní překlad)

⁶ *University of Miami: A Guide to corporate social responsibility (CSR)* [online]. 2007 [cit. 2013-11-02]. (vlastní překlad)

⁷ GRANT, John. *The Green Marketing Manifesto*. 2007. str. 45 (vlastní překlad)

3.2. Základní principy a přístupy k CSR

Dle Evropské komise⁸ patří k mezinárodně uznávaným standardům v rámci společenské odpovědnosti následující:

- United Nations Global Compact.
- Universal Declaration on Human Rights.
- United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights.
- OECD Guidelines for Multinational Enterprises.
- ISO 26000 Guidance Standard of Social Responsibility.
- ILO Core Conventions and the Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work.
- ILO Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises on Social Policy.
- Global Reporting Initiative.

Jeden z přístupů pak rozděluje CSR dle takzvané Triple-Bottom line do 3 podoblastí⁹: Profit (zisk), People (lidé) a Planet (Planeta). Profit - ekonomická sféra - zahrnuje zájmy podniku a jeho chování k zákazníkům, investorům, nebo dodavatelům. People - sociální sféra - představuje zájmy zaměstnanců i celé společnosti, firemní filantropii a další dobrovolné aktivity. Planet - environmentální sféra - zahrnuje analýzu dopadů podniku na životní prostředí, ochranu přírodních zdrojů, či investice do ekologicky šetrných technologií. V základním dokumentu Global Compact¹⁰ pak Organizace spojených národů definuje 10 principů, rozdělených právě do 3 dimenzí dle Triple-Bottom line: principy 1, 2, 3, 4, 5 a 6 - zavazující organizace k dodržování základních lidských práv a svobod, potírající nucenou práci, dětskou práci, diskriminaci a potvrzující právo kolektivního vyjednávání zaměstnanců spadají do dimenze People. Principy 7, 8 a 9 vybízející k podpoře ekologicky šetrného chování, aktivní ochraně životního prostředí a

⁸ European commission: *An Analysis of Policy References made by large EU Companies to Internationally Recognised CSR Guidelines and Principles* [online]. 2013 [cit. 2013-11-03]. str. 3 (vlastní překlad)

⁹ KULDOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem : Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. 2010. str. 15-16

¹⁰ United Nations: *Global Compact - The Ten Principles* [online]. 2013 [cit. 2013-11-03]. (vlastní překlad)

využívání ekologicky šetrných technologií pak do dimenze Planet a poslední, princip č. 10 - byznys musí bojovat proti korupci ve všech jejích formách - do dimenze Profit. Jinou klasifikaci nabízí profesor Geoffrey P. Lantos, který rozlišuje 3 základní typy CSR¹¹:

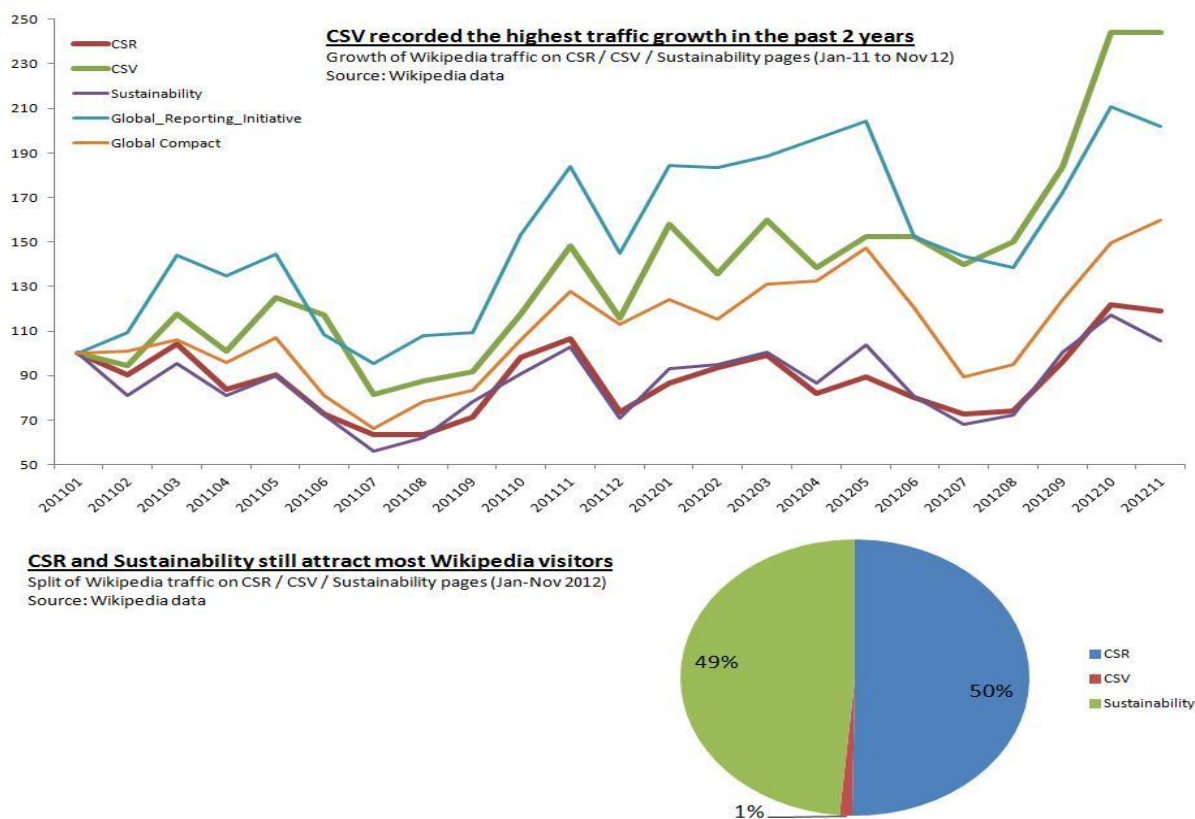
- 1) etické CSR: pokud firma plní základní ekonomické, legislativní a etické odpovědnosti v rámci bezpečnosti práce a dodržování lidských práv;
- 2) altruistické CSR: firma se podílí rovněž na filantropických aktivitách, jde za hranice etické CSR ve smyslu dobrovolné pomoci znevýhodněným skupinám společnosti;
- 3) strategické CSR: využívá komplexních dobrovolných prospěšných firemních aktivit k dosažení strategických obchodních cílů.

Ještě dále pak zachází profesor Michael Porter, který nabízí podobné dělení, na rozdíl od Lantose ale spatřuje jednotlivé typy spíše jako fáze vývoje firemních přístupů ke společenské odpovědnosti¹². První je fáze filantropická - startovací období pro většinu společností, jejich první reakce na sociální otázky, která však zdaleka nebyla postačující. Druhou je fáze CSR, zahrnující filantropické aktivity a dále rozvíjející společenské a etické standardy, občanské aktivity a udržitelnost podnikání. Přestože pro společnosti toto období znamenalo velký skok kupředu, nyní je tu nová fáze, Vytváření sdílených hodnot. Zatímco fáze Filantropická a CSR byly spíše o přerozdělování části zisku ve prospěch sociálně a environmentálně prospěšných aktivit a jejich následné komunikaci, Vytváření sdílených hodnot těží z podstaty kapitalismu, „vytváří ekonomické hodnoty vytvářením hodnot sociálních“. Měla by „zvyšovat konkurenceschopnost organizace za současného prospívání ekonomickým i sociálním podmínkám v prostředí, ve kterém působí. Vytváření sdílených hodnot se zaměřuje na identifikaci a propojování ekonomického a sociálního vývoje využíváním hodnotových principů. Hodnota je definována jako prospěch odvislý od nákladů, nikoliv jako prospěch sám o sobě.“ Porter dále spatřuje 7 oblastí, kde je síla propojení firma - společnost nejsilnější: bezpečnost práce, dovednosti zaměstnanců, zdraví zaměstnanců, spotřeba vody, spotřeba energie, dopady na životní prostředí a dostupnost a

¹¹ LANTOS, P. Geoffrey. *The Ethicality of Altruistic Corporate Social Responsibility* [online]. 2001 [cit. 2013-11-03]. (vlastní překlad)

¹² Raz Godelnik: *Philanthropy, CSR and the Social Responsibility of Business*[online]. 2012 [cit. 2013-11-03]. (vlastní překlad)

životaschopnost dodavatelů.¹³ Vytváření sdílené hodnoty dle autora představuje logickou evoluci kapitalismu, umožňující organizacím využívat svých dovedností a zdrojů k takovému rozvoji prostředí, jehož vládní a neziskové organizace mohou pouze stěží dosáhnout. V tomto procesu si byznys může zpět vydobýt respekt společnosti. Přestože „Creating Shared Values“ (CSV - Vytváření sdílených hodnot) je stále relativně novým a pro většinu lidí méně srozumitelným pojmem, analýza četnosti vyhledávání jednotlivých výrazů spojených se společenskou a environmentální odpovědností na největší světové internetové encyklopedii Wikipedia mezi lednem 2011 a listopadem 2012¹⁴ svědčí o rapidním nárůstu zájmu o toto téma. Zatímco zájem o termíny „CSR“, či „Sustainability“ prakticky stagnoval, počet vyhledávání termínu „CSV“ vzrostl o 150 %, „Global Reporting Initiative“ pak o 100 %. Podíl na celkovém počtu hledání pojmů spojených s CSR však tvoří v případě CSV stále jen zanedbatelné 1 %.



Obrázek 1 - nárůst četnosti vyhledávání jednotlivých pojmů spojených se společenskou odpovědností (v %); dole podíl nejčastěji hledaných pojmů na celkovém počtu vyhledávání; zdroj: Nestlé Global Chatter 2013

¹³ Harvard Business Review: *The Big Idea: Creating Shared Value* by Michael E. Porter and Mark R. Kramer [online]. 2011 [cit. 2013-11-03]. (vlastní překlad)

¹⁴ Nestlé Global Chatter [online]. 2013 [cit. 2013-11-13].

Nutno podotknout, že v rámci mezinárodně uznávaných standardů společenské odpovědnosti neexistuje certifikace, kterou by bylo možné získat. Mezinárodní organizace pro standardizaci ISO publikovala teprve v listopadu 2010 produkt týkající se CSR: ISO 26 000 - „mezinárodního průvodce společenskou odpovědností“¹⁵. Jak je z oficiální charakteristiky patrné, nejedná se o normu, kterou je možno „splnit“ a následně získat certifikaci, ale spíše opravdu o průvodce vysvětlujícího podstatu společenské odpovědnosti, sdílejícího nejlepší nápady a způsoby, jak transformovat základní principy budování CSR do reálného života organizace. Byl vytvořen v souladu s OECD Guidelines for Multinational Enterprises a zároveň ve spolupráci s Global Reporting Initiative (GRI)¹⁶. Kombinací GRI Sustainability Reporting Framework s ISO 26 000 mohou organizace získat praktický a měřitelný nástroj svých aktivit v rámci společenské odpovědnosti. 120 zemí v prosinci 2012 následně na ISO Global Forum v Ženevě potvrdilo obrovský zájem organizací všech velikostí aplikovat standard ISO 26 000¹⁷. Společenská odpovědnost je dle tohoto standardu definována jako „Odpovědnost organizace za svá rozhodnutí a její aktivity v rámci společnosti a životního prostředí, které: přispívají udržitelnému rozvoji (včetně zdraví a blahobytu společnosti), berou v potaz očekávání stakeholderů, jsou v souladu se zákony a mezinárodními normami chování a zároveň jsou integrovány v celé organizaci a praktikovány při všech vnějších i vnitřních aktivitách.“¹⁸. Dále je definováno 7 základních objektů společenské odpovědnosti¹⁹: hlavním je samotná organizace, následují pak její vztahy k lidským právům, pracovním podmínkám, životnímu prostředí, férovému podnikání, vztahům se zákazníky a angažovanosti v rámci komunity. Pro aplikaci ISO 26 000 stanovuje jako klíčové aktivní zúčastnění lidí v rámci všech oddělení i funkčních hodnotí organizace a vytvoření řídicího týmu společenské odpovědnosti, který si udrží nadhled, bude projekt komunikovat a zároveň podněcovat ostatní k aktivnímu přístupu. Celý proces implementace by pak měl trvat mezi šesti až dvanácti měsíci. Dále

¹⁵ ISO: ISO 26000 - Social responsibility [online]. 2013 [cit. 2013-11-07]. (vlastní překlad)

¹⁶ H. Kröder – P. Hupperts: *The implementation of SR: Best practices and tools for ISO 26000* [online]. 2011 [cit. 2013-11-07]. str. 20 (vlastní překlad)

¹⁷ H. Kröder – P. Hupperts: *The implementation of SR: Best practices and tools for ISO 26000* [online]. 2011 [cit. 2013-11-07]. str. 20 (vlastní překlad)

¹⁸ ISO: *SCHEMATIC OVERVIEW OF ISO 26000* [online]. 2011 [cit. 2013-11-07]. (vlastní překlad)

¹⁹ ISO: *Social responsibility: 7 core subjects* [online]. 2011 [cit. 2013-11-07]. (vlastní překlad)

charakterizuje 3 prvky klíčového přístupu²⁰: revizi firemních politik (vize a poslání firmy s ohledem na společenskou odpovědnost), prioritizaci (stanovení důležitosti jednotlivých témat CSR) a implementaci. Pro úspěšnou implementaci pak ISO 26 000 přináší 3 účinné a uživatelsky přívětivé nástroje:

- *Matici témat* (navrhující konkrétní akce dle důležitosti klíčových témat):²¹

ISO 26000 okruh témat:	Aspekt	Relevance	Vysvětlení	Důležitost	Vysvětlení 2	Priorita	Vysvětlení 3	Možné akce	KPI	GRI KPI	Stakeholder	Organizační proces
Klíčové téma: Řízení organizace												
Rozhodovací procesy a struktury	Adoptovat všech 7 principů sociální odpovědnosti do všech fází a úrovní rozhodování	Ano	7 principů poskytuje zázemí kvalitnímu řízení	V	Aplikace 7 principů pozitivně ovlivní všechny stakeholdery	S	Dodržování právních zásad a etické chování již bylo aplikováno	Zaměřit se na aplikaci postupů zlepšujících průhlednost chování organizace, s ohledem na zájmy stakeholderů			Vlastníci, vedení, zaměstnanci, dělníci	Rozhodovací procesy na všech úrovních
Klíčové téma: Životní prostředí												
Životní prostředí obecně	Respektování a propagování principů: - odpovědnosti k živ. prost. - bezpečnosti - řízení potenc. rizik - pokut pro znečišťovatele	Ano										
Klíčové téma: Pracovní podmínky												
Zaměstnanost a zaměstnanecké vztahy	Srozumitelné a spravedlivé zaměstnanecké smlouvy	Ano	Všichni zaměstnanci by měli mít srozumitelnou a spravedlivou smlouvu	V	Smlouva zaměstnancům zaručuje nárok na mzdu, dovolenou, nemocenskou, pracovní podmínky...	V	Smlouvy jsou nesrozumitelné, sezónní pracovníci nemají ošetřenu dovolenou, nemocenskou atp.	Sepsat jednoznačný manuál popisující práva a povinnosti zaměstnanců, ošetřující nárok na dovolenou, nemocenskou, apod.		HR4, 5; LA1-4, LA5, LA13, LA14	Všichni zaměstnanci	HR manažer
Klíčové téma: Férové podnikání												
NE korupci	Jasná pravidla, minimalizace firemních darů s respektem k lokální kultuře											
Klíčové téma: Lidská práva												
Náležitá opatrnost	Identifikovat a předcházet případným negativním dopadům hodnotového žebříčku firmy na lidská práva		Vysoká důležitost pokud se vztahuje ke klíčovými aktivitám		Na porušování lidských práv by mělo být upozorněno		Implementovat patřičná opatření jako procesní kroky do každého kontaktu se stakeholdery	Ovlivnit chování stakeholderů a jejich hodnotový řetězec, možno využít UN Ruggie Framework				
Klíčové téma: Vztahy se zákazníky												
Férový marketing	Jasně a pravdivě informace o produktech a dopadu jejich spotřeby							Dle funkce produktu možno využít na cenu, daně, podmínky používání, náklady, opravitelnost, možnosti recyklace, případně celý životní cyklus produktu				
Klíčové téma: Angažovanost v rámci komunity												
Zapojování komunity	Analýza komunit dotčených klíčovými aktivitami firmy							Budovat dobré vztahy s komunitou, zajistit její rozvoj				

Tabulka 1 - příklad matice témat dle ISO 26 000; zdroj: ISO 26 000 Best Practices

²⁰ H. Kröder – P. Hupperts: *The implementation of SR: Best practices and tools for ISO 26000* [online]. 2011 [cit. 2013-11-07]. str. 45 - 58 (vlastní překlad)

²¹ *ISO 26000 Best practices - Free tools* [online]. 2013 [cit. 2013-11-09]. (vlastní překlad)

- *Matici komunikace se stakeholdery* (příklad matice pro výrobce baterií)²²:

Stakeholder (kategorie)	Aspekt v rámci CSR	Forma komunikace	Odpovědný manažer	Pravidelnost komunikace
Zákazníci (distributoři)	Férový marketing sociálních aspektů u nových produktů	Informační schůzky a složka mapující sociální odpovědnost produktů	Sales Manager	Čtvrtletně
Zákazníci (lidé)	Férový marketing sociálních aspektů u nových produktů	Informace o produktech a telefonická infolinka	Manažer zákaznického centra	Denní telefonická podpora
Zaměstnanci	Umožnění pracovat z domova	Schůze oddělení a pilotní projekt	Vedoucí oddělení (+ HR support)	Měsíčně
Organizace v rámci sektoru	Stanovit proces nakládání s odpadovým lithiem	Speciální pracovní setkání v rámci sektoru	Manažer výroby	Pololetně
Dodavatelé (východní Evropa)	Kontrola bezpečnosti při výrobě baterií	Nastolení tématu v rámci setkání s dodavateli	Manažer nákupu	Dle potřeby (alespoň jednou ročně)
Dodavatelé (Asie)	Pracovní podmínky žen v továrnách	Kontrolní návštěvy a zvýšení povědomí o problému	Manažer nákupu	Dle potřeby (alespoň jednou ročně)
Místní obyvatelé	Zápach z výroby během letních měsíců	Otevřená diskuze s místními obyvateli	Manažer pro kvalitu, zdraví, bezpečnost a živ. prostředí	Dvakrát během období od května do září
Místní samospráva	Vytvářet pracovní místa pro mladé	Diskuze ohledně projektů propojujících práci a školu	Manažer lidských zdrojů	Září, leden

Tabulka 2 - příklad matice komunikace se stakeholdery; zdroj: ISO 26 000 Best Practices

- *Matici implementace* (časový plán jednotlivých kroků, pro jednotlivá oddělení, s určením odpovědných osob i očekávaných výstupů):²³

Kroky	Výstupy	rok	Připravenost							Odpovědná osoba
			Q1-4	Mgt	HR	Sales	Comm	Fin	Prod	
Stanovení komunikačního plánu se stakeholdery, oblastí vlivu a reportingu							X			Comm. Mgr.
Identifikace stakeholderů	Mapa stakeholderů	2013	Q1	X	X	X	X	X	X	Head of Departm.
Definice forem komunikace (dle matice komunikace se stakeholdery)	Matice komunikace se stakeholdery	2013	Q3-4	X	X	X	X			Comm. Mgr.

Tabulka 3 - příklad části první fáze matice implementace dle ISO 26 000; zdroj: ISO 26 000 Best Practices

²² ISO 26000 Best practices - Free tools [online]. 2013 [cit. 2013-11-09]. (vlastní překlad)

²³ ISO 26000 Best practices - Free tools [online]. 2013 [cit. 2013-11-09]. (vlastní překlad)

Přestože tak ISO 26000 není normou v klasickém slova smyslu, snaží se poskytnout ucelený rámec informací a především praktických nástrojů a postupů v přesném sledu implementace společenské odpovědnosti do chodu organizace. Zůstává tak jedním z mála komplexních a mezinárodně uznávaných standardů týkajících se CSR. Kritici namítají orientaci spíše na velké nadnárodní společnosti, v řadě dokumentů jsou však popisovány praktické rady pro aplikaci do podniků menší až střední velikosti - i z tohoto důvodu ISO pracuje s termínem Social responsibility namísto Corporate social responsibility.

3.3. Kritické ohlasy CSR

V roce 2000 Světová obchodní rada pro udržitelný rozvoj (WBCSD) ve spolupráci s 85 státy a výkonným ředitelem společnosti Royal Dutch/Shell publikovala report pojmenovaný „Společenská odpovědnost organizací: dává obchodní smysl.“²⁴ V reportu hovoří o společenské odpovědnosti jako o dobrovolném závazku korporací „zlepšovat kvalitu života“ zaměstnancům, rodinám i celé společnosti za pomoci udržitelného rozvoje. Bývalý vedoucí ekonomického a statistického odboru OECD David Henderson v roce 2001 vydal knihu *Misguided Virtue: False Notions of Corporate Social Responsibility*, ve které argumentuje, že právě tyto „dobrovolné závazky korporací“ budou mít o mnoho více negativních efektů, než si většina lidí připouští. CSR podle něj boří tradiční nastavení hodnot organizací a stává se systematickou doktrínou s dalekosáhlými dopady. Na příkladu reportů WBCSD, OECD, či Organizace spojených národů ukazuje chorobně neurčitou terminologii a řadu nezodpovědných, nerealizovatelných myšlenek. Vztaženo na Triple-Bottom line (People - Planet - Profit) by měly být zájmy lidí, životního prostředí i ekonomiky ve vzájemné konjunkci - jaká jsou ale kritéria takovéto konjunkce? Kdo je stanoví? A kdo zhodnotí, do jaké míry byly cíle naplněny, podle čeho bude hodnotit? Velmi kriticky je dále popisována snaha organizací a vlád regulovat „svět jako celek v zájmu společenské odpovědnosti a světového občanství“²⁵, která absolutně ignoruje rozdíly mezi ekonomikami i kulturami a může zpomalit rozvoj států třetího světa. Pokud firmy globálně unifikují pracovní standardy i například výši mzdy, může to znamenat značné zhoršení pracovních podmínek za současných rostoucích nákladů výroby a tím

²⁴ *World Business Council for Sustainable Development: Corporate Social Responsibility: Making good business sense* [online]. 2013 [cit. 2013-11-09]. (vlastní překlad)

²⁵ *David Henderson: Misguided Virtue: False Notions of Corporate Social Responsibility* [online]. 2001 [cit. 2013-11-09]. str. 15-17 (vlastní překlad)

pádem snížení konkurenceschopnosti. Nižší mzdy zaměstnanců v rozvojových státech znamenají vyšší zaměstnanost a prostředky na další výdaje do technologií, či školení a podobných aktivit. Jednou ze společností, která se během devadesátých let rozhodla stát v čele CSR aktivit byla Levi Strauss, hojně uváděná vedle The Body Shop jako příklad excelentně zvládnuté integrace společenské a environmentální odpovědnosti do podnikání. Již v roce 1999 však v magazínu Fortune vyšel článek americké publicistky Niny Munk²⁶ „Jak Levis zničil skvělou americkou značku“, ve kterém hodnotí upadající prodeje, zisky i podíl na trhu jako důsledek tehdejšího „utopického“ managementu a přehnané pozornosti věnované společenské odpovědnosti, namísto primárního účelu plnit přání zákazníků. V důsledku toho bylo skutečně zavřeno mnoho továren v rozvojových státech a propuštěny tisíce lidí. Nutno podotknout, že i když se management v Levi Strauss mezitím několikrát změnil, společenská odpovědnost je stále v popředí zájmu této americké firmy a poslední titulek Wall Street Journal z října 2013 hlásí: „Levi Strauss zdvojnásobil zisky a prodává stále více“.²⁷

Henderson však není zdaleka jediný, který vidí CSR jako aktivitu popírající smysl kapitalismu a „podminovávající tržní ekonomiku“²⁸. Jen málokdo z kritiků ale disponuje objektivním, číselně vyjádřitelným odůvodněním. Profesoři Abigail McWilliams a Donald Siegel v roce 2000 publikovali svůj výzkum „Společenská odpovědnost organizací a finanční výkonnost: Korelace, nebo špatná specifikace?“²⁹. Řada ekonomů a vědců před nimi se již snažila vyjádřit vztah CSR a finanční výkonnosti podniku pomocí ekonometrických modelů, většinou s protichůdnými výsledky. McWilliams a Siegel tvrdí, že tyto nepřesnosti byly způsobeny chybami v empirické analýze a nezahrnutím R&D (výzkumných a vývojových) výdajů jako proměnné do modelu. R&D výdaje mají dle autorů značný prokazatelný pozitivní vliv na profitabilitu podniku a jsou vysoce korelované s aktivní politikou CSR. R&D i CSR jsou asociovány s vývojem nových výrobků, inovacemi postupů i procesů. Výpočet jejich ekonometrického modelu skutečně

²⁶ David Henderson: *Misguided Virtue: False Notions of Corporate Social Responsibility* [online]. 2001 [cit. 2013-11-09]. str. 60 (vlastní překlad)

²⁷ *The Wall Street Journal: Levi Strauss Profit Doubles on Higher Jeans Sales*[online]. 2013-10-04 [cit. 2013-11-09]. (vlastní překlad)

²⁸ David Henderson: *Misguided Virtue: False Notions of Corporate Social Responsibility* [online]. 2001 [cit. 2013-11-09]. str. 17 (vlastní překlad)

²⁹ MCWILLIAMS, Abigail; SIEGEL, Donald. *Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?* 2000. str. 603-609 (vlastní překlad)

prokázal vysokou korelaci mezi těmito dvěma proměnnými a zároveň to, že po zahrnutí dlouho opomíjené R&D proměnné do modelu aktivity CSR nemají prokazatelný vliv na finanční výkonnost podniku. Je však třeba brát v potaz obtížnou kvantifikovatelnost výkonů organizací v oblasti společenské odpovědnosti, stejně tak jako dlouhodobost efektů a zpoždění ve vnímání spotřebiteli.

4. Green Marketing

4.1. Historické souvislosti a definice zeleného marketingu

Pojem „Zelený marketing“ se objevuje několik desetiletí po formalizaci termínu CSR, kdy v polovině sedmdesátých let Americká marketingová asociace (AMA) uspořádává za účasti akademiků, zkušených marketérů i široké veřejnosti workshop nazvaný „Ekologický marketing“. V roce 1976 pak následně autoři Henion a Kinnear vydávají stejnojmennou knihu, ve které poprvé definují zelený marketing jako „studie pozitivních i negativních dopadů marketingových aktivit vzhledem ke znečištění prostředí, spotřebě energie a ostatních zdrojů.“³⁰ O necelé čtyři desetiletí později existuje celá řada definic zeleného marketingu. Sama Americká marketingová asociace ho nyní charakterizuje ze třech úhlů pohledu³¹: první, maloobchodní, říká, že se jedná o „marketing produktů, u nichž se předpokládá šetrnost k životnímu prostředí“. Druhý, dle sociálního marketingu zní: „Vývoj a marketing produktů vyrobených s ohledem na minimalizaci dopadů na životní prostředí, případně jeho zlepšení“. Poslední, environmentální definice, ho popisuje jako „snahu organizací vyvíjet, vyrábět, propagovat, balit a recyklovat produkty způsobem citlivým a odpovědným k ekologickým zájmům společnosti“. Co tuto definici odlišuje od ostatních je, že bere v potaz celý životní cyklus výrobku - vývoj, výrobu, propagaci, prodej, obalový materiál i následnou spotřebu a recyklaci. Z jiného úhlu se na věc dívá Business Dictionary, jenž zelený marketing popisuje jako „propagační aktivity stavějící na výhodách plynoucích ze změn vnímání značky spotřebiteli - tyto změny jsou výrazně ovlivněny novými firemními politikami zaměřenými na kvalitu životního prostředí a zájem o společnost“.³² Přestože podmětem této definice jsou „propagační aktivity“, ve druhé části je patrné hlubší propojení s celkovou firemní politikou a jejími činnostmi v oblastech environmentální a společenské. John Grant ve svém Manifestu zeleného marketingu spatřuje dva protichůdné myšlenkové proudy, obchodní a „zelený“, které se však protínají v bodě „Vytváření alternativ“³³. Ten popisuje

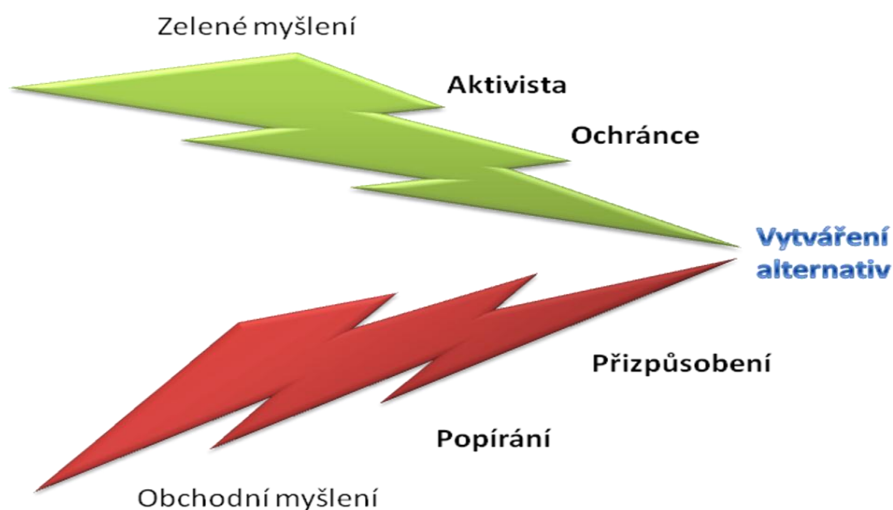
³⁰ *Electronic Green Journal: An Introduction to Green Marketing by Michael Jay Polonsky* [online]. 1994 [cit. 2013-11-10]. str. 2 (vlastní překlad)

³¹ *American Marketing Association: Dictionary* [online]. 2013 [cit. 2013-11-10]. (vlastní překlad)

³² *Business Dictionary: Green Marketing* [online]. 2013 [cit. 2013-11-10]. (vlastní překlad)

³³ GRANT, John. *The Green Marketing Manifesto*. 2007. str. 7 (vlastní překlad)

jako místo, kde všichni spolupracují a neohlížejí se za minulými konflikty - místo, kam by měli směřovat lídři byznysu i zastánci environmentálních hnutí a udržitelného rozvoje.



Obrázek 2 - fáze myšlení vedoucí k Vytváření alternativ dle Johna Granta

Jako největší riziko zeleného marketingu Grant označuje neurčitost samotného pojmu v kombinaci s úrovní znalostí v typické reklamní agentuře a marketingovém oddělení, obzvláště pak v tvůrčích týmech.³⁴ V roce 1996 každá velká západní značka zakládala webové stránky, ve 21. století se pak snaží bránit zájmy životního prostředí a společnosti. Hrozba neuvážené a zbrklé snahy „přemalovat logo firmy do zelena, protože je to in“, bez jakéhokoliv strategického záměru a hlubšího smyslu se však jeví jako závažný problém. V tomto případě není v sázce pouze vyhození peněz a důvěryhodnost značky, ale také nařčení z greenwashingu (lživého tvrzení o environmentálních / sociálních aktivitách, vlastnostech značky / produktu).

4.2. Principy a přístupy k zelenému marketingu

Čím se zelený marketing odlišuje od CSR? Zatímco CSR se ve snaze o podnikání v souladu s udržitelným rozvojem společnosti i prostředí zaměřuje na minimalizaci negativních vlivů, cílem green marketingu je snaha ovlivnit spotřebitele, jeho nákupní chování, ale i celý žebříček hodnot - vytvořit tak nový, ohleduplnější, zelenější životní styl napříč celou společností.

³⁴ GRANT, John. *The Green Marketing Manifesto*. 2007. str. 21 (vlastní překlad)

4.2.1. Pět „I“ zeleného marketingu

Klasický marketingový mix může být tvořen pěti P: Product, Price, Place, Promotion a People. Principy zeleného marketingu ale staví na pěti I³⁵:

- Ituitivnost: dělat lepší alternativy dosažitelnými a snadno uchopitelnými - „zelené“ produkty musí být stejně použitelné a dostupné jako normální zboží, více nápadů typu značek „Organic“, „Recycled“, „Fair trade“ a „Carbon neutral“ je vysoce žádoucích.
- Integrace: zkombinovat obchod, technologii, sociální aspekty a ekologii - zásadním termínem je „udržitelnost“ - přístup zlepšující kvalitu života současné i budoucím generacím kombinací ekonomického, sociálního a environmentálního vývoje; zároveň znamená zlom i pro marketing, který bral dříve zelenou a sociální tematiku v potaz jen minimálně.
- Inovace: vytvářet nové produkty a nové životní styly - pojem e-commerce je nahrazen pojmem g-commerce (green commerce - zelený obchod), společnosti využívají příležitosti k redesignům svých produktů (například Procter & Gamble, produkt Ariel, kampaň Přejděte na 30° - šetří životní prostředí i peněženky spotřebitelů).
- Iniciativa: nabízet skvělou volbu, nikoliv účelový kompromis - šetrné čisticí prostředky v 80. letech nic nevyčistily, recyklované tašky se po několika použitích rozpadly; zelené produkty stojí před velkou výzvou - být účelnější, zdravější, dostupnější, trvanlivější, představovat životní styl plný radosti a zábavy, nikoliv nepříjemnou doktrínu.
- Informovanost: nedostatek znalostí je tím, co nejvíce ovlivňuje lidské chování - značka může být zárukou pro neznalého při nákupu vína, oblečení, elektroniky - značka nutí lidi méně přemýšlet nad kvalitou konkrétního produktu, green marketing se snaží o opak; znalosti a pravdivé informace by měly mít větší váhu, než uměle budovaná image.

³⁵ GRANT, John. *The Green Marketing Manifesto*. 2007. str. 51 (vlastní překlad)

4.2.2. Matice zeleného marketingu

Dle podílu environmentálních, sociálních a komerčních zájmů dále John Grant rozlišuje tři fáze zeleného marketingu³⁶:

- A. Zelený - nastolování nových pravidel - komunikace: má pouze komerční cíle; produkt, či značka sice jsou zelenější než alternativy, ale marketing se zaměřuje pouze na zdůraznění těchto předností.
- B. Zelenější - sdílení odpovědnosti - spolupráce: má ekologické a sociální cíle, stejně tak jako cíle ekonomické; marketing sám o sobě plní i ekologické cíle, například tím, že spotřebitele naučí jinému způsobu používání výrobku.
- C. Nejzelenější - podporující inovaci - přetváření kultury: má rovněž cíle kulturní, pomáhá novým způsobům života a novým obchodním modelům stát se „normálními“ a akceptovatelnými.

S využitím dělení společnosti, kultury i marketingu mezi dimenze *veřejnou* (firmy, trhy, jejich politické a kulturní hodnoty), *sociální* (značky a jejich identita) a *osobní* (produkty a zvyky spojené s jejich užíváním) dále autor sestavuje Matici zeleného marketingu³⁷:

	A. Zelený	B. Zelenější	C. Nejzelenější
Firmy a trhy	Vytvořit příklad	Rozvíjet trh	Nový obchodní model
Značky	Důvěryhodný partner	Kmenová značka	Trojský kůň
Produkty a zvyky	Zdůraznit výhodu	Změnit používání	Přemýšlet o samotné spotřebě

Obrázek 3 - Matice zeleného marketingu dle Johna Granta

³⁶ GRANT, John. *The Green Marketing Manifesto*. 2007. str. 12 - 14 (vlastní překlad)

³⁷ GRANT, John. *The Green Marketing Manifesto*. 2007. str. 59 - 273 (vlastní překlad)

Ke každé z těchto devíti větví jsou definovány dva kontrastní strategické přístupy:

	A. Zelený	B. Zelenější	C. Nejzelenější
Firmy a trhy	Celek / Detail	Vzdělávat / Poučovat	Společnost / Osobní vlastnictví
Značky	Eko-značky / Cause Related produkty	Výjimečné / Dostupné	Tradiční / Cool
Produkty a zvyky	Méně / Více	Změnit / Snížit	Cenit si / Sdílet

Obrázek 4 - kontrastní přístupy v Matici zeleného marketingu dle Johna Granta

Kombinací obou matic vzniká celkem 18 rozdílných přístupů k aplikaci zeleného marketingu poskytujících určitý rámcový standard. Budování image za pomoci tradičních marketingových nástrojů bylo marketingovým přístupem staré školy, která spíše balancovala na hraně greenwashingu. Svěží přístup zeleného marketingu počítá s inteligentními a kreativními lidmi, využívajícími nejnovější modely a prostředky. Jedině tak může pomoci organizaci uspět - samotný úspěch redefinuje a dělí do 3 dílčích částí na komerční úspěch, zelený (/etický) úspěch a kulturní úspěch³⁸. Této kombinace lze však dosáhnout pouze nápady měnícími zaběhnuté stereotypy i celé životní styly, což představuje značnou výzvu pro marketingová oddělení.

4.2.3. Ecolabelling

S první fází zeleného marketingu - nastolováním nových pravidel a komunikace v prostřední dimenzi - dimenzi značek - úzce souvisí téma ekologického značení. „Ecolabelling je dobrovolná metoda značení výrobků šetrných k životnímu prostředí používaná po celém světě. Ecolabel je značka, která by měla identifikovat výrobek environmentálně šetrný po celou dobu svého životního cyklu. Na rozdíl od “zelených“ značek umístovaných výrobci na obaly svých produktů, ecolabel je vždy udílen nezávislou

³⁸ GRANT, John. *The Green Marketing Manifesto*. 2007. str. 56 (vlastní překlad)

organizací, což je velice důležité pro jeho důvěryhodnost.“³⁹ Ne vždy se však na výrobku nalézá Ecolabel v pravém slova smyslu - existuje nespočet ekologických značek i značení, která jej pouze zdánlivě připomínají. Mezinárodní organizace pro standardizaci (ISO) proto definuje 3 kategorie environmentálních značek⁴⁰:

- TYP 1: Dobrovolný program certifikace na základě vícekritériálního posuzování nezávislou organizací, často na národní úrovni, na jeho základě může výrobek získat ecolabel.
- TYP 2: Informativní značky používané samotnými výrobci pro své výrobky, musí být přesné, ověřitelné a odůvodněné - upravuje je norma ISO 14 021.
- TYP 3: Označení na základě dobrovolného posouzení kvantifikovaných údajů o environmentální zátěži produkce a celého životního cyklu výrobku, ověřené nezávislou třetí stranou, upravuje je norma ISO 14 025.

ISO 14 000 je tak komplexní rodinou norem upravujících environmentální management firmy i ekologické značení produktů. Může být použito organizací libovolné velikosti, z libovolného oboru. Mezi hlavní výhody aplikace jsou zahrnovány snížení výdajů na nakládání s odpady, úspory ve spotřebě energií a materiálů, nižší distribuční náklady a zlepšení image společnosti v očích regulačních úřadů, zákazníků i široké veřejnosti.⁴¹ Kombinace značky produktu a ecolabelu je označována jako „kompozicionalizace“ - ve výsledku, při správné aplikaci, může přinést značné zesílení pozitivního vjemu spotřebitelem⁴². Environmentální značení je rovněž jednou z forem symbolické diferenciací, kdy zákazníkovi pomáhá odlišit ekologicky šetrný výrobek od konvenčního. Pomáhá mu překlenout nedostatek vědomostí, protože posoudit objektivně celý výrobní proces by pravděpodobně nebylo v jeho silách.⁴³ Zásadní se tím pádem stává zákaznickova důvěra v samotné označení a organizaci, která jej udílí - v případě mnohdy záměrně klamavých značek druhého typu, používaných přímo výrobcem pro své vlastní výrobky, je ovšem vypovídací hodnota takovýchto označení minimálně sporná.

³⁹ *Global Ecolabelling Network: What is Ecolabelling?* [online]. 2013 [cit. 2013-11-13]. (vlastní překlad)

⁴⁰ ISO Central Secretariat. *Environmental management: The ISO 14000 family of International Standards*. 2009. str. 6 (vlastní překlad)

⁴¹ *ISO: ISO 14000 Environmental Management* [online]. 2013 [cit. 2013-11-13]. (vlastní překlad)

⁴² GRANT, John. *The Green Marketing Manifesto*. 2007. str. 112 - 113 (vlastní překlad)

⁴³ BOSTRÖM, Magnus; KLINTMAN, Mikael. *Eco-Standards, Product Labelling and Green Consumerism*. 2008. str. 7 (vlastní překlad)

Ecolabelling zatím zůstává pouhou špičkou ledovce a v Grantově matici prvotní fázi v dimenzi značek - posláním zeleného marketingu je totiž změnit smýšlení a celý hodnotový žebříček společnosti. Environmentálně přátelské produkty by tedy měly mít takové vlastnosti, aby byly lákavé ke koupi samy o sobě - ekologické značení substituuje myšlení a rozostřuje vnímání, dobrý pocit z umístění jedné Fair trade tyčinky do přetékajícího nákupního košíku je však pouze nebezpečnou, falešnou iluzí.

4.3. Greenwashing a kritika zeleného marketingu

Přestože smyslem zeleného marketingu je stát se aktivitou prospívající firmě, ekonomice, společnosti i životnímu prostředí, pro řadu organizací „je jednodušší a méně nákladné pouze se spolu se svými produkty stylizovat do zelena, než skutečně vynakládat investice na zařízení a procesy zmírňující environmentální dopady podnikání“.⁴⁴ Vzniká tak greenwashing, definovaný dle Oxford English Dictionary jako „záměrná desinformace, šířená organizací za účelem prezentovat se jako environmentálně přátelská.“⁴⁵ Tento výraz pravděpodobně vznikl spojením slov green (zelený) a whitewashing⁴⁶ („bílit“, přeneseně „zametát pod stůl“), podle jiných zdrojů green a brainwashing⁴⁷ („vymývání mozku“). University of Oregon ve spolupráci s agenturou EnviroMedia Social Marketing vytváří Greenwashing index - index bojující za čestnou propagaci. Greenwashing hodnotí jako závažný problém škodící životnímu prostředí, lidem i samotným organizacím⁴⁸. Životnímu prostředí, protože klamavou reklamou vybízí ke koupi výrobků ve skutečnosti environmentálně nepřátelských. Lidem, protože v dobré víře utrácejí peníze za špatné výrobky a služby. A organizacím, protože v momentě odhalení greenwashingu je zásadním způsobem poškozena jejich image a v konečném důsledku i prodeje. Mezi hlavní kritéria indexu greenwashingu patří:

- klamání nepravdivým tvrzením;
- vizuální klamání;
- klamání neprokazatelným tvrzením;
- klamání prostřednictvím nadsazeného, přehnaného tvrzení;

⁴⁴ *Journal of Business Ethics: Taboos in Corporate Social Responsibility* [online]. 2007 [cit. 2013-11-11]. str. 165 - 175 (vlastní překlad)

⁴⁵ *Oxford Dictionaries* [online]. 2013 [cit. 2013-11-11]. Greenwashing. (vlastní překlad)

⁴⁶ *Greenwashing Index: About Greenwashing* [online]. 2013 [cit. 2013-11-11]. (vlastní překlad)

⁴⁷ *Merriam Webster Dictionary* [online]. 2013 [cit. 2013-11-11]. Greenwashing. (vlastní překlad)

⁴⁸ *Greenwashing Index: What is Greenwashing?* [online]. 2013 [cit. 2013-11-11]. (vlastní překlad)

- klamání odváděním pozornosti, zastíráním pravdy.

Na vrcholu žebříčku se v listopadu 2013 nacházela reklama společnosti Mazda⁴⁹ (8. největšího „greenwashera“ dle reportu Don't be fooled 2012 organizace The green life⁵⁰):



Obrázek 5 - Truffula Tree Friendly Mazda CX-5

Truffula Tree Friendly Certified Mazda CX-5 s technologií SkyActive: reklamní video, označované jako „duhová zručnost“⁵¹, splňuje všechna kritéria greenwashingu: „Truffula Tree Friendly Certified“ není žádná skutečná certifikace, ale jen slogan Mazdy,

protože Mazda „cares an awfull lot!“ - nepravdivé, neprokazatelné, nadsazené tvrzení odvádějící pozornost od reálných problémů automobilky; CX-5 je velké SUV se standardním spalovacím motorem a průměrnou spotřebou; technologie SkyActive nemá nic společného se stromy ani ovzduším; vizuální zpracování cílí na děti a evokuje falešné pocity ekologičnosti tohoto SUV. Mezi největšími hříšníky pro rok 2013 se pak nalézají Apple se svými novými notebooky MacBook Pro („Nejzelenější řada notebooků na světě!“ / „neopravitelný, nerecyklovatelný, s nejkratší životností mezi notebooky“⁵²), McDonalds a Marine Stewardship Council za pokrytecké umístění loga MSC na rybí produkty řetězce, nebo Amazon za prodej „100 % Organic Bamboo“ ručníků vyrobených nešetrným způsobem z umělého hedvábí. Často používaným a proklamovaným ekologickým označením je také Energy Star Agentury pro ochranu životního prostředí vlády Spojených států, používané od roku 1992 pro produkty, jež pomáhají chránit klima Planety svojí nízkou spotřebou⁵³. Kancelář odpovědnosti vlády Spojených států v březnu 2010 založila 4 fiktivní společnosti, vytvořila 20 fiktivních produktů a požádala o certifikaci Energy Star. Patnáct produktů (včetně „plynem poháněného budíku o velikosti malého generátoru“, či

⁴⁹Greenwashing index: Mazda Lorax Ad 2012 [online]. 2013-08-02 [cit. 2013-11-11]. (vlastní překlad)

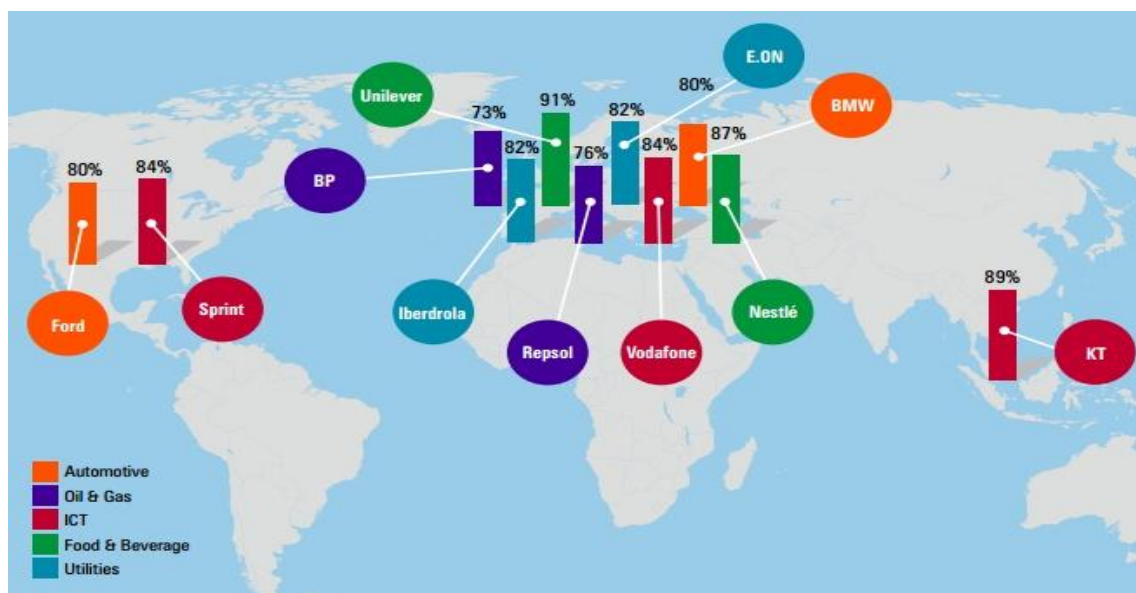
⁵⁰The Green Life Online: Don't Be Fooled 2012: Companies To Avoid [online]. 2012-04-02 [cit. 2013-11-11]. (vlastní překlad)

⁵¹MediaIte: Really?! The Lorax Is Being Used To Sell For SUVs [online]. 2012-02-24 [cit. 2013-11-11]. (vlastní překlad)

⁵²The Green Life Online: Don't Be Fooled 2013 [online]. 2013 [cit. 2013-11-11]. (vlastní překlad)

⁵³Energy Star [online]. 2013 [cit. 2013-11-11]. (vlastní překlad)

„geotermální tepelné pumpy“) obdrželo certifikaci bez dalších dotazů, v řádu několika hodin od podání žádosti⁵⁴. Mezi lety 2007 až 2010 pak marketingová agentura Terrachoice zpracovávala Greenwashing report⁵⁵ - definovala 7 hříchů greenwashingu a hodnotila, nakolik produkty promované jako „zelené“ skutečně splňují kritéria ekologicky šetrného výrobku. Porovnáním 3 publikovaných reportů lze nalézt určité vývojové tendence: zatímco v roce 2007 spáchalo alespoň 1 z hříchů greenwashingu 99 % hodnocených produktů, v roce 2010 to bylo již „jen“ 95 %. Výrazně klesl podíl hříchu „Zamlčení negativ výrobku“ (ze 71 % v roce 2007 na 27 % v roce 2010), který na prvním místě vystřídal hřích „Chybějících důkazů“ o zeleném tvrzení (týká se 70 % hodnocených výrobků v roce 2010). Agentuře se dále podařilo za 15 dolarů zakoupit na internetu volně použitelnou certifikaci „GREEN - Certified environmentally conscious“. Kupodivu vyšší procento výrobků nepáchajících ani jeden z hříchů greenwashingu bylo zaznamenáno v prostředí velkých obchodních řetězců (5,6 %), naopak v prodejnách specializujících se na prodej eko-výrobků vyhovovalo jen 0,5 % hodnocených produktů. Two Tommorows Group pak sestavuje žebříček Tommorow's Value Rating, hodnotící pomocí 15 komplexních kritérií organizace, které jsou naopak nejlepší ve vytváření udržitelné hodnoty s maximálním ohledem na životní prostředí a společnost.⁵⁶ Jména společností na vrcholu žebříčku jsou překvapivá: Unilever, Nestlé, BMW, Ford, E.ON, BP...



Obrázek 6 - TVR 2013 - Sector leaders - 2 nejlepší společnosti z každého sektoru dle jejich původu; zdroj: Tommorow's Value Rating 2013

⁵⁴ United States Government Accountability Office: *Energy Star Program* [online]. 2010 [cit. 2013-11-11]. (vlastní překlad)

⁵⁵ TerraChoice: *The Sins of Greenwashing 2010* [online]. 2010 [cit. 2013-11-11]. (vlastní překlad)

⁵⁶ Two Tommorows: *Tommmorow's Value Rating 2013* [online]. 2013 [cit. 2013-11-11]. (vlastní překlad)

Většina z těchto společností má za sebou řadu ekologických i společenských skandálů, některé se dodnes umísťují na předních příčkách největších „greenwasherů“ (British Petroleum - 8. místo dle 24/7 Wall Street⁵⁷). Je patrné, že objektivně zhodnotit komplexní dlouhodobé chování organizace ve vztahu k environmentálním a společenským otázkám, v globalizovaném světě plném protichůdných informací, je o mnoho složitější než zhodnotit oprávněnost eko-značky na pracím prášku. Samostatnou kapitolou pak zůstává mediální obraz organizací a zejména pak vnímání spotřebiteli, které je klíčové a zároveň se v mnoha případech může od výsledků podobných žebříčků značně odlišovat.

⁵⁷24/7 Wall St.: *The “Green” Hypocrisy: America’s Corporate Environment Champions Pollute The World* [online]. 2009-04-02 [cit. 2013-11-11]. (vlastní překlad)

5. Zelený trh

5.1. Nákupní chování

Spotřebitelské nákupní chování je předmětem zájmu výzkumníků již více než 300 let, kdy se jím jako jedni z prvních začali zabývat ekonomové Nicholas Bernoulli, John von Neumann a Oskar Morgenstern.⁵⁸ Bernoulli poprvé vysvětlil nákupní rozhodování, jeho teorii pak Neumann a Morgenstern rozvedli a nazvali „Teorií užitku“. V jejím rámci chápou zákazníka jako racionálně uvažujícího, schopného odhadnout potencionální užitek možných alternativ a snažícího se o maximalizaci tohoto užitku. V padesátých letech 20. století pak laureát Nobelovy ceny Herbert Simon přišel s „Teorií uspokojení“ - vzhledem k tomu, že není ve spotřebitelových silách objektivně porovnat a analyzovat všechny varianty, aby našel tu nejlepší, spokojí se s tou, která postačuje k uspokojení jeho potřeby. Je patrné, že ke komplexní analýze nákupního chování však tyto dvě teorie nejsou dostatečné. Daniel Kahneman a Amos Tversky proto kombinací toho nejlepšího z předešlých modelů na konci 70. let vyvinuli „Teorii možností“ - užitek nahrazují hodnotou a vlohami produktu, v potaz berou pravděpodobnost možných zisků i ztrát z daného rozhodnutí. Jedna ze soudobých definic pak popisuje samotné nákupní chování jako „studii procesů zapojených do výběru, nákupu a používání produktů, služeb, či nápadů jedinci nebo skupinami, za účelem uspokojení jejich potřeb a tužeb“.⁵⁹ Existuje pak pět teoretických přístupů věnujících se studiu nákupního chování: ekonomistický (využívá teorie užitku), psychodynamický (chování je ovlivněno biologickými faktory, instinkty, není racionální), behavioristický (chování je ovlivněno především vnějšími vlivy), kognitivní (vedle vnějších vlivů uvažuje i osobnost, zkušenost a další vnitřní vlivy) a humanistický (rozvíjí kognitivní teorii o další neracionální faktory). Dle J. A. Howardovy Teorie nákupního chování (v rámci kognitivních modelů)⁶⁰ následně existuje v nákupním procesu 6 úvahových konstrukcí: motiv, výběr sady produktů, zprostředkovatel rozhodnutí, předpoklad, inhibitor a následně míra uspokojení. Čím více je nákup rutinní, tím méně konstrukcí spotřebitel k rozhodnutí využívá. Nelze opomenout ani vliv exogenních

⁵⁸ Richarme, M.: *Consumer Decision-Making Models, Strategies, and Theories, Oh My!* [online]. 2005 [cit. 2013-11-13]. (vlastní překlad)

⁵⁹ Bray, J.: *Consumer Behaviour Theory: Approaches and Models* [online]. 2007 [cit. 2013-11-13]. str. 3 (vlastní překlad)

⁶⁰ Bray, J.: *Consumer Behaviour Theory: Approaches and Models* [online]. 2007 [cit. 2013-11-13]. str. 14 (vlastní překlad)

proměnných (důležitost nákupu, osobní hodnoty, sociální třída, kultura, organizace, časová tíseň, finanční status); na vstupu procesu stojí jednotlivé značky a jejich kvalita, cena, odlišnost, dostupnost a nabízená služba, výstupem se pak stává postupně pozornost, porozumění, přístup, plán a ve finále samotný nákup. Lehce odlišný pohled na věc v rámci kognitivních přístupů nabízí Engel-Blackwell-Miniardův model z roku 1978⁶¹ - externí stimuly člení na vlivy prostředí (kultura, sociální třída, osobní vliv, rodina, situace) a individuální vlivy (zákaznickovy zdroje, motivace a zapojení, znalosti, postoje, osobnost, hodnoty, životní styl). Vedle těchto faktorů však na samotné rozhodování působí také předchozí zkušenost a proces nekončí nákupem, ale je rozvinut dále v hodnocení nákupu a následnou spokojenost / nespokojenost ovlivňující příští výběr.

Je jasné, že ani sebevíce komplexní modely nemohou úplně postihnout všechny možné situace a vlivy působící na konkrétního jedince při nákupním rozhodování; mohou však alespoň do určité míry pomoci v jeho pochopení - zásadním pro marketing soudobých společností. Sociální a environmentální vlastnosti výrobku pak mezi jednotlivými motivy nákupního chování rychle nabývají rostoucího významu.

5.2. Zelení zákazníci

Britská Co-operative Bank od roku 2000 mapuje ve svém Ethical Consumerism Report spotřebitelské nákupy etických a ekologických produktů⁶². Zatímco v roce 1999 tvořily tržby za takovéto produkty (v rámci Velké Británie) 13,5 miliard liber, v roce 2011 to bylo již více než 47 miliard liber. Z meziročního porovnání je patrné, že tyto produkty zůstaly resistantní vůči světové ekonomické krizi a ani po roce 2008 nezaznamenaly propad. Zatímco v roce 2000 aktivně recyklovalo 73 % britských spotřebitelů, v roce 2012 to bylo již 92 %. Během roku 2012 pak 42 % Britů koupilo alespoň jeden produkt pouze díky jeho etickým, či ekologickým hodnotám. Pro celých 50 % tvoří špatná reputace firmy dostatečný důvod, aby se začali úplně vyhýbat jejím výrobkům. Jako jednoznačné vítěze kategorie po 13 letech mapování Co-operative bank spatřuje značku Fair trade, udržitelný rybolov a ekologické automobily - prodeje těchto produktů rostou raketovým tempem během celého období. Dostatečnou odezvu mezi spotřebiteli naopak nezaznamenaly

⁶¹ Bray, J.: *Consumer Behaviour Theory: Approaches and Models* [online]. 2007 [cit. 2013-11-13]. str. 15 (vlastní překlad)

⁶² *The Cooperative Bank: Ethical Consumer Markets Report 2012* [online]. 2012 [cit. 2013-11-13]. (vlastní překlad)

organické potraviny, etické oblečení a jízdní kola. Největší podíl na průměrné roční útratě britské domácnosti za etické a ekologické produkty (989 liber v roce 2011) pak mají jídlo a pití, úsporné spotřebiče a doprava⁶³.



Obrázek 7 - průměrná roční útrata britské domácnosti za etické a ekologické produkty dle jednotlivých oblastí, porovnání dat 2000 a 2011, v Librách; zdroj: The Co-operative Bank: Ethical Consumer Markets Report 2012

V rámci průzkumu Image Power skupiny Landor Associates, PSB a C&W⁶⁴ byla již mezi lety 2006 a 2007 zaznamenána „největší, nejkompexnější a nejrychlejší revoluce ve spotřebitelských postojích“ - zelené produkty a požadavek na ekologickou a sociální odpovědnost společností zaznamenaly extrémní nárůst zájmu mezi respondenty. Dle globální strategické analýzy Euromonitor Passport: Green Buying Behaviour 2012⁶⁵ mezi 16 000 lidmi v 8 zemích světa zaměřené na nákupy potravin stále hrají hlavní roli při

⁶³ The Cooperative Bank: Ethical Consumer Markets Report 2012[online]. 2012 [cit. 2013-11-13]. (vlastní překlad)

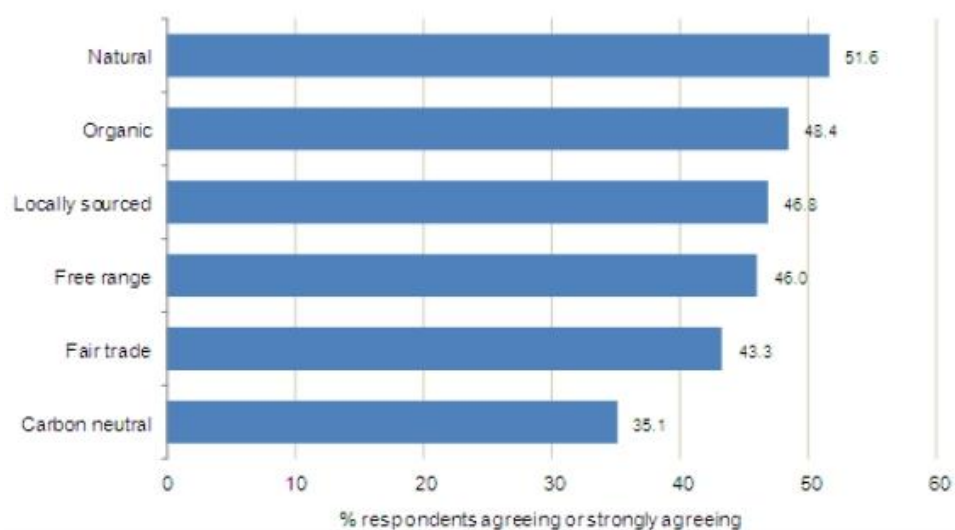
⁶⁴ GRANT, John. *The Green Marketing Manifesto*. 2007. str. 40 (vlastní překlad)

⁶⁵ Euromonitor International. *Green Buying Behaviour Global Online Survey Strategic Analysis 2012*. 2012. str. 27 (vlastní překlad)

rozhodování kvalita a cena výrobku. 51,6 % spotřebitelů by však bylo ochotných zaplatit více za produkt označený jako „přírodní“.



