

Společenská odpovědnost holdingu Kofola a.s. – Projekt Hravě žij zdravě

Bc. Eva Petrášová

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Eva PETRÁŠOVÁ**
Studijní program: **N 7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Společenská odpovědnost holdingu Kofola a.s.-projekt Hravě žij zdravě**

Zásady pro vypracování:

1. Provedte rešerši literatury a dostupných zdrojů k tématu společenská odpovědnost firem, management společnosti, marketing a marketingové komunikace.
2. Formulujte základní teoretická východiska pro vývoj, efektivnost a budoucnost společenské odpovědnosti u holdingu Kofola a.s.
3. Provedte analýzu vnitřního a vnějšího prostředí společnosti ve vztahu k řešené problematice.
4. Provedte analýzu vnitřního a vnějšího prostředí projektu Hravě žij zdravě.
5. Zpracujte analýzu primárních a sekundárních dat vnitřního a vnějšího prostředí projektu Hravě žij zdravě a jeho působení v holdingu Kofola a.s.
6. Zhodnoťte výsledky analýzy a v konfrontaci se získanými teoretickými poznatky formulujte závěry, ověřte platnost pracovních hypotéz.
7. Na základě závěrů z analýz navrhněte vlastní opatření a řešení, která budou součástí realizovatelného projektu.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

FREDERICK, William C.. Corporation be good! : the story of corporate social responsibility. Indianapolis, IN : Dog Ear Publishing, 2006. vii, 334 s. ; ISBN 978-1-59858-103-4 (brož.). ISBN 1-59858-103-1 (brož.).

FREEMAN, R. Edward,. Managing for stakeholders : survival, reputation, and success. New Haven : Yale University Press, c2007. xv, 179 s. : ISBN 978-0-300-12528-3 (váz.).

KÖPPL, Peter, NEUREITER, Martin. Corporate Social Responsibility : Leitlinien und Konzepte im Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. 1. Auflage. Wien : Linde Verlag Wien Ges.m.b.H, 2004. 406 s. ISBN 3-7073-0639-9.

PETŘÍKOVÁ, Růžena, et al. Společenská odpovědnost organizací. 1. vyd. Ostrava : DTO CZ, 2008. 184 s. ISBN 978-80-02-02099-8.

PUTNOVÁ, Anna,. Etické řízení ve firmě : nástroje a metody : etický a sociální audit. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 166 s. : ISBN 978-80-247-1621-3 (váz.).

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Ing. Olga Jurášková

Ústav marketingových komunikací

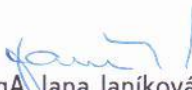
Datum zadání diplomové práce:

1. prosince 2009

Termín odevzdání diplomové práce:

26. dubna 2010

Ve Zlíně dne 1. prosince 2009


doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
děkanka




Mgr. Ing. Olga Jurášková
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 15.3.2010.....

EVA PETRAŠŮVA *Petrášova*
Jméno, příjmení, podpis

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídnou k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Společnosti, které se svou činností podílejí na negativních vlivech v populaci i globalizovaném světě, pomalu začínají zvažovat právní hlediska i etické aspekty svých podnikatelských cílů. Rozkol v činnostech firmy, etikou i právem by měl být eliminován. Co více, náprava by měla být povýšena nad rámec povinného. Koncept CSR je dobrovolný, vychází z filozofie a vize firmy a pro jeho účinnost se s ním musí ztotožnit všichni stakeholdeři. Kofola Holding a.s. je potravinářská společnost vyrábějící a distribuující i sladké nápoje. Tyto se značnou částí podílejí na rozvoji nadváhy a obezity u dětí. Právě proto se diplomová práce věnuje tématu CSR v holdingu Kofola a.s., který již tři roky společně se sdružením Stob realizuje preventivní, internetový, výukový projekt Hravě žij zdravě cílený na žáky pátých tříd v celé České republice.

Klíčová slova: Společenská odpovědnost organizací, stakeholdeři, shareholdeři, etika, právo, dobrovolnost, potravinářský průmysl, inovace, management, marketing, marketingová komunikace, dětská obezita, projekt Hravě žij zdravě

ABSTRACT

Companies and their activities that contribute to the negative impacts on population and to globalized world are slowly beginning to consider the legal and ethical aspects of their business objectives. Dissention among activities of the company, business ethics and law should be eliminated. What's more, the minimum correction should be considered beyond compulsory. The concept of CSR is voluntary; it is based on the philosophy and vision of the company and its effectiveness can only be ensured when all the stakeholders give their approval. Kofola Holding Inc. is a food industry company producing and distributing soft drinks. These can be significant components contributing to the development of overweight and childhood obesity. That is why the thesis focuses on developing CSR for Kofola Holding Inc.; the company with the Association Stob has been realizing for three years a preventive, internet based, educational project "Hrave zij zdrave". The project has been targeting fifth grade students from various parts of the Czech Republic.

