



Společenská odpovědnost a její vliv na konkurenceschopnost podniků v mezinárodním prostředí

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Klára Tomsová**

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Klára Tomsová**
Osobní číslo: **E13000188**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Společenská odpovědnost a její vliv na konkurenceschopnost podniků v mezinárodním prostředí**
Zadávací katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Společenská odpovědnost podniků
2. Oblasti konkurenceschopnosti podniků
3. Podnik v mezinárodním prostředí a společenská odpovědnost v teorii
4. Vybrané podniky a jejich společenská odpovědnost a konkurenceschopnost v praxi
5. Návrh kroků v rámci společenské odpovědnosti pro zvýšení konkurenceschopnosti

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BOULOUTA, Ioanna a Christos N. PITELIS. Who Needs CSR? The Impact of Corporate Social Responsibility on National Competitiveness. Journal of Business Ethics. 2014, 119(3): 1-16. ISSN 0167-4544.

MAGRETTA, Joan. Michael Porter jasně a srozumitelně. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-251-2.

PRSKAVCOVÁ, Martina, Kateřina MARŠÍKOVÁ, Pavla ŘEHOŘOVÁ a Magdalena ZBRÁNKOVÁ. Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. ISBN 978-80-732-463-8.

THOMPSON, Henry. International Economics: Global Markets and Competition. 3rd ed. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd, 2011. ISBN 13 978-981-4307-02-4.

ZADRAŽILOVÁ, Dana. Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-192-5.
Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz).

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jaroslav Demel, Ph.D.**

Katedra marketingu a obchodu

Konzultant diplomové práce: **Ing. Martina Ortová, Ph.D.**

Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **2. listopadu 2015**

Termín odevzdání diplomové práce: **31. května 2017**



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 2. listopadu 2015

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Diplomová práce se zabývá aktuálním uplatňováním konceptu společenské odpovědnosti mezinárodními kosmetickými společnostmi Avon a Oriflame. Cílem práce je doložit, že tento nový moderní přístup k podnikání je součástí konkurenceschopnosti podniku. V práci jsou uvedeny teoretické poznatky zaměřené na charakteristiku společenské odpovědnosti, konkurenceschopnosti a spojitost mezi těmito pojmy. Diplomová práce analyzuje a porovnává odpovědné aktivity vybraných výrobců kosmetiky Avon a Oriflame. Na základě provedeného šetření mezi zákaznicemi těchto podniků jsou v práci navrženy kroky pro zefektivnění uplatňování konceptu společenské odpovědnosti ve společnostech Avon a Oriflame, které mohou přispět ke zvýšení jejich konkurenceschopnosti. Práce také vyhodnocuje postoj a vnímání aplikace konceptu společenské odpovědnosti zákaznicemi kosmetických společností.

Klíčová slova

CSR, konkurenceschopnost, kosmetická společnost, společenská odpovědnost, udržitelnost.

Annotation

Corporate Social Responsibility and its Impact on Competitiveness of Companies in an International Environment

The diploma thesis deals with current application of corporate social responsibility concept of international cosmetic companies Avon and Oriflame. The goal of the diploma thesis is to prove that this new modern approach to business is a part of corporate competitiveness. The theoretical part of the diploma thesis presents characteristics of corporate social responsibility, competitiveness and a link between those two terms. The work analyses and compares responsible activities of the cosmetics producers Avon and Oriflame. According to a research carried out among customers of these companies, the diploma thesis suggests steps which should companies do to make their corporate social responsibility more efficient and to increase their competitiveness. The diploma thesis evaluates an attitude and perception of application of social responsibility concept of the customers of the cosmetic companies.

Key Words

CSR, competitiveness, corporate social responsibility, cosmetic company, sustainability.

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala Ing. Jaroslavu Demelovi, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, za jeho pomoc a cenné připomínky. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Martině Ortové, Ph.D. za rady poskytnuté při konzultacích o dané problematice. Zároveň děkuji mé rodině za poskytnutou podporu během celého studia.

Obsah

Seznam obrázků.....	11
Seznam tabulek.....	12
Seznam zkratk.....	13
Úvod.....	15
1 Společenská odpovědnost podniků	17
1.1 Definice společenské odpovědnosti.....	17
1.2 Stakeholdeři společenské odpovědnosti	18
1.3 Pilíře společenské odpovědnosti.....	19
1.3.1 Ekonomický pilíř CSR	20
1.3.2 Sociální pilíř CSR.....	20
1.3.3 Environmentální pilíř CSR.....	22
1.4 Udržitelnost.....	22
1.5 Přínosy podniku z přijetí zásad společenské odpovědnosti	23
1.6 Společenská odpovědnost v mezinárodním prostředí a její standardy	23
1.6.1 Společenská odpovědnost v Evropě	24
1.6.2 Společenská odpovědnost v globálním měřítku a přehled vybraných standardů.....	24
1.7 Společenská odpovědnost v České republice	27
1.7.1 Organizace působící v oblasti společenské odpovědnosti v ČR.....	27
2 Konkurenceschopnost podniků	29
2.1 Vymezení konkurenceschopnosti	29
2.2 Podstata Porterova modelu pěti sil.....	30
2.3 Atributy konkurenceschopnosti	32
2.4 Konkurenční výhoda a hodnotový řetězec.....	33
2.5 Konkurenceschopnost v mezinárodním prostředí.....	34
2.5.1 Konkurenční strategie v mezinárodním obchodě	35
2.5.2 Hodnocení mezinárodní konkurenceschopnosti.....	36
3 Souvislost mezi společenskou odpovědností a konkurenceschopností.....	38
3.1 Vliv CSR na náklady podniku	38
3.2 Vliv CSR na lidské zdroje v podniku	39

3.3	Vliv CSR na zákaznickou perspektivu podniku	40
3.4	CSR jako zdroj inovací podniku	41
3.5	Vliv CSR na riziko a reputaci podniku	42
3.6	Vliv CSR na finanční výkonnost podniku	42
3.7	Vytváření sdílených hodnot	43
4	Popis prostředí podniku Oriflame	45
4.1	Profil společnosti Oriflame	45
4.2	Společenská odpovědnost společnosti Oriflame.....	46
4.3	Vymezení konkrétních aktivit společnosti Oriflame v oblasti CSR.....	49
4.3.1	Odpovědné aktivity společnosti Oriflame zaměřené na lidi.....	49
4.3.2	Odpovědné aktivity společnosti Oriflame v oblasti produktů.....	54
4.3.3	Ekologické aktivity společnosti Oriflame	57
5	Popis prostředí podniku Avon.....	61
5.1	Profil společnosti Avon	61
5.2	Společenská odpovědnost společnosti Avon	62
5.3	Vymezení konkrétních aktivit společnosti Avon v oblasti CSR.....	64
5.3.1	Odpovědné aktivity společnosti Avon zaměřené na lidi	64
5.3.2	Dobročinné aktivity společnosti Avon	67
5.3.3	Ekologické aktivity společnosti Avon.....	71
5.3.4	Odpovědné aktivity společnosti Avon v oblasti produktů.....	74
6	Komparace odpovědných aktivit vybraných podniků	78
6.1	Porovnání odpovědných aktivit ekonomického pilíře podniků Avon a Oriflame	79
6.2	Porovnání odpovědných aktivit sociálního pilíře podniků Avon a Oriflame	81
6.3	Porovnání odpovědných aktivit environmentálního pilíře podniků Avon a Oriflame	83
7	Dotazníkové šetření Společenská odpovědnost kosmetických společností a jeho vyhodnocení	86
7.1	Metodika výzkumu	86
7.2	Průběh a účel dotazníkového šetření	87
7.2.1	Identifikace věkové kategorie respondentů	88
7.2.2	Obecný postoj respondentů k odpovědnému chování podniků a informovanost o existenci konceptu CSR.....	89

7.2.3	Význam vybraných odpovědných aktivit pro respondenty	91
7.2.4	Přístup respondentů k dodržování konceptu CSR kosmetickými podniky ...	93
7.2.5	Informovanost respondentů o dodržování CSR podniky Avon a Oriflame .	95
7.2.6	Preferovaná společnost respondenty a vliv dodržování CSR na rozhodnutí o nákupu produktu	98
7.3	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	100
7.4	Doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti podniků v oblasti CSR	102
Závěr		107
Seznam použité literatury		109
Seznam příloh		116

Seznam obrázků

Obr. 1: Tři pilíře CSR.....	20
Obr. 2: Organizační struktura Oriflame.....	47
Obr. 3: Genderové složení zaměstnanců	50
Obr. 4: Věkové složení zaměstnanců	50
Obr. 5: Věková kategorie respondentů	88
Obr. 6: Informovanost respondentů o existenci CSR.....	89
Obr. 7: Informovanost respondentů o existenci CSR ve věkové kategorii 36 – 50 let	90
Obr. 8: Informovanost respondentů o existenci CSR ve věkové kategorii 20 – 35 let	90
Obr. 9: Důležitost vybraných CSR aktivit pro respondenty	92
Obr. 10: Význam dodržování CSR u kosmetických společností	93
Obr. 11: Preference respondentů o nákupu odpovědné kosmetiky	94
Obr. 12: Povědomí respondentů o CSR podniku Oriflame	95
Obr. 13: Povědomí respondentů o CSR podniku Avon	95
Obr. 14: Povědomí respondentů o vybraných CSR aktivitách podniku Oriflame	96
Obr. 15: Povědomí respondentů o vybraných CSR aktivitách podniku Avon.....	97
Obr. 16: Preference nákupu u vybraných podniků	98
Obr. 17: Rozhodnutí o nákupu dle CSR.....	99

Seznam tabulek

Tab. 1: Finanční granty Avon Foundation za rok 2014.....	68
Tab. 2: Porovnání aktivit ekonomického pilíře CSR společností Avon a Oriflame	79
Tab. 3: Porovnání aktivit sociálního pilíře CSR společností Avon a Oriflame.....	81
Tab. 4: Pokroky v ekologii podniků Oriflame a Avon	84

Seznam zkratek

3P	<i>People, planet, profit</i> (lidé, planeta, zisk)
AOP	Asociace osobního prodeje
BICES	<i>Business for Innovative Climate and Energy Policy</i> (veřejná iniciativa)
BREEAM	<i>Building Research Establishment Environmental Assessment Method</i> (rada pro šetrné budovy)
CERES	<i>Coalition for Environmentally Responsible Economies</i> (nezisková organizace pro udržitelnost)
CO ₂	Oxid uhličitý
CSR	<i>Corporate Social Responsibility</i> (společenská odpovědnost firem)
CSR	Creating Shared Value (Vytváření sdílených hodnot)
ČSZV	České sdružení pro značkové výrobky
DMS	<i>Donors Message Service</i> (dárcovská SMS)
EC	<i>European Community Number</i> (číslo regulací EU)
EU	Evropská unie
FSC	<i>Forest Stewardship Council</i> (lesní certifikace)
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i> (reportingový rámec)
HSC	<i>Humane Cosmetics Standard</i> (Humánní kosmetický standard)
Inc.	<i>Incorporated</i> (samostatná právnická osoba)
ISO	<i>International Organization for Standardization</i> (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
LEED	<i>Leadership in Energy and Environmental Design</i> (certifikace šetrných budov)
LLC	<i>Limited liability company</i> (společnost s ručením omezeným)
MBA	<i>Master of Business Administration</i> (zahraniční vysokoškolský titul)
OSN	Organizace spojených národů
OECD	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i> (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj)
PCR	<i>Post Consumer Recycled</i> (již recyklovaný materiál)
PDF	<i>Portable Document Format</i> (přenosný formát dokumentů)

PVC	Polyvinylchlorid
RNA	Ribonukleová kyselina
ROIC	<i>Return on Invested Capital</i> (výnos na celkový investovaný kapitál)
RSPO	<i>Roundtable on Sustainable Palm Oil</i> (nevládní organizace)
SA	<i>Social Accountability</i> (pracovní norma)
SMS	<i>Short Message Service</i> (krátká textová zpráva)
SRI	<i>Socially Responsible Investing</i> (společensky odpovědné investování)
TUL	Technická Univerzita v Liberci
UN	<i>United Nations</i> (Organizace spojených národů)
ÚNMZ	Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví
ÚPV	Úřad průmyslového vlastnictví
WCED	<i>United Nations World Commission on Environment and Development</i> (Světová komise OSN pro životní prostředí a rozvoj)

Úvod

Koncept společenské odpovědnosti (CSR) je založen na principu sociálně a environmentálně šetrného přístupu k podnikání a tvorbě zisku. Jedná se o poměrně nový způsob vedení společnosti, který apeluje na změnu orientace z krátkodobých na dlouhodobé cíle. Pravidla společenské odpovědnosti si jednotlivé podniky určují samy a jejich dodržování je dobrovolné, nad rámec právních předpisů. Výkon společenské odpovědnosti je možným zdrojem konkurenční výhody podniku, a proto se v posledních letech stává stále vyhledávanějším aspektem obchodní činnosti podniků různých velikostí i zaměření.

V současnosti, kdy globalizovaný svět čelí mnoha ekologickým a etickým výzvám, není v silách vlád a neziskových organizací najít řešení těchto problémů bez pomoci podnikatelské sféry. Je zapotřebí, aby samotné podniky a především nadnárodní korporace, které svou činností výrazně ovlivňují prostředí, ve kterém působí, využily svých možností a vlivu a těmto institucím napomohly k nápravě nejen sociálních a ekologických problémů. Veřejnost, vědoma si tohoto faktu, zvyšuje tlak na odpovědné podnikání a podněcuje podniky k implementaci společensky odpovědného konceptu do dlouhodobých plánů a strategií.

Diplomová práce je věnována přístupu vybraných kosmetických společností k uplatňování společenské odpovědnosti. Zvláště u výrobců kosmetických výrobků je problematika uplatňování CSR velice citlivým a důležitým tématem, jelikož právě těchto společností se týkají diskutované aspekty CSR jako testování na zvířatech, obsah škodlivých složek kosmetických produktů či dobročinnost. Právě tyto faktory mohou mít rozhodující vliv na rozhodování spotřebitele. Práce sleduje aplikaci principů společenské odpovědnosti do strategií vybraných podniků, jejich komunikaci veřejnosti a vnímání CSR zákaznicemi daných společností.

Cílem této diplomové práce je na základě teoretických zjištění, výsledků dotazníkového šetření a komparace aktivit dvou společností působících v mezinárodním prostředí doložit, že koncept společenské odpovědnosti je součástí konkurenceschopnosti a doporučit

podnikům zařazení dalších prvků do systému CSR pro zvýšení jejich konkurenceschopnosti. Dílčím cílem práce je zjistit, zda jsou zákaznice vybraných podniků informovány o CSR aktivitách těchto společností. K zajištění tohoto cíle bude použita metoda dotazování. Druhým dílčím cílem je osvěta pojmu CSR mezi respondenty tohoto dotazníkového šetření.

Obsahem první části práce je literární rešerše, která se věnuje zejména obecným charakteristikám společenské odpovědnosti podniků a konkurenceschopnosti se zaměřením na konkurenceschopnost v mezinárodním prostředí. Následně práce zkoumá propojení pojmů společenské odpovědnosti a konkurenceschopnosti.

Mezi dostupnými zdroji literatury lze nalézt velké množství teoretických podkladů, které se zabývají problematikou CSR. Tyto publikace považují společenskou odpovědnost za efektivní a nezbytný přístup k podnikání. Většina těchto zdrojů věnuje velkou část případovým studiím či konkrétním příkladům aplikování CSR v praxi. Nejnovější publikace o společenské odpovědnosti se také zabývají trendy v této oblasti a CSR reportingem. Literární rešerše obsahuje teoretická východiska pro efektivní využití nástrojů v analytické části.

Analytická část nejprve představí obě vybrané společnosti, uvede jejich konkrétní pravidla pro CSR a popíše odpovědné činnosti aplikované jednotlivými podniky. Přístupy a aktivity vybraných podniků k CSR jsou také porovnány. Zdrojem této komparace jsou oficiální CSR reporty organizací. Následně je na základě zvolené výzkumné metody vyhodnocen postoj zákazníků k programu CSR zkoumaných kosmetických společností. V závěrečné části této diplomové práce jsou podány návrhy a doporučení konkrétních možných kroků v oblasti společenské odpovědnosti pro zefektivnění systému a zlepšení konkurenčního postavení zkoumaných podniků.

1 Společenská odpovědnost podniků

Kapitola 1 uvede definici a základní charakteristiky konceptu společenské odpovědnosti. Společenská odpovědnost firem roste na významu především v současném globalizovaném světě. Právě kvůli globalizaci a vzniku nadnárodních korporací by podniky měly do své podnikatelské strategie tento koncept zařazovat a snažit se o společný prospěch společnosti a prostředí, ve kterém podnikají, a tím napomoci při řešení globálních problémů.

Metodické počátky společenské odpovědnosti spadají do druhé poloviny 20. století. Její rozvoj pak nastal koncem stejného století, kdy firmy do své firemní politiky začaly zařazovat etické kodexy a odpovědné programy z důvodu negativních dopadů globálně fungující ekonomiky, kterým už věnovala pozornost i široká veřejnost (Zadražilová, 2010).

1.1 Definice společenské odpovědnosti

Pro společenskou odpovědnost firem – Corporate Social Responsibility (dále jen CSR) – můžeme nalézt celou řadu definic. Pro tuto diplomovou práci bude společenská odpovědnost chápána dle definice Zelené knihy Evropské komise z roku 2001, která říká že, CSR je: „*Koncept, na jehož základě obchodní společnosti dobrovolně začleňují sociální záležitosti a otázky životního prostředí do své podnikatelské činnosti a vzájemných vztahů se zúčastněnými stranami*“ (Sdělení komise Evropskému parlamentu, 2011, s. 3).

CSR je tedy taková aktivita, která je podniky provozována nad rámec jejich legislativních povinností a přináší jim možnost odlišení se od konkurence. Společensky odpovědné firmy zapojují do své činnosti všechny zúčastněné strany (stakeholdery), které společnost výrazným způsobem ovlivňují a snaží se tak vytvořit dobrou pověst a důvěru ve firmu. Dalším charakteristickým rysem je dlouhodobost, čímž je míněna efektivnost CSR projevující se až v dlouhém časovém horizontu. Zjednodušeně lze říci, že CSR je o tom, jakým způsobem firmy dosahují zisku (Kuldová, 2012).

Definice CSR z roku 2001 byla v roce 2007 Evropskou komisí pozměněna na: „*odpovědnost podniků za dopad jejich činnosti na společnost*“ (Sdělení komise Evropskému parlamentu, 2011, s. 6).

Jak již bylo řečeno, různí autoři a různé instituce definují CSR odlišně. Důvodem této nejednotnosti může být právě faktor dobrovolnosti aplikace tohoto konceptu. Nejednoznačná a nejednotné interpretace CSR může způsobit komplikace při implementaci přístupu CSR do podnikové praxe či přizpůsobování principů CSR podle toho, co té které firmě přijde vhod (Stehnová et al., 2014).

Hlavní a klíčový koncept CSR byl vyvinut velkými, většinou nadnárodními firmami. Malé a střední podniky tento koncept v podstatě také přejímají, i když méně formálně a spíše na intuitivní, personální úrovni (European competitiveness report, 2009).

1.2 Stakeholderi společenské odpovědnosti

„*Zainteresované strany – stakeholderi – jsou všechny osoby, instituce či organizace, které mají vliv na chod podniku nebo jsou jím ovlivněny*“ (Steinerová, Václavíková a Mervart, 2008, s. 15). Společensky odpovědná firma navazuje dobré vztahy s těmito skupinami s cílem vybudování důvěry a dlouhodobě se získáním konkurenční výhody na trhu. Může se jednat například o zlepšování pracovních podmínek svých zaměstnanců či dodavatelských a odběratelských vztahů. V rámci CSR politiky jsou stakeholderi obeznámeni se zájmy firmy, stejně jako firma zná zájmy zainteresovaných skupin. Po vzájemné diskuzi by mělo být dosaženo win-win situace, tedy situace, kdy obě strany jsou spokojené s výsledkem dialogu (Prskavcová et al., 2008).

Stakeholdery lze podle významnosti pro podnik rozdělit do dvou skupin. První skupinu tvoří primární stakeholderi. Jedná se o klíčové skupiny a to hlavně vlastníky a investory, zaměstnance, zákazníky, dodavatele a ostatní obchodní partnery, místní komunitu, environmentální neziskové organizace a ostatní organizace bojující za příznivý stav

životního prostředí. Druhou skupinou jsou sekundární stakeholderi. Do této skupiny spadá veřejnost, vládní instituce, lobbisté a nátlakové skupiny, konkurenti, média a občanská a obchodní sdružení.

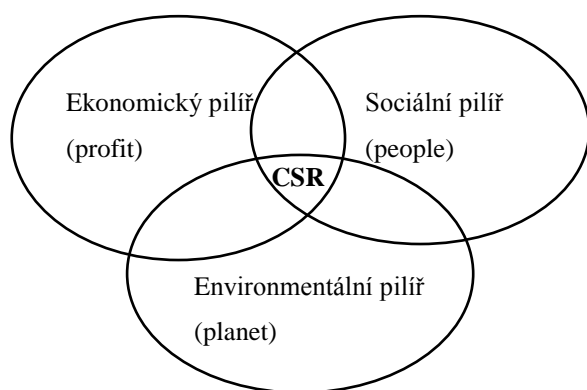
Podniky držící se zásad CSR se snaží o naplnění očekávání stakeholderů. Ta mohou být různá u jednotlivých skupin účastníků. Vlastníci firmy požadují vytvoření zisku, zákazníci od firmy očekávají nabídku kvalitních produktů a služeb, zaměstnanci se budou dožadovat dobrých pracovních podmínek a odpovídající mzdy, dodavatelé mají zájem na včasném plnění závazků a environmentální organizace prosazují myšlenku minimálního zatížení životního prostředí firmou.

Firma pak má na každé ze jmenovaných skupin zájem spojený s generací zisku. CSR koncept se proto snaží o harmonizaci zájmu podniku s očekáváním stakeholderů (Steinerová et al., 2008).

Dle významu různých zainteresovaných stran je různá i intenzita spolupráce. S významnými skupinami je zapotřebí vést pravidelné dialogy či zavádět pracovní skupiny, které se daným stakeholderům budou věnovat. U méně významných subjektů postačí komunikace skrz internetové stránky či telefon (Prskavcová et al., 2008).

1.3 Pilíře společenské odpovědnosti

Zásady CSR jsou dodržovány ve třech oblastech (pilířích) – ekonomické, sociální a environmentální. Jak vyplývá z Obr. 1, firma je společensky odpovědná, pokud je její chod v souladu s prospěchem všech tří oblastí. Ani jeden z pilířů není stavěn nad ostatní. Tato idea je obsažena ve strategii 3P (people, planet, profit). Strategie 3P, nebo někdy také „Triple-Bottom-Line“, je postavena na myšlence, že ekonomické cíle nejsou prosazovány na úkor společnosti a životního prostředí. Jednotlivé pilíře budou dále blíže rozebrány (Petříková et al., 2008).



Obr. 1: Tři pilíře CSR

Zdroj: Vlastní zpracování dle Prskavcová et al. (2008)

1.3.1 Ekonomický pilíř CSR

Ekonomický pilíř je zaměřen na dodržování odpovědnosti při řízení podniku. Může se jednat o následující CSR aktivity – vytvoření podnikatelského etického kodexu, transparentnost činnosti podniku, odmítání korupce a tvorba antikorupčních opatření, včasné placení faktur, marketingová a reklamní etika, bezpečnost a kvalita produktů a poskytovaných služeb, ochrana duševního vlastnictví a jiné.

Pokud zvažujeme zúčastněné strany ekonomické sféry, hovoříme o vlastnících a investorech, zákaznících, dodavatelích a vládních institucích (Kuldová, 2012).

K dodržování ekonomické odpovědnosti napomáhá vytvoření etického kodexu. Etický kodex je soubor pravidel, která vycházejí ze zásad a principů podniku a vede k profesionálnímu jednání a etickému chování firmy. Kodex nemá právní platnost, ale většinou se uplatňuje v rámci podpisu pracovní smlouvy. Jeho porušení se řeší dle postupu, který byl stanoven v kodexu. Velké společnosti často své etické kodexy zveřejňují, čímž zvyšují důvěryhodnost a transparentnost organizace (Dytrt, 2011).

1.3.2 Sociální pilíř CSR

Pro přehlednost bude sociální pilíř rozdělen na dvě oblasti – interní (pracoviště) a externí (společnost). Do interního sociálního pilíře spadá sociální politika firmy. Je to taková činnost podniku, která vede ke spokojenosti jeho zaměstnanců a může se projevit ve

zvýšení produktivity práce pracovníků a následně i ve vyšším zisku společnosti. Podnik v této oblasti provozuje CSR aktivity jako dodržování zdraví a bezpečnosti na pracovišti, účast zaměstnanců na rozhodování společnosti, rozvoj lidských zdrojů a jejich vzdělávání, dobré vztahy s odbory, rovné příležitosti či různorodé složení pracovních týmů (ženy, etnické menšiny, handicapovaní).

Z výše uvedeného vyplývá, že zainteresovanými subjekty pro tuto působnost budou zaměstnanci podniku a odborové organizace (Prskavcová et al., 2008).

Část externího sociálního pilíře se zabývá filantropií a spoluprací s místní komunitou. Slovo filantropie lze volně přeložit jako lásku k člověku či lidumilnost. Její náplní je pomoc sociálně slabším či znevýhodněným skupinám obyvatel. Jedním z nástrojů firemní filantropie je zakládání nadací či nadačních fondů společností. Firma tak peněžními nebo věcnými dary přispívá na dobrou věc. Do nadační činnosti bývají zapojováni i zaměstnanci, kteří mohou také věnovat libovolnou částku (Kuldová, 2010).

Typem takovéto spolupráce s neziskovým sektorem může být dle Kuldové (2010) tzv. sociální marketing nebo také Cause Related Marketing. Tento přístup je založen na principu přímého zapojení neziskové organizace do propagace výrobku dané firmy. Určitá část z prodeje tohoto produktu je pak věnována zapojené neziskové organizaci. Z tohoto důvodu mívají takové výrobky vyšší cenu.

Spolupráce s místní komunitou může firmě přinést určité výhody v podobě objevení nových trhů, zvýšení důvěryhodnosti u zákazníků, motivování zaměstnanců či budování dobrých vztahů s úřady. Podnik v tomto ohledu může zvyšovat kvalitu života občanů příspěvky na veřejně prospěšné projekty, do rozvoje infrastruktury nebo spolupracovat s místními školami. Dobrovolná činnost zaměstnanců v pracovní době také napomáhá firmě být „dobrým sousedem“ (Zadrazilová, 2010).

Ze stakeholderů jsou do externího sociálního pilíře zapojeny neziskové organizace, státní orgány a veřejnost (Prskavcová et al., 2008).

1.3.3 Environmentální pilíř CSR

V rámci environmentálního pilíře se podnik snaží, aby jeho činnost měla co možná nejmenší negativní dopady na životní prostředí a aby byla v souladu s principy trvale udržitelného rozvoje. Do organizační struktury bývá často začleňován environmentální management, který se stará o dodržování environmentální politiky podniku.

Cílem ekologického přístupu je investování do alternativních ekologických technologií, úspora energie, snižování emisí, zavádění recyklačních programů a efektivní hospodaření s odpady, ekologická výroba a dodržování norem a standardů týkajících se ochrany životního prostředí (Zadražilová, 2010).

Do environmentálního pilíře jsou dle Zadražilové (2010, s. 2) zapojeny: „organizace a hnutí zabývající se problematikou životního prostředí.“

1.4 Udržitelnost

Udržitelnost (v angličtině Sustainability) nebo také udržitelný rozvoj je pojem, který se začal běžně používat od roku 1987, kdy byla publikována zpráva Naše společná budoucnost (Our Common Future) Světovou komisí Organizace spojených národů pro životní prostředí a rozvoj (United Nations World Commission on Environment and Development - WCED).

Tato studie definovala udržitelnost jako schopnost uspokojování potřeb současné generace, aniž by byla snižována schopnost budoucí generace uspokojovat jejich vlastní potřeby (Norton, 2012).

V minulosti se udržitelnost spojovala především s environmentálními tématy. V současné době se o udržitelnosti hovoří v komplexnějším měřítku, ve více disciplínách. Udržitelnost zařazuje dimenze technologické, filozofické, ekonomické, ekologické, sociální, politické či vědecké (Blewitt a Cullingford, 2004). Pojmy CSR a udržitelnost se doplňují a překrývají.