Obrázek 8 - nejdůležitější faktory při nákupu potravin; zdroj: Euromonitor Int.



Obrázek 9 - ochota zaplatit více za potraviny označenou uvedenými termíny; zdroj: Euromonitor Int.

Existuje celá řada segmentací zákazníků dle citlivosti jejich vnímání ekologických a sociálních faktorů a následného chování. Agentura GfK Roper Consulting v rámci svých studií Green Gauge⁶⁶ používá následující členění:

⁶⁶ GfK Custom Research North America: *Green Gets Real* [online] 2008 [cit. 2013-11-13]. (vlastní překlad)

1. Praví zelení (17 %): skuteční aktivisté, nepocitují žádné překážky, či omezení ve svém zeleném přístupu.
2. „Já ne“ zelení (21 %): mají silná stanoviska, zapojují se například do recyklace a ostatních jednodušších úkonů, avšak významnějších činů se obávají, mají pocit, že sami stejně nic nezmění.
3. Zelení, kteří jdou s proudem (16 %): zapojují se do úkonů typu recyklace, globálně je však environmentální otázky příliš nezajímají a jejich názory jsou proměnlivé.
4. Zelení snílkové (13 %): jejich názory mají blíže k ekologickému chování než u většiny populace, chování tomu však neodpovídá – hlavní překážkou je nedostatek informací.
5. „Byznys“ zelení (21 %): nezáměř o otázky environmentální odpovědnosti, jen málo z nich si myslí, že je třeba změnit přístup průmyslu ke zlepšení životního prostředí.
6. Antizelení (11 %): cyničtí ohledně zeleného smýšlení; myslí si, že jde jen o zájem politických stran.

Jacquelyn Ottman⁶⁷ pak zákazníky, pro které jsou ekologické a sociální faktory v nákupním rozhodování významné, dále rozděluje do 4 podskupin:

- a) Konzervátoři zdrojů: nesnáší plýtvání, nosí klasické oblečení, používají látkové nákupní tašky, pečlivě recyklují, instalují úsporné sprchové hlavice, nejúspornější LED světelné zdroje, nekupují výrobky s přebytečným obalovým materiálem.
- b) Fanatici zdraví: nevystavují se slunci, nejí potraviny ošetřené pesticidy, bojkotují toxické čisticí prostředky, kupují biopotraviny a přírodní produkty.
- c) Milovníci zvířat: s vysokou pravděpodobností vegetariáni, nebo vegani, bojkotují výrobky obsahující tuňáka a výrobky ze zvířecích kůží, často jsou členy některé z ochránářských organizací, vyhýbají se plastovým nákupním taškám.
- d) Outdoor entuziasté: tráví volný čas kempováním, šplháním po skalách, lyžováním, nebo turistikou, snaží se minimalizovat dopad svých aktivit na přírodu, vyhledávají produkty FSC, nakupují outdoorové vybavení z recyklovaných materiálů.

Je patrné, že rostoucí podíl důležitosti environmentálních a sociálních faktorů v nákupním rozhodování se čím dál více odráží v pozornosti věnované zeleným

⁶⁷ OTTMAN, Jacquelin. *The New Rules of Green Marketing*. 2010. str. 23 (vlastní překlad)

zákazníkům ze strany výzkumných agentur a marketérů. Agentura Euromonitor International⁶⁸ pak předpovídá 10 trendů, které budou do roku 2015 tento tržní segment ovlivňovat:

- pokračující ekonomická nejistota způsobující menší ochotu utrácet a více přemýšlení nad každým nákupem;
- odpovědná spotřeba jako klíčové slovo budoucnosti - každý může svou trochou přispět k lepší budoucnosti pro své děti;
- zdraví a bezpečnost produktů zůstává prioritou zákazníků i výrobců;
- potenciál rozvojových trhů - spotřebitelé v Číně, Indii a Brazílii projevují zvýšený zájem o zelené produkty, kterých je na těchto trzích však stále velký nedostatek;
- potřeba jednotných, srozumitelných označení a legislativy tuto problematiku ošetřující - spotřebitelé si pletou význam jednotlivých označení a jen málo z nich je globálně platných;
- stoupající žádanost místních výrobků;
- životní podmínky zvířat stále v hledáčku spotřebitelů;
- Fair trade potraviny budou růst i nadále (v současnosti růst tržeb průměrně o 11 % ročně)
- větší pozornost věnovaná sledování uhlíkové stopy a sjednocení značení na produktech;
- produkty budoucnosti musí být kvalitní, dostupné, ekologicky a sociálně odpovědné - jedině kombinací všech uvedených faktorů mohou být úspěšné.

Dle předpovědi agentury⁶⁹ tržby za přírodní, místní a zdravé potraviny do roku 2015 celosvětově vzrostou o 31 % (porovnání s rokem 2010) na 316 miliard dolarů, v Číně a Indii bude růst dokonce přesahovat 85 %. Globálním tržbám za certifikované biopotraviny agentura předpovídá za stejné období růst o necelých 33 % na 36 miliard dolarů (Čína - předpokládaný růst 172 %). Nutno podotknout, že v rámci vyspělých trhů Německa, či Velké Británie je předpokládaný růst obou proměnných pouze jednociferný,

⁶⁸ Euromonitor International. *Green Buying Behaviour Global Online Survey Strategic Analysis 2012*. 2012. str. 103 - 107 (vlastní překlad)

⁶⁹ Euromonitor International. *Green Buying Behaviour Global Online Survey Strategic Analysis 2012*. 2012. str. 107 - 109 (vlastní překlad)

vzhledem k pokračující skepsi ohledně skutečných benefitů takovýchto potravin a snižující se ochotě připlácet za zelené produkty v časech ekonomické recese a nejistého vývoje Evropské Unie. Jak však říká John Grant ve svém Manifestu zeleného marketingu⁷⁰ - každý ze zákazníků může být „zelený“, každý může mít dobrý pocit ze změny svého životního stylu ku prospěchu budoucnosti celého lidstva a Planety - zelené produkty však musí být výjimečné, inovativní, lákavé, praktické, dostupné a udávající trendy, nikoliv drahé, vyčleněné ze standardního sortimentu a stavějící ekologickou šetrnost a sociální odpovědnost jako svou jedinou přednost.

⁷⁰ GRANT, John. *The Green Marketing Manifesto*. 2007. str. 33 - 39 (vlastní překlad)

6. Nestlé

6.1. Od založení po současnost - Nestlé Sociétés Anonyme

Píše se rok 1843, když se německý chemik Henri Nestlé usazuje ve švýcarském Vevey, malé obci na břehu Ženevského jezera⁷¹. Mnoho let pracuje na výzkumu náhrady mateřského mléka, umožňující zachraňovat životy dětí matek, které nemohou kojit. Zlomem se stává rok 1867, kdy představuje revoluční výrobek - „Mléčnou moučku Henriho Nestlé“ - směs kravského mléka, obilné mouky a cukru. Téhož roku sourozenci Charles a George Pageovi zakládají Anglo-švýcarskou společnost pro výrobu kondenzovaného mléka, další ze základních stavebních kamenů pozdějšího Nestlé. Úspěch



Obrázek 10 - Henri Nestlé; zdroj: Flickr Nestlé

přelomového vynálezu dětské výživy na sebe nenechává dlouho čekat a Henriho firma v následujících 8 letech expanduje do všech světových kontinentů⁷² - přítomná je ve 20 evropských státech (od roku 1874 i v Praze), USA, Argentíně, Mexiku, Ekvádoru, Brazílii, Austrálii, Egyptě, Alžírsku, Izraeli, Japonsku, Turecku, či Indonésii. Tou dobou je produkováno 670 000 plechovek dětské výživy ročně. V roce 1875 Henriho dobrý kamarád, Daniel Peter, vynalézá s přispěním technologií Nestlé mléčnou čokoládu⁷³. O 11 let později pak švýcarský mlynář Julius Maggi vyrábí první dehydratovanou polévku z hrachu a fazolí - novou potravinu pro dělníky z továren. Na počátku 20. století dochází



Obrázek 11 - první logo Nestlé (1868); zdroj: Flickr Nestlé

ke sloučení dvou hlavních konkurentů - Nestlé a Anglo-švýcarské společnosti pro výrobu kondenzovaného mléka. Následuje první světová válka, během které kolabuje mnoho průmyslových odvětví - Nestlé však plně využívá vzrůstající poptávky po mléčných produktech, získává vládní kontrakty, nakupuje továrny ve Spojených státech a během války zdvojnásobuje svoji produkci. Ve 20. letech,

⁷¹ Nestlé: History [online]. 2013 [cit. 2013-12-15]. (vlastní překlad)

⁷² Nestlé HQ Intranet: History [online]. 2013 [cit. 2013-12-15]. (vlastní překlad)

⁷³ Nestlé: Historie a vynálezy [online]. 2013 [cit. 2013-12-15].

za probíhající Velké hospodářské krize, vstupuje na trh s čokoládou prostřednictvím koupě Švýcarské čokoládové společnosti. 1. dubna 1938 představuje další světovou novinku - sušenou kávu (Nescafé). Ta se stává základním nápojem amerických vojáků sloužících v Evropě a Asii během druhé světové války, zároveň představuje jeden z hlavních motorů růstu společnosti během válečných let. Následuje období dynamického rozvoje, koupě značky Maggi (1947), představení nápojů Nesquik a Nestea (1948), kávy sušené mrazem (Nescafé Gold - 1966), průnik na trh balených vod (od roku 1969 - Vittel, Perrier, San Pellegrino), či koupě největšího podílu (v hodnotě 30 miliard dolarů) ve společnosti L'Oréal (1974). Dále na trh uvádí jeden z prvních systémů kapslové kávy na světě - značku Nespresso (1976). V 80. letech Nestlé kupuje gigantické společnosti Carnation (USA) a Rowntree Mackintosh (Velká Británie), se kterými získává i slavnou značku čokolády Willy Wonka, známou z několika filmových adaptací. 90. léta jsou ve znamení další expanze do znovuotevřených ekonomik střední a východní Evropy, stejně tak jako do Číny. Firma vytváří joint-ventures s giganty jako Walt-Disney, Coca Cola, či Häagen-Dazs. Počátek nového milénia znamená vstup na trh zvířecích krmiv (2001 - akvizice Puriny), trh se zmrzlinou (akvizice Schöller, Mövenpick) a další rozvoj značek dětské výživy (akvizice Novartis Medical Nutrition, Gerber, Henniez). Mezi nedávné aktivity patří založení divize Nestlé Health Science (2011) věnující se výživovým řešením pro pacienty podloženým vlastním genetickým výzkumem,⁷⁴ poslední novinkou je pak prodej 8 % akcií L'Oréalu a získání 100% podílu ve společné joint-venture společnosti Galderma, která se od února 2014 stává novou divizí Nestlé - Nestlé Skin Health.⁷⁵ Lze tak očekávat intenzivnější aktivity v oblasti kosmetiky - doposud byl vliv společnosti spíše zprostředkovaný.



Obrázek 12 - globální centrála Nestlé ve Vevey, Švýcarsko; zdroj: Nestlé Flickr

⁷⁴ Nestlé: History [online]. 2013 [cit. 2013-12-15]. (vlastní překlad)

⁷⁵ Marketing, Sales, Media: Nestlé snižuje podíl v L'Oréalu a zakládá novou divizi [online]. 2014-02-11 [cit. 2014-02-12].

V současnosti společnost vlastní více jak 2000 globálních i místních značek, které prodává ve 130 zemích světa. Provozuje 468 továren, 32 výzkumných center a zaměstnává přes 339 000 lidí. Dle žebříčku časopisu Forbes je Nestlé 32. největší firmou na Zemi.⁷⁶ Ve finančním roce 2013 skupina Nestlé utržila přes 92 miliard švýcarských franků. Čistý zisk činil 10,5 miliardy švýcarských franků. Skupina dělí globální trh do geografických zón - největší tržby vykazuje Zóna Amerika (28 mld. CHF v roce 2013), následuje Zóna Asie, Oceánie a Afriky (18,9 mld. CHF v roce 2013) a Evropa (15,6 mld. CHF v roce 2013). Zdaleka nejvíce produkce se prodá ve Spojených státech amerických, dále pak v Číně, Francii, Brazílii, Německu a Mexiku. Necelá polovina tržeb skupiny Nestlé pochází z rozvojových států. Vztaheno k typu produktu mají největší podíl na prodeji nápoje (20,5 mld. CHF), mléčné produkty a zmrzliny (17,3 mld. CHF), polotovary a instantní potraviny (14,1 mld. CHF), výživové a HealthCare produkty (11,8 mld. CHF), zvířecí krmiva (11,2 mld. CHF), překvapivě až předposlední pak jsou cukrovinky (10,2 mld. CHF) a na posledním místě voda (6,7 mld. CHF). Hlavními globálními cíly společnosti je dlouhodobě dosahovat organického růstu 5 - 6 %, trvale zvyšovat operační zisk, zisk na akcii a efektivitu kapitálu. K tomu využívá 3 hlavních strategických oblastí:

- **Konkurenčních výhod:** nepřekonaného portfolia produktů a značek, nepřekonané schopnosti výzkumu a vývoje, nepřekonané geografické přítomnosti a lidí, hodnot a přístupu.
- **Tahounů růstu:** Premiumizace, produktů pro spotřebu mimo domov (OOH), rozvojových trhů s produkty PPP (Popularly Positioned Products) a výživy, zdraví a zdravého životního stylu.
- **Operačních pilířů:** inovací a renovací, efektivnosti činností, vtažení spotřebitelů a interaktivních akcí kdekoliv, kdykoliv a jakkoliv.



Obrázek 11 - Nestlé strategie a její propojení s principy společenské odpovědnosti; zdroj: Nestlé

⁷⁶ Forbes: Global 2000 Leading Companies [online]. 2014 [cit. 2014-02-01]. (vlastní překlad)

Mezi nejznámější globální potravinové značky Nestlé patří například následující:

- Cereálie: Cheerios, Chocapic, Cinni Minis, Crunch, Fitness, Gold Flakes, Lion Cereal, Milo Cereal, Nesquik Cereal, Nestlé Corn Flakes.
- Káva: Nescafé, Nespresso, Buondi, Ricoré, Taster's Choice, Dolce Gusto.
- Voda: Acqua Panna, Arctic, Cristalp, Aquarel, Poland Spring, San Pellegrino, Vittel, Perrier, Henniez, Pure Life.
- Nápoje: Carnation, Caro, Juicy Juice, Nesquik, Nestea, Milo.
- Zmrzliny: Nestlé Ice Cream, Mövenpick, Schöller, Häagen-Dazs.
- Dětská strava: Beba, Gerber, Lactogen, Nan, Neslac, Nestlé.
- Nutriční doplňky: Boost, Nutren, Fibersource, Resource, Isosource, Diabetisource, Compleat, Optifast.
- Polotovary & sušené potraviny: Maggi, Buitoni, Carpathia, Chef.
- Mražené & chlazené potraviny: Papa Guiseppi, Jack's Pizza, DiGiorno Pizza, Wagner Pizza, Buitoni, Herta, Toll House.
- Čokolády & cukrovinky: Aero, After Eight, Butter Finger, Kit Kat, Lion, Milky Bar, Nestlé Crunch, Rowntrees, Smarties, Super 8, Wonka.
- B2B produkty: Davigel, Chef-Mate, Santa Rica.
- Zvířecí krmiva: Darling, Friskies, Purina, Pro Plan, Dog Chow, Cat Chow, Felix, Gourmet, Beneful, Alpo, Butchers.

V průměru se na světě:

- každý den prodá více jak 1,2 miliardy výrobků Nestlé,
- každou vteřinu sní 4963 „prstů“ tyčinek KitKat,
- každou vteřinu uvaří 3000 šálek kávy Nescafé.⁷⁷



Obrázek 12 - logo Nestlé (od r. 2008); zdroj: Nestlé Flickr

Nestlé je rovněž největším světovým producentem halal potravin pro muslimy.⁷⁸

Mezi nejvýznamnější projekty joint-venture patří značky Biotherm, Galderma a Innéov (s L'Oréal), Cereal Partners Worldwide (s americkou korporací General Mills - cereálie Nesquik, Chocapic, Cini Minnis, Cheerios a další) a Beverage Partners Worldwide (s Coca Colou, prodávající čaje Nestea na trzích Evropy a Kanady).

⁷⁷ Nestlé HQ Intranet: Facts [online]. 2014 [cit. 2014-02-01]. (vlastní překlad)

⁷⁸ CNN Money: Nestlé: Tailoring products to local niches [online]. 2010-07-02 [cit. 2014-02-01]. (vlastní překlad)

6.2. Od založení po současnost - Nestlé Česko, Nestlé Slovensko

Společnost Nestlé má více než 100 letou tradici i v rámci České a Slovenské republiky - dle archivů jsou první zmínky o aktivitách na českém území již ze 70. let 19. století, 16. června 1890 pak byla zaregistrována první obchodní známka pro české území - etiketa Nestlé's Kindermehl.⁷⁹ Roku 1918 byl jmenován první obchodní ředitel pro Československou republiku, roku 1935 pak byla založena samostatná společnost „Nestlé a.s. pro výrobu a prodej potravin“, se sídlem v pražské Sokolské ulici. Roku 1936 Nestlé uvedlo do provozu první závod na výrobu sušeného mléka ve střední Evropě, a to v Moravském Krumlově. Kapacita závodu brzy přestala postačovat a tak byl o několik let později vybudován na svou dobu velmi moderní závod v Hlinsku, kde společnost zřídila i novou železniční stanici - ta slouží místním obyvatelům dodnes. Aktivity firmy byly na dlouhá desetiletí přerušeny znárodněním průmyslu v roce 1948 - výrobky Nestlé se tak najednou staly pro české a slovenské spotřebitele prakticky nedostupné. Krátce po revoluci, v roce 1992, se pak Nestlé vrací jako jeden z prvních velkých zahraničních investorů po dlouhých 44 letech na české i slovenské území. V Praze a Prievidze zakládá distribuční společnost Nestlé Food, s.r.o. a zpět na trh uvádí kávy Nescafé, kulinařské výrobky Maggi a své tradiční dětské výživy. Zároveň se společně s BSN (později Danone) stává strategickým partnerem při privatizaci Čokoládoven a.s. a na Slovensku kupuje státní podnik Carpathia Prievidza a.s. Na základě řady marketingových výzkumů byla vybrána značka Orion jako značka zastřešující domácí trh čokoládových výrobků. Roku 1999 dochází k rozdělení společnosti Čokoládovny a.s., Nestlé ze strategického partnerství přebírá výrobu čokolády a cukrovinek, z původních 11 závodů si ponechává 4 a výrobu cukrovinek soustředí do závodů Zora v Olomouci a Sfinx v Holešově. Aktivity v České i



Obrázek 13 - reklama na mléčnou moučku Henriho Nestlé; zdroj: prezentace Nestlé Česko

⁷⁹ Nestlé: Historie Nestlé v ČR a SR [online]. 2014 [cit. 2014-02-01].

Slovenské republiky jsou zároveň od tohoto roku řízeny jedním vedením. O 2 roky později vznikají současné společnosti Nestlé Česko a Nestlé Slovensko, roku 2003 dochází k akvizici firmy Schöller (následně Nestlé zmrzlina), roku 2006 na český trh vstupuje divize Nespresso a otevírá první luxusní butik v Pařížské ulici v centru Prahy. Modřanský závod Orion byl během let 2005 a 2006 srovnán se zemí a na jeho místě byl postaven obytný komplex Belárie Park - v jeho rámci i nová centrála společnosti Nestlé Česko. Výroba čokoládových cukrovinek se z pražských Modřan přesunula do Zory Olomouc již v letech 2002 - 2003, v Orionu se však až do jeho zániku zpracovávaly kakaové boby. Nestlé nyní na území České a Slovenské republiky vlastní 3 výrobní závody.

6.2.1. Zora Olomouc

Závod byl založen roku 1898, od roku 1908 nesly jeho výrobky logo Zora - symbol lepší budoucnosti.⁸⁰ Od počátku vyrábí široký sortiment čokoládových cukrovinek, ale také nečokoládové cukrovinky - oplatky, pastilky, dražé, bylinné bonbony a další. V 60. letech byl začleněn do Československých



Obrázek 14 - Zora Olomouc; zdroj: Nestlé Česko

čokoládoven, v té době Zora získávala stříbrné i zlaté medaile z mezinárodních Olympiád (například za tyčinku Milena), po revoluci a vstupu společnosti Nestlé byla do Olomouce postupně přemísťována výroba čokoládových výrobků a od roku 2004 je tak továrna novým domovem tradiční značky Orion. Závod zaměstnává přibližně 1000 lidí a většina produkce je exportována do zahraničí.

6.2.2. Sfinx Holešov

Historie továrny v Holešově sahá do roku 1910, kdy na svou dobu velká a moderní továrna začíná výrobu bonbonů; sortiment později rozšiřuje i o čokoládové výrobky.⁸¹ V 60. letech je závod zařazen pod Čokoládovny Praha a stává se největším domácím výrobcem kandytů a lentilek.



Obrázek 15 - Sfinx Holešov; zdroj: Nestlé Česko

⁸⁰ Nestlé: *Historie Nestlé v ČR a SR* [online]. 2014 [cit. 2014-02-01].

⁸¹ Nestlé: *Historie Nestlé v ČR a SR* [online]. 2014 [cit. 2014-02-01].

V 80. letech se přidává výroba lízátek a karamel. Výroba lentilek, vyvážených do desítek zemí, roste raketovým tempem. Po vstupu společnosti Nestlé se závod specializuje na výrobu nečokoládových cukrovinek a z Orionu je do něj přesunuta výroba litých kandytů Bon Pari. V letech 2002 - 2004 jsou do Holešova dále převedeny výrobní linky na želatinové a pěnové cukrovinky ze závodu Maryša Rohatec. V současnosti je Sfinx domovem všech bonbonů značek Sfinx, Jojo, Bon Pari, Hašlerky, Toffo, či Anticol a zaměstnává přibližně 500 lidí. Export rovněž tvoří značnou část produkce.

6.2.3. Carpathia Prievdza

První zmínky o výrobě potravin v Prievdze se datují k letopočtu 1875, kdy zde byla založena palírna destilátů ze švestek a jalovce.⁸² Před první světovou válkou se výroba přeorientovala na marmelády a povidla, za druhé světové války běží na plné obrátky výroba potravin pro armádu. Roku 1959 je zavedena výroba nového sortimentu - dehydratovaných polévek.



Obrázek 16 - Carpathia Prievdza;
zdroj: prezentace Nestlé Česko

Po vstupu společnosti Nestlé je do závodu soustředěna výroba všech dehydratovaných výrobků a bujónů, od roku 1994 je Prievdza domovem značky Maggi pro český a slovenský trh, stejně tak jako pro vybrané trhy exportní a zaměstnává zhruba 600 lidí.

Nestlé Česko v současné době působí jako společnost s ručením omezeným, se základním kapitálem 1 154 000 000 Kč a je ze 100 % vlastněná švýcarskou Nestlé SA. Celkové tržby společnosti se dlouhodobě pohybují okolo 10 miliard korun, počet zaměstnanců v ČR a SR dohromady okolo 2 500 (z toho zhruba 2 100 ve výrobních závodech).⁸³ Nestlé je největší a nejrychleji rostoucí FMCG společností na českém a slovenském trhu.

Vizí firmy je „Být nejlepší společností v oboru potravin a nápojů s uznávaným předním postavením v oblasti výživy, zdraví a zdravého životního stylu v České a Slovenské republice.“⁸⁴ Posláním pak „Uskutečňovat koncept Good Food, Good Life

⁸² Nestlé: *Historie Nestlé v ČR a SR* [online]. 2014 [cit. 2014-02-01].

⁸³ Nestlé: *Profil společnosti* [online]. 2012 [cit. 2014-02-01].

⁸⁴ Nestlé: *Naše vize* [online]. 2010 [cit. 2014-02-11].

("dobré potraviny pro dobrý život") tím, že našim spotřebitelům a zákazníkům poskytujeme potraviny a nápoje nejvyšší kvality. Vyvíjíme řešení, vycházející z výživy, zdraví a zdravého životního stylu a vždy se snažíme přidávat hodnotu tím, že:

- Neustále inovujeme a renovujeme naše výrobky a zajišťujeme jejich nejvyšší kvalitu.
- Trvale používáme nejlepší postupy a procesy při úsilí o dokonalost v podnikání.
- Plně využíváme potenciál našich značek a dosahujeme nejšířší dostupnost našich výrobků.
- Poskytujeme spolehlivé a včasné služby našim zákazníkům a uspokojujeme spotřebitelskou poptávku po nejlepších výživových vlastnostech našich výrobků.
- Pečujeme o motivaci a profesionální růst našich zaměstnanců.
- Podnikáme společensky odpovědným a udržitelným způsobem; dodržujeme nejpřísnější právní a průmyslové standardy v oblasti bezpečnosti potravin, bezpečnosti práce a ochrany životního prostředí.⁸⁵

Hlavní značky

Čokoláda a čokoládové cukrovinky:

ORION, STUDENTSKÁ PEČETĚ, AERO, DELI, KOFILA, MILENA, KAŠTANY, KOKO, MARGOT, BANÁNY, MODRÉ Z NEBE, ORIENT DEZERT, KITKAT, LION

Bonbóny a nečokoládové cukrovinky:

LENTILKY, BONPARI, JOJO, TOFFO, HAŠLERKY, ANTICOL, LIPO

Oplatky a sušenky: ORION DELISSA, SANDWICH, MAXER

Rozpustná káva: NESCAFÉ CLASSIC, MONTEGO, GOLD,

ESPRESSO, SENSAZIONE CREMA, CAPPUCCINO, 3IN1, 2IN1

Prémiové kávové systémy: NESPRESSO, NESCAFÉ DOLCE GUSTO

Ostatní rozpustné nápoje: GRANKO, NESQUIK, CARO, RICORÉ

Kojenecká a dětská výživa: NESTLÉ, BEBA

Klinická výživa: ISOSOURCE, NOVASOURCE, RESOURCE, IMPACT, COMPAT

Snídaňové cereálie a cereální tyčinky:

NESTLÉ NESQUIK, CHEERIOS, CHOCAPIC, CINI-MINIS, FITNESS, MÜSLI,

CORN FLAKES (na trh uvádí společnost Cereal Partners)

Polévky a bujóny, koření, hotová jídla, těstoviny, omáčky,

přílohy: MAGGI

Výrobky pro veřejné stravování: CHEF, NESTLÉ PROFESSIONAL,

MAGGI, NESCAFÉ

Potrava pro psy a kočky: PURINA FRISKIES, DARLING, GOURMET,

ONE, PRO PLAN, FELIX

Prémiové zmrzliny: MÖVENPICK OF SWITZERLAND

Zmrzliny: NESTLÉ EXTRÉME, MODRÉ Z NEBE, MANHATTAN

(na trh uvádí společnost Noris)

Hotové nápoje: NESCAFÉ XPRESS;

NESTEA (na trh uvádí společnost Coca-Cola)

Minerální vody: PERRIER, VITTEL, CONTREX

(na trh uvádí společnost Intrat)

Kosmetika: L'ORÉAL (na trh uvádí společnost L'Oréal)



Obrázek 17 - hlavní výrobky a značky Nestlé Česko; zdroj: Nestlé Česko

⁸⁵ Nestlé: Naše vize [online]. 2010 [cit. 2014-02-11].

6.3. Politika společenské odpovědnosti a zelený marketing Nestlé SA

Význam a dopad společnosti Nestlé, jakožto největšího výrobce potravin na světě, je na oblasti životního i sociálního prostředí enormní. Společnost v roce 2012⁸⁶:

- vyrobila 47,7 milionů tun produktů;
- vyléčila 138 milionů m³ vody (2,89 m³ na tunu finálního produktu);
- použila 22,5 milionů tun surovin a 4,77 milionů tun obalových materiálů;
- spotřebovala 90,7 petajoulů přímé energie; 12,2 petajoulů přímé energie z obnovitelných zdrojů a 73,5 petajoulů nepřímé energie;
- provozovala 42,1 hektarů výrobních sítí v chráněných oblastech;
- vypustila do ovzduší 3,71 milionů tun přímých emisí oxidu uhličitého a 3,39 milionů tun nepřímých emisí oxidu uhličitého (77,7 plus 71,1 kilogramu CO₂ na tunu finální produkce);
- k výrobě spotřebovala 84 milionů m³ vody (1,77 m³ na tunu finální produkce);
- vyprodukovala 6,6 kg odpadu na tunu finální produkce;
- zaregistrovala 5 úmrtí při výkonu povolání.

Zároveň ale v roce 2012⁸⁷:

- renovovala 6692 produktů v souladu s nutričními požadavky;
- prodávala 75,7 % produktů splňujících kritéria Nestlé Nadace pro výživu;
- odebrala 11 700 tun soli z produktů Maggi (v porovnání s rokem 2004);
- prodala 150 miliard porcí jódem obohacených produktů Maggi;
- přímo dala práci 690 054 farmářů;
- poskytla 44 000 farmářů možnost finanční pomoci v celkové výši 37,8 miliardy dolarů;
- realizovala 489 projektů na úsporu vody ve svých továrnách a uspořila 6,5 milionů m³ vody;
- realizovala 217 projektů zvyšujících dostupnost pitné vody v Jižní Asii pro 100 000 školáků;

⁸⁶ Nestlé. *Nestlé in society 2012*. 2013. str. 1 (vlastní překlad)

⁸⁷ Nestlé. *Nestlé in society 2012*. 2013. str. 1 (vlastní překlad)

- snížila emise skleníkových plynů o 24 % (v porovnání s rokem 2002);
- provozovala 39 továren s nulovým množstvím odpadu k likvidaci;
- vyškolila 18 103 zaměstnanců v dodržování lidských práv.

Pohled skupiny Nestlé na společenskou odpovědnost a aktivity zeleného marketingu lze prostřednictvím slov předsedy správní rady Petera Brabeck-Letmathe vyjádřit jako „významný příspěvek společnosti díky aktivitám, které jsou o krok dále, než společenská odpovědnost - vytvářením hodnot prostřednictvím klíčových obchodních



Obrázek 18 - "Nestlé in society" pyramida; zdroj: Nestlé in society report 2012

aktivit firmy a to jak pro stakeholdery, tak pro celou společnost. Prioritami Nestlé pro vytváření sdílených hodnot jsou oblasti výživy, vody a rozvoje venkova, což vyžaduje uvažování v dlouhodobém horizontu.⁸⁸

Byznys může dle pojetí Nestlé pomoci společnosti vzkvétat tím, že bude: vyvíjet produkty a služby splňující sociální potřeby v rozvinutých i rozvojových státech, efektivněji využívat zdrojů skrz celý

hodnotový řetězec a zlepšovat podmínky pro místní ekonomický a sociální rozvoj. Celkové pojetí graficky znázorňuje pyramida Nestlé in society, tvořená částmi: Compliance (dodržování zákonů a pravidel), Sustainability (Udržitelný rozvoj) a Creating Shared Value (Vytváření sdílené hodnoty s hlavními oblastmi Výživa, Voda a Rozvoj venkova). Svůj výkon na poli společenské odpovědnosti firma měří komplexním souborem zhruba 60 KPI (Key Performance Indicators) ověřených Global Reporting Initiative.⁸⁹ Koncepce Creating Shared Value (CSV) je obsáhle komunikována v několika oddílech oficiální webové prezentace Nestlé, Youtube kanálem Nestlé CSV se stovkami publikovaných videí, či prostřednictvím sociálních sítí - korporátních facebookových stránek a Twitteru. Oficiální facebooková stránka Nestlé s prezentací CSV měla k 16/2 5 305 841 fanoušků (více než polovina pocházela z Brazílie).⁹⁰ Celkově má 750 webových stránek značek Nestlé po celém světě 170 milionů příznivců odebírajících jejich obsah.

⁸⁸ Nestlé. *Nestlé in society 2012*. 2013. str. 1 (vlastní překlad)

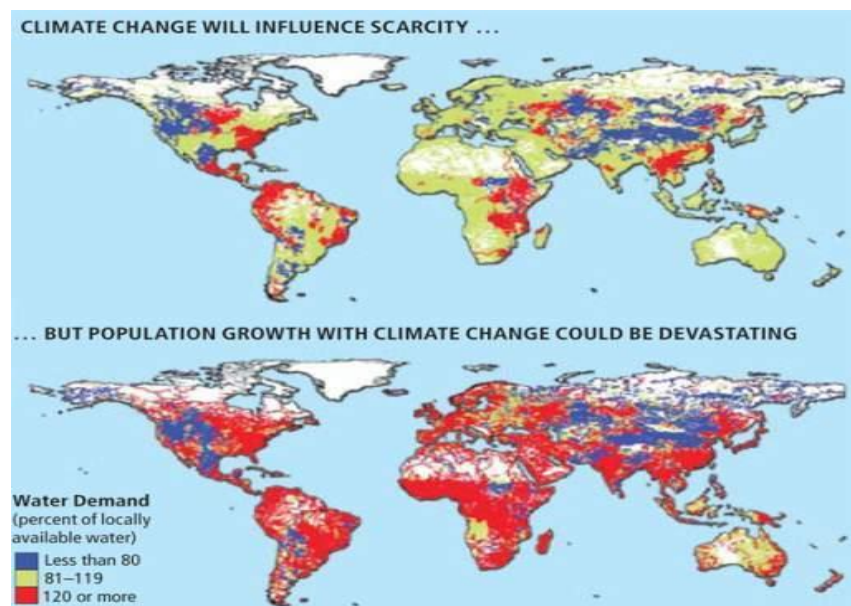
⁸⁹ Nestlé. *Creating Shared Value explained* [online]. 2014 [cit. 2014-02-12]. (vlastní překlad)

⁹⁰ *Socialbakers: Nestlé Facebook page statistics* [online]. 2014 [cit. 2014-02-16]. (vlastní překlad)

Proto společnost v roce 2011 sestavila v centrále ve Vevey Digital Acceleration Team (DAT) sledující světová média a sociální sítě 24 hodin denně, 7 dní v týdnu. Cíl: monitoring příspěvků na sociálních sítích a v diskuzích, akcelerace probíhajících marketingových kampaní, minimalizace dopadu negativních příspěvků. Software od společnosti Salesforce zaznamenává denně miliony komentářů na témata týkající se Nestlé - v případě hrozby zvýšené aktivity se obrazovky rozsvítí červeně a online, prakticky okamžitě, zasahují experti digitální komunikace Nestlé. Pokud ani to nepomůže, v nejhorších případech vzbuzujících masivní pozornost médií zasedá Krizová komise korporátní komunikace. Projekt zaznamenal obrovský úspěch a týmy DAT byly rozšířeny do 25 států.

Jakým hlavním problémům bude z pohledu Nestlé muset světová populace čelit ve střednědobé budoucnosti?⁹¹

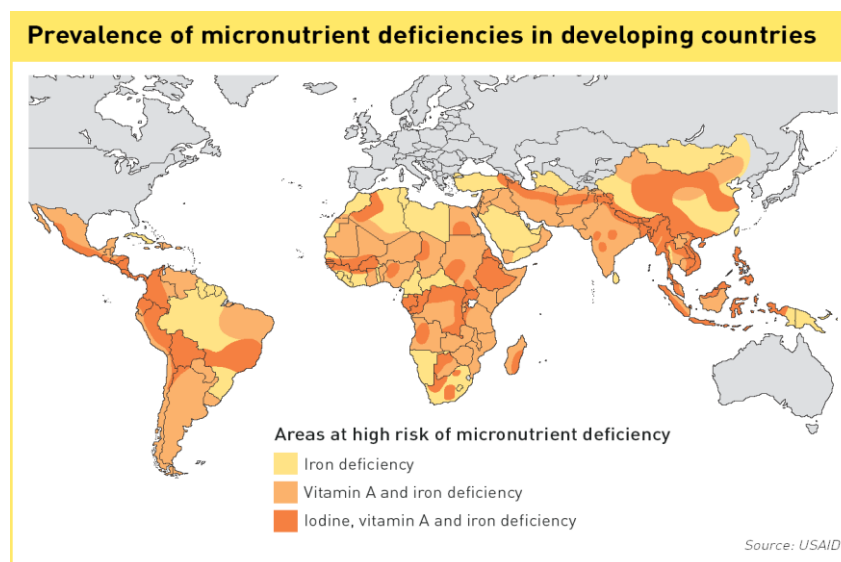
- Globální oteplování: oteplení o 2 stupně negativně ovlivní globální zemědělství a zvýší počet podvyživených na Planetě o 220 milionů lidí; oteplení o 3 stupně o 440 milionů.
- Nedostupnost vodních zdrojů: již v roce 2025 bude pro 1/3 populace (48 států) na Zemi pitná voda obtížně dostupná.



Obrázek 19 - v červených oblastech bude pitná voda obtížně dostupná - prognóza pro rok 2100; zdroj: Nestlé Research

⁹¹ Nestlé Research: Sustainable Nutrition. 2013.

- Nadvýživa / podvýživa / špatná výživa: na Zemi je 925 milionů podvyživených lidí, 1,6 miliardy obézních lidí a 2 miliardy lidí přijímajících dlouhodobě v nesprávném poměru 4 základní prvky: železo, jód, vitamin A a zinek - z toho 740 milionů trpí zdravotními poruchami z nedostatku jódu a 250 milionů předškolních dětí trpí nedostatkem vitaminu A. 43 % předškolních dětí je naopak obézních (60% nárůst od roku 1990).



Obrázek 20 - oblasti s vysokým rizikem nedostatku životně důležitých prvků; zdroj: Nestlé Research

6.3.1. Vytváření sdílených hodnot ve výživě

V reakci na tyto globální problémy se Nestlé v souladu se svým mottem „Good Food, Good Life“ snaží pomáhat spotřebitelům v udržování optimálních nutričních poměrů a vedení vyváženého životního stylu. V roce 2012 investovalo 1,54 miliardy dolarů do výzkumu a vývoje svých výrobků⁹². Nestlé Research Center během svých výzkumů v roce 2012 přineslo například poznatky o vzájemném vlivu výrazu tváře matky při kojení na následné stravovací návyky dětí, nebo že pokud matky nutí od počátků své děti ke konzumaci zdravého jídla, děti se ho nakonec naučí jíst a budou ho i nadále preferovat; mezi další z objevů patří určení délky žvýkání sousta jako jednoho z hlavních determinantů energetického přísunu jedince.⁹³ K ovlivnění textury, chuti a výživových vlastností potravin je využívána kvantová mechanika. Všechny poznatky Nestlé Research Center

⁹² Nestlé CSV: *Research and Development* [online]. 2014 [cit. 2014-02-12]. (vlastní překlad)

⁹³ Nestlé. *Nestlé in society 2012*. 2013. str. 14 (vlastní překlad)

jsou aplikovány prostřednictvím 300 aplikačních skupin po celém světě do inovačních procesů lokálních i globálních produktů a jejich výrobních postupů. Z posledních inovací produktů to bylo například využití Foam Booster Formula v Nescafé 3v1 Cappuccino - laktóзовé mikrobubliny v nápoji jsou naplněné dusíkem, který vytvoří hustou pěnu na vrchu nápoje přesně na dobu potřebnou k vypití, dále nahrazení mono-sodium-glutamátu v Maggi produktech, nebo použití probiotika ST11 objeveného Nestlé v produktech kosmetické značky Innéov pro růst vlasů.⁹⁴ Nestlé Nutritional Profiling System je pak hodnotícím systémem pro určení produktů vyhovujících požadavkům Světové zdravotní organizace, posuzující obsah tuku, přidaného cukru, vápníku a obilnin v potravině. V roce 2012 vyhovělo požadavkům 75,7 % produktů Nestlé.⁹⁵ Nestlé nyní také spolupracuje se 35 vládními a zájmovými organizacemi v otázkách dětské výživy a jejího prodeje. Zavázalo se plně respektovat a podporovat kojení mateřským mlékem prostřednictvím programu Start Healthy Stay Healthy a v Nestlé Nutrition Institute proškolovalo 170 000 zdravotnických pracovníků, především v rozvojových zemích.⁹⁶ V roce 2011 se Nestlé stalo prvním výrobcem dětské výživy na světě, který byl zahrnut do indexu odpovědných investic - FTSE4Good. V roce 2009 představilo Healthy Kids Global Programme a během 3 let jej rozběhlo v 64 státech. Program si klade za cíl zajistit zdravý růst a vývoj dětí, bez jakékoliv asociace s produkty Nestlé.⁹⁷ Jednou z hlavních aktivit pro zvýšení nutriční hodnoty výrobků je pak metodika 60/40+, která za pomoci neustálých preferenčních testů zajišťuje, že minimálně 60 % spotřebitelů preferuje produkt Nestlé před konkurenčními.⁹⁸ Výživové hodnoty výrobků jsou stanovovány lokálně, což staví lokální zákazníky do role těch, kteří diktují složení výrobků. Pomocí této metody byly renovovány produkty v 89 zemích a například snížen obsah tuku ve zmrzlinách prodávaných v Americe, nebo snížen obsah sodíku v chlazených potravinách ve Francii. Divize Cereal Partners Worldwide (CPW) se za využití této metodiky zavázala snížit obsah cukru u 20 značek snídaňových cereálií na maximálně 9 gramů na porci do roku 2015. CPW nyní prodává 3,5 miliardy porcí cereálií ročně.⁹⁹ Produkty renovované prostřednictvím 60/40+ by měly být jak chutnější, tak i zdravější a ze všech produktů Nestlé již nyní vykazují největší organický

⁹⁴ Nestlé Research: *Success stories* [online]. 2014 [cit. 2014-02-12]. (vlastní překlad)

⁹⁵ Nestlé. *Nestlé in society 2012*. 2013. str. 14 (vlastní překlad)

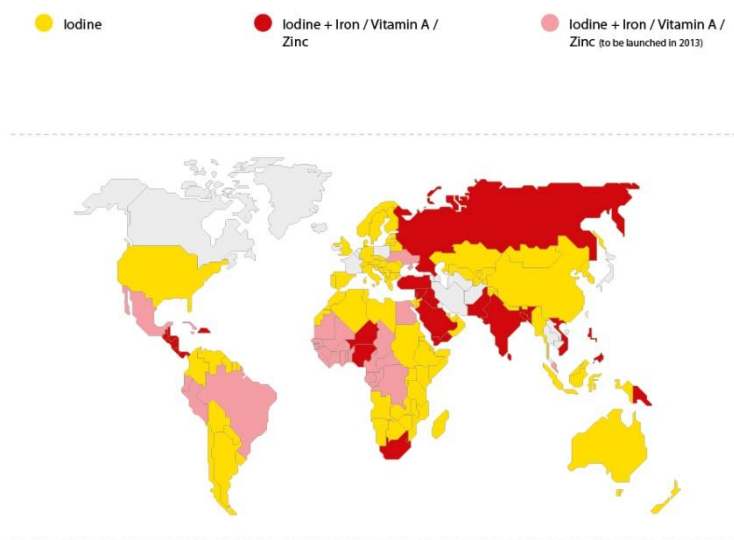
⁹⁶ Nestlé CSV: *Maternal and Infant Nutrition* [online]. 2014 [cit. 2014-02-12]. (vlastní překlad)

⁹⁷ Nestlé CSV: *Managing Nutrition* [online]. 2014 [cit. 2014-02-12]. (vlastní překlad)

⁹⁸ Nestlé. *Nestlé in society 2012*. 2013. str. 22 - 23 (vlastní překlad)

⁹⁹ Nestlé. *Nestlé in society 2012*. 2013. str. 22 (vlastní překlad)

růst podílů i prodejů a zisku. 96,8 % obalů produktů Nestlé obsahuje „Nutriční kompas“ pomáhající spotřebitelům snadno identifikovat složení produktů - dle výzkumu Nestlé 60 % spotřebitelů sleduje hodnoty uvedené v kompasu a považuje jej za užitečný. 99,3 % obalů produktů Nestlé v Evropě obsahuje rovněž podíl živin potravin na doporučené denní dávce a od roku 2011 je implementován „Portion Guidance Framework“, který pomůže spotřebitelům snadno určit velikost jedné porce výrobku.¹⁰⁰ Především pro rozvojové státy Nestlé představilo novou koncepci Popularly Positioned Products (PPP). To jsou potraviny splňující všechny kvalitativní, výživové i environmentální standardy Nestlé: jejich cena je však položena níže, než cena standardní produkce. V současné době je na globálním trhu více než 4000 PPP, podpořených intenzivní distribuční a marketingovou strategií (např. v oblastech zaplavených během období dešťů Nestlé distribuuje na speciálních člunech). Tyto produkty cílí na více než 4,5 miliardy „rozvojových zákazníků“ (předpoklad Nestlé pro rok 2020 - 5,5 mld.) a 0,5 miliardy nízkopříjmových zákazníků z rozvinutých států (konkrétně senioři, studenti, imigranti, nezaměstnaní, rozvedení). PPP byly vyvinuty jako jeden z hlavních tahounů růstu pro budoucnost Nestlé a jsou součástí její dlouhodobé strategie, cíl PPP pro rok 2014: 20 miliard CHF v tržbách a organický růst minimálně 20 %.¹⁰¹ Tyto produkty jsou mnohdy vyráběny s využitím fortifikace - obohacení o životně důležité prvky, přesně dle potřeby dané rozvojové oblasti. Příkladem je řada Maggi produktů s fortifikovaným obsahem jódu a železa. Viditelné značení a mohutný marketing těchto produktů pomohl zvýšit penetraci mezi spotřebiteli s nízkými příjmy během jednoho roku o 40 % a v roce 2012 se prodalo



Obrázek 21 - geografické rozložení nabídky fortifikovaných produktů Maggi v reakci na nutriční potřeby obyvatelstva; zdroj: Nestlé

Products (PPP). To jsou potraviny splňující všechny kvalitativní, výživové i environmentální standardy Nestlé: jejich cena je však položena níže, než cena standardní produkce. V současné době je na globálním trhu více než 4000 PPP, podpořených intenzivní distribuční a marketingovou strategií (např. v oblastech zaplavených během období dešťů Nestlé distribuuje na speciálních člunech). Tyto produkty cílí na více než 4,5 miliardy „rozvojových zákazníků“ (předpoklad Nestlé pro rok 2020 - 5,5 mld.) a 0,5 miliardy nízkopříjmových zákazníků z rozvinutých států (konkrétně senioři, studenti, imigranti, nezaměstnaní, rozvedení). PPP byly vyvinuty jako jeden z hlavních tahounů růstu pro budoucnost Nestlé a jsou součástí její dlouhodobé strategie, cíl PPP pro rok 2014: 20 miliard CHF v tržbách a organický růst minimálně 20 %.¹⁰¹ Tyto produkty jsou mnohdy vyráběny s využitím fortifikace - obohacení o životně důležité prvky, přesně dle potřeby dané rozvojové oblasti. Příkladem je řada Maggi produktů s fortifikovaným obsahem jódu a železa. Viditelné značení a mohutný marketing těchto produktů pomohl zvýšit penetraci mezi spotřebiteli s nízkými příjmy během jednoho roku o 40 % a v roce 2012 se prodalo

¹⁰⁰ Nestlé CSV Nutrition: Family [online]. 2014 [cit. 2014-02-12]. (vlastní překlad)

¹⁰¹ Nestlé HQ Intranet [online]. 2014 [cit. 2014-02-12]. (vlastní překlad)

860 000 tun těchto dehydratovaných potravin (150 miliard porcí).¹⁰² Cíl pro rok 2014: prodat 200 miliard porcí. Nestlé Research dále vyvíjí například variety manioku s využitím biofortifikace vitamínem A pro Nigérii a Pobřeží Slonoviny, nebo variety rýže biofortifikované železem a zinkem pro budoucí produktové řady na Madagaskaru.¹⁰³ Pro kojence v rozvojových státech Nestlé vyvinulo multi-fortifikované cereálie a produkty ze sušeného mléka - dle studie Univerzity aplikovaných věd v Curychu multi-fortifikace těchto potravin vede ke snížení rizika anémie o 57 %. Další studie Světové banky prokázala rovněž makroekonomický impakt - tyto produkty snižující podvýživu mohou přidat 2 - 3 % hrubého národního produktu státu, z čehož si Nestlé slibuje příspěvky od místních vlád.¹⁰⁴ Problém nesprávné výživy se ale týká i států Evropské unie - 20 milionů lidí je ohrožených, výdaje na jejich léčbu stojí evropské zdravotnictví 170 miliard Eur každý rok.¹⁰⁵ Nestlé Health Science podniká řadu výzkumů specifických výživových problémů, vyvinulo například i tzv. „Mini-Nutritional Assessment tool“ - dotazník a nástroj umožňující posoudit výživový stav pacienta v situacích, kdy není možné počítat index BMI (byl hojně využíván například při tsunami v Japonsku v roce 2011); divize se nadále zaměřuje na intenzivní biomedicínský výzkum, především gastrointestinálních, metabolických a mozkových chronických poruch.¹⁰⁶ Nestlé Research & Development pracuje na zlepšení výživových vlastností potravin i prostřednictvím genetiky a nanotechnologií. Nestlé ve své zprávě velmi vágně definuje využívání geneticky upravených plodin „pouze v místech a situacích, kdy je to vhodné a povolené“. Rovněž monitoruje možnosti využití nanotechnologií v potravinách, zatím však dle svého prohlášení využívá pouze nanomateriálů v obalech vybraných produktů a to za účelem zlepšení jejich environmentálních vlastností.¹⁰⁷

6.3.2. Vytváření sdílených hodnot ve vodním hospodářství

Svět čelí nedostatku zdrojů pitné vody již nyní - do roku 2030 však vzroste poptávka po pitné vodě o 50 %. Protože 2/3 pitné vody spotřebovává zemědělství, postihne tato krize i výrobce potravin, včetně Nestlé. Dalším významným problémem je již nyní

¹⁰² Nestlé. *Nestlé in society 2012*. 2013. str. 26 (vlastní překlad)

¹⁰³ *Nestlé CSV Nutrition: Emerging Markets* [online]. 2014 [cit. 2014-02-12]. (vlastní překlad)

¹⁰⁴ Nestlé. *Nestlé in society 2012*. 2013. str. 27 (vlastní překlad)

¹⁰⁵ *Nestlé CSV Nutrition: Specialised Nutrition* [online]. 2014 [cit. 2014-02-12]. (vlastní překlad)

¹⁰⁶ *Nestlé CSV Nutrition: Specialised Nutrition* [online]. 2014 [cit. 2014-02-12]. (vlastní překlad)

¹⁰⁷ *Nestlé CSV: Research and Development* [online]. 2014 [cit. 2014-02-12]. (vlastní překlad)

kvalita vodních zdrojů - 8 % světové populace je závislých na vodě z nekontrolovaných zdrojů, 3 % pak pijí přímo vodu z rybníků, řek, či jezer. Ve venkovských oblastech třetího světa nemá přístup k vodě z vodovodu 97 % lidí.¹⁰⁸ Nestlé se v posledních letech zapojilo do skupin 2030 Water Resources Group, UN Global Compact Water Mandate, Water Footprint Network a Alliance for Water Stewardship. Dále založilo Iniciativu udržitelného zemědělství Nestlé (SAIN) a s mezinárodní standardizační organizací ISO nyní pracuje na normě ISO 14046: Water Footprint Principles, Requirements and Guidelines, která bude představena během roku 2014. Od roku 2002 se společnosti podařilo snížit spotřebu vody na tunu finálního produktu o 53 % a ztráty vody o 64 % na tunu produktu.¹⁰⁹ Nestlé realizovalo 489 projektů ve svých závodech, které pomohly ročně uspořit 6,5 milionů m³ vody. Společnost dále formuluje svých 5 závazků k vodnímu hospodářství:¹¹⁰

- Pracovat na dosažení vysoké efektivity použití vodních zdrojů ve svých operacích;
- zdůrazňovat hodnotu vody v každém stupni komunikace;
- nastavit přísné limity pro vodu, kterou závody Nestlé vrací do přírody;
- spolupracovat s dodavateli a obzvláště těm zemědělským pomoci s řízením jejich vodních zdrojů;
- zapojit zaměstnance, komunity i zákazníky, zvýšit povědomí o vodní otázce.

Již v roce 1992 Nestlé Waters založilo pro divizi Vittel poradenskou firmu Agrivair složenou z nezávislých odborníků za účelem asistence místním farmářům ke zlepšování jejich zemědělských technik a dosažení dlouhodobé udržitelné kvality vod těžených z lokality Vosges ve Francii (značky Vittel, Contrex a Hépar Springs).¹¹¹ 20 let práce pomohlo razantně zvýšit kvalitu vod v oblasti, zapovězeno je používání pesticidů, herbicidů i dusíkatých hnojiv. Agrivair nyní dohlíží na 10 000 hektarů zemědělské půdy, což z nich činí největší soukromou světovou chráněnou oblast, odkud pochází 92 % současné produkce Vittel. V roce 2009 Nestlé Waters North America věnovalo 250 000 dolarů k vybudování luční záplavové plošiny s místní květenou, uprostřed městské zástavby v Connecticutu. Ta bude mimo jiné čistit povrchovou vodu předtím, než se dostane do řek. Iniciativa SAIN pak dále pomáhá především farmářům k dlouhodobým a

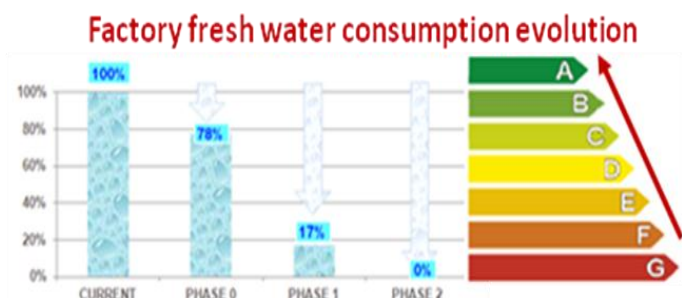
¹⁰⁸ Nestlé CSV Water: *Inside Water* [online]. 2014 [cit. 2014-02-12]. (vlastní překlad)

¹⁰⁹ Nestlé CSV Water: *Highlights and Challenges* [online]. 2014 [cit. 2014-02-12]. (vlastní překlad)

¹¹⁰ Nestlé CSV Water: *Managing Water* [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. (vlastní překlad)

¹¹¹ Nestlé CSV Water: *Collective Action* [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. (vlastní překlad)

udržitelným efektům v zemědělství. Projekty SAIN byly aplikovány například v Číně pro snížení chemické spotřeby kyslíku, v Austrálii pro pomoc farmářům reagovat na období extrémního sucha / záplavy, Venezuele pro přeměnu organického odpadu k dalšímu využití, ve Vietnamu pro nižší spotřebu vody na zpracování kávových zrn odrůdy Robusta, v Indii byly instalovány kolektory pro sběr dešťové vody, nebo implementován systém intenzifikace zpracování rýže, který snížil spotřebu vody o 20 %.¹¹² Spotřeba vodních zdrojů 690 054 farmářů, od kterých Nestlé kupuje jejich produkci, je ročně odhadována na 42 miliard m³ dešťové vody a 3 milardy m³ závlahové vody - farmáři jsou školeni, jak s ní hospodařit efektivněji.¹¹³ 32 % továren Nestlé v rozvojových zemích nabízí bezplatný vodní zdroj místním komunitám.



Obrázek 22 - cíl všech továren Nestlé v rámci Lean production methods - nulový odpad, nulová spotřeba čerstvé vody během 3 fází; zdroj: Nestlé

komunitám. V Indii Nestlé vystavělo 156 fontán poskytující přístup k pitné vodě 66 000 školáků; na Srí Lance fontány ve školách, nemocnicích a veřejných místech pro 17 000 lidí; v Ekvádoru dobrovolníci Nestlé pro vyjádření nepostradatelnosti flóry ve vodním cyklu vysázeli v posledních 2 letech 25 000 stromů v národním parku Cotopaxi. V Pobřeží Slonoviny Nestlé zajistilo výstavbu zdravotnických zařízení a přístup k pitné vodě pro 100 000 lidí. V roce 2012 pak Nestlé Waters North America darovalo 750 000 lahví pitné vody komunitám v oblastech zasažených hurikánem Sandy.¹¹⁴

6.3.3. Vytváření sdílené hodnoty rozvojem zemědělských oblastí

Polovina světové populace nyní žije ve městech. Do roku 2050 to budou již 2/3. Tlak na zemědělskou půdu je nyní obrovský a nezbývá než spoléhat, že populace obhospodařující tyto oblasti zvládne i nadále živit rostoucí počty obyvatel měst. Nestlé spoléhá celkově na 5 miliónů farmářů, kteří zajišťují suroviny a přímé materiály pro výrobu potravin. 690 054 z nich, dodávajících převážně mléko a kávové / kakaové boby, je přímo zapojených do programů Nestlé Farmer Connect: Cocoa plan, Nescafé Plan, nebo

¹¹² Nestlé CSV Water: Water in our supply chain [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. (vlastní překlad)

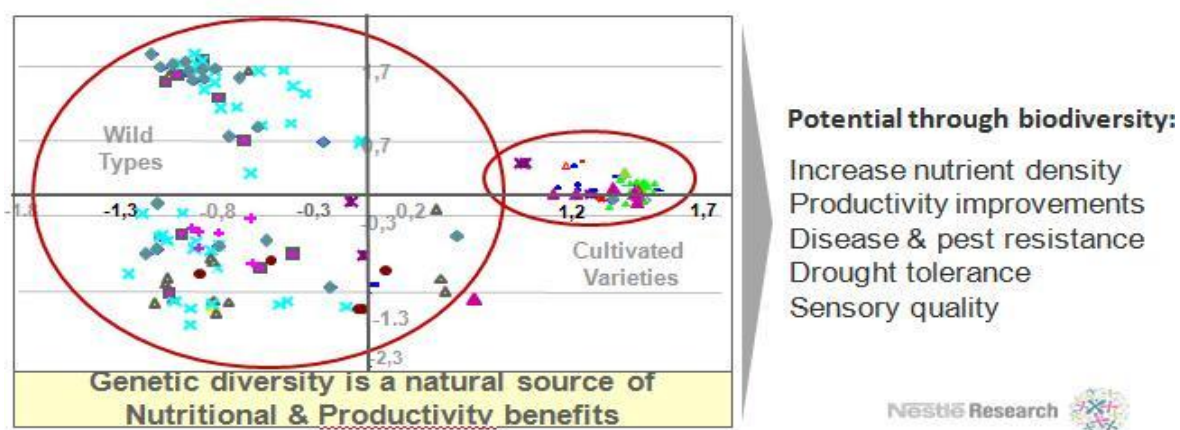
¹¹³ Nestlé CSV Water: Water in our supply chain [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. (vlastní překlad)

¹¹⁴ Nestlé CSV Water: Community engagement [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. (vlastní překlad)

Ecolaboration.¹¹⁵ 73 % továren společnosti se nachází ve venkovských oblastech. Pro nejchudší vrstvy obyvatelstva je pak klíčový právě růst HDP vytvářeného zemědělstvím, který dokáže být až 4x efektivnější v odstraňování chudoby, než růst ostatních hospodářských odvětví. Nestlé v roce 2012 poskytlo pomocné služby farmářům z rozvojových zemí v celkové hodnotě 37,8 milionů dolarů, přímou finanční asistenci v hodnotě 23 milionů dolarů a dalo práci 1180 zemědělským odborníkům a dalším 12 000 pomocných zaměstnanců za účelem podpory a tréninku spolupracujících farmářů.¹¹⁶ Rovněž vyvinulo Rural Development Framework, ve kterém definuje 4 klíčové oblasti:¹¹⁷

- rozvoj úspěšných farmářů;
- produktivitu a respekt pracovníků;
- prosperitu místních komunit;
- soulad, spolupráci a hájení zájmů farmářů.