Keywords: Corporate Social Responsibility, stakeholders, shareholders, ethics, law, voluntary, food industry, innovation, management, marketing, marketing communication, childhood obesity, project Hravě žij zdravě

Diplomová práce se snaží zachytit kreativitu a soustavnou činnost na projektu, který již po tři roky předává dětem a mládeži vzkaz, ať „hravě žijí zdravě“. Před rokem samotná autorka vstoupila do týmu, který skrz edukační internetový kurz seznamuje ty nejmladší v naší společnosti s možnostmi zdravého životního stylu.

Ráda bych na tomto místě poděkovala Ing. Martinu Klofandovi a dalším zúčastněným stranám, které se na projektu *Hravě žij zdravě* podílejí. Děkuji za krásnou myšlenku, kterou projekt naplňuje, za přijetí v týmu i za možnost naučit se z profesního hlediska mnohým věcem.

Nemalý dík patří samotným pedagogům, se kterými jsem se v průběhu projektu potkala, a kteří se dětem na základních školách opravdu věnují.

Poděkování patří vedoucí diplomové práce paní Mgr. Ing. Olze Juráškové za její vstřícný přístup, podporu a odborné metodické vedení po celou dobu příprav diplomové práce.

„Skutečně šťastni budou pouze ti, kteří hledali a našli způsob, jak pomáhat druhým.“

(Albert Schweitzer)

„Nedědíme Zemi po našich předcích, nýbrž si ji vypůjčujeme od našich dětí.“

(Antoine de Saint-Exupéry)

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 DEFINOVÁNÍ PROBLÉMU A CÍLŮ	12
1.1 AKTUÁLNÍ ŘEŠENÍ PROBLÉMU	12
1.2 CÍLE DIPLOMOVÉ PRÁCE	13
1.3 METODIKA DIPLOMOVÉ PRÁCE	14
2 CSR – CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY	15
2.1 HISTORICKÝ VÝVOJ CSR.....	15
2.2 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY.....	18
2.2.1 Pojem CSR.....	18
2.2.2 Myšlenka a hnutí CSR.....	20
2.2.3 Složky pojmu CSR.....	21
2.2.3.1 Od shareholderů ke stakeholderům.....	22
2.2.4 Tři pilíře CSR.....	22
2.2.4.1 Ekonomický pilíř	23
2.2.4.2 Environmentální pilíř.....	23
2.2.4.3 Společenský a sociální pilíř	24
2.3 CO NENÍ CSR	25
2.4 PROČ APLIKOVAT CSR VE FIRMĚ.....	25
2.4.1 CSR a věrohodnost.....	27
2.5 KRITIKA CSR	27
3 CSR, ETIKA A PRÁVO	30
3.1 ETIKA	30
3.1.1 Etický kodex.....	32
3.2 PRÁVO.....	32
4 MANAGEMENT	34
4.1 MANAŽERSKÁ ETIKA	35
4.2 ZODPOVĚDNÉ ŘÍZENÍ	36
4.3 INOVACE	37
5 MARKETING A MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE	39
5.1 MARKETING	39
5.2 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	40
5.3 PRACOVNÍ HYPOTÉZY	42
II PRAKTICKÁ ČÁST	43
6 KOFOLA HOLDING A.S.	44
6.1 HISTORICKÝ NÁHLED.....	44
6.2 VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	45
6.2.1 Strategie firmy.....	45

6.2.2	Kofola holding a.s a vztah k CSR	46
6.2.3	Struktura firmy	47
6.2.4	Stakeholdeři.....	48
6.2.5	Ocenění.....	49
6.3	VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ.....	49
7	HRAVĚ ŽIJ ZDRAVĚ.....	52
7.1	PROJEKT HRAVĚ ŽIJ ZDRAVĚ	53
7.1.1	Koncept	54
7.1.2	Vývoj.....	55
7.1.3	Konkurenční projekty.....	56
7.1.4	Hravě žij zdravě 2009	57
7.1.4.1	Popis projektu	57
7.1.4.2	Plánování projektu	58
7.1.4.3	Realizace projektu.....	60
7.1.4.4	Hodnocení projektu.....	61
III	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	65
8	PROJEKT HRAVĚ ŽIJ ZDRAVĚ 2010.....	66
8.1	POPIS PROJEKTU – STRATEGIE A STANOVENÍ CÍLŮ.....	66
8.1.1	Vize a primární cíl.....	66
8.1.2	Cílová skupina.....	66
8.1.3	Stanovení cílů a mise pro rok 2010.....	67
8.1.4	Inovace	68
8.2	PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU – PROJEKTOVÝ PLÁN, ZDROJE, ROZPOČET, MEDIA PLÁN.....	68
8.2.1	Rozpočet a zdroje	71
8.2.2	Media plán.....	72
8.3	REALIZACE PROJEKTU – MILNÍKY	76
8.3.1	Internetový portál a soutěž	76
8.3.2	Produktoví partneři.....	77
8.3.3	Komunikace se školami	77
8.3.4	Propagace	79
8.3.5	Odborný seminář	79
8.3.6	Inovace	80
8.3.7	Vyhodnocení projektu	82
	ZÁVĚR	84
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	87
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	97
	SEZNAM OBRÁZKŮ	99
	SEZNAM TABULEK.....	100
	SEZNAM PŘÍLOH.....	101