1.5 Přínosy podniku z přijetí zásad společenské odpovědnosti

Přijetí konceptu CSR je pro firmu významné a přináší s sebou výhody především v rámci dlouhého časového horizontu. Účinek CSR tedy sice není přímý, ale efekt je natolik výhodný, že strategii CSR do svých plánů zahrnuje stále více a více společností po celém světě. Nejdůležitější přínosy CSR jsou:

- zvýšení transparentnosti a důvěryhodnosti podniku,
- zvýšení zájmů investorů a růst možností financování,
- zlepšení reputace a dobrého jména firmy,
- odlišení se od konkurence, zviditelnění,
- firma je vyhledávaným zaměstnavatelem,
- růst produktivity práce zaměstnanců,
- přilákání nových obchodních partnerů,
- zlepšení vztahů se stakeholdery,
- úspory z ekologického přístupu k výrobě,
- lepší kvalita produktů a služeb.

Z výše uvedeného vyplývá, že přínosy konceptu CSR jsou převážně nefinančního charakteru a těžko měřitelné. Ovšem po úspěšném zavedení a dodržování CSR firma díky těmto výhodám může získat konkurenční výhodu na trhu (Kašparová a Kunz, 2013).

1.6 Společenská odpovědnost v mezinárodním prostředí a její standardy

Jak již bylo zmíněno, CSR je dobrovolná aktivita firmy a zatím není nijak právně upravena. Ovšem díky rostoucí globalizaci světa se o problematiku CSR zajímá nejen více a více firem, ale i stále více organizací, často neziskových, působících mimo podnikatelský sektor. Proto v posledních letech vznikají různé iniciativy a organizace vydávající

standards, které podporují myšlenku CSR a často se stávají pro podniky jakýmsi vodítkem, jak CSR provozovat. Některé z nich se snaží ujednotit pravidla pro reportování společensky odpovědných aktivit.

1.6.1 Společenská odpovědnost v Evropě

Na půdě Evropské unie je nejvýznamnějším orgánem zabývající se CSR Evropská komise. Ta již od roku 1993 výrazně upozorňuje na důležitost společensky odpovědného podnikání. Její snahy vedly roku 1996 resp. 2000, kdy byla organizace přejmenována, k založení platformy CSR Europe. Tato iniciativa sdružuje světové firmy a korporace i národní asociace pro odpovědné podnikání. Jejím úkolem je propagování CSR, poradenství v této oblasti a sjednocení pravidel CSR reportingu. Českým partnerem CSR Europe je platforma Business Leaders Forum (Petříková et al., 2008, CSR Europe, 2016).

Na Lisabonském summitu roku 2000 byla společenská odpovědnost začleněna do Lisabonské strategie. Evropská komise poté publikovala Zelenou knihu o CSR, která CSR přesně definovala (viz výše) a zahájila rozpravu EU o konceptu CSR (Zadrazilová, 2010).

1.6.2 Společenská odpovědnost v globálním měřítku a přehled vybraných standardů

O problematikou CSR se ve světě zajímá mnoho organizací, i ty nejvýznamnější, jako je OSN nebo OECD. Tyto organizace společně s menšími specializovanějšími iniciativami vytvářejí dokumenty, směrnice a standardy, které upravují činnost v rámci CSR. Tyto standardy budou podrobněji rozebrány v této podkapitole.

Globální dohoda OSN (United Nations Global Compact) byla v roce 2000 vydána Organizací spojených národů. Zadrazilová (2010, s. 4) definuje tuto dohodu jako: „*Globální dohoda OSN je platformou, na které se její účastníci hlásí k závazku udržitelnosti a firemního občanství.*“ Je to výzva pro podniky chovat se dle deseti principů uvedených v dohodě. Tyto principy jsou rozděleny do čtyř oblastí, konkrétně lidská práva, pracovní standardy, životní prostředí a boj proti korupci. Záměrem Globální dohody OSN

je pomoci podnikům při řízení v environmentálních a sociálních oblastech tak, aby ovlivňováním vlastních stakeholderů byl dosaženo prospěchu pro všechny.

Dohoda vychází z Všeobecné deklarace lidských práv, Deklarace Mezinárodní organizace práce o základních právech na pracovišti, Deklarace z Ria o životním prostředí a rozvoji a Konvenci OSN proti korupci (Zadražilová, 2010).

Principy UN Global Compact přijaly společnosti jako např. Unilever, Nike, Deutsche Bank nebo Ericson (Kuldová, 2010).

Směrnice OECD pro nadnárodní podniky z roku 2000 obsahuje soubor doporučení sestavených vládami členských států OECD pro multinacionální společnosti o společensky odpovědném chování podniku. Směrnice začleňuje oblasti jako lidská práva, zaměstnanecké vztahy, antikorupční opatření, etika podnikatele, firemní politika či ochrana zájmu spotřebitele.

Dokument vyzdvihuje důležitost průběžného informování nejen o hospodářském výsledku, ale také o podnikatelských plánech a cílech, vlastnické hierarchii, členech firemních orgánů či personální politice (Zadražilová, 2010; Kuldová, 2010).

ISO 26000 je mezinárodní norma z roku 2010 nazvaná Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti. Tato norma byla do Mezinárodní organizace pro normalizaci ISO zařazena po několikaletých diskuzích a byla sestavena experty z různých skupin stakeholderů, např. členy vlády, zástupci průmyslu, spotřebiteli, odbory, výzkumníky či některými nevládními organizacemi (Ortová, 2011; ÚNMZ, 2016).

Podle Ortové (2011, s. 12): *“Norma zastává názor, že společenská odpovědnost je základem trvalé udržitelnosti každé organizace, má sloužit jako průvodce pro zavádění společenské odpovědnosti do organizace bez ohledu na její právní formu, způsob uspořádání a velikost.”*

Jedná se o normu, která by se měla stát firmám návodem, jak CSR do svých strategií a vnitřních norem implementovat, a to jak na národní tak mezinárodní úrovni. Cílem vytvoření ISO 26000 bylo sestavit takovou normu, která je využitelná mezinárodně pro všechny typy organizací (soukromého, veřejného i neziskového sektoru), stanovit jednotnou terminologii v oblasti CSR v souladu s již existujícími dokumenty a kodexy, vytvořit příručky CSR a dále také zajistit spokojenost spotřebitelům a zúčastněným firmám konkurenční výhodu (Prskavcová et al., 2008).

ISO 26000 je sestavena z následujících témat zabývajících se oblastmi CSR – organizace a management, lidská práva, pracovní podmínky, životní prostředí, etika v podnikání, péče o spotřebitele a zapojení a rozvoj místních komunit (Ortová, 2011). Tato témata jsou dále členěna na otázky, ze kterých si každá firma individuálně vybere ty klíčové, kterou bude v rámci CSR řešit (ÚNMZ, 2016).

SA 8000 je pracovní norma vydaná nevládní mezinárodní organizací Social Accountability International, která se zabývá zlepšováním pracovních podmínek v podnicích po celém světě vydáváním a implementováním společensky odpovědných standardů (SAI, 2015).

Norma SA 8000 je jednou z předních sociálních standardů pro kvalitu práce, respektuje mezinárodní pracovní právo a vychází z Mezinárodní deklarace o lidských právech a Deklarace o právech dítěte. Zabývá se otázkami jako dětská práce¹, nucená práce, zdraví a bezpečnost při práci, diskriminace, pracovní kázeň, pracovní doba či odměňování.

Podniky, jejichž program CSR je v souladu s touto normou, si ho mohou nechat certifikovat. Zákazníci pak snadno zjistí, které firmy jednají v souladu s pracovním právem a pečují o své zaměstnance.

Vedle výše jmenovaných standardů existuje ještě řada dalších norem a iniciativ zabývajících se CSR. Například AA 1000 – anglická podpora fair podnikání, SAN, Ltd. a ETHIBEL, což jsou organizace provádějící sociální audity (Petříková et al., 2008).

¹ Do 15 let věku dítěte, výjimečně v některých rozvojových zemích do 14 let.

1.7 Společenská odpovědnost v České republice

Počátky CSR aktivit v ČR sahají již do první poloviny 20. století za dob podnikání Tomáše Bati. Firma Baťa respektovala a prosazovala hodnoty CSR jako například kvalitu a bezpečnost výrobků, péče o pracovníky, tvorbu fondů, ochranu životního prostředí či respektování obchodních partnerů.

Další významný vývoj v této oblasti nastal až při vstupu ČR do OECD a Evropské unie, kdy se koncept CSR stával čím dál tím známějším přístupem k podnikání. Od této doby jsou na území ČR realizovány výzkumy o úrovni aplikace CSR v českých podnicích, ze kterých lze vyvodit určité závěry. Dané výzkumy ukazují, že české podniky mají rozvinuté programy CSR spíše v případech, kdy je v podniku přítomen zahraniční prvek. Výzkumy dále říkají, že CSR se zabývají spíše velké firmy, a že reporty jsou podniky zveřejňovány jen zřídka (Kašparová a Kunz, 2013).

1.7.1 Organizace působící v oblasti společenské odpovědnosti v ČR

Mezi nejvýznamnější organizace zabývající se CSR problematikou jsou Business Leaders Forum a Fórum dárců.

Business Leaders Forum je sdružení jak českých, tak zahraničních firem všech velikostí a sektorů snažící se o zvýšení povědomosti o CSR v ČR. Její hlavní činností je pořádání konferencí či seminářů k tématu CSR a propagování tohoto konceptu pomocí šíření dobrých příkladů firem s kvalitním CSR programem. Vyhlašuje Cenu Futurum (Cena zdraví a bezpečného životního prostředí) a je členem evropské organizace CSR Europe zmíněné v podkapitole 1.5.1.

Fórum dárců se zabývá rozvojem dárcovství v ČR a podporou nadačních fondů. Spolupracuje s řadou podniků a mezinárodních organizací s podobným námětem činnosti. Velký přínos tohoto fóra je systému DMS (Donors Message Service) neboli tzv. dárcovské SMS, kterou vytvořilo společně s Asociací provozovatelů mobilních sítí.

Dalšími organizacemi podporující CSR v České republice jsou Byznys pro společnost, Gender studies, o.p.s., Sdružení korektního podnikání či Etické fórum České republiky (Kašparová a Kunz, 2013).

Kapitola 1 se věnovala definování pojmu CSR, jeho pilířům (ekonomický, sociální a environmentální) a stakeholderům společenské odpovědnosti. Byly vyjmenovány přínosy, které může podnik získat aplikací konceptu CSR do své strategie. Významná část se také zabývala představením nejdůležitějších směrnic a standardů CSR, stejně jako organizací a iniciativ působících na území České republiky i Evropské unie.

2 Konkurenceschopnost podniků

Následující kapitola se zaměří na konkurenceschopnost. Její výklad bude vycházet z práce Michaela Portera a jeho hlavních modelů a poznatků. Budou zde také popsány základní atributy konkurenceschopnosti a mezinárodní konkurenceschopnost.

2.1 Vymezení konkurenceschopnosti

Etymologický původ slova konkurenceschopnost vychází z latinského „cumpetere“, pojmu, který nedeterminuje žádný konkrétní význam. Právě tato nevymezitelnost výrazu dává prostor pro různé definice a vysvětlení slova konkurenceschopnost.

Obecně lze konkurenceschopnost podniku chápat jako jeho schopnost úspěšně soutěžit v tržním prostředí. V širším slova smyslu jako produkci výrobků a poskytování služeb, které obstojí na mezinárodních trzích. Jedná se ovšem o nejjednodušší a ne zcela přesné vymezení tohoto pojmu (Evropská komise, 2009). Důležité je také rozlišovat konkurenceschopnost na různých úrovních - mikroekonomické, regionální či makroekonomické/národní (Boulouta, 2014). V této diplomové práci bude konkurenceschopnost pojímána na mikroekonomické úrovni, teda na úrovni firmy.

Pro potřeby této závěrečné práce bude dále konkurenceschopnost definována a zkoumána dle Michaela E. Portera (1985), který konkurenceschopnost pojímá jako výnosné a udržitelné postavení firmy vůči silám, které mají rozhodující vliv na tento podnik v konkurenčním prostředí a schopnost úspěšně těmto silám čelit. „*Schopnost konkurence je jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků*“ (Porter, 1985, s. 19).

Porter ve svých knihách upozorňuje na to, že princip konkurence bývá často založen na tom být nejlepší. Mnozí manažeři si běžně kladou za cíl být nejlepší firmou v odvětví, ale právě tento přístup je dle Portera mylnou představou a chybou konkurenčního usilování. Jestliže budou všichni soupeři na konkrétním trhu usilovat o to být nejlepší, dojde k tomu, že jednotliví účastníci konkurenčního boje budou volit stejné strategie a postupy, začnou se

sobě přizpůsobovat, napodobovat se a bojovat právě o toho samého zákazníka. Tento proces Porter nazývá *konkurenčním připodobňováním, sblíčováním či konvergencí*. Výsledkem takového jednání je stírání odlišností mezi aktéry, protože snaha jedné firmy o to stát se nejlepší, vyústí v následné zlepšení situace konkurentů. Neexistuje tak zde prostor pro žádnou firmu k relativnímu zlepšení. Při takto fungující konkurenci je téměř nemožné získat konkurenční výhodu. Dalšími následky konkurenčního sblížování jsou nižší ceny na trhu a omezení výběru produktům (Magretta, 2012)

Diferencovat se od svých soupeřů je však na trhu velice důležité. Proto Porter podnikům navrhuje, aby spíše sahaly po strategii dosažení jedinečnosti. Přístup odlišného konkurenčního jednání je založen na jedinečnosti hodnoty, kterou firma vytváří a také jak ji vytváří. Firma poskytuje svým zákazníkům jiné výrobky než soupeři a uspokojuje jejich rozmanité potřeby rozdílnou cestou než ostatní účastníci trhu.

Právě tato strategie umožňuje vytváření hodnot tak, aniž by se soupeři navzájem poškozovali a aby ze soutěže v oblasti podnikání vzešlo více vítězů. Tato situace je odlišná oproti strategii být nejlepší, kdy na konci konkurenčních bojů vyhrává jen jeden (Magretta, 2012).

Koncept CSR dává společnostem možnost být odlišné. Hodnoty, které společensky odpovědná firma kupujícím nabízí, jsou tvořeny v souladu s ekonomicky, společensky a environmentálně příznivým jednáním společnosti. Firma tak provozuje odpovědné podnikání vůči svým zákazníkům, zaměstnancům, společnosti a životnímu prostředí. Proto je uplatňování CSR jednou z možností, jak se odlišit i zviditelnit na trhu.

2.2 Podstata Porterova modelu pěti sil

Model pěti sil postavil Porter na myšlence dosahování zisku jako smyslu konkurenčního jednání. Smyslem konkurence dle Portera není pouze přemoci soupeře. Pokud chce firma dosahovat ziskovosti, musí se potýkat také s dalšími faktory či aktéry – existujícími

konkurenty, vyjednávací silou kupujících, vyjednávací silou dodavatelů, hrozbou substitutů a hrozbou nově vstupujících konkurentů. Magretta (2012, s. 42) uvádí, že: „*těchto pět sil určuje strukturu odvětví.*“

Porter doporučuje organizacím, aby při formování strategie zohledňovaly těchto pět konkurenčních sil. Rámec pěti sil ukazuje firmám, jaké náklady a ceny v daném odvětví mohou očekávat a jakou průměrnou ziskovost jí toto odvětví přinese. Podniky vytvářejí právě takové strategie, které jim umožní tuto průměrnou ziskovost oboru převýšit. Aby byla vytvořena taková strategie, která firmě přinese nadprůměrnou výkonnost, je zapotřebí správně porozumět atributům odvětví, které ukazují dynamiku konkurence (Magretta, 2012).

Každá z pěti sil má určitý přímý a jednoznačný vztah k ziskovosti sektoru. Čím významnější daná síla je, tím větší bude mít vliv na ceny a náklady v odvětví. Všechny síly budou dále podrobněji charakterizovány.

U kupujících je důležité zvažovat jejich vyjednávací sílu. Spotřebitelé, v případě, že jsou citliví na úroveň cen, mají vyšší vyjednávací sílu a tlačí na snižování cen či na zvyšování hodnoty výrobků. Konkrétně např. na lepší kvalitu produktů či na zprostředkování více doprovodných služeb. Dohadovací síla kupujících závisí na počtu kupujících i firem v odvětví, na objemu nákupů, které provádějí, informovanosti, schopnosti komunikace a počtu substitučních produktů v odvětví. Vyšší vyjednávací síla kupujících bude mít negativní dopad na ziskovost podniků v odvětví (Magretta, 2012; Porter, 1985).

Dodavatelé uplatňují svůj vliv prostřednictvím stanovování vyšších cen dodávek a požadavků na jim prospěšné podmínky. I vysoká vyjednávací síla dodavatelů vede k nižší výnosnosti podniků (Magretta, 2012).

Substituty jako nepřímí soupeři z odvětví vyrábějící podobné výrobky, tvoří hrozbu v podobě snižování ziskovosti podniků. Relativní ceny náhradních výrobků nejsou jediné, co ovlivňuje zákazníky v přechodu. Může to být také hodnota, kterou substituční

produkt disponuje. Při analýze odvětví je velmi těžké odhadnout, které substituty jsou opravdovou hrozbou, v jaké míře dané společnosti konkurují a dále také zda vůbec tyto produkty odhalit (Magretta, 2012; Porter, 1985).

Nově vstupující podniky rozšiřují kapacitu odvětví a stávajícím podnikům hrozí snižováním jejich tržního podílu a tedy i nižšími zisky. Proto se stávající konkurenti a v podstatě i celá odvětví chrání bariérami vstupu. Těmito překážkami vstupu do odvětví jsou například úspory z rozsahu, kterými již zaběhlé firmy v odvětví disponují, náklady na přechod do oboru či potřeba investic pro vstup na daný trh (Porter, 1985).

Stávající konkurenti, jejich počet a hlavně intenzita soupeření má dopad na ziskovost. Čím je tato intenzita vyšší, tím je ziskovost podniků v odvětví nižší. Dle Portera (1985) je intenzita soupeření největší v pomalu rostoucím odvětví s mnoha konkurenty podobné velikosti a síly, kde vysoké bariéry odchodu nedovolují firmám daný trh opustit.

Rozlišuje se několik typů soupeření, z nichž nejničivější, jak uvádí Porter, je konkurence cenová. Dále pak jde o soupeření v podobě investic do reklamy, uvádění nových výrobků na trh či poskytování vylepšených služeb.

Magretta (2012, s. 56) tvrdí, že: *„Metodický rámec pěti sil platí pro všechna odvětví z prostého důvodu, totiž že zahrnuje vztahy, které jsou zásadní pro všechny obchodní činnosti: vztahy mezi kupujícími a prodávajícími, mezi prodávajícími a jejich dodavateli, mezi soupeřícími a prodávajícími, mezi nabídkou a poptávkou.“*

Pokud se firmě podaří snížit vyjednávací sílu uvedených konkurenčních sil, přinese jí to výhodu v podobě vyššího zisku. Nutným předpokladem, který je nezbytné brát v úvahu je dynamika a proměnlivost odvětví i jednotlivých sil (Magretta, 2012).

2.3 Atributy konkurenceschopnosti

Vnějšími zdroji konkurenceschopnosti jsou příroda, společnost, a to jak ekonomická, politická, tak i sociální, a čas.

Samotné základní vnitřní atributy konkurenceschopnosti podniku pak podle Mikoláše (2005) tvoří lidský, finanční, technologický a obchodní potenciál firmy. Jsou to faktory konkurenceschopnosti z pohledu specifických zdrojů podniku, které vytvářejí hodnotu společnosti a které jí mohou přinést konkurenční výhodu nad soupeři. V těchto oblastech může být firma jedinečnou a nelze ji snadno napodobit.

Konkurenceschopnost může spočívat ve využití intelektuálního potenciálu pracovníků, tedy ve kvalifikovanosti zaměstnanců, v produktivitě pracovníků, jejich vztahu k práci a angažovanosti.

Finanční potenciál lze nalézt v kapitálových zdrojích, nákladech a výhodných vztazích s finančními partnery.

Technologický či procesní atribut konkurenceschopnosti může být tvořen interními procesy, kvalitou dostupné výrobní technologie, metodami a technikami zlepšování či schopností inovovat, resp. tyto inovace ochránit – duševní vlastnictví.

Zákazníci a obchodní partneři představují obchodní atribut konkurenceschopnosti. Lze do této kategorie také zařadit faktor konkurenceschopnosti v podobě výrobku, jeho kvality, různorodosti výrobní řady či marketingových dovedností podniku (Mikoláš, 2005).

2.4 Konkurenční výhoda a hodnotový řetězec

Konkurenční výhodu lze zjednodušeně definovat jako výjimečnou výkonnost podniku. Firmy, které disponují skutečnou konkurenční výhodou, si za své výrobky či služby mohou dovolit účtovat vyšší ceny. To odráží fakt, že podnik vytváří pro kupující vyšší hodnotu, za kterou jsou zákazníci ochotni zaplatit více, či vyrábějí s nižšími náklady (nákladová výhoda), popřípadě dosahují obojího.

Privilegium v podobě konkurenční výhody s sebou přináší dlouhodobě vyšší ziskovost oproti průměru v odvětví. Zhodnocení konkurenční výhody zpravidla probíhá porovnáním

výnosů dané firmy s výsledky jiných firem v sektoru, tedy s konkurenty, kteří fungují v podobném prostředí a jsou ovlivněny stejnými pěti silami (Magretta, 2012).

Dalším Porterovým metodickým nástrojem zahrnujícím konkurenční výhodu je soubor činností, které vytváří hodnotu pro zákazníky, nazývaný hodnotový řetězec. Jsou to činnosti, které společnost provádí při konstruování (výzkum a vývoj), produkci, prodeji (marketing) a poprodejní podpoře svých produktů. Hodnotový řetězec je rámec, který firmě napovídá, které její činnosti jsou kritické pro získání konkurenční výhody. Tedy které činnosti jí přinesou vyšší ceny nebo které jí umožní vyrábět s nižšími náklady.

Důležitá je souvislost mezi hodnotou a společenskou odpovědností. Hodnota, kterou přibývající množství zákazníků doceňuje, spočívá v transparentním dodržování CSR. Za odpovědný výrobek jsou někteří kupující ochotni zaplatit více. V některých segmentech jsou lidé ochotni zaplatit i velmi vysokou přírážku za výrobek, který je v souladu s jejich očekáváním o tom, jakým způsobem byl výrobek vyprodukován. Jako příklad lze uvést, že přidanou hodnotu výrobku pro osoby podporující etické zacházení se zvířaty je správné zacházení s těmito tvory při produkci výrobku. Nezávadnost a bezpečnost potravin je zase přidanou hodnotou pro člověka, který lpí na zdravotních vlastnostech produktu. Z výše uvedeného vyplývá, že odpovědné chování může firmám výrazně napomoci při tvorbě či zvyšování hodnoty pro kupující (Magretta, 2012).

2.5 Konkurenceschopnost v mezinárodním prostředí

Globalizační procesy ve světové ekonomice, které se silně projevují zejména v posledních desetiletích, vyvíjejí tlak na podniky provozovat ekonomickou činnost za hranicemi jejich mateřského státu v případě, že chtějí být ekonomicky efektivní a generovat vyšší zisky.

Mezinárodní konkurenceschopnost je dle OECD schopnost podniku generovat vysoké zisky a udržet je na určité úrovni za vystavení mezinárodní konkurenci (Durand et al., 1992). Může být chápána na úrovni firmy, odvětví, regionu či státu. Problematika podnikové mezinárodní konkurenceschopnosti bývá v literatuře často rozebírána v rámci

národní konkurenceschopnosti státu, jelikož konkurenční postavení národa je určováno schopností domácích podniků prorazit a udržet se na zahraničních trzích. Mikroekonomická úroveň mezinárodní konkurenceschopnosti tedy formuje konkurenceschopnost země (Plchová, 2011).

Dle Mikoláše (2005) lze firmy rozdělit na lokálně a globálně konkurenceschopné. Menší firmy mají spíše lokální sílu a jejich mezinárodní konkurenceschopnost je malá. Naopak velké (nadmárodní) společnosti mají globální sílu a vysoký stupeň nadnárodní konkurenceschopnosti.

2.5.1 Konkurenční strategie v mezinárodním obchodě

Dle Machkové (2002, s. 65): „*Podnikání v mezinárodním prostředí umožňuje firmám znásobit konkurenční výhodu, která může spočívat v nízkých nákladech, v odlišenosti od konkurence (v diferenciaci) anebo v úzké specializaci.*“ Konkurenčními strategiemi přinášející tuto výhodu v mezinárodním podnikání podle Machkové (2002, s. 65) jsou:

- *strategie širokého pronikání na trh (Penetration Strategy),*
- *strategie diferenciaci (Differentiation Strategy),*
- *strategie úzké specializace (Concentration Strategy).*

Strategie širokého pronikání neboli penetrace je postavena na využití velkovýroby a tedy úspor z rozsahu při uvádění výrobků na mezinárodní trhy. To firmám, které zvolily tuto strategii, dává konkurenční výhodu nízkých nákladů a konkurenceschopných cen.

Firmy, které aplikují **strategii diferenciaci**, jdou cestou odlišení se od konkurence působící na mezinárodním trhu. Výrobky podniků s touto strategií jsou unikátní, liší se od tržní nabídky a vytváří vyšší hodnotu pro zákazníky, ovšem za vyšší cenu. Jsou to většinou výrobky či služby náročné na technologii.

Strategie úzké specializace, nebo také koncentrace se zaměřuje na mezery na světovém trhu a snaží se uspokojit menší segmenty, na kterých mohou podniky získat i dominantní

postavení. Tyto oblasti trhu bývají většinou pro velké firmy nezajímavé, proto tuto strategii volí malé a střední podniky. Konkurenční výhodu mají tyto podniky ve vyšší marži, kterou si mohou dovolit stanovit díky úzké specializaci a omezenému množství kupujících (Machková 2002).

2.5.2 Hodnocení mezinárodní konkurenceschopnosti

Mezinárodní konkurenceschopnost je kategorií nesnadno změřitelnou. Její hodnocení obsahuje faktory kvantitativní (měřitelné) i kvalitativní (obtížně změřitelné). Dle projektu OECD nazvaného „Rámcové podmínky pro průmyslovou konkurenceschopnost“ lze rozlišit tři hlavní přístupy k hodnocení mezinárodní konkurenceschopnosti. První z přístupů je tzv. Engineering Approach. Podle tohoto přístupu konkurenční schopnost a síla podniků dané ekonomiky v zahraničním obchodě tvoří konkurenceschopnost země. I druhý přístup, tzv. Environmental/Systematic Approach se soustřeďuje na podniky v ekonomice. Zde je hlavně zkoumán jejich vztah k prostředí, ve kterém podnikají. V rámci posledního přístupu, tzv. Capital Development Approach se hodnotí mezinárodní konkurenceschopnost v rámci schopnosti podniků vytvářet příjmy z efektivního využití výrobních faktorů - lidského, technologického a fyzického kapitálu (Durand et al., 1992).

Existuje celá řada indikátorů, které hodnotí konkurenceschopnost ať již firem či jednotlivých zemí v mezinárodním měřítku. Měřitelné indikátory se soustředí na zjišťování faktorů, jako jsou náklady, vstupy a výstupy podniku či celé ekonomiky. Kvalitativní indikátory naopak zkoumají faktory obtížně měřitelné, například přístup výrobců k nadnárodním distribučním kanálům, tvorba stabilního ekonomického prostředí či vládní politika podpory konkurenceschopnosti.

Ovšem jsou sestavovány i modely, které umožňují hodnocení konkurenceschopnosti vzhledem k oběma uvedením indikátorům. Jedná se např. o tzv. multikriteriální přístupy, které jsou prováděny dvěma světovými institucemi - Institute for Management Development v Lausanne a World Economic Forum v Ženevě. Obě tyto organizace sestavují žebříčky konkurenceschopnosti států. Problematika mezinárodní konkurenceschopnosti podniku je pak řešena v rámci tohoto modelu. Například institut v Lausanne sleduje čtyři faktory konkurenceschopnosti země – ekonomická výkonnost,

efektivnost fungování vlády, infrastruktura a efektivnost fungování podniků se subfaktory jako praktiky managementu, hodnoty a postoje či finance. Výkonnost podniků v zemi je tedy jednou ze čtyř faktorů ovlivňující konkurenceschopnost celé země a může hrát klíčovou roli při tvorbě mezinárodní konkurenceschopnosti (Plchová, 2011).