Tento plán bude do konce roku 2015 aplikován ve 21 zemích. Jako první potravinářská společnost na světě se Nestlé dále stalo partnerem Fair Labor Association a pro komodity vanilky, lískových oříšků a kakaa publikovalo svůj závazek o dětské práci. Do roku 2012 se společnosti podařilo proškolit 273 808 farmářů pro zefektivnění jejich produkce a zároveň minimalizaci dopadů na ekosystém. Nestlé Research poskytuje díky svému in-vitro výzkumu zajišťujícímu zachování přirozené biodiverzity farmářům kultivary odolnějších a produktivnějších rostlin a inovací procesů jim dále pomáhá zvýšit výnosnost a kvalitu úrody.¹¹⁸



Obrázek 23 - zvýšené výživové hodnoty a intenzita produkce odrůd kultivovaných Nestlé Research; zdroj: Nestlé Research

¹¹⁵ Nestlé CSV Rural: *Managing Rural Development* [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. (vlastní překlad)

¹¹⁶ Nestlé CSV Rural: *Farmers* [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. (vlastní překlad)

¹¹⁷ Nestlé CSV Rural: *Workers* [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. (vlastní překlad)

¹¹⁸ Nestlé CSV Rural: *Farmers* [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. (vlastní překlad)

Impact of Nestlé propagation project and farmer assistance in Thailand



	National average	Project	Target
Yield (Kg of GC/ha)	906	2250	3000
Production cost (THB/kg)	45	32	27
Total production cost (THB/ha)	40906	70898	81930
Selling price (THB per kg of GC)	70	70	70
Revenue (THB/ha)	63420	157500	210000
Profit (THB/ha)	22514	86603	128070
Profit (US\$/ha)	643	2474	3659



Source: Nestlé Thailand (2009)

Nestlé Research 

Obrázek 24 - vyčíslení dopadu asistence farmářům v Thajsku - výsledek: benefit pro Nestlé i pro farmáře; zdroj: Nestlé Research

Nestlé identifikovalo 10 faktorů, kterými mohou její továrny ovlivňovat život komunit: je jimi samotná konstrukce továrny, akvizice pozemků pro výstavbu, případné uzavření továrny, bezpečnostní / průmyslové incidenty, stav, kdy je Nestlé největším zaměstnavatelem v regionu, kontrakty s poskytovateli služeb, sociální nepokoje, vodní hospodaření, znečištění, zápach a hluk, dále pak zdraví a zdravý životní styl místních obyvatel. V roce 2012 Nestlé na základě 24 realizovaných Responsible sourcing auditů v oblastech těžby palmového oleje zjistilo 4 případy porušení práv místních komunit - akční plán pro dodavatele na jejich nápravu byl sestaven a neprodleně realizován.¹¹⁹

6.3.3.1. Responsible Sourcing Guideline Nestlé

Responsible Sourcing Guideline je směrnici upravující základní pravidla pro získávání surovin a polotovarů, propojující dimenze Nestlé, velkých dodavatelů i jednotlivých farmářů. Prostřednictvím Responsible Sourcing Guideline se Nestlé snaží ovlivnit pozitivně výkonnost a sociální i environmentální odpovědnost svých dodavatelů, tím pádem i svého hodnotového řetězce. Dokument vychází z následujících základů:¹²⁰

- Nestlé Kodexu dodavatele;

¹¹⁹ Nestlé CSV Rural: Community engagement [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. (vlastní překlad)

¹²⁰ Nestlé CSV Responsible sourcing: Managing Responsible Sourcing [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. (vlastní překlad)

- Nestlé Politiky environmentální udržitelnosti;
- Nestlé Závazku ke klimatickým změnám;
- Nestlé Závazku k deforestaci a lesnímu dozorování;
- Nestlé Závazku k dětské práci a zemědělskému dodavatelskému řetězci;
- Nestlé Závazku k rozvoji venkova;
- Nestlé Závazku k blahobytu zvířat na farmách;
- Nestlé Závazku k dozorování vodního hospodářství;
- Mezinárodní listiny základních lidských práv a svobod;
- 8 klíčových konvencí Mezinárodní organizace práce;
- principů Global Compact Organizace spojených národů.

Základní požadavky Responsible sourcing jsou soulad se zákony, dodržování lidských práv a svobod (zákaz využívání nucené a dětské práce, podmínky pro zaměstnance včetně mzdy v souladu se zákonnými standardy odvětví, svoboda kolektivního vyjednávání, záruka bezpečného a zdravotně nezávadného pracoviště, zákaz diskriminace), respektování původní vegetace (od 1/2/2013 žádné využívání zdrojů z půdy přírodních pralesů, protekce chráněných oblastí), minimalizace environmentálních dopadů (na vodní hospodářství, používání chemikálií a solí v souladu s nejlepšími zemědělskými praktikami, závazek dodavatelů ke snižování jejich dopadů na životní prostředí), minimalizace potravinového a posklizňového odpadu, respektování vlastnických práv k půdě, vytváření sdílených hodnot pro společnost, komunitu a pro rozvoj venkova a zvířecí blahobyt. Společnost dále prostřednictvím členství v Consumer Goods Forum usiluje o nulovou deforestaci do roku 2020. Responsible sourcing stanovuje kritéria pro získávání hlavních zemědělských komodit, které Nestlé používá:

- Palmový olej: získaný zákonnou cestou, s respektem k místním komunitám a plantážím, v souladu s ochranou rašelinišť a oblastí s vysokými hodnotami půdního uhlíku, nesmí pocházet z oblastí původních pralesů pokácených po roce 2005. V roce 2013 pocházelo 100 % palmového oleje odebíraného Nestlé z certifikovaných zdrojů, 45 % vystopovatelných až po zpracovatelský závod v zemi původu.¹²¹
- Papír a lepenka: pokud možno recyklovaný, musí být z ověřených certifikovaných zdrojů, při výrobě se hodnotí emise oxidu uhličitého, půdní a vodní zátěž, výrobce

¹²¹ Nestlé CSV Responsible sourcing: Deforestation [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. (vlastní překlad)

by rovněž měl aplikovat některý z environmentálních systémů řízení (např. ISO 14001). V roce 2012 zapojeno 100 % evropských dodavatelů.¹²²

- Cukr: akceptován je pouze cukr z certifikovaných zdrojů, nebo od drobných farmářů, kteří na certifikaci již čekají; redukovány jsou plantáže, kde je cukrová třtina sklížena vypalováním.¹²³
- Sója: pěstování sóji musí být s ohledem k původní vegetaci, v oblastech amazonského biomu musí dodavatelé respektovat Sójové moratorium. Kde je dáno zákonem, nesmí být pěstována geneticky modifikovaná sója. V roce 2013 sestaveny akční plány se všemi klíčovými dodavateli sóji v Brazílii a Argentině.¹²⁴
- Kakao: cílem je odebírat postupně pouze UTZ certifikované kakao, zvláštní plán: Nestlé Cocoa Plan (viz dále).¹²⁵
- Káva: odebírána s využitím programů divizí Nescafé Plan, Nespresso Ecolaboration (viz dále) a 4C Code of Conduct (28 sociálních, environmentálních a ekonomických aspektů).¹²⁶
- Mléko: farmy využívající pouze přírodních zdrojů, s kontrolovaným zpracováním s úsporou vodních zdrojů, kontrolovanými odpadními látkami a principy Reduce, Reuse a Recycle. V roce 2012 dodávalo mléko Nestlé 456 357 farmářů, Nestlé vzhledem k různorodosti jejich oblastí od roku 1870 používá princip tzv. Milk Districts, prostřednictvím kterých farmáři zásobují přímo místní továrny Nestlé, za což se jim dostává technického školení, finanční asistence a vyvinuty jsou specifická řešení na míru pro problémy daného konkrétního distriktu.¹²⁷
- Ryby: pouze z legálních zdrojů, vylovené bez využití destruktivního rybolovu, žádné ohrožené druhy, dodavatelé musí prokázat ochranu přirozených akvakultur.
- Maso, drůbež, vejce: transparentnost dodavatelského řetězce, zvířecí blahobyt, prevence kontaminovaného krmiva, kontrolované použití přísad krmiva, urychlovačů růstu s cílem jejich postupného vysazování. V roce 2012 proškoleny 24 000 farmářů v 19 zemích.

¹²² Nestlé CSV Responsible sourcing: Deforestation [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. (vlastní překlad)

¹²³ Nestlé CSV Responsible sourcing: Other Commodities [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. (vlastní překlad)

¹²⁴ Nestlé CSV Responsible sourcing: Deforestation [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. (vlastní překlad)

¹²⁵ Nestlé CSV Responsible sourcing: Cocoa [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. (vlastní překlad)

¹²⁶ Nestlé CSV Responsible sourcing: Coffee [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. (vlastní překlad)

¹²⁷ Nestlé CSV Responsible sourcing: Milk [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. (vlastní překlad)

- Lískové oříšky a vanilka: v roce 2014 bude 100 % odebíraných lískových oříšků a vanilkových lusků z vystopovatelných a certifikovaných zdrojů.¹²⁸

Nestlé se dále zavazuje podporovat gender-balance prostřednictvím zaměstnávání žen a zajištěním vyhovujících pracovních podmínek ve všech světových regionech, obzvláště vztaženo ke kakaovým plantážím. Stejně tak se společnost zavazuje eliminovat dětskou práci a podporovat chození do škol. V Indii společnost proškolila 30 000 žen - dodavatelek mléka a v Pákistánu 3 000 žen farmářek. Prostředkem k ověření souladu s požadavky Responsible Sourcing je Responsible Sourcing Audit 4 pilířů SMETA (bezpečnosti, pracovních podmínek, obchodní integrity a životního prostředí) prováděný nezávislou třetí stranou (Bureau Veritas/SGS/Intertek) - v roce 2012 bylo auditováno 2261 klíčových dodavatelů. Cíl do roku 2015: dokončit minimálně 10 000 auditů.¹²⁹

6.3.3.2. The Nescafé Plan

Nescafé Plan je jedním z projektů Nestlé směřujícím k vytváření sdílené hodnoty během pěstování kávových bobů, produkce kávy i během její spotřeby. V rámci projektu Nestlé zdvojnásobí do roku 2015 množství kávových bobů odebíraných přímo od farmářů na 180 000 tun ročně. Veškerá produkce kupovaná napřímo bude splňovat standardy udržitelnosti Rainforest Alliance a 4C Code of Conduct, nadále bude rozvíjena asistence farmářům i jejich rodinám, ročně bude proškolen minimálně 10 000 farmářů a do roku 2020 jim Nestlé dodá 220 milionů kultivarů vysoce produktivních a odolných odrůd kávovníku. Investováno bude 350 milionů švýcarských franků.¹³⁰ To zajistí Nestlé trvalý přísun kvalitní kávy a dostatečný počet dodavatelů i přesto, že ceny kávy se pohybují na historickém minimu. Pilotní projekt byl již realizován v Thajsku, kde byl vybrán vysoce produktivní kultivar kávovníkové odrůdy Robusta, otevřena 3 vzdělávací centra, 37 tréninkových plantáží, vytvořeny lokální výkupní stanice Nescafé a informace pro farmáře byly přenášeny prostřednictvím 4 rozhlasových stanic. V rámci projektu rovněž továrny zpracovávající kávové boby podnikají řadu kroků ke snížení svého environmentálního dopadu, stejně jako je brán ohled na snižování obalového materiálu finálního výrobku, nebo udržitelnost v samotné spotřebě (například vynález Nescafé ECO Kettle s přesnými

¹²⁸ Nestlé CSV Responsible sourcing: Other Commodities [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. (vlastní překlad)

¹²⁹ Nestlé: Responsible Sourcing Audit prezentace. 2013.

¹³⁰ Nestlé CSV Responsible sourcing: Coffee [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. (vlastní překlad)

odměrkami podle velikosti šálků).¹³¹ Projekt byl odstartován v roce 2010, je využíván i v marketingové komunikaci značky, desítky propagačních videí jsou sdíleny prostřednictvím Youtube kanálu Nestlé CSV, logo umístováno na vybrané produkty Nescafé a oficiální webová prezentace www.nescafe.com byla kompletně redesignována - na udržitelný rozvoj a Nescafé plan je nyní odkazováno prakticky v každé ze záložek. Hlavní facebooková stránka značky Nescafé prezentující Nescafé Plan měla k 16/2/2014 15 140 023 fanoušků (převážně z Mexika).¹³²

6.3.3.3. Nespresso Ecolaboration

Projekt odstartoval v roce 2009 a zavazuje divizi prémiové kapslové kávy Nespresso k následujícím krokům:

- od roku 2013 odebírat minimálně 80 % kávových bobů z programu Nespresso AAA Sustainable Quality, včetně certifikace Rainforest Alliance;
- od roku 2013 recyklovat minimálně 75 % všech vyprodukovaných kávových kapslí;
- snížit uhlíkovou stopu každého šálku kávy Nespresso minimálně o 20 % od roku 2013.¹³³

Nespresso odebírá pouze 1 % nejlepší světové produkce kávy, z nichž následně v průměru ještě 70 % nesplní extrémní kontrolu kvality ve švýcarském závodu Orbe a je použito pro zpracování jinými značkami Nestlé. Prostřednictvím programu AAA Sustainable Quality jsou farmáři školeni, jak vypěstovat kávu nejvyšší kvality s dlouhodobou vysokou produktivitou a ohledem k životnímu prostředí. Za tuto jejich produkci Nespresso platí o 40 % více, než je průměr trhu. Nyní je součástí programu 52 000 farmářů a 240 000 ha půdy převážně v zemích Latinské Ameriky. Jejich farmy vykazují o 22,6 % lepší sociální podmínky, o 52 % vyšší šetrnost k životnímu prostředí a o 41 % lepší ekonomické podmínky, než srovnatelné nezapojené farmy.¹³⁴ V území se pohybuje 200 agronomů věnujících se farmářům, v roce 2012 Nespresso investovalo 23 milionů dolarů do místní infrastruktury. V Kolumbii nyní bude investovat dalších 10 milionů dolarů každý rok. Na renovovaných farmách v zemi pomohlo snížit spotřebu vody

¹³¹ Nestlé Nescafé: Sustainability [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. (vlastní překlad)

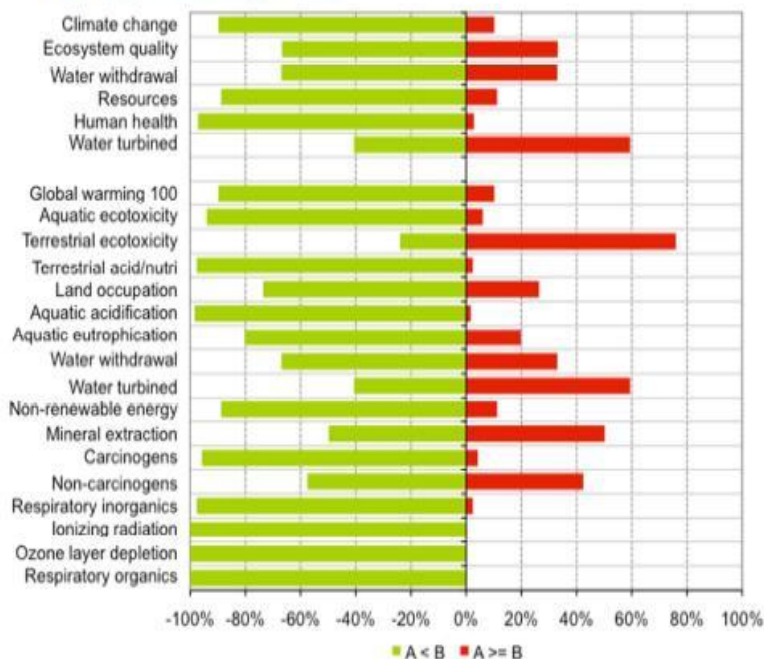
¹³² Socialbakers: Nescafé Facebook page statistics [online]. 2014 [cit. 2014-02-16]. (vlastní překlad)

¹³³ Nestlé CSV Responsible sourcing: Coffee [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. (vlastní překlad)

¹³⁴ Nestlé Nespresso Ecolaboration: Sustainability [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. (vlastní překlad)

o 63 % a zcela předejít vypouštění odpadních vod.¹³⁵ Cíl recyklovat minimálně 75 % produkovaných hliníkových kapslí se společností podařilo splnit již v roce 2012 (76,4 %), vědecká zpráva nezávislé společnosti Quantis dále v roce 2011 potvrdila, že impakt celého životního cyklu hliníkových kapslí Nespresso na životní prostředí je nižší, než impakt

3.5.2 Nespresso Espresso recycling and generic product 3 Espresso starch bioplastic anaerobic digestion



Obrázek 25 - Monte-Carlo analýza s 500 opakováními zkoumající životní cyklus hliníkové kapsle Nespresso a konkurenční kapsle z jiného materiálu; zeleně procento opakování, kdy mělo Nespresso nižší impakt na životní prostředí, červeně vyšší impakt; zdroj: Quantis

konkurenčních kapslí z jiných materiálů.¹³⁶ Na oficiální webové prezentaci značky <http://www.nestle-nespresso.com> tvoří Ecolaboration jeden z hlavních odkazů, pro komunikaci projektu jsou hojně využíváni i ambasadoři značky - George Clooney (který s Ecolaboration osobně navštívil farmáře na Kostarice a natočil o tom krátký film) a nově i Matt Damon; propagace probíhá i skrz Facebook a několik desítek videí je sdíleno

prostřednictvím Youtube kanálu Nespresso Ecolaboration. Logo projektu je umístěno na všech B2C baleních kapslí Nespresso. Oficiální facebooková stránka Nespresso prezentující projekt Ecolaboration měla k 16/2/2014 3 124 842 fanoušků (nejvíce z USA).¹³⁷

¹³⁵ Nestlé CSV Responsible sourcing: Coffee [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. (vlastní překlad)

¹³⁶ QUANTIS. Comparative full life cycle assessment of B2C cup of espresso made using a packaging and distribution system from Nespresso Espresso and three generic products. 2011. str. 71.

¹³⁷ Socialbakers: Nespresso Facebook page statistics [online]. 2014 [cit. 2014-02-16]. (vlastní překlad)

6.3.3.4. Nestlé Cocoa Plan

Mottem patrně nejznámějšího programu zaměřeného na udržitelnou produkci kakaa je „Podporovat farmáře pro lepší čokoládu“. Nestlé spotřebovává 10 % světové produkce kakaových bobů, vliv společnosti je tedy obrovský. Konkrétní závazky jsou pak následující:¹³⁸

- podpořit ziskovost farem,
- zlepšit sociální podmínky,
- vyvinout udržitelný dodavatelský řetězec,
- spolupracovat s nezávislými partnery.

Přizvána ke spolupráci byla i Fair Labour Association, která na území střední Afriky vyslala tým nezávislých expertů. V rámci programu Nestlé každý rok trénuje v průměru 30 000 farmářů a poskytuje více než 1 milion sazenic kakaovníku získaných kultivací v Research & Development Centru Tours (Francie), následně započatých v R&D centrech v Pobřeží Slonoviny, nebo Ekvádoru - jejich produkce je až 2 tuny kakaových bobů na hektar (průměr běžných odrůd: 300 kg/ha).¹³⁹ Zároveň farmáře učí, jak odpovědně zacházet s pesticidy. V území se pohybuje 5000 spolupracovníků Nestlé, kteří jsou připraveni kdykoliv vykoupit veškerou farmářovu produkci. Cocoa Plan se zabývá i zaměstnáváním dětí - rozlišuje však dětskou práci na dobrovolné zapojení v rámci rodiny, které je v oblasti přirozené a mnohdy nezbytné pro přežití, a na nucené zneužívání dětských pracovníků, které je nepřijatelné. Komunity v oblasti i za tímto účelem mapuje 81 úředníků. Kodex dodavatele Nestlé byl pro farmáře převeden do komiksové formy. V roce 2013 Nestlé založilo 23 škol pro děti farmářů a vypěstovalo 62 300 tun kakaových bobů (15 % své potřeby, v roce 2010 to byly jen 2 %) se závazky programu Cocoa Plan. V jeho rámci bude Nestlé nadále zvyšovat podíl produktů certifikovaných UTZ a Fair trade (již nyní veškerá produkce KitKat 4-fingers pro Velkou Británii) a dále spolupracovat s World Cocoa Foundation, Fair Labour Association a International Cocoa Initiative. Doposud společnost pomohla 14 plantážím k získání certifikace UTZ, nebo Fair trade.¹⁴⁰ Projekt má velmi mohutnou komunikaci, samostatnou webovou prezentaci

¹³⁸ *Nestlé Cocoa Plan: Our Commitments* [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. (vlastní překlad)

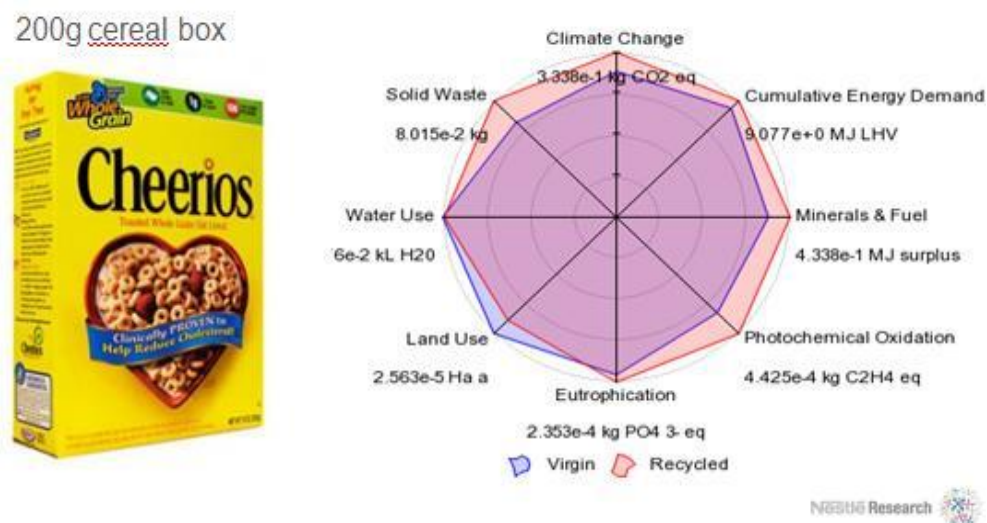
¹³⁹ *Nestlé Cocoa Plan: About The Nestlé Cocoa Plan* [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. (vlastní překlad)

¹⁴⁰ *Nestlé CSV Responsible sourcing: Cocoa* [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. (vlastní překlad)

<http://www.nestlecocoaplan.com>, je na něj odkazováno v rámci všech webových a facebookových stránek hlavních čokoládových značek Nestlé, na Youtube má vlastní kanál Nestlé Cocoa Plan a na výrobcích většiny značek využívajících Cocoa Plan je rovněž viditelně umístěno jeho logo. Oficiální facebooková stránka značky KitKat prezentující Cocoa Plan měla k 16/2/2014 21 391 362 fanoušků (převážně z Brazílie).¹⁴¹

6.3.4. Udržitelný rozvoj

Celá produkce Nestlé závisí na omezených přírodních zdrojích - udržitelný rozvoj Planety tak musí být jednou z priorit. 418 továren (89 % z celkového počtu), 130 distribučních center a 24 R&D center disponovalo ke konci roku 2012 environmentální certifikací ISO 14001:2004.¹⁴² Vyřazeno bylo 92 % chladicích kapalin poškozujících ozonovou vrstvu. 27 % používaných obalových materiálů je recyklovaných. 39 továren neprodukuje žádný odpad k likvidaci. Všechny produktové kategorie byly podrobeny analýze životního cyklu a 500 obalových specialistů Nestlé po celém světě již simulovalo více než 13 000 scénářů za využití nástrojů pro ekologický design EcodEX, Packaging Impact Quick Evaluation Tool (PIQET) a Global Environment Tool.¹⁴³ Nelze přitom posuzovat pouze environmentální impakt materiálu na 1 kg - analýza musí být založena na komplexním zhodnocení konkrétní aplikace a v potaz je třeba brát i konec životního cyklu.



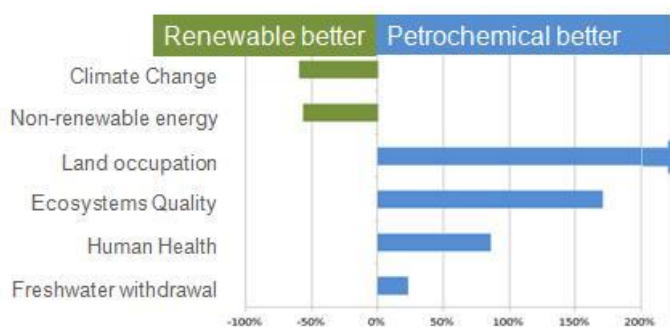
Obrázek 26- výstup analýzy PIQET pro porovnání environmentálního impaktu životního cyklu recyklovaného a běžného 200g boxu cereálií Cheerios; zdroj: Nestlé

¹⁴¹ Socialbakers: Kit Kat Facebook page statistics [online]. 2014 [cit. 2014-02-16]. (vlastní překlad)

¹⁴² Nestlé CSV Environmental Sustainability: Highlights and Challenges [online]. 2014 [cit. 2014-02-14]. (vlastní překlad)

¹⁴³ Nestlé CSV Environmental Sustainability: Product Life Cycle [online]. 2014 [cit. 2014-02-14]. (vlastní překlad)

Ne vždy pak vychází lépe recyklované materiály a obnovitelné zdroje, jak ukazují vložené grafy. Nescafé Dolce Gusto prostřednictvím analýzy životního cyklu produktu snížilo od svého uvedení na trh v roce 2006 na šálek své kávy: emise skleníkových plynů o 32 %, množství fosilních paliv o 41 % a množství spotřebované vody o 25 %.¹⁴⁴ Nestlé dále pokračuje ve spolupráci s Evropskou komisí na zavedení značení environmentálních dopadů pro značky Nespresso, Nescafé, Vittel, KitKat a Purina Gourmet.



Obrázek 27 - porovnání environmentálního impactu obnovitelných zdrojů a využití petrochemie pro výrobu obalů; zdroj: Nestlé Research

Od roku 2002 Nestlé snížilo objem spotřebované vody o 29 %, spotřebu energie o 6 % a emise skleníkových plynů o 24 %, to vše při současném zvýšení objemů produkce o 53 %.¹⁴⁵ K tomu do značné míry dopomohla i aplikace principů LEAN Production Methods a metodologie LEAN Six Sigma do výrobních i nevýrobních procesů prostřednictvím globální iniciativy Nestlé Continuous Excellence. Cílem je mít nulový odpad, nulovou zmetkovitost výroby, nulový dopad na životní prostředí, nulové nedodávky a žádná zranění při výrobě. V roce 2012 bylo realizováno 36 projektů za účelem úspory energie, rovněž bylo v porovnání s rokem 2002 sníženo množství látek vypouštěných do ovzduší továrnami o 1/3. Cíl: všechny závody Nestlé musí být certifikovány ISO 14001:2004. Každý den je přepravováno více než 125 000 tun výrobků Nestlé. V Zóně Evropa byl všechen transport na dlouhé vzdálenosti relokován na lodní a železniční dopravu, díky čemuž nyní Zóna vykazuje o 5300 tun ročních emisí CO₂ méně. Dále je testováno využití telematiky: Nestlé Waters North America instalovalo systém dálkového sledování výkonu motoru a stylu řízení do svých přepravních kamionů a dodávek - pilotní

¹⁴⁴ Nestlé CSV Environmental Sustainability: Product Life Cycle [online]. 2014 [cit. 2014-02-14]. (vlastní překlad)

¹⁴⁵ Nestlé CSV Environmental Sustainability: Highlights and Challenges [online]. 2014 [cit. 2014-02-14]. (vlastní překlad)

projekt vykázal úsporu 1 milionu dolarů za pohonné hmoty a snížení emisí CO₂ o 2595 tun. Telematika bude dále implementována do Švýcarska i na ostatní trhy.¹⁴⁶ V Německu je dále testováno využití solárních kolektorů na střechách skladovacích ploch. Ve 20 továrnách Nescafé jsou jako obnovitelný zdroj energie používány kávové boby z výroby, celkem 12,2 % energie spotřebované továrnami pak pochází z obnovitelných zdrojů. I přesto se 60 závodů Nestlé nachází v oblastech vysoké biodiverzity / chráněných oblastech - cílem je nestavět v těchto oblastech již žádné další objekty.¹⁴⁷

6.3.5. Soulad se zákony a lidská práva

Soulad se zákony, nacházející se ve spodní části pyramidy „Nestlé in society“ tvoří jakousi pomyslnou základnu všech aktivit společenské odpovědnosti firmy. Tvoří jeden ze stavebních kamenů 150 let vyvíjené podnikové kultury Nestlé a základních podnikatelských principů společnosti, které pokrývají následující oblasti¹⁴⁸:

- Výživu, zdraví a zdravý životní styl,
- záruku kvality a bezpečnosti produktů,
- komunikaci se zákazníkem,
- lidská práva v popředí aktivit společnosti,
- vedení a osobní odpovědnost,
- bezpečnost a zdraví při výkonu práce,
- vztahy se zákazníky a dodavateli,
- zemědělství a rozvoj venkova,
- udržitelný rozvoj,
- vodu.

Byly vyvinuty školící nástroje s tématy lidských práv, či korupce - během roku 2012 bylo proškoleno 18 103 zaměstnanců v 55 zemích. Soulad se zákony a základními principy společnosti je monitorován prostřednictvím řady měřitelných indikátorů a dále například CARE audits (Compliance Assessment of Human Resources). Nestlé však jde dále, než stanovuje zákon a jako člen International Food and Beverage Association se zavázalo necílit svoje marketingové aktivity na děti do 12 let, dobrovolně se účastní i monitoringu

¹⁴⁶ Nestlé CSV Environmental Sustainability: Climate Change [online]. 2014 [cit. 2014-02-14]. (vlastní překlad)

¹⁴⁷ Nestlé CSV Environmental Sustainability: Biodiversity [online]. 2014 [cit. 2014-02-14]. (vlastní překlad)

¹⁴⁸ Nestlé: Business Principles [online]. 2014 [cit. 2014-02-15]. (vlastní překlad)

EU Pledge - v roce 2012 splňovalo kritéria 98,5 % televizních reklam společnosti a 100 % tištěných a internetových reklam.¹⁴⁹ Dále byly v roce 2012 přepracovány smlouvy s distributory náhražek mateřského mléka - kvůli souladu s Nestlé politikami marketingu mléčných náhražek a předpisy Světové zdravotní organizace. Externí auditoři byli přizváni do zemí s nejvyšším rizikem: Ukrajiny, Argentiny, Maroka a Laosu. Ve výsledku se Nestlé jako první a jediný výrobce mléčných náhražek mateřského mléka dostalo na již zmiňovaný prestižní žebříček FTSE4Good Socially Responsible Investment Index. Prioritou i nadále zůstává bezpečnost - počet zaznamenaných zranění klesl v roce 2012 meziročně o 5 %, počet zaznamenaných úmrtí při výkonu povolání z 18 na 5. Nestlé nyní zaměstnává 33 % žen a 67 % mužů, každý ze 339 000 zaměstnanců absolvuje ročně průměrně 10 hodin školení, fluktuace zaměstnanců je 10,3 %.¹⁵⁰

6.3.5.1. Nestlé Needs YOUth - The Nestlé European Youth Employment initiative

V létě 2013 Nestlé představuje v rámci aktivit vytváření sdílené hodnoty projekt Nestlé Needs YOUth, podporující zaměstnanost mladých Evropanů. Současná nezaměstnanost v Evropské unii činí 11 %, nezaměstnanost mladých do 25 let celých 23,4 % (více než 6 milionů mladých). Nejhorší situace je ve státech jižní Evropy - Řecko vykazuje míru nezaměstnanosti mladých 57,3 %, Španělsko 56,5 %, Chorvatsko 52,8 %. Nestlé se v rámci této iniciativy zavazuje do roku 2016 dát práci 20 000 mladých Evropanů prostřednictvím 10 000 nových nástupů a 10 000 „trainees“. Rovněž začíná se svými 63 000 evropskými dodavateli budovat Alianci pro mláď.¹⁵¹ Mezi současné oznámené investice společnosti v Evropě patří výstavba továrny na mraženou pizzu v Německu (2014 - 50 milionů eur), výstavba továrny Nescafé Dolce Gusto v Německu (2014 - 220 milionů eur), rozšíření továrny Nescafé ve Španělsku (2014 - 44 milionů eur), rozšíření továrny Nestlé Professional ve Francii (2014 - 40 milionů eur), nová továrna Nestlé Waters ve Velké Británii (2014 - 50 milionů eur), rozšíření továrny Nestlé Purina v Maďarsku (2013 - 44 mil. eur), či výstavba nové továrny Nespresso ve Švýcarsku (2013 - 300 mil. eur).¹⁵² Je tak pochopitelné, že vztahy s čelními představiteli Evropské Unie jsou velmi vřelé. Projekt Youth Employment Initiative byl představen za účasti čelních

¹⁴⁹ Nestlé CSV: *Human rights and Compliance* [online]. 2014 [cit. 2014-02-15]. (vlastní překlad)

¹⁵⁰ Nestlé CSV: *Our People: Highlights and Challenges* [online]. 2014 [cit. 2014-02-15]. (vlastní překlad)

¹⁵¹ Nestlé: *Nestlé Needs YOUth prezentace*. 2013.

¹⁵² Nestlé: *Youth Employment Initiative* [online]. 2014 [cit. 2014-02-15]. (vlastní překlad)

představitelů EU v listopadu 2013 na konferenci v Řecku, přenášené online do všech států světa. Projekt má vlastní webové prezentace v jednotlivých státech, propagační videa jsou sdílena prostřednictvím NestleCorporate kanálu na Youtube, obrázky na síti Flickr a další komunikace vedena prostřednictvím sítí Facebook a Twitter.

6.4. Politika společenské odpovědnosti a zelený marketing Nestlé v České a Slovenské republice

V rámci České a Slovenské republiky se Nestlé drží své globální koncepce Vytváření sdílených hodnot. Ta je součástí způsobu podnikání i firemní kultury. Společnost se snaží vytvářet sdílené hodnoty prostřednictvím svého působení, rozšířeným plněním svých ekonomických cílů a uvažováním v dlouhodobém horizontu - ne jen filantropickými aktivitami tak, jak tomu je u tradičních pohledů na koncepcie společenské odpovědnosti. Rovněž v rámci ČR a SR je aplikováno 10 klíčových zásad podnikání Nestlé. Je definován tzv. Řetězec přidávání hodnoty, který tvoří oblasti zemědělství a nákupu, výroby a distribuce a výrobků a spotřebitelů.¹⁵³

6.4.1. Zemědělství a nákup

Hlavní principy: podpora konkurenceschopnosti místních dodavatelů díky přísným nárokům na kvalitu, bezpečnost, etiku a udržitelnost; nepřímý kladný vliv na zaměstnanost u dodavatelských firem, podpora tuzemské ekonomiky. Na českém a slovenském trhu jsou suroviny nakupovány od zpracovatelů zemědělské produkce - je zde nakupováno 100 % cukru, 90 % mléčných surovin, 55 % zeleniny a těstovin a 40 % škrobů a sirupů pro místní výrobu. Rovněž obalové materiály - 100 % vlnité lepenky (objem 100 milionů Kč ročně), 70 % hliníkových fólií a další. Celkově každým rokem Nestlé Česko a Slovensko odebírá z 60 % od místních dodavatelů suroviny a materiály za částky převyšující 3 miliardy korun a provádí u nich přes 40 auditů kvality.¹⁵⁴ Zároveň je 6. největším zadavatelem reklamy v ČR s útratou okolo 1 miliardy korun ročně.¹⁵⁵ 100 % palmového oleje používaného do výroby v ČR pochází z certifikovaných zdrojů. Nestlé Česko se vzhledem k výrobě čokolády v Zoře Olomouc podílí i na financování Nestlé Cocoa Plan. Každý dodavatel

¹⁵³ Nestlé Česko. *Vytváření sdílených hodnot 2012*. 2013. s.7 - 8

¹⁵⁴ Nestlé Česko. *Vytváření sdílených hodnot 2012*. 2013. s.11 - 12

¹⁵⁵ *Místo prodeje: Top zadavatelé za rok 2012* [online]. 2013 [cit. 2014-02-16].

společnosti musí podepsat Kodex dodavatele Nestlé a aplikovány jsou i Responsible Sourcing audity prováděné společností Bureau Veritas. Pro příklad program Responsible Sourcing auditu 4 pilířů SMETA pražského dodavatele tištěných materiálů a Point Of Sales stojanů Astron print, realizovaný v říjnu 2013:¹⁵⁶

First day: October 16th

Time	Activity	Auditor
09.00 - 09.30	Opening meeting (zahájení auditu) Presentation and the purpose of the audit Self Assessment Questionnaire (SAQ) checking Adjustment of the audit plan, etc.	LZA
09.30 – 10.30	Site tour with the manager responsible for H&S + Environm. (Prohlídka firmy s manažerem pro BOZP a ŽP) Selecting employees for interviews / výběr pro pohovory	LZA
10.30 – 12.00	Interviews first shift (pohovory se zaměstnanci první směny)	LZA
12.00 – 12.30	Lunch (Oběd)	LZA
12.30 – 14:30	Wages dept.: Examination of payrolls, time sheets, etc (Mzdy: kontrola výplatních dokumentů, mezd, výkazů atd.)	LZA
14.30 – 15.00	HR: labour contracts, hiring process, etc. (personální odd. – pracovní smlouvy, mzdové zařazení, nábor, atd.) Selecting employees for interviews / výběr pro pohovory	LZA
15.00 – 16.00	Interviews second shift (pohovory se zaměstnanci druhé směny)	LZA
16.00 – 17.00	Meeting with company H&S representative Documentation related to H &S and Environment (zástupce vedení pro BOZP a ŽP, dokumentace, záznamy)	LZA
17.00	Closing meeting (first day) Závěrečné setkání (první den)	LZA

Second day: October 17th

08.00 – 09.00	Meeting with workers representative(s) / Trade Union repres. (Setkání ze zástupci zaměstnanců/odborů)	LZA
09.00 – 10.30	Interviews first shift (pohovory se zaměstnanci první směny)	LZA
10.30 – 11.00	Supply-chain (Subcontractors) (dodavatelé)	LZA
11.00 - 11.30	Audit documentation, Closing meeting preparation, CAP Dokumentace auditu, příprava na závěrečné jednání, PNO	LZA
11.30 – 12.00	Closing meeting Závěrečné setkání	LZA
12.00	End of audit (Ukončení auditu)	LZA

Tabulka 4 - audit Astron Print 2013; zdroj: Bureau Veritas

¹⁵⁶ Interní dokumenty Bureau Veritas: Responsible Sourcing audit Astron Print. 2013.

6.4.2. Výroba a distribuce

Hlavní principy: zvyšování zaměstnanosti, zvyšování kvalifikace zaměstnanců, zodpovědný přístup k životnímu prostředí, součinnost s místními samosprávami. Závody Zora, Sfinx a Carpathia ročně do zahraničí exportují zboží za 3,6 miliardy Kč. Nestlé investovalo v průměru 170 milionů korun ročně do nových linek v závodech Zora a Sfinx a 110 milionů korun ročně do Prievidze.¹⁵⁷ Všechny závody i ředitelství na území ČR a SR disponují certifikacemi ISO 9001 (řízení kvality), OHSAS 18 001 (bezpečnost práce), ISO 14 001 (životní prostředí) a ISO 22 000 (bezpečnost výrobků). Zaměstnáváno je dlouhodobě okolo 3 000 zaměstnanců, vysoké investice jdou do jejich školení, rozvoje, i návyků v oblastech bezpečnosti práce a prevence úrazů. Realizovány jsou mezinárodní iniciativy (například Nestlé Continuous Excellence) zapojující stovky pracovníků napříč všemi profesemi. Jednou z priorit je program spolupráce při mateřské dovolené umožňující postupnou řízenou zpětnou integraci. Nestlé Česko se účastní pracovních veletrhů, spolupracuje s vysokými školami, ale i učiteli v Olomouci, Holešově i Prievidze. V rámci iniciativy Nestlé Needs YOUth bude v ČR a SR během dvou let zaměstnáno až 500 absolventů vysokých i středních odborných škol. V rámci českého trhu Nestlé nevlastní zdroje pitné vody a s balenou vodou ani přímo neobchoduje (vybrané značky jsou prodávány prostřednictvím samostatných dovozců). V závodu na dehydratované potraviny v Prievidze byla použita k chlazení podzemní voda, čímž se snížila spotřeba pitné vody z městského vodovodu o 20 %. Byl vybudován kontrolní bod odpadních vod a rekonstruovány kanalizační sítě, čímž se snížily ukazatele znečištění. Projekt Optimalizace energetického systému přinesl úsporu energie o 18 %. Moderní kogenerační jednotka a nahrazení tradičního osvětlení LED diodami přispělo ke snížení emisí skleníkových plynů. Zora Olomouc rovněž využívá k chlazení podzemní vodu ze tří studní, což snižuje o 15 % odběr z městského vodovodu. Vybudována byla vnitropodniková čistička odpadních vod s lapači tuků. V roce 2009 bylo uvedeno do provozu nové zařízení na bázi tepelného čerpadla, které chladí výrobní linky a zároveň zahřívá tanky s čokoládovou hmotou. Ve Sfinxu Holešov byla aplikována reverzní osmóza v kotelně závodu - bylo uspořeno 7 % spotřeby vody, dále jsou využívány dva podzemní vrty a z veřejného vodovodu je odebíráno pouze cca 20 % spotřeby závodu. V ČR a SR se Nestlé snaží snižovat i množství používaných obalových materiálů a jejich environmentální dopad. Díky analýze LCA

¹⁵⁷ Nestlé Česko. *Vytváření sdílených hodnot 2012*. 2013. s.14 - 15

PIQET například u obalu čokolády Orion Aero bylo ušetřeno 27 tun obalových materiálů ročně.¹⁵⁸ Nestlé Česko je spoluzakladatelem systému sdílené odpovědnosti výrobců obalů EKO-KOM a Nestlé Slovensko pak obdobného systému ENVI-PAK. Prostřednictvím nich výrobci finančně podporují systémy sběru a třídění komunálního odpadu. Díky podílu Nestlé byly v roce 2010 sníženy emise skleníkových plynů o 11 tisíc tun CO₂. Na ředitelstvích v Praze a Bratislavě byl vyhlášen projekt Zelená kancelář - tiskárny byly přednastaveny na oboustranný tisk, byly zavedeny odpadkové koše na tříděný odpad, kávové automaty již nevydávají plastové kelímky (úspora 100 000 kelímků ročně) a celkově bylo uspořeno 13,7 % energií a 25 % vody.¹⁵⁹ Řidiči služebních aut jsou školeni k ekologičtější jízdě a instalován bude i systém telematiky. Objem železniční přepravy pro hotové výrobky ze závodu Zora Olomouc do skladu v Čechách byl navýšen o 30 % na úkor silniční. Pro všechny školy z Prahy je organizována Velká cena Nestlé a Českých sběrných surovin, od roku 2005 byly dále na základě grantového řízení podpořeny ekologické projekty úklidu Mlýnského potoka a Bystřice v Olomouci, projekt Biozahrada v Holešově, nebo rekonstrukce záchranné stanice dravců a sov v Praze 12. Od roku 2003 Nestlé spolupracuje s městem Prievidza na projektu Ekorok, učícím mladou generaci k ochraně životního prostředí a zdravému životnímu stylu. V roce 2012 Nestlé zahájilo spolupráci s Nadací partnerství na projektu Nestlé pro vodu v krajině, přispívajícím ke zlepšení hospodaření vodou například výsadbou vhodných rostlin, nebo využíváním dešťové vody.¹⁶⁰

6.4.3. Výrobky a spotřebitelé

Hlavní principy: nutričně kvalitní potraviny, potraviny s prokázanými benefity, poskytování výživových informací, dostupnost kvalitních značkových potravin pro nízkopříjmové skupiny obyvatel. Poznatky největší světové soukromé výzkumné organizace - Nestlé Research - jsou využívány 3 aplikačními skupinami - v Zoře, Sfinxu i Prievidze. Celý sortiment je průběžně inovován, vybrané výrobky obohaceny o některé výživové prvky. U značky Orion byl redukován obsah transmastných kyselin pod 3 % TFA z celkového obsahu tuku ve výrobcích a dále pokračuje proces přechodu na výhradně

¹⁵⁸ Nestlé Česko. *Vytváření sdílených hodnot 2012*. 2013. s.20 - 21

¹⁵⁹ Nestlé Česko. *Vytváření sdílených hodnot 2012*. 2013. s.22

¹⁶⁰ Nestlé Česko. *Vytváření sdílených hodnot 2012*. 2013. s.23

přírodní přísady (již nyní u všech výrobků Orion pro děti a tabulkových čokolád).¹⁶¹ Všechna barviva používaná v Zoře a Sfinxu jsou čistě přírodní. Sortiment Jojo a Bon Pari byl obohacen vitamínem C, vápníkem a hořčíkem. Funkční bonbony Anticol byly obohaceny zinkem. Závod v Prievidze snížil podíl sodíku v recepturách o 15 % a pokračuje v posilování obsahu přírodních složek ve svých dehydratovaných výrobcích (např. Maggi ze zahrádky). U všech inovací produktů je využívána metodika 60/40+. Na trh byly uvedeny první Popularly Positioned Products využívající pouze prodejních kanálů tradičního trhu (drobní podnikatelé, družstva): tyčinky Orion Karmen a Nugáta. Divize Nestlé Nutrition nabízí novou generaci kojeneckých výživ posilujících obranyschopnost díky obsahu aktivních bakterií Bifidus BL a další řady pro děti s alergiemi a poruchami příjmu potravy. Nestlé Česko spolupracuje se Společností pro výživu, realizuje projekt Modrá kniha vzdělávající pediatry a odborníky na dětskou výživu a je členem Českého sdružení pro značkové výrobky, či Asociace výrobců klinické výživy. V souladu s globální strategií není cílena marketingová komunikace na děti do 6 let a u dětí od 6 do 12 let je citelně omezena.¹⁶² Všechny obaly v ČR a SR obsahují Nutriční kompas Nestlé a kontakt na bezplatnou spotřebitelskou linku Nestlé, v roce 2014 bude aplikován i „Portion Guidance Framework“. Zdravý životní styl je podporován projektem Plus pro Vás od Nestlé, který prostřednictvím webových stránek a řady soutěží a podpůrných aktivit podporuje zdravý životní styl všech skupin obyvatelstva. V rámci projektu Nestlé Healthy Kids je realizován celostátní Orion Florbal Cup, podporován program Hravě žij zdravě, nebo na Slovensku Úsmev ako dar (sportovní hry pro dětské domovy). Z charitativních projektů je společnost partnerem Nadace Terezy Maxové a projektu Adopce.com, zařízení pro děti s mentálním postižením Modrý Klíč, podporuje projekty „Sociální automobil“, či centrum speciální péče v Prievidze.¹⁶³ Během záplav v červnu roku 2013 v ČR věnovala 400 000 porcí potravin v hodnotě 1,9 milionu Kč Českému červenému kříži a 12 000 porcí potravin Městské části Praha 12 - Modřany, kde sídlí centrála společnosti a jejíž území bylo přímo zasaženo rozvodněnou Vltavou.¹⁶⁴

¹⁶¹ Nestlé Česko. *Vytváření sdílených hodnot 2012*. 2013. s.27

¹⁶² Nestlé Česko. *Vytváření sdílených hodnot 2012*. 2013. s.25 - 26

¹⁶³ Nestlé Česko. *Vytváření sdílených hodnot 2012*. 2013. s.29 - 34

¹⁶⁴ *Nestlé a povodně v Česku: Darování potravin* [online]. 2013-06-06 [cit. 2014-02-16].

6.5. Postavení Nestlé ve světových žebříčcích udržitelného podnikání

Přestože Nestlé podnikalo a komunikovalo vybrané aktivity v oblasti společenské odpovědnosti již dříve (například od roku 2004 vydávalo jednou ročně CSR report věnující se vždy určitému problému a kontinentu), až v roce 2007 byla vytvořena komplexní koncepce Vytváření sdílených hodnot. Je třeba podotknout, že do té doby bylo Nestlé v porovnání s ostatními světovými výrobci v potravinářském průmyslu vnímáno spíše jako podprůměrná společnost, co se aktivit CSR týče. Reagovala však na tlak akcionářů, vlád i veřejnosti a během několika posledních let se jí podařilo komplexně transformovat svůj obraz. Projekty Nestlé Cocoa Plan, Nescafé Plan, či Nespresso Ecolaboration jako mediálně nejviditelnější aktivity byly představeny a široce prezentovány v letech 2009 a 2010. Ještě v roce 2010 bylo Nestlé ve spodních polovinách žebříčků hodnotících aktivity na poli CSR. Dnes je v rámci potravinářského průmyslu na prvním místě většiny globálních indexů:

- v roce 2013 poprvé v Dow Jones Sustainability Indexu a to rovnou na prvním místě v potravinářském průmyslu, se skóre 88 % (průměr: 44 %). Index hodnotí na základě 120 ekonomických, ekologických a sociálních kritérií.¹⁶⁵
- V roce 2012 i 2013 na prvním místě Global 500 Climate Change Report s maximálním možným skóre 100 %. Report hodnotí environmentální impakt velkých světových korporací, především vztaženo ke změnám klimatu a snižování emisí CO₂.¹⁶⁶
- V roce 2012 i 2013 první pozice v žebříčku udržitelnosti mezinárodní charitativní organizace Oxfam: Behind The Brands hodnotící 10 největších globálních výrobců potravin.¹⁶⁷
- Jako jediný výrobce potravin v žebříčku TOP10 KPMG Corporate Responsibility Reporting 2013.¹⁶⁸

¹⁶⁵ *Dow Jones Sustainability Indices: Industry Group Leaders 2013* [online]. 2013 [cit. 2014-02-17]. (vlastní překlad)

¹⁶⁶ *CDP: Global 500 Climate Change Report 2013* [online]. 2013 [cit. 2014-02-17]. (vlastní překlad)

¹⁶⁷ *Oxfam: Behind Brands TOP 10* [online]. 2014 [cit. 2014-02-17]. (vlastní překlad)

¹⁶⁸ *KPMG: The KPMG Survey of Corporate Responsibility reporting* [online]. 2014 [cit. 2014-02-17]. (vlastní překlad)

- Od roku 2013 součástí Global 100 Most Sustainable Corporation in the World, sestavovaného na základě 12 kvantitativních indexů.¹⁶⁹
- 8 let v řadě nejobdivovanější potravinářská společnost na světě ve všech 9 kategoriích žebříčku magazínu Fortune: The world's Most Admired Companies.¹⁷⁰
- První výrobce dětské výživy na světě zahrnutý do FTSE4Good Responsible Investment indexu hodnotícím nejlepší světové firmy v environmentálních a sociálních aktivitách.¹⁷¹
- Zlatá medaile za odpovědnost od Světového ekologického centra v roce 2011.¹⁷²
- Nestlé Česko: cena za Společensky odpovědný projekt roku 2013 (Nestlé pro vodu v krajině) v rámci žebříčku TOP odpovědná firma, 2. nejodpovědnější firma v roce 2012; 2012 i 2013 - vítěz ceny Rhodos v kategorii potravinářských firem za nejlepší firemní image.¹⁷³

6.6. Základní principy marketingu Nestlé

Nestlé do marketingu svých značek investuje miliardy švýcarských franků a jeho komplexní analýza by obsáhla tisíce stran. Zde jen krátký souhrn 4 fundamentálních pravidel, od kterých se odvíjí základy marketingu Nestlé¹⁷⁴:

- Poznat svého cílového zákazníka: k dispozici matice 9 dimenzí - na diagonále Kdo jsem, Co, kdy a kde dělám, Proč to dělám, na horizontále Spotřeba, Nákup, Zapojení.
- Sestavit vizi značky a její esenciální model: osobnost, funkční a emocionální benefity značky, atributy a klíčovou esenci - DNA značky (co bude značka znamenat pro srdce, myšlenky a životy spotřebitelů).
- Aktivace myšlenek značky, zapojení spotřebitelů: prostřednictvím 4 fází (Stručné shrnutí, Velká myšlenka, Plán kontaktních míst, Zážitky) a 13 kroků (konkurenční prostředí, možnosti produktových variant, komunikační úlohy, cílové publikum, základní vhléd, esence značky, funkční benefity, emocionální benefity, důvody

¹⁶⁹ *Global 100: Global 100 Index* [online]. 2014 [cit. 2014-02-17]. (vlastní překlad)

¹⁷⁰ *Fortune: World's most admired companies* [online]. 2014 [cit. 2014-02-17]. (vlastní překlad)

¹⁷¹ *FTSE: FTSE4GOOD Index* [online]. 2014 [cit. 2014-02-17]. (vlastní překlad)

¹⁷² *Nestlé: Cena za ekologickou udržitelnost pro Nestlé* [online]. 2011-06-05 [cit. 2014-02-17].

¹⁷³ *Nestlé: Nestlé Česko získalo ocenění za společensky prospěšný projekt 2013* [online]. 2013-10-18 [cit. 2014-02-17].

¹⁷⁴ *Nestlé HQ Intranet* [online]. 2014 [cit. 2014-02-17]. (vlastní překlad)

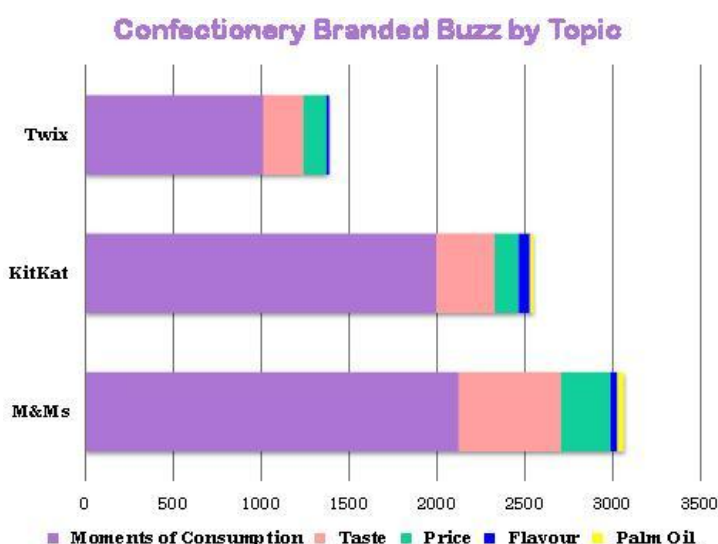
uvěřit, osobnost značky, vlastní idea značky, velká myšlenka a klíčové indikátory výkonu).

- Měřit výsledky: především % opakovaných nákupů, % loajálních zákazníků a % zákazníků, kteří produkt doporučují dále prostřednictvím Relative Equity Indexu, vnímání značky, soulad produktu s metodikou 60/40+ (výkon v oblastech nutriční přidané hodnoty, hodnoty pro zdravý životní styl, hodnoty potěšení, hodnoty nutriční nadace a hodnoty v porovnání s ostatními produkty).

Nestlé využívá řady specifických řešení, například holistického rámce Price Optimization Matrix pro stanovení ceny produktů, Brand & Product Optimization Tool pro stanovení priorit a akčních plánů produktů, značek a kategorií, desítek environmentálních, funkčních i komunikačních analýz obalů produktů, integrovaného komerčního plánování na základě výpočtů odhadované

poptávky, či Nestlé Marketing Mix Modellingu, který pomáhá kvantifikovat dopad jednotlivých elementů marketingového mixu na prodeje konkrétních značek.¹⁷⁵

Marketing Nestlé je celosvětově úzce propojen s odděleními CCSD (Channel Category Sales Development), která se věnují rozvoji cesty k nákupu spotřebitele (vystavení a dostupnost produktů) pro jednotlivé kategorie produktů a



Obrázek 28 - příklad analýzy témat konverzací 3 konkurenčních produktů s použitím Social Media Listening Toolkit; zdroj: Nestlé HQ Intranet

jednotlivé prodejní kanály (tradiční trh - drobní živnostníci, družstva a moderní trh - hypermarkety, supermarkety, tvrdé diskonty a cash & carry). Jako poslední nástroj byl v únoru 2014 představen Social Media Listening Toolkit, který umožňuje pracovníkům marketingu v reálném čase s minimálními náklady sledovat konverzace cílových skupin spotřebitelů na sociálních sítích, jejich vnímání chuti produktů, nákupní chování, zvyklosti a místa spotřeby, či názory a nálady. V případě silných negativních reakcí názorových

¹⁷⁵ Nestlé HQ Intranet [online]. 2014 [cit. 2014-02-17]. (vlastní překlad)

vůdců zasahuje expert digitálního akceleračního týmu Nestlé, pokud ani to nepomůže, reaguje oddělení korporátní komunikace a marketing.¹⁷⁶

6.7. Skandály, kritika a kontroverze Nestlé

Z pohledu na propracovanou koncepci Vytváření sdílených hodnot, řadu ekologických a sociálních projektů, jejich mohutnou komunikaci na všech světových kontinentech a postavení Nestlé v čele většiny nejznámějších světových indexů udržitelného podnikání by se mohlo zdát, že principy odpovědného podnikání patří mezi základní stavební kameny podnikatelského přístupu Nestlé odnepaměti. Je však třeba zmínit, že společnost patřila a v některých ohledech i nadále patří mezi jednu z nejkontroverznějších a nejvíce nenáviděných globálních korporací. První petice, bojkoty a protesty proti Nestlé jsou již téměř půlstoletí staré. V současnosti existují stovky hnutí a protestních iniciativ vyzývajících k bojkotům výrobků Nestlé. Rovněž bylo natočeno několik dokumentů i celovečerních filmů pojednávajících o nelegálních, či minimálně neetických praktikách firmy. Mezi mediálně známé kauzy Nestlé patří následující:

- 2013 - Testování na zvířatech: králíkům, prasatům a myším byla v pokročilém stadiu březosti aplikována injekce smrtící bakterie a následně podávány například potraviny Nestlé obohacené vitamíny - mělo sloužit k testování zdravotních účinků fortifikovaných potravin a potravinových doplňků divize Health Science; skandál se týkal společností Nestlé, Unilever a Danone.¹⁷⁷
- 70. léta - 2011 - Skandál s náhražkami dětského mléka: v roce 1973 publikována první studie marketingových praktik náhražek dětského mléka Nestlé ve třetím světě, v roce 1974 následuje studie „The Baby Killer“, která rozpoutává skandál a mezinárodní vlnu nevole. V chudobou postižených oblastech Afriky, Asie a Jižní Ameriky Nestlé (ovládající 40 % světového trhu v kategorii) i další výrobci prostřednictvím agresivního marketingu přesvědčovali matky, že náhražky mateřského mléka jsou pro jejich děti nezbytné a zdravější, než vlastní mateřské mléko. Matky rovněž dostávaly bezplatné vzorky a propagační materiály od místních (sponzorovaných) zdravotnických pracovníků i přímo od nemocnic. V oblastech, kde mnohdy nebyl přístup k pitné vodě (a mléčné náhražky tak nebylo

¹⁷⁶ Nestlé HQ Intranet [online]. 2014 [cit. 2014-02-17]. (vlastní překlad)

¹⁷⁷ Mail Online: Food giants caught in animal testing scandal [online]. 2013-06-21 [cit. 2014-02-17]. (vlastní překlad)

ani v čem rozmíchat), utrácely matky s výtěžkem v řádu jednotek - desítek dolarů týdně veškeré úspory za náhražky mateřského mléka. A to přestože mohly zdarma svým dětem poskytovat nejlepší a nejzdravější potravu na světě - vlastní mateřské mléko. Mnoho produktů neobsahovalo ani návod v jazyce daného národa - miliony dětí zemřely v důsledku špatné výživy. Nestlé zažalovalo německého vydavatele, soud však společnosti nařídil okamžitou revizi propagačních aktivit. V roce 1977 vznikla Infant Formula Action Coalition a odstartovala bojkot všech výrobků Nestlé v USA, Finsku, Norsku a nespočtu dalších států. Bojkot byl ukončen v roce 1984 na základě nápravných opatření přijatých Nestlé. Později se však ukazuje, že společnost pokračuje v nekalých praktikách a na konci 80. let je bojkot obnoven - zapojují se spotřebitelé v Irsku, Austrálii, Mexiku, Švédsku, Německu, Švýcarsku a Velké Británii. V důsledku tohoto skandálu byl přijat Světovou zdravotnickou organizací Mezinárodní kodex marketingu náhražek mateřského mléka.¹⁷⁸ Ani to však firmu nedonutilo k nápravě ve všech světových oblastech, což ukazuje dokument UNICEF z roku 2003 *Formula for Disaster* na příkladu Filipín: pouze 16 % novorozenců bylo v té době kojeno mateřským mlékem a trend byl klesající, marketing Nestlé i dalších společností prodávajících náhražky mateřského mléka porušoval nadále jak národní, tak mezinárodní úmluvy, využíval korupce zdravotnických pracovníků a nepravdivých tvrzení („pouze sušená dětská strava zvýší inteligenci a urychlí růst Vašich dětí“).¹⁷⁹ V roce 2000 se bojkotu Nestlé účastní již 19 států. Protestní organizace Baby Food Action Network odhaluje více než 2000 porušení zákonů v 69 státech. V roce 2004 byla u zdravotnických pracovníků v Botswaně nalezena osmistránková brožura Nestlé produktu Lactogen propagující ho jako „ideální produkt pro hladové kojence jakéhokoliv věku“. Situace byla později do značné míry zklidněna po dalších kampaních a rezolucích mezinárodních organizací. Nestlé se zavázalo jako jediný velký výrobce potravin necílit reklamy na děti do dovršení prvního roku života a nenabízet výživu pro děti mladší 6 měsíců, což je dobrovolně auditováno třetími stranami. V roce 2011 bylo rovněž Nestlé jako první výrobce náhražek mateřského mléka na světě finálně

¹⁷⁸ NESTLÉ, Marion. *Food Politics*. 2007. str. 146 - 158 (vlastní překlad)

¹⁷⁹ *Business Insider: Nestlé's Infant Formula Scandal* [online]. 2012-07-25 [cit. 2014-02-17]. (vlastní překlad)

zahrnuto do nabídky akcií odpovědného investování organizace FTSE4Good.¹⁸⁰ Protesty do značné míry ustaly.