ÚVOD

Kupujme „bio“. Recyklujte odpad! E-ON: Duhová energie... a mohli bychom najít spoustu dalších titulků, sloganů a hesel, která naznačují, že ve společnosti dochází k určitému převratu. Převratu, který má vzbudit vztah k návratu člověka k přírodě a snad i k sobě samotnému.

Je ale třeba se ptát, myslí to s námi podnikatelské subjekty upřímně? Opravdu samy organizace věří tomu, co nám konzumentům říkají a jsou jejich záměry se spotřebiteli i životním prostředím opravdové? Nebo se pouze snaží vyplnit niku na trhu, aby zvýšily své tržby?

Jisté je, že není možné házet všechny podnikatelské subjekty do jednoho pytle. Samozřejmě jsou zde ty, které opravdu za „hezkými slovy“ skrývají nečestné jednání a podvodné praktiky. Jsou tu ale i takové organizace, které opravdu stojí o to, aby jim jejich zákazníci věřili. Společnosti takové, které vedle finančního prospěchu staví skutečnost, že jsou vnímány jako „dobrý soused“. Právě takové organizace bojují o zákazníka tím, že se s ním chtějí přátelit a znát více než jeho nákupní chování. Tyto firmy však nejednají intuitivně, ale strategicky a plánovaně a do svých firemních strategií zavádějí etický koncept a koncept zvaný Corporate Social Responsibility (CSR – společenská a sociální odpovědnost firem).

CSR není novým neznámým konceptem. To, co dříve lidé a někteří podnikatelé činili automaticky, dnes nese svůj název a definici. Hovoříme o konceptu, který je pomalu začleňován nejen do velkých organizací, kde je naplňován, přestože je dobrovolný a tedy nevymahatelný právem. Je nutné říci, že CSR není PR a není dárcovstvím. Jedná se o „disciplínu“, která nastavuje, jak by se firmy měly chovat zodpovědně v oblasti ekonomické, environmentální a společensko-sociální v rámci všech úrovní interního i externího rozdělení organizace. CSR není tedy jen o zákaznících, ale zahrnuje všechny segmenty, které ovlivňují dění ve firmě. Hovoříme o tzv. shareholders a stakeholders.

Cílem diplomové práce je obsáhnout problematiku CSR a představit její koncept v reálném prostředí společnosti Kofola Holding a.s. a projektu Hravě žij zdravě. Teoretická část seznamuje s metodikou práce, formuluje cíle a hypotézy. Kromě výkladu o historii, pilířích a rozpravy o CSR předkládá a dává do souvztažnosti problematiku CSR s managementem,

marketingovými principy a pojmy, kterými se zabývají marketingové komunikace. K této části práce jsou v příloze přiloženy tabulky a obrázky v zelených odstínech.

Praktická část diplomové práce analyzuje společnost Kofola Holding a.s., která koncept CSR zapracovává do své strategie. Analýza společnosti Kofola Holding a.s. se drží osnovy dané teoretickou částí. V druhé části tohoto oddílu je charakterizován projekt Hravě žij zdravě. Jedná se o internetový edukační kurz určený pro žáky pátých tříd základních škol a odborný seminář pro pedagogy, pediatry a odborníky. Projekt se věnuje vzdělávání v oblasti zdravého životního stylu, což pro holding Kofola, jakožto potravinářskou společnost, nese velký význam. Především proto, že metodika projektu ukazuje, že je možné jíst vše, ale je potřebné přijatou energii aktivně vydat. Teoretická část pojednává o již uskutečněných ročnicích projektu Hravě žij zdravě (2007 – 2009) a předkládá vyhodnocení ročníku 2009.

Právě na vyhodnocení ročníku 2009 navazuje v části projektové návrh nového projektu a jeho inovací pro ročník 2010.