Předcházející kapitola 2 byla zaměřena na vymezení a definování pojmu konkurenceschopnost a to dle práce Michaela Portera a jeho modelů – Porterův model pěti sil určující strukturu odvětví, konkurenční výhodu a hodnotový řetězec. Další část se zabývala atributy konkurenceschopnosti, mezinárodní konkurenceschopnosti, jejími strategiemi v mezinárodním obchodě a hodnocením mezinárodní konkurenceschopnosti.

3 Souvislost mezi společenskou odpovědností a konkurenceschopností

Odpověď na otázku, jak CSR politika přispívá konkurenceschopnosti podniku na mikroekonomické úrovni je velice nejednoznačná. V některých oblastech může koncept společenské odpovědnosti hrát významnou roli jako faktor konkurenceschopnosti, v jiných zase tak silný vliv nemá. Další část textu se bude snažit o zpřehlednění souvislostí mezi CSR a konkurenceschopností v různých oblastech podle Evropského reportu konkurenceschopnosti z roku 2008.

Existují ukazatele konkurenceschopnosti, na které má CSR pozitivní ekonomické efekty:

- náklady,
- lidské zdroje,
- zákaznická perspektiva,
- inovace,
- riziko a reputace,
- a finanční výkonnost (European Competitiveness report, 2009).

3.1 Vliv CSR na náklady podniku

Vliv CSR na snižování nákladů podniku je velmi diskutovaným tématem. Příznivci myšlenky společenské odpovědnosti zastávají názor, že odpovědné podnikání může vést ke snižování nákladů. Průkazně lze tvrdit, že jen některé aspekty CSR strategií mohou snižovat náklady. Takovýmto aspektem jsou činnosti v oblasti environmentálního pilíře CSR - snižování spotřeby energie a materiálů. Snižování nákladů se vyskytuje např. u energie, úlev na částkách pojistného či v podobě nižších výdajů na vedení potenciálních soudních sporů o nadprodukcii emisí.

Snižování nákladů může nastat také v oblasti lidských zdrojů, kde společnost díky dodržování CSR standardů činí své zaměstnance spokojenými a snižuje jejich fluktuaci

a tím také náklady na najímání, náklady související s udržováním zaměstnanců a náklady na vysokou absenci pracovníků (European Competitiveness report, 2009).

3.2 Vliv CSR na lidské zdroje v podniku

V oblasti lidského kapitálu je již vazba konkurenceschopnosti podniku na CSR zřetelnější. Firma, která udržuje dobré vztahy se svými zaměstnanci a zaručuje jim dobré pracovní podmínky, získává výhodu ve snížení fluktuace zaměstnanců, růstu produktivity práce a vyšší motivovanosti pracovníků. Výhodou pro podnik může být také vysoká diverzita zaměstnanců a politika nediskriminace. CSR je také považována za určitý způsob, jak přilákat talentované zaměstnance a jak si tyto kvalitní pracovníky udržet (Prskavcová et al., 2009).

Vzhledem k mnoha průzkumům provedeným v malých a středních podnicích v evropských zemích a průzkumu Browna a Graysona (2008) mezi MBA studenty většina dotázaných dává přednost lepším pracovním podmínkám a etickému chování podniku před vyšším finančním odhodnocením. Jejich rozhodování o pracovním místě tedy ovlivňuje fakt, zda firma dodržuje CSR standardy v oblasti lidských zdrojů. Z tohoto hlediska lze koncept CSR chápat jako faktor konkurenceschopnosti podniku. Jeho hlavní síla bývá často viděna ve znalostním potenciálu zaměstnanců. To dokazuje fakt, že obory kde znalost hraje významnou roli, jako například IT sektor, sahají často k uplatňování CSR praktik (European Competitiveness report, 2009).

Problematickou záležitostí lidských zdrojů vzhledem k CSR je skutečnost, že mnoho nadnárodních společností přesouvá svou výrobu do rozvojových zemí, kde jsou náklady na výrobu nižší a tyto podniky pak uplatňují konkurenční výhodu nižších nákladů. Avšak v rozvojových zemích nejsou tak vysoké nároky na pracovní podmínky. Často zde nejsou dodržovány základní standardy poskytování práce jako hygienické podmínky na pracovišti či minimální věk nástupu do práce. A i přesto, že se podnik ve své zemi chová společensky odpovědně, principy společenské odpovědnosti v rozvojové zemi dodržovat

nemusí. Výhoda ve formě nižších nákladů bývá však jen krátkodobá, protože v delším časovém horizontu firma utrpí újmu snížením zájmu o její produkci kvůli nedodržování zásad CSR a lidských a pracovních práv.

Firma by naopak mohla získat i dlouhodobou konkurenční výhodu výrobou v rozvojové zemi a to jak v podobě nižších nákladů, zlepšení reputace, tak vylepšení podnikatelského prostředí. Toho firma dosáhne, pokud bude aplikovat odpovědné podnikání i v této zemi. Bude-li poskytovat pracovníkům v rozvojové zemi lepší pracovní podmínky, než ty které požadují standardy dané země, pokud se bude snažit o rozvoj komunity, na jejímž území působí a celkově bude přesouvat nejen své výrobní linky, ale také znalosti a vzdělání (Formánková, 2008; Prskavcová et al., 2009).

3.3 Vliv CSR na zákaznickou perspektivu podniku

Jednání v souladu se CSR praktikami může být pro firmu klíčovým faktorem určujícím spokojenost spotřebitelů, obzvláště v některých sektorech. Pozitivním výsledkem odpovědného podnikání je často loajalita zákazníků. Dnes, v době, kdy mají kupující čím dál tím větší přístup k informacím o sociálních a environmentálních aspektech výroby, zaznamenávají firmy rostoucí poptávku po odpovědné produkci zboží. Příkladem takového rychle se rozvíjejícího oboru je Fair Trade.

Odpovědné podniky začleňují CSR požadavky do celého dodavatelského řetězce s cílem dodržet své sociální a environmentální závazky vůči zákazníkům.

Avšak intenzita pozitivního dopadu CSR na zákazníka závisí na konkurenční strategii, kterou společnost zvolila. Firma se strategií nízkých nákladů nemůže zpravidla svým zákazníkům zaručit odpovědnou produkci, protože aplikace CSR zpravidla zvyšuje náklady a ceny produktů bývají navýšeny. Naproti tomu firmy zaměřující se na kvalitu výrobků a image firmy mohou získat díky uplatňování CSR výhodu na trhu. Otázkou ovšem stále zůstává, kolik navíc jsou zákazníci ochotni za „CSR přírůstek“ zaplatit. Nicméně fakt dokazující význam CSR, je rostoucí číslo nejen velkých společností, ale i malých a středních podniků, které strategii CSR, byť v některých případech jen

v malé míře, aplikují. Poptávka zákazníků po odpovědném zboží a službách činí v současné době CSR nezbytným prvkem podnikání (European Competitiveness report, 2009).

Problémem stále zůstává neoprávněné tvrzení některých podniků o jejich prospěšnosti přírodě a společnosti, tzv. green-washing. Tato podnikatelská praktika nepoškozuje jen samotnou danou organizaci, ale také celý koncept CSR tím, že snižuje důvěryhodnost této politiky v očích spotřebitelů vytvářením falešných dojmů o své „zelené“ podnikatelské činnosti (Prskavcová et al., 2009).

3.4 CSR jako zdroj inovací podniku

Vztah mezi CSR a inovací je vnímán jako potenciál tvorby nové hodnoty podniku a rozvoj nových cest příjmů. Společenská odpovědnost může být zdrojem inovace skrz sociální a environmentální ukazatele, které vedou ke vzniku nových způsobů podnikání, nových produktů, služeb a procesů nebo obsazení nových trhů či segmentů trhu. Koncept CSR by měl být tedy do firemní strategie zařazen tak, aby podporoval inovační potenciál podniku. V takovémto případě lze považovat CSR jako ukazatel konkurenceschopnosti (European Competitiveness report, 2009; Prskavcová et al., 2009).

Jedním z hlavních charakteristik CSR je dialog a spolupráce se stakeholdery. Faktem je, že podniky nejsou schopny samy o sobě bez kooperace s ostatními zainteresovanými stranami inovovat efektivně. Pomocí CSR mnoho firem navazuje vztahy se zaměstnanci a externími stakeholdery, kteří se podílí na inovační kapacitě a tvorbě konkurenceschopnosti podniku. Kombinace idejí z nitra i okolí organizace přispívá k získání nových business modelů (European Competitiveness report, 2009).

Dále, konkurenceschopnost podniku může být zintenzivněna inovacemi, které poskytují řešení sociálních a environmentálních problémů jako jsou klimatické změny, stárnutí populace či chudoba. Například zajistí-li firma fungování oddělení environmentálního managementu, může se zaměřit na inovování v oblasti ekologicky šetrných technologií.

Tzv. strategie „Bottom of Pyramid“ je další možností jak provádět sociálně prospěšnou inovaci. Tato strategie spočívá v tom, že podniky považují chudší spotřebitele za významné zákazníky a snaží se jim poskytovat vhodné zboží a služby. Inovace je zde nezbytná v tom, že firmy musí nalézt nový model kombinace cenové tvorby a podnikatelského vystupování na cestě k uspokojování potřeb a preferencí chudých či nízkopříjmových skupin.

Pracovní podmínky a péče o zaměstnance jsou hlavními aspekty CSR. Právě tyto prvky, hlavně rozmanitost pracovního kolektivu bývají přísunem kreativity zaměstnanců, potažmo vyššího inovačního výstupu. Spokojení zaměstnanci mají větší rozhled a efektivní a tvůrčí přístup k řešení problémů (European Competitiveness report, 2009).

3.5 Vliv CSR na riziko a reputaci podniku

Koncept společenské odpovědnosti napomáhá předvídat, vyvarovat se a redukovat, potenciální zdroje obchodního rizika. CSR minimalizuje konflikty mezi podniky a společnostmi jako celku, představiteli vlády či environmentálními organizacemi dobrými vztahy firmy s těmito stakeholdery. CSR dává možnost společnostem připravit se s předstihem na nové regulace v sociální a ekologické oblasti. To je jedním z hlavních efektivních přínosů CSR programů. Odpovědné firmy jsou tak vždy o krok napřed před společnostmi neaplikujícími CSR.

CSR přináší firmám konkurenční výhodu také zesílením dobré reputace u zákazníků, potenciálních i stávajících zaměstnanců či regulačních orgánů. Ovšem veřejný příslib dodržování CSR činí firmu zranitelnější vůči kritice vládních organizací a dalších stakeholderů. Proto by měly podniky CSR politiku provozovat transparentně a doprovázet ji pravdivými reporty (European Competitiveness report, 2009).

3.6 Vliv CSR na finanční výkonnost podniku

Dle Evropského reportu o konkurenceschopnosti má CSR kladný, avšak malý dopad na finanční výkonnost podniku. Index, který nejvíce ovlivňuje finanční výkonnost, je index

zaměřený na dobré jméno firmy. Tento ukazatel je určován hlavně dobročinností, ekologickými postupy a odhalené přestupky firmy (European Competitiveness report, 2009).

Výkon společenské odpovědnosti může vést i k lepšímu přístupu k financím. V současné době čím dál více investorů zvažuje při svém rozhodování o investici tzv. společensky odpovědné investování (SRI). SRI, někdy také nazývané zelené nebo etické investování, je moderní přístup k CSR, který se snaží propagovat takové investiční rozhodování, které mimo finanční stránku, také zohledňuje environmentální a sociální otázky.

Díky důrazné CSR, potažmo SRI politice může firma získat konkurenční výhodu, co se týče zdrojů financí a přístupu na zahraniční trhy. Zde je vidět, že CSR má kladný efekt nejen na spotřebitele, ale také na investory a finanční výkonnost podniku (Kašparová a Kunz, 2013).

3.7 Vytváření sdílených hodnot

Pojem vytváření sdílených hodnot, z anglického Creating Shared Value – CSV, byl poprvé zmíněn ve článku Michaela Portera a Marka Kramera v časopise Harvard Business Review v roce 2006 (detailněji 2011). Jedná se poměrně o nové pojetí společenské odpovědnosti, které zasazuje koncept CSR do konkurenceschopnosti dle přístupu Portera a spojuje společenskou odpovědnost a konkurenční výhodu (Kuldová, 2012). Porter a Kramer podnikům aplikující principy CSR vyčítá, že jejich přístup k odpovědnému podnikání je omezený a neprospívá veřejnosti dostatečně. Tvorba jejich hodnot je stále orientována na krátkodobé cíle – tvorbu zisku, a opomíjí potřeby zákazníků, vyčerpávání přírodních zdrojů nezbytných pro jejich činnost či ekonomickou tíseň určitých komunit (Porter a Kramer, 2006).

Teorie CSV prosazuje aktivity podniku, které přinesou společnou hodnotu jak pro firmu samotnou, tak pro společnost. Tento koncept předpokládá současný ekonomický i společenský pokrok podniku a činí ho konkurenceschopným (Porter a Kramer, 2011). CSV, na rozdíl od CSR, má jasnější vazbu na generování zisku, výkonnost

a konkurenceschopnost podniku, a to proto, že odpovědné aktivity jsou přímo zabudovány do jádra strategie a poslání podniku a nejsou pouze doplňkem k podnikatelskému plánu společnosti. Tyto společnosti začleňuje vytváření sdílených hodnot do základu jejich podnikání (Kuldová, 2012).

Dle Portera (2011) stále více nadnárodních podniků jako Google, IBM nebo Nestlé začíná začleňovat důležité sdílené hodnoty do svého podnikání, avšak koncept CSV je zatím v počátku.

Kapitola 3 propojila pojmy z kapitol 1 a 2 – CSR a konkurenceschopnost. Byly zkoumány vlivy CSR na konkurenceschopnost v oblastech nákladů podniku, lidských zdrojů, zákazníků, inovačního potenciálu podniku, reputace, rizika a finanční výkonnosti organizace. Dále kapitola představila nový pojem vytváření sdílených hodnot. Na základě výše uvedeného textu lze konstatovat, že vztah mezi CSR a konkurenceschopností existuje a že CSR může být konkurenceschopným výstupem podniku. I když v některých oblastech může být tento výstup zřetelnější než v jiných, koncept CSR lze považovat za faktor konkurenceschopnosti a nástroj pro její zvýšení.

4 Popis prostředí podniku Oriflame

Praktická část této práce se zaměří na analýzu systémů CSR vybraných podniků. Následující kapitola se zabývá prvním z vybraných podniků - Oriflame - a problematikou jeho společenské odpovědnosti. Zdrojem pro deskripci odpovědných aktivit firmy Oriflame je převážně Sustainability Report z roku 2014, který popisuje udržitelné strategie, aktivity a výkonnost, které společnost v této oblasti v roce 2014 dosáhla. Report byl vytvořen týmem expertů přímo z organizace a schválen generálním ředitelem.

4.1 Profil společnosti Oriflame

Oriflame Cosmetics, S. A., dále jen Oriflame, je mezinárodní kosmetická společnost přímého prodeje, která byla založena ve Švédsku v roce 1967 (v ČR zastoupení od roku 1990) bratry Jonasem a Robertem af Jochnick. Sídla společnosti se nachází v Lucembursku a ve Švýcarsku. V současné době je firma zastoupena ve více než 60 zemích světa, zaměstnává zhruba 7500 pracovníků a prodává své výrobky prostřednictvím přibližně 3 mil. nezávislých, kosmetický poradců, kteří celosvětově vytvoří za rok prodeje v hodnotě kolem 40,5 mld Kč². Aktuálním výkonným ředitelem je Švéd Magnus Brännström (Oriflame, 2015b).

Firma je největší evropskou společností přímého prodeje. Obchodní model Oriflamu je založen na spolupráci s kosmetickými poradci, kteří se k Oriflame připojují a nabízejí výrobky Oriflame zákazníkům přímo, pomocí katalogů, které jsou distribuovány ve 40 jazycích. Kosmetičtí poradci nejsou zaměstnanci podniku. Spolupráce s Oriflame konzultantům umožňuje začít svůj vlastní obchod bez rizika a vyžaduje minimální počáteční investici. Být součástí prodejního týmu Oriflame přináší výhody dobrého přivýdělku či možnosti vytvoření vlastní kariéry a flexibilního života. Společnost poradce motivuje bonusy za prodeje, které celosvětově činí kolem 9 mld Kč za rok.

² Přepočteno z eurových hodnot dle kurzu 27 CZK/EUR.

Oriflame poskytuje široké portfolio více než 1000 přírodních, inovativních, kosmetických výrobků, potravinových produktů a doplňků. Tyto produkty jsou rozděleny do šesti kategorií – péče o pokožku, dekorativní kosmetika, vůně, vlasová kosmetika, doplňky a wellness. Nabízené přípravky jsou vysoké kvality, vyrobené z přírodních složek za přijatelné ceny. Zhruba polovina produkce Oriflame je vyráběna ve vlastních výrobních závodech ve Švédsku, Rusku, Polsku, Číně a Indii. Druhá polovina, čítající kolem 500 mil. výrobků, je zajišťována externě asi 60 dodavateli z celého světa, kteří výrobky zasílají rovnou na trhy, kde Oriflame operuje.

Ve Švédsku a Irsku má firma Oriflame vlastní globální výzkumná a vývojová centra a institut výzkumu péče o pleť, které zaměstnávají celkem 150 mezinárodních vědeckých pracovníků, kteří rozvíjejí receptury a věnují se vývoji kvalitních kosmetických výrobků (Oriflame, 2016).

Oriflame je držitelem několika mezinárodních patentů. Například patent na sloučeninu s anti-age účinkem nebo na lokálně působící kosmetický přípravek proti celulitidě (ÚPV, 2014).

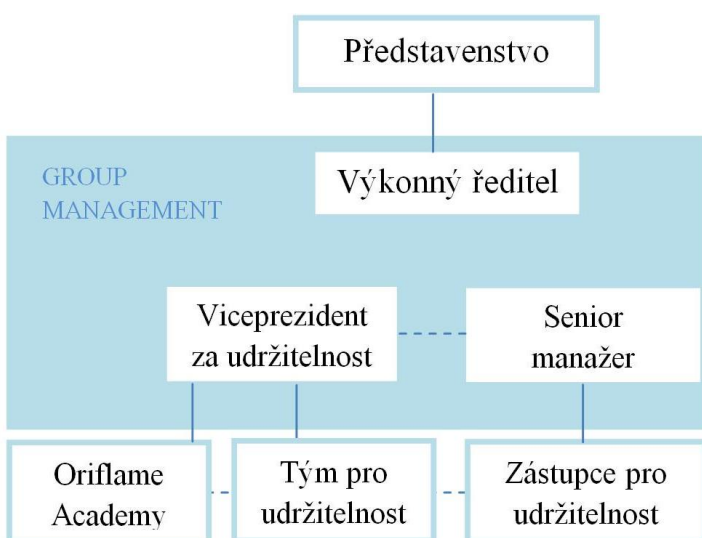
Vizí společnosti je být číslo jedna mezi kosmetickými společnostmi přímého prodeje, což se jí v evropském měřítku daří. Misí Oriflame je plnit sny. Motto společnosti pak zní „*Vaše sny, naše inspirace*“ (Oriflame, 2016). Firma Oriflame je postavena na respektu k lidem a planetě, tato myšlenka se odráží v její obchodní, sociální a environmentální politice (Oriflame, 2016).

4.2 Společenská odpovědnost společnosti Oriflame

Koncept společenské odpovědnosti je u společnosti Oriflame řešen v rámci udržitelnosti (Sustainability). Tento pojem byl představen v podkapitole 1.4. Tato myšlenka byla zabudována do jádra obchodního plánu podniku již na samém začátku jeho fungování v roce 1969 (Oriflame Values). Firma se hlásí k závazku k životnímu prostředí a uvědomuje si odpovědnost za svou činnost vůči veřejnosti a komunitě, kterou touto činností ovlivňuje.

Cílem firmy Oriflame je být udržitelnou společností. Aby tohoto cíle dosáhla, vytváří vlastní strategii v oblasti společenské odpovědnosti/udržitelnosti. Jedná se o dlouhodobý pětiletý plán, který byl poprvé samostatně zařazen jako strategie udržitelnosti v roce 2010. Implementací tohoto plánu chce Oriflame redukovat negativní dopady své činnosti na společnost a životní prostředí, snaží se zlepšovat životy lidí, vyvíjet kvalitní produkty a přispívat k udržitelné planetě. Strategie se soustředí na oblasti, na které má fungování společnosti výrazný dopad, a kde může dosahovat největších změn (Oriflame, 2016)

Strategii udržitelnosti je ve firmě věnována stejná pozornost jako všem ostatním obchodním strategiím a je zařazena vysoko do organizační struktury podniku.



Obr. 2: Organizační struktura Oriflame
Zdroj: Vlastní zpracování dle Oriflame (2016)

Z Obr. 2 vyplývá, že na dodržování strategie udržitelnosti dohlíží výkonný ředitel a představenstvo společnosti. Viceprezident za udržitelnosti odpovídá za tým pracovníků, který se na problematiku CSR zaměřuje, identifikuje oblasti odpovědnosti, stanovuje cíle, monitoruje a reportuje postupy CSR podniku (Oriflame Sustainability Report, 2015c).

Oriflame vytváří vlastní interní oddělení Oriflame Academy (viz Obr. 2), což je oddělení pro vzdělávací program, který zajišťuje, že CSR politika byla pochopena a je aplikována všemi zaměstnanci a poradci společnosti. V rámci tohoto oddělení Oriflame poskytuje

školení a e-learningové kurzy pro různé oblasti udržitelnosti, které jsou přístupné jak pro zaměstnance, tak pro kosmetické konzultanty.

Tvorba etického kodexu pravidel chování zaručuje podniku, že všichni, kdo jsou se společností spojeni, jednají tak, jak Oriflame požaduje a chce svou činnost provozovat. Tento kodex je přijímán zaměstnanci i poradci a jeho dodržování je povinné pro všechny. Školení ohledně tohoto kodexu probíhá v rámci zmiňovaných e-learningových kurzů, které ročně absolvuje kolem 1500 zaměstnanců.

Za své stakeholdery, jejichž charakteristika byla uvedena v podkapitole 1.2, Oriflame považuje zákazníky, poradce, zaměstnance, investory, neziskové organizace, dodavatele a společnost jako celek, kteří od této společnosti očekávají vysokou úroveň společensky a environmentálně odpovědného obchodování. Společnost Oriflame s těmito skupina udržuje dialogy, aby jim lépe porozuměla a zahrнула jejich očekávání do své činnosti. Společnost Oriflame zapojuje stakeholdery pomocí nástrojů jako jsou schůzky s kosmetickými poradci, dotazování zákazníků, průzkumy mezi zaměstnanci nebo dialogy s investory. S neziskovými organizacemi Oriflame diskutuje otázky udržitelnosti a také od nich dostává zpětné vazby ke svým odpovědným aktivitám. Komunikace a začleňování stakeholderů společnosti napomáhá udržovat a zlepšovat CSR výkonnost (Oriflame Sustainability Report, 2015c).

Oriflame je členem několika organizací, které se zabývají blahem společnosti a životního prostředí. Těmito organizacemi jsou – Cosmetics Europe, českým členem je České sdružení pro značkové výrobky (ČSZV, 2016), Global Compact, Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO) a Swedish Network for Business and Human Right.

V červnu roku 2015 Oriflame poprvé uveřejnila oddělený report udržitelnosti popisující úsilí, aktivity a progres v této oblasti za rok 2014. Tento report byl vytvořen dle směrnice G4 organizace Global Reporting Initiative (GRI), což je vedoucí instituce zabývající se CSR reportováním (GRI, 2015). Zpráva Sustainability Report 2014 byla sestavena s úmyslem zpřehlednit aktivity, kterými společnost přispívá k udržitelnosti zdrojů a zvýšit transparentnost podniku (Oriflame Sustainability Report, 2015c).

Firma Oriflame také získala několik ocenění za svou odpovědnou a udržitelnou činnost. Z nich lze upozornit na cenu udělenou neziskovou organizací The Rainforest Alliance nazvanou „Sustainable Standard Setter“ pro podniky prosazující udržitelnost, chránící životní prostředí a podporující místní komunity po celém světě či ocenění z roku 2014 Eco Beauty Award. Tuto cenu si firma Oriflame zasloužila za to, že je první kosmetickou společností svého druhu, která se soustředí na udržitelnost ve všech krocích výrobního procesu (Oriflame Sustainability Report, 2015c).

4.3 Vymezení konkrétních aktivit společnosti Oriflame v oblasti CSR

Strategie udržitelnosti firmy Oriflame je podrobně rozebrána v pětiletém plánu, který se skládá ze tří klíčových oblastí, které korespondují s oblastmi tzv. Triple-Bottom Line, představené v podkapitole 1.3. Ve svém CSR reportu (Sustainability Report) z roku 2014 Oriflame tyto části nazývá úspěšní lidé, skvělé produkty a prosperující planeta. V rámci těchto sfér si pak podnik stanovil 14 různých cílů rozdělených do 36 závazků. Aktivity prováděné ve třech hlavních oblastech udržitelnosti budou popsány v následujících podkapitolách v pořadí, v jakém byly řešeny v reportu (Oriflame Sustainability Report, 2015c).

4.3.1 Odpovědné aktivity společnosti Oriflame zaměřené na lidi

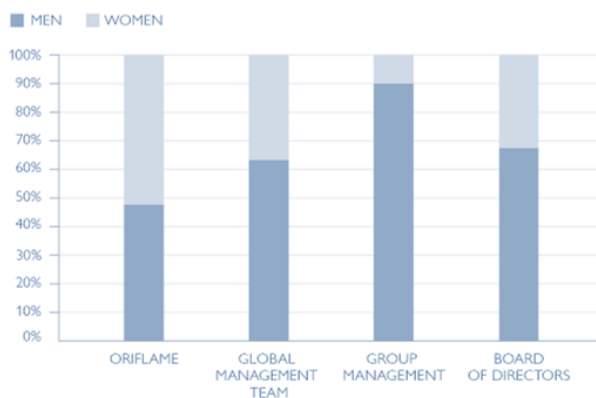
Aktivity, které firma Oriflame vykonává v oblasti tzv. Successful People neboli úspěšní lidé, se dotýkají kosmetických poradců, zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů i společnosti a jejich sociálních problémů. Tato problematika tedy spadá do sociálního pilíře Triple-Bottom-Line - people.

Zaměstnanci Oriflame

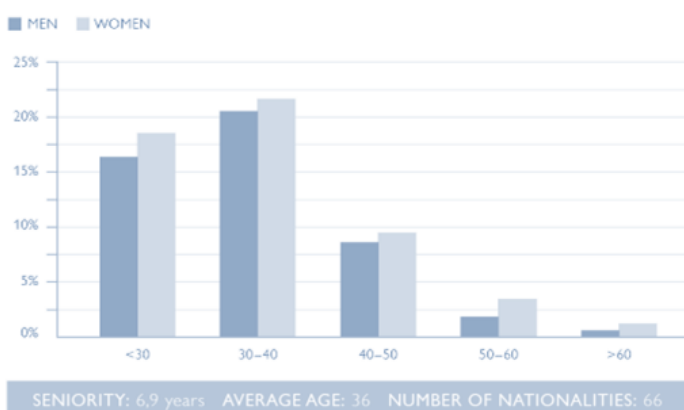
Do řad svých zaměstnanců chce Oriflame získat a udržet v nich kvalifikované a talentované osoby tím, že nabízí unikátní pracovní prostředí a dobré pracovní podmínky.

Kmenovým zaměstnancům Oriflame je poskytována možnost školení, zvyšování kvalifikace a zapojení se do e-learningových kurzů skrz Oriflame Academy. Firma má také nabídku mezinárodních stáží pro mladé. Tohoto programu se v roce 2014 zúčastnilo více než 30 studentů (Oriflame Sustainability Report, 2015c).

Silnou stránkou společnosti Oriflame je diverzita jejího pracovního týmu a to různorodost pohlaví, národností či kultur. Výhodou nesourodého mixu pracovníků je širší rozhled a kreativnější nápady a produkty. Národností složení zaměstnanců je široké. Globálně je v pracovní síle Oriflame reprezentováno 66 národností. Jak vypovídají Obr. 3 a Obr. 4 také věkové a genderové zastoupení zaměstnanců je v Oriflame poměrně vyrovnané.



Obr. 3: Genderové složení zaměstnanců Oriflame
Zdroj: Oriflame (2015c)



Obr. 4: Věkové složení zaměstnanců Oriflame
Zdroj: Oriflame (2015c)

Jak vyplývá z Obr. 3 celkově je ve společnosti Oriflame zaměstnáno o něco málo více žen než mužů, přes 53 %. V managementu Oriflame je zastoupeno 37 % žen. Avšak na vyšších úrovních vedení podíl žen klesá. Například v Group managementu je pouze jedna žena z celkového počtu devíti členů. Z Obr. 4 lze vyčíst věkové složení zaměstnanců. Průměrný věk pracovníků je 36 let a průměrný služební věk je téměř sedm let. Nejčetnější věkovou kategorií zaměstnanců jsou skupiny do 40 let.