- 2001 - Zneužívání farmářů, dětí a celých trhů: dle investigativního reportu BBC Nestlé kupovalo kakao od staniců dětských otroků prodaných z Toga, Mali a Burkiny Faso na kakaové plantáže v Pobřeží Slonoviny. V průměru 12-ti leté děti byly nuceny pracovat 80 - 100 hodin týdně bez jakékoliv mzdy.¹⁸¹ Přes řadu závazků a opatření dokument *The Dark Side of Chocolate* z roku 2010 odhalil, že Nestlé nadále kupuje kakao od plantáží využívajících dětské otroky. V oblasti musel zasáhnout INTERPOL, kterému se doposud podařilo zachránit více jak 54 dětí.¹⁸² Nestlé pozvalo na pomoc i auditory Fair Labour Association, kterým zprůhlednilo veškeré své operace. Výsledkem je, že dětská práce je mnohem trvalejším problémem, než se na první pohled mohlo zdát a 4/5 dodavatelů Nestlé poskytují zkreslené informace. Děti jsou nadále zaměstnávány, přestože program Nestlé Cocoa Plan přinesl v řadě ohledů zlepšení. Společnost byla na přelomu milénia dále obviňována, že farmářům za produkci kávových a kakaových bobů vyplácela ve srovnání s průměrnými tržními cenami částky o stovky procent podhodnocené, nepokrývající ani produkční náklady. Rovněž byla dlouholetým odpůrcem Fair Trade certifikované kávy. Výzkumná organizace CETIM pak ve své zprávě z roku 2003 hovoří o destrukci Kolumbijského mléčného trhu - Nestlé v zemi s dlouholetou tradicí mlékárenství začalo importovat gigantické objemy levného sušeného mléka nízké kvality ze zahraničí, které následně smíchala s trochou čerstvého, přebalila a dále exportovala. Podíl kolumbijského mléka ve výrobcích náhle klesl pod 50 %. Následně se společnost snažila vyjednat s odbory v zemi smlouvu eliminující základní lidská práva. V moment, kdy odbory pohrozily stávkou, bylo zavražděno 8 jejich čelních představitelů, ostatní museli vystoupit z odborů, nebo ztratili práci. Nestlé srazilo výkupní ceny mléka na historické minimum a zavřelo místní továrnu - jako příčinu uvedlo právě odborovou organizaci. Mezinárodní pokusy o vyjednávání se švýcarským

¹⁸⁰ *Babymilkaction: History of the campaign* [online]. 2014 [cit. 2014-02-17]. (vlastní překlad)

¹⁸¹ *Corporate Watch: Nestlé SA* [online]. 2014 [cit. 2014-02-17]. (vlastní překlad)

¹⁸² *Confectionery News: Nestlé, Cargill and ADM face child slavery case* [online]. 2014-01-27 [cit. 2014-02-17]. (vlastní překlad)

managementem Nestlé byly několikrát odmítnuty.¹⁸³ Jiný případ se týkal Thajského dodavatele Tedaram v roce 1998 - v momentě, kdy byla v rámci produkční sítě Nestlé ustanovena odborová organizace, dodavatel obdržel dopis obsahující omezení odběrů a požadavek na propuštění 22 zaměstnanců (všichni byli zakládající členové odborů) - v opačném případě bylo Nestlé ochotno platit dál pouze 50 % ceny. Odborová organizace byla rozpuštěna.¹⁸⁴

- 80. léta - nyní - Využívání geneticky modifikovaných potravin: samotné Nestlé nijak nepopírá využívání geneticky modifikovaných surovin pro výrobu svých potravin, ani to, že tyto potraviny nijak neznačí (pokud to není upraveno místní legislativou). Spolu s ostatními světovými korporacemi (Coca-Cola, PepsiCo, Mondeléz aj.) utrácí desítky milionů dolarů za kampaně bojující proti uzákonění značení geneticky modifikovaných produktů.¹⁸⁵
- 2003 - Skandál v Etiopii: před Vánoci 2003, kdy Etiopie čelila obrovskému hladomoru, ji Nestlé zažalovalo o 6 milionů dolarů za znárodnění místní zemědělské firmy ELIDCO v roce 1975. Nestlé totiž o dekádu později koupilo její mateřskou společnost, německou Schweisfurth Group, nároky si však činilo i zpětně. Etiopská vláda nabídla vyrovnání v hodnotě 1,5 milionu dolarů (tržní cenu podílu převedenou do tehdejší hodnoty), Nestlé však odmítlo a trvalo na přepočtu několikanásobně vyšším kurzem dolaru z roku 1975. Po zveřejnění organizací Oxfam a následné masivní mediální kampani společnost přijímá nabídku etiopské vlády.¹⁸⁶
- 2001 - nyní - zneužívání vodních zdrojů: v brazilském regionu Serra de Mantiqueira, přírodním parku disponujícím vodou s vysokým obsahem minerálů, Nestlé neuváženým přetížením těžby způsobilo snížení hladin podzemních vod a dlouhotrvající poškození území. Voda byla těžena až 150 metrů hlubokými vrty, následně ilegálně zbavena minerálů a zabalena do PET lahví Nestlé Pure Life.¹⁸⁷ Předseda představenstva Nestlé SA Peter Brabeck v jednom z rozhovorů (2005) označuje názor, že voda je základní lidské právo za „extrémní“ a staví proti němu

¹⁸³ *CETIM: Bulletin no. 18* [online]. 2003 [cit. 2014-02-17]. (vlastní překlad).

¹⁸⁴ *Corporate Watch: Nestlé SA* [online]. 2014 [cit. 2014-02-17]. (vlastní překlad)

¹⁸⁵ *Medical Daily: PepsiCo, Coca-Cola, And Nestle Spend Millions To Fund Anti-GMO Labeling Campaign* [online]. 2013-10-31 [cit. 2014-02-17]. (vlastní překlad)

¹⁸⁶ *NGIN: NESTLÉ ON FEEDING THE HUNGRY/NESTLÉ AND ETHIOPIA* [online]. 2003-01-09 [cit. 2014-02-17]. (vlastní překlad)

¹⁸⁷ *Corporate Watch: Nestlé SA* [online]. 2014 [cit. 2014-02-17]. (vlastní překlad)

myšlenku privatizace světových vodních zdrojů. V dokumentu *Bottled Life* z roku 2012 dále režisér Urs Schnell podrobně rozebírá agresivní strategii Nestlé Waters v Severní Americe, Africe i Asii. V USA a Evropě Nestlé prodává pramenitou vodu s označením původu. V USA využívá místní legislativy, mohutného aparátu PR, právníků, lobbistů a staví svoje pumpy na veřejných prostranstvích. Ve výsledku platí pouze daň ve výši cca 10 dolarů za cisternu vytěžené vody. Stejná voda se po zabalení do PET lahví prodá zhruba za 50 000 USD. Tato voda, Poland Spring, je i díky svému marketingu nejoblíbenější vodou v USA. V rozvojových státech prodává podzemní vodu obohacenou Nestlé mixem minerálů jako prémiovou značku (s prémiovou cenou) - Nestlé Pure Life. Ta je dnes nejprodávanější vodou Planety. V některých státech jsou však na výběr pouze 2 možnosti - zdravotně závadná voda, nebo Pure Life. A například v Nigérii stojí 1 l vody Pure Life více, než 1 l benzínu. V pákistánské vesnici Bhati Dilwan stojící u továrny Pure Life klesla z neznámých příčin hladina podzemní vody a obyvatelé vesnice trpí akutním nedostatkem pitné vody. Režisér se v průběhu natáčení mimo jiné vydává i na místo utečeneckého tábora Kebribeyah v Etiopii, do té doby používaného v masivní komunikaci Nestlé jako příklad CSV aktivit. Společnost zde měla vybudovat a dlouhodobě provozovat vodovod pro tisíce obyvatel tábora. Dozvídá se však, že firma podporovala stavbu pouze v roce 2004 a pak z území odešla. Nové pumpy na území zajistila nezisková organizace UNHCR. Vodovod je poruchový a území nadále trpí silným nedostatkem pitné vody. I přesto byl projekt v době natáčení uveden na oficiálních stránkách Nestlé jako jeden z dlouhodobých projektů pomáhajících místní komunitě.¹⁸⁸

- 2002 - Skandál s Uruguayským mlékem: 200 tun prošlého Uruguayského sušeného mléka Conaprole bylo importováno do Kolumbie - přebaleno do nových obalů, s přeepsanými daty výroby, označeno jako kolumbijská produkce. Vše odhalila policie, Nestlé čelilo obvinění z distribuce kontaminovaného mléka. O měsíc později bylo odhaleno dalších 120 tun přebaleného mléka poukazujících na systematickou kriminalitu.¹⁸⁹

¹⁸⁸ *Bottled Life* [film]. Režie Urs SCHNELL. Švýcarsko, 2012.

¹⁸⁹ *Corporate Watch: Nestlé SA* [online]. 2014 [cit. 2014-02-17]. (vlastní překlad)

- Dlouhodobě - Prodej nezdravých potravin: v jednom z reportů Britské asociace spotřebitelů bylo 7 z 15 nejnezdravějších, nejsladších a nejtučnějších cereálií produkty Nestlé¹⁹⁰; cereálie, čokolády i ostatní produkty Nestlé obsazují poslední místa Ethical Shopping Guide¹⁹¹. Nová (2013) řada plněných čokolád Willy Wonka pro Velkou Británii obsahuje rekordní množství kalorií - 555 kcal na jednu 100 g tabulku, což britské Národní sdružení proti obezitě označuje jako „neuvěřitelné“ a cílení na děti za „devastující“.¹⁹² Nestlé reaguje, že cílovou skupinou čokolády Willyho Wonky jsou ženy ve středním věku.
- 2002 - nyní - Používání nanotechnologií v produktech: joint-venture značka s kosmetickými potravinovými doplňky Innéov využívá nanotechnologií a stírá hranice mezi potravinami, kosmetikou a medicínou. Dále jsou zatím nanotechnologie využívány pro obalové materiály potravin Nestlé. Potenciální dopad nanotechnologií použitých v kosmetice a potravinách na lidské zdraví doposud nebyl prozkoumán.
- 2008 - Kartelové dohody na cenách čokolády: Nestlé, Mars a Cadbury v Kanadě porušily zákony a od roku 2001 do roku 2008 uměle zvyšovaly ceny čokolády v Kanadě. Nestlé Canada bylo zatím nepravomocně odsouzeno k platbě pokuty 9 milionů dolarů.¹⁹³
- 2008 - Melamin v sušeném mléku v Číně: v 6 produktech Nestlé byla nalezena zvýšená koncentrace melaminu. 6 dětí zemřelo v souvislosti s melaminovým skandálem (který se však netýkal pouze Nestlé) na následky poškození ledvin. Nestlé Qingdao stáhlo produkt z trhu, následné testy však neprokázaly život ohrožující koncentrace melaminu v produktech.¹⁹⁴ V roce 2005 společnost zažila podobný skandál v Itálii - 30 milionů litrů dětské potravy bylo kontaminováno inkoustem z obalů a zabaveno italskou policií. Produkt byl stažen z trhu, přestože se neprokázala život ohrožující koncentrace.¹⁹⁵

¹⁹⁰ *Corporate Watch: Nestlé SA* [online]. 2014 [cit. 2014-02-17]. (vlastní překlad)

¹⁹¹ *Ethical Consumer: Chocolate Bars* [online]. 2014 [cit. 2014-02-17]. (vlastní překlad)

¹⁹² *Mail Online: Health alert over new 555-calorie Wonka bar: Campaigners say Nestle product could have devastating impact on children* [online]. 2013-08-12 [cit. 2014-02-17]. (vlastní překlad)

¹⁹³ *The Globe and Mail: Canadian chocolate makers to pay \$23.2-million in price-fixing lawsuit* [online]. 2013-09-16 [cit. 2014-02-17]. (vlastní překlad)

¹⁹⁴ *Business Week: China Milk Scandal Update: Nestlé hits back* [online]. 2008-10-02 [cit. 2014-02-17]. (vlastní překlad)

¹⁹⁵ *CNN: 'Contaminated' baby formula seized* [online]. 2005-11-22 [cit. 2014-02-17]. (vlastní překlad)

- 2013 - Skandál s koňským masem: i přes neustálé proklamace společnosti o kvalitě svých potravin, dohledatelnosti surovin a auditům dodavatelů bylo v produktech značky Buitoni v Itálii a Španělsku objeveno 1 % koňské DNA. Produkty byly staženy z trhu a dále byla zesílena kontrola celého zpracovatelského řetězce.¹⁹⁶
- 2009 - Bakterie E. Coli v USA: chlazené sušenky značky Toll House obsahovaly bakterii E. Coli, 72 lidí ve 30 amerických státech onemocnělo, polovina musela být hospitalizována; produkt byl stažen z trhu, o půl roku později v něm však byl opět zaznamenán výskyt bakterií E. Coli. Nestlé dobrovolně stáhlo z trhu a zničilo 30 000 sušenek, příčina byla zjištěna u dodavatele mouky a od té doby je používána pouze tepelně ošetřená mouka.¹⁹⁷
- 2009 - Nákup mléka z ilegálních farem v Zimbabwe: až 1 milion litrů mléka byl kupován z farem ilegálně zabavených ženou prezidenta Mugabeho.¹⁹⁸ Přestože Grace Mugabe byla předmětem sankcí ze strany EU i USA, Nestlé se jich jako švýcarská společnost nemusela držet. Po medializaci byly nákupy zastaveny.
- 2010 - Palmový olej: Nestlé odebíralo palmový olej do svých produktů od jednoho z největších ničitelů tropických deštných pralesů - indonéské společnosti Sinar mas. Organizace Greenpeace spustila v březnu 2010 online kampaň zaměřenou proti Nestlé, ve které parodovala například reklamy na tyčinky KitKat - pod obalem KitKat se skrývaly prsty orangutanů, kteří zemřeli vlivem deforestace. Greenpeace se podařilo spustit vlnu nevole. Nestlé reagovalo destruktivním způsobem - video s parodující „reklamou“ nechalo smazat ze serveru Youtube. Oficiální facebookové stránky společnosti následně začaly kolabovat pod náporom negativních komentářů (celkem 95 000). I po měsíci od propuknutí kauzy se na sociální síti Twitter objevoval negativní komentář každých 15 minut. Na Youtube Greenpeace umístilo dalších 68 videí, které získaly více než 1,2 milionu shlédnutí. Po 200 000 emailech, obsazení ředitelství ve Vevey, Croydonu, Frankfurtu, Pekingu a Jakartě se Greenpeace podařilo přimět Nestlé k přerušení spolupráce se Sinar mas a

¹⁹⁶ Reuters: *Nestle withdraws pasta meals as horsemeat scandal spreads* [online]. 2013-02-19 [cit. 2014-02-17]. (vlastní překlad)

¹⁹⁷ CNN: *Toll House cookie dough recalled, linked to E. coli* [online]. 2009-06-19 [cit. 2014-02-17]. (vlastní překlad)

¹⁹⁸ BBC: *Nestle milk link to Grace Mugabe* [online]. 2009-09-27 [cit. 2014-02-17]. (vlastní překlad)

následným monitorovacím akcím s The Forest Trust.¹⁹⁹ Nestlé se poučilo rychle, akcelerovalo své existující závazky a v následujících měsících překvapilo například nulovou deforestací do roku 2020, či dalšími progresivními akcemi. Sestaven byl Tým digitální akcelerace zabraňující podobným mediálním katastrofám.

- Dlouhodobě - Greenwashing: prakticky od svého vzniku je termín greenwashing spojován i s firmou Nestlé. Ať už díky své globální působnosti, prodeji relativně zbytných potravin, mohutnému marketingu (obzvláště v poslední době zdůrazňujícímu CSV aktivity), či v mnoha případech neekologičnosti produktů již z principu věci (příklad Nespresso - káva vyprodukovaná v Brazílii, transportovaná do Švýcarska, kde jsou jediné světové továrny Nespresso, zpracovaná do hliníkových kapslí a následně opět transportovaná a prodaná s marží v řádu tisíců procent třeba zpátky v Brazílii - jednom z největších trhů Nespressa). Hlavní vlna nevole se ale v posledních letech strhla vzhledem k marketingu balených vod Nestlé, a to především Pure Life: Nestlé představilo lahev spotřebovávající cca o 30 % méně plastů, než standardní konkurenční PET lahve. Lahev byla pojmenována Eco-Shape a komunikace byla vedena s využitím sloganů „Nestlé Pure Life je zdravou a ekologicky přátelskou volbou“, „Balená voda je environmentálně nejodpovědnějším spotřebitelským produktem na Zemi“ a „PET lahve pomáhají přecházet vzniku skládek a většina je recyklována“.²⁰⁰ Přitom v Severní Americe, největším trhu Nestlé Waters, je recyklováno pouze 25 % produkce plastových obalů vod Nestlé. Další otázkou je, zdali balená voda - ať už by byla vyráběna s jakkoliv minimálním dopadem - vůbec může být označována jako „ekologický“ produkt.

Nestlé není a ani nikdy nebude charitativní organizací. Prioritou vždy zůstane vytváření zisku a zvyšování hodnoty pro akcionáře a investory. To je ostatně v souladu se základními principy kapitalismu a tržního hospodářství. Rovněž je třeba si uvědomit, že operace firmy s celosvětovou působností, 339 000 zaměstnanci, 690 000 napřímo

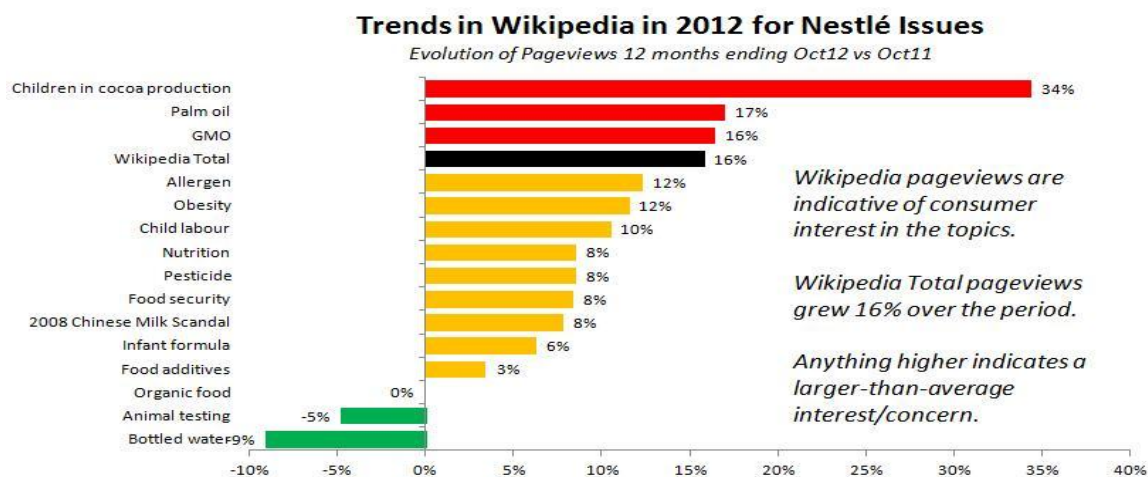
¹⁹⁹ *Greenpeace: Success! You made Nestlé drop dodgy palm oil! Now let's bank it with HSBC* [online]. 2010-05-17 [cit. 2014-02-17]. (vlastní překlad)

²⁰⁰ *CBC: Nestlé bottled-water ads misleading, environmentalists say* [online]. 2008-12-01 [cit. 2014-02-17]. (vlastní překlad)

dodávajícími farmáři a dalšími statisíci globálních i lokálních dodavatelských společností jsou značně decentralizované, hůře přehledné, často plné byrokracie a i při nejlepší vůli hůře kontrolovatelné. Ano, společnost měla celou řadu obrovských skandálů. Stejně tak, jako většina ostatních globálních korporací. Mnoho z nich si platí tiché souhlasy neziskových organizací, vlád i médií - na povrch se dostane jen zlomek skutečných problémů, a to mnohdy jen zkreslený a interpretovaný zlomek. Přesto je v posledních desetiletích znát citelný posun ve světové kultuře podnikání. Spotřebitelé přestávají být lhostejní k problémům životního a sociálního prostředí. Ve vzduchu visí řada nezodpovězených otázek ohledně vlivu civilizace na současné globální problémy planety Země a strach z neznámé budoucnosti dále roste. A spotřebitelé jsou Ti, kteří stojí v centru pozornosti světových korporací. Jestliže jsou a nadále budou citlivější k otázkám životního a sociálního prostředí, svým nákupním chováním mohou přímo i nepřímo ovlivnit velké světové výrobce. Každý další skandál otřese veřejným míněním, ale i cenou akcií. Ani investoři si tedy nadále nepřejí skandály - naopak společnost s image „nejobdivovanější potravinářské firmy na světě“ a vedoucím postavením v indexech udržitelného podnikání (konkrétně Dow-Jonesův Sustainability Index a FTSE4Good jsou jako součásti nejznámějších světových akciových indexů investory skutečně vnímány),



Obrázek 29 - vývoj ceny akcií Nestlé - 18/3/2010
Greenpeace zahájilo svoji kampaň v aféře palmového oleje; zdroj: Minxymoggy Blog

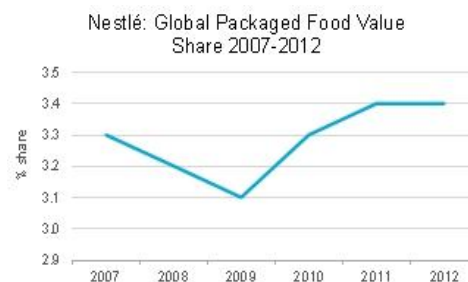


Obrázek 30 - trendy ve vyhledávání jednotlivých kauz uživateli Wikipedie - nárůst 2012/2011: indikace spotřebitelského zájmu v tématu; zdroj: Nestlé Global Chatter

může být velice atraktivní. Moderní spotřebitelé a investoři citlivě vnímající tuto tematiku tak mohou být pomyslnou vodou na mlýn ženoucí nejen Nestlé, ale i další velké výrobce do aktivit společenské odpovědnosti, zeleného marketingu, či vytváření sdílených hodnot. Obrovská firma s obrovským polem působnosti může mít také obrovský impakt - a to jak na životní prostředí, tak na životy miliard lidí. Jak říká Martin Walter, manažer korporátních vztahů Nestlé Česko v období 1999 - 2013 - neziskové organizace mohou pohledem „z druhé strany“ značně pomoci velkým firmám v kontrole jejich aktivit, zároveň je však třeba si uvědomit, že mnohá jejich řešení jsou zaměřená velice úzce. Palmový olej od Sinar Mas odebíraly desítky korporací - Unilever, IKEA, KFC, nebo Cargill - zemědělská a potravinářská společnost co do velikosti srovnatelná s Nestlé, o jejichž skandálech se však příliš nemluví. Nestlé se dotkla mediální kampaň nejvíce a také značně akcelerovalo svou politiku v oblasti palmového oleje. Tím hlavním, co je však potřeba ovlivnit, je chování vlád a legislativa chránící pralesy - a to jak v Indonésii, tak v Brazílii. Mnozí rovněž Nestlé vyčítají nezdravé produkty - otázkou však zůstává, zdali jsou nezdravé samotné produkty, či spíše jejich neuvážená spotřeba. Nestlé vyrábí takové výrobky, které spotřebitelé kupují a po kterých je poptávka. Nebude-li je vyrábět Nestlé, není pochyb o tom, že bude nahrazeno jinou světovou korporací. „Výživu“ jako jeden z pilířů CSV a snahy o snižování obsahu cukrů, tuků, transmastných kyselin, soli, či necílení svého marketingu na děti lze hodnotit ve srovnání s průměrem potravinářského průmyslu jako pozitivní iniciativu. Rovněž na poli dětské výživy se, jak se zdá, společnost poučila z dřívějších chyb. Nikoliv však někteří konkurenční výrobci. Problémy kakaových a kávových plantáží v rozvojových státech jsou komplexními a dlouhodobými problémy celého světového zemědělství a lidských práv - každý další projekt snažící se o změnu je možné hodnotit kladně. V kontextu souvislostí se však nabízí myšlenka, zdali jsou tyto konkrétní projekty dostatečnou odpovědí společnosti s tržbami v řádu bilionů korun. Problémem, který pak na skutečné řešení (nejen ze strany vlád) stále čeká, je otázka vlastnictví a využívání vodních zdrojů. Rozlišit pravdu v globalizovaném světě, v době plné monstrózních PR aparátů, týmů ovlivňujících sociální sítě, diskuze i celé veřejné mínění, stejně jako demagogů na protistraně, je nesmírně složité - ba takřka nemožné. Tvorba vlastního názoru však zůstává na každém z nás, stejně tak jako jeho projevení v konkrétních činech - i kdyby mělo zůstat pouze u reflexe v nákupním rozhodování. Rozhodně je, co ovlivňovat.

7. Analýza postavení Nestlé na světovém trhu s potravinami

Světový trh balených potravin je průmyslovým odvětvím s ročními tržbami okolo 65 biliónů dolarů. Nestlé je dlouhodobě globálním hráčem číslo 1, s podílem 3,4 % na celkovém objemu trhu.²⁰¹ Ve všech kategoriích, ve kterých působí, je mezi 3 nejúspěšnějšími, v dětské výživě a mražených potravinách je pak dlouhodobě nejúspěšnější společností. Kromě trhů východní Evropy a Severní Ameriky je ve všech geografických oblastech na prvním místě, co se balených potravin týče. Jako hlavní konkurenční přednosti společnosti jsou agenturou Euromonitor International hodnoceny pravidelné akvizice a rozšiřování produktového portfolia, globální rozsah s lokálním cílením výrobků a silné výzkumné a výrobní kapacity. Na globálním FMCG trhu tvoří hlavní konkurenci Nestlé společnosti Mondelez, PepsiCo, Unilever, Mars, či Danone. Kromě Unileveru všechny v posledních letech spojuje řada akvizic a soustředění pozornosti na

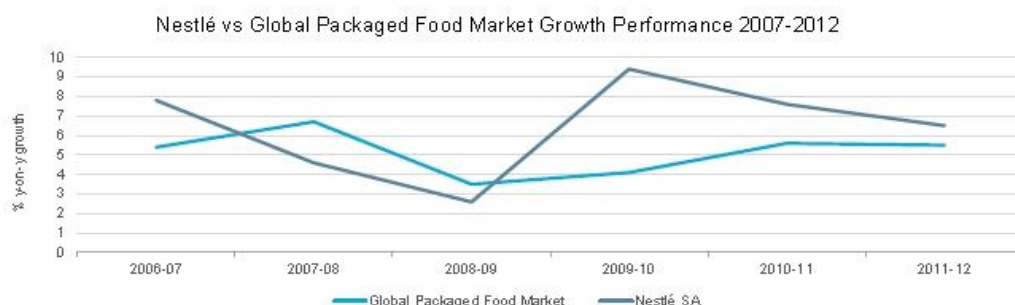


Obrázek 33 - vývoj podílu Nestlé na globálním trhu s balenými potravinami; zdroj: Euromonitor Int.

Top 10 Global Packaged Food Players by % Value Share 2008-2012

Companies	2008	2009	2010	2011	2012
Nestlé SA	3.1	3.1	3.3	3.3	3.4
Mondelez International	-	-	-	-	2.2
PepsiCo Inc	1.8	1.8	1.8	2.0	2.0
Unilever Group	2.0	2.0	1.9	1.9	1.9
Mars Inc	1.5	1.4	1.4	1.5	1.5
Danone, Groupe	1.3	1.2	1.4	1.4	1.4
Kraft Foods Group, Inc	-	-	-	-	0.9
Kellogg Co	0.8	0.8	0.8	0.8	0.9
General Mills Inc	0.6	0.6	0.6	0.8	0.8
Lactalis, Groupe	0.5	0.5	0.5	0.7	0.7

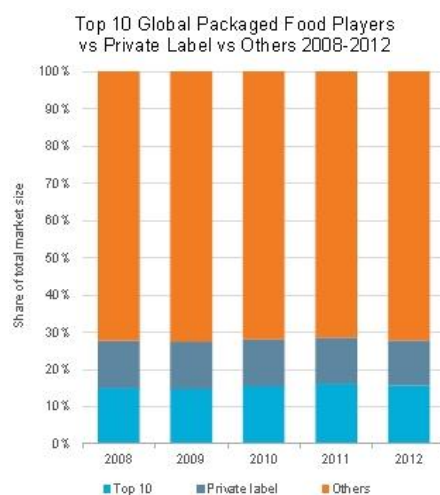
Obrázek 31 - světová TOP10 výrobců potravin dle tržních podílů; zdroj: Euromonitor Int.



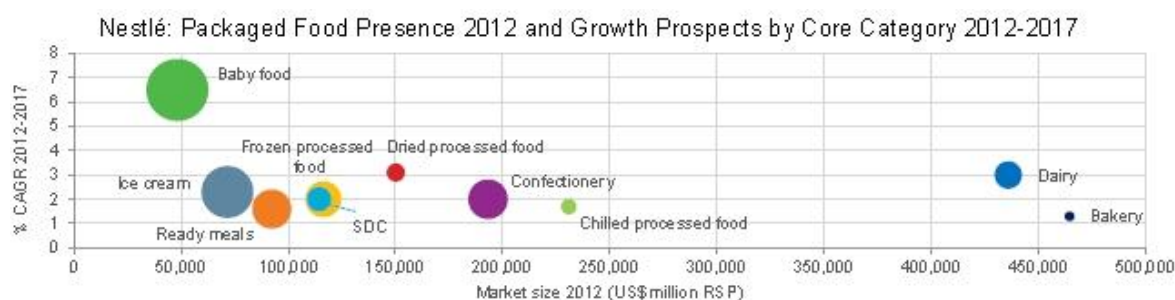
Obrázek 32 - růst Nestlé a globálního trhu balených potravin; zdroj: Euromonitor Int.

²⁰¹ Euromonitor. *Nestlé SA in Packaged Foods - Business Priorities*. 2013.

rozvojové trhy. Nestlé se dlouhodobě daří zvyšovat svůj tržní podíl a růst rychleji, než celý trh. Aktivita v rozvojových zemích činí zhruba již 50 % tržeb společnosti - pouze Danone je úspěšnější. Přesto je světový trh balených potravin extrémně fragmentovaný - podíl globálních TOP10 společností se dlouhodobě pohybuje pouze okolo 15 %. Rovněž byl v roce 2012 zaznamenán propad podílu privátních značek, které hlavně v rozvojových zemích stále nejsou často k vidění (v regionu pacifické Asie podíl pouze okolo 5 %).²⁰² Nejvýraznější část trhu tak zůstává roztržena mezi statisíce drobných místních výrobců. Například v kategorii cukrovinek ale TOP10 globálních společností ovládá přes 56 % světového trhu. Do roku 2017 pak Euromonitor předvídá Nestlé nejvýraznější růst v regionu pacifické Asie, která se bude na celkovém růstu společnosti podílet 49 %.

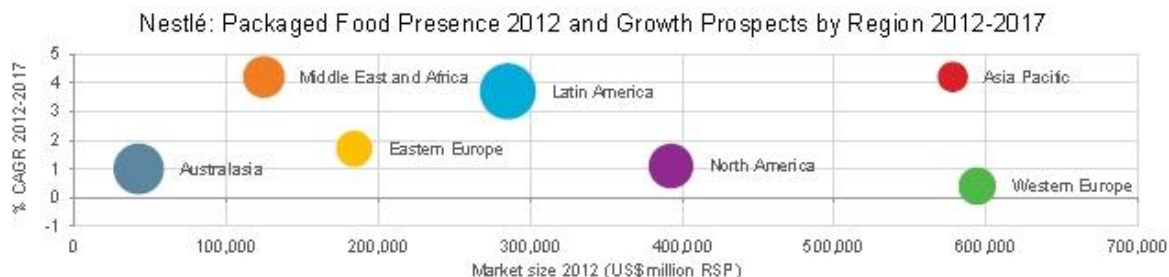


Obrázek 34 - podíl TOP10 globálních výrobců/privátní značky/ostatní na světovém potravinovém trhu; zdroj: Euromonitor Int.



Note: Bubble size shows company share of category in which Nestlé generates over US\$2.2 billion in 2012, range displayed: 0.5-20.2 %

Obrázek 36 - na horizontále velikost trhu v mil. dolarů, na vertikále předpovídané % růstu trhu do r. 2017, velikost bubliny: podíl Nestlé v kategorii roce 2012; zdroj: Euromonitor Int.



Note: Bubble size shows company share of region in 2012, range displayed: 1.9-6.5 %

Obrázek 35 - na horizontále velikost trhu v mil. dolarů, na vertikále předpovídané % růstu trhu do r. 2017, velikost bubliny: podíl Nestlé v roce 2012; zdroj: Euromonitor Int.

²⁰² Euromonitor. *Nestlé SA in Packaged Foods - Business Priorities*. 2013.

Dalšími silnými regiony zůstane Blízký Východ a severní Afrika. U zákazníků v rozvinutých zemích západní Evropy a Severní Ameriky bude nadále pokračovat trend konzumace mimo domov, která již nyní tvoří 50 % tržeb v těchto regionech a 17 % globálně.²⁰³ Prostřednictvím transformace Nestlé Professional mezi globální divize společnosti bude na tento trend ještě více zaměřena pozornost. Aktivity Nestlé jsou zároveň mezi TOP10 globálními hráči na trhu nejvíce geograficky vybalancované. Mnoho pozornosti bude soustředěno do Číny, kde Nestlé ve finančním roce 2012 vykázalo růst tržeb meziročně o 91 %, přesto mu však náleží pouze 9. příčka na tomto extrémně konkurenčním trhu. Co se týče jednotlivých kategorií, zdaleka největší růst předpovídá agentura Euromonitor kategorii dětské výživy. Jaké hlavní strategie bude společnost do roku 2017 pravděpodobně rozvíjet? Budou jimi především Popularly Positioned Products (PPP), které byly uvedeny na trh v reakci na globální ekonomickou krizi a které umožňují společnosti zastavit propad na rozvinutých trzích cílením na nízkopříjmové skupiny obyvatelstva. Stejně tak ale akcelerují růst podílů na trzích rozvojových, kde produkty nečelí konkurenci v podobě privátních značek. Další klíčovou aktivitou bude rozvoj kategorií produktů s přidanou nutriční hodnotou a komunikace zdravotních a funkčních benefitů těchto potravin. Jejich vyšší cenu a umístění na prémiové straně produktového portfolia bude spotřebitel ochoten akceptovat, pouze pokud bude těmto výhodám plně rozumět. Společnost se věnuje intenzivnímu rozvoji prémiových značek ve všech svých tržních kategoriích, představeny byly nově například superprémiové řady hořkých čokolád, nebo superprémiové řady dětské výživy. Dalším strategickým směrem může být expanze komplementárních operací - přestože je společnost přítomná ve většině světových regionů, ne ve všech působí s kompletní škálou produktů - potenciál pro další rozvoj aktivit tak zůstává. Příkladem budiž region východní Evropy, kde zatím nejsou prodávány mléčné produkty Nestlé - z globálního pohledu jedna z klíčových aktivit. Pokračující diverzifikace, inovace a renovace celého sortimentu jsou rovněž klíčové. V kategorii zdravé výživy je Nestlé globálně třetím největším hráčem na trhu po Coca-Cole a PepsiCo (dietní nápoje), s podílem dosahujícím 4 % světového trhu. Nejprodávanějším „zdravým“ produktem Nestlé je minerálním mixem obohacená voda Pure Life, dále pak produkty Nan a Ninho.²⁰⁴ V kategorii horkých nápojů je Nestlé světově nejúspěšnější korporací s podílem 15,6 % na světovém trhu. Druhý v pořadí, Mondeléz,

²⁰³ Euromonitor. *Nestlé SA in Packaged Foods - Business Priorities*. 2013.

²⁰⁴ Euromonitor. *Passport: Nestlé SA in Health & Wellness (world)*. 2013.

nedosahuje se svými 6,8 % ani poloviny. Jednoznačně nejúspěšnější značkou je Nescafé, ale úspěch sklízí i kapslové systémy Dolce Gusto a Nespresso, či nově uvedený systém prémiového čaje Special T.²⁰⁵ V oblasti dětské výživy je společnost dlouhodobě ve vedoucím postavení a po akvizici Pfizer ovládá 25 % globálního trhu. Druhé Danone dosahuje zhruba polovičního podílu. Nejúspěšnější značkou dětské výživy Nestlé je Gerber.²⁰⁶ Na trhu mléčných produktů je pak pořadí obrácené a Danone (5,5 %) vede před Nestlé (3,9 %).²⁰⁷ Na trhu se zmrzlinami Nestlé čelí klesajícímu tempu růstu trhu ovlivněnému především zvyšující se citlivostí spotřebitelů k otázkám zdravé výživy, přesto je vedoucí společností. Na trhu s kulinářskými produkty je Nestlé globálně třetí, po Unileveru a Heinz. Především díky aktivitám na rozvojových trzích a prodeji fortifikovaných potravin však v tomto segmentu roste společnost téměř 2x rychleji, než průměr trhu, nejúspěšnějšími produkty kategorie jsou bujóny.²⁰⁸ V oblasti cukrovinek je Nestlé naopak až třetí v pořadí (16 %) po Mars a Mondeléz, který se odkupem Cadbury dostal na první příčku s podílem 33 % na světovém trhu. Nejúspěšnější značkou je KitKat - obzvláště pak na trzích Japonska, Velké Británie a Austrálie (tyto 3 trhy = 41 % prodeje KitKat). Značka byla využita i pro aktivity spojené s propagací zdravé výživy - varianta v hořké čokoládě, se zeleným čajem a vysokým obsahem antioxidantů, nebo nízkokalorická tyčinka KitKat Senses.²⁰⁹ Se společností Mars Nestlé prostřednictvím své divize Purina Pet Care dlouhodobě soupeří o první místo i v kategorii zvířecích krmiv - od roku 2010 s globálním podílem dosahujícím téměř 20 % vítězí Purina. Značkou číslo 1 je Friskies, následované Beneful, Gourmet a Dog Chow.²¹⁰ V rámci trhu se studenými nealkoholickými nápoji patří Nestlé 4. příčka po Coca-Cole, PepsiCo a Danone. Mezi nejrychleji rostoucí značky společnosti pak patří Pure Life (nárůst produkce o 1500 milionů litrů během posledních 5 let), Erikli a Al Manhal.²¹¹

²⁰⁵ Euromonitor. *Passport: Nestlé SA in Hot Drinks (world)*. 2013.

²⁰⁶ Euromonitor. *Passport: Nestlé SA in Packaged Baby Food and Dairy (world)*. 2013.

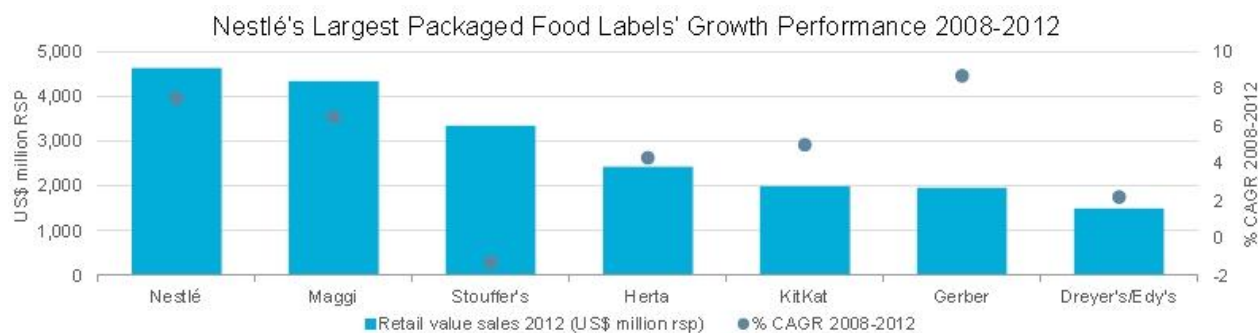
²⁰⁷ Euromonitor. *Passport: Nestlé SA in Packaged Baby Food and Dairy (world)*. 2013.

²⁰⁸ Euromonitor. *Passport: Nestlé SA in Packaged Food, Confectionery, Ice Cream and Condiments (world)*. 2013.

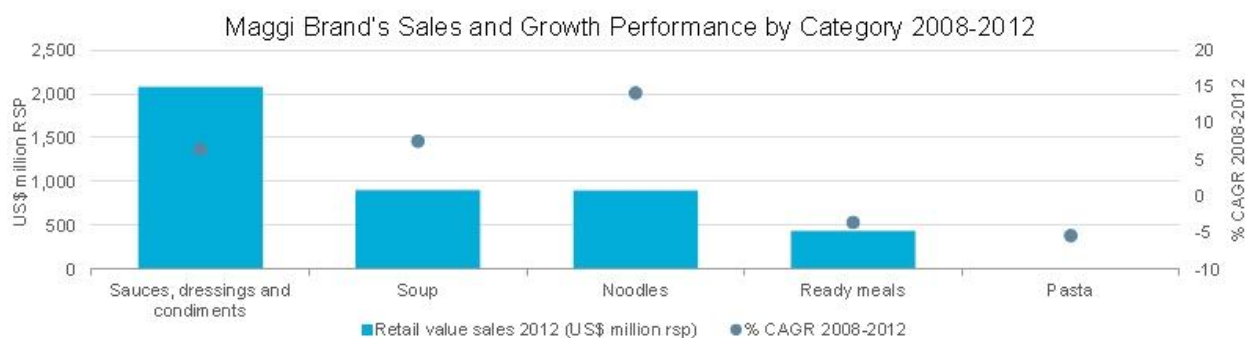
²⁰⁹ Euromonitor. *Passport: Nestlé SA in Packaged Food, Confectionery, Ice Cream and Condiments (world)*. 2013.

²¹⁰ Euromonitor. *Passport: Nestlé SA in Pet Food (world)*. 2013.

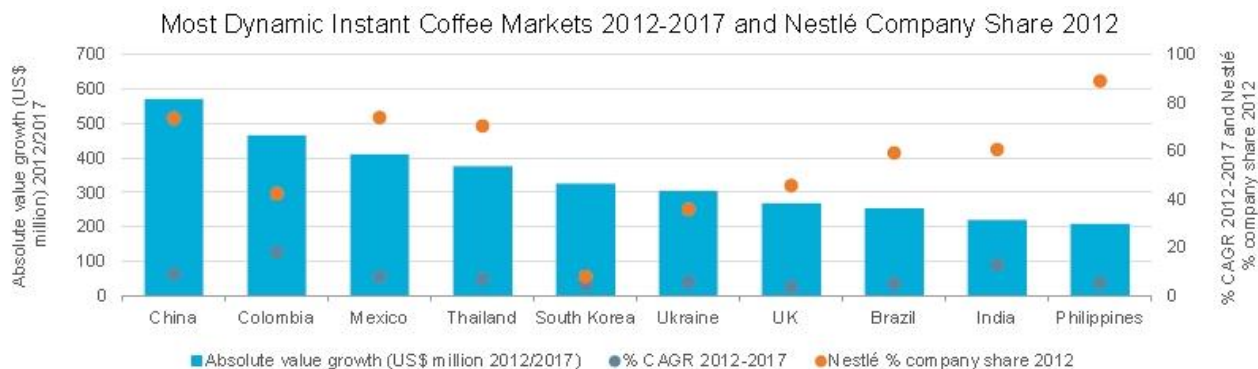
²¹¹ Euromonitor. *Passport: Nestlé SA in Soft Drinks (world)*. 2013.



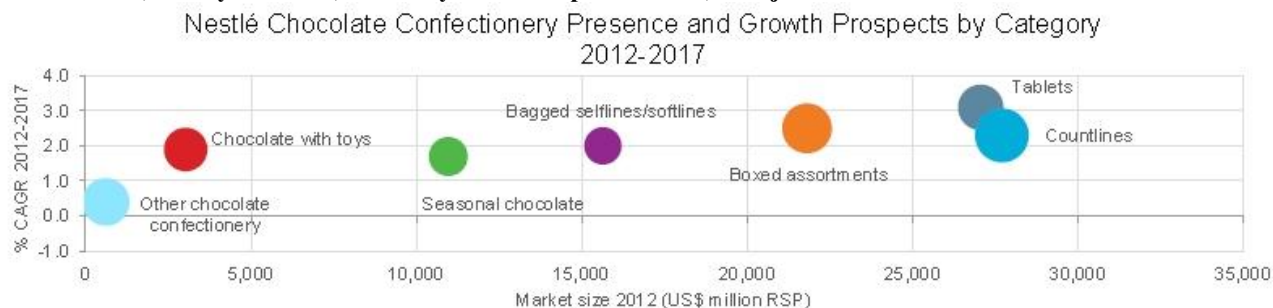
Obrázek 40 - neúspěšnější značky Nestlé - sloupec vyjadřuje hodnotu prodeje v r. 2012, bod průměrné tempo růstu od r. 2008; zdroj: Euromonitor Int.



Obrázek 39 - podíl kategorií na prodejích značky Maggi - sloupec vyjadřuje hodnotu prodeje v r. 2012, bod průměrné tempo růstu od r. 2008; zdroj: Euromonitor Int.

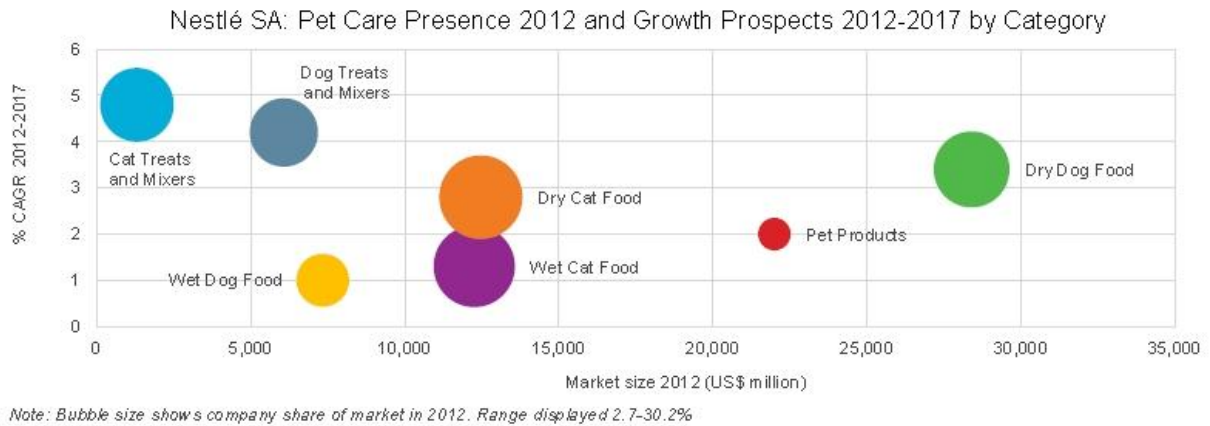


Obrázek 38 - nejrychleji rostoucí trhy s instantní kávou - prognóza do r. 2017 - sloupec vyjadřuje růst v hodnotě tržeb, modrý bod v %, oranžový bod tržní podíl Nestlé; zdroj: Euromonitor Int.

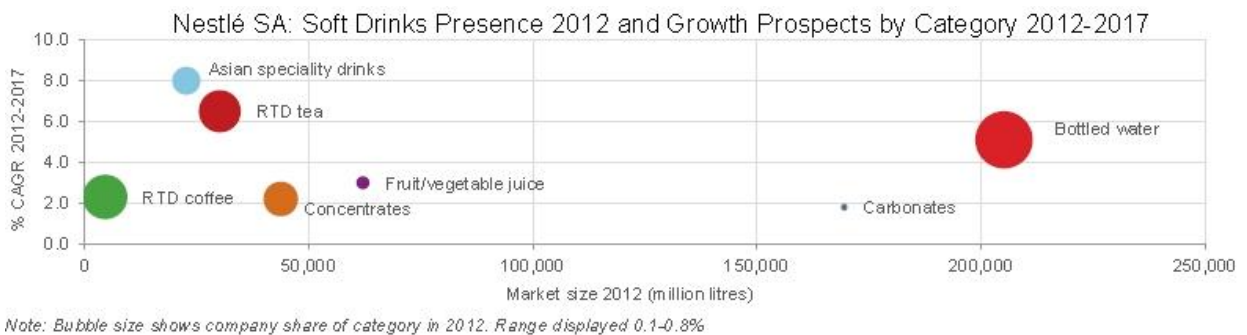


Note: Bubble size shows company share of category, range displayed: 7.7-16.0%

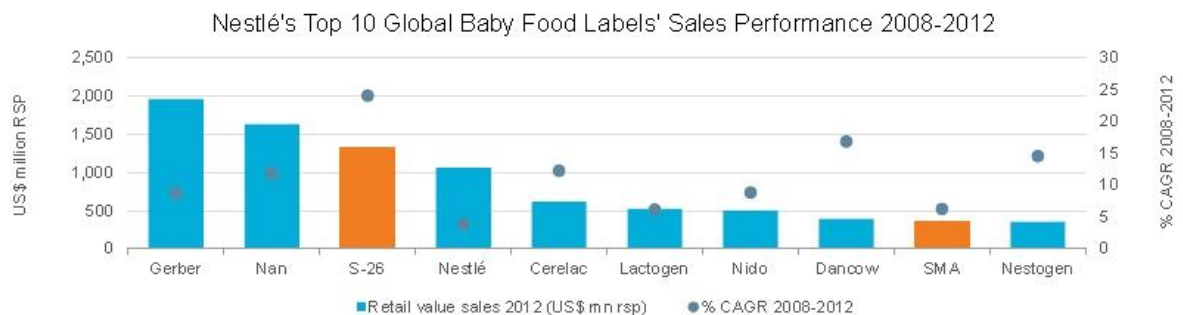
Obrázek 37 - předpovídaná hodnota (horizontála) a růst (vertikála) jednotlivých kategorií cukrovinek Nestlé do roku 2017; zdroj: Euromonitor Int.



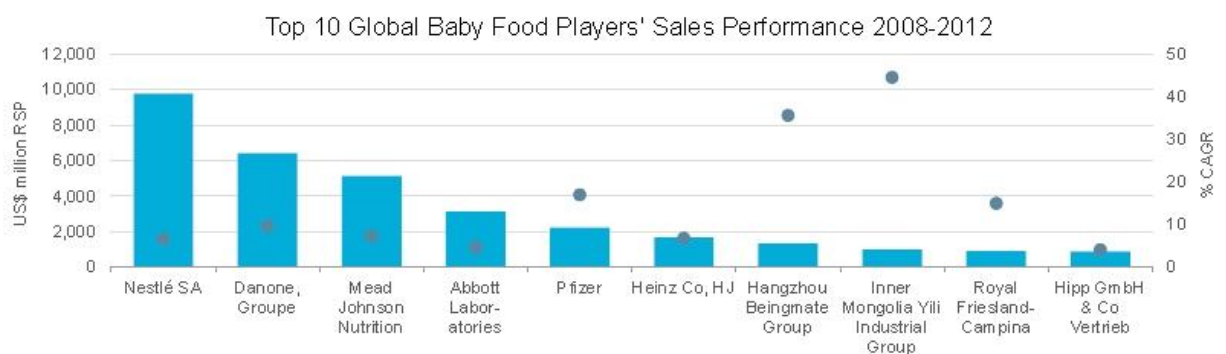
Obrázek 43 - předpovídaná hodnota (horizontála) a růst (vertikála) jednotlivých kategorií zvířecích krmiv Nestlé do roku 2017; zdroj: Euromonitor Int.



Obrázek 42 - předpovídaná hodnota (horizontála) a růst (vertikála) jednotlivých kategorií chlazených nápojů Nestlé do roku 2017; zdroj: Euromonitor Int.



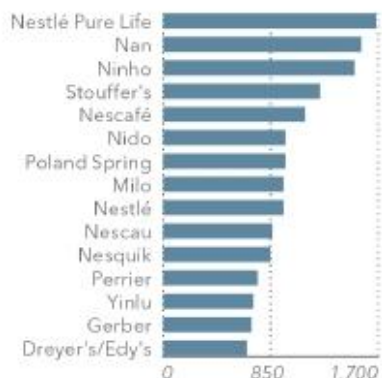
Obrázek 41 - TOP10 značek Nestlé v dětské výživě - sloupec vyjadřuje hodnotu prodeje v roce 2012, bod průměrné tempo růstu od roku 2008; zdroj: Euromonitor Int.



Obrázek 44 - TOP10 hráčů na poli dětské výživy globálně, sloupec vyjadřuje hodnotu tržeb, bod tempo růstu od roku 2008; zdroj: Euromonitor Int.

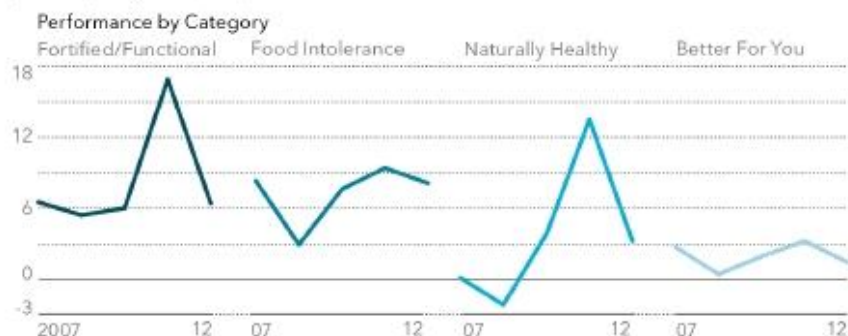
Nestlé's Top Performers

Retail Value 2012
US\$ million



Nestlé's Best is Fortified/Functional

HW Growth, US\$ million
% year-on-year growth, 2007-2012



Obrázek 46 - top značky Nestlé "zdravých" potravin (vlevo) a tempa růstu jednotlivých kategorií zdravých potravin Nestlé (vpravo); zdroj: Euromonitor Int.

SWOT ANALÝZA NESTLÉ SA

Silné stránky:

Ekonomie rozsahu: obrovské portfolio produktů umožňuje synergie v produkci, marketingu i distribuci.

Vybalancovaná geografická přítomnost: rovnoměrné rozložení tržeb a přítomnost na rozvojových trzích (43% prodejů) přináší konkurenční výhodu.

Slabé stránky:

Management lokálních značek: množství menších lokálních značek zvyšuje výdaje na reklamu a marketing, obzvláště na rozvinutých trzích.

Portfolio nezdravých produktů: společnost je i nadále spojována především s aktivitami v oblasti cukrovinek, nebo zmrzliny se špatnými výživovými vlastnostmi.

Příležitosti:

Dětská výživa: jedna z nejvíce rostoucích aktivit společnosti, akvizice společnosti Pfizer a rozšiřování portfolio vede k získávání vedoucího postavení.

Wellness trendy: Nestlé odpovědělo extrémně rychle na vzrůstající poptávku po zdravém životním stylu a výdaje na výzkum v této oblasti mohou přispět k budování konkurenční výhody.

Hrozby:

Pomalé vzpamatování ekonomik: v klíčových rozvinutých trzích čelí společnost poklesu poptávky v důsledku ekonomické krize a rostoucí konkurenci privátních značek.

Rostoucí ceny vstupů: přestože ekonomie rozsahu činí společnost odolnější vůči rostoucím cenám komodit, rozhodně vůči nim není zcela imunní.

Obrázek 45 - SWOT analýza Nestlé SA; zdroj: vlastní zpracování dle Euromonitor Int.

8. Analýza postavení Nestlé na českém trhu s potravinami

Nestabilní ekonomická situace v České republice nesvědčí zdejšímu trhu s balenými potravinami, který v posledních letech prochází stagnací. Nestlé Česko si dlouhodobě udržuje vedoucí pozici a ovládá více než 5 % trhu, následované Madetou, Unileverem, Hamé a Opavia-LU. Vedoucím distribučním kanálem zůstávají hypermarkety (38 %), následované supermarketem a drobnými obchodníky. Privátní značky jsou v České republice významné - jejich tržní podíl je 11 % a Tesco, Ahold a Lidl jsou dominantními hráči. Vzhledem k neustále se zvyšující kvalitě i reflektování posledních trendů zdravé výživy lze očekávat další růst podílů i objemů prodeje privátních značek. Zdravá výživa stejně jako ve světě ovlivňuje celé odvětví potravinového trhu v České republice, z čehož těží především mléčné nápoje, jogurty a cereálie. Nízkopříjmové skupiny obyvatelstva jsou znevýhodněny, protože potraviny se zdravotními benefity jsou obvykle prodávány za vyšší cenu, než je obvyklé. Trendem bude uvádění potravin s přírodními, místními ingrediencemi, se sníženým obsahem tuků a soli. Klasické balené potraviny budou v dlouhodobém horizontu ztrácet na objemech prodeje a bude třeba zvýšeného marketingového úsilí k udržení jejich tržních podílů. Čeští spotřebitelé pokračují v omezování nákupů balených potravin a jejich výrobci se silně zaměřují na promoční aktivity - především pak in-store promoce s omezením televizní reklamy jakožto nejdražšího a nejméně efektivního kanálu. V roce 2012 poklesl objem prodaných balených potravin o 1 % v porovnání s rokem 2011, což znamenalo nárůst o pouhých 3 % vyjádřeno v současných hodnotách. O 5 % v současných hodnotách vzrostl trh polotovarů a dehydratovaných potravin, o 2 % pak trh s cukrovinkami. Nejvýraznější pokles předpovídá agentura Euromonitor kategoriím mražených masných produktů, konzervovaných potravin a uzenin. Do roku 2017 je prognózováno průměrné tempo růstu trhu s balenými potravinami 4 % (vyjádřeno v objemech prodeje). Co se týče podílu jednotlivých značek velkých výrobců na celkovém potravinářském trhu, nejúspěšnější je značka Madeta (podíl 3,1 %), následovaná oplatkami Opavia (2,4 %) a čokoládovými výrobky Orion (2,3 %). Z potravin Nestlé je v žebříčku na 19. místě ještě značka Maggi s podílem 0,7 %. V rámci kategorie zdravých potravin si agentura Euromonitor všímá prvních výskytů použití umělého sladidla stévie ve výrobcích Kofola Bez cukru, Nestea Green Tea Peach, či Rauch Nativa Ice Tea. Cena však zůstává jedním z hlavních faktorů ovlivňujících české spotřebitele. Trh zdravých potravin (41 miliard Kč ročně) je v ČR silně fragmentovaný

s vedoucím postavením tradičních výrobců - Karlovarských minerálních vod a Kofoly. Mezi další silné značky patří Leros, Oxalis, Danone, Madeta a Olma, hlavním prodejním kanálem kategorie jsou hypermarkety a většina „zdravých“ potravin je nakupována během cenových promoci. Dle prognózy Euromonitor budou inovace a nové funkční ingredience spolu s renovovanými obaly patřit k hlavním hnacím motorům kategorie i do budoucna. Silná poptávka je po čajích a ledových čajích s obsahem antioxidantů, snídaňových cereáliích s vysokým obsahem vlákniny, přírodní dětské stravě, mléčných výrobcích s omezeným obsahem tuku, nebo fortifikovaných pečených výrobcích. Kategorie roste v průměru o 7 % ročně, nejvíce pak funkční nápoje (11 % ročně). Prodeje energetických nápojů rostou v průměru o 15 % ročně. Pečené výrobky s vysokým obsahem vlákniny zaznamenávají růst 10 % ročně. Privátní značky teprve získávají podíly v této kategorii, potenciál mají především ty prémiové. Největší zastoupení mají mezi sycenými nápoji se sníženým obsahem cukru (45 %), müsli tyčinkami (22 %), čaji (17 %) a džusy (16 %). Nejoblíbenější jsou privátní značky Tesco Organic a Spar Natur Pur, nejčastější přidané látky zdravých potravin na trhu Česka pak vitamíny, minerály, vláknina (ta však s negativním trendem), byliny, ženšen a ginkgo. Mezi nápoji pro sportovce vede L-Carnitine, Omega-3 a koenzym Q10. Do roku 2017 předpovídá agentura růst kategorie celkově až o 25 %, širší použití stévie, extraktů z acai, aceroly, guávy, či první použití výtažků z bobulí goji. Převládajícím prodejním kanálem zůstanou hypermarkety a místní producenti budou i nadále zastávat vedoucí postavení v kategorii. Nestlé je v rámci kategorie 4. nejúspěšnější společností (podíl 2,3 %), nejúspěšnějšími produkty firmy pak cereálie Nestlé (0,7 %) a fortifikovaná dětská strava Beba (0,6 %).²¹²

CZK million	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Better For You (BFY)	9,269.8	10,577.7	10,111.7	10,358.7	10,932.2	11,388.8
Food Intolerance	406.3	434.1	441.4	471.5	508.2	548.0
Fortified/Functional (FF)	8,135.5	8,843.5	9,119.5	9,717.3	10,365.5	11,071.2
Naturally Healthy (NH)	13,614.1	14,111.6	14,179.8	14,887.8	16,116.3	17,155.9
Organic	786.1	1,091.0	1,093.2	1,128.3	1,166.6	1,203.4
Health and Wellness	32,211.7	35,057.8	34,945.6	36,563.6	39,088.9	41,367.2

Obrázek 47 - hlavní kategorie trhu "zdravých" potravin v ČR a vývoj tržeb v milionech CZK; zdroj: Euromonitor Int.

²¹² Euromonitor. *Passport: Health & Wellness in the Czech Republic*. 2013.

% retail value rsp Company	2008	2009	2010	2011	2012
Karlovarské Minerální Vody as	3.7	3.5	3.5	3.5	3.5
Danone as	3.4	3.3	3.2	3.1	2.9
Madeta as	3.4	3.0	3.0	2.9	2.8
Nestlé Česko sro	2.2	2.3	2.4	2.3	2.3
Olma as	2.9	2.6	2.5	2.4	2.3

Obrázek 48 - TOP5 výrobců v kategorii "zdravých" potravin v ČR a vývoj jejich tržních podílů; zdroj: Euromonitor Int.

V rámci trhu s horkými nápoji je patrná rostoucí poptávka českých spotřebitelů, a to obzvláště po prémiových značkách kávy (růst prodeje o 15 % ročně). Ty jsou však nadále kupovány především během cenových promoci (cca 80 % prodeje Nescafé a Nescafé Dolce Gusto je během promo akcí). Rostoucí trend je především u silnějších káv s výraznějším aroma a dále u variant „Crema“ tvořících pěnu. Daří se ale i kapslovým systémům, především díky nízkým cenám kávovarů a široké dostupnosti v maloobchodní síti. Káva je českými spotřebiteli nadále výrazně preferována před čajem. Co se týče čaje (téměř stagnující prodeje), nejoblíbenější zůstávají ovocné / bylinné čaje (podíl 56 %), nejvyšší růst pak zaznamenávají čaje zelené (2012: prodej 367 tun, růst 5 %) a klasický černý Earl Grey. Přestože supermarkety co do počtu promo akcí v posledních letech předčily hypermarkety, ty i nadále zůstávají převládajícím prodejním kanálem i pro tuto kategorii. Podíl privátních značek je slabých 5 %, největší zastoupení pak mají v čajích (7 %). Trh kakaových nápojů zaznamenává stabilní dvojciferný růst prodeje a Nestlé Česko je nejsilnějším hráčem s podílem 49 %. Do roku 2017 předpovídá agentura Euromonitor růst prodeje kávy o 5 % a růst prodeje čaje o 3 %, výraznější zastoupení prémiových značek a představení produktů se zdravotními benefity - obohacenými o vitaminy, echinaceu, ginkgo, hořčík, vápník, či další minerály. Zelené a bílé čaje s obsahem přírodních antioxidantů se budou těšit vzrůstající oblibě, stejně jako příchutě aceroly, karamelizované hrušky, máty s limetkou, zázvorem a skořicí. Je očekáván propad prodeje bezkofeinové čerstvé kávy o 2 % a naopak růst prodeje bezkofeinové instantní kávy o 11 %. Nejoblíbenějšími kapslovými systémy zůstane Nescafé Dolce Gusto, následované Caffissimem a Tassimem. V roce 2012 vzrost český trh kapslové kávy o 40 %, prodáno bylo 498 tun kapslové kávy - v roce 2017 to bude dle agentury již 939 tun a na trh vstoupí společnosti Sara Lee a Mokate. Nejoblíbenějšími značkami kávy v ČR jsou Jacobs a Nescafé (obě podíl 10,9 %), Nestlé Česko je v kategorii horkých nápojů 2. nejúspěšnější společností po Tchibo Praha s podílem 16,2 %.²¹³

²¹³ Euromonitor. *Passport: Hot Drinks in the Czech Republic*. 2013.

CZK million	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Coffee	6,110.7	6,494.9	6,888.5	7,355.7	7,940.7	9,130.5
Tea	1,877.4	2,011.5	2,132.8	2,234.3	2,231.2	2,236.2
Other Hot Drinks	674.5	683.8	692.7	711.0	742.7	816.2
Hot Drinks	8,662.6	9,190.2	9,714.0	10,300.9	10,914.6	12,182.9

Obrázek 51 - kategorie trhu horkých nápojů v ČR a vývoj jejich tržeb v mil. Kč; zdroj: Euromonitor Int.

% retail value rsp Company	2008	2009	2010	2011	2012
Tchibo Praha spol sro	16.6	17.1	17.0	17.5	17.9
Nestlé Česko sro	14.2	14.8	15.0	15.5	16.2
Kraft Foods CR sro	14.1	14.1	15.1	15.3	15.6
Sara Lee Czech Republic as	14.5	14.5	13.9	13.7	13.5
Mokate Czech sro	2.9	7.3	7.5	7.5	7.4

Obrázek 50 - TOP5 výrobců v kategorii horkých nápojů a vývoj jejich podílů; zdroj: Euromonitor Int.

Brand	Company	2009	2010	2011	2012
Jacobs	Kraft Foods CR sro	7.5	9.1	10.3	10.9
Nescafé	Nestlé Česko sro	10.1	10.1	10.4	10.9
Jihlavanka	Tchibo Praha spol sro	10.6	10.2	10.1	10.1
Douwe Egberts	Sara Lee Czech Republic as	9.7	9.4	9.3	9.3
Tchibo	Tchibo Praha spol sro	6.6	6.6	6.8	6.9

Obrázek 49 - TOP5 značek na českém trhu s horkými nápoji a vývoj jejich tržních podílů; zdroj: Euromonitor Int.

Co se týče kategorie dětské výživy, na českém trhu dále převládá trend co nejdříveho krmení mateřským mlékem. Zároveň však vzrůstá poptávka po fortifikovaných potravinách, stejně jako po přírodních alternativách, jejichž cena není o mnoho vyšší oproti standardní produkci. Spotřeba dětské výživy mírně klesá spolu s klesající porodností, agentura Euromonitor však do budoucna předpovídá mírný růst (1 %), především pak speciálních práškových mléčných receptur (7 %). Nestlé Česko je v rámci kategorie na třetím místě za společností Nutricia a Hero Czech s podílem přesahujícím 17 %. Privátní značky dětské výživy se netěší přílišné důvěře spotřebitelů a jejich podíl dosahuje pouhých 2 %. Vedoucím prodejním kanálem jsou drogistické řetězce následované hypermarkety.²¹⁴

% retail value rsp Company	2009	2010	2011	2012	2013
Nutricia as	32.6	31.9	31.8	31.4	31.0
Hero Czech sro	25.6	25.9	25.7	25.6	25.5
Nestlé Česko sro	16.9	17.2	17.2	17.2	17.2
Hamé sro	8.5	8.7	8.7	8.7	8.6
Hipp Czech sro	5.6	5.6	5.5	5.2	5.0

Obrázek 52 - TOP5 výrobců v kategorii dětské výživy a vývoj jejich tržních podílů; zdroj: Euromonitor Int.

²¹⁴ Euromonitor. *Passport: Baby Food in the Czech Republic*. 2013.

% retail value rsp Brand	Company	2010	2011	2012	2013
Sunar	Hero Czech sro	15.3	15.2	15.4	15.5
Nutrilon	Nutricia as	15.0	15.1	15.2	15.2
Hami	Nutricia as	15.7	15.8	15.4	15.1
Hamanek	Hamé sro	8.7	8.7	8.7	8.6
Beba	Nestlé Česko sro	7.4	7.6	7.8	8.0
Nestlé	Nestlé Česko sro	6.5	6.5	6.5	6.4

Obrázek 53 - TOP6 značek dětské výživy a vývoj jejich tržních podílů; zdroj: Euromonitor Int.

V rámci trhu s předpřipravenými potravinami v ČR je patrný mírný pokles (1 % ročně), agentura Euromonitor pak do roku 2017 předpovídá stagnaci kategorie především díky zvyšující se citlivosti českých spotřebitelů na zdravotní dopady konzumace těchto potravin. Jedinou rostoucí skupinou v rámci této kategorie tak zůstávají chlazené potraviny (32 % ročně), oblíbená je rovněž mražená pizza. Vzhledem ke zvýšeným cenám surovin a jejich promítnutí do cen finálních výrobků v posledních letech si mohou předpřipravené potraviny pravidelně dovolit kupovat pouze spotřebitelé s vyššími příjmy – převážně mladé páry z velkých měst, nebo singles. Na to reagují i výrobci: zmenšováním porcí svých produktů. Tři dominantní hráči kategorie – Nestlé Česko, Vitana a Hamé - dohromady ovládají 40 % trhu a jejich podíl bude i nadále růst. Pokračuje trend časté inovace sortimentu a ještě častějších cenových promocí. Nestlé Česko prostřednictvím své značky Buitoni vstoupilo na trh mražené pizzy, kde doposud vládly privátní značky (39 % prodeje). Hlavními trendy se dle agentury v následujících letech stane silnější zastoupení produktů řecké, indické, thajské, nebo latinskoamerické kuchyně, hlavním distribučním kanálem zůstanou hypermarkety (52 % prodeje).²¹⁵

% retail value rsp Company	2009	2010	2011	2012	2013
Nestlé Česko sro	12.3	13.3	14.0	15.8	16.9
Vitana as	12.6	13.8	14.3	14.8	15.2
Dr Oetker spol sro	8.7	9.3	9.5	9.1	9.2
Hamé sro	6.3	9.8	9.6	9.3	9.1
Unilever CR spol sro	6.3	6.9	7.0	7.3	7.6

Obrázek 55 - TOP5 výrobců předpřipravených potravin a vývoj jejich tržních podílů; zdroj: Euromonitor Int.

% retail value rsp Brand	Company	2010	2011	2012	2013
Vitana	Vitana as	13.8	14.3	14.8	15.2
Maggi	Nestlé Česko sro	13.3	14.0	14.7	15.1
Knorr	Unilever CR spol sro	6.9	7.0	7.3	7.6
Ristorante	Dr Oetker spol sro	6.5	6.6	6.2	6.2
Guseppe	Guseppe as	5.9	5.9	5.7	5.9

Obrázek 54 - TOP5 značek předpřipravených potravin a vývoj jejich tržních podílů; zdroj: Euromonitor Int.

²¹⁵ Euromonitor. *Passport: Ready Meals in the Czech Republic*. 2013.

Kategorií, která naopak nadále prudce roste, jsou zvířecí krmiva. Podíl spotřebitelů, kteří krmí své domácí mazlíčky kupovaným krmivem je v České republice stále výrazně nižší, než v ostatních státech Evropské Unie – potenciál k růstu je tedy značný. Privátní značky jsou v této kategorii mimořádně silné a obsazují šesté místo celkových prodejů. Nejpopulárnějším prodejním kanálem jsou specializované obchody se zvířecími potřebami (36 % prodejů), silně ale roste i vliv internetu. Prosazují se krmiva zaměřená pouze na zvířata určitého věku, či rasy, stejně tak jako pamlsky (předpovídaný růst: 8 % ročně). Trh ovládají prakticky pouze velké mezinárodní společnosti (Mars, Nestlé a Partner in Pet Food – celkem 47 % podíl), které využily nepřítomnosti národního výrobce po pádu komunismu. Agentura předpovídá další růst superprémiových krmiv, stejně tak jako privátních značek na úkor značek prostřední cenové kategorie. Nestlé Česko je na druhém místě mezi výrobci v kategorii s podílem 16,2 %, jeho podíl bude nadále růst především díky agresivní strategii značky Purina.²¹⁶

% retail value rsp Company	2008	2009	2010	2011	2012
Mars Czech sro	18.9	19.1	19.1	18.8	18.8
Nestlé Česko sro	16.0	16.2	16.2	16.1	16.2
Partner in Pet Food CZ sro	-	-	-	11.9	12.2
KSK Bono sro	5.4	5.4	5.4	5.5	5.5
Vafo Praha sro	3.5	4.0	4.8	4.9	4.8

Obrázek 56 - TOP5 výrobců zvířecích krmiv v ČR a vývoj jejich podílů; zdroj: Euromonitor Int.

% retail value rsp Brand	Company	2009	2010	2011	2012
Purina Friskies	Nestlé Česko sro	8.1	8.1	8.1	8.1
Propesko	Partner in Pet Food CZ sro	-	-	7.1	7.3
Pedigree	Mars Czech sro	6.4	6.4	6.4	6.4
Purina Darling	Nestlé Česko sro	4.5	4.5	4.4	4.4
Chappi	Mars Czech sro	3.8	3.8	3.7	3.7

Obrázek 57 - TOP5 značek zvířecích krmiv v ČR; zdroj: Euromonitor Int.

Trh nečokoládových cukrovinek v České republice v posledním roce poklesl o 2 %, do roku 2017 však agentura Euromonitor předpovídá růst kategorie o 7 %, se zvyšující se poptávkou po kvalitních produktech s přidanou hodnotou - s přírodními ingrediencemi, nebo obohacenými vitamíny. 59 % prodejů tvoří želatinové bonbony těžící z image relativně zdravých produktů (předpovídaný růst 11 % ročně), silné zastoupení mají ale i funkční pastilky proti nachlazení (Halls, Anticol - předpovídaný růst 13 % ročně).

²¹⁶ Euromonitor. *Passport: Pet Food in the Czech Republic*. 2013.

Jednoznačnou vedoucí pozici v rámci kategorie zastává Nestlé Česko, ovládající téměř polovinu trhu a plně využívající potenciálu svých značek s dlouhou tradicí. Podíl druhého v pořadí, společnosti Kraft, nedosahuje ani 10 %. Podíl privátních značek je pouze okolo 5 % a není očekáván jejich další růst. Mezi hlavní trendy ovlivňující kategorii v následujících letech bude patřit zvýšený obsah přírodních ingrediencí, ovocných šťáv, vitamínů a zaměření na inovaci produktů a jejich obalů výrobci. Vedoucím prodejním kanálem zůstanou hypermarkety následované diskontními řetězci.²¹⁷

Nestlé Česko sro	44.4	44.2	44.4	44.5	44.6
Kraft Foods CR sro	-	8.7	8.8	8.9	9.0
Haribo CZ sro	8.2	8.5	8.6	8.7	8.7
Perfetti Van Melle Czech Republic sro	6.5	5.9	6.5	6.4	6.4
IDC Praha as	5.0	4.6	4.6	4.5	4.4

Obrázek 58 - TOP5 výrobců nečokoládových cukrovinek a vývoj jejich tržních podílů mezi lety 2009 - 2013; zdroj: Euromonitor Int.

% retail value rsp		2010	2011	2012	2013
Brand	Company				
Jojo	Nestlé Česko sro	15.6	15.8	15.9	16.0
Sfinx	Nestlé Česko sro	10.1	10.1	10.2	10.1
Haribo	Haribo CZ sro	7.8	7.9	8.0	8.0
Halls	Kraft Foods CR sro	7.0	7.1	7.2	7.3
Bon Pari Zele	Nestlé Česko sro	6.7	6.8	6.8	6.9

Obrázek 59 - TOP5 značek nečokoládových cukrovinek a vývoj jejich tržních podílů; zdroj: Euromonitor Int.

Co se týče čokoládových cukrovinek, trh v České republice zaznamenal v posledním roce pokles o 1 % a patrná je zvýšená citlivost spotřebitelů k ceně. Tahounem kategorie zůstávají sezonní produkty (růst 14 % ročně) a tabulkové čokolády (15 % růst), využívající tradičních hodnot českých spotřebitelů a zvýšené ochoty utrácet během Vánoc a Velikonoc. Popularitu postupně získávají i prémiové produkty, nejoblíbenější čokoládové cukrovinky v ČR jsou tabulkové mléčné čokolády (podíl 38 %), plněné čokolády (31 %) a tabulkové hořké čokolády (29 %). Vedoucí postavení si tradičně udržuje Nestlé Česko ovládající téměř polovinu trhu pomocí silného marketingu, neustálých inovací produktů a tradiční značky Orion (38 % trhu). S 20 % podílem následuje Kraft (Milka, Figaro) a se 7 % Ferrero. Nestlé Česko i hlavní rival Kraft ročně představí desítky inovovaných čokoládových produktů a v podobném duchu se bude v rámci kategorie soupeřit i nadále. Privátní značky drží podíl 9 %, nejsilnější pak jsou v tabulkových čokoládách (16 %). Agentura Euromonitor předpovídá růst kategorie o 13 % do roku 2017, poháněný

²¹⁷ Euromonitor. *Passport: Sugar Confectionery in the Czech Republic*. 2013.

především dalším představováním limitovaných edic a nezvyklých příchutí, stejně tak jako zvýšeným zájmem spotřebitelů o kvalitní složení produktů a uvádění výživových hodnot na obalech výrobků. Převládajícím prodejním kanálem zůstanou hypermarkety následované supermarkety a diskonty.²¹⁸

% retail value rsp Company	2009	2010	2011	2012	2013
Nestlé Česko sro	44.6	44.3	44.2	44.1	44.2
Kraft Foods CR sro	19.0	20.0	20.0	19.9	19.9
Ferrero Ceska sro	7.4	7.3	7.1	7.0	6.9
Storck Česká Republika sro	3.8	4.0	4.1	4.3	4.5
Mars Czech sro	4.0	4.1	4.0	4.0	4.0

Obrázek 60 - TOP5 výrobců čokoládových cukrovinek v ČR a vývoj jejich podílů; zdroj: Euromonitor Int.

% retail value rsp Brand	Company	2010	2011	2012	2013
Orion	Nestlé Česko sro	37.5	37.5	37.5	37.7
Milka	Kraft Foods CR sro	8.5	8.5	8.6	8.6
Figaro	Kraft Foods CR sro	7.6	7.9	7.9	8.0
Lentilky	Nestlé Česko sro	4.4	4.4	4.4	4.4
Other Private Label		2.0	2.2	2.4	2.5

Obrázek 61 - TOP5 značek čokoládových výrobků v ČR a vývoj jejich podílů; zdroj: Euromonitor Int.

Nestlé Česko je největší a nejrychleji rostoucí FMCG firmou na území ČR, přestože, rovněž jako trh světový, je i ten český s balenými potravinami značně fragmentovaný. Společnost zde těží především ze silné pozice tradičních českých značek, které získala při koupi Čokoládoven, ale i z vřelého přijetí světových značek Nescafé, Maggi, Purina, či Beba, které tak naopak tvoří silnou konkurenci domácím výrobcům. Cílem společnosti je být číslem 1 ve všech kategoriích, ve kterých působí - potenciál v ČR pak v krátkodobé budoucnosti naskytá především zvyšování tržních podílů v dětské výživě, horkých nápojích a zvířecích krmivech.

²¹⁸ Euromonitor. *Passport: Chocolate Confectionery in the Czech Republic*. 2013.

9. Hlavní environmentální a sociální trendy zeleného marketingu ovlivňující trh s balenými potravinami 2014 - 2017

Hlavní světové agentury pro výzkum trhu, jejichž služby Nestlé využívá – Euromonitor, Datamonitor, Trendwatching a Mintel – se v rámci svých analýz trendů ovlivňujících potravinářský průmysl pro následující roky shodují v jednom: mezi nejdůležitější faktory ovlivňující rozhodování spotřebitelů budou patřit i environmentální a sociální vlastnosti produktů a image výrobce.

9.1. Environmentální a sociální trendy dle Euromonitor

Agentura Euromonitor ve své studii 14 Food Trends to Watch 2014 na základě výzkumu mezi 16 000 spotřebiteli definuje trend „Války vyhlášené odpadu“ – zákazníci ve vyspělém světě jsou čím dál více citliví k dopadům konzumního stylu života. Ročně se na světě vyhodí 1,3 miliardy tun potravin, hlavním zdrojem potravinového odpadu je pak pekárenský průmysl. Západoevropská poptávka po zpracovaných potravinách je trvale klesajícího charakteru, na což výrobci a prodejci reagují řadou promočních akcí typu „2 za cenu jednoho“, které tvoří další z hlavních příčin zvyšujícího se potravinového odpadu. Prodejní řetězce (jako první Tesco) začínají zveřejňovat množství vyhazovaných potravin a podíl jednotlivých kategorií. Nadále jsou zmenšovány balení zeleninových salátů a redesignovány oddíly pečiva v prodejnách. Po celém světě vznikají iniciativy sdílení potravin snažící se omezit potravinový odpad. Na řadě potravin se mění text „Spotřebujte do:“ na „Minimální trvanlivost do:“. Mezi iniciativy zvyšující efektivnost celého dodavatelského řetězce a v důsledku snižující množství potravinového odpadu patří certifikace „Carbon reduction label“, Rainforest Alliance, či Fair-Trade. Tyto a podobná označení se stanou nezbytností – u standardní produkce pro odlišení od privátních značek, u prémiové produkce pro cílení na rostoucí skupinu etických zákazníků. Prodejci na to budou reagovat zvláště vyčleněnými prostory pro výrobky splňující ekologické a etické standardy. Mezi další trendy pak agentura zařazuje například „On-Off“ diety reagující na spotřebitelskou touhu po zdravém životním stylu a zároveň neschopnost dodržovat ho 7

dní v týdnu, zvyšující se obsah přidaných bílkovin i v nemléčných potravinách, či pozornost věnovanou bezpečnosti a složení potravin.²¹⁹

9.2. Environmentální a sociální trendy dle Trendwatching

Agentura Trendwatching v rámci Food&Beverage Industry Update z února 2014 definuje ve své inovační databázi s 10 000 příklady 16 mega-trendů ovlivňujících potravinářský průmysl – co se týče environmentálních a sociálních otázek, dotýčnými mega-trendy jsou:

- Neustálé zlepšování: produkty budou neustále inovovány a zlepšovány i v rámci svých ekologických a etických vlastností; nový trend například pop-up restaurací vařících z potravinového odpadu spotřebitelů.
- Místní láska: navzdory globalizaci a internetu, lokalita má stále svou důležitost – lidé si čím dál více cení místních potravin a trend preference bude pokračovat, globální výrobci budou reagovat používáním místních ingrediencí a zvýšenou snahou o zlepšování života místních komunit.
- Lepší byznys: spotřebitelé budou nadále upřednostňovat pouze značky a výrobce, u nichž nevnímají negativní impakt na životní prostředí a společnost – životně důležité se pro výrobce stává naučit spotřebitele dělat „správná rozhodnutí“ – tj. poznat které výrobky jsou ekologicky šetrné, které pocházejí z lokální výroby, které byly vyrobeny v rámci programů pro společnost apod. Prostředkem mohou být různé eko-značky a dlouhodobé, soustavně komunikované programy společenské odpovědnosti – jedině tak firmy mohou dosáhnout dlouhodobé a udržitelné konkurenční výhody.

Mezi další trendy bude patřit rostoucí důležitost nespočtu niche-segmentů potravinářského průmyslu, rostoucí flexibilita cen a promoci produktů, stírání rozdílů mezi producenty a konzumenty prostřednictvím nových marketingových metod, rostoucí touha po informovanosti, zábavě, nových technologiích a „lidských“ značkách, či zážitková konzumace.²²⁰

²¹⁹ Euromonitor. *Passport: 14 Food Trends to Watch*. 2014.

²²⁰ Trendwatching. *Food&Beverage Industry Update February 2014*. 2014.

9.3. Environmentální a sociální trendy dle Mintel

Agentura Mintel v rámci 2015 Mintel Packaged Food Trend Predictions předpovídá hlavní budoucí trendy následovně:

- Přístup ke všemu a všude: v roce 2015 bude na světě 7,1 miliardy mobilních zařízení a 788 milionů lidí bude mít přístup k mobilnímu internetu (v roce 2010 to bylo jen 14 milionů lidí) – 47 % spotřebitelů ve vyspělých zemích souhlasí s tvrzením, že mobilní telefon tvoří esenciální součást jejich života; pomocí QR kódu se budou potraviny objednávat (již nyní např. program Evian Smart Drop), ale také se jejich prostřednictvím budou ověřovat environmentální a etické vlastnosti produktů (nyní například Ecofee card umožňující dohledat na každém označeném balení původ kávové produkce a její certifikace).
- Intervence značek: značky budou mnohem podstatněji ovlivňovat zdravotní, společenský i environmentální blahobyt. V Dánsku, Maďarsku, nebo Finsku již bylo zavedeno zvýšené zdanění nezdravých potravin. Funkční potraviny získávají stále větší tržní podíly a poptávka bude i nadále růst. Globální výrobci představují v odpovědi nové zdravotní programy a aliance, výrobky se snížením obsahem soli, tuků a cukrů. Restaurace rozepisují složení svých produktů a přidávají počítadlo kalorií na svoje účtenky, představeny byly rovněž prodejní automaty na zdravé potraviny. V roce 2005 obsahovalo globálně pouze 0,8 % produktů označení environmentální / etické produkce. V roce 2012 to bylo již 12,8 %. Prodeje UTZ certifikovaných káv rostou o 12 % ročně, novým trendem je označování uhlíkové stopy produktů.

Agentura očekává další restriktivní kroky ze strany lokálních vlád postihující prodeje nezdravých potravin, což bude mít dopad na celý potravinářský průmysl. V rámci společenské odpovědnosti a zeleného marketingu již výrobcům nebudou stačit certifikace třetích stran, ale spotřebitelé budou očekávat vlastní komplexní programy, dohledatelnost původu surovin, udržitelnost celého hodnotového řetězce společnosti a životního cyklu výrobku. Důraz bude kladen nově na bio kompostovatelné obalové plasty.²²¹

²²¹ Mintel. 2015 Mintel Packaged Food Trend Predictions. 2014.

9.4. Environmentální a sociální trendy dle Datamonitor

Agentura Datamonitor v rámci svých studií Trend-sights definuje 8 mega-trendů ovlivňujících spotřebitelské nákupy nápojů a potravin. Jedním z hlavních mega trendů je i Sociální a environmentální odpovědnost, ve které jsou propojeny sub-trendy etického žití, odpovědného používání zdrojů, biodiverzity a místní výroby, důvěry a transparentnosti informací, certifikace výrobků a etického luxusu. Vybrané výsledky globálního dotazníkového průzkumu agentury týkající se problematiky udržitelného podnikání mezi 26 000 respondenty z Ameriky, Asie a Evropy jsou následující:

Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?					
Výrok / míra souhlasu:	Souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Výrobci a průmysl by měli hrát významnou roli v řešení problémů životního prostředí.	37 %	47 %	12 %	2 %	1 %
Je pro mě důležité chránit životní prostředí.	33 %	46 %	17 %	3 %	1 %
Věřím, že propagace výrobců potravin je pravdivá.	4 %	15 %	45 %	30 %	6 %
Je pro mě důležité vybírat potraviny vyrobené eticky, s ohledem k životnímu prostředí.	19 %	44 %	29 %	6 %	2 %
Nákup potravin vyrobených eticky, s ohledem k životnímu prostředí si nemohu dovolit.	7 %	20 %	33 %	29 %	11 %

Tabulka 5 - Vybrané výsledky výzkumu Datamonitor; zdroj: Datamonitor

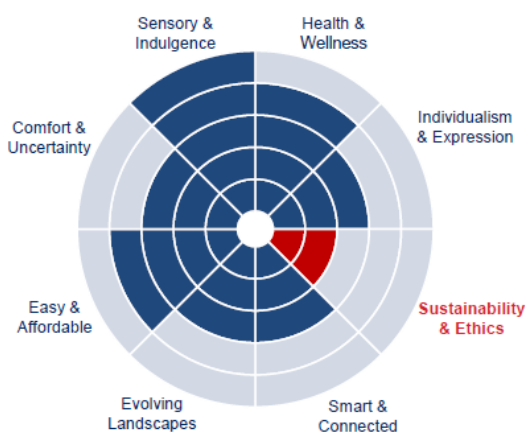
Mezi dalšími otázkami byla například zkoumána citlivost spotřebitelů k chování výrobců potravin, co se životního a sociálního prostředí týče: „Pokud byste v budoucnu zaznamenal(a) společnost, která by se nechovala dobře k lidem a životnímu prostředí, ovlivní to Vaše nákupy?“. 26 % respondentů odpovědělo, že v takovém případě by

bojkotovalo výrobky dotyčné společnosti, 49 % by raději koupilo konkurenční výrobek (byl-li by k dispozici), 25 % respondentů by nebylo nijak ovlivněno. Pouze 10 % spotřebitelů věří, že výrobci potravin platí dostatečně svým dodavatelům, 57 % spotřebitelů již na výrobku někdy vidělo označení environmentálně/sociálně šetrného výrobku, 39 % spotřebitelů pak souhlasí s tvrzením, že takovéto označení pozitivně ovlivňuje jejich vnímání výrobku. Dle výzkumu jsou k této problematice vnímavější spíše mladší lidé (věkové skupiny pod 45 let) a ženy. Tito spotřebitelé jsou rovněž více otevření produktovým inovacím, které také aktivně monitorují (12 % v porovnání s 6 % u průměrných spotřebitelů). Citlivější jsou rovněž pravidelní uživatelé sociálních sítí (31 % z nich oceňuje sociálně odpovědné společnosti v porovnání se spotřebitelským průměrem 24 %). Celkově pak:

- Pouze 14 % spotřebitelů důvěřuje, že výrobci potravin používají udržitelnou energii a snaží se o úspory využívaných zdrojů.
- Pouze 15 % spotřebitelů důvěřuje, že výrobci potravin zlepšují životy komunit v místech, kde působí.
- Pouze 15 % spotřebitelů důvěřuje, že výrobci potravin dbají o blahobyt zvířat.
- Pouze 11 % spotřebitelů důvěřuje, že výrobci potravin používají suroviny z etických a dohledatelných zdrojů.
- Pouze 11 % spotřebitelů důvěřuje, že environmentální programy výrobců potravin mohou skutečně zlepšit životní prostředí.
- Pouze 34 % spotřebitelů důvěřuje potravinám a nápojům pro děti.
- Pouze 33 % spotřebitelů důvěřuje funkčním benefitům potravin.
- 60 % spotřebitelů věnuje extrémní pozornost geneticky modifikovaným potravinám.
- 64 % spotřebitelů věnuje extrémní pozornost kontaminaci potravin.
- 32 % spotřebitelů musí pravidelně vyhazovat prošlé potraviny.
- 48 % spotřebitelů věří, že potraviny mají příliš mnoho obalů.
- 47 % spotřebitelů věnuje zvýšenou pozornost výrobním postupům potravin.
- 66 % spotřebitelů si myslí, že by potravinářský průmysl měl být více legislativně regulován.
- 37 % spotřebitelů důvěřuje výrobcům spotřebního zboží v porovnání s 31 % spotřebitelů důvěřujících vládě.

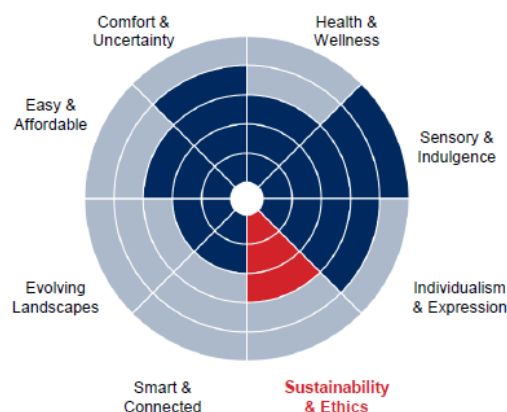
- 34 % spotřebitelů by bylo ochotných zaplatit o 10 % více za potravinu, která by byla přírodní, 21 % za lokální potravinu, 18 % za Fair Trade potravinu, 21 % za potravinu dbající o zvířecí blahobyt, 19 % za potravinu používající eko-obaly a 14 % spotřebitelů za potravinu certifikovanou nezávislou třetí stranou.
- 67 % spotřebitelů se snaží minimalizovat odpad produkovaný svojí domácností.
- 42 % spotřebitelů se snaží nekupovat výrobky s přílišným množstvím obalového materiálu.
- 30 % spotřebitelů aktivně vyhledává eko-značky na obalech výrobků.
- 51 % spotřebitelů označilo za důležitou vlastnost „zeleného“, či „udržitelného“ výrobku použití přírodních ingrediencí, 31 % minimalizaci dopadů k životnímu prostředí při výrobě, 31 % recyklovaný obal a 29 % minimalizaci odpadového materiálu v rámci životního cyklu.
- 48 % spotřebitelů se vzdalo nákupů některé ze svých oblíbených značek potravin v důsledku dopadů ekonomické krize.
- 67 % spotřebitelů chce za své peníze získat více hodnoty v důsledku dopadů ekonomické krize.
- 73 % spotřebitelů vyhledává aktivně slevy v důsledku světové ekonomické krize.
- 66 % spotřebitelů se snaží omezovat své nákupy, 65 % se bojí o ztrátu zaměstnání některého z členů domácnosti, 64 % věnuje extrémní pozornost své finanční situaci – to vše v důsledku světové ekonomické krize.²²²

Mega-trends: degree of relevance to sugar confectionery



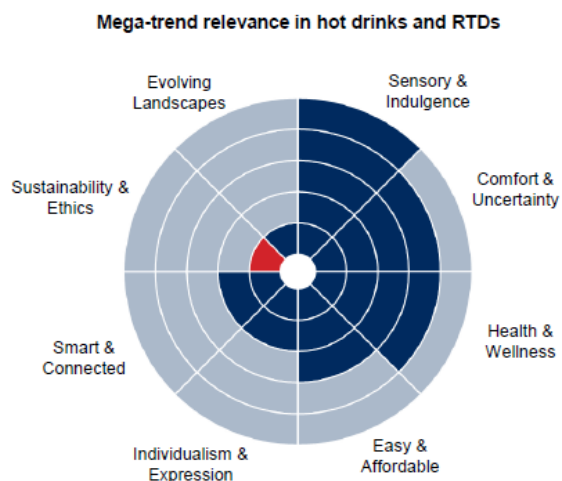
Obrázek 63 - důležitost mega-trendů pro kategorii nečokoládových cukrovinek; zdroj: Datamonitor

Mega-trend relevance in chocolate

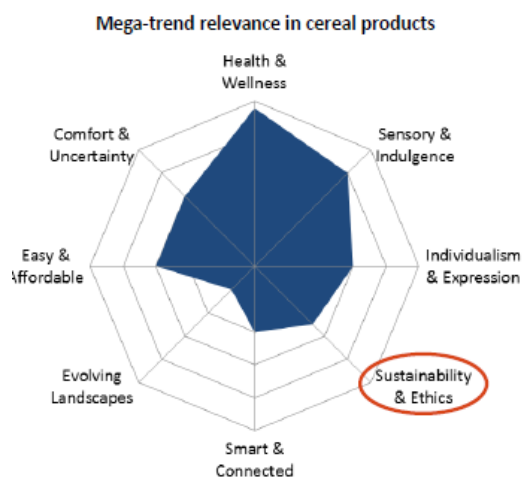


Obrázek 62 - důležitost mega-trendů pro kategorii čokoládových cukrovinek; zdroj: Datamonitor

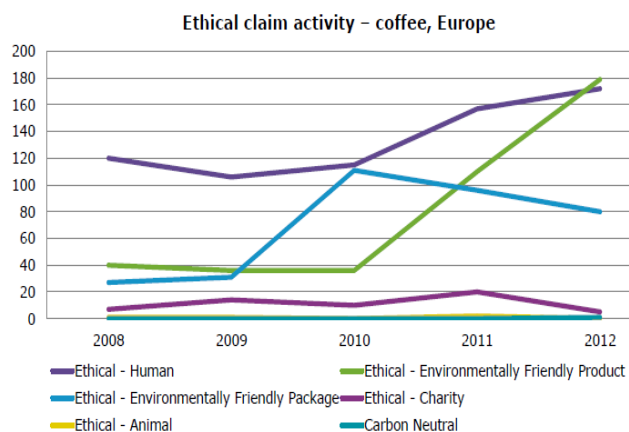
²²² Datamonitor. *Global Green Consumer Survey 2008 - 2013*. 2013.



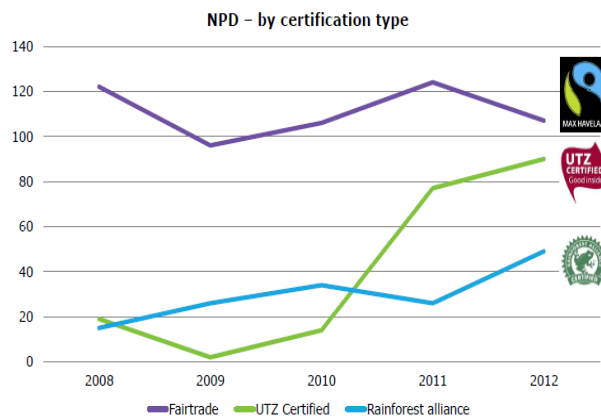
Obrázek 67 - důležitost mega-trendů pro kategorii horkých nápojů a balených nápojů; zdroj: Datamonitor



Obrázek 66 - důležitost mega-trendů pro kategorii cereálií; zdroj: Datamonitor



Obrázek 65 - vývoj označování kávových produktů etickými / environmentálními značkami; zdroj: Mintel



Obrázek 64 - hlavní certifikace kávových produktů v Evropě a vývoj počtu označených produktů; zdroj: Mintel

10. Environmentální a sociální faktory při nákupu potravin českých spotřebitelů a vnímání společnosti Nestlé

Vlastní marketingový výzkum proběhl formou online dotazníkového šetření. Online forma byla zvolena především kvůli možnosti komparace vyhodnocení vybraných otázek obecných postojů spotřebitelů s výsledky globálních průzkumů agentury Datamonitor, které byly rovněž realizovány formou online dotazníků. Online dotazníky se během let staly převládajícím prostředkem kvantitativních marketingových výzkumů především díky své efektivitě, nízké nákladovosti a rychlému sběru i zpracování dat. Respondenti disponující internetovým připojením dosahují určité úrovně spotřeby a pro společnost jsou v mnoha ohledech definitivně nejzajímavější cílovou skupinou. Vzhledem k vysoké penetraci internetového připojení v České republice (necelých 70 % v lednu 2014²²³) byla tato forma pro účely výzkumu uvážena jako dostatečně vypovídající. Nevýhodou je nerovnoměrné zastoupení jednotlivých věkových skupin obyvatelstva (s rostoucím věkem klesá počet aktivních uživatelů internetu), stejně jako neodpovídající vzdělanostní struktura (vyšší zastoupení uživatelů s maturitou a vysokoškolsky vzdělaných oproti běžné populaci).

K realizaci výzkumu bylo zvoleno optimalizované komplexní řešení serveru Vyplňto.cz v licenci Premium, umožňující sestavit vlastní typy otázek i odpovědí, nastavit větvení dotazníku a disponující možností veřejné propagace a zobrazování bez reklam. Dotazník byl publikován jako veřejný 1/2/2014, délka trvání výzkumu byla nastavena do 22/2/2014. V zájmu zvýšení počtu respondentů a diverzifikace jejich struktury byly v průběhu trvání výzkumu rozeslány cílené emailové pozvánky k vyplnění dotazníku 68 lidem a dále byly umístovány odkazy do vybraných diskuzních fór na serverech emimino.cz, doupe.cz, webtrh.cz, webforum.sk, rodina.cz a idnes.cz. Využito bylo rovněž sociální sítě Facebook. Odkaz v diskuzi na serveru idnes.cz byl zachycen monitoringem sociálních sítí společnosti Nestlé, čemuž lze přisoudit i pravděpodobné 2 respondenty z řad zaměstnanců společnosti (soudě dle odpovědí na polouzavřenou otázku ohledně preference potravin Nestlé – vypsané důvody „loajalita“ a „jsem zaměstnancem“). Vzhledem k tomu,

²²³ NetMonitor: *Výzkum sociodemografie návštěvníků internetu v České Republice* [online]. 2014 [cit. 2014-02-28].

že celková struktura jejich odpovědí se výrazně nelišila od ostatních respondentů, nebyly jejich odpovědi vyřazeny.

Dotazník celkově obsahoval 50 otázek, z čehož bylo 49 povinných. Vzhledem k nastavenému větvení však většina respondentů neodpovídala na všechny otázky – průměrný počet zodpovězených otázek byl 37,2. Průměrná doba vyplňování dotazníku byla 8 minut a 52 vteřin. Response s extrémně krátkými dobami vyplnění a response obsahující vulgarismy v otevřených otázkách byly vyřazeny. Celkově dotazník získal 393 platných respondentů a jeho návratnost (poměr zobrazených/dokončených dotazníků) činila 58,4 %.

Příprava struktury dotazníku a formy otázek probíhala od října 2013 do ledna 2014. Dotazník byl celkem 8x upraven, mnoho otázek bylo vypuštěno, jiné přeformulovány. Po finalizaci podoby a struktury dotazníku byl v závěru ledna 2014 proveden pilotní výzkum na 5 respondentech ve věku 25, 26, 33, 34 a 62 let s účelem zjištění srozumitelnosti otázek a případných připomínek. Pilotní průzkum prokázal nižší atraktivitu otázek týkajících se vlastností společnosti Nestlé a naopak vyšší atraktivitu obecných otázek o nákupech potravin a vztahu k životnímu a sociálnímu prostředí – ty byly tedy zařazeny do první části finální podoby. Po dokončení pilotního výzkumu byl na serveru vytvořen online dotazník, který byl po testování funkčnosti větvení publikován a sběr dat zahájen. Vyhodnocení surových dat ve formátu xlsx proběhlo po ukončení sběru s využitím pokročilých funkcí MS Excel 2010 a databáze PSC České pošty.

V úvodním textu dotazníku byli respondenti seznámeni s účelem dotazování, průměrnou délkou vyplňování stanovenou dle pilotního průzkumu a prostřednictvím obrázků seznámeni také s produktovým portfoliem Nestlé Česko a rovněž i s nejznámějšími světovými značkami Nestlé. Vzhledem k tomu, že Nestlé omezuje marketingové aktivity cílící na děti a nenabízí ani produkty určené výhradně pro seniory, relevantní skupinou pro výzkum byli stanoveni členové hlavních cílových skupin - spotřebitelé v produktivním věku (15 – 65 let). Jejich filtrace probíhala pomocí úvodní otázky: Je Vám mezi 15 a 65 lety? (Ano/Ne). 8 respondentů nesplnilo věkovou podmínku, celkový počet relevantních dokončených dotazníků je tedy 385.

Na základě sekundárních informací z úvodní části práce, kvalitativního výzkumu realizovaného prostřednictvím pozorování a hloubkových rozhovorů v bakalářské práci²²⁴ a výsledků analýz, které pro Nestlé zpracovaly globální marketingové agentury, byly stanoveny základní teoretické předpoklady výzkumu:

- Většina spotřebitelů již někdy slyšela o pojmu „společenská odpovědnost organizací“ / „Corporate Social Responsibility“, ale neví, co si pod ním konkrétně představí.
- Pro většinu spotřebitelů je důležité chránit životní prostředí.
- Většina spotřebitelů nevěří propagaci výrobců potravin.
- Pro většinu spotřebitelů je důležité vybírat potraviny vyrobené eticky, s ohledem k životnímu prostředí a mohou si to dovolit; ekologická / sociální šetrnost výrobku však nepatří k hlavním faktorům při nákupu potravin.
- Většina spotřebitelů by alespoň omezila nákupy produktů společnosti, která by se nechovala dobře k lidem, nebo životnímu prostředí.
- Většina spotřebitelů vnímá společnost Nestlé spíše pozitivně, co se týče její pověsti a vztahu k sociálnímu a environmentálnímu prostředí.
- Většina spotřebitelů kupuje pravidelně výrobky Nestlé.
- Většina spotřebitelů nikdy neslyšela o žádném ekologickém, ani sociálním projektu Nestlé, vědomě to však jejich vnímání společnosti negativně neovlivňuje.
- Spotřebitelé, kteří již o některém ze sociálních / ekologických projektů společnosti slyšeli, vnímají Nestlé pozitivněji.
- Z CSV projektů společnosti jsou neznámější ty, jejichž logo je umístováno na výrobky.
- Většina spotřebitelů logo CSV projektů Nestlé na produktu nezaznamenala – pokud by ho však zaznamenali, zajímalo by je více informací a koupili by takovýto výrobek spíše, než srovnatelný konkurenční bez označení.
- Většina spotřebitelů si myslí, že Nestlé podniká v oblasti společenské a ekologické odpovědnosti více kroků, než konkurence.
- Většina spotřebitelů kupuje raději výrobky Nestlé, nežli konkurenční – mezi hlavními faktory preference však není sociální / ekologická šetrnost výrobků.

²²⁴ ŠEMBERA, Jan. *Green Marketing a IKEA*. Praha, 2012. Bakalářská práce, ČZU v Praze.

- Většina spotřebitelů během svého života nezaznamenala žádný ze skandálů společnosti Nestlé – pokud ho zaznamenali, nepamatují si již, o co se jednalo.
- Vnímání Nestlé i nákupy výrobků Nestlé byly negativně ovlivněné u spotřebitelů, kteří zaznamenali některý ze skandálů společnosti.
- Většina spotřebitelů si myslí, že bojkoty nadnárodních společností (ve smyslu nenakupování jejich výrobků) mají smysl, nebyla by však ochotna se jich účastnit.

Dotazník sestával ze 3 tématických částí:

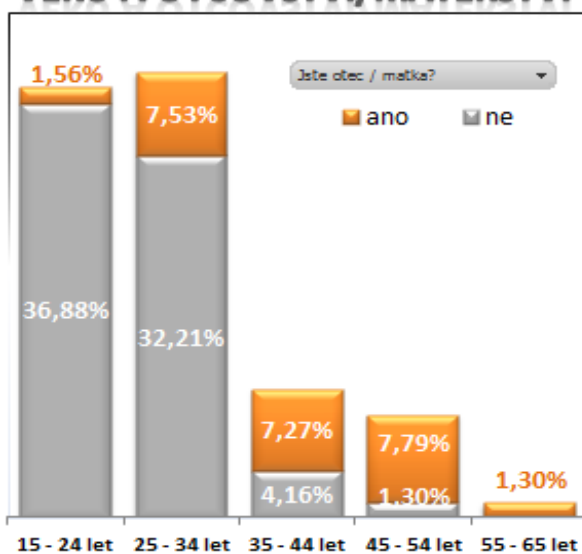
- 1) Část zkoumající obecné postoje spotřebitelů - vztaženo k pojmům společenské odpovědnosti a potravinovému průmyslu - s účelem poskytnout odpovědi na prvních 5 teoretických předpokladů; převážně otázky s použitím Lickertovy škály; vybrané otázky převzané z globálních výzkumů Datamonitor Green Consumer Survey, Datamonitor Global Food Market Trends a Datamonitor Best Practise in Corporate Social Responsibility za účelem srovnání postojů českých a světových spotřebitelů.
- 2) Část zkoumající vnímání společnosti Nestlé - vztaženo převážně k jejím environmentálním a sociálním aktivitám - s účelem poskytnout obraz vnímání jednotlivými skupinami spotřebitelů; zvolený prostředek: 18 protikladů v rámci sémantického diferenciálu.
- 3) Část zkoumající nákupy a frekvenci nákupů výrobků Nestlé, znalost konkrétních CSV (Creating Shared Value) projektů Nestlé i skandálů Nestlé. Účel: ověřit celkový obraz společnosti ze sémantického diferenciálu, znalost a vliv CSV aktivit na spotřebitelské nákupní chování (nákupy, frekvenci nákupů i celkové vnímání firmy Nestlé), stejně tak jako znalost a vliv skandálů společnosti na spotřebitelské nákupní chování (nákupy, frekvenci nákupů i celkové vnímání firmy Nestlé); otázky uzavřené, polouzavřené, otevřené i otázky s použitím Lickertovy škály.

10.1. Celková struktura respondentů

Pro celkové vyhodnocení dotazníku je třeba brát v potaz strukturu respondentů, ve které se potvrdily některé z obecných problémů online dotazníkových šetření, především co se týče menšího zastoupení nejstarších věkových kategorií a vyššího zastoupení respondentů s maturitou a vysokoškolským vzděláním. Z celkových 385 platných responsí

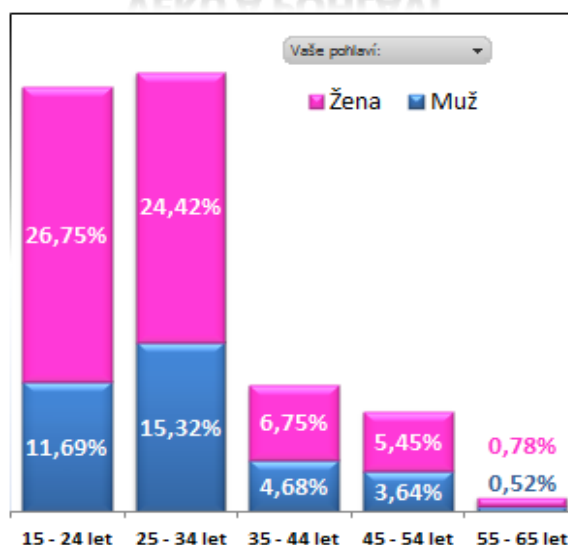
dotazník vyplnilo 35,84 % mužů a 64,16 % žen. 98,96 % respondentů bydlelo na území České, či Slovenské republiky. Největší zastoupení měla věková skupina 25 – 34 let (39,74 %), následovaná 15 – 24 let (38,44 %), 35 – 44 let (11,43 %), 45 – 54 let (9,09 %) a 1,3 % z poslední věkové kategorie 55 – 65 let. 25,45 % respondentů bylo rodiči. 50,13 % respondentů mělo vysokoškolské vzdělání, 45,19 % středoškolské s maturitou, 2,34 % středoškolské bez maturity a 2,34 % vzdělání základní. 41,82 % respondentů tvořili zaměstnanci, 39,48 % studenti, 14,55 % vedoucí pracovníci, 3,9 % nezaměstnaní a 0,26 % důchodci. Ve srovnání se současným průměrným platem v ČR (24 836 Kč) ohodnotilo 2,86 % respondentů svůj příjem jako velmi nadprůměrný, 22,86 % jako nadprůměrný, 28,83 % jako průměrný, 23,38 % jako podprůměrný a 22,08 % jako velmi podprůměrný. Na základě poštovních směrovacích čísel bylo s využitím databáze České pošty a vyhledávacích funkcí MS Excel dále analyzováno i geografické rozložení respondentů: 45,54 % pocházelo z kraje Hlavní město Praha, 10,82 % z kraje Středočeského, 7,92 % z Jihomoravského, 6,86 % z Ústeckého, 4,49 % z Olomouckého a Pardubického, 3,43 % z Vysočiny, 3,17 % z Libereckého kraje a pod 3 % byly zastoupeny Královéhradecký, Karlovarský, Jihočeský, Plzeňský a Zlínský kraj. Celkem se výzkumu účastnili obyvatelé 137 českých a moravských měst a sídel - nejvíce z Prahy (42,86 %), Brna (4,86 %), Ostravy (2,08 %), Kralic na Hané (1,82 %), a Kladna (1,56 %). 54,03 % respondentů tak bylo z velkých měst nad 100000 obyvatel, 15,06 % naopak z nejmenších sídel pod 3000 obyvatel.

SLOŽENÍ RESPONDENTŮ DLE VĚKU A OTCOVSTVÍ/MATEŘSTVÍ



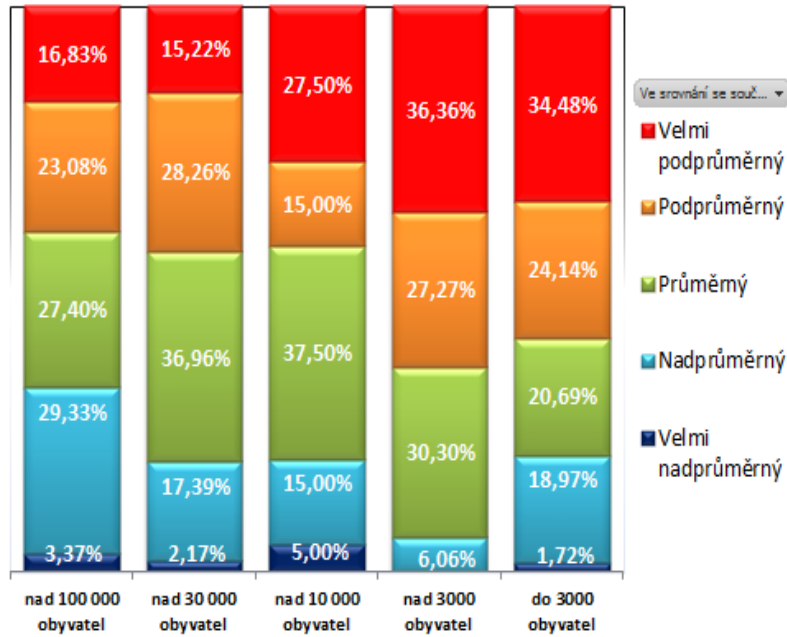
Obrázek 68 - složení respondentů; zdroj: vlastní zpracování

SLOŽENÍ RESPONDENTŮ DLE VĚKU A POHLAVÍ



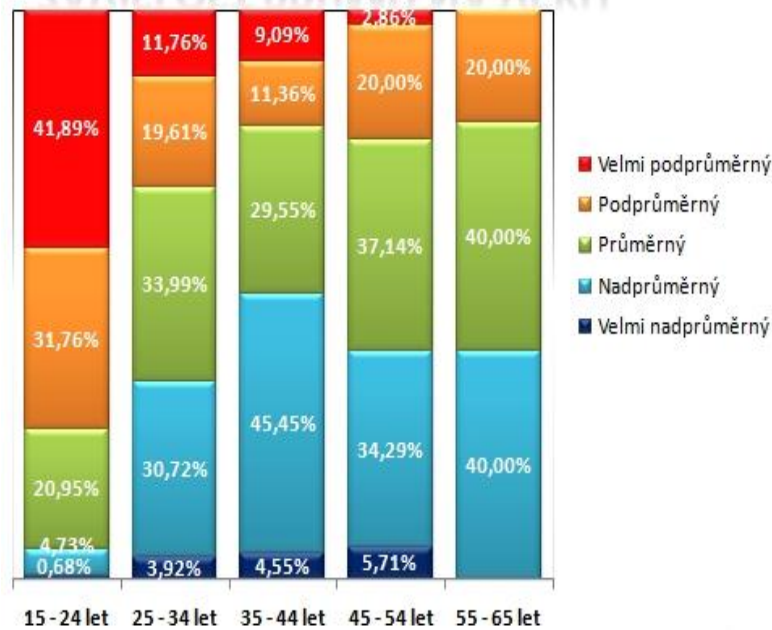
Obrázek 69 - složení respondentů; zdroj: vlastní zpracování

ZÁVISLOST PŘÍJMU NA VELIKOSTI SÍDLA



Obrázek 71 - závislost příjmu; zdroj: vlastní zpracování

ZÁVISLOST PŘÍJMU NA VĚKU

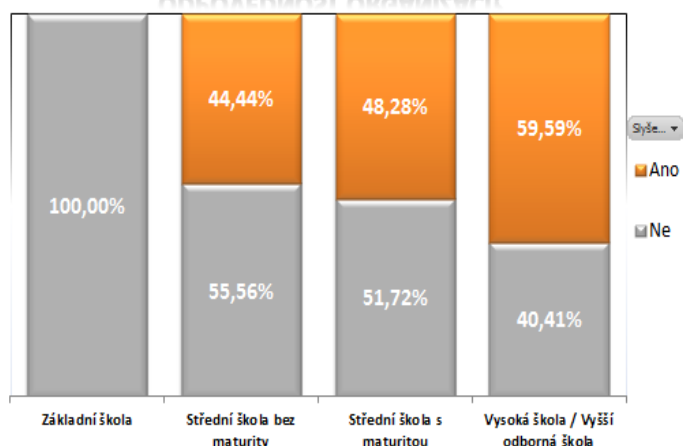


Obrázek 70 - závislost příjmu; zdroj: vlastní zpracování

10.2. Obecné postoje a znalost CSR

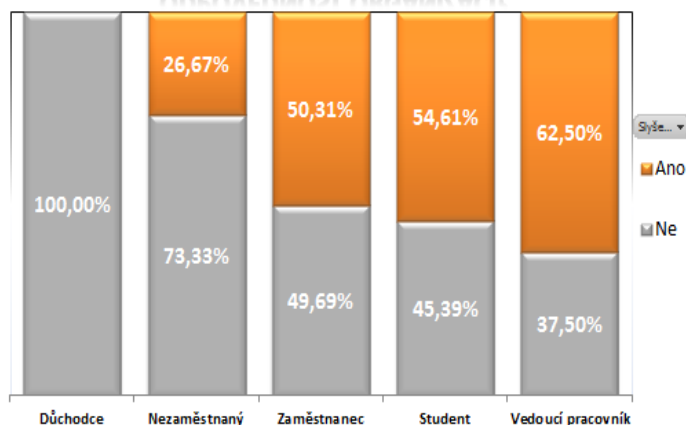
V první části dotazníku byly zkoumány obecné postoje českých spotřebitelů ve vztahu k environmentálním a sociálním otázkám (vyhodnocení prostřednictvím komparace s postoji světových spotřebitelů), znalost pojmu „Corporate social responsibility“ (CSR, Společenská odpovědnost organizací) a faktory ovlivňující nákupy potravin. 52,73 % respondentů již slyšelo o pojmu Corporate Social Responsibility / společenské odpovědnosti organizací. 86,21 % z respondentů, kteří již o pojmu slyšeli, odpovědělo Ano na otázku „Víte, co si pod tímto pojmem představit?“. Po této odpovědi byly respondentům nabídnuty 4 možnosti, z nichž měli vybrat, která nejlépe popisuje CSR: 94,86 % respondentů, kterým se tato otázka nabídla, správně vybralo možnost „Snahu firem o udržitelné podnikání s ohledem na životní prostředí a společnost“, 2,86 % „Reklamní aktivity firem zaměřené na odpovědné zákazníky“, 1,71 % „Snahu firem umožnit

SLYŠELI JSTE JIŽ O POJMU SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST ORGANIZACÍ?



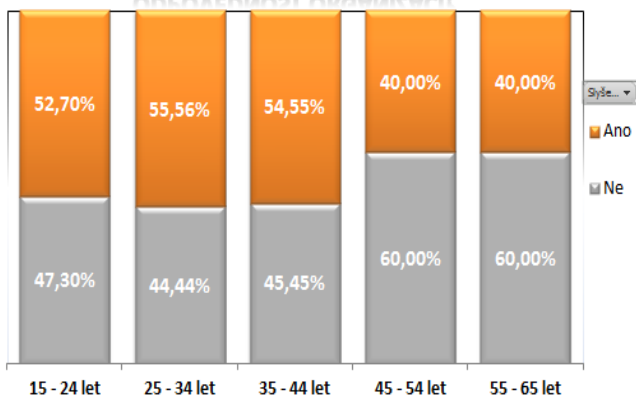
Obrázek 75 - znalost CSR; zdroj: vlastní zpracování

SLYŠELI JSTE JIŽ O POJMU SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST ORGANIZACÍ?



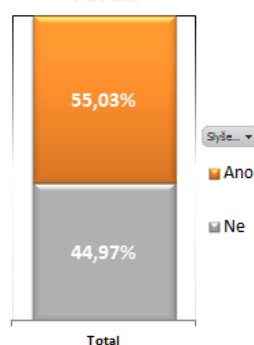
Obrázek 76 - znalost CSR; zdroj: vlastní zpracování

SLYŠELI JSTE JIŽ O POJMU SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST ORGANIZACÍ?