Oriflame tvrdí, že všem svým zaměstnancům poskytuje bezpečné a zdravé pracovní prostředí a to jak pro pracovníky na manažerských pozicích, tak pro pracovníky ve výrobních závodech. Práce v továrnách je nízkoriziková a vedení společnosti sbírá informace a monitoruje veškeré úrazy, které se v závodech stanou, aby mohly být nastaveny lepší podmínky a bylo možné předcházet dalším potenciálním úrazům. V roce 2014 nedošlo k žádnému smrtelnému úrazu v pracovní době a celkově bylo zaevidováno 8 úrazů za jeden milion odpracovaných hodin, žádný z nich nebyl vážný. Na všech pracovištích byl ustanoven výbor pro zdraví a bezpečnost při práci, který se schází čtyřikrát ročně (Oriflame Sustainability Report, 2015c).

V roce 2014 provedla firma Oriflame na svých trzích, čítající 14 zemí, průzkum zaměřený na spokojenost zaměstnanců nazvaný Oriflame's Engagement Survey. Z celkového počtu 3000 dotázaných pracovníků 85 % odpovědělo, že by Oriflame doporučili jako dobré pracovní místo, 90 % tvrdí, že lidé v jejich pracovním týmu se k sobě chovají spravedlivě a s respektem a pro 84 % pracovníků je práce pro Oriflame naplňující. Výsledky průzkumu byly velmi dobré, ovšem lišily se dle regionů. Proto Oriflame rozvíjí lokální strategické plány, které budou lépe vyhovovat dané oblasti. Jednotlivé akční plány jsou začleněny do globálního plánu. Závazkem v oblasti zaměstnanců je zlepšení hodnocení v tomto průzkumu (Oriflame, 2016)

Poradci Oriflame

Firma Oriflame si vůči svým konzultantům vytyčuje dva základní závazky. První z nich má za cíl zvyšování vyplacených částek poradcům na bonusech za prodeje a jiných formách finančního ohodnocení. Jedná se o meziroční závazek, jehož plnění je dle firmy

nutné zlepšovat. Termín pro naplnění druhého závazku je do roku 2020 a jeho cílem je zdvojnásobit počet kosmetických poradců proškolených o udržitelnosti v rámci Oriflame Academy zmiňované v kapitole 4.2. Firma v současné době rozšiřuje platformu e-learningových kurzů a snaží se zapojit do tohoto programu více zemí.³ Od roku 2012, kdy tato forma vzdělávání byla zařazena do činností Oriflame, kurz dovršilo 40 000 konzultantů (Oriflame Sustainability Report, 2015c).

Jelikož je Oriflame firma uplatňující přímý prodej, jsou to právě kosmetičtí poradci, kdo tyto prodeje uskutečňují. Konzultantům je tedy proto věnována vysoká pozornost a poskytována kvalitní péče. Poradcům jsou zdarma nabízeny různé formy školení, mají možnost zvyšování kvalifikace a kariérního růstu. Mnoho kosmetických poradců je z rozvojových zemí a spolupráce s Oriflame je pro ně zdrojem dobrého příjmu a možností zlepšení jejich životní úrovně.

V roce 2014 byla ve společnosti zavedena metoda měření spokojenosti konzultantů nazvaná Net Promoter Score, která zjišťuje, zda by kosmetičtí poradci doporučili Oriflame jako vhodného partnera. Skrze tuto metodu také podnik získává informace o očekáváních konzultantů a zpětnou vazbu, která jí umožňuje zlepšovat se v kritických oblastech. Metoda byla zatím implementována v osmi zemích a cílem firmy je toto číslo rozšířit na dvacet (Oriflame, 2016)

Zákazníci Oriflame

Společnost Oriflame operuje v oblastech s různou ekonomickou úrovní a kulturou. Mnoho z nich je rozvojovými zeměmi s nízkým zájmem a pochopením záležitosti udržitelnosti. Právě proto si Oriflame klade za další závazek zvyšování povědomosti o ekologii a snižování negativních dopadů chování svých zákazníků na životní prostředí a to prostřednictvím poskytování poučných informací. Do konce roku 2016 by tyto informace měly být sděleny milionu lidí. Komunikace environmentálních zpráv probíhá prostřednictvím sociálních médií (Oriflame Sustainability Report, 2015c).

³ V roce 2014 se do kurzů zapojilo 31 trhů z celkových 60 oproti roku 2013, kdy zúčastněných bylo 26.

Lidská práva a Oriflame

Oriflame si uvědomuje sociální a etické záležitosti a dodržuje lidská práva v průběhu celého řetězce. Navíc vzdělává své zaměstnance o zodpovědnosti k dodržování lidských práv. Podnik dodržuje principy Všeobecné deklarace lidských práv a Global Compact, což je dobrovolná iniciativa pod záštitou OSN, která podporuje vhodné podnikání v souladu s lidskými právy a ekologií (United Nations, 2014). Tato pravidla napomáhají společnosti dělat dobrá rozhodnutí, pokud jde o práva lidí, protikorupční opatření či pracovní standardy. Byla včleněna do etického kodexu Oriflame.

Problémem v záležitostech lidských práv je fakt, že Oriflame působí i v několika zemích, kde je rizikem nedodržování lidských práv, pokud jde například o dětskou či nucenou práci. A to především v rámci dodavatelského řetězce. S takovými problémy se Oriflame setkal u svých dodavatelů z Indie nebo Číny. V těchto regionech firma zintenzivňuje kontroly. Společnost vědoma si tohoto rizika zavedla Due Diligence Process, což jsou pravidla postupu jednání v oblasti lidských práv. Tento dokument je cílený na vysoko rizikové trhy a specifikuje požadavky na dodržování lidských práv. Dohledem nad jejich dodržováním v těchto oblastech byli pověřeni kmenoví zaměstnanci Oriflame (Oriflame Sustainability Report, 2015c).

Pro své dodavatele podnik zavedl program Global Supplier Evaluation Program, v rámci něhož se dodavatelé Oriflame zavazují k dodržování etického kodexu pro dodavatele - Supplier Code of Conduct. Tento kodex je závazný pro všechny dodavatele a jejich subdodavatele a stanovuje podmínky etiky a lidských práv pro jejich činnost. Tento dokument se skládá z deseti bodů, které určují dodavatelům, za jakých podmínek s nimi bude Oriflame obchodovat. Jde o otázky korupce, bezpečnosti, pracovních podmínek, pracovní síly, diskriminace apod. (Supplier Code of Conduct, 2015a).

Oriflame Foundation

Firma Oriflame se také angažuje v charitativní činnosti. Oriflame Foundation je nezávislá nadace, která organizuje sociální aktivity podniku. Byla založena s cílem zlepšovat lidské

životy a také posílit image a reputaci firmy a přilákat talentované zaměstnance a konzultanty. Oriflame Foundation spolupracuje s nevládními a charitativními organizacemi a poskytuje dotace pro projekty v jednotlivých lokalitách svého působení. Nadace povzbuzuje také zaměstnance Oriflame, aby se dobrovolně zapojili do místních projektů a vytvářeli vlastní benefiční akce. Dále organizace propaguje různé produkty Oriflame, které jsou prodávány za účelem navýšení nadačních fondů.

Finanční prostředky věnované na charitativní činnost v roce 2014 dosáhly částky téměř 30 mil. Kč. V roce 2014 se do charitativní činnosti zapojilo 40 zemí, kde Oriflame působí. V současné době má Oriflame Foundation také dobrovolnické pevné programy ve 14 zemích (Oriflame, 2016).

Oriflame je partnerem dvou nevládních organizací – the World Childhood Foundation a SOS vesničky. The Childhood Foundation byla založena v roce 1999 švédskou královnou Silvií. Společnost Oriflame se podílela na jejím zakládání a dodnes je jejím činným partnerem. Organizace se zaměřuje na pomoc dětem z ulice, sexuálně zneužívaným dětem, dětem v náhradní péči či ústavech, zanedbávaným dětem i rizikovým rodinám. V roce 2014 the Childhood Foundation podpořila 116 projektů v 16 zemích světa, v ČR nikoli (World Childhood Foundation, 2015). Oriflame aktuálně vpustil do prodeje toaletní vodu Tenderly Promis, jejíž koupí zákazníci přispívají jistým finančním obnosem na konto nadace (Oriflame, 2015b).

SOS dětské vesničky jsou nevládní nezisková organizace, která pomáhá rodinám, které nejsou schopny se o své děti postarat nebo dětem, které o své rodiče přišli, nalézt kvalitní alternativní péči. V České republice organizace působí od roku 1974 a na našem území lze nalézt 3 SOS vesničky (SOS Children's Villages International, 2016).

4.3.2 Odpovědné aktivity společnosti Oriflame v oblasti produktů

Proces výroby, výrobky i balení výrobků Oriflame jsou společensky, eticky a environmentálně odpovědné. Společnost chce, aby její výrobky měly pozitivní dopady na trhy, na kterých operuje, a proto klade důraz na inovace v oblasti vývoje produktu

a zkoumá nové přísady a technologie produkce přinášející udržitelná řešení. Snaží se následovat trendy inovací trvale udržitelných zdrojů. Oriflame byl jednou z prvních firem na světě, jejíž přísady kosmetických produktů byly čerpány přímo z přírody.

Bezpečnost výrobků

O bezpečnost výrobků Oriflame se stará tým expertů složený z interních i externích specialistů. Tento tým pravidelně kontroluje, zda použité složky kosmetických výrobků byly schváleny jako bezpečné a jsou v souladu s kritérii a bezpečnostními standardy společnosti, které jsou stejné ve všech zemích světa, kde jsou výrobky vyráběny nebo prodávány. Veškeré kosmetické výrobky Oriflame jsou vyrobeny podle podmínek European Cosmetics Regulation⁴ (EC No 1223/2009) a dalších mezinárodních předpisů. Na trzích, kde jsou kosmetická nařízení méně rozvinutá, aplikuje Oriflame předpisy EU jako bezpečnostní minimum. Společnost také vydává zprávy pro své stakeholdery o používaných přísadách svých produktů a progresu, který udělala v aplikaci alternativních metod (Oriflame Sustainability Report, 2015c).

Oriflame spolupracuje pouze se seriózními dodavateli s dobrou pověstí a vybírá přísady, které jsou doloženy uspokojujícími fakty o jejich původu a složení. Finální podoba výrobků je testována na zdravých dobrovolnících v nezávislých laboratořích a výsledky tohoto testování jsou potvrzovány dalšími testy, které nejsou prováděny na zvířatech.

V kosmetických přípravcích se běžně nacházejí škodlivé látky jako konzervační látky ropného původu - parabeny, minerální oleje, ropné deriváty či syntetické vůně. Oriflame použití těchto ingrediencí kontroluje, redukuje a nahrazuje je alternativními možnostmi. Například, místo syntetického alkoholu a aerosolu přidává do svých toaletních vod přírodní alkohol ze zkvašených zrn. Snižuje spotřebu ropy jako přísady produktů Oriflame. Za posledních 6 let byla její spotřeba snížena o 80 % a nahrazena rostlinnými alternativami. Syntetické vůně obsahují alergeny. Firma Oriflame používá jen legálně dovolené množství těchto směsí a následuje právní i vlastní přísné předpisy. Kosmetické výrobky musí také obsahovat konzervační látky, například parabeny, které ovšem způsobují potlačování

⁴ European Cosmetics Regulation je Evropská kosmetická směrnice.

aktivity enzymů. Oriflame používá pouze bezpečné parabeny, a kde je to možné, přidává menší množství, než říká právní limit. Nabízí také výrobky, které vůbec parabeny neobsahují.

V roce 2014 se v průběhu celého procesu na žádném z trhů společnosti Oriflame nevyskytl případ nedodržení právních předpisů nebo dobrovolných kodexů týkajících se zdravotních a bezpečnostní dopadů kosmetických výrobků (Oriflame Sustainability Report, 2015c).

Etické standardy a testování na zvířatech

Oriflame má své vlastní velmi přísné sociální a etické směrnice. Na internetových stránkách a i v Sustainability reportu firma uvádí, že od svého založení v roce 1967 odmítá testování na zvířatech. I právo EU od března roku 2013 zakazuje uvádět na trh kosmetické přípravky, které byly testovány na zvířatech.

Tento zákon ovšem platí jen na území EU a na výrobky, které jsou vyráběny a dováženy do členských zemí EU. V zemích mimo Evropu je zatím testování na zvířatech povoleno. Dokonce v některých státech, kde Oriflame operuje, místní zákon, který je nadřazen zákonu EU, vyžaduje výsledky testů nezávadnosti kosmetických výrobků, které byly získány z testů na zvířatech, aby mohl být produkt legálně na tomto trhu zaregistrován. V takovýchto případech Oriflame poskytne místním úřadům kompletní informace nezbytné k registraci zahrnující bezpečnostní posudek, který požaduje European Cosmetics Regulation. Pokud místní orgán od svého práva neustoupí, podrobí Oriflame své výrobky dodatečným testům na zvířatech (Oriflame Sustainability Report, 2015c).

Jelikož v běžných případech Oriflame na zvířatech netestuje, bezpečnostní testování produktů je vykonáváno na lidských dobrovolnících v nezávislých laboratořích pod dohledem kvalifikovaného lékařského personálu. Testy bezpečnosti výrobků jsou uskutečňovány na zdravých osobách starších 18 let.

Pro některé výrobky podnik používá živočišné produkty jako včelí vosk a med nebo mléčné výrobky (Oriflame Sustainability Report, 2015c)

Řada Ecobeaauty

V roce 2011 společnost Oriflame uvedla na trh výrobkovou řadu Ecobeaauty, která je jakýmsi vyvrcholením odpovědných snah společnosti. Je to nejpřírodnější, nejetičtější a nejekologičtější série produktů, kterou kdy Oriflame vyvinul. Ecobeaauty obsahuje produkty pečující o pokožku, sprchové gely, krémy na ruce, podklady a toaletní vody.

Všechny Ecobeaauty výrobky jsou z 99 – 100 % přírodní, z 6 – 11 % organické (toaletní voda až ze 76 %) a neobsahují parabeny, silikony, minerální oleje, ropné deriváty ani syntetika. Kromě toho série zahrnuje přísady certifikované Fairtrade jako bambucké máslo z Ghany, kokos z Indie a cukr z Malawi. Výrobky nejsou testovány na zvířatech a neobsahují živočišné přísady. Veškerý materiál použitý na obaly je recyklovatelný, pěnové přípravky jsou jednoduše biologicky odbouratelné. Lahvičky toaletních vod byly doposud vyráběny z recyklovaného skla, avšak kvůli nedostatečné poptávce po tomto typu skla ze strany ostatních výrobců vůní, dodavatelé firmy Oriflame přestaly lahvičky z recyklovaného skla vyrábět.

Tato výrobková řada získala několik ocenění za svůj propracovaný udržitelný profil. Pyšní se významnými eko-etickými certifikáty jako Fairtrade, Ecocert zaručující, že přísady jsou organického původu, the Vegan Society za výrobky netestované na zvířatech a Forest Stewardship Council zabezpečující čerpání zdrojů na výrobu papíru z šetrně obhospodařovaných lesů (Oriflame, 2016).

4.3.3 Ekologické aktivity společnosti Oriflame

Oriflame se zavázal ke snižování negativních dopadů své činnosti a usiluje o trvalou udržitelnost prostředí, ve kterém působí. Proto v roce 2010 nově zavedla strategii pro ekologii, která byla aktualizována v roce 2014. Pozornost je věnována především pěti klíčovým okruhům: zdroje, ovzduší, voda, odpady a provoz podniku (Oriflame Sustainability Report, 2015c).

Zajišťování zdrojů

Pokud je to možné, Oriflame vyrábí z udržitelných materiálů a využívá obnovitelných zdrojů. Velkou ambicí firmy je používat pouze tyto zdroje a materiály. Nejvíce opatření činí při spotřebě papíru a palmového oleje.

Papír a další produkty ze dřeva jsou hlavní surovinou Oriflame, kterou používá pro katalogy a obaly. V roce 2010 začal Oriflame spolupracovat s neziskovou organizací chránící biodiverzitu the Rainforest Alliance s účelem vyvinout strategii zajišťování certifikovaných papírových surovin. Tato strategie byla implementována na všechny katalogy a obalové krabičky Oriflame výrobků. The Rainforest Alliance je organizace která ověřuje a certifikuje podniky, které používají papír pocházející z lesů obhospodařovaných dle podmínek lesní certifikace the Forest Stewardship Council (FSC). V roce 2014 bylo 93 % katalogového papíru certifikováno FSC.

Další významnou surovinou pro Oriflame je palmový olej. Jeho značná celosvětová spotřeba je ovšem velkým problémem, protože pěstování této suroviny má obrovské environmentální dopady. Od roku 2020 proto chce firma Oriflame využívat jen certifikovaný palmový olej, který zaručí, že olej pochází z udržitelných zdrojů. Certifikující organizací bude organizace the Roundtable on Sustainable Palm Oil zaručující čerpání oleje z šetrných zdrojů (Oriflame Sustainability Report, 2015c; RSPO, 2016).

Na obaly svých výrobků používá firma Oriflame recyklované plasty (Post Consumer Recycled Plastics - PCR) do několika řad balení svých výrobků (Oriflame, 2015c).

Redukce emisí

Oriflame podniká příslušné kroky ke snižování emisí napříč celým procesem. Cílem do roku 2020 je snížit dopady CO₂ emisí o polovinu. Uhlíkové emise jsou vážným globálním problémem. Oriflame obchoduje v zemích, které již důsledkem globálních změn, čelí problémům, jako je sucho nebo nedostatek vody. Tento fakt motivuje Oriflame ke snahám o snižování dopadů své činnosti.

Firma zavedla celopodnikový program na snižování emisí. Tato strategie se v prvním kroku snaží o ovlivnění emisí, které má podnik pod kontrolou. Jde především o emise způsobené chodem výrobních závodů nebo obchodními cestami zaměstnanců Oriflame. Snižovat emise se podniku daří a to hlavně díky reorganizaci distribučních cest a efektivnějšímu obchodnímu cestování. Tato opatření nakonec zredukovala emise způsobované dopravou o 40 %. Mezi konkrétní kroky patří vylepšování dopravních tras, omezování využití letecké dopravy, snižování spotřeby energie a zvyšování užití obnovitelné energie, slučování místních velkoobchodů a přemísťování skladů, tiskáren katalogů a distribučních center blíže k trhům, kde firma operuje. V druhém kroku strategie jde podniku o ovlivnění produkce emisí v oblastech, které nemá pod kontrolou. Snaží se o vytváření příležitostí pro změnu přístupu svých dodavatelů a zákazníků ke tvorbě emisí (Oriflame Sustainability Report, 2015c).

Trvale udržitelný provoz podniku

Provoz společnosti může mít pozitivní ekologický a společenský dopad na prostředí, ve které funguje, zvyšování trvalé udržitelnosti budov a provozu. Podnik chce redukovat dopady svých událostí, projektů a zařízení.

Oriflame se zaměřuje na stavbu ekologických budov. Veškeré nové výstavy a rekonstrukce by měli být certifikovány programem pro šetrné budovy LEED - Leadership in Energy and Environmental Design. Největší distribuční centrum společnosti Noginsk v Rusku již získalo certifikaci LEED.

Firma Oriflame opouští od klasického způsobu konferencí a přistupuje spíše k video konferencím, aby snížila intenzitu cestování a tím pádem i využití dopravních prostředků, které vytvářejí emise. Vydala také směrnici Guidelines for Responsible Conferences, která byla navržena jako návod pro organizování odpovědných konferencí, které v zaměstnancích i vedení společnosti vzbudí pýchu a pocit sounáležitosti (Oriflame Sustainability Report, 2015c).

Mimo výše uvedené ekologické aktivity je Oriflame také činný v ochraně vodních zdrojů a snižování produkce odpadu. V oblasti hospodaření s odpady se společnosti daří dosahovat úspěchů. V roce 2013 bylo zrecyklováno 91 % odpadu a tři největší výrobní závody neodeslaly na skládky žádný odpad.

Kapitola 4 představila hlavní CSR aktivity společnosti Oriflame, jako prvního z vybraných podniků. Oriflame se angažuje ve všech částech strategie Triple-Bottom-Line vysvětlené v podkapitole 1.3. Následující kapitola popíše odpovědné činnosti druhé ze zkoumaných společností – Avon.

5 Popis prostředí podniku Avon

V této kapitole bude představena společnost Avon a budou popsány společensky odpovědné aktivity, které Avon uskutečnil v roce 2013. Údaje pro popis této problematiky budou čerpány ze CSR reportu podniku Avon z roku 2013, který detailně rozebírá jednotlivé pilíře společensky odpovědného řízení podniku Avon. Report z roku 2013 je historicky již čtvrtým CSR reportem Avonu.

5.1 Profil společnosti Avon

Avon Products, Inc., dále jen Avon, je americká mezinárodní společnost pro ženy a jeden z největších přímých prodejců kosmetický výrobků na světě. Firma byla založena v New Yorku v roce 1886 Davidem H. McConnellem. V České republice začala působit v roce 1991, avšak samostatnou centrálu má v ČR od roku 1998, do té doby spadala pod Německo. Dnes má Avon samostatný management pro Českou a Slovenskou republiku se sídlem v Praze. Centrála zaměstnává okolo 100 pracovníků v obchodním, marketingovém, zákaznickém, finančním, personálním a IT oddělení (Avon, 2016a). Centrální sídlo společnosti se pak nachází v New Yorku. Avon své výrobky prodává ve více než 100 zemích světa prostřednictvím 6,5 milionů nezávislých reprezentantů. Na konci roku 2013 zaměstnávala společnost přes 36 000 pracovníků. Roční příjem podniku za rok 2013 činil 230 miliard Kč⁵ (Avon, 2016b).

V březnu 2016 se společnost rozdělila na dvě jednotky - Avon Products, Inc., veřejně obchodovatelnou společnost operující v 70 zemích světa a New Avon LLC soukromě vlastněnou společností operující v USA, Kanadě a Puerto Ricu. Obě společnosti jsou stále obchodními a finančními partnery a pokračují v odkazu Avonu. V současné době je výkonnou ředitelkou Avon Products Sheri McCoy a New Avon LLC Chan Galbato.

Společnost Avon spolupracuje s reprezentanty – kosmetickými poradci, kteří jsou ve společnosti nazýváni Avon Lady nebo Avon Gentlemani a pomocí katalogů kosmetických

⁵ Přepočteno z dolarových hodnot dle kurzu 23 CZK/USD.

výrobků prodávají přípravky přímo zákazníkům. Avon je firma s dlouholetou tradicí, ženy díky tomuto podniku získaly možnost výdělků a finanční nezávislosti více než 30 let předtím než získaly volební právo v USA. Po svých reprezentantech podnik nepožaduje speciální vzdělání, zkušenost ani žádná osvědčení. Avon je členem AOP – Asociace osobního prodeje.

Portfolio Avonu zahrnuje dekorativní, tělovou a pleťovou kosmetiku, vůně, módní a bytové doplňky a dekorace. Jádrem prodeje společnosti jsou značky jako Avon Color, ANEW, Skin-So-Soft nebo Avon Naturals. Podnik využívá k výrobě svých produktů jak třetí stranu, tedy dodavatele, tak vlastní výrobní závody (Avon, 2016b).

Avon Products má registrovaných několik patentů a užitných zdrojů pro své kosmetické výrobky. Jako například metoda péče o pokožku mikro částicemi RNA nebo speciální složení řasenek (ÚPV, 2014).

5.2 Společenská odpovědnost společnosti Avon

Avon je zavázán k společenské odpovědnosti již od svého vzniku roku 1886, kdy zakladatel David H. McConell přislíbil, že jeho firma bude přispívat k blahobytu společnosti a prostředí, ve kterém funguje. I dnes je tento závazek pro společnost elementární a důležitý pro dlouhodobý úspěch. Myšlenka společenské odpovědnosti je zabudována do základních zásad a hodnot Avonu, které jsou založené na respektu, důvěře, morálce a skromnosti.

Úmyslem Avonu je být dobrým občanem a provádět odpovědné obchodní praktiky. Aby tohoto docílila, vypracovává strategie a plány, které udávají postup pro udržení a zlepšení odpovědného podnikání. Představenstvo a senior management plně podporují etický program Avonu. Oblast společenské odpovědnosti spadá pod viceprezidenta, který se přímo zodpovídá generálnímu řediteli společnosti. Řízení společenské odpovědnosti probíhá na bázi spolupráce vedení s dalšími pracovními týmy, které vytvářejí strategie a postupují s vývojem obchodní činnosti (Avon Corporate Responsibility Report, 2014).

Firma Avon má pečlivě propracovaný etický kodex, vytvořený týmem složeným z členů nejvyššího managementu, mezi nimiž byla i současná generální ředitelka Avon Products Sheri McCoy. Etický kodex stanovuje pravidla chování pro zaměstnance. Tento dokument popisuje standardy chování, které od svých pracovníků podnik požaduje. Také poskytuje přehled strategií a postupů, kterými se Avon řídí. Poslední platný kodex pochází z roku 2013 a nahrazuje Kodex obchodního chování a etiky společnosti Avon z roku 2008. Etický kodex je přístupný ve 20 jazycích (včetně českého jazyka) a je povinně přijímaný všemi zaměstnanci, kteří musí absolvovat školení, kde jsou informováni o zákonech a předpisech platných pro jejich práci.

Zúčastněné skupiny jsou pro činnost firmy Avon klíčové, dokonce jsou zpětné vazby od stakeholderů integrovány do strategií a operací podniku pro podporu zlepšování úrovně udržitelnosti a CSR. Hlavními stakeholdery Avonu jsou zaměstnanci, nezávislí obchodní reprezentanti, zákazníci, akcionáři a neziskové organizace. Svě zaměstnance Avon začleňuje do chodu společnosti a informuje o novinkách pomocí globálního intranetu, regionálních zpravodajů a frekventované emailové komunikace. Ke komunikaci se zástupci užívá firma tradiční i digitální nástroje, aby od svých reprezentantů získala informace o jejich měnících se potřebách a zlepšovala prodeje. Tyto informace jsou přímo postoupeny managementu společnosti. Jelikož je Avon firma přímého prodeje, získává zpětné vazby od zákazníků především přes zástupce. Online zákazníci pak mohou kontaktovat firmu emailem, telefonicky či skrz sociální média. Komunikace s akcionáři je klíčovou součástí správy a řízení podniku. Firma se snaží identifikovat priority akcionářů, porozumět jejich strážce pohledu a udržovat s nimi pravidelné dialogy pomocí internetových a telefonních konferencí. Avon je zapojený do spolupráce s mnoha neziskovými organizacemi a jinými organizacemi určenými k obecně prospěšné činnosti v oblasti sociální, zdravotní či environmentální. Komunikaci s těmito externími organizacemi udržuje většinou místní management (Avon Corporate Responsibility Report, 2014).

Avon je členem mnoha organizací, které podporují etickou výkonnost kosmetického průmyslu i obchodování způsobem přímého prodeje. Z mnoha uvedeme například American Society of Testing and Materials, Women's Network For A Sustainable Future,

World Federation of Direct Selling Associations, Cosmetic Executive Women nebo Business for Social Responsibility.

Od roku 2004 vydává společnost Avon pravidelné zprávy o krocích učiněných v oblasti firemní odpovědnosti nazvané Avon Corporate Responsible Report. Cílem podniku je publikovat reporty každé dva roky a v meziobdobí zveřejňovat stručný přehled fakt o udržitelné politice podniku. Report podrobně popisuje společensky odpovědné úsilí, výkonnost a pokroky, které byly učiněny ke splnění cílů stanovených pro daný rok. Avon Corporate Responsible Report je vypracován dle směrnice G3 Sustainability Reporting Guidelines organizace Global Reporting Initiative (Avon Corporate Responsibility Report, 2014).

5.3 Vymezení konkrétních aktivit společnosti Avon v oblasti CSR

CSR aktivity firmy Avon jsou dle reportu Corporate Responsibility Report 2013 rozděleny do tří pilířů – lidé, se zaměřením na zplnomocňování žen, filantropie, soustředící se na boj proti rakovině prsu a domácímu násilí a třetí pilíř je o ekologické udržitelnosti, se středem zájmu o minimalizování negativních stop činností podniku a znovu zalesňování. V reportu je také možno se dočíst o udržitelnosti produktů Avon a dodavatelích společnosti (Avon Corporate Responsibility Report, 2014) Obsahově tyto pilíře pokrývají strategii Triple-Bottom-Line neboli 3P z podkapitoly 1.3. Konkrétní aktivity budou rozebrány v podkapitolách níže.

5.3.1 Odpovědné aktivity společnosti Avon zaměřené na lidi

Avon je firmou pro ženy, proto je její prioritou zlepšování pozice žen, které zaměstnává, a se kterými spolupracuje. Tyto aktivity spadají pod sociální pilíř Triple-Bottom-Line. V části CSR reportu věnované lidem se Avon soustřeďuje na své zaměstnance a nezávislé obchodní zástupce (Avon Corporate Responsibility Report, 2014).

Zaměstnanci Avonu

Avon všem svým zaměstnancům, kterých je dohromady kolem 36 000, poskytuje bezpečné a zdravé prostředí, zaměstnanecké výhody, ale i možnost zapojit se do činnosti managementu.

Jelikož je Avon globální firmou, zaručuje, že ve všech zemích, ve kterých působí, jsou dodržovány místní bezpečnostní standardy. Avšak tyto regulace se liší místo od místa. Proto byla vyvinuta a nyní již i implementována globální bezpečnostní strategie, která zařídí soulad lokálních regulací bezpečnostních pravidel při práci. Tato globální strategie neporušuje místní pravidla bezpečnosti a naopak rozšiřuje a zesiluje intenzitu odborných školení v oblastech jako např. elektronická nebo chemická bezpečnost. Každoročně zveřejňuje Avon komplexní zprávu bezpečnosti firmy, která uvádí počet nehod ve vlastních výrobních závodech, které byly natolik vážné, aby byly zaznamenány. Měří se zde také ztracený čas a náklady na první pomoc.

Od roku 2013 provádí podnik tajný průzkum, kde zaměstnanci mohou podávat zpětnou vazbu o jejich zkušenosti s Avonem jako zaměstnavatelem. Průzkum je prováděn na úrovni jednotlivých zemí, aby byly zjištěny i geografické aspekty a to jak se liší vnímání Avonu dle regionu. Průzkum prokázal, že 83 % pracovníků je ve společnosti spokojeno, což je o tři procenta více než oborový průměr. Společnost plánuje tyto průzkumy spokojenosti provádět pololetně (Avon Corporate Responsibility Report, 2014).

Svým zaměstnancům Avon nabízí školení zaměřená na základní komerční oblasti jako odbyt, CSR nebo marketing společnosti. Tato školení probíhají klasickou formou, jako workshopy nebo také jako internetové semináře. Jejich zaměření se liší dle jednotlivých zemí. Avon má také v plánu zprovoznit učební portál, což bude intranet sloužící jako zdroj vzdělávacího materiálu.

Aby společnost získala a udržela si talentované zaměstnance, nabízí jim mnoho výhod. Tyto výhody jsou pro každou zemi odlišné podle místních standardů a očekávání trhu. Avon jako největší světový bojovník proti rakovině prsu, proplácí svým zaměstnankyním

náklady spojené s prevencí a léčbou této nemoci. Dalšími zaměstnaneckými výhodami, které mají pracovníci v některých státech, jsou například slevy na výrobky, výhody pro postižené, podpora a pochopení pro zaměstnance s dětmi nebo podpora na placení důchodů.

Jedním z mott společnosti je: „*One Team, One Avon*“ (Avon, 2016b), které poukazuje na diverzitu pracovního týmu Avonu. V roce 2010 byl založen Global Inclusion Office (GIO) jako centrum, které dohlíží nad všemi aspekty různorodosti v celé společnosti. Co se týče genderového složení zaměstnanců, je Avon předním zaměstnavatelem žen. Ženy tvoří kolem 60 % pracovní síly Avonu, zastávají i vysoké manažerské pozice (Avon Corporate Responsibility Report, 2014).

Nezávislí obchodní zástupci

Avon má kolem 6 milionů obchodních zástupců, především žen, kterým dává možnost výdělků a podpory pro jejich rodiny. Mají možnost vydělat peníze dvěma způsoby: osobním prodejem kosmetických produktů nebo přes Sales Leadership program, kdy najímáním další zástupců získávají určité procento z jejich prodejů. Práce jako kosmetický konzultant je flexibilní alternativou tradičního zaměstnání bez pevné pracovní doby a pevného pracoviště. Obchodní model společnosti nabízí nízké vstupní náklady do podnikání zástupců, širokou škálu školení, možnost rozvoje, podporu managementu a digitální nástroje přímého prodeje, které reprezentantům umožní spravovat a rozvíjet jejich podnikání.

Avon poskytuje svým zástupcům mnoho různých druhů školení či seminářů. Například e-learningový program Pathways dostupný na intranetu učí poradce, jak řídit jejich podnikání. Obsahuje přes 100 různých samostatných kurzů zahrnující témata jako marketing podnikání, tvorba vlastního týmu, zvyšování prodejů, udržitelnost apod. Avon také nabízí kurz pro nováčky - mentoring, který probíhá formou klasických seminářů, workshopů a pravidelných setkání (Avon Corporate Responsibility Report, 2014).

Obchodní model Avon byl zejména založen na osobním prodeji. V posledních letech ovšem vnikají nové technologie, které umožňují lidem komunikovat, sdílet a nakupovat virtuálně. Z tohoto důvodu Avon vyvinul Digital Strategii, která není nahrazením, ale pouze komplementem k osobnímu prodeji. Tato strategie podporuje zvyšování produktivity a ziskovosti reprezentantů vedle tradičního přímého prodeje. Společnost nabízí mnoho digitálních nástrojů na internetu, sociálních sítí nebo mobilních aplikacích. Například od října roku 2014 mohou zástupci podpořit své prodeje internetovým prodejem. Každý z reprezentantů má k dispozici svůj vlastní online obchod umístění na internetových stránkách Avonu. Tato nová platforma má vlastnosti jako možnost vytváření vlastního blogu, přidávání videí či zdůrazňování vlastností produktů (Avon Corporate Responsibility Report, 2014).

5.3.2 Dobročinné aktivity společnosti Avon

Dobročinnost je nejdůležitější ze CSR aktivit Avonu a soustřeďuje se na záležitosti nejvíce důležité pro ženy.

Avon Nadace pro ženy

Nadace pro ženy (Avon Foundation for Women) byla společností Avon Products, Inc. založena v roce 1955 a je veřejným charitativním spolkem, který vede dobročinný program Avonu. Jejím cílem je provozovat charitativní, vědecké, vzdělávací a humanitární aktivity s důrazem na programy, které zlepšují životy žen a jejich rodin. Nadace pro ženy se zaměřuje na dvě základní problematiky – boj proti rakovině prsu a boj proti domácímu násilí (Avon, 2016b).

Avon Foundation je financována fundraisingem. Jedná se o formu získávání finančních prostředků na obecně prospěšnou věc od veřejnosti, firem či organizací. V rámci fundraisingu lze prodávat různé produkty či pořádat benefiční nebo podobné dobročinné akce. Avon Nadace pro ženy má sponzory a jiné partnery, kteří pravidelně různými způsoby přispívají do rozpočtu nadace. Díky jejich finanční pomoci může Avon Foundation podporovat vzdělávání lidí o rakovině prsu, pomáhat nemocným k lepší péči

nebo rozvíjet výzkum této nemoci. Mezi partnery je například sportovní firma Reebok, a samozřejmě Avon (Avon Foundation for Women, 2016).

Společnost Avon také motivuje vlastní zaměstnance, aby přispívali přímo na konto nadace. Příspěvky zaměstnanců se pohybují od 345 do 345 000 Kč na osobu za rok (Avon Foundation for Women, 2016).

V roce 2015 vybrala a rozdělila nadace Avon Foundation for Women ve spolupráci s Avon Products 23 mld Kč na pomoc ženám po celém světě. Nadace pro ženy se tak stala největší světovou firemní nadací, jejíž středem zájmu jsou ženské otázky (Avon, 2016b).

Avon Foundation také pomocí externích poradních orgánů vypisuje výzvy k získání grantu pro organizace a instituce. Nadace pro ženy podporuje především projekty týkající rakoviny prsu a domácího násilí. Vedle těchto dvou hlavních okruhů programů, provozuje Avon Nadace pro ženy další programy. Poskytuje stipendijní programy pro děti svých zaměstnanců, vyčleňuje finanční prostředky do fondu mimořádných událostí, jako jsou např. živelné pohromy a podporuje projekty na znovu zalesnění ohrožených ekosystémů (Avon Foundation for Women, 2016).

Tab. 1 uvádí výši finančních příspěvků, které Avon Foundation rozdělila na granty směřující na podporu veřejnosti v roce 2014. Data byla čerpána ze zprávy, která byla vydána na základě finančního auditu podniku a nadace Avon provedeného externí agenturou PKF O'Connor Davies.

Tab. 1: Finanční granty Avon Foundation za rok 2014

Název programu	Příspěvky v Kč
Kampaň zdravá prsa	409 296 546
Boj proti domácímu násilí	69 083 030
Stipendia	27 366 274
Fond pro mimořádné situace	247 917
Znovuzalesnění	18 186 376
Celkem	524 180 143

Zdroj: Vlastní zpravování

Z Tab. 1 vyplývá, že Avon Nadace pro ženy v roce 2014 přispěla na dobročinné programy finanční částkou více než 520 mil. Kč. Výrazně nejvyšší částka byla věnována na kampaň boje proti rakovině prsu (PKF O'Connor Davies, 2014).

Avon proti rakovině prsu

Projekt Avon proti rakovině prsu vznikl v roce 1992 ve Spojených státech. Je to iniciativa podporující ženy s rakovinou prsu a bojující proti této nemoci. S 1, 8 mld. Kč, které byly v roce 2013 na tuto věc vybrány, se Avon a Avon Foundation řadí mezi přední světové organizace činné v této oblasti (Avon, 2016a).

Iniciativa Avon proti rakovině prsu spravuje mnoho center prevence rakoviny, podporuje efektivní výzkumná centra a financuje zdravotní preventivní programy. Speciálně se zaměřuje na rizikové skupiny osob zanedbávající pravidelné prohlídky a stará se o jejich přístup ke zdravotní péči. Jedná se o osoby bez adekvátního zdravotního pojištění, postižené či starší osoby. Prozatím bylo díky Avonu 18 milionům žen umožněno vyšetření rakoviny prsu a mamografických prohlídek zdarma a více než 145 milionů žen bylo díky vzdělávacím kampaním informováno o nutnosti samovyšetřovat se a pravidelně docházet do screeningových center. V roce 2012 bylo zorganizováno 213 událostí boje proti rakovině prsu po celém světě (Avon, 2016a; Avon Corporate Responsibility Report, 2014).

Na internetových stránkách a také přímo u reprezentantů si každý může zakoupit Avon výrobek s růžovou stužkou a přispět tak na projekt. Určité procento z ceny výrobku putuje na konto nadace (Avon Corporate Responsibility Report, 2014).

Nejvýznamnější aktivitou nadace Avon je tzv. Avon pochod. Je to celosvětová akce konající se v 58 zemích, které se ročně účastní statisíce lidí, aby ukázali svou podporu ženám s rakovinou prsu. Tato kampaň vznikla společně se založením společnosti. V České republice se první Pochod konal v roce 2008. Vstupenkou je tričko, které lze zakoupit u Avon Lady, na e-shopu a také ve vybraných prodejnách, např. C&A. Výtěžek z prodeje těchto triček jde rovnou na konto iniciativy. Jsou podporovány organizace zaměřující se na prevenci, pomoc nemocným ženám a kontrolu kvality screeningu (Avon Foundation for

Women, 2016). V České republice jsou podporovány tři organizace - Aliance žen s rakovinou prsu, Mamma HELP – sdružení pacientek s nádorovým onemocněním prsu a AMA – Asociace mamodiagnostiků ČR. U nás se v roce 2013 pochodu zúčastnilo 18 500 lidí a bylo vytěženo téměř 7 mil. Kč (zdravaprsa.cz, 2016; Avon, 2013a).

V Corporate Responsibility reportu se lze dočíst, na pomoc kterým jednotlivým institucím a programům jdou vybrané finance. To ovšem není předmětem této práce.

Avon proti domácímu násilí

Společnost Avon se věnuje zlepšování postavení žen a jejich životních podmínek. Na základě statistik, které říkají, že jedna čtvrtina žen se někdy v životě setká se zneužíváním nebo násilím ze strany svého partnera, byl v roce 2004 spuštěn projekt Avon proti domácímu násilí. Cílem projektu je pomoci ženám z těžké životní situace, o problému mluvit a zvyšovat informovanost o problematice násilí páchaného na ženách. Zabývá se i nefyzickými formami domácího násilí. Projekt nyní funguje v 50 zemích světa, včetně ČR, kam byl z USA rozšířen v roce 2008 (Avon Corporate Responsibility Report, 2014, protidomácímúnásilí.cz, 2015).

Charitativní aktivity Avon proti domácímu násilí jsou financovány prodejem předmětů, tzv. symbolů, kde výtěžek z prodeje putuje na konto iniciativy. Aktivitami projektu v ČR jsou:

- Mediální kampaň Mluvme spolu o domácím násilí.
- Nonstop linka, kde se oběti či osoby jim blízké mohou poradit o problému domácího násilí.
- Preventivní programy – například preventivní workshopy.
- Účast na kulturních a společenských událostech. Avon organizuje charitativní projekty ve spolupráci s kulturními institucemi. V 2012 pořádal benefiční koncert společně s Pražskou filharmonií.

- Financování výzkumu – V roce 2011 Avon financoval první analýzu svého druhu u nás zkoumající ekonomické dopady domácího násilí. Výsledky byly prezentovány v médiích i Senátu.
- Publikační činnost – Ve spolupráci s vydavatelstvím Samona Media Avon publikoval knihu s pravdivými příběhy žen, které čelily domácímu násilí. Výtěžek z prodeje jde na konto Avon proti domácímu násilí (protidomácímunásilí.cz, 2015).

5.3.3 Ekologické aktivity společnosti Avon

Společnost Avon usiluje o snižování negativních environmentálních stop své činnosti v oblastech, které jsou nejdůležitější pro firmu, společnost a planetu – snižování emisí a energie, šetné budovy, zalesnění, ochrana vodních zdrojů, distribuční cesty, redukce odpadu a obaly.

Avon je součástí několika organizací zabývajících se otázkou globálních problémů a klimatických změn. Ve Spojených státech amerických jsou to např. nevládní organizace pro udržitelnost CERES nebo BICEP (Avon Corporate Responsibility Report, 2014).

Redukce emisí a energie

Za účelem snížit svoji uhlíkovou stopu, se Avon věnuje aktivitám podporující redukci emisí, spotřeby energie a využívá stále více obnovitelných zdrojů energie. Avon usiluje o čerpání pouze čisté energie.

Avon byl jednou z prvních kosmetických společností soustředící se na priority snižování CO₂ emisí. Tento závazek byl učiněn v USA v roce 1994. Oproti roku 2005 byly v roce 2013 sníženy emise společnosti Avon o 28,7 % a spotřeba energie o 35 %. K tomuto progresu výrazně přispělo zařazení projektů výstavby šetrných budov (Avon Corporate Responsibility Report, 2014).

Ekologické budovy

Většina nových budov a rekonstrukce stávajících budov Avonu jsou navrhovány a stavěny v souladu s kritérii organizací certifikující udržitelné výstavby. Takovými hodnotícími systémy, jejichž certifikaci nese několik staveb Avon, jsou LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) a BREEAM ((Building Research Establishment Environmental Assessment Method). Kategorie, které jsou hodnoceny pro získání certifikace udržitelná stavba, jsou např. energetická účinnost, emise skleníkových plynů, zdraví a pohoda, využití pozemku, znečištění, nakládání s odpady a vodou apod.

Certifikovanými budovami ke konci roku 2013 byla distribuční střediska v Ohiu, Columbiu a Brazílii, výzkumné centrum v Číně a sídlo v New Yorku. I pro tyto projekty, Avon jako společnost pro ženy, najímá ženy pro různá povolání, např. architektky, dělnice či projektantky. Na výstavbě sídla v New Yorku pracovalo z celkového počtu pracovníků 17 % žen (Avon Corporate Responsibility Report, 2014).

Obaly

Avon používá velkou škálu plastových, skleněných a kartonových obalových materiálů. Nové procesy vývoje produktu a obchodní operace se snaží o snižování ekologických dopadů obalových materiálů Avonu. Za tímto účelem byl vytvořen speciální tým, jehož úkolem je vyvíjení inovací udržitelných obalů, které navíc zaručí, že obal je bezpečný, vhodný pro použití a splňuje všechna právní nařízení.

Firma chce zastavit využití nejrozšířenějšího plastu, který během celého svého životního cyklu vypouští toxické látky – polyvinylchloridu neboli PVC, a nahradit ho více šetrnými variantami.

Avon také některé své výrobky zákazníkům vůbec nedistribuuje v obalech. Kosmetické výrobky jako rtěnky, deodoranty nebo tělová mléka nejsou baleny do žádných vnějších kartonů. Společnost také prodává doplňkové obaly, které snižují spotřebu obalových materiálů (Avon Corporate Responsibility Report, 2014).

Zalesňování

Avon učinil závazek k nápomoci ukončení odlesňovacího procesu, kterého chce dosáhnout pomocí vnitřních programů a iniciativ Paper Promise, Palm Oil Promise a fundraisingovou iniciativou Healthy Forest, Beautiful World.

Avon, jako společnost přímého prodeje, spotřebovává velké množství papíru na tištění svých katalogů pro distribuci zákazníkům. Program Avon Paper Promise byl spuštěn v březnu 2010 a jeho cílem je propagace odpovědného užívání lesů, snížení poptávky po lesích, ochrana lesů, šetrné zacházení s lesy apod. Společnost optimalizuje celkové využití papíru v každé z oblastí procesu například zmenšováním velikosti katalogů nebo intenzivnějším využitím elektronických médií jako nahrazení za papírové nástroje distribuce.

Do roku 2013 bylo certifikováno celkem 74 % papíru použitého na katalogy, z toho pouze 25 % pochází ze zdrojů certifikovaných FSC. Cílem do roku 2020 je používat pouze FSC certifikované zdroje papíru (Avon, 2016b). FSC je lesní certifikace zaručující, že dřevo použité na papír a obaly pochází z lesů, které jsou obhospodařovány v souladu s ekologickými, sociálními a majetkovými kritérii (FSC, 2016).

Palmový olej je jedním z přírodních olejů používaných v kosmetice. Rychlá expanze v produkci tohoto oleje způsobila narušení mnoha tropických lesů a rašelinišť. V březnu 2011 Avon spustil program Palm Oil Promise, který zavazuje společnost k nákupu palmového oleje z udržitelných certifikovaných zdrojů. Avon se tak stal členem Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO), organizace, která zaručuje použití šetrně vypěstovaného oleje (RSPO, 2016). Díky programu Green Palm z každé odhadované tuny palmového oleje použitého na výrobu Avon výrobků Avon dobrovolně daroval určitý finanční obnos výrobcí oleje, který operuje v programu RSPO. Tímto způsobem Avon umožnil vyprodukování 18 400 metrických tun udržitelného palmového oleje (Avon, 2016b).

Další významnou činností, kterou Avon na ochranu lesů provozuje je fundraisingová iniciativa Healthy Forests, Beautiful World, která byla spuštěna v roce 2010 pod názvem

Hello Green Tomorrow (Zelený zítřek) a poté v roce 2014 přejmenována. Healthy Forest, Beautiful World získává finanční prostředky prodejem speciálních produktů ve více než 50 zemích světa. Tyto peníze pak putují do dvou organizací - The Nature Conservancy, která pomůže vysadit stromy v deštném pralese v Brazílii a World Wildlife Fund, která podporuje projekty zalesňování v Indonésii (Avon, 2013b).

Společnost Avon kampaň Zelený zítřek odstartovala darem ve výši 23 mil. Kč, z kterého byl vysazen 1 milion stromů a obnoveno 2500 akrů Atlantského deštného pralesa. Kampaň dále pokračuje příspěvky zákazníků Avonu, které koupí fundraisingových výrobků umožní vysadit nové stromy. Na jeden strom je potřeba zhruba 20 Kč. Do roku 2014 iniciativa Healthy Forest, Beautiful World přispěla 170 mil. Kč pro dvě výše zmiňované partnerské organizace (Avon Corporate Responsibility Report, 2014).

Dále společnost Avon usiluje o ochranu vodních zdrojů snížením spotřeby vody. Meziroční snížení spotřeby mezi lety 2012 a 2013 činilo 3,7 %. Celkově se oproti roku 2005 do roku 2013 zredukovala spotřeba vody ve společnosti Avon o 32 %. Hospodaření s odpady je další ekologickou aktivitou Avonu. Míra recyklace v podniku tvoří zhruba 83 %, redukce odpadu mezi roky 2005 a 2013 činila 2,6 % (Avon, 2014). Avon také představil nové efektivní přepravní praktiky redukcující ekologický dopad distribuce produktů (Avon, 2016b).

5.3.4 Odpovědné aktivity společnosti Avon v oblasti produktů

Avon je společnost, která se zavázala zodpovědně řídit vývoj, testování a výrobu svých produktů. Výrobní portfolio Avonu se skládá z kosmetických výrobků a dalších produktů jako hodinky, doplňky nebo dekorace. Kosmetické výrobky tvoří 73 % a vyrábí se většinou ve vlastních výrobních závodech. Doplňující produkty pak tvoří 27 % portfolia a pochází z dodavatelských zdrojů.

Univerzální normy Avonu jsou aplikovány na všechny výrobky podniku, bez ohledu na to, kde byl produkt vyroben. To zaručuje, že všichni zákazníci na celém světě obdrží produkt

stejně kvality splňující stejné bezpečnostní standardy. Také po svých dodavatelích Avon vyžaduje dodržování odpovědnosti a bezpečnosti na pracovišti (Avon Corporate Responsibility Report, 2014).

Bezpečnost výrobků

Avon má silnou politiku bezpečnosti a kvality produktů zakotvenou v dokumentu Global Product Safety Standard. Bezpečnostní standardy jsou stejné ve všech zemích, kde Avon operuje, a jsou v souladu s požadavky místních vládních agentur.

Společnost provádí důsledné testy kvality a bezpečnosti surovin a výrobků po celou dobu výzkumu a vývoje produktu. Testovány jsou i použité přísady výrobků již vpuštěných na trh, aby se zajistila trvalá bezpečnost a soulad s předpisy. Pokud toto nějaký výrobek nesplňuje, je stažen z prodeje. O testy se stará tým interních vědců složený z toxikologů, mikrobiologů, chemiků a jiných expertů. Na bezpečnost Avon výrobků také dohlíží spousta externích vědců a vládních organizací jako Světová zdravotnická organizace, Evropská komise či Cosmetic Ingredient Review.

Kosmetické přípravky často obsahují látky, které jsou sice schválené jako bezpečné, ale mohou být škodlivé. Avon se snaží tyto přísady eliminovat a nahrazovat je alternativami. Takovými látkami je například konzervační látka obsahující ropu - paraben nebo antibakteriální látka triklosan.

Důležitou roli u kosmetických výrobků hraje značení produktů. Avon své výrobky značí podle právních směrnic, aby zákazníci snadno zjistili, které přísady produkt obsahuje, stejně tak aby věděli jak výrobek bezpečně používat. Tyto informace jsou přímo na etiketě nebo také na internetových stránkách společnosti (Avon Corporate Responsibility Report, 2014).

Testování na zvířatech

Avon je společností, která respektuje práva zvířat a jejich blahobyt. Byl první z velkých kosmetických podniků, který ukončil testování svých produktů na zvířatech a to již v roce 1989, tedy dlouho předtím, než to nařídilo právo EU. K ověření bezpečnosti Avon výrobků se používá in vitro testování⁶ v umělých podmínkách laboratoře pomocí zkumavek nebo buněčných kultur. Druhou metodou je klinické testování na lidských subjektech.

Některé země však stále vyžadují, dle svého místního předpisu, důkaz bezpečnosti vybraných kosmetických výrobků dodatečnými testy na zvířatech. V takovýchto případech Avon usiluje o akceptování in vitro testů místními úřady. Pokud to nepovolí, uchýlí se společnost k testu na zvířatech (Avon Corporate Responsibility Report, 2014).

Dodavatelský řetězec

Avon požaduje, aby jeho dodavatelé, stejně jako vlastní výrobní továrny, jednali zodpovědně a v souladu s právním řádem a nařízeními a zaručili, že na pracovištích jejich továren nevznikají žádné urážlivé, vykořisťovatelské či ilegální podmínky. Každý dodavatelský partner Avonu podepisuje etický kodex pro dodavatele, kterým se upíše k dodržování etických a legálních pravidel svého podnikání. V případě, že je dodavatelský kodex v rozporu s místními normami či normami uplatňovanými v daném oboru, má přednost dokument vyšší právní síly (Avon Corporate Responsibility Report, 2014).

Klíčovými kategoriemi kodexu jsou – místní právo a nařízení, dětská práce, pracovní síla, pracovní doba, mzdy a benefity, zdraví a bezpečnost a ekologie (Supplier Code of Conduct, 2015).

Avon pravidelně kontroluje své dodavatele o dodržování etického kodexu společnosti. Tyto kontroly jsou výhodné, jak pro samotný podnik, tak pro dodavatele, kterým kontroly pomohou identifikovat oblasti, ve kterých by mohlo být dosaženo zlepšení. Kontroly jsou

⁶ In vitro testování je testování „ve zkumavce“.

ohlášené, nejpozději jeden týden dopředu. Většina auditů je prováděna třetí stranou, agenturou, příležitostně se na kontrolování podílí také zaměstnanci Avonu.

V případě, že audit odhalí výrazný nesoulad dodavatelských praktik s kodexem, Avon vypracuje společně se svým partnerem nápravný akční plán. Pokud toto opatření není efektivní v nápravě praktik, ukončí Avon s takovýmto dodavatelem spolupráci (Avon Corporate Responsibility Report, 2014).

Kosmetická společnost Avon vykonává široké spektrum CSR aktivit s prioritním zaměřením na dobročinnost. Z kapitol 4 a 5 je zřejmé, že oba vybrané podniky, Avon a Oriflame, v rámci společenské odpovědnosti provozují obdobné odpovědné aktivity. V další části práce budou tyto činnosti porovnány.

6 Komparace odpovědných aktivit vybraných podniků

V této kapitole jsou zkoumány CSR aktivity dvou kosmetických společností přímého prodeje – Oriflame a Avon. Zdrojem pro deskripci těchto aktivit byl u obou firem CSR report. V případě společnosti Oriflame to byl report z roku 2014 a u Avonu report z roku 2013. Budou tedy porovnávány velmi obdobné aktivity dvou firem, které byly sice provedeny v odlišných letech, nicméně ve velmi krátkém časovém úseku a v letech s velmi podobným ekonomickým vývojem. Důvodem komparace reportů ze dvou různých období je také fakt, že společnost Oriflame poprvé zveřejnila samostatný CSR report v roce 2014 a poslední report, který vydala firma Avon je z roku 2013. Podniky totiž obvykle nevytváří CSR reporty každoročně, protože reportování v této oblasti je velice časově náročné.

Na vypovídací schopnost bude mít výše uvedený rozpor ve sledovaných letech minimální vliv, protože, jak bylo uvedeno v podkapitole 1.1, CSR je dlouhodobé úsilí a jeho výsledky se projevují v dlouhém časovém horizontu až několika let. Proto rozdíl jednoho roku nehraje významnou roli. Mimo to, roky 2013 a 2014 byly roky obnovy pro krizi a vývoj ekonomik v těchto letech byl velmi podobný. Na základě těchto tvrzení lze porovnávat CSR reporty společností Avon a Oriflame z odlišných let.

Oba podniky, jak Oriflame, tak Avon, jsou společnostmi přímého prodeje. Oriflame je největší evropskou společností přímého prodeje, která byla založena ve Švédsku. Avon je největší světovou společností přímého prodeje, založenou v USA. Obě firmy ovšem působí a prodávají své výrobky globálně, Oriflame v 60 zemích světa mimo USA, Avon ve 100 zemích. Avon je společnost historicky starší, byla založena zhruba o 80 let dříve. Na český trh vstoupily obě firmy ve zhruba stejném období, Oriflame v roce 1990 a Avon 1991. Co se týče velikosti podle počtu zaměstnanců a kosmetických poradců je Avon větší, má 36 000 zaměstnanců a 6,5 milionů poradců, oproti Oriflame, pro který pracuje 7500 pracovníků a 3 miliony poradců. I roční tržby vykazuje podnik Avon výrazně větší. Ve sledovaných obdobích tržby Avonu činily kolem 230 mld. Kč a Oriflame 40 mld. Kč. Vybrané podniky disponují vlastními výrobními středisky, ale z určité části svou produkci vyrábí externě.