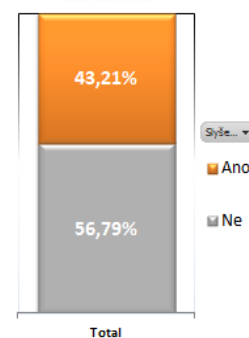
Obrázek 74 - znalost CSR; zdroj: vlastní zpracování

ZNALOST POJMU CSR - ČECHY



Obrázek 73 - znalost CSR; zdroj: vlastní zpracování

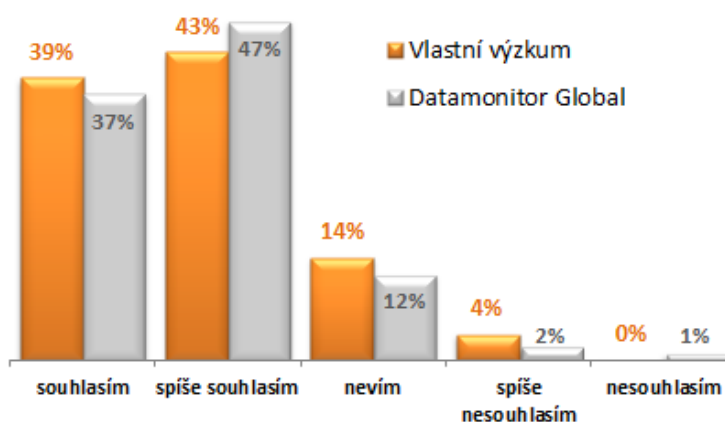
ZNALOST POJMU CSR - MORAVA



Obrázek 72 - znalost CSR; zdroj: vlastní zpracování

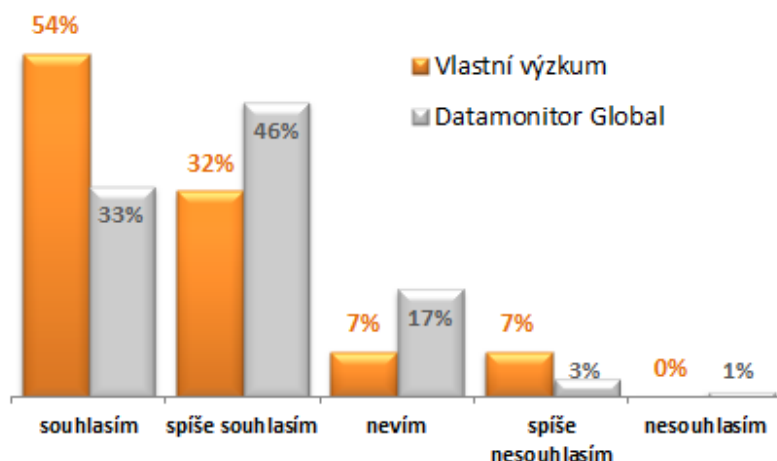
zaměstnancům společenský rozvoj“ a 0,57 % „Lobby ekologických aktivistů o uzákonění přísnějších ekologických limitů“. 89 % respondentů, kteří nevěděli, co si pod pojmem Společenská odpovědnost organizací představit, dále zajímá, co tento pojem znamená. Povědomí o pojmu CSR stoupá s rostoucím vzděláním, společenským statutem, rovněž je vyšší v Čechách, než na Moravě a u nižších věkových skupin. Následovala série otázek zaměřených na obecné postoje respondentů, převzatá z globálního výzkumu agentury Datamonitor. Z porovnání odpovědí českých respondentů s globálními výsledky agentury je patrné, že kromě první otázky série jsou názory českých respondentů vyhraněnější a méně se uchylují k možnosti „Nevím“. Ochrana životního prostředí je pro české spotřebitele velmi důležitá (pro 86 % respondentů je důležité chránit životní prostředí), naopak důvěra k výrobcům potravin je v ČR nižší, než ve světě (61 % českých spotřebitelů nevěří v pravdivost propagace výrobců potravin v porovnání s 36 % globálně). Pro 64 % českých zákazníků je důležité vybírat potraviny vyrobené eticky, s ohledem k životnímu prostředí (63 % globálně), 25 % s tímto však naopak nesouhlasí (globálně pouze 8 %). 32 % českých spotřebitelů si nemůže dovolit nákup potravin vyrobených eticky, s ohledem k životnímu prostředí (27 % globálně). Vyšší citlivost mají čeští spotřebitelé v reakcích na negativní chování firem – pokud by zaznamenali společnost, která by se nechovala dobře k lidem, nebo životnímu prostředí, 61 % z nich by koupilo raději konkurenční výrobek (49 % globálně), 25 % by pak rovnou bojkotovalo výrobky daného výrobce (26 % globálně).

VÝROBCI A PRŮMYSL BY MĚLI HRÁT VÝZNAMNOU ROLI V ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ.



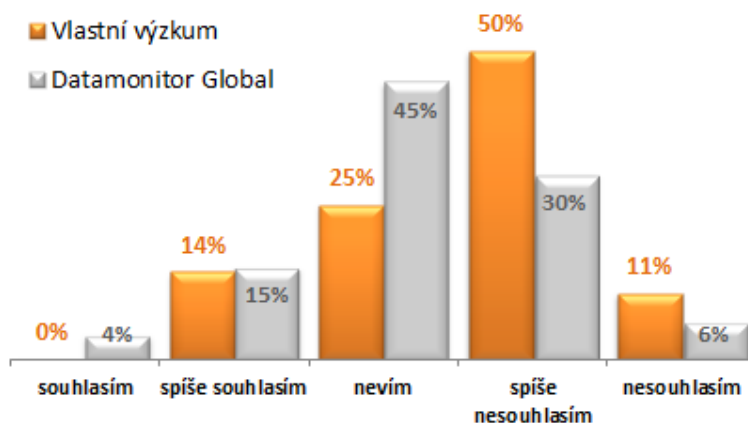
Obrázek 77 - názory spotřebitelů; zdroj: vlastní zpracování & Datamonitor

JE PRO MĚ DŮLEŽITÉ CHRÁNIT ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ.



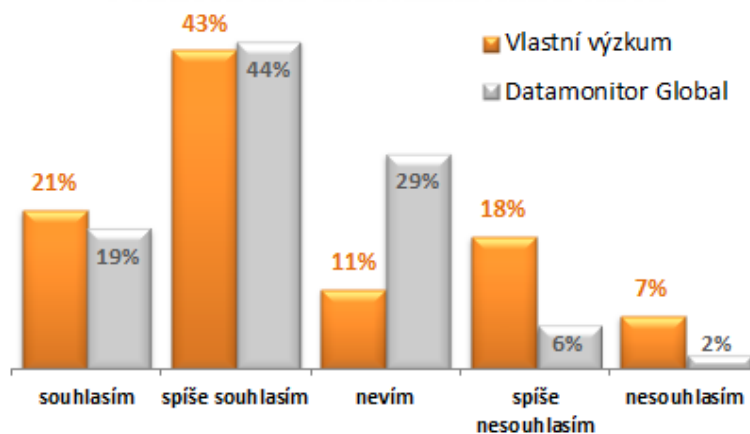
Obrázek 80 - názory spotřebitelů; zdroj: vlastní zpracování & Datamonitor

VĚŘÍM, ŽE PROPAGACE VÝROBCŮ POTRAVIN JE PRAVDIVÁ.



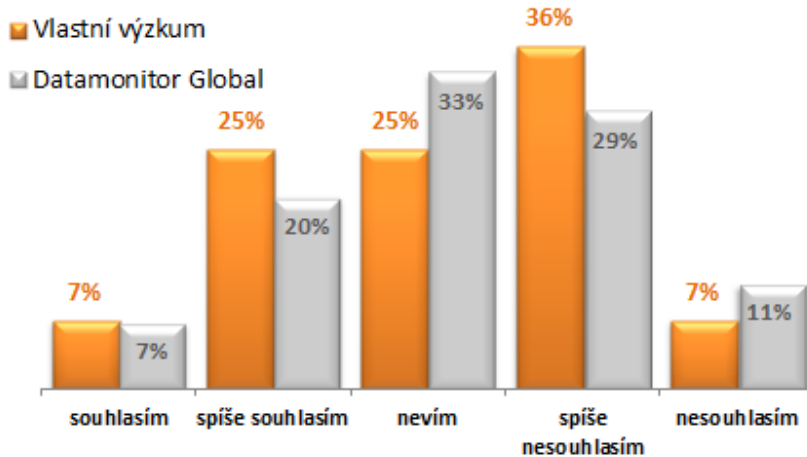
Obrázek 78 - názory spotřebitelů; zdroj: vlastní zpracování & Datamonitor

JE PRO MĚ DŮLEŽITÉ VYBÍRAT POTRAVINY VYROBENÉ ETICKY, S OHLEDEM K ŽIVOTNÍMU PROSTŘEDÍ.



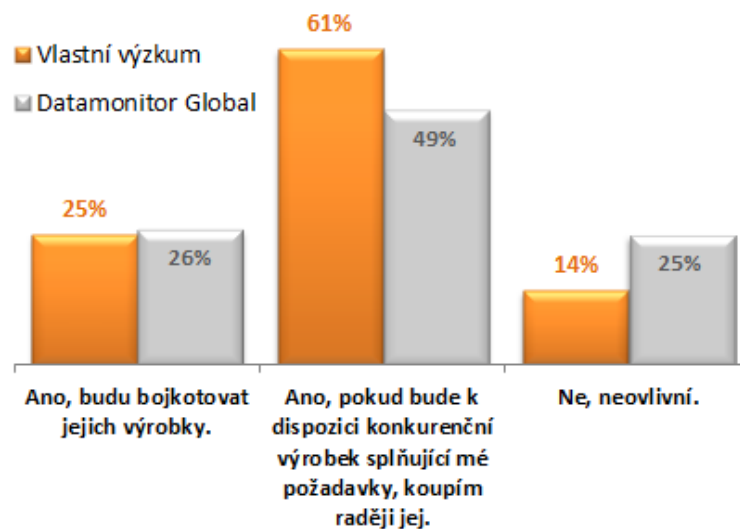
Obrázek 79 - názory spotřebitelů; zdroj: vlastní zpracování & Datamonitor

NÁKUP POTRAVIN VYROBENÝCH ETICKY, S OHLEDEM K ŽIVOTNÍMU PROSTŘEDÍ SI NEMOHU DOVOLIT.



Obrázek 82 - názory spotřebitelů; zdroj: vlastní zpracování & Datamonitor

POKUD BYSTE V BUDOUČNU ZAZNAMENAL(A) SPOLEČNOST, KTERÁ BY SE NECHOVALA DOBŘE K LIDEM A ŽIVOTNÍMU PROSTŘEDÍ, OVLIVNÍ TO VAŠE NÁKUPY?



Obrázek 81 - názory spotřebitelů; zdroj: vlastní zpracování & Datamonitor

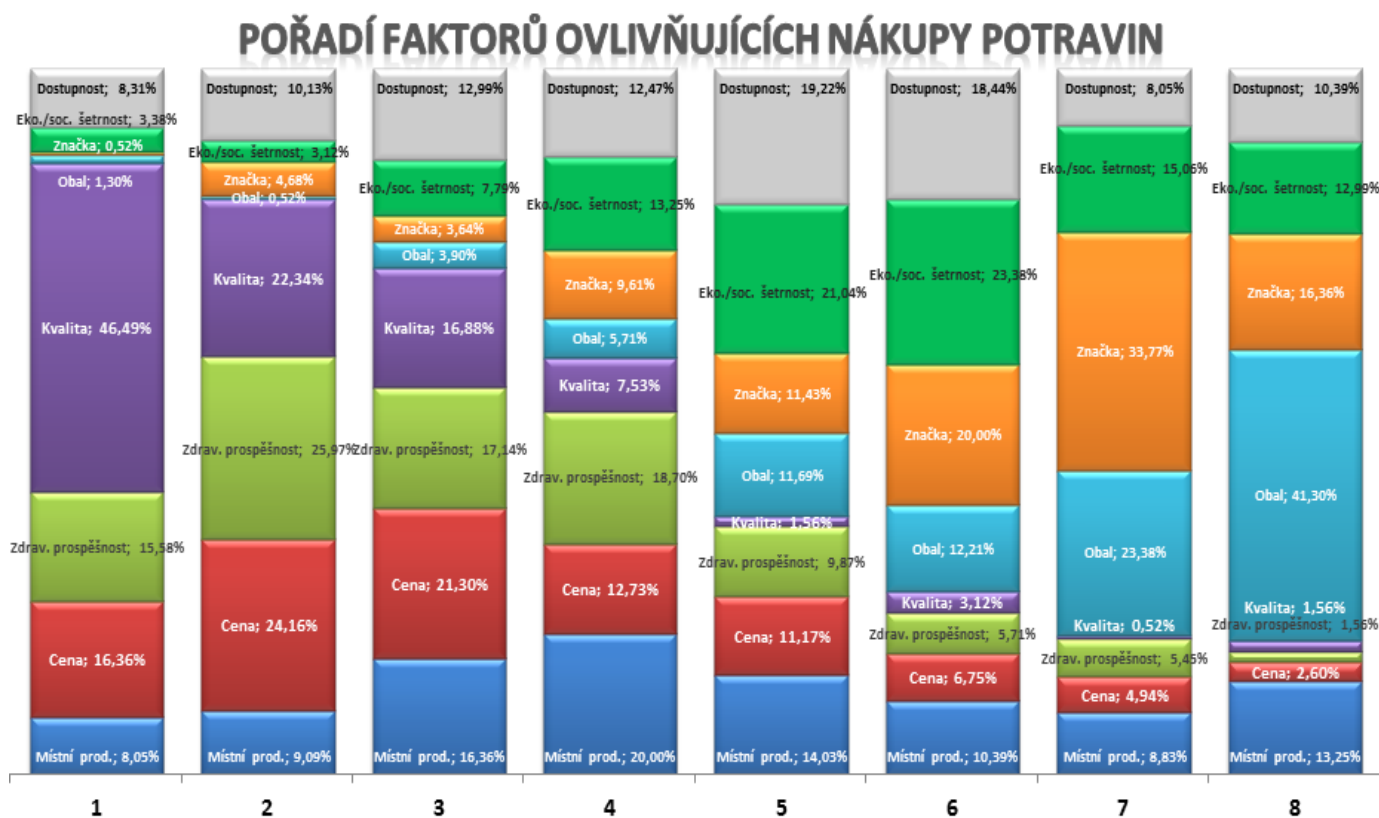
V poslední otázce této sekce měli respondenti za úkol seřadit 8 faktorů, které ovlivňují jejich nákupy potravin. Nejčastější sestupné pořadí bylo následující: Kvalita, Zdravotní prospěšnost, Cena, Místní produkce, Dostupnost v blízkých obchodech, Ekologická / sociální šetrnost, Značka a Obal. S klesajícím příjmem stoupala důležitost ceny na úkor kvality a zdravotní prospěšnosti. Ekologická / sociální šetrnost výrobku byla více důležitá pro ženy, rodiče, obyvatele velkých měst především na Moravě a nižší příjmové skupiny obyvatelstva. Zdaleka nejvýše ji pak řadila věková skupina 35 - 44 let. Vysoké umístění

zdravotní prospěšnosti a místní produkce potvrzuje globální trendové předpovědi všech v předchozí kapitole zmiňovaných agentur pro výzkum trhu, naopak umístění značky až na předposledním místě je v korelaci s vysokým podílem privátních značek na českém potravinovém trhu.

12. Seřadte následující faktory dle důležitosti při Vašem nákupu potravin:
(1. = nejdůležitější, 8. = nejméně důležité)

Povinná otázka, respondent musel u každé z nabízených odpovědí určit jedinečné pořadí.

Odpověď	Průměrné pořadí	Rozptyl
Místní produkce	4.556	4.413
Cena	3.312	3.42
Zdravotní prospěšnost	3.281	3.163
Kvalita	2.145	2.244
Obal	6.626	2.598
Značka	6.036	2.695
Ekologická / sociální šetrnost	5.408	3.104
Dostupnost v blízkých obchodech	4.636	4.195



Obrázek 83 - faktory ovlivňující nákupy potravin; zdroj: vlastní zpracování

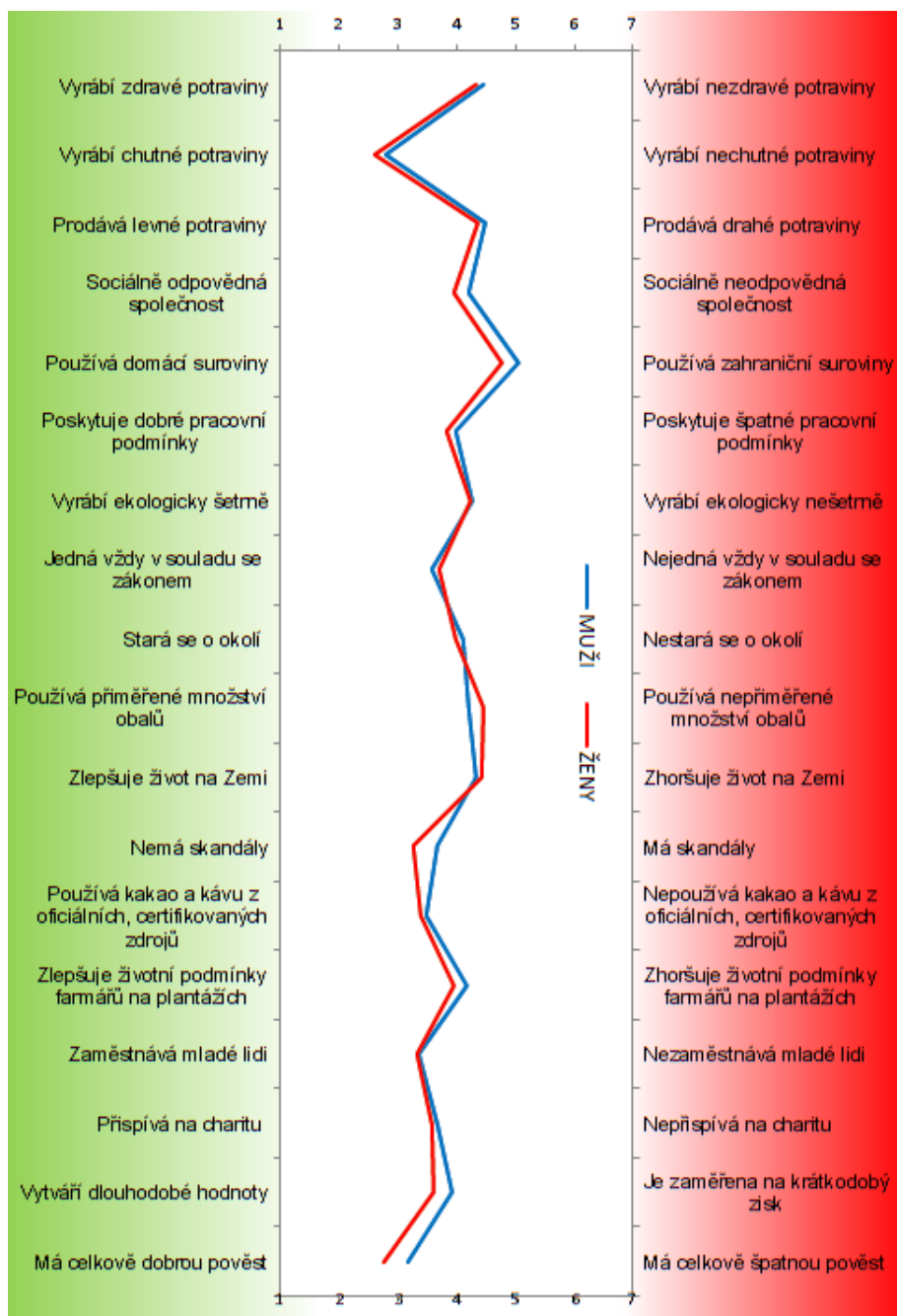
10.3. Vnímání společnosti Nestlé

Vnímání společnosti Nestlé českými spotřebiteli bylo vyhodnoceno na základě grafického zpracování sémantického diferenciálu obsahujícího 18 protikladů, převážně z oblasti aktivit společenské odpovědnosti a vytváření sdílených hodnot, ve vazbě na konkrétní projekty Nestlé i celkovou image firmy.

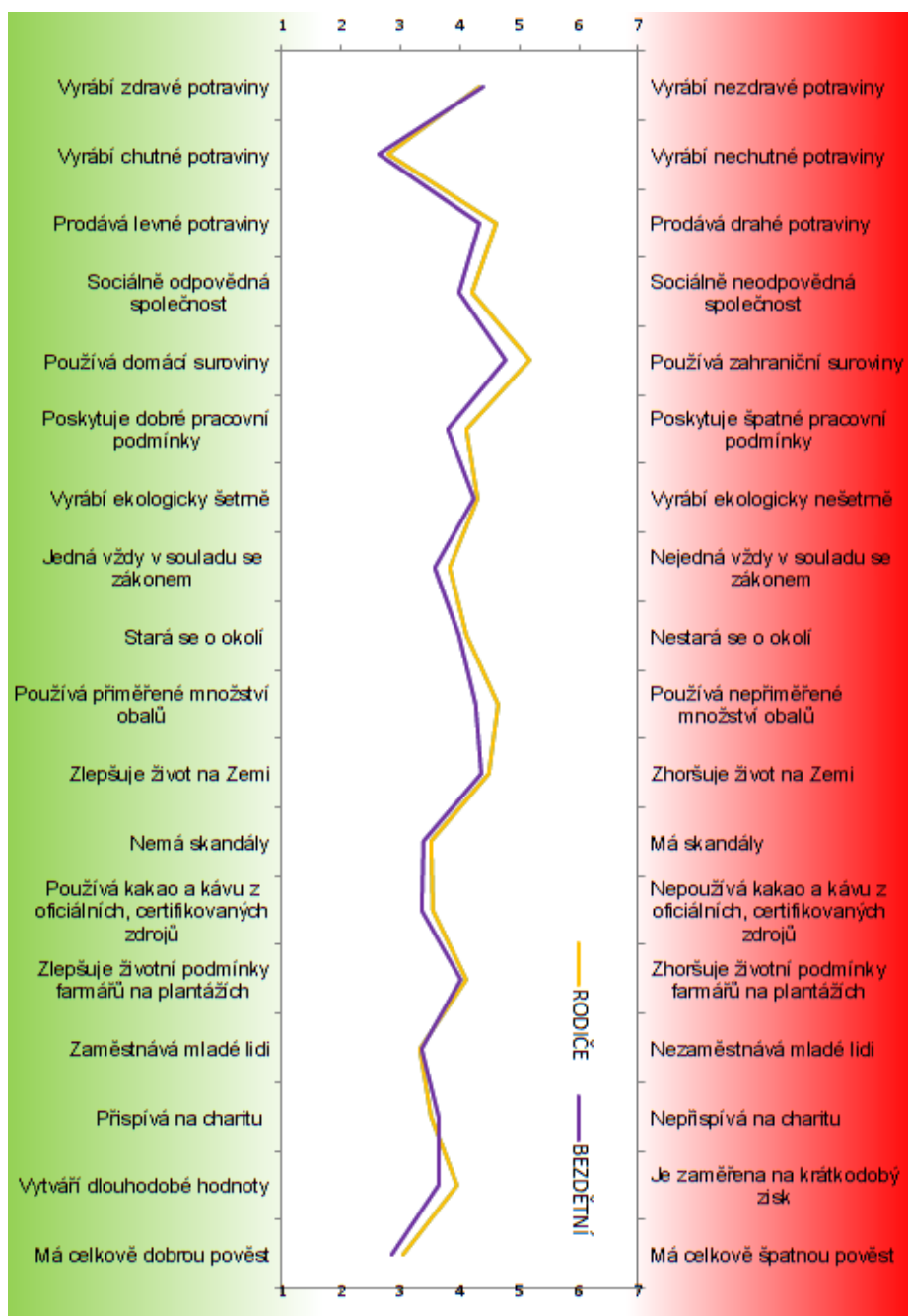
Jaké vlastnosti podle Vás vystihují firmu Nestlé? Vyjádřete na škále:

Povinná otázka, respondent se musel rozhodnout na každém řádku mezi dvěma odpověďmi.

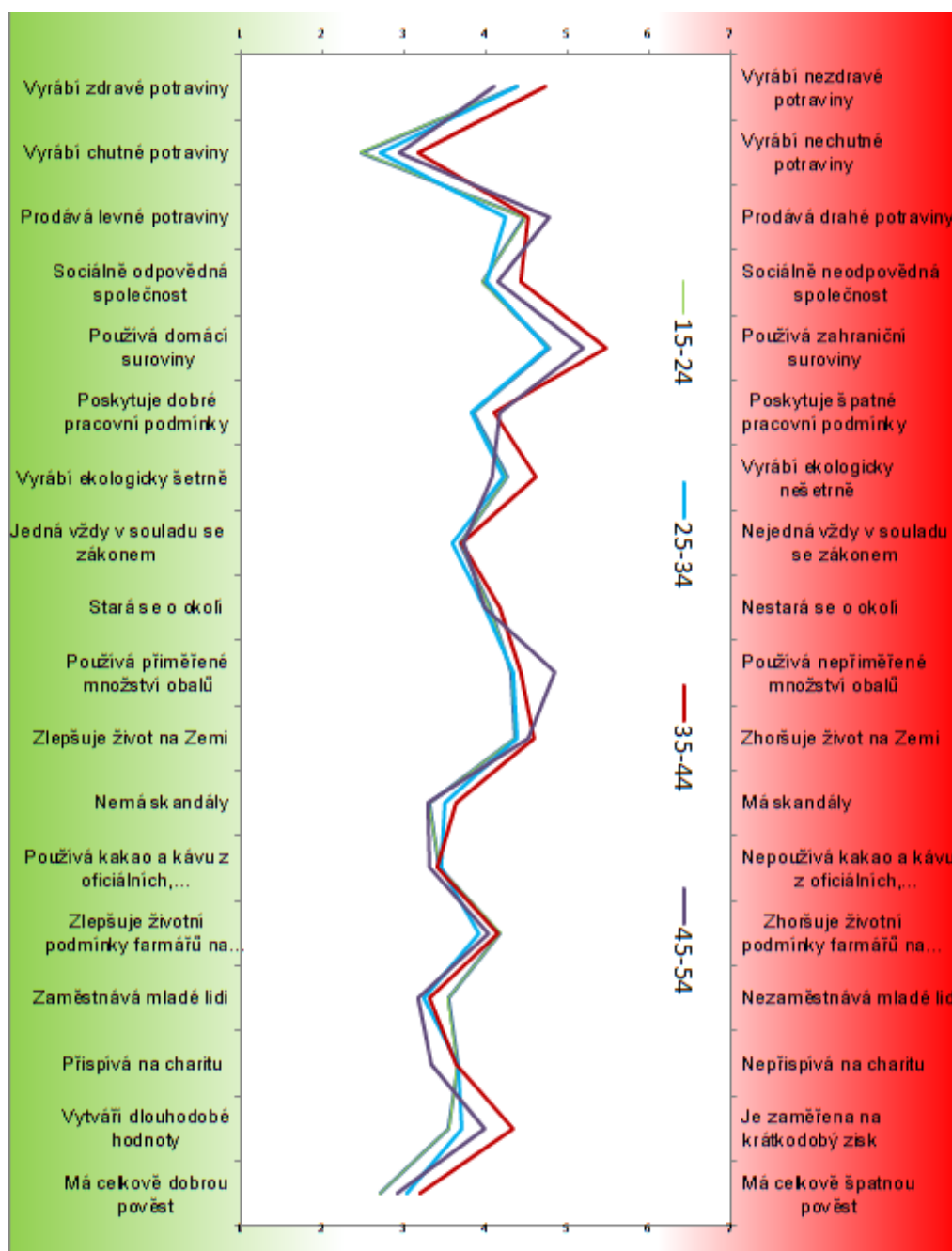
Kritérium	Škála	Průměr	Rozptyl
Vyrábí zdravé potraviny vs. Vyrábí nezdravé potraviny	1-2-3-4- 5-6-7	4.377	2.172
Vyrábí chutné potraviny vs. Vyrábí nechutné potraviny	1-2-3-4- 5-6-7	2.675	1.762
Prodává levné potraviny vs. Prodává drahé potraviny	1-2-3-4- 5-6-7	4.4	1.497
Sociálně odpovědná společnost vs. Sociálně neodpovědná společnost	1-2-3-4- 5-6-7	4.049	1.626
Používá domácí suroviny vs. Používá zahraniční suroviny	1-2-3-4- 5-6-7	4.875	1.875
Poskytuje dobré pracovní podmínky vs. Poskytuje špatné pracovní podmínky	1-2-3-4- 5-6-7	3.886	1.41
Vyrábí ekologicky šetrně vs. Vyrábí ekologicky nešetrně	1-2-3-4- 5-6-7	4.255	1.421
Jedná vždy v souladu se zákonem vs. Nejedná vždy v souladu se zákonem	1-2-3-4- 5-6-7	3.652	1.993
Stará se o okolí vs. Nestará se o okolí	1-2-3-4- 5-6-7	4.029	1.659
Používá přiměřené množství obalů vs. Používá nepřiměřené množství obalů	1-2-3-4- 5-6-7	4.379	2.62
Zlepšuje život na Zemi vs. Zhoršuje život na Zemi	1-2-3-4- 5-6-7	4.397	1.72
Nemá skandály vs. Má skandály	1-2-3-4- 5-6-7	3.413	2.346
Používá kakao a kávu z oficiálních, certifikovaných zdrojů vs. Nepoužívá kakao a kávu z oficiálních, certifikovaných zdrojů	1-2-3-4- 5-6-7	3.41	1.993
Zlepšuje životní podmínky farmářů na plantážích vs. Zhoršuje životní podmínky farmářů na plantážích	1-2-3-4- 5-6-7	4.047	1.676
Zaměstnává mladé lidi vs. Nezaměstnává mladé lidi	1-2-3-4- 5-6-7	3.348	1.432
Přispívá na charitu vs. Nepřispívá na charitu	1-2-3-4- 5-6-7	3.616	1.473
Vytváří dlouhodobé hodnoty vs. Je zaměřena na krátkodobý zisk	1-2-3-4- 5-6-7	3.732	2.108
Má celkově dobrou pověst vs. Má celkově špatnou pověst	1-2-3-4- 5-6-7	2.899	2.242



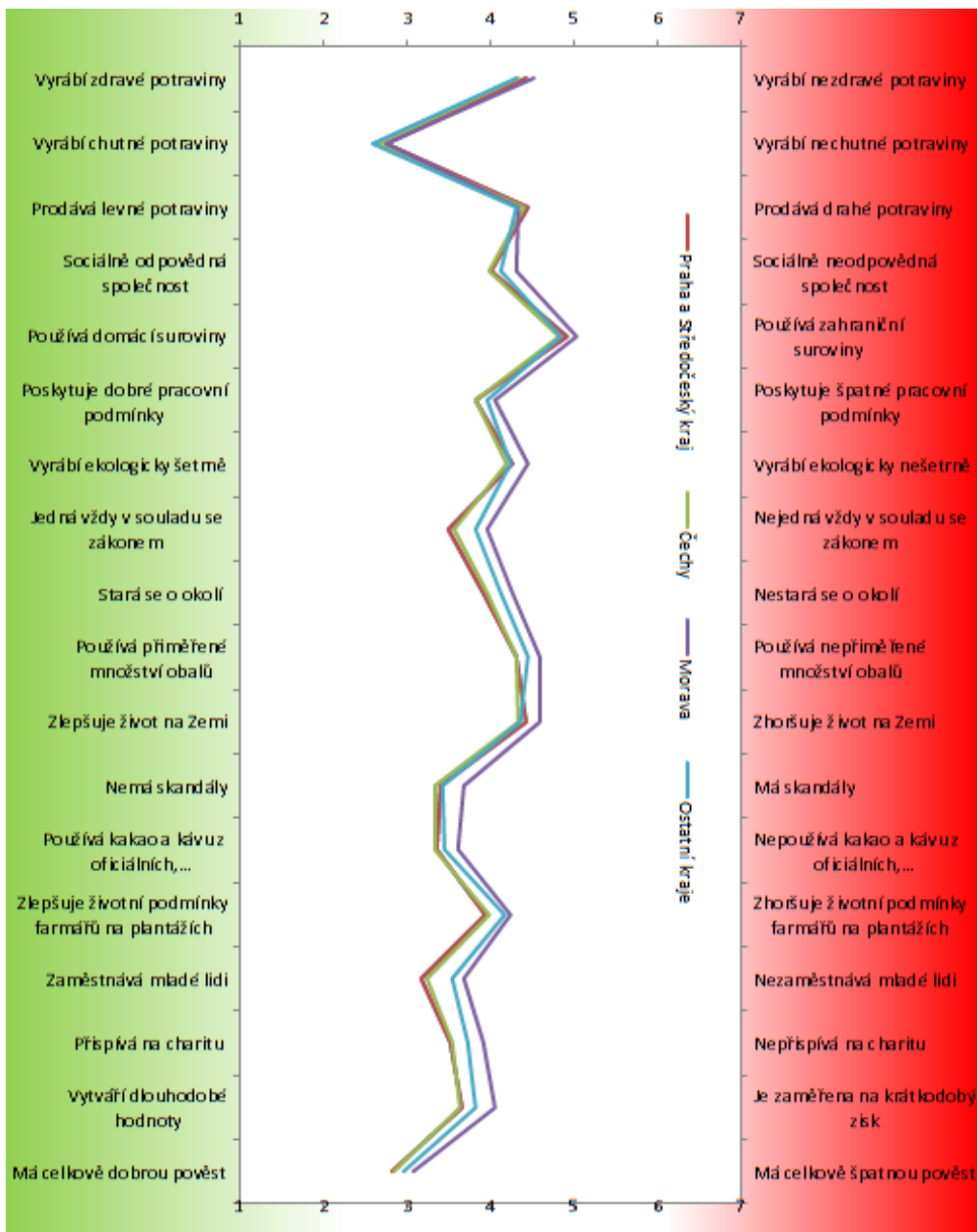
Obrázek 84 – muži vs. ženy: téměř ve všech případech byli muži mírně kritičtější ve vnímání Nestlé – největší rozdíl je patrný ve vnímání skandálů, zaměření na krátkodobý zisk a celkové pověsti Nestlé. Muži i ženy se shodují, že firma vyrábí chutné potraviny, spíše nezdravé a používá zahraniční suroviny. V otázkách sociální a ekologické odpovědnosti se ženy mírně přiklánějí k pozitivním možnostem, muži k negativním. O něco příznivěji než ženy naopak vnímají muži množství používaných obalových materiálů, i tak se ale přiklánějí spíše k nadměrnému použití obalů. Zdroj: vlastní zpracování.



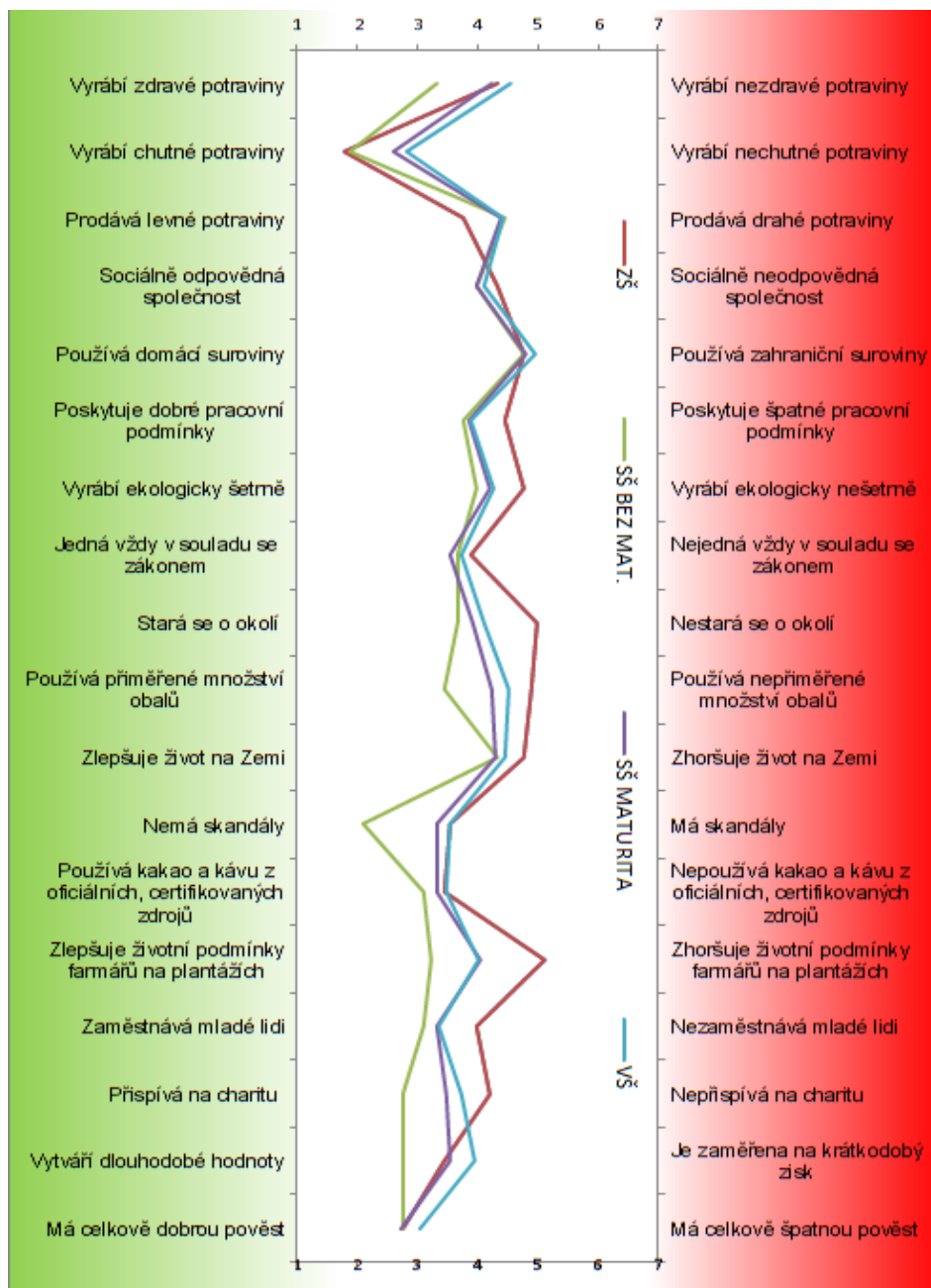
Obrázek 85 – rodiče vs. bezdětní: téměř ve všech otázkách jsou rodiče mírně kritičtější, nežli bezdětní. Rozdíl je nejvíce patrný u cen potravin Nestlé, celkového vnímání sociální odpovědnosti společnosti, využívání zahraničních surovin a nadužívání obalových materiálů. Ve většině otázek se však obě skupiny přiklánějí ke stejným stranám škály. Výjimkou je otázka Poskytuje dobré vs. špatné pracovní podmínky, kdy se rodiče přiklánějí spíše k negativní straně škály a bezdětní k pozitivní. Zdroj: vlastní zpracování.



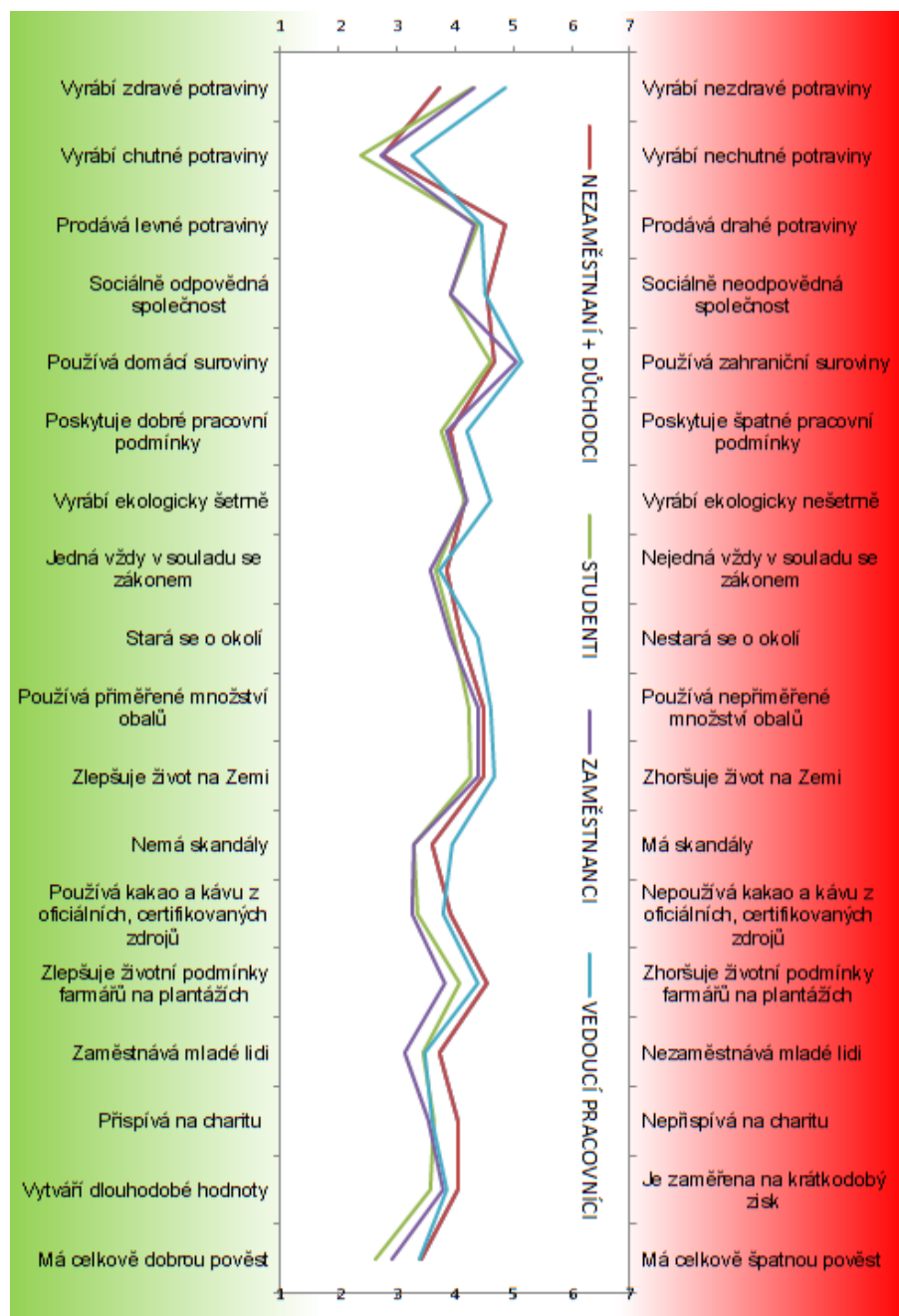
Obrázek 86 – věkové skupiny: z hlediska analýzy názorů dle věkových skupin se jednoznačně nejkritičtější ve vnímání Nestlé jeví skupina 35 – 44 let, která se zároveň v předchozích otázkách ukázala jako nejsenzitivnější k faktorům sociální / ekologické odpovědnosti při nákupu potravin. Tato věková skupina také nejvíce vnímá skandály společnosti a přiklání se k názoru, že Nestlé vyrábí ekologicky nešetrně, zhoršuje život na Zemi a je zaměřeno na krátkodobý zisk. Věková skupina 45 – 54 let je kritičtější, co se týče nadužívání obalových materiálů, či ceny potravin, rovněž si myslí, že Nestlé zaměstnává spíše mladé lidi. Pozitivně naopak vnímá příspěvky na charitu i celkovou pověst firmy. Odpovědi skupin 15 – 24 a 25 – 34 se v mnoha případech překrývají a celkově jsou méně kritické. Věková skupina 55 – 65 let byla z grafického zpracování vyloučena pro malý počet respondentů. Zdroj: vlastní zpracování.



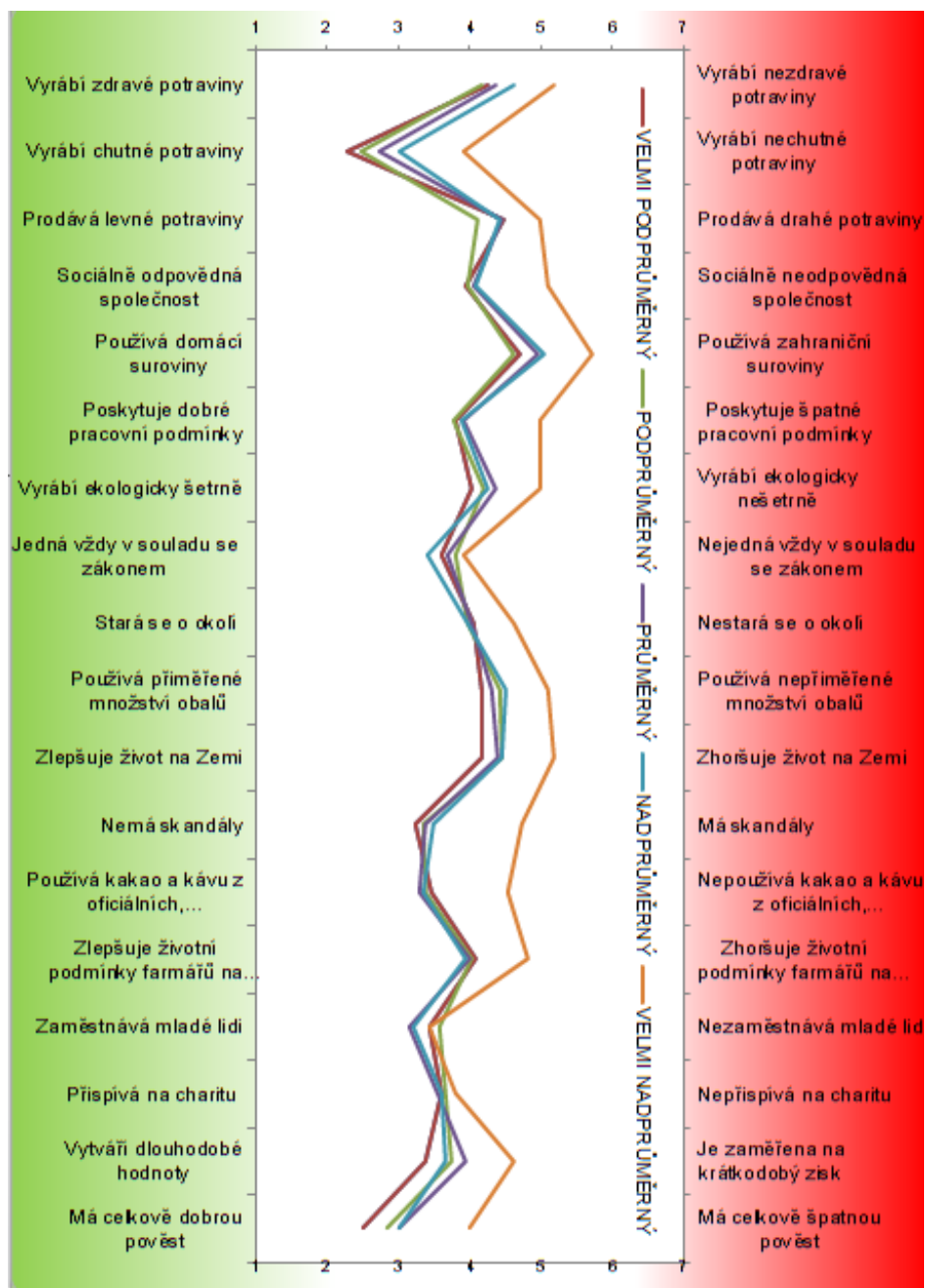
Obrázek 87 – místo bydliště: co se týče geografické analýzy odpovědí respondentů, ve všech otázkách kromě ceny potravin Nestlé jsou obyvatelé Moravy kritičtější, nežli obyvatelé Čech. Nejpozitivněji společnost vnímají obyvatelé Prahy a Středočeského kraje, celorepublikový průměr po vyloučení těchto dvou krajů je o poznání kritičtější; ještě výraznější rozdíl je však patrný při srovnání odpovědí obyvatel českých a moravských krajů. Přestože na Moravě jsou 2 ze 3 továren společnosti, Nestlé je vnímáno spíše jako sociálně neodpovědná společnost používající zahraniční suroviny, vyrábějící ekologicky nešetrně, používající nadměrné množství obalů, zhoršující život na Zemi i život farmářů na plantážích a zaměřená na krátkodobý zisk. Zdroj: vlastní zpracování.



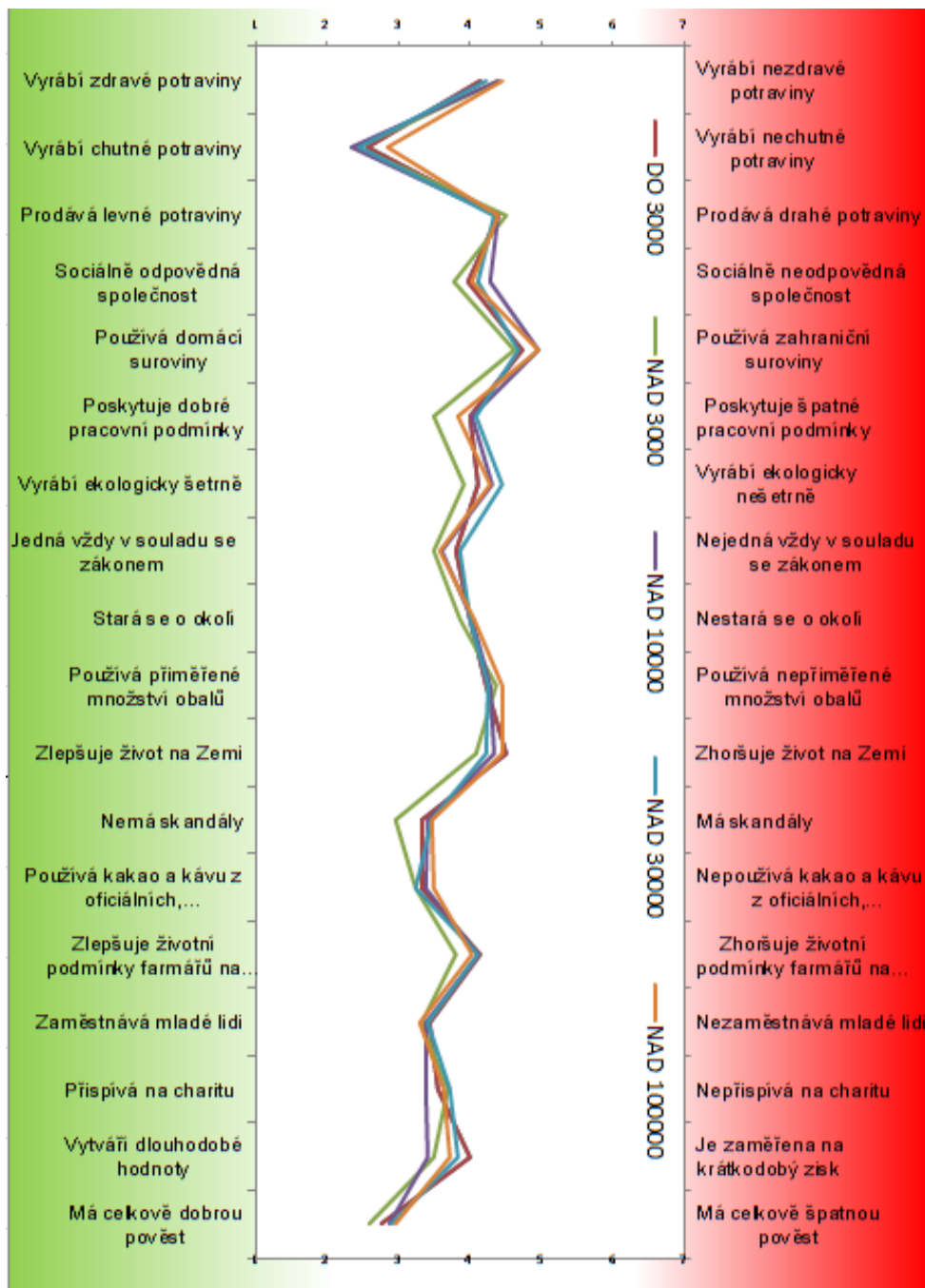
Obrázek 88 – vzdělání: dle vzdělání se jako nejkritičtější ukazují respondenti se základní školou, naopak nejpozitivněji vychází odpovědi lidí se středoškolským vzděláním bez maturity. Odpovědi těchto dvou skupin je však třeba brát s nadhledem vzhledem k menšímu počtu respondentů s dotyčným vzděláním. Naopak zajímavé jsou kritičtější odpovědi vysokoškolsky vzdělaných oproti lidem s maturitou, především co se týče nadužívání obalových materiálů, zaměření na krátkodobý zisk a celkové pověsti. Zdroj: vlastní zpracování.



Obrázek 89 – postavení ve společnosti: dle společenského statusu byli ve většině otázek podstatně kritičtější vedoucí pracovníci a nezaměstnaní, jejichž skupina byla pro účely grafického zpracování vzhledem k podobnosti responsí sloučena s důchodci. Skupiny nezaměstnaných a vedoucích pracovníků byly celkově jedněmi z nejkritičtějších a obecně se přikláněly spíše k negativním vlastnostem na škále. Pozitivnější než průměr byli naopak studenti. Zdroj: vlastní zpracování.



Obrázek 90 – příjem: zajímavé srovnání se nabízí z hlediska příjmu respondentů. Skupina s velmi nadprůměrným příjmem je celkově výrazně nejkritičtější skupinou v rámci všech kritérií a jako jediná hodnotí Nestlé spíše negativně ve všech vlastnostech kromě chutnosti potravin, zaměstnávání mladých a přispívání na charitu. Naopak celkově pozitivnější jsou odpovědi respondentů s velmi podprůměrným příjmem. Zdroj: vlastní zpracování.



Obrázek 91 – velikost místa bydliště: dle velikosti sídla Nestlé nejpozitivněji vnímají obyvatelé obcí se 3000 – 10 000 obyvateli, pro něj jsou však potraviny firmy nejdražší. Obyvatelé velkých měst hodnotí nejkritičtěji naopak nadužívání obalových materiálů, celkově o něco kritičtější jsou i středně velká města s 10 000 – 30 000 a 30 000 – 100 000 obyvateli. Zdroj: vlastní zpracování.

10.4. Nákupy potravin Nestlé, vnímání a vliv CSV aktivit společnosti

Ve třetí části dotazníku byly zkoumány nákupy potravin Nestlé, znalost konkrétních CSV projektů i skandálů společnosti a jejich vliv na spotřebitelské nákupní chování.

90 % respondentů kupuje výrobky Nestlé, nejčastější frekvence nákupů je pak několikrát měsíčně (60,23 %), 18,73 % kupuje výrobky Nestlé několikrát týdně, 20,17 % pak pouze několikrát ročně. 87,53 % respondentů nikdy neslyšelo o žádném z ekologických, ani sociálních projektů Nestlé. Ti, kteří odpověděli kladně (48 respondentů), měli následně vybrat (případně vepsat) alespoň jeden projekt, o kterém již slyšeli: 18 respondentů (37,5 %) překvapivě označilo nejnovější iniciativu zaměstnávání mladých Nestlé needs YOUth, 15 (31,25 %) koncept Vytváření sdílených hodnot (Creating Shared Value), 13 (27,08 %) nejvíce propagovaný Nestlé Cocoa Plan, stejný počet i Nespresso program Ecolaboration (plus 3 respondenti vepsali odpověď „AAA“, což je součástí projektu Ecolaboration), 12 (25 %) Nescafé Plan. 97,63 % respondentů, kteří nikdy neslyšeli o žádném z ekologických / sociálních projektů společnosti, nebylo tímto faktem negativně ovlivněno v nákupech produktů Nestlé. Naopak 25 % respondentů, kteří znali některý z projektů, bylo ovlivněno pozitivně. V následující sadě otázek byli respondenti tázáni na znalost konkrétních jednotlivých globálních CSV projektů Nestlé. Protože spontánní znalost již byla ověřována v předešlých otázkách a její úroveň byla nízká, u každé otázky na konkrétní projekt bylo zobrazeno i jeho logo – účelem bylo pomocí log (často umístěvaných na výrobky) připomenout spotřebitelům dané projekty, zjistit, zdali je již někdy zaznamenali a pokud ano, zdali tuší, čím se vůbec zabývají.

- Celková znalost koncepce CSV činila 16,1 % respondentů. Největší povědomí o této koncepci měli respondenti mladších věkových skupin z Prahy, Středočeského a Ústeckého kraje, slyšelo o něm 2x více žen, nežli mužů. 77,42 % respondentů, kteří znali koncepci CSV zároveň vědělo, co si pod ní konkrétně představit a 87,5 % z nich následně i správně vybralo možnost, že se zabývá „vytvářením udržitelných hodnot pro společnost a životní prostředí“. 10,42 % respondentů si však myslelo, že se koncepce věnuje „sdílení výrobních postupů



Creating Shared Value
Nutrition | Water | Rural Development

Obrázek 92 - logo Nestlé CSV; zdroj: Flickr Nestlé

s konkurencí“ a 2,08 % označilo jako správnou odpověď „zvýšení sdílené tržní hodnoty společnosti Nestlé“.

- Znalost iniciativy Nestlé Needs YOUth dosáhla 11,69 %, z toho 71,11 % respondentů i dále vědělo, co si pod tímto pojmem představit a 93,75 % z nich následně odpovědělo správně, že „podporu zaměstnanosti mladých Evropanů“. Největší povědomí o tomto projektu měla jeho cílová skupina – vysokoškolsky vzdělaní lidé ve věku 25 – 34 let, původem pak nejvíce z Prahy, Středočeského kraje, Vysočiny a Ústeckého kraje.



The Nestlé European Youth Employment Initiative

Obrázek 93 - logo Nestlé Needs YOUth; zdroj: Nestlé Flickr

- Projekty Nestlé Cocoa Plan, Ecolaboration a Nescafé Plan byly vzhledem k podobnému zaměření sloučeny do jedné souhrnné otázky. Jejich povědomí dosahovalo rovněž 11,69 %, z toho se však pouze 53,33 % respondentů domnívalo, že ví, čím se projekty skutečně zabývají. Následně pak 95,83 % z nich správně vybralo možnost „udržitelným pěstováním plodin a zlepšením životních podmínek farmářů“, zbytek chybně zvolil „zvýšení nabídky na globální burze plodin“. Největší povědomí o těchto projektech měly bezdětné ženy s maturitou, obyvatelé Prahy, Středočeského a Moravskoslezského kraje.



Obrázek 96 - logo Nestlé Cocoa Plan, zdroj: Flickr Nestlé



Obrázek 94 - logo Nespresso Ecolaboration; zdroj: Flickr Nestlé

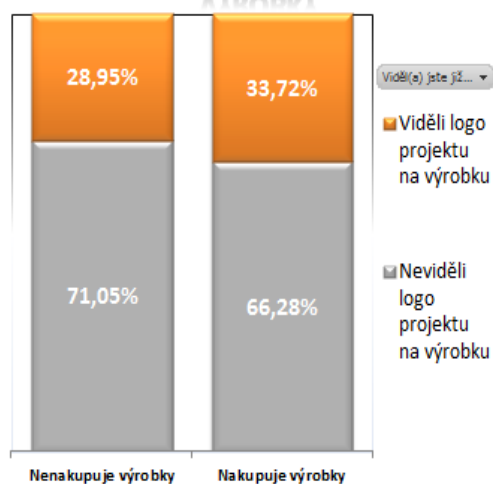


Obrázek 95 - logo Nescafé Plan; zdroj: Flickr Nestlé

Po zodpovězení této série otázek byly respondentovi znovu zobrazeny loga všech zmíněných projektů najednou a položena otázka „Viděl(a) jste již někdy na výrobku a propagačních materiálech logo některého ze zmíněných projektů?“. 33,25 % všech respondentů odpovědělo kladně – nejvíce středoškolsky vzdělaných z Prahy, Středočeského, Moravskoslezského a Ústeckého kraje. 35,32 % respondentů by hledalo více informací, vidělo-li by na výrobku logo některého ze zmíněných produktů, především pak mladší věkové kategorie s vyšším vzděláním. 27,79 % respondentů by potravinu s logem některého z projektů koupilo raději, nežli srovnatelný konkurenční výrobek bez

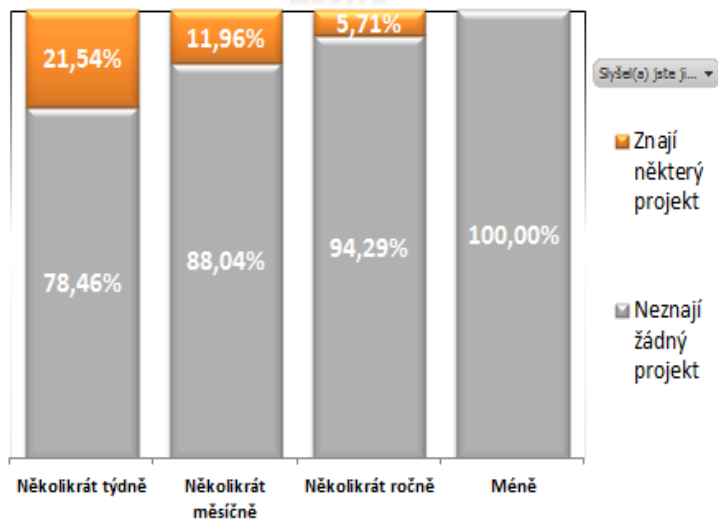
označení. Označení by mělo větší vliv na ženy, rodiče a obyvatele malých a středně velkých měst. 49,87 % respondentů souhlasí, že tyto a podobné projekty nadnárodních společností zaměřené na zlepšení životního a sociálního prostředí jsou skutečně prospěšné, ve srovnání s pouhými 13,81 % nesouhlasícími. Jen 18,96 % respondentů souhlasí, že společnost Nestlé podniká více kroků v oblasti společenské a ekologické odpovědnosti, nežli konkurence, 11,43 % s tímto nesouhlasí a 69,61 % respondentů neví. 29,61 % respondentů kupuje raději potraviny Nestlé, nežli konkurenční. Vyšší preference je patrná u spotřebitelů se základním a středoškolským vzděláním bez maturity a lidí z malých měst pod 3000 obyvatel. Respondenti, kteří kupují raději potraviny Nestlé, nežli konkurenční (celkem 114), byli v další otázce vyzváni k označení / dopsání jednoho (nebo více) důvodů preference. Nejvíce byla označována kvalita (95x), značka (48x), dostupnost v blízkých obchodech (40x), cena (38x), 13 respondentů označilo ekologickou / sociální šetrnost výrobků Nestlé, 11 obal výrobků, 10 zdravotní prospěšnost a 5 vepsalo jako důvod „chut“.