Avon i Oriflame jsou firmy, které mají rozvinutý program společenské odpovědnosti. CSR společnosti Avon bylo včleněno do její strategie již při vzniku v roce 1886. Oriflame CSR prvky aplikoval bezprostředně po svém založení v roce 1969. Oba podniky CSR reportují dle GRI a vytvářejí etické kodexy společností.

V následujících podkapitolách budou porovnány odpovědné aktivity společností Oriflame a Avon a to podle jednotlivých pilířů strategie Triple-Bottom-Line – ekonomického, sociálního a environmentálního. Individuální podkapitoly budou podpořeny srovnávacími tabulkami. Kompletní komparativní tabulku CSR činností podniků Avon a Oriflame lze nalézt v Příloze B.

6.1 Porovnání odpovědných aktivit ekonomického pilíře podniků Avon a Oriflame

Jak již bylo uvedeno v podkapitole 1.3, do CSR aktivit ekonomického pilíře patří tvorba etického kodexu, transparentnost činnosti podniku, odmítání korupce či bezpečnost a kvalita výrobků. Avon i Oriflame jsou společnostmi činnými v této oblasti. Zpřehlednění komparace pomůže Tab. 2.

Tab. 2: Porovnání aktivit ekonomického pilíře CSR společností Avon a Oriflame

Oblasti činnosti	Oriflame	Avon
CSR reporting	Ano	Ano
Etický kodex	Ano	Ano
Etický kodex pro dodavatele	Ano	Ano
Strategie bezpečnosti produktů	Ano	Ano
Eliminace škodlivých látek v produktech	Ano	Ano
Odpovědná výrobní řada	Ano	Ne
Odmítání testů na zvířatech	Ano	Ano

Zdroj: Vlastní zpracování

Z Tab. 2 je zřejmé, že obě společnosti jsou téměř stejně aktivní v rámci ekonomického pilíře CSR. Svou transparentnost potvrzují publikováním výročních zpráv, výsledků finančních auditů i CSR reportů.

Etické kodexy jsou sestavovány oběma firmami. Mimo etický kodex, jehož dodržování je povinné pro zaměstnance a kosmetické poradce podniků, vydávají také obě společnosti etický kodex pro své dodavatele. Lze konstatovat, že oba tyto kodexy jsou velmi podobné pro oba podniky a pokrývají více méně stejné záležitosti a hodnoty - mimo jiné odmítání korupce a úplatkářství, respektování lidských práv, ochrana dat a informací, či ekologická odpovědnost.

Obě společnosti mají ve svých CSR reportech samostatnou kapitolu zabývající se kvalitou a bezpečností produktů. Z těchto zpráv vyplývá, že Avon i Oriflame mají tuto problematiku ošetřenou obdobnými opatřeními. Oba podniky mají své vlastní podnikové standardy a kritéria pro výrobky a jejich složení, které jsou stejné pro všechny státy, ve kterých působí a jsou v souladu s místními právními předpisy. Vysoké požadavky jsou pak kladeny hlavně na bezpečnost a nezávadnost produktů, která je v případě obou podniků kontrolována průběžnými testy bezpečnosti prováděnými týmem vědeckých specialistů z oboru. Na eliminaci škodlivých látek v kosmetických přípravcích a nahrazení je alternativami pracují Avon i Oriflame. Oriflame je v používání alternativních možností, které nejsou škodlivé pro člověka ani životní prostředí, aktivnější, především díky inovativnímu úsilí a intenzivnějším vědeckým výzkumům. Jeho výrobky jsou přírodní, a čím se může pyšnit oproti společnosti Avon, je výrobní řada Ekobeauty, která je 100% přírodní a ve všech svých aspektech plně odpovědná.

Tab. 2 naznačuje, že jak Avon, tak Oriflame se dobrovolně zavázali k ukončení testování na zvířatech, ještě předtím než to nařídilo právo EU. Oriflame tento závazek učil dříve, v roce 1967, Avon pak v roce 1989.

Požadavky, které jsou kladeny na vlastní výrobní závody obou firem, jsou také požadovány po dodavatelích společností.

6.2 Porovnání odpovědných aktivit sociálního pilíře podniků Avon a Oriflame

Dle poznatků z teoretické části práce lze sociální pilíř společenské odpovědnosti rozdělit na interní a externí oblast. Interní část se soustředí na zaměstnance podniku a v případě kosmetických firem osobního prodeje pod tuto oblast budou spadat i kosmetičtí poradci. Aktivity v oblasti externí poté souvisejí s dobročinností podniků Avon a Oriflame. Tab. 3 porovnává tyto aktivity zkoumaných podniků.

Tab. 3: Porovnání aktivit sociálního pilíře CSR společností Avon a Oriflame

Oblasti činnosti	Oriflame	Avon
Školení zaměstnanců	Ano (Oriflame Academy)	Ano (nemá speciální oddělení)
Nabídka pracovních stáží	Ano	Ne
Genderová diverzita	50 % žen	60 % žen
Strategie bezpečnosti při práci	Ano	Ano
Míra spokojenosti zaměstnanců v podniku (dle interního průzkumu)	85 %	83 %
Školení kosmetických poradců	Ano (Oriflame Academy)	Ano (školicí program Pathways)
Digitální strategie pro poradce	Ne	Ano
Firemní nadace	Oriflame Foundation	Avon Foundation for Women
Cílová skupina pomoci nadace	Děti	Ženy
Rozdělená finanční pomoc nadace	30 mil. Kč	22 mld. Kč
Známá dobročinná událost	Ne	Avon pochod
Pomoc v krizových situacích	Ne	Ano

Zdroj: Vlastní zpracování

Z Tab. 3 vyplývá, že společným rysem v oblasti péče o zaměstnance je příležitost vzdělávání se pro zaměstnance Avon a Oriflame. Ve společnosti Oriflame jsou pracovníci školeni v rámci oddělení Oriflame Academy především formou e-learningových kurzů. Avon své zaměstnance vzdělává nejen prostřednictvím e-learningové kurzy, ale i workshopy a klasickými semináři. Učební intranetový portál Avonu je zatím ve fázi

příprav. V obou podnicích fungují i kurzy zaměřené na vzdělávání o programu CSR. Oriflame také nabízí stáže pro mladé.

Obě společnosti zaměstnávají vysoké procento žen. Jak ukazuje i Tab. 3 v Avonu pracuje 60 % žen a to i na vysokých manažerských pozicích, generální ředitelkou je žena. U Oriflame je tento podíl nižší, 50 %, na manažerských pozicích toto procento prudce klesá.

Zdraví a bezpečnosti při práci je v obou podnicích věnována velká pozornost. Avon i Oriflame mají rozvinutou globální strategii bezpečnosti, která je aplikována na všech pracovištích podniků. Pracovní nehody a úrazy jsou řádně monitorovány, aby jim v budoucnu mohlo být předejito. Ve vybraných firmách nebyl ve zkoumaných letech zaevidován žádný smrtelný úraz. V obou podnicích jsou prováděny průzkumy spokojenosti zaměstnanců. Celých 83 % pracovní síly Avonu hodnotí společnost jako dobré pracovní místo, v Oriflame je spokojeno 85 % zaměstnanců.

Avon navíc svým zaměstnancům poskytuje výhody jako slevy na výrobky, podpora důchodového připojištění či proplacení výdajů na prevenci rakoviny prsu.

Pozice kosmetických poradců je v obou společnostech stejná. Poradci jsou nezávislí, mají flexibilní pracovní dobu a pro registraci nepotřebují žádné osvědčení jako je např. živnostenský list. Poradci tvoří prodej firem, proto je jejich profesionální úroveň v zájmu podniků. V Oriflame jsou poradci vzdělávání prostřednictvím oddělení Oriflame Academy, v Avonu prostřednictvím programu Pathways. Obsahem školení v rámci těchto programů jsou rady, jak začít podnikat, školení o marketingu či využívání digitálních nástrojů. Kosmetičtí poradci obou podniků mají možnost kariérního růstu a zvyšování kvalifikace.

Oriflame provádí měření spokojenosti poradců jako partnerů společnosti. V reportu ani na stránkách Avonu není o podobném průzkumu v této společnosti zmíněno. V posledních letech Avon odstartoval strategii zaměřenou na digitální podporu prodeje poradců Digital Strategy. Tato strategie umožňuje kosmetickým poradcům využívat digitálních nástrojů při prodeji Avon výrobků.

Dobročinné činnosti se věnuje jak Avon, tak Oriflame. Oriflame založil vlastní nadaci Oriflame Foundation, která se angažuje převážně v pomoci dětem a Avon založil Avon Nadaci pro ženy, která se soustřeďuje na problémy žen. V obnosu, který podnikové nadace ročně vyberou a rozdělí na dobročinné aktivity, je velký rozdíl. Jak lze vyčíst z Tab. 3, Oriflame vybral v roce 2014 30 mil. Kč a Avon téměř 22 mld. Kč. Obě nadace jsou podporovány ze strany podniků, jejichž jméno nesou, a to především prostřednictvím výtěžků z prodeje foundrisingových předmětů a kosmetických výrobků, organizováním benefičních akcí či přímými finančními příspěvky. Avon i Oriflame motivují své zaměstnance k aktivnímu zapojení jejich osobními příspěvky či dary.

Oriflame Foundation je partnerem dvou světových nezávislých organizací, které pomáhají dětem - the World Childhood Foundation a SOS vesničky. Avon Nadace pro ženy se naproti tomu soustředí na podporu žen a to především ve dvou otázkách – boj proti rakovině prsu a boj proti domácímu násilí. Aktivity této nadace jsou výrazně intenzivnější než aktivity nadace Oriflame. Velmi známou a propagovanou kampaní je Avon pochod proti rakovině prsu. Na problematiku ochrany žen před domácím násilím a prevence a léčby rakoviny prsu vypisuje Avon Foundation také granty pro různé organizace a instituce, kterým poskytne finanční prostředky na realizaci projektu spadajícího do vypsání oblastí.

Mimo ženské otázky Avon Nadace pro ženy také poskytuje pomoc při výjimečných krizových situacích, jako jsou živelné pohromy. Dále také dává možnost pomoci na financování studia dětem svých zaměstnancům.

6.3 Porovnání odpovědných aktivit environmentálního pilíře podniků Avon a Oriflame

Obě zkoumané společnosti se snaží o snižování dopadu své činnosti na životní prostředí především snižováním emisí, ochranou vodních zdrojů, snižováním produkce odpadů, využitím udržitelných zdrojů a výstavbou ekologicky šetrných budov. Avšak porovnání pokroků, které Avon a Oriflame v těchto oblastech učinili, má nižší vypovídací schopnost,

Jelikož každý podnik zveřejňuje zlepšení vůči jinému základnímu roku. Oriflame pojednává o pokrocích do konce roku 2014 oproti základnímu roku 2010. Avon svůj progres v ekologických aktivitách měří od roku 2005 do konce roku 2013. Každá ze společností má tedy výrazně odlišnou dobu pro porovnání postupu. I přesto Tab. 4 uvádí, jakých zlepšení snižujících negativní dopady na životní prostředí dané firmy pro různá sledovaná období dosáhly.

Tab. 4: Pokroky v ekologii podniků Oriflame a Avon

Oblasti činnosti	Oriflame (od 2010 do 2014)	Avon (od 2005 do 2013)
Snížení emisí	30 %	28,7 %
Snížení spotřeby vody	27 %	32 %
Redukce odpadu	37 %	2,6 %
Papír certifikovaný FSC	93 %	25 %
Počet budov certifikovaných LEED	1	5

Zdroj: Vlastní zpracování

Z Tab. 4 lze vyčíst, že podniky jsou podobně úspěšné ve snižování emisí a spotřeby vody. Redukovat produkci odpadů, se výrazně více daří společnosti Oriflame. Důvodem proč Avon snižuje produkci odpadů takto nízkým tempem, je tvorba odpadů v podobě nečistot jako bláto, kal nebo jiné usazeniny, které generují podnikové čističky odpadních vod. Velkou proporcí odpadů tvoří také zastaralé a prošlé výrobky Avon, které nebyly prodány. Certifikovaný papír organizací FSC používá více společnost Oriflame. Avon jako větší z podniků má více ekologicky šetrných budov certifikovaných LEED, většina v kategorii Gold.

Dalšími ekologickými snahami zkoumaných firem je recyklovat veškerý odpad podniků, tak aby se žádný nedostal na skládky. Oriflamu se tento cíl již podařilo splnit v roce 2014 ve třech vlastních továrnách, které nevyužily skládek. Celkově je poté recyklováno 91 % odpadu produkovaného společností Oriflame. U Avonu je tento podíl 83%.

Cílem obou společností do budoucna je používat pouze palmový olej certifikovaný organizací RSPO a zvyšovat procento využití obnovitelných zdrojů energie. Úsilím Avonu

v oblasti obalů je eliminovat použití plastů PVC a některé vhodné produkty vůbec nebalit. Oriflame se zase snaží o co nejvyšší využití již recyklovaných materiálů k výrobě obalů svých výrobků.

Lze nalézt také aktivity, které jeden podnik provádí na rozdíl od druhého. Oriflame přistupuje k pořádání konferencí v souladu s principy udržitelného rozvoje a často nahrazuje konference klasického typu video konferencemi. Avon pak pořádá ekologickou kampaň Healthy Forest, Beautiful World, která je zaměřena na pomoc obnovy ohrožených lesních ekosystémů.

Po srovnání odpovědných aktivit kosmetických společností Avon a Oriflame v kapitole 6, lze konstatovat, že oba podniky jsou velmi činnými v oblasti CSR. Jejich odpovědné činnosti se velmi podobají a podniky dosahují i obdobných úspěchů. Informace o odpovědných strategiích a jejich nástrojů jsou veřejnosti v případě obou firem dostupné na internetu v podobě reportů v PDF formě nebo se o nich lze dočíst přímo na internetových stránkách společností. Komunikace CSR aktivit je významným prvkem úspěšnosti CSR projektů. Každá ze společností volí jinou formu a intenzitu komunikace svých činností. Kapitola 7, věnovaná dotazníkovému šetření, ověří, zda jsou snahy Avonu a Oriflamu v této oblasti jejich zákaznicemi vnímány a zda zvolený způsob komunikace a propagace je dostačující.

7 Dotazníkové šetření Společenská odpovědnost kosmetických společností a jeho vyhodnocení

Kapitola 7 představí dotazníkové šetření, které zkoumá vnímání společensky odpovědného přístupu kosmetických společností Avon a Oriflame zákaznicemi těchto organizací. Budou shrnuty výsledky tohoto průzkumu a posléze navrhnuty kroky, které by podnikům mohly přispět k navýšení jejich konkurenceschopnosti a většího přiblížení tohoto konceptu zákaznicím.

7.1 Metodika výzkumu

Úkolem této části práce je zjistit, zda má veřejnost povědomí o konceptu společenské odpovědnosti a dále pak konkrétněji, zda zákaznice podniků Avon a Oriflame vědí o aplikaci tohoto přístupu vybranými kosmetickými společnostmi, popřípadě zda je jejich spotřebitelské rozhodování ovlivňováno přístupem těchto podniků k CSR.

Předmětem zkoumání jsou tedy dvě kosmetické společnosti, které působí v mezinárodním prostředí – Avon Products, Inc. a Oriflame Cosmetics.

Pro účely tohoto výzkumu jsou použity jak primární, tak sekundární datové zdroje. Zdrojem primárních dat jsou výsledky získané z dotazníkového šetření. Sekundární data jsou čerpána především z externích zdrojů - výročních zpráv firem, CSR reportů a dalších zdrojů informací volně přístupných na internetu.

Použitým typem výzkumu vhodným pro dosažení cíle, je dotazování, které pracuje s větším souborem respondentů a umožňuje prvotní pochopení problematiky. Konkrétně byla zvolena metoda dotazníkového šetření, což je typ dotazování v písemné formě. V dotazníku budou kladeny uzavřené otázky. Formulář bude vytištěn jen na nízký počet stránek. Jedná se tedy o kvantitativní dotazník. Tento typ sběru dat je přehledný a jeho výsledky jsou snadno graficky zaznamatelné (Reichel, 2009).

Výzkumným vzorkem jsou ženy ve věku 20 -50 let, které nakupují výrobky jedné či obou zkoumaných společností a které mají největší přehled o činnostech těchto podniků a jsou tedy nejvhodnější cílovou skupinou respondentů. Zjištěné informace budou vypovídat o vnímání politiky CSR daných firem dotazovanými osobami.

Samotný dotazník byl distribuován respondentům osobně ve formě papírového formuláře a na sociálních sítích prostřednictvím dotazníku vytvořeného na serveru Survio.com. Pro zajištění toho, aby internetovými respondenty byly jen ženy – zákaznice vybraných podniků, byl u výzvy k vyplnění dotazníku uveden průvodní text žádající o spolupráci pouze ženy ve zvolené věkové kategorii, které u zkoumaných kosmetických společností nakupují.

Na základě výsledků z dotazníkového šetření je provedena analýza získaných údajů. K vyhodnocení dotazníku jsou využity základní matematicko-statistické metody a pro zpracování dat je využit program MS Excel.

7.2 Průběh a účel dotazníkového šetření

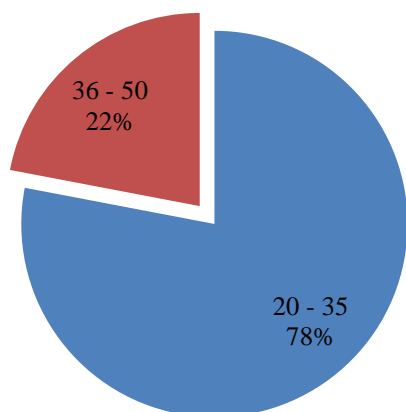
Dotazníkové šetření mezi respondentkami probíhalo v období přelomu měsíců března a dubna roku 2016, v průběhu zhruba dvou týdnů. Za tuto dobu bylo nasbíráno 100 odpovědí, ze kterých je provedeno vyhodnocení výsledků. Vyhodnocení bude sloužit jako podklad pro návrhy zlepšení stávajícího postupu společenské odpovědnosti vybraných podniků Avon a Oriflame.

Výsledky a kvalita závěrů tohoto dotazníkového šetření mohou být částečně zkresleny určitým faktorem, kterému čelí především výzkumy společensky citlivých témat, mezi které se řadí také otázka společenské odpovědnosti. Takovýmto negativním omezením je riziko, že respondenty budou odpovídat tak, jak se domnívají, že od nich očekává společnost, případně tak, aby udělaly dobrý dojem. Odpovědi na základě této společenské žádoucnosti mohou omezit validitu výzkumu (King, 2000).

Vyhodnocení dotazníku je v dalším textu rozděleno do podkapitol dle skupin otázek s podobnými vypovídajícími znaky. Individuální otázky jsou představeny a následně analyzovány. U některých otázek mohly respondentky, kromě výběru stanovené kategorizované odpovědi, doplnit i svoje další slovní vyjádření. Tyto doplňující odpovědi jsou zaznamenány vždy u příslušné otázky. Konkrétní formu dotazníku lze nalézt v Příloze A.

7.2.1 Identifikace věkové kategorie respondentů

První otázka rozřazuje respondenty do dvou věkových kategorií, od 20 do 35 let a od 36 do 50 let. Bylo tak učiněno s cílem zjistit, jak problematiku CSR vnímají mladé, většinou studující ženy, a jak starší věková kategorie.



Obr. 5: Věková kategorie respondentů
Zdroj: Vlastní zpracování

Z Obr. 5 je zřejmé, že respondentkami dotazníkového šetření jsou ze 78 % ženy ve věku 20 – 35 let a do druhé věkové kategorie, 36 – 50 let spadá 22 % respondentek. Důvodem, proč je mladší skupina výrazně početnějším, je pravděpodobně zvolený nástroj distribuce dotazníků - sociální sítě (především Facebook), které více používají mladší lidé. Dotazník tedy přináší autentičtější představu o přístupu a preferencích nižší ze zvolených věkových kategorií.

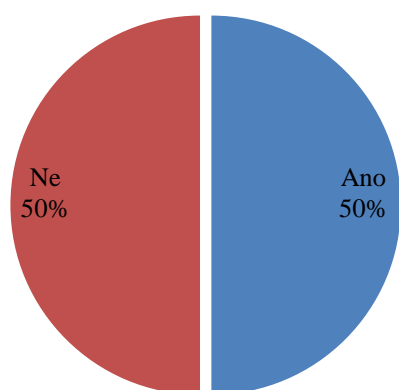
7.2.2 Obecný postoj respondentů k odpovědnému chování podniků a informovanost o existenci konceptu CSR

Otázky číslo 2 a 3 zjišťují, zda respondentky souhlasí se zodpovědným přístupem podniků ke svému vnitřnímu a vnějšímu okolí a zda vědí, že existuje rozvinutá strategie a terminologie společenské odpovědnosti podniků. Tyto otázky zjišťují názor veřejnosti na odpovědné podnikání a obecnou úroveň povědomí o konceptu CSR.

Znění otázky č. 2 je: *Souhlasíte s tvrzením, že podnik by se vedle vytváření zisku měl chovat zodpovědně ke svému vnitřnímu i vnějšímu prostředí? Například snižovat zátěž životního prostředí svou činností, dodržovat etické kodexy, finančně či jinak pomáhat sociálně slabším skupinám, dobře zacházet se svými zaměstnanci a obchodními partnery apod.?*

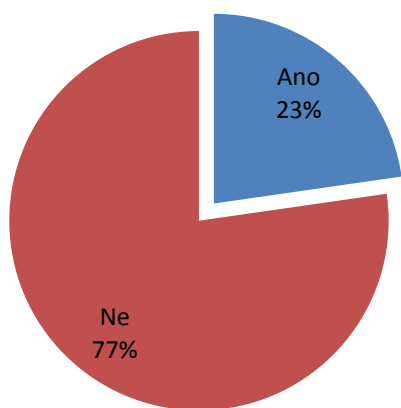
Ze vzorku 100 respondentek 99 % odpovědělo, že s tímto tvrzením souhlasí. Lze tedy konstatovat, že tázané ženy mají obecně kladný postoj k myšlence CSR.

Na povědomí o konceptu CSR se zaměřuje otázka č. 3: *Věděla jste, že se tomuto konceptu říká společenská odpovědnost podniku (Corporate Social Responsibility – CSR) a že se jedná o rychle se rozvíjející přístup, který dnes již mnoho podniků aplikuje do svých strategií a zakládá na něm svou image?*

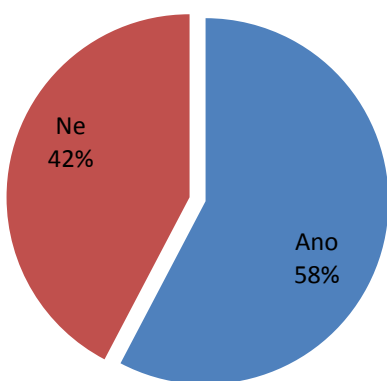


Obr. 6: Informovanost respondentů o existenci CSR
Zdroj: Vlastní zpracování

Z výzkumu vyplynulo, že znalost respondentek o existenci konceptu je 50%. Avšak je nutno přihlédnout k faktu, že zkoumaný vzorek obsahuje větší počet žen mladšího věku. Jak vyplývá z Obr. 7, z celkového počtu 22 starších respondentek jich 23 % (5 osob) koncept CSR zná, 77 % (17 osob) pak o tomto pojmu nikdy neslyšelo. Obr. 8 pak napovídá, jaké mají povědomí o CSR mladší ženy. Ze 78 žen ve věkové kategorii 20 – 35 let je 58 % (45 osob) informováno o společenské odpovědnosti, 42 % (33 osob) na otázku číslo 3 odpovědělo negativně.



Obr. 7: Informovanost respondentů o existenci CSR ve věkové kategorii 36 – 50 let
Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 8: Informovanost respondentů o existenci CSR ve věkové kategorii 20 – 35 let
Zdroj: Vlastní zpracování

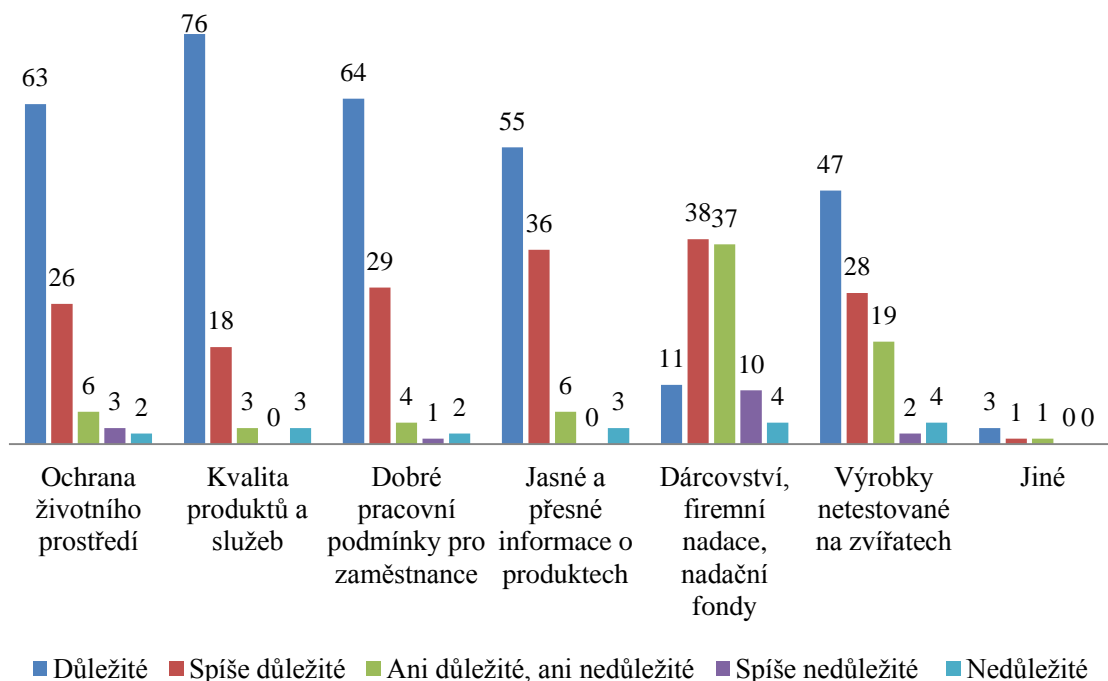
Vyhodnocení otázky číslo 2 uvedlo, že téměř sto procentní podíl dotázaných souhlasí s tvrzením, že podnik by se vedle vytváření zisku měl chovat zodpovědně ke svému vnitřnímu i vnějšímu prostředí – myšlenkou CSR. Avšak jen 50 % z těchto osob zná koncept společenské odpovědnosti (CSR).

7.2.3 Význam vybraných odpovědných aktivit pro respondenty

Příslušná otázka má za úkol zjistit, jak důležité je pro respondentky aplikování vybraných činností, aby podnik vnímaly jako společensky odpovědný. Odpovědi na tuto otázku přinesou přehled o tom, které aktivity jsou z pohledu zákaznic důležité a které naopak nedůležité. Tyto výsledky by mohly organizacím pomoci ukázat, na které oblasti CSR se více zaměřovat.