ZÁVISLOST NÁKUPŮ VÝROBKŮ NESTLÉ A UMISŤOVÁNÍ LOG CSV PROJEKTŮ NA VÝROBKU



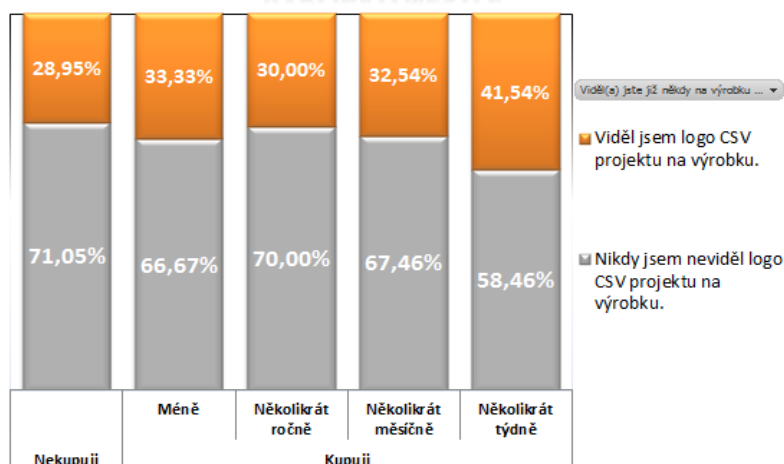
Obrázek 97 - závislost nákupů výrobků Nestlé; zdroj: vlastní zpracování

ZÁVISLOST FREKVENCE NÁKUPŮ VÝROBKŮ A ZNALOSTI CSV PROJEKTŮ NESTLÉ



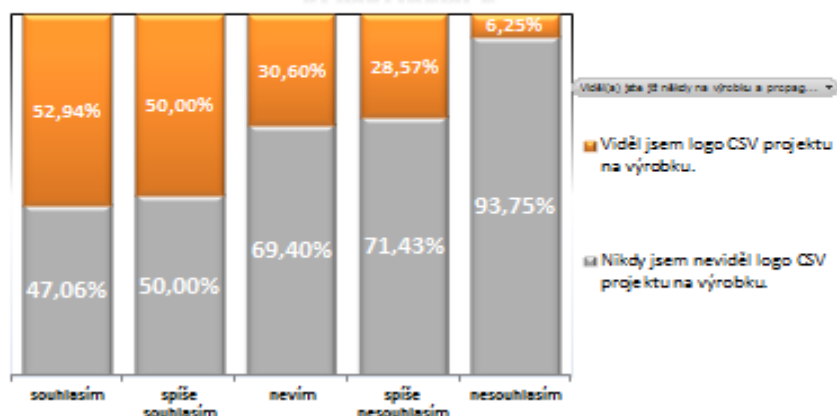
Obrázek 98 - závislost frekvence nákupů výrobků Nestlé; zdroj: vlastní zpracování

ZÁVISLOST FREKVENCE NÁKUPŮ A ZAZNAMENÁNÍ LOGA CSV PROJEKTU NA VÝROBKU NESTLÉ.



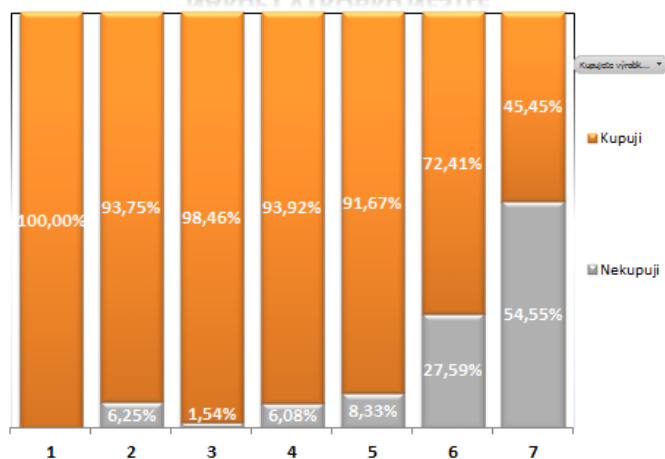
Obrázek 99 - závislost frekvence nákupů výrobků Nestlé; zdroj: vlastní zpracování

SPOLEČNOST NESTLÉ PODNIKÁ VÍCE KROKŮ V OBLASTI SPOLEČENSKÉ A EKOLOGICKÉ ODPOVĚDNOSTI, NEŽ KONKURENCE.



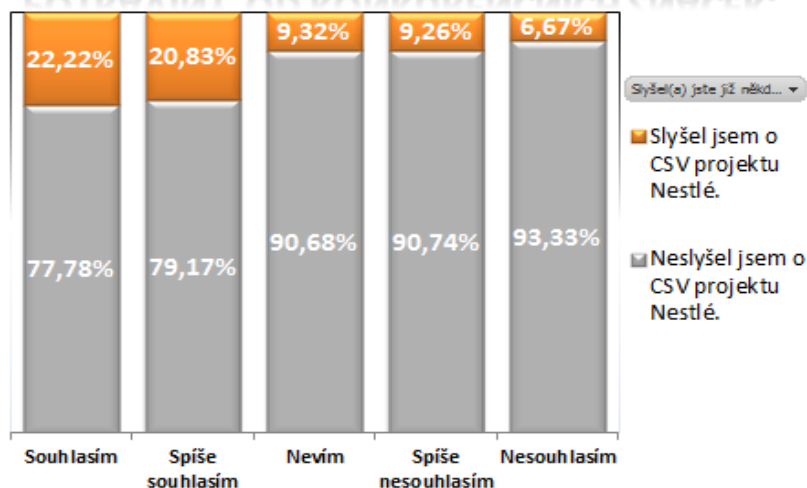
Obrázek 100 - závislost názoru; zdroj: vlastní zpracování

ZÁVISLOST RENSPOUSÍ V OTÁZCE Č.4 SÉMANTICKÉHO DIFERENCIÁLU: SOCIÁLNĚ ODPOVĚDNÁ SPOLEČNOST (1) VS. SOCIÁLNĚ NEODPOVĚDNÁ SPOLEČNOST (7) NA NÁKUPY VÝROBKŮ NESTLÉ



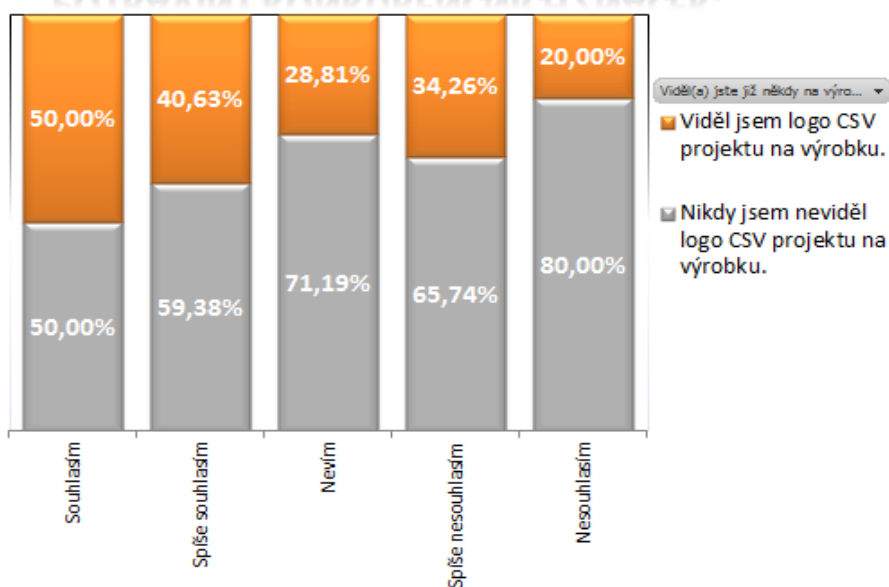
Obrázek 101 - závislost názoru; zdroj: vlastní zpracování

KUJUJI RADĚJI POTRAVINY NESTLÉ, NEŽ POTRAVINY OD KONKURENČNÍCH ZNAČEK.



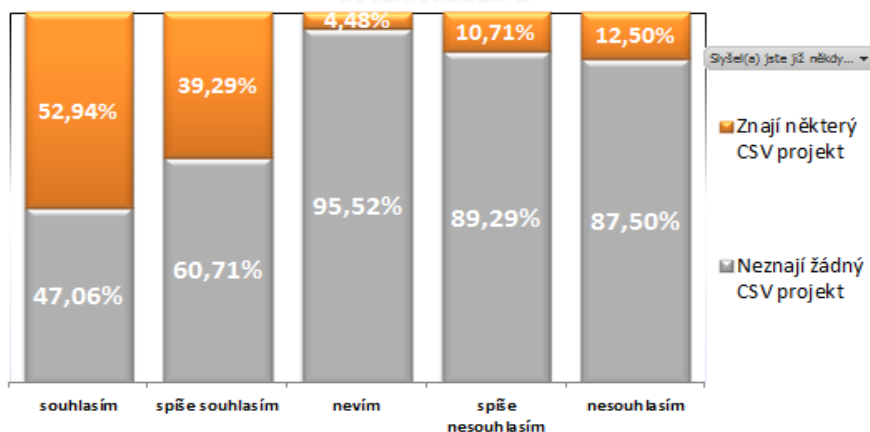
Obrázek 105 - závislost preference; zdroj: vlastní zpracování

KUJUJI RADĚJI POTRAVINY NESTLÉ, NEŽ POTRAVINY KONKURENČNÍCH ZNAČEK.

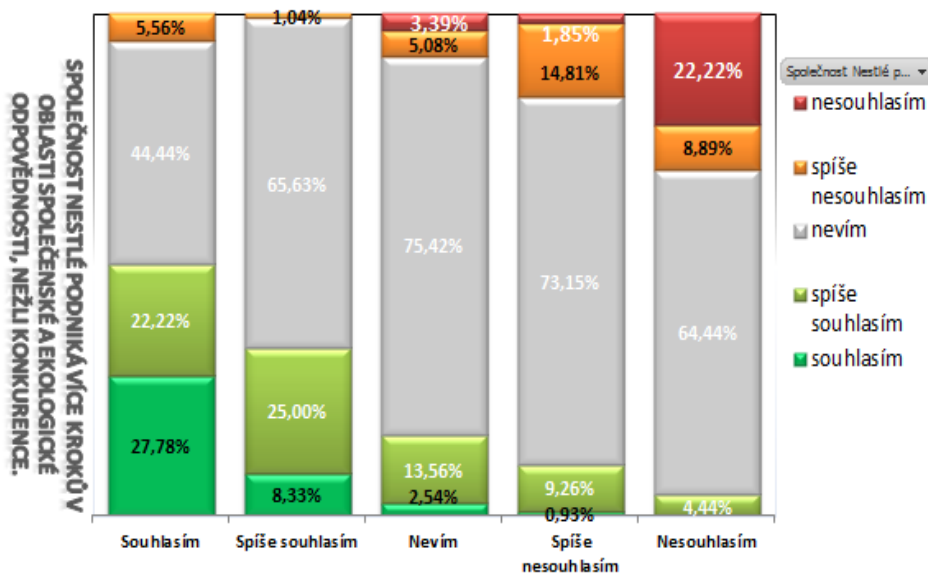


Obrázek 104 - závislost preference; zdroj: vlastní zpracování

SPOLEČNOST NESTLÉ PODNIKÁ VÍCE KROKŮ V OBLASTI SPOLEČENSKÉ A EKOLOGICKÉ ODPOVĚDNOSTI, NEŽLI KONKURENCE.



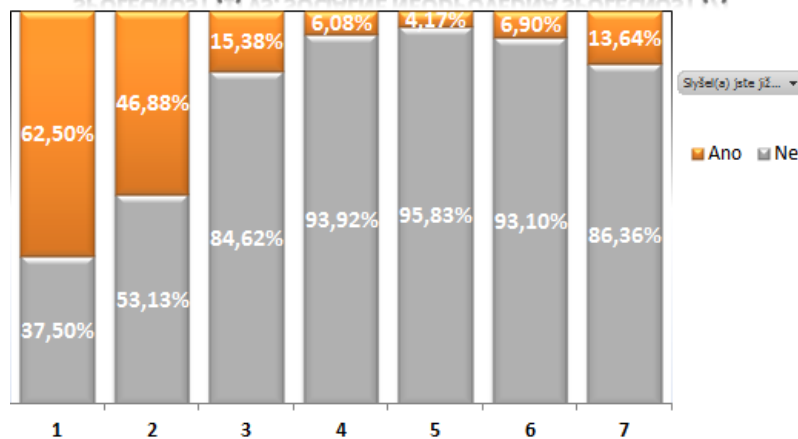
Obrázek 103 - závislost názoru; zdroj: vlastní zpracování



KUPIJI RADĚJI POTRAVINY NESTLÉ, NEŽ POTRAVINY KONKURENČNÍCH ZNAČEK.

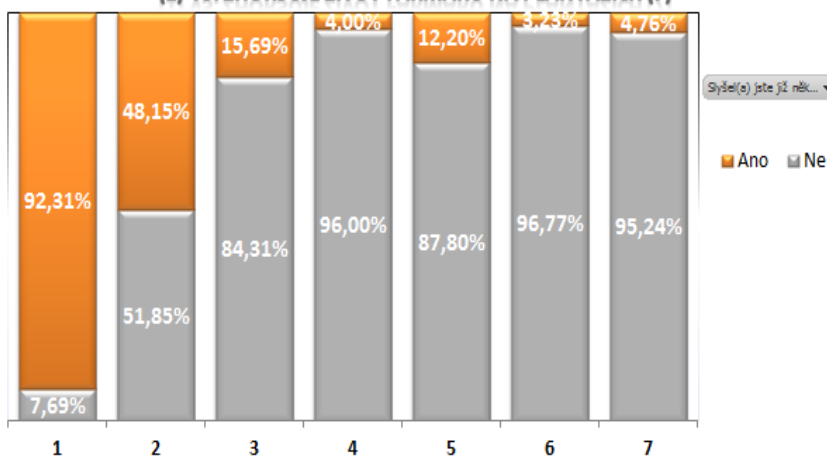
Obrázek 106 - závislost názoru a preference; zdroj: vlastní zpracování

VLIV ZNALOSTI NĚKTERÉHO Z CSV PROJEKTŮ NESTLÉ V RESPONSÍCH NA OTÁZKU Č.4 SÉMANTICKÉHO DIFERENCIÁLU: SOCIÁLNĚ ODPOVĚDNÁ SPOLEČNOST (1) VS. SOCIÁLNĚ NEODPOVĚDNÁ SPOLEČNOST (7)



Obrázek 108 - závislost názoru; zdroj: vlastní zpracování

VLIV ZNALOSTI NĚKTERÉHO Z CSV PROJEKTŮ NESTLÉ V RESPONSÍCH NA OTÁZKU Č.14 SÉMANTICKÉHO DIFERENCIÁLU: ZLEPŠUJE ŽIVOT FARMÁŘŮ NA PLANTÁŽÍCH (1) VS. ZHORŠUJE ŽIVOT FARMÁŘŮ NA PLANTÁŽÍCH (7)



Obrázek 107 - závislost názoru; zdroj: vlastní zpracování

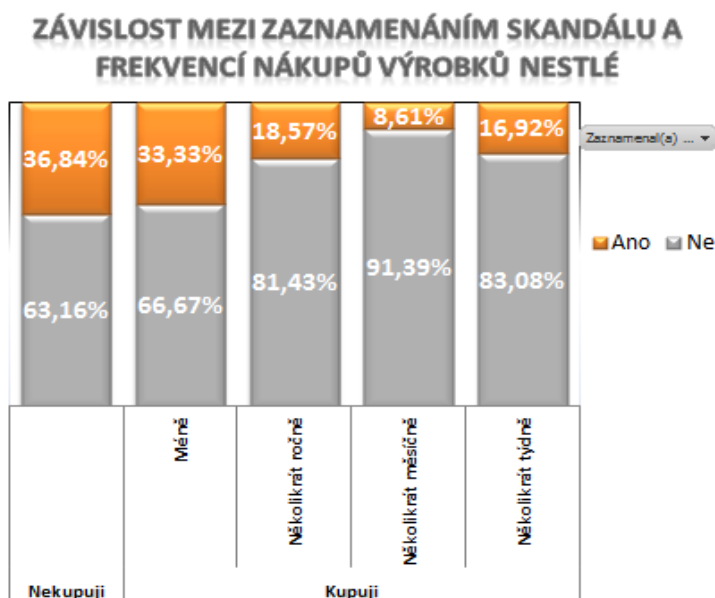
Poslední část otázek se týkala skandálů společnosti. Na otázku „Zaznamenal(a) jste během svého života některý ze skandálů společnosti Nestlé, týkající se životního prostředí, nebo chování k lidem?“ odpovědělo kladně 57 respondentů (14,81 %). Těm byla nabídnuta možnost uvést, který ze skandálů si pamatují. 38 lidí vypsalo konkrétní skandály společnosti, či uvedlo odkazy na dokumenty zabývající se problematikou. Response byly rozříděny dle jednotlivých témat:



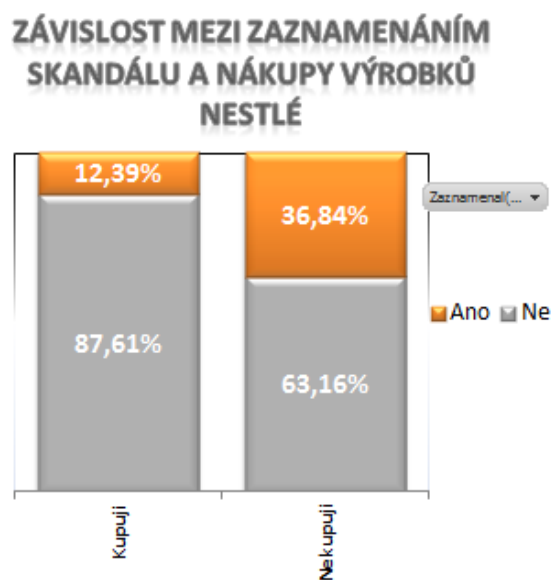
Obrázek 109 - znalost skandálů; zdroj: vlastní zpracování

Vnímání společnosti Nestlé bylo negativně ovlivněno u 68,42 % spotřebitelů, kteří si pamatovali některý ze skandálů: 53,85 % z nich omezilo nákupy výrobků Nestlé, 23,08 % je přestalo kupovat úplně. Skandál během svého života zaznamenal 24,64 % mužských respondentů, ale naopak jen 9,31 % žen. Nejcitlivější byli vedoucí pracovníci s velmi nadprůměrným platem, respondenti věkové skupiny 35 – 44 let a lidé s vysokoškolským vzděláním. Z geografického pohledu nejvyšší podíl respondentů, kteří zaznamenali skandál Nestlé, byl v Olomouckém (sídlo závodu Zora) a Karlovarském kraji. Poslední 2 otázky se pak týkaly obecných postojů k bojkotům nadnárodních společností ve smyslu nenakupování jejich potravin: 47,01 % českých spotřebitelů si myslí, že takovéto bojkoty mají význam (25,45 % neví a 27,53 % nesouhlasí a spíše nesouhlasí), 36,88 % by se

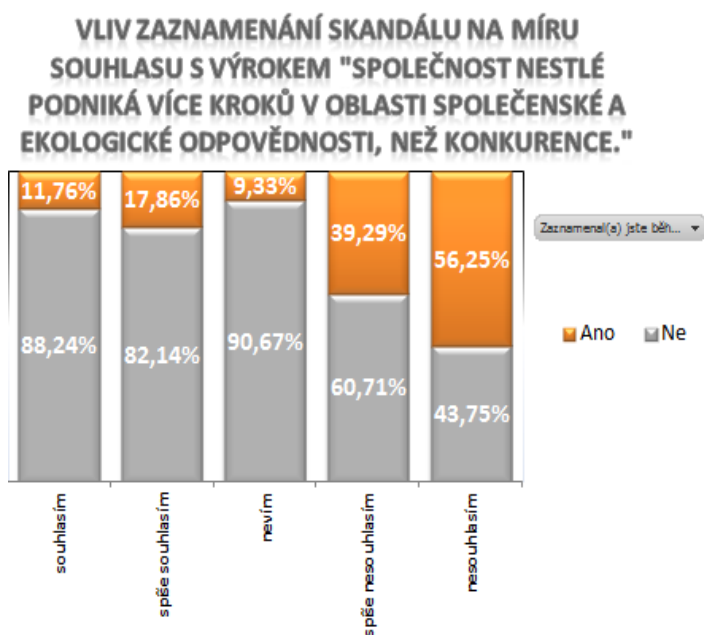
zároveň bylo ochotných takového bojkotu zúčastnit, pokud by se o něm dozvěděli – nejvíce mladí lidé s průměrným příjmem a vysokoškolským vzděláním, z velkých měst. 31,95 % s účastí na bojkotu nesouhlasí, či spíše nesouhlasí a 31,17 % neví.



Obrázek 110 - závislost frekvence nákupů; zdroj: vlastní zpracování

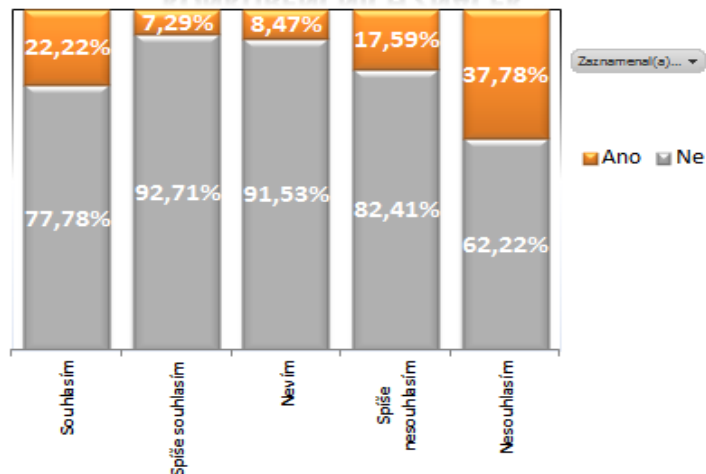


Obrázek 111 - závislost nákupů; zdroj: vlastní zpracování



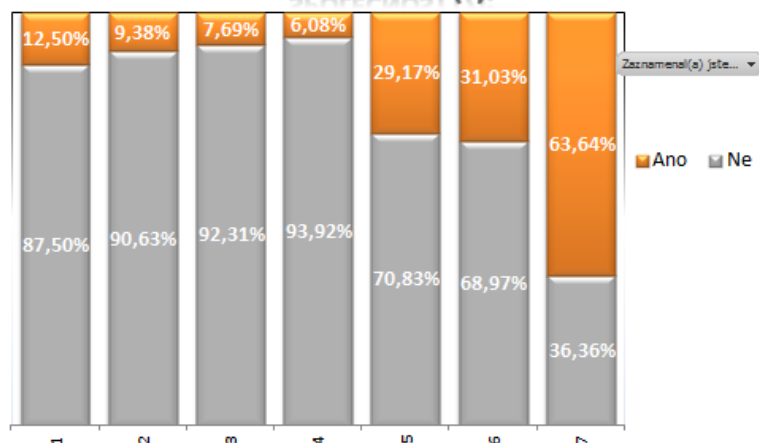
Obrázek 112 - závislost názoru; zdroj: vlastní zpracování

VLIV ZAZNAMENÁNÍ SKANDÁLU NA MÍRU SOUHLASU S VÝROKEM "KUPUJI RADĚJI POTRAVINY NESTLÉ, NEŽ POTRAVINY OD KONKURENČNÍCH ZNAČEK."



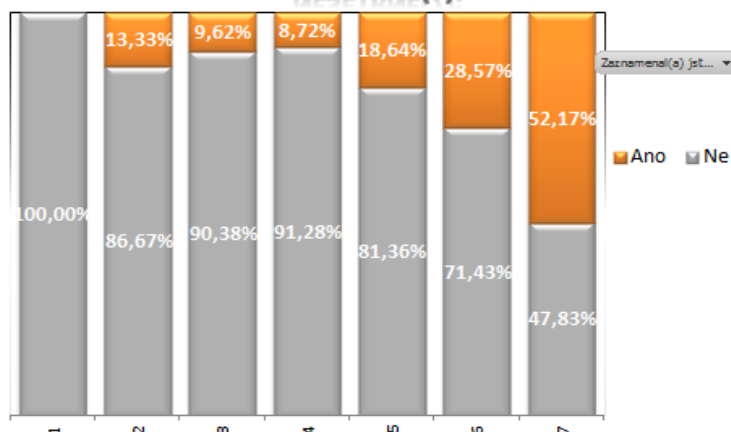
Obrázek 115 - závislost názoru; zdroj: vlastní zpracování

VLIV ZAZNAMENÁNÍ SKANDÁLU V RESPONCÍCH NA OTÁZKU Č.4 SÉMATICKÉHO DIFERENCIÁLU: SOCIÁLNĚ ODPOVĚDNÁ SPOLEČNOST (1) VS. SOCIÁLNĚ NEODPOVĚDNÁ SPOLEČNOST (7):



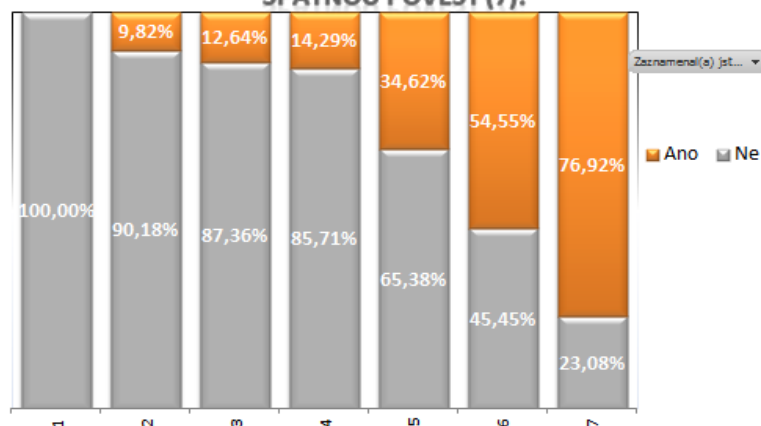
Obrázek 114 - závislost názoru; zdroj: vlastní zpracování

VLIV ZAZNAMENÁNÍ SKANDÁLU V RESPONCÍCH NA OTÁZKU Č.7 SÉMATICKÉHO DIFERENCIÁLU: VYRÁBÍ EKOLOGICKY ŠETRNĚ(1) VS. VYRÁBÍ EKOLOGICKY NEŠETRNĚ(7):



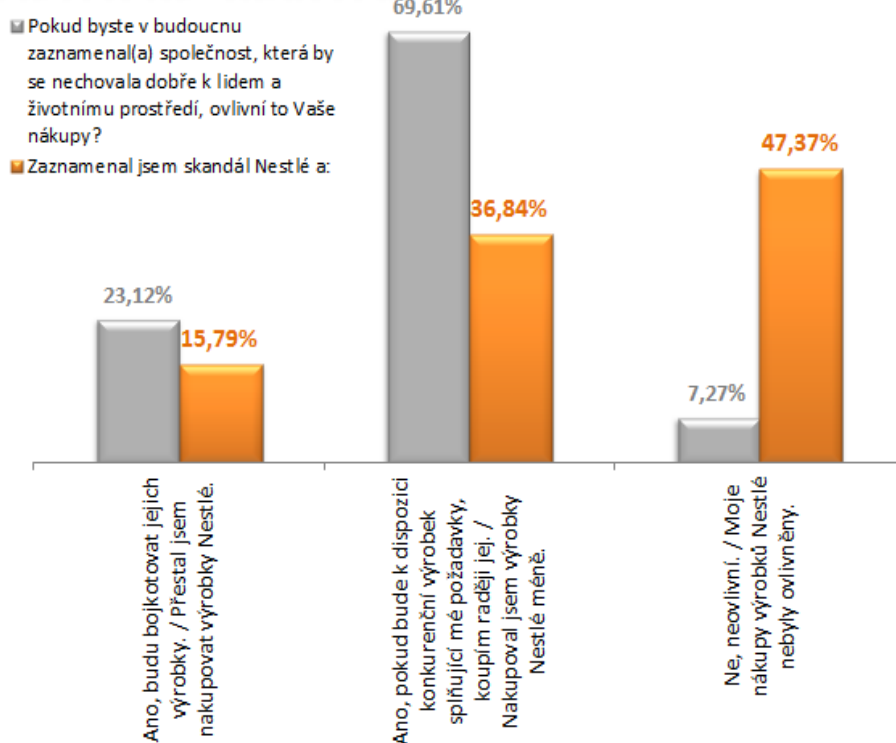
Obrázek 113 - závislost názoru; zdroj: vlastní zpracování

VLIV ZAZNAMENÁNÍ SKANDÁLU V RESPONSÍCH NA OTÁZKU Č.18 SÉMATICKEHO DIFERENCIÁLU: MÁ CELKOVĚ DOBRU POVĚŠT (1) VS. MÁ CELKOVĚ ŠPATNOU POVĚŠT (7):



Obrázek 116 - závislost názoru; zdroj: vlastní zpracování

POSTOJ VS. REALITA



Obrázek 117 - postoj vs. realita; zdroj: vlastní zpracování

10.5. Vyhodnocení teoretických předpokladů

- Většina spotřebitelů již někdy slyšela o pojmu „společenská odpovědnost organizací“ / „Corporate Social Responsibility“, ale neví, co si pod ním konkrétně představit.
 - 53 % respondentů již o pojmu slyšelo a 82 % z nich dále vědělo a správně označilo, co tento pojem znamená. Potvrzeno, že většina spotřebitelů o pojmu již slyšela; vyvráceno, že neví, co si pod ním představit.
- Pro většinu spotřebitelů je důležité chránit životní prostředí.
 - Pro 86 % českých spotřebitelů je důležité chránit životní prostředí. Potvrzeno.
- Většina spotřebitelů nevěří propagaci výrobců potravin.
 - 61 % českých spotřebitelů nevěří propagaci výrobců potravin. Potvrzeno.
- Pro většinu spotřebitelů je důležité vybírat potraviny vyrobené eticky, s ohledem k životnímu prostředí a mohou si to dovolit; ekologická / sociální šetrnost výrobku však nepatří k hlavním faktorům při nákupu potravin.
 - Pro 64 % respondentů je důležité vybírat potraviny vyrobené eticky, s ohledem k životnímu prostředí – potvrzeno. Pouze 32 % z nich si to nemůže dovolit – potvrzeno. Mezi ostatními faktory při nákupu potravin však většina spotřebitelů zařadila ekologickou / sociální šetrnost až na 6. místo – potvrzeno.
- Většina spotřebitelů by alespoň omezila nákupy produktů společnosti, která by se nechovala dobře k lidem, nebo životnímu prostředí.
 - 86 % spotřebitelů by raději koupilo konkurenční výrobek, anebo úplně bojkotovalo produkty firmy, která by se nechovala dobře k lidem, nebo životnímu prostředí. Potvrzeno.
- Většina spotřebitelů vnímá společnost Nestlé spíše pozitivně, co se týče její pověsti a vztahu k sociálnímu a environmentálnímu prostředí.
 - Celkovou pověst Nestlé vnímají spotřebitelé pozitivně, v ostatních otázkách sémantického diferenciálu týkajících se vztahu společnosti k životnímu a sociálnímu prostředí se ale přikláněli jak k pozitivní, tak k negativní straně škály – ani potvrzeno, ani vyvráceno.
- Většina spotřebitelů kupuje pravidelně výrobky Nestlé.
 - 90 % respondentů kupuje pravidelně výrobky Nestlé. Potvrzeno.

- Většina spotřebitelů nikdy neslyšela o žádném ekologickém, ani sociálním projektu Nestlé, vědomě to však jejich vnímání společnosti negativně neovlivňuje.
 - *86 % respondentů nikdy neslyšelo o žádném ekologickém, ani sociálním projektu Nestlé. 98 % z nich není tímto faktem negativně ovlivněno. Potvrzeno.*
- Spotřebitelé, kteří již o některém ze sociálních / ekologických projektů společnosti slyšeli, vnímají Nestlé pozitivněji.
 - *Přestože přímo odpovědělo pouze 25 % respondentů, že jsou těmito projekty pozitivně ovlivněni ve vnímání společnosti, z analýzy závislostí odpovědí vyplynulo, že znalost projektů má značný vliv na celkové vnímání Nestlé, nákupy výrobků Nestlé, frekvenci nákupů i preferenci výrobků před konkurenčními. Potvrzeno.*
- Z CSV projektů společnosti jsou neznámější ty, jejichž logo je umístováno na výrobky.
 - *Povědomí o projektech, jejichž loga jsou umístována na výrobky, mělo pouze 12 % respondentů, spontánní znalost byla ještě nižší. Nejznámější se ukázala celková koncepce CSV, kterou znalo 16 % respondentů. Vyvráceno.*
- Většina spotřebitelů logo CSV projektů Nestlé na produktu nezaznamenala – pokud by ho však zaznamenali, zajímalo by je více informací a koupili by takovýto výrobek spíše, než srovnatelný konkurenční bez označení.
 - *33 % respondentů na výrobku zaznamenalo logo projektu. Potvrzeno. 35 % by hledalo více informací, pokud by zaznamenali logo projektu na výrobku. Vyvráceno. A pouze 28 % odpovědělo na přímou otázku, že by koupilo výrobek s logem projektu spíše, nežli konkurenční bez označení. Z analýzy závislostí však vyplynul vztah mezi zaznamenáním loga některého CSV projektu Nestlé na výrobku, nákupy a frekvenci nákupů výrobků Nestlé i preferencí výrobků Nestlé. Potvrzeno.*
- Většina spotřebitelů si myslí, že Nestlé podniká v oblasti společenské a ekologické odpovědnosti více kroků, než konkurence.
 - *Pouze 19 % respondentů souhlasí s tímto výrokem, většina nedokáže posoudit. Vyvráceno.*
- Většina spotřebitelů kupuje raději výrobky Nestlé, nežli konkurenční – mezi hlavními faktory preference však není sociální / ekologická šetrnost výrobků.
 - *Pouze 30 % respondentů kupuje raději potraviny Nestlé, nežli konkurenční – vyvráceno. Jako hlavní důvod pak byla uváděna především kvalita, sociální / ekologická šetrnost byl až 5. nejčastější důvod preference výrobků - potvrzeno. Z analýzy závislostí však*

vyplýnul vztah mezi preferencí výrobků, znalostí CSV projektů Nestlé a umístováním log CSV projektů na produkty.

- Většina spotřebitelů během svého života nezaznamenala žádný ze skandálů společnosti Nestlé – pokud ho zaznamenali, nepamatují si již, o co se jednalo.
 - *Pouze 15 % spotřebitelů zaznamenalo skandál – potvrzeno; většina z nich si však pamatovala konkrétně jaký - vyvráceno.*
- Vnímání Nestlé i nákupy výrobků Nestlé byly negativně ovlivněné u spotřebitelů, kteří zaznamenali některý ze skandálů společnosti.
 - *Analýza závislostí potvrdila vztah mezi zaznamenáním skandálu a vnímáním společnosti Nestlé, nákupy i frekvencí nákupů výrobků Nestlé. Potvrzeno.*
- Většina spotřebitelů si myslí, že bojkoty nadnárodních společností (ve smyslu nenakupování jejich výrobků) mají smysl, nebyla by však ochotna se jich účastnit.
 - *47 % spotřebitelů si myslí, že bojkoty nadnárodních společností mají smysl – vyvráceno. Pouze 37 % by bylo ochotných se jich účastnit – potvrzeno. Procento skutečně bojkotujících výrobky Nestlé po zaznamenání skandálu v minulosti bylo ještě nižší (15,79 % dle odpovědí respondentů).*

11. Návrhy pro Nestlé Česko

Na základě analýzy CSV aktivit Nestlé SA i Nestlé Česko, základních marketingových principů společnosti, analýzy světového i českého trhu s potravinami, trendů předpovězených globálními marketingovými agenturami i výsledků dotazníkového šetření (zjištěných postojů českých spotřebitelů, vnímání společnosti Nestlé, úrovně znalosti jejich environmentálních a sociálních projektů, vazeb mezi jejich znalostí a spotřebitelským nákupním rozhodováním a vazeb mezi zaznamenáním skandálu a spotřebitelským nákupním rozhodováním) byla ve vztahu k aktivitám společenské odpovědnosti a zeleného marketingu sestavena Matice návrhů v propojených dimenzích celkové strategie společnosti, lokálních značek, produktů a zákazníků. Matice je určitou parafrází matice zeleného marketingu Johna Granta, integrující jednotlivé návrhy do 4 vzájemně se ovlivňujících dimenzí - aktivity by měly začínat v levém horním rohu 9 návrhy v celkové strategii společnosti, pokračovat skrz prostřední část matice 9 návrhy pro strategii lokálních značek a 6 návrhy pro strategii na úrovni produktů a končit v pravém dolním rohu aktivním zapojením koncových spotřebitelů, jejich výchovou a podporou v odpovědné spotřebě. Realizace těchto návrhů by mohla podpořit dlouhodobou udržitelnost podnikatelských aktivit Nestlé Česko, zvýšit spotřebitelské povědomí o aktivitách environmentální a společenské odpovědnosti firmy a zlepšit vnímání klíčových cílových skupin zákazníků. V konečném důsledku by mohla Nestlé Česko poskytnout konkurenční výhodu a pomoci ke zvýšení podílů v jednotlivých kategoriích vysoce konkurenčního trhu balených potravin v České republice. To vše s respektem k předpovídaným trendům potravinářského průmyslu, v souladu s principy zeleného marketingu a společenské odpovědnosti. V době, kdy většina ostatních globálních hráčů na českém trhu teprve postupně začíná představovat a komunikovat svoje CSR koncepce, český trh se postupně vzpamatovává z dopadů světové hospodářské krize a nejvýznamější konkurenti zažívají stagnaci, či dokonce pokles prodejů a podílů.



Obrázek 118 - Matice návrhů pro společnost Nestlé Česko; zdroj: vlastní zpracování

11.1. Navrhované strategie společnosti

- 1) Důraz na udržitelnost jako součást strategie firmy: udržitelnost podnikání, ohleduplnost k životnímu a sociálnímu prostředí a respektování lidských práv i jednotlivců již nyní tvoří jednu ze základních součástí podnikatelských principů – je však třeba toto zakomponovat do všech firemních operací a procesů a vytrvale komunikovat směrem k interním i externím stakeholderům prostřednictvím právě například základních podnikatelských principů, či zveřejňování výročních zpráv Vytváření sdílených hodnot, které zatím v ČR byly publikovány pouze jednou.

Časový horizont realizace změny: dlouhodobý.

Náklady: střední..

Obtížnost: vysoká.

Potenciální dopad: vysoký.

- 2) Zahnutí udržitelnosti do komunikace lokálních značek: celková komunikace koncepce CSV a jednotlivých projektů probíhá především ve směru ke korporátní značce Nestlé, vybrané projekty i k jednotlivým globálním značkám, lokální značky však mnohdy nejsou asociovány ani se společností Nestlé, natožpak s jejími CSV aktivitami. Je třeba asociovat lokální značky s globálními projekty – například Orion může být zapojený do Nestlé Cocoa Plan, Zora Olomouc již nyní na projekt přispívá, což však spotřebitelé netuší vzhledem k nekomunikaci tohoto faktu. Dále mohou být s minimálními náklady odstartovány lokální projekty typu Nestlé pro vodu v krajině, případně využito existujících a vytvořeno propojení s českými značkami a výrobky.

Časový horizont realizace změny: dlouhodobý.

Náklady: vysoké.

Obtížnost: vysoká.

Potenciální dopad: vysoký.

- 3) Kvantifikace všech závazků: na globální úrovni společnost měří svoji úroveň na poli environmentálních a sociálních aktivit soustavou více než 60 klíčových ukazatelů výkonu. Všechny hodnoty musí být vzhledem ke globálnímu reportingu měřeny i na lokální úrovni – je tedy na čase vytvořit konkrétní závazky Nestlé Česko a otevřeně je publikovat, včetně nastavení termínů jejich plnění. Spotřebitelé citlivější v otázkách environmentálních a sociálních aktivit mohou toto pouze ocenit.

Časový horizont realizace změny: dlouhodobý.

Náklady: žádné.

Obtížnost: vysoká.

Potenciální dopad: vysoký.

- 4) Sestavení týmu digitální akcelerace: ve světě již působí 25 takovýchto týmů, je na čase sestavit i tým pro střední a východní Evropu s možností monitorovat a částečně ovlivňovat veřejné mínění i senzitivitu vnímání problematických témat. Jak se ukázalo ve výzkumu, čeští spotřebitelé jsou citliví ke špatnému chování firem v oblasti ekologické i sociální, což ovlivňuje jejich nákupní chování. Vzhledem k tomu, že český trh je z hlediska globální působnosti pro Nestlé velmi malý, bylo by možné sestavit tým pro region střední a východní Evropy s několika českými experty, který by působil v rámci již fungujícího střediska sdílených služeb pro Zónu Evropa ve Lvově.

Časový horizont realizace změny: střednědobý.

Náklady: vysoké.

Obtížnost: střední.

Potenciální dopad: střední.

- 5) Využívání sociálních sítí: sociální sítě jsou mocným a prakticky beznákladovým prostředkem pro marketingové kampaně, prezentaci značek a nových produktů, stejně tak jako pro aktivní komunikaci se spotřebiteli. Bylo by vhodné plně využít jejich potenciál i ke komunikaci globálních a lokálních CSV aktivit Nestlé v České republice, osvětě spotřebitelů a k vytvoření propojení jednotlivých projektů s českými značkami - zpočátku například představením konkrétních aktivit na jednotlivých fanouškovských prezentacích a provázáním odkazů v rámci hierarchie stránek.

Časový horizont realizace změny: střednědobý.

Náklady: nízké.

Obtížnost: nízká.

Potenciální dopad: střední.

- 6) Důraz na lokální projekty a jejich výraznější komunikace: množství doposud realizovaných projektů na území České a Slovenské republiky i jejich komunikace a dopad je zatím velmi nízký - přitom lze očekávat pozitivní reakce spotřebitelů na tyto i podobné aktivity. Vzhledem k nákladnosti jejich propracovanější propagace (či dokonce teoretického umístění log na výrobky), by bylo zpočátku vhodné vybrat jeden perspektivní projekt, využít sociálních sítí, aktivně zapojit spotřebitele

prostřednictvím tematických soutěží, akcí apod. a následně vyhodnotit dopady a případnou realizaci dalších projektů, včetně jejich propagace.

Časový horizont realizace změny: střednědobý.

Náklady: vysoké.

Obtížnost: střední.

Potenciální dopad: střední.

- 7) Tlak na dodavatele – Responsible Sourcing: dodavatelů, kteří na území ČR prošli auditem 4 pilířů SMETA v rámci Responsible Sourcing je zatím velmi málo. Úlohou nákupního oddělení by mělo být stanovení konkrétního cíle v procentuálním podílu auditovaných dodavatelů a rovněž jejich pravidelná revize – především, co se týká dodavatelů surovin do výroby a dodavatelů s vyšším rizikem environmentálního / sociálního dopadu.

Časový horizont realizace změny: dlouhodobý.

Náklady: žádné (audit platí dodavatel).

Obtížnost: střední.

Potenciální dopad: střední.

- 8) Závazky se zákazníky: nejen dodavatelé jsou důležitými stakeholdery společnosti – na opačné straně stojí zákazníci – velké obchodní řetězce i tisíce malých obchodníků. Přestože vyjednávací pozice Nestlé je u této kategorie menší, stále zde je určitý prostor – možností je například představení nových iniciativ, vytvoření společných aliancí, zapojení zákazníků do projektu Nestlé Needs YOUth a podobně. Tyto aktivity by mohly pomoci oběma stranám, co se týče stmelení vzájemných vztahů i odlišení od konkurence, stejně tak jako k získání benefitu v očích spotřebitelů citlivých v otázkách environmentální / sociální odpovědnosti.

Časový horizont realizace změny: dlouhodobý.

Náklady: vysoké.

Obtížnost: vysoká.

Potenciální dopad: střední.

- 9) Rozvoj produktových kategorií se zdravotním, environmentálním a společenským potenciálem: naprosto klíčová aktivita vzhledem k celé koncepci CSV i budoucnosti trhu s balenými potravinami dle globálních agentur pro výzkum trhu. U potravin, jež budou z principu věci vždy nezdravé (například mléčná čokoláda), je třeba najít

způsob, jakým je v pozitivním slova smyslu alespoň obohatit a zároveň odlišit od konkurenčních (např. Kitkat s výtažky čajových extraktů a zvýšeným obsahem antioxidantů). Klíčový bude další rozvoj fortifikovaných potravin a komunikování jejich předností. K tomu může společnost využít svého extrémně silného výzkumu i pravidelných inovací metodikou 60/40+.

Časový horizont realizace změny: dlouhodobý.

Náklady: vysoké.

Obtížnost: vysoká.

Potenciální dopad: vysoký.

11.2. Navrhované strategie lokálních značek

- 1) Důraz na příslušnost k firmě a tradici značek: řada spotřebitelů si stále nespojuje menší lokální značky s Nestlé. Vzhledem k enormnímu úsilí, které společnost věnuje propagaci a komunikaci svých CSV aktivit i vývoji svého mediálního obrazu by bylo vhodné zvýšit asociaci všech pozitivních faktorů vnímaných celkově u Nestlé rovněž i u konkrétních místních značek - jejich užším propojením s mateřskou společností a zobrazováním loga Nestlé v lokálních kampaních, či díky viditelnějšímu umístění loga Nestlé na produktech. Rovněž by při určitých příležitostech (například 150. výročí továrny Sfinx v roce 2013) bylo vhodné lépe využívat potenciál dlouholeté tradice některých produktů v marketingové komunikaci a či při uvádění limitovaných řad výrobků.

Časový horizont realizace změny: dlouhodobý.

Náklady: střední.

Obtížnost: střední.

Potenciální dopad: střední.

- 2) Využívání sociálních sítí: potenciál sociálních sítí je vysoký i v případě komunikace jednotlivých lokálních značek – většina z nich již provozuje oficiální webové prezentace, širší využívání je však na českém trhu stále v počátcích. Nástroje typu Social Media Listening Toolkit přitom poskytují prakticky beznákladovou a okamžitou možnost monitoringu spotřebitelských nálad a názorů. Sociální sítě by se rovněž měly stát jedním z hlavních kanálů komunikace CSV aktivit Nestlé, k čemuž by bylo vhodné jejich užší propojení s jednotlivými značkami společnosti.

Časový horizont realizace změny: krátkodobý.

Náklady: nízké.

Obtížnost: nízká.

Potenciální dopad: střední.

- 3) Zahnutí udržitelnosti do příběhů značek: udržitelné podnikání a aktivity s ním spojené by se měly stát součástí příběhů jednotlivých lokálních značek, různé případové studie mohou být dále využívány v marketingové komunikaci, na sociálních sítích i v reklamních kampaních, čímž mohou zlepšit jak úroveň vnímání problematiky spotřebiteli, tak pomoci budovat dlouhodobou image konkrétních značek.

Časový horizont realizace změny: střednědobý.

Náklady: střední.

Obtížnost: vysoká.

Potenciální dopad: vysoký.

- 4) Soulad lokálních značek s celkovou strategií: je nezbytné, aby lokální značky jednaly a jejich komunikace vždy probíhala v souladu s celkovou podnikatelskou strategií Nestlé, avšak s respektem k místním podmínkám a spotřebitelům. Využívání některých globálních principů a nástrojů Nestlé může pomoci zefektivnit jejich činnost, stejně tak jako zaručit dodržování zákonů a ohleduplné podnikání s ohledem na životní a sociální prostředí. Dlouhodobě budovaná podniková kultura by měla být beze zbytků dodržována i na českém trhu.

Časový horizont realizace změny: dlouhodobý.

Náklady: nízké.

Obtížnost: vysoká.

Potenciální dopad: vysoký.

- 5) Více spolupráce se třetími stranami a spotřebitelskými sdruženími: lokální značky v současné době prakticky nenabízejí produkty ověřené nezávislou třetí stranou a spolupracují s minimem spotřebitelských sdružení. Protože zvýšit podíl produktů certifikovaných nezávislou třetí stranou v globálním měřítku není českým zastoupením Nestlé ovlivnitelné, bylo by vhodné začít u místních produktů a značek. Nezávislá certifikace bude mít vždy větší váhu, než označení vlastními eko-značkami, navíc povědomí spotřebitelů i v tomto směru stále roste. Spotřebitelská sdružení pak mohou expertům v marketingu poskytnout cennou zpětnou vazbu a užší spolupráce s nimi by

v době vysoké popularity a vlivu zveřejňovaných testů potravin mohla společnost rovněž poskytnout určitou konkurenční výhodu.

Časový horizont realizace změny: dlouhodobý.

Náklady: nízké.

Obtížnost: střední.

Potenciální dopad: vysoký.

- 6) Důraz na místní výrobu: většina lokálních značek stále vyrábí svoji produkci v České republice – vzhledem k vysoké citlivosti spotřebitelů k místní produkci prokázané v předchozím výzkumu by bylo vhodné tento fakt dále využít v marketingových aktivitách a zdůraznit v komunikaci spotřebitelům, či přímo na obalech výrobků. Rovněž některé globální značky jsou vyráběné v českých a slovenských závodech, čehož by bylo vhodné využít alespoň nenákladnou formou při in-store propagaci (například na stojanech s produkty).

Časový horizont realizace změny: střednědobý.

Náklady: střední.

Obtížnost: nízká.

Potenciální dopad: vysoký.

- 7) PPP produkty do všech kategorií: v České republice chybí zástupce PPP produktů Nestlé ve všech kategoriích, kromě čokoládových tyčinek. Potenciál je přitom extrémní. PPP produkce by mohla ukrojit část podílu privátním značkám a prostředkem k tomu by se mohlo stát například i zdůraznění ekologické / sociální šetrnosti při produkci těchto výrobků, kterou privátní značky zatím zaručit nemohou.

Časový horizont realizace změny: střednědobý.

Náklady: vysoké.

Obtížnost: vysoká.

Potenciální dopad: vysoký.

- 8) Fortifikované produkty do všech kategorií: fortifikace dokáže v očích spotřebitelů vytvořit relativně zdravou potravinu i z cukrovinky, jakou jsou například gumoví medvídci obohacení vitamínem C. Potenciál fortifikovaných produktů je extrémní. Přestože se v ČR prodává řada obohacených produktů jak v kategorii cukrovinek, tak dehydratovaných potravin i dětské výživy Nestlé, není toto zatím dostatečně využíváno

v komunikaci, ani na obalech výrobků. Je třeba zareagovat na trendy českého trhu balených potravin dříve, než Nestlé v tomto směru předstihne konkurenci.

Časový horizont realizace změny: střednědobý.

Náklady: střední.

Obtížnost: střední.

Potenciální dopad: vysoký.

- 9) Etika / udržitelnost u všech prémiových řad: prémiové řady produktů by měly být zosobněním vysokého společenského statusu, extrémní kvality a zároveň etické / ekologické certifikace se zaručenými principy udržitelné výroby i celého životního cyklu. V jejich cílové skupině je více nositelů trendů, než v kterékoliv jiné a vysoké environmentální / sociální kvality by se u této skupiny produktů měly stát samozřejmostí. Nestlé Česko zatím praktikuje a dále komunikuje pouze globální programy u divize prémiové kávy Nespresso, skupina spotřebitelů s vysoce nadprůměrnými příjmy však dle výsledků výzkumu v předchozí části vnímá společnost nejkritičtěji ze všech.

Časový horizont realizace změny: dlouhodobý.

Náklady: vysoké.

Obtížnost: vysoká.

Potenciální dopad: střední.

11.3. Navrhované strategie pro produkty

- 1) Udržitelnost na obalu i na stojanu: je velmi důležité zvýšit penetraci log CSV projektů na produktech Nestlé. V zájmu jejich zaznamenání spotřebitelem pak využít i in-store aktivit a produktových stojanů (například se vsuvkou na informační letáky) k další, hlubší a cenově efektivní formě komunikace těchto aktivit. Jak bylo prokázáno v předchozím výzkumu, zaznamenání loga CSV projektů Nestlé mělo vliv jak na celkové vnímání společnosti, tak na frekvenci nákupů i preferenci výrobků Nestlé před konkurenčními.

Časový horizont realizace změny: dlouhodobý.

Náklady: střední.

Obtížnost: střední.

Potenciální dopad: vysoký.

- 2) Přehledné značení velikosti porce a složení: urychlené zavedení přehledného značení doporučených velikostí porcí produktů Nestlé spolu s výrazným a jednoznačným značením složení, včetně zdůraznění benefitů potraviny v případě fortifikace některým výživovým prvkem, či značení sníženého obsahu škodlivých látek může spotřebitelům pomoci rozpoznat potraviny kvalitativně odlišné od konkurenčních a poskytnout společnosti konkurenční výhodu v souladu s jedním z hlavních pilířů CSV: Výživou.

Časový horizont realizace změny: střednědobý.

Náklady: vysoké.

Obtížnost: střední.

Potenciální dopad: střední.

- 3) Dohledatelnost surovin: vzhledem k řadě programů Nestlé realizovaných v zájmu maximální dohledatelnosti mnoha použitých surovin až po farmu původu by bylo vhodné tyto programy i nadále rozvíjet a v další fázi tuto přednost zdůraznit i v marketingové komunikaci jednotlivých značek. Vzhledem k extrémně vysoké citlivosti spotřebitelů na bezpečnost potravin by toto mohlo být jedním z mála faktorů vedoucím k odlišení na vysoce konkurenčním trhu balených potravin v České republice, i k získání konkurenční výhody například před tradičně silnými privátními značkami obchodních řetězců.

Časový horizont realizace změny: dlouhodobý.

Náklady: vysoké.

Obtížnost: vysoká.

Potenciální dopad: vysoký.

- 4) Více eko-značek a certifikací třetích stran: jak ukázal výzkum v předchozí části, většina spotřebitelů nezaznamenala na výrobku logo žádného CSV projektu Nestlé. Ti, kteří některé z log zaznamenali, jím však byli pozitivně ovlivněni - a to jak ve vnímání společnosti samotné, tak při preferenci jejich produktů. Přestože mnoho produktů s logy interních programů Nestlé splňuje i kritéria pro získání nezávislé certifikace (například Fair-Trade, či UTZ), tato další certifikace na jejich obaly není umístěována. Bylo by proto vhodné buď zvýšit povědomí spotřebitelů o interních CSV programech Nestlé, nebo na obaly produktů umístit i loga třetích stran, která se těší většímu povědomí i respektu spotřebitelů.

Časový horizont realizace změny: dlouhodobý.

Náklady: střední.

Obtížnost: střední.

Potenciální dopad: vysoký.

- 5) Zahnutí udržitelnosti do příběhů produktů: stejně jako by značky celkově měly zahrnout CSV aktivity do svých příběhů, to samé by bylo vhodné realizovat i v případě konkrétních produktů – toto pak může být využito v propagačních aktivitách, případové studie například umístěny na obaly jednotlivých výrobků a využity k další environmentální výchově dospělých i dětských spotřebitelů. To může pomoci ke zvýšení jejich citlivosti vůči etickým a ekologickým otázkám i k budování užších vztahů a vazeb ke značkám a jednotlivým produktům.

Časový horizont realizace změny: dlouhodobý.

Náklady: střední.

Obtížnost: střední.

Potenciální dopad: vysoký.

- 6) QR kódy a nové technologie: to, že QR kódy na produktech nebyly jen módní vlnou, již prokázal čas. Jejich využití k ověření ekologických a etických vlastností výrobku ve světě je již běžné a je jen otázkou času, kdy se první takového produkty objeví v České republice. Se svým inovačním potenciálem i využíváním moderních technologií je tak Nestlé Česko v ideální pozici využít tento trend ve svůj prospěch a například díky programům dohledatelnosti použitých surovin až po farmu původu zprostředkovat tuto možnost ve své masové produkci i spotřebitelům. Další řada aplikací poskytujících např. recenze potravin pak stále čeká na pozornost světových výrobců.

Časový horizont realizace změny: střednědobý.

Náklady: střední.

Obtížnost: střední.

Potenciální dopad: střední.

11.4. Navrhované strategie pro vztah se zákazníky

- 1) Podpora v odpovědné spotřebě: prostřednictvím přehledného značení velikostí porcí i složení produktů včetně jejich předností a obohacujících látek může společnost nadále pomáhat spotřebitelům vést zdravý životní styl - dokud toto nebude stanoveno povinně evropskou legislativou, bylo by vhodné využívat těchto faktů i v marketingové

komunikaci a zdůraznit tak silný vztah Nestlé ke zdravé výživě – žádná konkurenční společnost, ani privátní značka v ČR nedisponuje podobně propracovaným a přehledným značením.

Časový horizont realizace změny: dlouhodobý.

Náklady: nízké.

Obtížnost: střední.

Potenciální dopad: střední.

- 2) Výuka prostřednictvím příběhů produktů a značek: značky i produkty by měly využít výraznějšího propojení s konkrétními globálními i lokálními projekty Nestlé a zahrnout je do svých příběhů. Jejich další komunikací na sociálních sítích, či obalech výrobků mohou spotřebitelům zaprvé pomoci rozšířit povědomí o problematice ekologické / sociální odpovědnosti a zároveň zesílit jejich vztah k samotné značce, či produktu.

Časový horizont realizace změny: dlouhodobý.

Náklady: střední.

Obtížnost: střední.

Potenciální dopad: vysoký.

- 3) Aktivní zapojení prostřednictvím moderních technologií: prostřednictvím sociálních sítí, QR kódů, či mobilních aplikací může Nestlé umožnit aktivní zapojení spotřebitelů a využít například tematických akcí, či spotřebitelských soutěží k další propagaci svých CSV aktivit, výchově zákazníků i zesílení loajality ke značce. Zároveň se tím bude stavět do role technologického inovátora a společnosti určující světové trendy, což může pomoci přilákat určité skupiny zákazníků.

Časový horizont realizace změny: střednědobý.

Náklady: střední.

Obtížnost: střední.

Potenciální dopad: střední.

12. Závěr

Zelený marketing a koncepce společenské odpovědnosti získávají bezpochyby čím dál větší význam v moderním podnikovém řízení a stejně tak spotřebitelům poskytují řadu nových možností. Možnost odpovědné spotřeby, podílení se na ochraně životního i sociálního prostředí, či možnost udržitelného rozvoje planety Země. Revoluce v zákaznických postojích ve světě již proběhla. Jak se ukázalo v průběhu výzkumu, i citlivost českých spotřebitelů k environmentálním a sociálním otázkám roste a potravinářské firmy s propracovanými koncepcemi společenské odpovědnosti mohou jejich prostřednictvím dosáhnout konkurenční výhody. Ta se může stát vzhledem k současné ekonomické situaci a stagnující poptávce velmi cennou.

V teoretické části práce byly shrnuty základní principy a přístupy k realizaci politik společenské odpovědnosti a zeleného marketingu, pozornost byla věnována ekologickému značení produktů, stejně tak jako zelenému vymývání mozků a kritice těchto koncepcí. Spotřebitelé se musí mít na pozoru, musí se naučit rozlišovat prázdné fráze zneužívající podstatu zeleného marketingu od skutečných dlouhodobých strategií, které však mnohdy nejsou tak výrazně propagovány. Charakterizovány byly i rozdílné přístupy ke studiu nákupního chování s důrazem na rostoucí význam environmentálních a sociálních otázek v nákupním rozhodování současných spotřebitelů.

Praktická část byla zaměřena na společnost Nestlé - největší potravinářskou firmu v České republice i na světě. Každý den se ve 130 státech prodá více než 1,2 miliardy jejich produktů. Na činnostech společnosti je závislých 340 000 zaměstnanců a 690 000 farmářů. Globální dopad podnikání Nestlé je obrovský. V úvodní kapitole praktické části byla popsána historie společnosti, charakterizovány její současné operace a pozornost byla věnována především jejím environmentálním a sociálním aktivitám v globálním i lokálním měřítku. Ty jsou realizovány prostřednictvím pyramidy „Nestlé in society“ tvořené 3 dimenzemi: Vytvářením sdílených hodnot (CSV; v rovinách Výživa, Vodní hospodářství a Rozvoj venkova), Udržitelností a Souladem se zákony. Nejvíce komunikovanými projekty jsou Nestlé Cocoa Plan, Nescafé Plan, Nespresso Ecolaboration (AAA Sustainable Quality) a Nestlé Needs YOUTH - Youth Employment Initiative. Řada menších projektů

byla realizována i v České republice, především co se vodního hospodářství týče. Koncepce společenské odpovědnosti je dále postavena do protikladu k 16 vybraným skandálům firmy, hojně popisovaným v řadě médií i dokumentárních filmů.

V další kapitole byl po analýze globálního i lokálního trhu s balenými potravinami realizován vlastní kvantitativní marketingový výzkum prostřednictvím online dotazníkového šetření. Výsledky výzkumu prokázaly zvýšenou citlivost českých spotřebitelů k environmentálním a sociálním otázkám při nákupním rozhodování. Přestože kvalita a cena stále zůstávají nejdůležitějšími faktory při výběru potravin, v obecných postojích byly pro české zákazníky ochrana životního prostředí a výběr potravin vyrobených eticky, s ohledem k životnímu prostředí velmi důležité - mnohdy i více, než pro zákazníky světové. Celkové vnímání společnosti Nestlé a její pověsti bylo spíše pozitivní, přestože v otázkách environmentální a společenské odpovědnosti byl patrný lehký příklon k negativní straně škály. Ačkoliv povědomí o projektech CSV bylo relativně nízké, spotřebitelé, kteří konkrétní projekty znali, vnímali společnost Nestlé lépe. Rovněž spíše nakupovali její výrobky a to s větší frekvencí, než spotřebitelé, kteří o těchto projektech nikdy neslyšeli. Naopak zaznamenání některého ze skandálů mělo negativní vliv jak na vnímání společnosti, tak na nákupy i frekvenci nákupů jejích produktů. Bylo prokázáno, že spotřebitelé, kteří znali CSV projekty Nestlé, spíše preferovali výrobky Nestlé před konkurenčními. Podnikatelská strategie zahrnující společenskou odpovědnost a aktivity zeleného marketingu tak může i v podmínkách českého trhu poskytnout konkurenční výhodu.

S využitím poznatků vlastního výzkumu i teoretické části práce bylo pro Nestlé Česko v závěru formulováno prostřednictvím Matice návrhů 27 konkrétních kroků a opatření ve 4 propojených dimenzích celkové strategie firmy, lokálních značek, produktů a zákazníků. Všechny kroky vycházejí z koncepce společenské odpovědnosti, Vytváření sdílených hodnot a ze základních principů zeleného marketingu. Zvláštní důraz je kladen na komunikační strategii. Prostřednictvím těchto návrhů by společnost mohla získat dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu k prohloubení vedoucího postavení na trhu s balenými potravinami a zároveň svým podnikáním příznivě ovlivnit životní i sociální prostředí. Na nás, spotřebitelích, stojí pak úkol nejtěžší: být vnímaví ke svému okolí,

naučit se vlastní odpovědnosti k Planetě i k lidem, naučit se odpovědné spotřebě a rozeznávat pravdu od lži. Svým nákupním chováním pak můžeme podnítit nejen Nestlé, ale všechny společnosti na světě k odpovědnějšímu podnikání pro lepší život náš i budoucích generací.

Seznam použitých zdrojů

Knihy

BOSTRÖM, Magnus, KLINTMAN, Mikael. *Eco-Standards, Product Labelling and Green Consumerism*. 4. vyd. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2008. 247s. ISBN 978-02-303-2172-4.

BOWEN, Howard R. *Social Responsibilities of the Businessman*. 1. vyd. Iowa: University Of Iowa Press, 2013. 298 s. ISBN 978-16-093-8196-7.

FREEMAN, Edward R. *Strategic management: A Stakeholder Approach*. 5. vyd. London: Cambridge University Press, 2010. 292 s. ISBN 978-05-211-5174-0.

GRANT, John. *The Green Marketing Manifesto*. 4. vyd. Chichester (UK): John Wiley & Sons Ltd, 2010. 304 s. ISBN 978-0-470-72324-1.

ISO Central Secretariat. *Environmental management: The ISO 14000 family of International Standards*. 1. vyd. Geneve: ISO Central Secretariat, 2009. 12 s. ISBN 978-92-67-10500-0.

KULDOVÁ, Lucie. *Společenská odpovědnost firem: Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. 1. vyd. Kanina: OPS, 2010. 193 s. ISBN 978-80-87269-12-1.

MCGUIRE, Joseph W. *Business and society*. 1. vyd. New York: McGraw-Hill, 1963. 320 s. ISBN 978-00-704-5096-7.

NESTLÉ, Marion. *Food Politics*. 2. vyd. California: University of California Press, 2007. 510 s. ISBN 978-05-202-5403-9.

OTTOMAN, Jacquelin. *The New Rules of Green Marketing*. 1. vyd. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2011. 256 s. ISBN 978-16-050-9866-1.

ŠEMBERA, Jan. *Green Marketing a IKEA*. Praha, 2012. Bakalářská práce, ČZU v Praze.

Výzkumné zprávy a studie marketingových agentur

DATAMONITOR. *Global Green Consumer Survey 2008 - 2013*. London, 2013.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. *Green Buying Behaviour Global Online Survey Strategic Analysis 2012*. London, 2012.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. *Nestlé SA in Packaged Foods - Business Priorities*. London, 2013.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. *Passport: 14 Food Trends to Watch*. London, 2014.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. *Passport: Baby Food in the Czech Republic*. London, 2013.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. *Passport: Health & Wellness in the Czech Republic*. London, 2013.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. *Passport: Hot Drinks in the Czech Republic*. London, 2013.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. *Passport: Chocolate Confectionery in the Czech Republic*. London, 2013.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. *Passport: Nestlé SA in Health & Wellness (world)*. London, 2013.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. *Passport: Nestlé SA in Hot Drinks (world)*. London, 2013.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. *Passport: Nestlé SA in Packaged Baby Food and Dairy (world)*. London, 2013.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. *Passport: Nestlé SA in Packaged Food, Confectionery, Ice Cream and Condiments (world)*. London, 2013.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. *Passport: Nestlé SA in Pet Food (world)*. London, 2013.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. *Passport: Nestlé SA in Soft Drinks (world)*. London, 2013.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. *Passport: Pet Food in the Czech Republic*. London, 2013.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. *Passport: Ready Meals in the Czech Republic*. London, 2013.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. *Passport: Sugar Confectionery in the Czech Republic*. London, 2013.

MCWILLIAMS, Abigail; SIEGEL, Donald. *Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification?* Phoenix: School of Management Arizona State University West, 2000.

MINTEL. *2015 Mintel Packaged Food Trend Predictions*. London, 2014.

QUANTIS. *Comparative full life cycle assessment of B2C cup of espresso made using a packaging and distribution system from Nespresso Espresso and three generic products*. Lausanne, 2011.

TRENDWATCHING.COM. *Food&Beverage Industry Update February 2014*. London, 2014.

Ústní sdělení

WALTER, Martin. Ústní sdělení. Nestlé Česko. 10. října 2013.

Filmy

Bottled Life [film]. Režie Urs SCHNELL. Švýcarsko, 2012.

Firemní zdroje

Bureau Veritas, Praha. *Nestlé Responsible Sourcing Audit Astron Print*. 2013.

Nestlé SA, Vevey. *Needs YOUth (internal presentation)*. 2013.

Nestlé Česko, Praha. *Vytváření sdílených hodnot 2012*. 2013. 34 s.

Nestlé Research Center, Lausanne. *Sustainable Nutrition (internal presentation)*. 2013.

Nestlé SA, Vevey. *Headquarters Intranet*. 2014.

Nestlé SA, Vevey. *Nestlé Global Chatter*. 2013.

Nestlé SA, Vevey. *Nestlé in society 2012*. 2013. 48 s.

Nestlé SA, Vevey. *Responsible Sourcing Audit (internal presentation)*. 2012.

Elektronické zdroje

24/7 Wall St.: The "Green" Hypocrisy: America's Corporate Environment Champions Pollute The World [online]. 2009-04-02 [cit. 2013-11-11]. Dostupné z:

<<http://247wallst.com/energy-business/2009/04/02/the-%E2%80%9Cgreen%E2%80%9D-hypocrisy-america%E2%80%99s-corporate-environment-champions-pollute-the-world/>>.

American Marketing Association: Dictionary [online]. 2013 [cit. 2013-11-10]. Dostupné z: <http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=G>.

Babymilkaction: History of the campaign [online]. 2014 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <<http://www.babymilkaction.org/pages/history.html>>.

BBC: Nestle milk link to Grace Mugabe [online]. 2009-09-27 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <<http://news.bbc.co.uk/2/hi/8277481.stm>>.

Bray, J.: Consumer Behaviour Theory: Approaches and Models [online]. 2007 [cit. 23-11-13]. Dostupné z: <http://eprints.bournemouth.ac.uk/10107/1/Consumer_Behaviour_Theory_-_Approaches_%26_Models.pdf>.

Business Dictionary: Green Marketing [online]. 2013 [cit. 2013-11-10]. Dostupné z: <<http://www.businessdictionary.com/definition/green-marketing.html>>.

Business Insider: Nestlé's Infant Formula Scandal [online]. 2012-07-25 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <<http://www.businessinsider.com/nestles-infant-formula-scandal-2012-6?op=1>>.

Business Week: China Milk Scandal Update: Nestlé hits back [online]. 2008-10-02 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <http://www.businessweek.com/globalbiz/blog/eyeonasia/archives/2008/10/china_milk_scandal_update_nestle_hits_back.html>.

CBC: Nestlé bottled-water ads misleading, environmentalists say [online]. 2008-12-01 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <<http://www.cbc.ca/news/nestl%C3%A9-bottled-water-ads-misleading-environmentalists-say-1.748791>>.

CDP: Global 500 Climate Change Report 2013 [online]. 2013 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <<https://www.cdp.net/cdpresults/cdp-global-500-climate-change-report-2013.pdf>>.

CETIM: Bulletin no. 18 [online]. 2003 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <<http://www.cetim.ch/en/documents/bul18eng.pdf>>.

CNN Money: Nestlé: Tailoring products to local niches [online]. 2010-07-02 [cit. 2014-02-01]. Dostupné z:

<http://money.cnn.com/2010/07/02/news/companies/nestle_refreshes_brand.fortune/>.

CNN: 'Contaminated' baby formula seized [online]. 2005-11-22 [cit. 2014-02-17].

Dostupné z: <<http://edition.cnn.com/2005/BUSINESS/11/22/nestle.recall/>>.

CNN: Toll House cookie dough recalled, linked to E. coli [online]. 2009-06-19 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z:

<<http://edition.cnn.com/2009/HEALTH/06/19/nestle.cookie.dough.warning/index.html?iref=24hours>>.

Confectionery News: Nestlé, Cargill and ADM face child slavery case [online]. 2014-01-27 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z:

<<http://www.confectionerynews.com/Manufacturers/Nestle-Cargill-and-ADM-face-child-slavery-case>>.

Corporate Watch: Nestlé SA [online]. 2014 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z:

<<http://www.corporatewatch.org.uk/?lid=240>>.

David Henderson: Misguided Virtue: False Notions of Corporate Social Responsibility [online]. 2001 [cit. 2013-11-09]. Dostupné z:

<<http://www.iea.org.uk/sites/default/files/publications/files/upldbook126pdf.pdf>>.

Dow Jones Sustainability Indices: Industry Group Leaders 2013 [online]. 2013 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <<http://www.sustainability-indices.com/review/industry-group-leaders-2013.jsp>>.

Electronic Green Journal: An Introduction to Green Marketing by Michael Jay Polonsky [online]. 1994 [cit. 2013-11-10]. Dostupné z: <<http://escholarship.org/uc/item/49n325b7>>.

Energy Star [online]. 2013 [cit. 2013-11-11]. Dostupné z: <<http://www.energystar.gov/>>.

Ethical Consumer: Chocolate Bars [online]. 2014 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <<http://www.ethicalconsumer.org/buyersguides/food/chocolatebars.aspx>>.

European commission: An Analysis of Policy References made by large EU Companies to Internationally Recognised CSR Guidelines and Principles [online]. 2013 [cit. 2013-11-03]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/csr-guide-princ-2013_en.pdf>.

Forbes: Global 2000 Leading Companies [online]. 2014 [cit. 2014-02-01]. Dostupné z: <<http://www.forbes.com/global2000/list/>>.

Fortune: World's most admired companies [online]. 2014 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <<http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/>>.

FTSE: FTSE4GOOD Index [online]. 2014 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <https://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp>.

GfK Custom Research North America: Green Gets Real [online]. 2008 [cit. 2011-10-27]. Dostupné z: <http://www.gfkamerica.com/newsroom/press_releases/single_sites/003698/index.en.html>.

Global 100: Global 100 Index [online]. 2014 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <<http://global100.org/global-100-index/>>.

Global Ecolabelling Network: What is Ecolabelling? [online]. 2013 [cit. 2013-11-13].

Dostupné z: <http://www.globalecolabelling.net/what_is_ecolabelling/>.

Greenpeace: Success! You made Nestlé drop dodgy palm oil! Now let's bank it with HSBC

[online]. 2010-05-17 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z:

<<http://www.greenpeace.org.uk/blog/forests/success-you-made-nestl%C3%A9-drop-dodgy-palm-oil-now-lets-bank-it-hsbc-20100517>>.

Greenwashing Index: About Greenwashing [online]. 2013 [cit. 2013-11-11]. Dostupné z:

< <http://greenwashingindex.com/what.php>>.

Greenwashing index: Mazda Lorax Ad 2012 [online]. 2013-08-02 [cit. 2013-11-11].

Dostupné z: <<http://www.greenwashingindex.com/mazda-lorax-ad-2012/>>.

Greenwashing Index: What is Greenwashing? [online]. 2013 [cit. 2013-11-11]. Dostupné

z: <<http://www.greenwashingindex.com/about-greenwashing/>>.

H. Kröder – P. Hupperts: The implementation of SR: Best practices and tools for ISO

26000 [online]. 2011 [cit. 2013-11-07]. Dostupné z:

<http://www.learn2improve.nl/ISO26000_downloads/documents/ISO26000_Best_practice_handbook_NEN_2013_preview.pdf>.

Harvard Business Review: The Big Idea: Creating Shared Value by Michael E. Porter and

Mark R. Kramer [online]. 2011 [cit. 2013-11-03]. Dostupné z:

<http://www.waterhealth.com/sites/default/files/Harvard_Buiness_Review_Shared_Value.pdf>.

ISO 26000 Best practices -. Free tools [online]. 2013 [cit. 2013-11-09]. Dostupné z:

<http://www.iso26000bestpractices.com/free_tools/>.

ISO: ISO 14000 Environmental Management [online]. 2013 [cit. 2013-11-13]. Dostupné

z: <<http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso14000.htm>>.

ISO: ISO 26000 - Social responsibility [online]. 2013 [cit. 2013-11-07]. Dostupné z: <<http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>>.

ISO: SCHEMATIC OVERVIEW OF ISO 26000 [online]. 2011 [cit. 2013-11-07]. Dostupné z: <http://www.iso.org/iso/sr_schematic-overview.pdf>.

ISO: Social responsibility: 7 core subjects [online]. 2011 [cit. 2013-11-07]. Dostupné z: <http://www.iso.org/iso/sr_7_core_subjects.pdf>.

Journal of Business Ethics: Taboos in Corporate Social Responsibility [online]. 2007 [cit. 2013-11-11]. Dostupné z: <<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-006-9227-x>>.

Journal of Bussines and Public Policy: The history of Corporate social responsibility [online]. 2007 [cit. 2013-11-02]. Dostupné z: <<http://issuu.com/drwayanos/docs/842>>.

KPMG: The KPMG Survey of Corporate Responsibility reporting [online]. 2014 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <<http://www.kpmg.com/SG/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Advisory-CorpGov-The-KPMG-Survey-of-Corporate-Responsibility-Report.pdf>>.

LANTOS, P. Geoffrey. The Ethicality of Altruistic Corporate Social Responsibility [online]. 2001 [cit. 2013-11-03]. Dostupné z: <http://faculty.stonehill.edu/glantos/Lantos1/PDF_Folder/Pub_arts_pdf/Altruistic%20CSR.pdf>.

Lexology: Corporate Social Responsibility and the challenges ahead [online]. 2012 [cit. 2013-11-02]. Dostupné z: <<http://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=b22d13e7-1640-413b-9832-8a4d5454e8ab>>.

Mail Online: Food giants caught in animal testing scandal [online]. 2013-06-21 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <<http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-2345276/Food-giants-Nestle-Unilever-caught-animal-testing-scandal.html>>.

Mail Online: Health alert over new 555-calorie Wonka bar: Campaigners say Nestle product could have devastating impact on children [online]. 2013-08-12 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <<http://www.dailymail.co.uk/news/article-2389533/Nestle-555-calorie-Wonka-bar-Campaigners-say-product-poses-devastating-impact-children.html>>.

Marketing, Sales, Media: Nestlé snižuje podíl v L'Oréalu a zakládá novou divizi [online]. 2014-02-11 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: <http://marketingsales.tyden.cz/rubriky/trhy/nestle-snizuje-podil-v-l-orealu-a-zaklada-novou-divizi_297882.html>.

MediaIte: Really?! The Lorax Is Being Used To Shill For SUVs [online]. 2012-02-24 [cit. 2013-11-11]. Dostupné z: <<http://www.mediaite.com/online/really-the-lorax-is-being-used-to-shill-for-suvs/>>.

Medical Daily: PepsiCo, Coca-Cola, And Nestle Spend Millions To Fund Anti-GMO Labeling Campaign [online]. 2013-10-31 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <<http://www.medicaldaily.com/pepsico-coca-cola-and-nestle-spend-millions-fund-anti-gmo-labeling-campaign-261598>>.

Merriam Webster Dictionary [online]. 2013 [cit. 2013-11-11]. Greenwashing. Dostupné z: <<http://www.merriam-webster.com/dictionary/greenwashing>>.

Místo prodeje: Top zadavatelé za rok 2012 [online]. 2013 [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: <<http://www.mistoprodeje.cz/reklamni-investice/rocni-souhrny/top-zadavatele-za-rok-2012.html>>.

Nestlé a povodně v Česku: Darování potravin [online]. 2013-06-06 [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: <<http://www.nestle.cz/media/pressreleases/povodne-darovani-40-palet-potravin-nestle>>.

Nestlé Cocoa Plan: About The Nestlé Cocoa Plan [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: <<http://www.nestlecocoaplan.com/wp-content/uploads/2012/06/ABOUT-THE-NESTLE-COCOA-PLAN.pdf>>.

Nestlé Cocoa Plan: Our Commitments [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: <<http://www.nestlecocoaplan.com/ourcommitments/>>.

Nestlé CSV Environmental Sustainability: Biodiversity [online]. 2014 [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: <<http://www.nestle.com/csv/environmental-sustainability/biodiversity>>.

Nestlé CSV Environmental Sustainability: Climate Change [online]. 2014 [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: <<http://www.nestle.com/csv/environmental-sustainability/climate-change>>.

Nestlé CSV Environmental Sustainability: Highlights and Challenges [online]. 2014 [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: <<http://www.nestle.com/csv/environmental-sustainability/highlights-challenges>>.

Nestlé CSV Environmental Sustainability: Product Life Cycle [online]. 2014 [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: <<http://www.nestle.com/csv/environmental-sustainability/product-life-cycle>>.

Nestlé CSV Nutrition: Emerging Markets [online]. 2014 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: <<http://www.nestle.com/csv/nutrition/emerging-markets>>.

Nestlé CSV Nutrition: Family [online]. 2014 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: <<http://www.nestle.com/csv/nutrition/family>>.

Nestlé CSV Nutrition: Specialised Nutrition [online]. 2014 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: <<http://www.nestle.com/csv/nutrition/specialised-nutrition>>.

Nestlé CSV Responsible sourcing: Cocoa [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: <<http://www.nestle.com/csv/responsible-sourcing/cocoa>>.

Nestlé CSV Responsible sourcing: Coffee [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: <<http://www.nestle.com/csv/responsible-sourcing/coffee>>.

Nestlé CSV Responsible sourcing: Deforestation [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: <<http://www.nestle.com/csv/responsible-sourcing/deforestation>>.

Nestlé CSV Responsible sourcing: Managing Responsible Sourcing [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: <<http://www.nestle.com/csv/responsible-sourcing/managing-responsible-sourcing>>.

Nestlé CSV Responsible sourcing: Milk [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: <<http://www.nestle.com/csv/responsible-sourcing/milk>>.

Nestlé CSV Responsible sourcing: Other Commodities [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: <<http://www.nestle.com/csv/responsible-sourcing/other-commodities>>.

Nestlé CSV Rural: Community engagement [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: <<http://www.nestle.com/csv/rural-development/community-engagement>>.

Nestlé CSV Rural: Farmers [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: <<http://www.nestle.com/csv/rural-development/farmers>>.

Nestlé CSV Rural: Managing Rural Development [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: <<http://www.nestle.com/csv/rural-development/managing-rural-development>>.

Nestlé CSV Rural: Workers [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: <<http://www.nestle.com/csv/rural-development/workers>>.

Nestlé CSV Water: Collective Action [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: <<http://www.nestle.com/csv/water/collective-action>>.

Nestlé CSV Water: Community engagement [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: <<http://www.nestle.com/csv/water/community-engagement>>.

Nestlé CSV Water: Highlights and Challenges [online]. 2014 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: <<http://www.nestle.com/csv/water/highlights-challenges>>.

Nestlé CSV Water: Inside Water [online]. 2014 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: <<http://www.nestle.com/csv/water/inside-water>>.

Nestlé CSV Water: Managing Water [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: <<http://www.nestle.com/csv/water/managing-water>>.

Nestlé CSV Water: Water in our supply chain [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: <<http://www.nestle.com/csv/water/supply-chain>>.

Nestlé CSV: Human rights and Compliance [online]. 2014 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <<http://www.nestle.com/csv/human-rights-compliance/advertising-marketing>>.

Nestlé CSV: Managing Nutrition [online]. 2014 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: <<http://www.nestle.com/csv/nutrition/managing-nutrition>>.

Nestlé CSV: Maternal and Infant Nutrition [online]. 2014 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: <<http://www.nestle.com/csv/nutrition/maternal-infant>>.

Nestlé CSV: Our People: Highlights and Challenges [online]. 2014 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <<http://www.nestle.com/csv/our-people/highlights-challenges>>.

Nestlé CSV: Research and Development [online]. 2014 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: <<http://www.nestle.com/csv/nutrition/research-development>>.

Nestlé Nescafé: Sustainability [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: <<http://www.nescafe.co.uk/sustainability>>.

Nestlé Nespresso: Ecolaboration [online]. 2014 [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: <<http://www.nestle-nespresso.com/ecolaboration/sustainability>>.

Nestlé Research: Success stories [online]. 2014 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: <<http://www.research.nestle.com/researchandinnovation/successstories>>.

Nestlé: Business Principles [online]. 2014 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <<http://www.nestle.com/aboutus/businessprinciples>>.

Nestlé: Cena za ekologickou udržitelnost pro Nestlé [online]. 2011-06-05 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <<http://www.nestle.cz/media/pressreleases/cena-za-ekologickou-udrzitelnost-pro-nestle>>.

Nestlé: Creating Shared Value explained [online]. 2014 [cit. 2014-02-12]. Dostupné z: <<http://www.nestle.com/csv/what-is-csv/csv-explained>>.

Nestlé: Historie a vynálezy [online]. 2013 [cit. 2013-12-15]. Dostupné z: <<http://www.nestle.cz/o-nestle/nestle-sa/historie-a-vynalezy>>.

Nestlé: Historie Nestlé v ČR a SR [online]. 2014 [cit. 2014-02-01]. Dostupné z: <<http://www.nestle.cz/o-nestle/nestle-v-ceske-a-slovenske-republice/historie-nestle-v-cr-a-sr>>.

Nestlé: History [online]. 2013 [cit. 2013-12-15]. Dostupné z: <<http://www.nestle.com/aboutus/history>>.

Nestlé: Naše vize [online]. 2010 [cit. 2014-02-01]. Dostupné z: <<http://www.nestle.cz/asset-library/documents/vize-2010-cz.pdf>>.

Nestlé: Nestlé Česko získalo ocenění za společensky prospěšný projekt 2013 [online]. 2013-10-18 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <<http://www.nestle.cz/media/pressreleases/nestle-cesko-ziskalo-oceneni-spolecensky-prospesny-projekt-2013>>.

Nestlé: Profil společnosti [online]. 2012 [cit. 2014-02-01]. Dostupné z: <<http://www.nestle.cz/asset-library/documents/profil2011-cz.pdf>>.

Nestlé: Youth Employment Initiative [online]. 2014 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <<http://www.nestle.com/media/newsandfeatures/youth-employment-initiative>>.

NetMonitor: Výzkum sociodemografie návštěvníků internetu v České Republice [online]. 2014 [cit. 2014-02-28]. Dostupné z: <http://www.netmonitor.cz/sites/default/files/vvnetmon/2014_01_total.pdf>.

NGIN: NESTLÉ ON FEEDING THE HUNGRY/NESTLÉ AND ETHIOPIA [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <<http://ngin.tripod.com/090103d.htm>>.

Oxfam: Behind Brands TOP 10 [online]. 2014 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <<http://www.oxfam.org/en/grow/campaigns/behind-brands>>.

Oxford Dictionaries [online]. 2013 [cit. 2013-11-11]. Greenwashing. Dostupné z: <<http://oxforddictionaries.com/definition/greenwash>>.

Raz Godelnik: Philanthropy, CSR and the Social Responsibility of Business[online]. 2012 [cit. 2013-11-03]. Dostupné z: <<http://www.triplepundit.com/2012/08/philanthropy-csr-social-responsibility-of-business/>>.

Reuters: Nestle withdraws pasta meals as horsemeat scandal spreads [online]. 2013-02-19 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <<http://www.reuters.com/article/2013/02/19/us-nestle-horsemeat-idUSBRE91H0RB20130219>>.

RICHARME, M. Consumer Decision-Making Models, Strategies, and Theories, Oh My! [online]. 2005 [cit. 23-11-13]. Dostupné z: <www.decisionanalyst.com/Downloads/ConsumerDecisionMaking.pdf>.

Socialbakers: Kit Kat Facebook page statistics [online]. 2014 [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: <<http://www.socialbakers.com/facebook-pages/17452092075-kit-kat>>.

Socialbakers: Nescafé Facebook page statistics [online]. 2014 [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: <<http://www.socialbakers.com/facebook-pages/203900255471-nescafe>>.

Socialbakers: Nespresso Facebook page statistics [online]. 2014 [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: <<http://www.socialbakers.com/facebook-pages/28939438344-nespresso>>.

Socialbakers: Nestlé Facebook page statistics [online]. 2014 [cit. 2014-02-16]. Dostupné z: <<http://www.socialbakers.com/facebook-pages/24287259392-nestle>>.

TerraChoice: The Sins of Greenwashing 2010 [online]. 2010 [cit. 2013-11-11]. Dostupné z: <<http://sinsofgreenwashing.org/index35c6.pdf>>.

The Cooperative Bank: Ethical Consumer Markets Report 2012 [online]. 2012 [cit. 24-11-13]. Dostupné z: <<http://www.co-operative.coop/PageFiles/416561607/Ethical-Consumer-Markets-Report-2012.pdf>>.

The Globe and Mail: Canadian chocolate makers to pay \$23.2-million in price-fixing lawsuit [online]. 2013-09-16 [cit. 2014-02-17]. Dostupné z: <<http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/canadian-chocolate-makers-to-pay-232-million-in-price-fixing-lawsuit/article14361922/>>.

The Green Life Online: Don't Be Fooled 2012: Companies To Avoid [online]. 2012-04-02 [cit. 2013-11-11]. Dostupné z: <<http://site.thegreenlifeonline.org/2012/04/02/dont-be-fooled/>>.

The Green Life Online: Don't Be Fooled 2013 [online]. 2013 [cit. 2013-11-11]. Dostupné z: <http://www.scribd.com/fullscreen/138964927?access_key=key-5tzl1slthwdn4csoxkz&allow_share=true&view_mode=scroll>.

The Wall Street Journal: Levi Strauss Profit Doubles on Higher Jeans Sales [online]. 2013-10-04 [cit. 2013-11-09]. Dostupné z: <<http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702304906704579115691973886198>>.

Two Tommorows: Tommorow's Value Rating 2013 [online]. 2013 [cit. 2013-11-11]. Dostupné z: <http://www.twotomorrow.com/media/uploads/documents/TVR13_Main_Report_Final_28_Oct.pdf>.

United Nations: Global Compact - The Ten Principles [online]. 2013 [cit. 2013-11-03]. Dostupné z: <<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html>>.

United States Government Accountability Office: Energy Star Program [online]. 2010 [cit. 2013-11-11]. Dostupné z: <<http://www.gao.gov/new.items/d10470.pdf>>.

University of Miami: A Guide to corporate social responsibility (CSR) [online]. 2007 [cit. 2013-11-03]. Dostupné z: <http://www.ecrc.org.eg/uploads/documents/articles_a%20guide%20to%20corporate%20social%20responsibility.pdf>.

World Business Council for Sustainable Development: Corporate Social Responsibility: Making good business sense [online]. 2013 [cit. 2013-11-09]. Dostupné z: <<http://www.wbcsd.org/Pages/EDocument/EDocumentDetails.aspx?ID=83&NoSearchContextKey=true>>.

Seznam tabulek a obrázků

Seznam tabulek

Tabulka 1 - příklad matice témat dle ISO 26000; zdroj: ISO 26000 Best Practices (vlastní překlad)	20
Tabulka 2 - Příklad matice komunikace se stakeholdery; zdroj: ISO 26000 Best Practices (vlastní překlad).	21
Tabulka 3 - příklad části první fáze matice implementace dle ISO 26000; zdroj: ISO 26000 Best Practices (vlastní překlad)	21
Tabulka 4 - Audit Astron Print 2013; zdroj: Bureau Veritas	72
Tabulka 5 - Vybrané výsledky výzkumu Euromonitor; zdroj: Euromonitor	107

Seznam obrázků

Obrázek 1 - nárůst četnosti vyhledávání jednotlivých pojmů spojených se společenskou odpovědností (v %); dole podíl nejčastěji hledaných pojmů na celkovém počtu vyhledávání; zdroj: Nestlé Global Chatter 2013..	18
Obrázek 2 - fáze myšlení vedoucí k Vytváření alternativ dle Johna Granta	26
Obrázek 3 - Matice zeleného marketingu dle Johna Granta	28
Obrázek 4 - kontrastní přístupy v Matici zeleného marketingu dle Johna Granta	29
Obrázek 5 - Truffula Tree Friendly Mazda CX-5	32
Obrázek 6 - TVR 2013 - Sector leaders - 2 nejlepší společnosti z každého sektoru dle jejich původu;	33
Obrázek 7 - průměrná roční útrata britské domácnosti za etické a ekologické produkty dle jednotlivých oblastí, porovnání dat 2000 a 2011, v Librách; zdroj: The Co-operative Bank: Ethical Consumer Markets Report 2012	37
Obrázek 8 - nejdůležitější faktory při nákupu potravin; zdroj: Euromonitor Int.	38
Obrázek 9 - ochota zaplatit více za potraviny označenou uvedenými termíny; zdroj: Euromonitor Int.	38
Obrázek 10 - Henri Nestlé; zdroj: Flickr Nestlé	42
Obrázek 11 - Nestlé strategie a její propojení s principy společenské odpovědnosti; zdroj: Nestlé	44
Obrázek 12 - logo Nestlé (od r. 2008); zdroj: Nestlé Flickr	45
Obrázek 13 - reklama na mléčnou moučku Henriho Nestlé; zdroj: prezentace Nestlé Česko	46
Obrázek 14 - Zora Olomouc; zdroj: Nestlé Česko	47
Obrázek 15 - Sfinx Holešov; zdroj: Nestlé Česko	47
Obrázek 16 - Carpathia Prievidza; zdroj: prezentace Nestlé Česko	48
Obrázek 17 - hlavní výrobky a značky Nestlé Česko; zdroj: Nestlé Česko	49
Obrázek 18 - "Nestlé in society" pyramida; zdroj: Nestlé in society report 2012	51
Obrázek 19 - v červených oblastech bude pitná voda obtížně dostupná - prognóza pro rok 2100; zdroj: Nestlé Research	52
Obrázek 20 - oblasti s vysokým rizikem nedostatku životně důležitých prvků; zdroj: Nestlé Research	53

Obrázek 21 - geografické rozložení nabídky fortifikovaných produktů Maggi v reakci na nutriční potřeby obyvatelstva; zdroj: Nestlé.....	55
Obrázek 22 - cíl všech továren Nestlé v rámci Lean production methods - nulový odpad, nulová spotřeba čerstvé vody během 3 fází; zdroj: Nestlé.....	58
Obrázek 23 - zvýšené výživové hodnoty a intenzita produkce odrůd kultivovaných Nestlé Research; zdroj: Nestlé Research	59
Obrázek 24 - vyčíslení dopadu asistence farmářům v Thajsku - výsledek: benefit pro Nestlé i pro farmáře; zdroj: Nestlé Research	60
Obrázek 25 - Monte-Carlo analýza s 500 opakováními zkoumající životní cyklus hliníkové kapsle Nespresso a konkurenční kapsle z jiného materiálu; zeleně procento opakování, kdy mělo Nespresso nižší impakt na životní prostředí, červeně vyšší impakt; zdroj: Quantis	65
Obrázek 26- výstup analýzy PIQET pro porovnání environmentálního impaktu životního cyklu recyklovaného a běžného 200g boxu cereálií Cheerios; zdroj: Nestlé ReResearch Research	67
Obrázek 27 - porovnání environmentálního impaktu obnovitelných zdrojů a využití petrochemie pro výrobu obalů; zdroj: Nestlé Research	68
Obrázek 28 - příklad analýzy témat konverzací 3 konkurenčních produktů s použitím Social Media Listening Toolkit; zdroj: Nestlé HQ Intranet.....	78
Obrázek 30 - trendy ve vyhledávání jednotlivých kauz uživateli Wikipedie - nárůst 2012/2011: indikace spotřebitelského zájmu v tématu; zdroj: Nestlé Global Chatter.....	87
Obrázek 29 - vývoj ceny akcií Nestlé - 18/3/2010 Greenpeace zahájilo svoji kampaň v aféře palmového oleje; zdroj: Mínxymoggy Blog.....	87
Obrázek 32 - světová TOP10 výrobců potravin dle tržních podílů; zdroj: Euromonitor Int.....	89
Obrázek 33 - růst Nestlé a globálního trhu balených potravin; zdroj: Euromonitor Int.....	89
Obrázek 31 - vývoj podílu Nestlé na globálním trhu s balenými potravinami; zdroj: Euromonitor Int.	89
Obrázek 34 - podíl TOP10 globálních výrobců/privátní značky/ostatní na světovém potravinovém trhu; zdroj: Euromonitor Int.	90
Obrázek 36 - na horizontále velikost trhu v mil. dolarů, na vertikále předpovídané % růstu trhu do r. 2017, velikost bubliny: podíl Nestlé v roce 2012; zdroj: Euromonitor Int.	90
Obrázek 35 - na horizontále velikost trhu v mil. dolarů, na vertikále předpovídané % růstu trhu do r. 2017, velikost bubliny: podíl Nestlé v kategorii roce 2012; zdroj: Euromonitor Int.	90
Obrázek 40 - předpovídaná hodnota (horizontála) a růst (vertikála) jednotlivých kategorií cukrovinek Nestlé do roku 2017; zdroj: Euromonitor Int.	93
Obrázek 39 - nejrychleji rostoucí trhy s instantní kávou - prognóza do r. 2017 - sloupec vyjadřuje růst v hodnotě tržeb, modrý bod v %, oranžový bod tržní podíl Nestlé; zdroj: Euromonitor Int.....	93
Obrázek 38 - podíl kategorií na prodejích značky Maggi - sloupec vyjadřuje hodnotu prodeje v r. 2012, bod průměrné tempo růstu od r. 2008; zdroj: Euromonitor Int.	93
Obrázek 37 - nejúspěšnější značky Nestlé - sloupec vyjadřuje hodnotu prodeje v r. 2012, bod průměrné tempo růstu od r. 2008; zdroj: Euromonitor Int.	93

Obrázek 43 - TOP10 značek Nestlé v dětské výživě - sloupec vyjadřuje hodnotu prodeje v roce 2012, bod průměrné tempo růstu od roku 2008; zdroj: Euromonitor Int.	94
Obrázek 42 - předpovídaná hodnota (horizontála) a růst (vertikála) jednotlivých kategorií chlazených nápojů Nestlé do roku 2017; zdroj: Euromonitor Int.	94
Obrázek 41 - předpovídaná hodnota (horizontála) a růst (vertikála) jednotlivých kategorií zvířecích krmiv Nestlé do roku 2017; zdroj: Euromonitor Int.	94
Obrázek 44 - TOP10 hráčů na poli dětské výživy globálně, sloupec vyjadřuje hodnotu tržeb, bod tempo růstu od roku 2008; zdroj: Euromonitor Int.	94
Obrázek 46 - SWOT analýza Nestlé SA; zdroj: vlastní zpracování dle Euromononitor Int.	95
Obrázek 45 - top značky Nestlé "zdravých" potravin (vlevo) a tempa růstu jednotlivých kategorií zdravých potravin Nestlé (vpravo); zdroj: Euromonitor Int.	95
Obrázek 47 - hlavní kategorie trhu "zdravých" potravin v ČR a vývoj tržeb v milionech CZK; zdroj: Euromonitor Int.	97
Obrázek 48 - TOP5 výrobců v kategorii "zdravých" potravin v ČR a vývoj jejich tržních podílů; zdroj: Euromonitor Int.	98
Obrázek 51 - TOP5 značek na českém trhu s horkými nápoji a vývoj jejich tržních podílů; zdroj: Euromonitor Int.	99
Obrázek 50 - TOP5 výrobců v kategorii horkých nápojů a vývoj jejich podílů; zdroj: Euromonitor Int.	99
Obrázek 49 - kategorie trhu horkých nápojů v ČR a vývoj jejich tržeb v mil. Kč; zdroj: Euromonitor Int.	99
Obrázek 52 - TOP5 výrobců v kategorii dětské výživy a vývoj jejich tržních podílů; zdroj: Euromonitor Int.	99
Obrázek 53 - TOP6 značek dětské výživy a vývoj jejich tržních podílů; zdroj: Euromonitor Int.	100
Obrázek 55 - TOP5 značek předpřipravených potravin a vývoj jejich tržních podílů; zdroj: Euromonitor Int.	100
Obrázek 54 - TOP5 výrobců předpřipravených potravin a vývoj jejich tržních podílů; zdroj: Euromonitor Int.	100
Obrázek 56 - TOP5 výrobců zvířecích krmiv v ČR a vývoj jejich podílů; zdroj: Euromonitor Int.	101
Obrázek 57 - TOP5 značek zřících krmiv v ČR; zdroj: Euromonitor Int.	101
Obrázek 58 - TOP5 výrobců nečokoládových cukrovinek a vývoj jejich tržních podílů mezi lety 2009 - 2013; zdroj: Euromonitor Int.	102
Obrázek 59 - TOP5 značek nečokoládových cukrovinek a vývoj jejich tržních podílů; zdroj: Euromonitor Int.	102
Obrázek 60 - TOP5 výrobců čokoládových cukrovinek v ČR a vývoj jejich podílů; zdroj: Euromonitor Int.	103
Obrázek 61 - TOP5 značek čokoládových výrobků v ČR a vývoj jejich podílů; zdroj: Euromonitor Int.	103
Obrázek 63 - důležitost mega-trendů pro kategorii čokoládových cukrovinek; zdroj: Datamonitor	109
Obrázek 62 - důležitost mega-trendů pro kategorii nečokoládových cukrovinek; zdroj: Datamonitor	109
Obrázek 67 - hlavní certifikace kávových produktů v Evropě a vývoj počtu označených produktů; zdroj: Mintel.....	110

Obrázek 66 - vývoj označování kávových produktů etickými / environmentálními značkami; zdroj: Mintel	110
Obrázek 65 - důležitost mega-trendů pro kategorii cereálií; zdroj: Datamonitor	110
Obrázek 64 - důležitost mega-trendů pro kategorii horkých nápojů a balených nápojů; zdroj: Datamonitor	110
Obrázek 71 - závislost příjmu; zdroj: vlastní zpracování	116
Obrázek 70 - závislost příjmu; zdroj: vlastní zpracování	116
Obrázek 68 - složení respondentů; zdroj: vlastní zpracování	115
Obrázek 69 - složení respondentů; zdroj: vlastní zpracování	115
Obrázek 75 - znalost CSR; zdroj: vlastní zpracování	117
Obrázek 76 - znalost CSR; zdroj: vlastní zpracování	117
Obrázek 74 - znalost CSR; zdroj: vlastní zpracování	117
Obrázek 72 - znalost CSR; zdroj: vlastní zpracování	117
Obrázek 73 - znalost CSR; zdroj: vlastní zpracování	117
Obrázek 77 - názory spotřebitelů; zdroj: vlastní zpracování & Datamonitor	118
Obrázek 80 - názory spotřebitelů; zdroj: vlastní zpracování & Datamonitor	119
Obrázek 79 - názory spotřebitelů; zdroj: vlastní zpracování & Datamonitor	119
Obrázek 78 - názory spotřebitelů; zdroj: vlastní zpracování & Datamonitor	119
Obrázek 82 - názory spotřebitelů; zdroj: vlastní zpracování & Datamonitor	120
Obrázek 81 - názory spotřebitelů; zdroj: vlastní zpracování & Datamonitor	120
Obrázek 83 - faktory ovlivňující nákupy potravin; zdroj: vlastní zpracování	121
Obrázek 84 – muži vs. ženy	123
Obrázek 85 – rodiče vs. bezdětní	124
Obrázek 86 – věkové skupiny	125
Obrázek 87 – místo bydliště	126
Obrázek 88 – vzdělání	127
Obrázek 89 – postavení ve společnosti	128
Obrázek 90 – příjem	129
Obrázek 91 – velikost místa bydliště	130
Obrázek 92 - logo Nestlé CSV; zdroj: Flickr Nestlé	131
Obrázek 93 - logo Nestlé Needs YOUth; zdroj: Nestlé Flickr	132
Obrázek 95 - logo Nespresso Ecolaboration; zdroj: Flickr Nestlé	132
Obrázek 96 - logo Nescafé Plan; zdroj: Flickr Nestlé	132
Obrázek 94 - logo Nestlé Cocoa Plan, zdroj: Flickr Nestlé	132
Obrázek 97 - závislost nákupů výrobků Nestlé; zdroj: vlastní zpracování	133
Obrázek 98 - závislost frekvence nákupů výrobků Nestlé; zdroj: vlastní zpracování	133
Obrázek 99 - závislost frekvence nákupů výrobků Nestlé; zdroj: vlastní zpracování	134
Obrázek 100 - závislost názoru; zdroj: vlastní zpracování	134
Obrázek 101 - závislost názoru; zdroj: vlastní zpracování	134
Obrázek 104 - závislost názoru; zdroj: vlastní zpracování	135

Obrázek 103 - závislost preference; zdroj: vlastní zpracování	135
Obrázek 102 - závislost preference; zdroj: vlastní zpracování.....	135
Obrázek 105 - závislost názoru a preference; zdroj: vlastní zpracování.....	136
Obrázek 107 - závislost názoru; zdroj: vlastní zpracování	136
Obrázek 106 - závislost názoru; zdroj: vlastní zpracování	136
Obrázek 108 - znalost skandálů; zdroj: vlastní zpracování.....	137
Obrázek 109 - závislost frekvence nákupů; zdroj: vlastní zpracování	138
Obrázek 110 - závislost nákupů; zdroj: vlastní zpracování.....	138
Obrázek 111 - závislost názoru; zdroj: vlastní zpracování	138
Obrázek 114 - závislost názoru; zdroj: vlastní zpracování	139
Obrázek 113 - závislost názoru; zdroj: vlastní zpracování	139
Obrázek 112 - závislost názoru; zdroj: vlastní zpracování	139
Obrázek 115 - závislost názoru; zdroj: vlastní zpracování	140
Obrázek 116 - postoj vs. realita; zdroj: vlastní zpracování	140
Obrázek 117 - matice návrhů pro společnost Nestlé Česko; zdroj: vlastní zpracování	145

Seznam příloh

Příloha 1 - Dotazník Jan Šembera: Nákupy potravin, Nestlé a CSR

<<http://www.vyplnto.cz/realizovane-pruzkumy/nakupy-potravin-nestle-a-csr/#otz61441>>.

Dotazník Jan Šembera: Nákupy potravin, Nestlé a CSR

ÚVODNÍ INFORMACE ZVEŘEJNĚNÉ RESPONDENTŮM

Dobrý den! Proším o 10 minut Vašeho času pro vyplnění dotazníku k mojí diplomové práci. Dotazník se zabývá vlivem ekologických a sociálních otázek na Vaše nákupy potravin a Vaším vnímáním společnosti Nestlé. Nestlé je firmou vyrábějící potraviny, na obrázku nahoře jsou značky a výrobky, které prodává v České a Slovenské republice, na obrázku dole pak i nejznámější celosvětové značky Nestlé.



1. Je Vám mezi 15 a 65 lety?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí a podle toho se mu zobrazily další otázky [Ano → otázka č. 2, Ne → konec dotazníku].

2. Slyšel(a) jste již někdy o pojmu "Corporate social responsibility", "Společenská odpovědnost organizací"?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí a podle toho se mu zobrazily další otázky [Ano → otázka č. 3, Ne → otázka č. 5].

3. Víte, co si pod tímto pojmem představíte?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí a podle toho se mu zobrazily další otázky [Ano → otázka č. 4, Ne → otázka č. 5].

4. Společenská odpovědnost organizací podle Vás znamená:

Vyberte prosím pouze jednu (podle Vás správnou) možnost:

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Snahu firem o udržitelné podnikání s ohledem na životní prostředí a společnost.
Reklamní aktivity firem zaměřené na odpovědné zákazníky.
Snahu firem umožnit zaměstnancům společenský rozvoj.
Lobby ekologických aktivistů pro uzákonění přísnějších ekologických limitů.

5. A zajímá Vás, co tento pojem znamená?

Povinná otázka, respondent se musel rozhodnout mezi odpověďmi „ano“ a „ne“.

6. Výrobci a průmysl by měli hrát významnou roli v řešení problémů životního prostředí.

Povinná otázka, respondent se musel rozhodnout mezi odpověďmi „souhlasím“, „spíše souhlasím“, „nevím“, „spíše nesouhlasím“ a „nesouhlasím“.

7. Je pro mě důležité chránit životní prostředí.

Povinná otázka, respondent se musel rozhodnout mezi odpověďmi „souhlasím“, „spíše souhlasím“, „nevím“, „spíše nesouhlasím“ a „nesouhlasím“.

8. Věřím, že propagace výrobců potravin je pravdivá.

Povinná otázka, respondent se musel rozhodnout mezi odpověďmi „souhlasím“, „spíše souhlasím“, „nevím“, „spíše nesouhlasím“ a „nesouhlasím“.

9. Je pro mě důležité vybírat potraviny vyrobené eticky, s ohledem k životnímu prostředí.

Povinná otázka, respondent se musel rozhodnout mezi odpověďmi „souhlasím“, „spíše souhlasím“, „nevím“, „spíše nesouhlasím“ a „nesouhlasím“.

10. Nákup potravin vyrobených eticky, s ohledem k životnímu prostředí si nemohu dovolit.

Povinná otázka, respondent se musel rozhodnout mezi odpověďmi „souhlasím“, „spíše souhlasím“, „nevím“, „spíše nesouhlasím“ a „nesouhlasím“.

11. Pokud byste v budoucnu zaznamenal(a) společnost, která by se nechovala dobře k lidem a životnímu prostředí, ovlivní to Vaše nákupy?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Ano, pokud bude k dispozici konkurenční výrobek splňující mé požadavky, koupím raději jej.

Ano, budu bojkotovat jejich výrobky.

Ne, neovlivní.

12. Seřadte následující faktory dle důležitosti při Vašem nákupu potravin:

(1. = nejdůležitější, 8. = nejméně důležité)

Povinná otázka, respondent musel u každé z nabízených odpovědí určit jedinečné pořadí.

Místní produkce

Cena

Zdravotní prospěšnost

Kvalita

Obal

Značka

Ekologická / sociální šetrnost

Dostupnost v blízkých obchodech

13. Jaké vlastnosti podle Vás vystihují firmu Nestlé?

Vyjádřete na škále:

Povinná otázka, respondent se musel rozhodnout na každém řádku mezi dvěma odpověďmi.

Vyrábí zdravé potraviny vs. Vyrábí nezdravé potraviny

1-2-3-4-5-6-7

Vyrábí chutné potraviny vs. Vyrábí nechutné potraviny

1-2-3-4-5-6-7

Prodává levné potraviny vs. Prodává drahé potraviny

1-2-3-4-5-6-7

Sociálně odpovědná společnost vs. Sociálně neodpovědná společnost	1-2-3-4-5-6-7
Používá domácí suroviny vs. Používá zahraniční suroviny	1-2-3-4-5-6-7
Poskytuje dobré pracovní podmínky vs. Poskytuje špatné pracovní podmínky	1-2-3-4-5-6-7
Vyrábí ekologicky šetrně vs. Vyrábí ekologicky nešetrně	1-2-3-4-5-6-7
Jedná vždy v souladu se zákonem vs. Nejedná vždy v souladu se zákonem	1-2-3-4-5-6-7
Stará se o okolí vs. Nestará se o okolí	1-2-3-4-5-6-7
Používá přiměřené množství obalů vs. Používá nepřiměřené množství obalů	1-2-3-4-5-6-7
Zlepšuje život na Zemi vs. Zhoršuje život na Zemi	1-2-3-4-5-6-7
Nemá skandály vs. Má skandály	1-2-3-4-5-6-7
Používá kakao a kávu z oficiálních, certifikovaných zdrojů vs. Nepoužívá kakao a kávu z oficiálních, certifikovaných zdrojů	1-2-3-4-5-6-7
Zlepšuje životní podmínky farmářů na plantážích vs. Zhoršuje životní podmínky farmářů na plantážích	1-2-3-4-5-6-7
Zaměstnává mladé lidi vs. Nezaměstnává mladé lidi	1-2-3-4-5-6-7
Přispívá na charitu vs. Nepřispívá na charitu	1-2-3-4-5-6-7
Vytváří dlouhodobé hodnoty vs. Je zaměřena na krátkodobý zisk	1-2-3-4-5-6-7
Má celkově dobrou pověst vs. Má celkově špatnou pověst	1-2-3-4-5-6-7

14. Kupujete výrobky společnosti Nestlé a jejích značek?



Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí a podle toho se mu zobrazily další otázky [**Ano** → otázka č. 15, **Ne** → otázka č. 16].

15. Jak pravidelně je kupujete?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Několikrát týdně

Několikrát měsíčně

Několikrát ročně

Méně

16. Slyšel(a) jste již někdy o některém z ekologických, nebo sociálních projektů firmy Nestlé?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí a podle toho se mu zobrazily další otázky [**Ano** → otázka č. 17, **Ne** → otázka č. 18].

17. O kterém / kterých?

Povinná otázka, respondent musel zvolit alespoň některou z nabízených odpovědí nebo dopsat nějakou vlastní (min. 1).

Nestlé Needs YOUth

Vytváření sdílené hodnoty (Creating Shared Value)

Nestlé Cocoa Plan

Ecolaboration

Nescafé Plan

Jiný: ...

18. A ovlivňuje to Vaše nákupy potravin Nestlé?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí a podle toho se mu zobrazily další otázky [Ano → otázka č. 19, Ne → otázka č. 20].

19. Jakým způsobem?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Spíše příznivým

Příznivým

Nepříznivým

Spíše nepříznivým

20. Slyšel(a) jste již někdy o konceptu "Vytváření sdílených hodnot"?



Nestlé

Creating Shared Value

Nutrition | Water | Rural Development

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí a podle toho se mu zobrazily další otázky [Ano → otázka č. 21, Ne → otázka č. 23].

21. Víte, co si pod konceptem "Vytváření sdílených hodnot" konkrétně představit?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí a podle toho se mu zobrazily další otázky [Ano → otázka č. 22, Ne → otázka č. 23].

22. Koncept "Vytváření sdílených hodnot" se podle Vás zabývá:

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Vytvářením udržitelných hodnot pro společnost a životní prostředí.

Sdílením výrobních postupů s konkurencí.

Zvýšením sdílené tržní hodnoty společnosti Nestlé.

Vytvářením maximální hodnoty výrobků

23. Slyšel(a) jste již někdy o projektu "Nestlé Needs YOUth"?



The Nestlé European Youth Employment Initiative

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí a podle toho se mu zobrazily další otázky [Ano → otázka č. 24, Ne → otázka č. 26].

24. Víte, co si pod projektem "Nestlé Needs YOUth" konkrétně představíte?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí a podle toho se mu zobrazily další otázky [Ano → otázka č. 25, Ne → otázka č. 26].

25. Projekt "Nestlé Needs YOUth" podle Vás představuje:

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Podpora zaměstnanosti mladých Evropanů.

Cílení marketingových aktivit na mladé spotřebitele.

Restrukturalizaci propouštěním starších zaměstnanců.

Nové portfolium výrobků pro mladé.

26. Slyšel(a) jste již někdy o projektech "Nestlé Cocoa Plan", "Ecolaboration" a "Nescafé Plan"?



Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí a podle toho se mu zobrazily další otázky [Ano → otázka č. 27, Ne → otázka č. 29].

27. Víte, čím konkrétně se tyto projekty zabývají?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí a podle toho se mu zobrazily další otázky [Ano → otázka č. 28, Ne → otázka č. 29].

28. Projekty "Nestlé Cocoa Plan", "Ecolaboration" a "Nescafé Plan" se podle Vás zaměřují na:

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Udržitelné pěstování plodin a zlepšení životních podmínek farmářů.

Zvýšení nabídky na globální burze plodin.

Snížení výkupních cen kávy a kakaa.

Pěstování plodin bez použití průmyslových hnojiv a pesticidů.

29. Viděl(a) jste již někdy na výrobku a propagačních materiálech logo některého ze zmíněných projektů?



Povinná otázka, respondent se musel rozhodnout mezi odpověďmi „ano“ a „ne“.

30. Pokud bych našel / našla na výrobku logo některého ze zmíněných projektů, hledal(a) bych více informací.

Povinná otázka, respondent se musel rozhodnout mezi odpověďmi „souhlasím“, „spíše souhlasím“, „nevím“, „spíše nesouhlasím“ a „nesouhlasím“.

31. Pokud bych našel / našla na potravině některé ze zmíněných log, koupil(a) bych ji spíše, než srovnatelný konkurenční výrobek bez označení.



Povinná otázka, respondent se musel rozhodnout mezi odpověďmi „souhlasím“, „spíše souhlasím“, „nevím“, „spíše nesouhlasím“ a „nesouhlasím“.

32. Tyto a podobné projekty nadnárodních společností zaměřující se na zlepšení životního a sociálního prostředí jsou skutečně prospěšné.

Povinná otázka, respondent se musel rozhodnout mezi odpověďmi „souhlasím“, „spíše souhlasím“, „nevím“, „spíše nesouhlasím“ a „nesouhlasím“.

33. Společnost Nestlé podniká více kroků v oblasti společenské a ekologické odpovědnosti, než konkurence.

Povinná otázka, respondent se musel rozhodnout mezi odpověďmi „souhlasím“, „spíše souhlasím“, „nevím“, „spíše nesouhlasím“ a „nesouhlasím“.

34. Kupuji raději potraviny Nestlé, než potraviny od konkurenčních značek.

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí a podle toho se mu zobrazily další otázky

[Souhlasím → otázka č. 35, Spíše souhlasím → otázka č. 35, Nevím → otázka č. 36, Spíše nesouhlasím → otázka č. 36, Nesouhlasím → otázka č. 36].

35. Z jakého důvodu / jakých důvodů?

Povinná otázka, respondent musel zvolit alespoň některou z nabízených odpovědí nebo dopsat nějakou vlastní (min. 1).

Kvalita

Značka

Dostupnost v blízkých obchodech

Cena

Ekologická / sociální šetrnost

Obal

Zdravotní prospěšnost

Jiné ...

36. Zaznamenal(a) jste během svého života některý ze skandálů společnosti Nestlé, týkající se životního prostředí, nebo chování k lidem?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí a podle toho se mu zobrazily další otázky [Ano → otázka č. 37, Ne → otázka č. 40].

37. Pokud si pamatujete jaký, napište zde:

Nepovinná otázka, respondent mohl napsat odpověď vlastními slovy.

38. Ovlivnilo to Vaše vnímání společnosti Nestlé?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí a podle toho se mu zobrazily další otázky [Ano → otázka č. 39, Ne → otázka č. 40].

39. Ovlivnilo to Vaše nákupy výrobků Nestlé?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Ano, nakupoval jsem je méně.

Ano, přestal jsem je kupovat úplně.

Ne, neovlivnilo.

40. Bojkoty nadnárodních společností (ve smyslu nenakupování jejich výrobků) mají význam.

Povinná otázka, respondent se musel rozhodnout mezi odpověďmi „souhlasím“, „spíše souhlasím“, „nevím“, „spíše nesouhlasím“ a „nesouhlasím“.

41. Pokud bych se o takovém bojkotu dozvěděl(a), byl(a) bych ochotný(á) se ho zúčastnit.

Povinná otázka, respondent se musel rozhodnout mezi odpověďmi „souhlasím“, „spíše souhlasím“, „nevím“, „spíše nesouhlasím“ a „nesouhlasím“.

42. Bydlíte v České, Slovenské republice?

Povinná otázka, respondent se musel rozhodnout mezi odpověďmi „ano” a „ne”.

43. Vaše pohlaví:

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Žena

Muž

44. Váš věk:

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

15 – 24 let

25 – 34 let

35 – 44 let

45 – 54 let

55 – 65 let

45. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Vysoká škola / Vyšší odborná škola

Střední škola s maturitou

Základní škola

Střední škola bez maturity

46. Vaše současné zaměstnání / status:

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Zaměstnanec

Student

Vedoucí pracovník

Nezaměstnaný

Důchodce

47. Jste otec / matka?

Povinná otázka, respondent se musel rozhodnout mezi odpověďmi „ano” a „ne”.

48. Ve srovnání se současným průměrným platem v ČR (24 836 Kč hrubého) je dle Vašeho názoru Váš hrubý měsíční příjem:

(Údaj dle ČSÚ – Q3/2013)

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

Velmi podprůměrný

Podprůměrný

Průměrný

Nadprůměrný

Velmi nadprůměrný

49. Velikost sídla, ve kterém bydlíte:

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí.

do 3000 obyvatel

nad 3000 obyvatel

nad 10 000 obyvatel

nad 30 000 obyvatel

nad 100 000 obyvatel

50. Vaše PSČ:

Uved'te prosím bez mezery (např. 14000):

Povinná otázka, respondent musel napsat číselnou odpověď.