Otázka č. 4 byla položena takto: *Jak důležité jsou pro Vás jednotlivé faktory pro to, abyste považovala podnik za společensky odpovědný dle tvrzení z otázky č. 2 (označujte každou činnost čísly 1 až 5; 1 - Důležité, 2 - spíše důležité, 3 - ani důležité ani nedůležité, 4 - spíše nedůležité, 5 – nedůležité).*

Možnosti byly dány: *ochrana životního prostředí, kvalita produktů a služeb, dobré pracovní podmínky pro zaměstnance, jasné a přesné informace o produktech, dárcovství, firemní nadace, nadační fondy, výrobky netestované na zvířatech či jiné.*



Obr. 9: Důležitost vybraných CSR aktivit pro respondenty
Zdroj: Vlastní zpracování

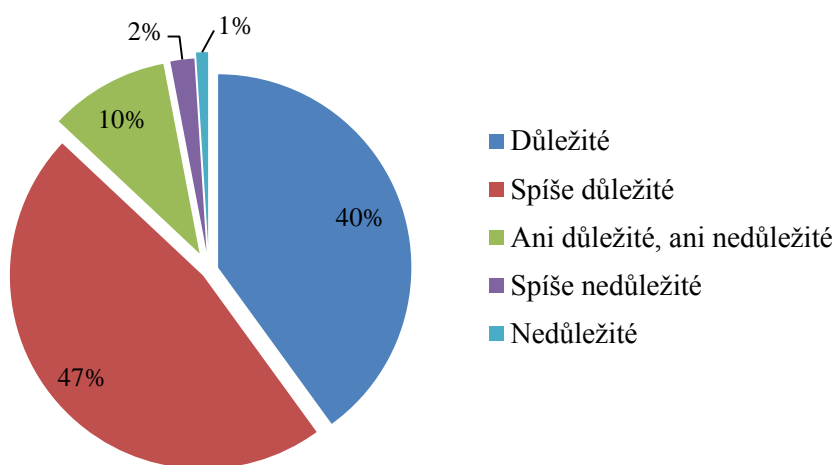
Nejdůležitějšími podnikovými aktivitami, díky jejichž provádění lze dle respondentek považovat podnik za společensky odpovědný podnik, bez výrazných rozdílů názorů ve věkových kategoriích, lze považovat kvalitu produktů a služeb, péči o zaměstnance, ale také ekologické aktivity na ochranu životního prostředí. Naopak nejméně důležité pro tázané ženy je firemní dárcovství a zakládání nadací. Tento faktor 14 % osob považuje více méně za nedůležitý. Celkem 47 % žen uvedlo, že testování na zvířatech je pro ně významným atributem společenské odpovědnosti.

V této otázce mohly respondenty také doplnit výčet možností vlastním vyjádřením o tom, jaké další aktivity pro ně představují odpovědné chování podniku. Komentář uvedlo 5 respondentek. Důležitým faktorem dle nich je přístup k zákazníkům, eliminace využití škodlivých látek a palmového oleje. Zaměstnávání sociálně slabších a znevýhodněných skupin uvedly jako významný bod dvě respondenty a to jednou jako spíše důležitý fakt a podruhé jako ani důležitý, ani nedůležitý.

7.2.4 Přístup respondentů k dodržování konceptu CSR kosmetickými podniky

Tato skupina tří otázek (5,6,7) se již konkrétněji zaobírá společenskou odpovědností kosmetických společností. Jejich cílem je dozvědět se, zda je pro zákaznice nakupující kosmetické přípravky důležité, aby tyto podniky dodržovaly pravidla CSR. Dále také zjistit, jestli by preferovaly výrobek, který byl vyroben podniky s rozvinutou strategií CSR, popřípadě, zda by za tento výrobek byly ochotny zaplatit vyšší částku. Výsledky ukáží přístup žen k dodržování konceptu společenské odpovědnosti u kosmetických firem obecně.

Otázka č. 5 zní: *Dotazník je vytvořen pro diplomovou práci, která se věnuje CSR u vybraných kosmetických společností. Jak je pro Vás důležité, aby se Vaše kosmetická společnost chovala dle pravidel společenské odpovědnosti?*

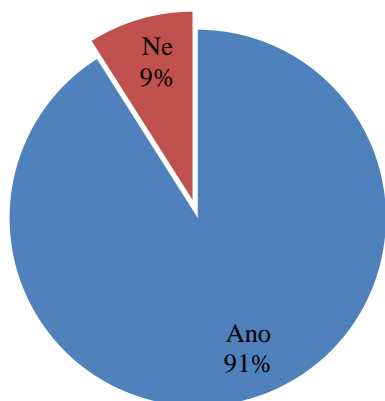


Obr. 10: Význam dodržování CSR u kosmetických společností
Zdroj: Vlastní zpracování

Z Obr. 10 je zřejmé, že pro většinu respondentek je dodržování pravidel CSR kosmetickými společnostmi důležité či spíše důležité, celkově 87 %. 10 % osob se k tomuto faktu staví neutrálně. A pro 3 % dotázaných není odpovědné jednání

kosmetických firem důležité. Z celkového počtu 22 starších respondentek má 5 neutrální postoj k dané problematice a dvě ji hodnotí jako spíše nedůležitou, zbylá část jako důležitou a spíše důležitou.

Otázka č. 6: *Upřednostnila byste při nákupu kosmetický výrobek od společensky odpovědných podniků?*



Obr. 11: *Preference respondentů o nákupu odpovědné kosmetiky*

Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku 6 odpovědělo kladně 91 % dotázaných. Devět žen, pouze z věkové kategorie 20 – 35 let, by odpovědný kosmetický výrobek nepreferovalo.

Otázka č. 7: *Byla byste ochotna zaplatit vyšší cenu za kosmetický produkt vyrobený podnikem dodržující princip CSR?*

Dle dotazníkového šetření až 80 % žen by za kosmetický přípravek vyrobený společností dodržující CSR bylo ochotno zaplatit vyšší částku. Procento navýšení ceny se pohybovalo v rozmezí 2 – 100 %, průměrně však kolem 22 %. Zajímavé je, že z 9 žen, které v otázce č. 6 odpověděly, že by odpovědný výrobek nepreferovaly, 5 z nich uvedlo v otázce č. 7, že by bylo ochotno za odpovědnou kosmetiku zaplatit vyšší částku. Vzhledem k tomu, že se jedná o poměrně nelogický myšlenkový pochod, lze to přisuzovat nepozornosti respondentek při vyplňování dotazníků.

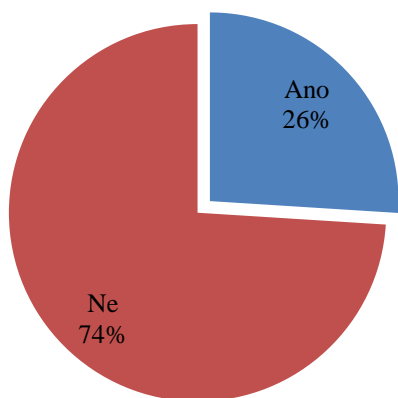
U této skupiny otázek lze konstatovat, že kladný přístup kosmetických společností k systému CSR je pro zákaznice důležitý, kosmetické výrobky těchto odpovědných podniků preferují a jsou za ně i ochotny zaplatit vyšší cenu.

7.2.5 Informovanost respondentů o dodržování CSR podniky Avon a Oriflame

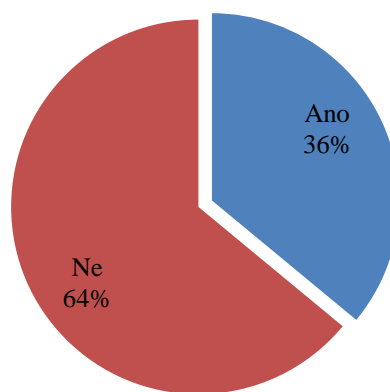
Skupina otázek č. 8, 9, 10 a 11 se zaměřuje na zjištění, zda zákaznice podniků Avon a Oriflame vědí, že se tyto společnosti konceptem CSR zabývají a které jejich konkrétní aktivity v této oblasti znají.

Znění otázek č. 8: *Víte, že Oriflame je podnik, který dodržuje koncept společenské odpovědnosti?*

Znění otázek č. 9: *Víte, že Avon je podnik, který dodržuje koncept společenské odpovědnosti?*



Obr. 12: Povědomí respondentů o CSR podniku Oriflame
Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 13: Povědomí respondentů o CSR podniku Avon
Zdroj: Vlastní zpracování

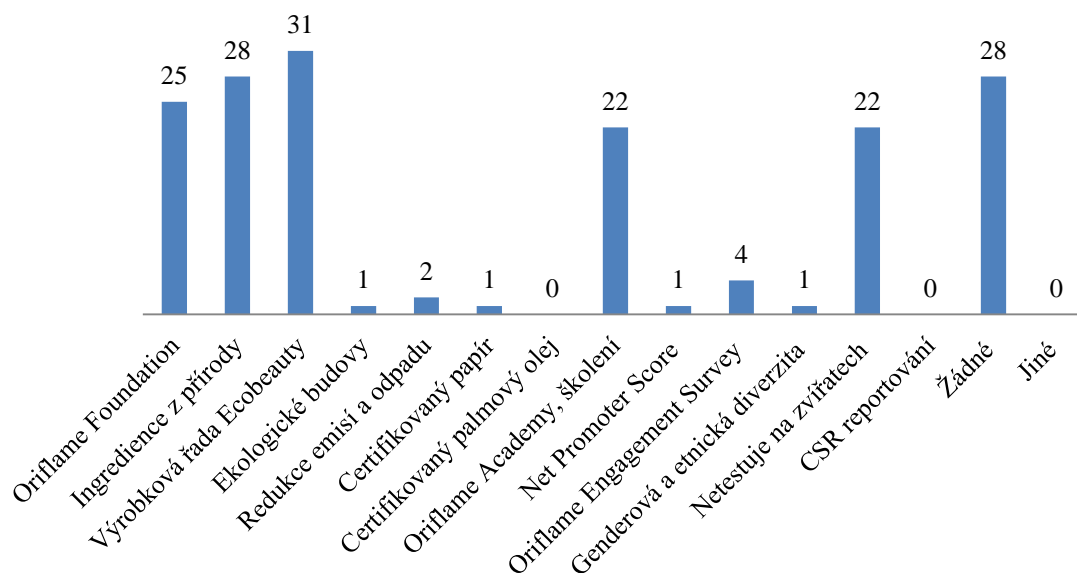
Z celkového počtu 100 respondentek 26 % ví, že podnik Oriflame dodržuje pravidla CSR, u společnosti Avon je tento podíl větší, 36 %. Přesto, že polovina respondentek pojem CSR zná, poměrně vysoké procento – 74 % a 64 % neví, že se touto problematikou zabývají společnosti Oriflame a Avon.

Z 82 % se odpovědi na otázky č. 8 a 9 shodovaly, tedy pokud tazající věděla, že Oriflame dodržuje principy společenské odpovědnosti, věděla to i o podniku Avon a naopak. Tento fakt vypovídá o tom, že ženy ze zkoumaného vzorku vnímají přístup zkoumaných podniků k CSR stejně. Dohromady 13 žen uvedlo, že ví pouze o společensky odpovědném jednání Avonu, 5 žen tak uvedlo pro Oriflame. Jednotlivé věkové skupiny odpověděly rovnoměrně.

Otázka č. 10: *Slyšela jste někdy o uvedených společensky odpovědných aktivitách společnosti Oriflame (zaškrtněte ty, které Vám něco říkají, popřípadě uveďte vlastní)?*

Otázka č. 11: *Slyšela jste někdy o uvedených společensky odpovědných aktivitách společnosti Avon (zaškrtněte ty, které Vám něco říkají, popřípadě uveďte vlastní)?*

Vybrané aktivity, které měly respondentky na výběr, jsou uvedeny v legendách Obr. 14 a Obr. 15.

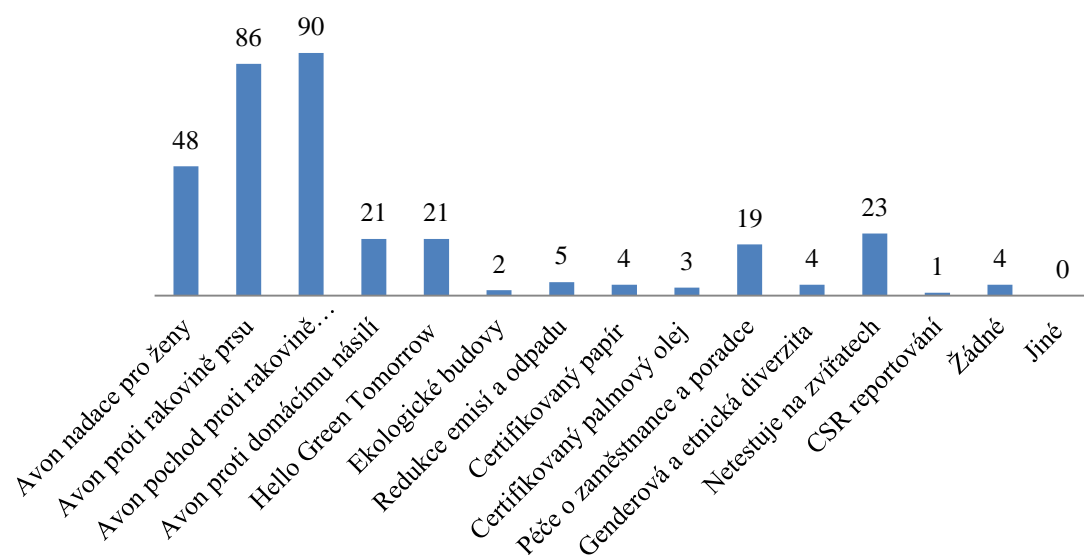


Obr. 14: *Povědomí respondentů o vybraných CSR aktivitách podniku Oriflame*
Zdroj: Vlastní zpracování

Z Obr. 14 lze vyčíst, že nejznámější odpovědnou aktivitou podniku Oriflame je dle zákaznic jeho zcela přírodní a ekologická výrobová řada Ecobeauty. Tuto produktovou sérii zná 31 % žen ze souboru. Dalším známým prvkem je čerpání složek kosmetických

přípravků Oriflame z přírody. Tuto možnost uvedlo 28 % respondentek. O faktu, že Oriflame netestuje své výrobky na zvířatech, ví 22 % tázajících. Nejméně povědomé aktivity jsou výstavba ekologicky šetrných budov, redukce emisí a produkce odpadu, čerpání papíru a palmového oleje od certifikovaných zdrojů, měření spokojenosti konzultantů a vydávání CSR reportů. Ze 100 respondentek celých 28 % osob nikdy neslyšelo o žádné z uvedených CSR činností Oriflame.

Respondentky z vyšší kategorie většinou uvedly, že již slyšely o jedné, maximálně třech uvedených aktivitách, nikdy však o více z nich. Z celkového počtu 22 žen v této kategorii 6 odpovědělo, že neznají žádnou aktivitu. Zbylých 22 žen, které neznají žádnou z uvedených CSR činností Oriflame spadá do nižší věkové kategorie.



Obr. 15: Povědomí respondentů o vybraných CSR aktivitách podniku Avon
Zdroj: Vlastní zpracování

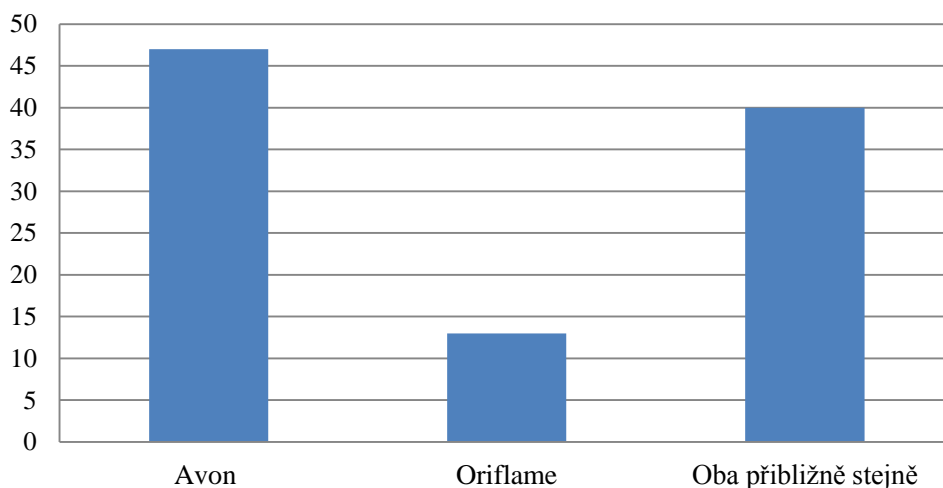
Z uvedeného rozložení odpovědí o povědomí o CSR aktivitách podniku Avon naprostá většina, konkrétně 90 % respondentek, zná Avon pochod proti rakovině prsu. Z vyšší věkové kategorie je to 20 žen a z mladší skupiny 70 žen. Lze také konstatovat, že dobročinné aktivity Avonu jsou mezi respondentkami známé. Dalšími povědomími aktivitami jsou kvalitní péče o zaměstnance a odmítání testování na zvířatech. Naopak o výstavbě ekologických budov, diverzitě pracovního týmu, redukování emisí a produkce

odpadu, využívání papíru a palmového oleje z certifikovaných zdrojů či CSR reportingu společnosti Avon ví poměrně nízký podíl dotázaných. Žádnou z aktivit neznaly pouze 4 respondentky, všechny z nižší věkové kategorie 20 – 35 let.

7.2.6 Preferovaná společnost respondenty a vliv dodržování CSR na rozhodnutí o nákupu produktu

Cílem této skupiny otázek je získat informace o tom, u které z kosmetických společností Avon a Oriflame (případně u obou) nakupují tázané osoby. Dotazník také zjišťoval, zda se zákaznice těchto podniků při nákupu kosmetických produktů rozhodovaly dle přístupu preferované firmy k principům CSR. Následující výsledky dokáží, zda je spotřebitelské rozhodování o výběru kosmetických výrobků ovlivňováno dodržováním konceptu CSR kosmetickými firmami.

Otázka č. 12: *Nakupujete více výrobky Avon nebo Oriflame?*



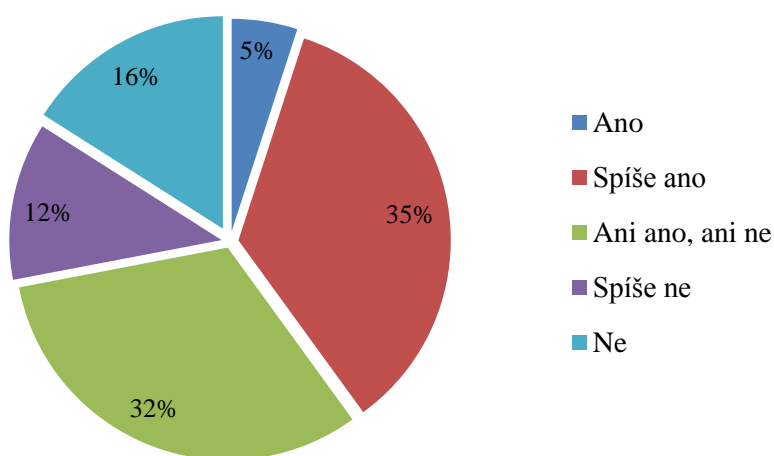
Obr. 16: *Preference nákupu u vybraných podniků*
Zdroj: Vlastní zpracování

Ze zkoumaného vzorku je 47 % žen věrných pouze společnosti Avon, 13 % preferuje jen výrobky Oriflame a zbylých 40 % respondentů nakupuje u obou společností zhruba stejně často. Přestože je Oriflame evropská firma, mezi dotázanými se našlo více žen nakupujících výrobky americké firmy Avon. Obě věkové skupiny odpověděly rovnoměrně.

Z počtu 13 žen, které nakupují pouze kosmetické přípravky podniku Oriflame, jich celkem 10 zná kampaň Avon proti rakovině prsu, 10 Avon pochod, 7 Avon Nadace pro ženy a několik dalších žen i ostatní uvedené aktivity společnosti Avon. Pouze 8 z těchto zákaznic Oriflamu má povědomí o tom, že Oriflame výrobky jsou čistě přírodní, 7 o výrobkové sérii Ecobeauty, 6 o odmítání testech na zvířatech a 6 o Oriflame Academy. Přestože nakupují jen Oriflame, slyšely více o odpovědných aktivitách Avon.

Naopak ženy preferující pouze výrobky Avon, znají výrazně více aktivity Avonu. Tento fakt bude doložen na příkladu nejznámějších CSR činností jednotlivých podniků – Avon pochod proti rakovině prsu a Oriflame – výrobková řada Ecobeauty. Ze 47 zákaznic věrných jen Avonu jich 44 zná Avon pochod a jen 10 výrobky Oriflame Ecobeauty.

Otázka č. 13: *Pro zvolenou preferenci uveďte, do jaké míry Vás ve volbě ovlivnil fakt, že podnik je činný v oblasti společenské odpovědnosti (CSR)?*



Obr. 17: Rozhodnutí o nákupu dle CSR
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak dokládá Obr. 17, pouze 5 % zákaznic vybraných podniků se pro preferovanou kosmetickou společnost rozhodlo na základě dodržování CSR pravidel. Oproti tomu 16 % tázaných při výběru jejich kosmetické společnosti neovlivnil její přístup k CSR. 32 % žen při nákupu nad touto problematikou vůbec neuvažovalo.

7.3 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

V předcházejících částech kapitoly 7 jsou vyhodnocovány odpovědi získané dotazníkovým šetřením prostřednictvím grafických ilustrací a porovnáním číselných hodnot. Tato podkapitola se zaměří na podrobnější komentované shrnutí výsledků dotazníkového šetření o vnímání společenské odpovědnosti zkoumaným vzorkem.

Poměr zastoupení dvou věkových kategorií dotazovaných je celkem nevyvážený. Přestože zhruba polovina dotazníků byla distribuována v papírové formě mezi ženy ve věku 36 – 50 let, vyplněných dotazníků od této kategorie se navrátilo pouze 22. Odůvodnění lze nalézt v časové vytiženosti starších žen či větší pohodlnosti a na druhou stranu ve větší snadnosti vyplňování dotazníků online, preferované mladšími ženami do 36 let. Nerovnoměrné věkové složení respondentek může z části omezit vypovídací schopnost výzkumu, proto bylo výše uvedeno, že výsledky dotazníků prezentují spíše názory žen ve věku od 20 do 35 let.

Skupina otázek zkoumající postoj a informovanost respondentek ke konceptu CSR zjistila, že 33 žen, což je 33 % z celkového vzorku, mladšího věku nezná pojem CSR. Mezi těmito ženami byly převážně vysokoškolské studentky, které byly vyzvány osobně k vyplnění papírového dotazníku či jim byl dotazník postoupen prostřednictvím facebookové skupiny sdružující studenty vysokých škol. Tento fakt vypovídá o nízké vzdělanosti či nedostatečné propagaci tohoto pojmu a konceptu, protože lze nalézt mnoho vysokoškolsky vzdělaných lidí, kteří o tomto pojmu před vyplněním dotazníku nevěděli. Ve vyšší věkové skupině 36 – 50 let se našlo 17 žen, tedy 17 % z celkového počtu dotazovaných, které koncept CSR neznají. Pouze 5 starších žen odpovědělo, že již pojem CSR slyšelo.

Dále bylo zjištěno, že nejdůležitějším faktorem CSR jsou pro respondentky faktory, na kterých mohou mít osobní zájem, tedy kvalita a nezávadnost produktů, dobré pracovní podmínky pro zaměstnance, ochrana životního prostředí a přesné informace o produktech. Dobročinným aktivitám podniků byla respondentkami přiložena nejnižší důležitost.

Pokud jde o konkrétní uvedené odpovědné aktivity společností Avon a Oriflame, z výzkumu jasně vyplynulo, že zkoumaný vzorek zákaznic těchto podniků, bez ohledu na to, u kterého z nich nakupují, je více informovaný o CSR aktivitách Avonu. Lze soudit, že kampaň a mediální propagace iniciativy Avon proti rakovině prsu a především akce Avon pochod výrazně zvyšuje povědomí veřejnosti o odpovědných aktivitách této společnosti. Avšak skutečnost, že tázané ženy znají Avon pochod, neznamená, že vědí, že tyto dobročinné činnosti spadají pod koncept CSR, protože většina respondentek odpověděla, že neví o dodržování společenské odpovědnosti firmou Avon. Spojení mezi pojmem CSR a uvedenými aktivitami v otázkách 10 a 11, ještě není u veřejnosti zcela zakořeněno.

Obecně lze tedy zkonstatovat, že Avon je respondentkami více vnímán jako odpovědný podnik a jeho činnosti v této oblasti jsou jim oproti podniku Oriflame výrazně známější. Celkově 28 % respondentek nikdy neslyšelo o žádné ze CSR aktivit Oriflame, u Avonu tento podíl činí pouze 4 %.

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že nejvíce známými odpovědnými aktivitami společnosti Oriflame je používání přírodních kosmetických přípravků a uvedení výrobkové řady Ecobeauty. Jedním ze sloganů Oriflame je: přírodní švédská kosmetika. Právě tento poměrně známý slogan mohl respondentkám napovědět při vyplňování dotazníku. O řadě Ecobeauty pravděpodobně vědí, protože ji samy nakupují. V povědomých aktivitách Oriflame není žádná, která by se bezprostředně nedotýkala dotazovaných. O některých činnostech vědí díky vlastní zkušenosti, ale o žádné, která by ukazovala úsilí společnosti Oriflame propagovat se jako společensky odpovědná společnost.

Testování na zvířatech je důležitým faktorem společenské odpovědnosti a v EU je již od roku 2013 legálně zakázáno. I přes toto nařízení poměrně nízký vzorek respondentek odpověděl, že je informovaný o odmítání testů kosmetických výrobků na zvířatech podniky Avon a Oriflame.

7.4 Doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti podniků v oblasti CSR

Kapitola 7.3 podala podklad k doporučení a návrhům na zlepšení systémů CSR v podnicích Avon a Oriflame, které mohou podpořit konkurenceschopnost těchto společností. Návrhy těchto kroků budou obsahem této podkapitoly.

Jak bylo uvedeno v teoretické části této práce, konkurenceschopnost je schopnost podniku úspěšně soutěžit v tržním prostředí (European competitiveness report, 2009). Magretta (2012), která interpretuje myšlenky Michaela Portera, pak tuto obecnou definici rozšiřuje o pojem jedinečnosti. Strategie dosažení jedinečnosti a přístup odlišného konkurenčního jednání může být zdrojem konkurenční výhody podniku.

Příležitostí pro podniky všech velikostí, jak se odlišit a zvýšit tak svoji konkurenceschopnost na trhu je zavedení a komunikace CSR strategie. V kapitole 3 byly uvedeny faktory konkurenceschopnosti, na které má CSR pozitivní vliv. Teoretická rešerše podpořila tvrzení, že koncept CSR může být zařazen mezi nástroje zvýšení konkurenceschopnosti a proto jsou v rámci této práce předloženy návrhy, které mohou posílit systém CSR podniků Avon a Oriflame s vlivem na konkurenceschopnost.

Poznatky z teoretické rešerše jsou podpořeny i výsledky dotazníkového šetření mezi zákaznicemi kosmetických společností Avon a Oriflame. Společensky odpovědné aktivity mají pozitivní vliv na vnímání podniku, odpovědné kosmetické výrobky by respondentky preferovaly a dokonce by za ně byly ochotny zaplatit vyšší cenu. Dotazníkové šetření však ukázalo, že společenská odpovědnost podniku nebyla rozhodujícím faktorem při rozhodování zákazníků o výběru a nákupu u kosmetické společnosti.

Analýzou uplatňování společensky odpovědných principů podniků Avon a Oriflame a výzkumným šetřením mezi jejich zákaznicemi bylo zjištěno několik nedostatků, které mohou být příčinou nízkého povědomí respondentek o odpovědné činnosti zkoumaných podniků. Tímto faktorem je nedostatečná komunikace CSR směrem ke klíčovým stakeholderům – zákaznicím, která může snížit dopad uplatňování tohoto konceptu na

prodeje. Investice do komunikace CSR aktivit jsou nezbytné pro jejich propagaci a přístup veřejnosti k informacím o snahách podniků v této oblasti. Vhodná forma a nástroje komunikace CSR velmi ovlivňují celkový dojem z konceptu společenské odpovědnosti kosmetických společností. Doporučení v této souvislosti pro podniky Avon a Oriflame zní – podpořit komunikační strategii a propagaci CSR, a to např. nástroji, které budou uvedeni níže.

Vedle zvýšení propagačního úsilí samotných odpovědných aktivit podniků Avon a Oriflame je v této situaci nezbytná osvěta samotného konceptu CSR, protože, soudě dle dotazníkového šetření, mnoho žen se nikdy s tímto pojmem nesetkalo nebo ho zatím nevnímalo. Není pravděpodobně v silách společností Avon a Oriflame ovlivnit a informovat celou veřejnost o existenci CSR, to by mělo být spíše snahou příslušných organizací a institucí činných v oblasti CSR, např. CSR Europe, ale podniky Avon a Oriflame mohou oslovit významnou skupinu lidí propagací svých vlastních CSR aktivit a tím i pomoci k osvětě přístupu CSR jako takového.

Vzhledem k tomu, že z šetření vyplynulo, že zákaznice k nákupu motivují spíše společensky odpovědné aktivity z ekonomického pilíře a osobní zájem než aktivity se sociální a environmentální problematikou, jedním z návrhů této práce pro obě společnosti je soustředit svou komunikaci na CSR aktivity věnující se kvalitě, prospěšnosti, nezávadnosti a bezpečnosti výrobků a také vstřícnému a osobnímu jednání se spotřebiteli. Osobní zájem mohou mít ženy také na aktivitách spojených s úsporami energie a hospodaření s opady či dodržování bezpečnostních a pracovních standardů. Všechny tyto činnosti by měly být komunikovány zákaznicím i veřejnosti vhodnou formou a prostředky s větší intenzitou než v současnosti.

Dle Steinerové et al. (2008) nástroji komunikace CSR aktivit jsou - internetové stránky, CSR reporty, elektronická pošta, telefonní linka a média. V dnešní době je mediální marketing jedním z nejúčinnějších forem propagace. Doporučením pro posílení CSR konceptu podniků Avon a Oriflame je komunikace odpovědných aktivit především v médiích a prostřednictvím PR aktivit. Výsledky šetření vypovídají o tom, že ze všech CSR aktivit, které Avon a Oriflame vykonávají, je úplně nejvýznamnější a nejznámější

Avon pochod proti rakovině prsu, který zná 90 % respondentek. Oriflame do svého plánu žádnou PR událost podobného typu zatím nezařadil. Návrhem pro společnost Oriflame je zařazení obdobné PR akce do svého souboru činností, kterou by mohla konkurovat Avon pochodu.

Společnosti přímého prodeje, kterými jsou i Avon a Oriflame, mohou svým vlivem působit bezprostředně na širokou skupinu lidí (zákaznice, zaměstnanci, poradci), a proto mohou o konceptu CSR a svých vlastních činnostech přímo informovat. Obě společnosti již mají rozvinuté programy vzdělávání o CSR pro tyto stakeholdery. Dalším doporučením je tyto snahy nadále rozvíjet a zvyšovat počty proškolených osob, protože právě takto se může koncept a aktivity CSR rozšířit mezi větší procento veřejnosti.

Dalším návrhem v rámci CSR pro zvýšení konkurenceschopnosti obou podniků je do katalogů, které jsou distribuovány zákaznicím, zařadit jednu či dvě strany věnované problematice CSR. Například informovat o úspěších dosažených v příslušném měsíci jako třeba finanční pomoc věnovaná handicapované osobě, získání ekologického ocenění, eliminace škodlivé látky ze svých produktů apod. Konkrétní příběhy a případy mohou v zákaznicích, které budou listovat katalogem vzbudit pocit přízně a motivovat k nákupu. Proto by měla být tato sekce umístěna na začátek katalogu.

Poslední návrh mířený na obě zkoumané společnosti se týká zvýšení prodejů. Pokud podniky chtějí navýšit prodej svých výrobků v souvislosti s konceptem CSR, vhodnou cílovou skupinou pro komunikace CSR budou skupiny žen mající zájem na jeho dodržování. Proto by měly podniky propagovat své odpovědné aktivity také členkám různých sdružení či hnutí za záležitosti, které spadají pod problematiku CSR.

Následující návrh se vztahuje pouze na společnost Oriflame. Vzhledem k tomu, že většina kosmetických poradců Oriflame obdarovává své klientky při nákupu vzorky kosmetiky Oriflame, měly by tyto vzorky být z řady Ecobeauty. Zvýší to povědomí o této odpovědné výrobní řadě, loajalitu zákazníků a také přispěje k propagaci odpovědných produktů a snah podniku být společensky odpovědným.

Doporučením jen pro společnost Avon je rozšíření výrobního portfolia o řadu, která bude zcela ekologická, přírodní a etická (obdobu Oriflame Ecobeauty). Takové výrobky zatím podnik Avon neuvedl na žádném ze svých trhů. Ekologické značky mohou oslovit větší skupinu zákazníků.

Další postřeh o Avon Corporate Responsibility reportu je o složitosti jeho formy, především pro evropského čtenáře. Přestože Avon je velice populární firmou i v Evropě, jeho reportování jakoby bylo určeno pouze americkým či anglicky mluvícím spotřebitelům. Hodnoty jsou uváděny v měrných jednotkách, které se běžně v Evropě nepoužívají. V reportu jsou jmenovány především certifikující organizace působící v USA a ocenění, která byla získána na území Spojených států. Z této zprávy získává evropský zákazník pocit, že veškeré CSR aktivity Avonu jsou cílené jen na USA. Pro lepší transparentnost a důvěryhodnost podniku pro mimo americké zákazníky by bylo dobré upravit CSR report tak, aby byl srozumitelnější také mimoamerickým občanům.

Další návrhy kroků pro zlepšení systému CSR, které již bezprostředně nesouvisí s komunikací CSR se týkají testování na zvířatech. Podle provedeného průzkumu má přístup kosmetické společnosti k testování svých produktů na zvířatech velký vliv na rozhodování zákazníků o nákupu. Spousta žen také tvrdí, že zvířata jsou pro ně více prioritní než ekologické aktivity, proto lze díky netestování na zvířatech získat nové zákazníky. Z tohoto důvodu se firmám doporučuje ze svých výzkumných a rozvojových center absolutně eliminovat testy na zvířatech a požádat o získání certifikátu HSC (Humánní kosmetický standard), což je v současnosti nejplatnější certifikace výrobců kosmetiky, kteří nepodporují testování na zvířatech v žádné části svého výrobního a dodavatelského řetězce. Podmínkou pro získání tohoto označení ovšem je opuštění významného trhu v Číně, protože zde jsou testy na zvířatech vyžadovány místními úřady pro povolení prodeje kosmetických výrobků. Firmy by tedy musely zvážit tento krok, jelikož čínský trh generuje vysoké tržby obou společností. V případě, že by se podniky k tomuto opatření uchýlily, měly by ho doplnit kvalitní mediální kampaní.

Dalšími doporučeními pro oba podniky by také mohlo být zaměstnávání sociálně slabších a handicapovaných osob či zavedení systému stížností pro zákazníky, který by zaručil jejich vyšší spokojenost, protože spokojení zákazníci přinášejí přidanou hodnotu.

Avon a Oriflame jsou konkurenčními firmami a pro získání konkurenční výhodu musí být lepší než její soupeř. Kroky pro zlepšení navrhované v této kapitole se nesnaží upřednostnit ani jednu z těchto společností, jsou pouhými návrhy na zdokonalení systému CSR pro oblasti, kde je k tomu u jednotlivých podniků prostor. Výše uvedené návrhy a doporučení mají podnikům Avon a Oriflame přispět k posílení jejich strategie společenské odpovědnosti především v oblasti ekonomického a sociálního pilíře. Z tohoto textu vyplývá, že CSR může společností pomoci k dosahování vyšších zisků. Proto se aktivní zlepšování odpovědných činností jeví jako efektivní nástroj k zvyšování finanční výkonnosti podniku.

Závěr

Již v úvodu této diplomové práce byl naznačen význam konceptu společenské odpovědnosti podniku a byla zdůrazněna důležitost jeho dodržování pro kosmetické společnosti z důvodu získání a udržení zákazníků. Jednání v souladu s principy CSR a prezentování se jako společensky odpovědný podnik může dle zjištění této práce přinést organizaci také mnoho dalších výhod a pomoci zvýšit konkurenceschopnost.

Cílem této diplomové práce bylo na základě teoretických poznatků a zvolených metod (analýza, komparace a dotazníkové šetření) podpořit tvrzení, že koncept společenské odpovědnosti je součástí konkurenceschopnosti podniku a může být nástrojem pro její zvýšení, a navrhnout kroky pro zlepšení CSR programu zkoumaných firem. První dílčí cíl byl zaměřen na zjištění informovanosti zákaznic kosmetických společností Avon a Oriflame o CSR aktivitách těchto podniků. Druhým dílčím cílem byla osvěta pojmu společenská odpovědnost mezi dotazovanými osobami.

Teoretické rešerše, především třetí kapitola, dokládá, že CSR může být součástí konkurenceschopnosti podniku. Tento vztah CSR a konkurenceschopnosti je nejsilnější v oblasti nákladů, lidského kapitálu, zákaznické perspektivy, inovací, rizika a reputace a částečně také finanční výkonnosti.

Analýza činností vybraných podniků ukázala, že kosmetické společnosti Avon i Oriflame disponují velice rozvinutou strategií odpovědného podnikání. Porovnáním odpovědných aktivit obou organizací bylo zjištěno, že Avon a Oriflame uplatňují obdobná pravidla a soustředí se na podobné aktivity se CSR zaměřením. Ovšem najdou se i jisté odlišnosti mezi jejich přístupy. Avon jako společnost pro ženy se spíše angažuje v sociálním pilíři CSR a to především v dobročinných aktivitách. Oriflame jako přírodní švédská kosmetika prosazuje ekologicky šetrné podnikání.

Dotazníkové šetření dokládá přístup zákaznic podniků Avon a Oriflame ke konceptu CSR kosmetických společností. I přestože respondentky s myšlenkou společenské odpovědnosti souhlasí, polovina z tázaných pojem CSR nikdy neslyšela. Postoj zákaznic k dodržování

společenské odpovědnosti výrobci kosmetiky je kladný, respondentky dotazníku by preferovaly odpovědný výrobek a dokonce by za přidanou hodnotu v podobě odpovědnosti produktu byly ochotny v průměru zaplatit až o 20 % více. Tato informace je považována za další důkaz skutečnosti, že CSR může být faktorem konkurenceschopnosti.

Část dotazníku věnovaná CSR kosmetických společností Avon a Oriflame doložila, že zákaznice nejsou dostatečně obeznámeny s aktivitami vybraných firem v oblasti CSR. Toto zjištění dalo příležitost pro návrhy na zlepšení strategií CSR pro společnosti Avon a Oriflame. Autor se totiž domnívá, že důvodem, proč respondentky vybrané odpovědné činnosti neznají, je jejich nedostatečná informovanost a nízká úroveň komunikace stakeholderům. Hlavní doporučením této práce tedy je zdokonalení strategie komunikace CSR. Navrženo bylo propagovat především aktivity spojené s nezávadností výrobků a ochranou životního prostředí. Navrhovaným kanálem distribuce informací, který se jeví jako nejúčinnější, byla média a PR akce.

Problémem v této souvislosti také může být nedostačující zájem spotřebitelů o ekologickou a sociální problematiku. Lidé vnímají u výrobků parametry, jako jsou cena či kvalita, a opomíjí veřejný prospěch. Tento fakt také vychází z dotazníkového šetření, jehož výsledky dokládají, že v současnosti není odpovědnost v podnikání stěžejním faktorem rozhodování o nákupu. Podniky zase často politiku CSR vidí jako nákladnou činnost s nulovým účinkem v blízké budoucnosti. Těžkým úkolem CSR iniciativ a příslušných neziskových organizací do budoucna je ovlivnit přístup veřejnosti i podniků k hodnotám jako je odpovědnost a udržitelnost. Změna náhledu samotných lidí k této tematice by mohla přispět k rozvoji konceptu CSR.

Kromě několika nástrojů podpory komunikace a propagace CSR činnosti podniků, bylo také firmám doporučeno přehodnotit politiku testování na zvířatech a doporučeno zažádání o certifikaci HSC. Osvěta konceptu CSR proběhla v rámci dotazníku, kde byl pojem představen. Tento termín byl překvapivě nový pro významný počet respondentek.

Z výše uvedeného je zřejmé, že existuje určitá vazba mezi společenskou odpovědností a konkurenceschopností. Cíl práce byl tedy splněn.

Seznam použité literatury

Citace

AVON, c2016a. *Avon* [online]. Praha: Avon [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: <https://www.avon.cz/>.

AVON, c2016b. Corporate Responsibility. In: *Avon: the Company for Women* [online]. New York: Avon [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: <http://www.avoncompany.com/corporate-responsibility>.

AVON, 2015. *Avon Supplier Global Code of Conduct* [online]. New York: Avon [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: http://avoncompany.com/documents/corporateresponsibility/supplychain/Supplier_Code_of_Conduct.pdf.

AVON, 2014. *Avon Corporate Responsibility: 2013 Report* [online]. New York: Avon [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.avoncompany.com/corporate-responsibility/about-cr/reporting/reports/2013-avon-cr-report.pdf>.

AVON, 2013a. *More than a business: Charity and Supporting Women*. Praha: Avon.

AVON, c2013b. Hello Green Tomorrow. In: *Hello Green Tomorrow: Pro zelený zítřek* [online]. Praha: Avon [cit. 2016-03-29]. Dostupné z: <http://www.avoncosmetics.cz/PRSuite/static/html/hellogreentomorrow/learn-more.html>.

AVON FOUNDATION FOR WOMEN, c2016. *Avon Foundation for Women* [online]. New York [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: <http://www.avonfoundation.org/>.

BLEWITT, John and Cedric CULLINGFORD, 2004. *The Sustainability Curriculum: Facing the Challenge in Higher Education*. London: Earthscan. ISBN: 1-85383-949-3.

BOULOUTA, Ionna and Christos N. PITELIS, 2014. *Who Needs CSR? The Impact of Corporate Social Responsibility on National Competitiveness*. *Journal of Business Ethics*. [online]. 119 (3): 1-16. [cit. 2016-03-29]. ISSN 0167-4544. Dostupné z: <http://proquest.umi.com>.

CSR EUROPE, c2016. About us. In: *CSR Europe* [online]. [cit. 2016-04-23]. Dostupné z: <http://www.csreurope.org/about-us>.

ČSZV, c2016. Co je to ČSZV? In: *České sdružení pro značkové výrobky* [online]. [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.cszv.cz/>.

DURAND, Martine, Jacques SIMON and Colin WEBB, 1992. *OECD's Indicators of International Trade and Competitiveness* [online]. Paříž: OECD [cit. 2016-04-24]. DOI 10.1787/708306180711. Dostupné z: http://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-s-indicators-of-international-trade-and-competitiveness_708306180711.

DYTRT, Zdeněk, 2011. *Manažerská etika v otázkách a odpovědích: jde morálka a úspěch v byznysu dohromady?*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3344-6.

EVROPSKÁ KOMISE, 2011. *Sdělení komise evropskému parlamentu, radě, evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a výboru regionů: Obnovená strategie EU pro sociální odpovědnost podniků na období 2011-2014* [online]. Brusel [cit. 2015-01-11]. Dostupné z: http://www.europarl.europa.eu/RegData/docs_autres_institutions/commission_europeenne/com/2011/0681/COM_COM%282011%290681_CS.pdf.

EVROPSKÁ KOMISE, 2009. *European competitiveness report 2008* [online]. Lucemburk: Publications Office [cit. 2016-02-11]. ISSN 1682-0800. Dostupné z: <http://bookshop.europa.eu/en/european-competitiveness-report-2008-pbNBAK08001/>.

FORMÁNKOVÁ, Lenka, 2008. Odpovědné podnikání. *Rozvojovka*. 2008, (2), 4-5.

FSC, c2016. What we do. In: *Forests for All forever* [online]. [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <https://us.fsc.org/en-us/what-we-do>.

GRI, c2015. About GRI. In: *GRI Empowering Sustainable Decisions* [online]. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx>.

KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ, 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4480-3.

KING, Maryon F. and Gordon J. BRUNER, 2000. Social Desirability Bias: A Neglected Aspect of Validity Testing. In: *Psychology & Marketing* [online]. 79 - 103 [cit. 2016-04-06]. DOI: 10.1002/(SICI)1520-6793(200002)17. ISSN 07426046. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/230034577_Social_Desirability_Bias_A_Neglected_Aspect_of_Validity_Testing.

KULDOVÁ, Lucie, 2012. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: Strategická CSR*. Plzeň: Nava. ISBN 978-80-7211-408-5.

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

MACHKOVÁ, Hana, 2002. *Mezinárodní obchod a marketing: Praktická výkladová encyklopedie*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0364-5.

MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: O konkurenci a strategii*. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.

MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: Konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1277-2.

NORTON, Michael, 2012. *Sustainability: Duty or Opportunity for Business?*. New York: Routledge. ISBN: 978-0-415-52933-4.

PETŘÍKOVÁ, Růžena, Zdenka HOFBUCKEROVÁ, Romana LEŠINGROVÁ a Pavel HERCÍK, 2008. *Společenská odpovědnost organizací*. Ostrava: DTO CZ. ISBN 978-80-02-02099-8.

ORIFLAME, c2016. *Oriflame* [online]. [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: <http://corporate.oriflame.com/>.

ORIFLAME, 2015a. *Supplier Code of Conduct* [online]. Schaffhausen: Oriflame, 2015 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: http://corporate.oriflame.com/PageFiles/1949/Supplier%20code%20of%20conduct/SupplierCodeofConduct_no_apendix.pdf?epslanguage=en34.

ORIFLAME, c2015b. *Oriflame: Česká republika* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-01-04]. Dostupné z: <http://cz.oriflame.com/>.

ORIFLAME, 2015c. *Sustainability Report 2014* [online]. Schaffhausen: Oriflame, 2015 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: http://corporate.oriflame.com/PageFiles/1932/Reports/Oriflame_Sustainability_Report_2014.pdf?epslanguage=en.

ORTOVÁ, Martina, 2011. *Společenská odpovědnost firem, aplikace ISO 2600 v Evropě*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7372-807-6.

PKF O'CONNOR DAVIES, 2014. *Avon Products Foundation, Inc. Financial Statements* [online]. [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: <http://www.avonfoundation.org/assets/2015/2014-audited-full-audited-results.pdf>.

PLCHOVÁ, Božena, 2011. Konkurenceschopnost v mezinárodním prostředí: Vybrané aspekty postavení nových členských zemí EU. Praha: *Vědecký časopis Vysoké školy ekonomické v Praze* [online]. 2011(2), 3-18 [cit. 2016-02-01]. DOI: 10.18267. Dostupné z: <https://www.vse.cz/aop/328>.

PORTER, Michael E. and Mark KRAMER, 2006. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. Watertown, 2006(10), 76-94. ISSN 0017-8012.

PORTER, Michael E. a Mark KRAMER, 2011. The Big Idea: Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. Watertown, 2011(1), 4-17. ISSN 0017-8012.

PORTER, Michael E., 1993. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-12-0.

PROTI DOMÁCÍMU NÁSILÍ, c2015. Aktivita projektu. In: *Avon proti domácímu násilí* [online]. Praha: Avon [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: <http://www.avonprotidomacimunasili.cz/o-projektu/aktivita-projektu/>.

PRSKAVCOVÁ, Martin, Kateřina MARŠÍKOVÁ, Pavla ŘEHOŘOVÁ a Magdalena ZBRÁNKOVÁ, 2009. *Normy z oblasti společenské odpovědnosti firem*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7372-558-7.

PRSKAVCOVÁ, Martin, Kateřina MARŠÍKOVÁ, Pavla ŘEHOŘOVÁ a Magdalena ZBRÁNKOVÁ, 2008. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7372-436-8.

REICHEL, Jiří, 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3006-6.

RSPO, c2015. About us. In: *Roundtable on Sustainable Palm Oil* [online]. [cit. 2016-03-20]. Dostupné z: <http://www.rspo.org/about>.

SAI, c2015. *Social Accountability International* [online]. 2015 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://sa-intl.org/index.cfm>.

SOS CHILDREN'S VILLAGES INTERNATIONAL, c2016. SOS Children's Villages in the Czech Republic. In: *SOS Children's Villages International* [online]. [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: <http://www.sos-childrensvillages.org/where-we-help/europe/czech-republic>.

STEHNOVÁ, Eliška, Eva FUCHSOVÁ, Miroslav BARTÁK a Eliška VALINOVÁ, 2014, *Společenská odpovědnost: Od teoretických konceptů k firemní implementaci*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-599-3.

STEINEROVÁ, Magdaléna, Andrea VÁCLAVÍKOVÁ a Radomír MERVART, 2008. *Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky*. Praha: Business Leaders Forum.

UNITED NATIONS, c2014. Oriflame Communication on Progress 2013. In: *United Nations Global Compact* [online] [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <https://www.unglobalcompact.org/participation/report/cop/create-and-submit/active/70321>.

ÚNMZ, c2016. ČSN ISO 26000: Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti. In: *ÚNMZ* [online]. [cit. 2015-01-12]. Dostupné z: <http://www.unmz.cz/urad/csn-iso-26000-pokyny-pro-oblast-spolecenske-odpovednosti>.

ÚPV, c2014. Národní databáze. In: *Úřad průmyslového vlastnictví* [online]. [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.upv.cz/cs/sluzby-uradu/databaze-on-line/databaze-patentu-a-uzitnych-vzoru/narodni-databaze.html>.

WORLD CHILDHOOD FOUNDATION, 2015. *Activity Report 2014* [online]. Stockholm: Poligrafijas Agentura, 2015 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: http://www.childhood.org/wp-content/uploads/2015/03/Childhood_Activity-Report-2014.pdf.

ZADRAŽILOVÁ, Dana, 2010. *Společenská odpovědnost podniků: Ttransparentnost a etika podnikání*. Praha: C. H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-192-5.

ZDRAVAPRSA.CZ, c2016. Avon pochod. In: *Zdravaprsa.cz* [online]. Praha: Avon [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: <http://www.zdravaprsa.cz/avon-pochod/>.

Bibliografie

KAŠPAROVÁ, Klára, 2012. *Faktory ovlivňující CSR reportování*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. ISBN 978-80-210-5985-6.

KIM, Chan W a Renée MAUBORGNE, 2005. *Strategie modrého oceánu: Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. Praha: Management Press. ISBN 8072611283.

KOTLER, Philip, 2003. *Marketing management*. 11th ed. Upper Saddle River: Pearson Education International. ISBN 01-304-9715-0.

PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK, 2010. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3157-5.

THOMPSON, Henry, 2011. *International Economics: Global Markets and Competitions*. 3rd ed. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd. ISBN: 13-978-981-4307-02-4.

Seznam příloh

Příloha A	Dotazník Společenská odpovědnost kosmetických společností	117
Příloha B	Porovnání společností Avon a Oriflame	121

Příloha A Dotazník Společenská odpovědnost kosmetických společností

1. Uved'te prosím Vaši věkovou kategorii.

20 – 35

36-50

2. Souhlasíte s tvrzením, že podnik by se vedle vytváření zisku měl chovat zodpovědně ke svému vnitřnímu i vnějšímu prostředí? Například snižovat zátěž životního prostředí svou činností, dodržovat etické kodexy, finančně či jinak pomáhat sociálně slabším skupinám, dobře zacházet se svými zaměstnanci a obchodními partnery apod.?

Ano

Ne

3. Věděla jste, že se tomuto konceptu říká společenská odpovědnost podniku (Corporate Social Responsibility – CSR) a že se jedná o rychle se rozvíjející přístup, který dnes již mnoho podniků aplikuje do svých strategií a zakládá na něm svou image?

Ano

Ne

4. Jak důležité jsou pro Vás jednotlivé faktory pro to, abyste považovala podnik za společensky odpovědný dle tvrzení z otázky č. 2 (oznámkujte každou činnost čísly 1 až 5; 1 - Důležité, 2 - spíše důležité, 3 - ani důležité ani nedůležité, 4 - spíše nedůležité, 5 - nedůležité).

Ochrana životního prostředí

Kvalita produktů a služeb

Dobré pracovní podmínky pro zaměstnance

Jasně a přesné informace o produktech

Dárcovství, firemní nadace, nadační fondy

Výrobky netestované na zvířatech

Jiné, uveďte

5. Dotazník je vytvořen pro diplomovou práci, která se věnuje CSR u vybraných kosmetických společností. Jak je pro Vás důležité, aby se Vaše kosmetická společnost chovala dle pravidel společenské odpovědnosti?

- Důležité
- Spíše důležité
- Ani důležité, ani nedůležité
- Spíše nedůležité
- Nedůležité

6. Upřednostnila byste při nákupu kosmetický výrobek od společensky odpovědných podniků?

- Ano
- Ne

7. Byla byste ochotna zaplatit vyšší cenu za kosmetický produkt vyrobený podnikem dodržující princip CSR?

- Ano
- Ne

Pokud ano, uveďte v procentech o kolik

8. Víte, že Oriflame je podnik, který dodržuje koncept společenské odpovědnosti?

- Ano
- Ne

9. Víte, že Avon je podnik, který dodržuje koncept společenské odpovědnosti?

- Ano
- Ne

10. Slyšela jste někdy o uvedených společensky odpovědných aktivitách společnosti Oriflame (Zaškrtněte ty, které Vám něco říkají, popřípadě uveďte vlastní)?

- Oriflame Foundation (partnerství s SOS vesničkami)
- Ingredience z přírody
- Výrobová řada Ecobeauty
- Ekologické budovy
- Redukce emisí a produkce odpadu
- Čerpání papíru z udržitelných zdrojů certifikovaného FSC

- Čerpání palmového oleje udržitelných zdrojů certifikovaného RSPO
- Oriflame Academy (vzdělávací kurzy pro zaměstnance a konzultanty), školení
- Net Promoter Score – metoda měření spokojenosti konzultantů
- Oriflame’s Engagement Survey – měření spokojenosti zaměstnanců
- Genderová a etnická diverzita zaměstnanců
- Netestuje na zvířatech (pokud to nevyžaduje místní předpis)
- CSR reportování
- Žádné
- Jiné, uveďte.....

11. Slyšela jste někdy o uvedených společensky odpovědných aktivitách společnosti

Avon (zaškrtněte ty, které Vám něco říkají, popřípadě uveďte vlastní)?

- Avon nadace pro ženy
- Avon proti rakovině prsu
- Avon pochod proti rakovině prsu
- Avon proti domácímu násilí
- Hello Green Tomorrow – kampaň na pomoc zalesňování
- Ekologické budovy
- Redukce emisí a produkce odpadu
- Čerpání papíru z udržitelných zdrojů certifikovaného FSC
- Čerpání palmového oleje udržitelných zdrojů certifikovaného RSPO
- Péče o zaměstnance a kosmetické poradce – průzkumy spokojenosti, internetová školení, semináře
- Genderová a etnická diverzita zaměstnanců
- Netestuje na zvířatech (pokud to nevyžaduje místní předpis)
- CSR reportování
- Žádné
- Jiné, uveďte

12. Nakupujete více výrobky Avon nebo Oriflame?

- Avon Oriflame Oba nakupuji přibližně stejně

13. Pro zvolenou preferenci uveďte, do jaké míry Vás ve volbě ovlivnil fakt, že podnik je činný v oblasti společenské odpovědnosti (CSR)?

- Ano
- Spíše ano
- Ani ano, ani ne (neutrální postoj)
- Spíše ne
- Ne

Příloha B Porovnání společností Avon a Oriflame

	Oriflame	Avon
Místo založení	Švédsko	USA
Rok založení	1967	1886
Působení v ČR	1990	1991
Počet zaměstnanců	7500	36 000
Počet kosmetických poradců	3 mil.	6,5 mil.
Přijímání zásad CSR	Od 1969	Od 1886
Ekonomický pilíř		
CSR reporting	Ano	Ano
Etický kodex	Ano	Ano
Etický kodex pro dodavatele	Ano	Ano
Strategie bezpečnosti produktů	Ano	Ano
Eliminace škodlivých látek v produktech	Ano	Ano
Odpovědná výrobní řada	Ano	Ne
Odmítání testů na zvířatech	Ano	Ano
Sociální pilíř		
Školení zaměstnanců	Ano (Oriflame Academy)	Ano (nemá speciální oddělení)
Nabídka pracovních stáží	Ano	Ne
Genderová diverzita	50 % žen	60 % žen
Strategie bezpečnosti při práci	Ano	Ano
Míra spokojenosti zaměstnanců v podniku (dle interního průzkumu)	85 %	83 %
Školení kosmetických poradců	Ano (Oriflame Academy)	Ano (školicí program Pathways)
Digitální strategie pro poradce	Ne	Ano
Firemní nadace	Oriflame Foundation	Avon Foundation for Women
Cílová skupina pomoci	Děti	Ženy

nadace		
Rozdělená finanční pomoc	30 mil. Kč	22 mld. Kč
Známa dobročinná akce	Ne	Avon pochod
Pomoc v krizových situacích	Ne	Ano
Environmentální pilíř		
	<i>Oriflame (od 2010 do 2014)</i>	<i>Avon (od 2005 do 2013)</i>
Snížení emisí	30 %	28,7 %
Snížení spotřeby vody	27 %	32 %
Redukce odpadu	37 %	2,6 %
Papír certifikovaný FSC	93 %	25 %
Počet budov certifikovaných LEED	1	5
Míra recyklace	91 %	83 %
Používání certifikovaného palmového oleje	Ano	Ano
Video konference	Ano	Ne
Aktivity na pomoc zalesňování	Ne	Ano

Zdroj: Vlastní zpracování dle Oriflame Sustainability Report (2015c); Avon Corporate Responsibility Report (2014)