Pro snadnější orientaci v množství dokumentace, jsou přílohy spadající pod tematiku společnosti Kofola Holding a.s. značeny do hněda a přílohy týkající se projektu Hravě žij zdravě do barev modro-žlutých.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 DEFINOVÁNÍ PROBLÉMU A CÍLŮ

Společenská odpovědnost organizací intenzivněji zaplňuje stránky printových médií, internetové stránky organizací, které ji vykonávají, nebo se stává tématem odborných konferencí. Co se však skrývá za podstatou slovního spojení společenská odpovědnost organizací? Je to pouhý mýtus nebo nový směr, který se stane součástí firemních strategií?

1.1 Aktuální řešení problému

Společenská odpovědnost organizací nebo taktéž firem je známá pod českou zkratkou SOF¹. Stále častěji je rozpoznávána pod hláskami CSR, tedy pod mezinárodním slovním spojením Corporate Social Responsibility.

Organizace stále častěji užívají ve svých argumentech, že jsou společensky zodpovědné. Opravdu se ale jejich činnost shoduje s tím, co ve svém jádru má zakořeněno CSR? Nebo jsou to pouze aktivity, za které lze schovat nekalé praktiky podniků a CSR v jejich pojetí je jen „načarované PR“? Ačkoliv je to smutné, často se stává, že organizace opravdu takto postupují a CSR jim slouží jako pozlátka na špatné svědomí.

Právě takovou nálepku SOF nese na svých bedrech a odráží se v očích nemalého počtu manažerů i veřejnosti. Samozřejmě taková pověst CSR pouze poškozují a může vrhat podezřelé stíny na organizace, které se opravdu snaží řídit dle zásad CSR.

Když se organizace rozhodne být dobrým sousedem, uznávaným zaměstnavatelem i spolehlivým obchodním partnerem, je třeba, aby nahlížela na problematiku cíleně. Jsou zde však firmy a instituce, které se často věnují pouze dílčím nebo necíleným a nepromyšleným aktivitám, které jim nemůžou nic přinášet. Nehovoříme zde o zisku, ale o nehmotných přínosech, které ve svém konečném důsledku mají vyšší hodnotu než finanční ohodnocení.

Velkým přínosem pro utváření a zavádění CSR do strategických plánů firem jsou jistě mezinárodní a místní organizace, které standardizují zásady CSR, navrhují užívání i práci s konceptem CSR a jeho vyhodnocování. Poukazují na získané hodnoty a všeobecný užitek, který se nese v tzv. trvale udržitelném vývoji.

Díky tzv. Green Paper (Zelené knize, Grünbuch) je CSR od roku 2001 nadnárodně uznávaným konceptem, který organizacím doporučuje jednat dle daných principů.

¹ ŠANCOVÁ, V., Napříč společenskou odpovědností firem.

Doporučení mnohokrát ale nestačí. Co neudělí právo, neprojeví se na veřejnosti či v podnikání vůbec. Vedle práva stojí etika. Ta majitelům firem není již tolik cizí. Vychází především z každého z nás. Můžeme však taktéž zastávat názor, že s etikou to nikam nedotáháme, zvláště pak ne v podnikání.

CSR dnes stojí uprostřed mezi právem a etikou. Je jen otázkou času, kdy politická moc bude donucena zasáhnout a přinutit podniky chovat se odpovědně. Jistě se nabízí otázka a proč? Nejen globalizace, ale i technologizace a informatizace společnosti, úbytek nerostných surovin, devastace životního prostředí, strádání většiny obyvatel planety, globální nemoci či útlak některých menšin budou vytvářet tlaky na vlády a vynucovat si stále větší finanční zatížení, které státy nebo nadnárodní organizace nebudou schopné udržet, a proto bude nutné zapojit i organizace a taktéž jednotlivce, aby situaci pomohli řešit.

Proč autorka nakonec od organizací ustupuje k individualitám? Především proto, že organizace zakládají jedinci. Právě na osobní vnitřní morálce a etice je následně stavěna celá společnost i organizace. Pokud bude jedinec schopný a ochotný porozumět pravidlům morálky a etiky a bude se jeho chování odrážet v normách práva, pak zvládne být i společensky odpovědný. Takové chování pak může šířit dál ve společnosti i organizacích.

Na opačné straně břehu však stojí odpůrci konceptu CSR, kteří tvrdí, že cílem organizací je zisk a prospěch. Být odpovědný je nemožné, ba přímo organizacím neprospívající, protože takové role by měl pojmát stát nebo nestátní neziskové organizace.

Je těžké obsáhnout celou společnost a množství organizací na daném území či celém světě, aby bylo možné zhodnotit užitek a přínos konceptu CSR. Autorka se v diplomové práci zaměří na analýzu teoretických a již přístupných dat, které jsou podstatné pro definování pojmu CSR a jeho činnosti. Zda koncept CSR může žít či je opravdu jenom vysněným myšlením bude zkoumáno v holdingu Kofola a.s., kde aktivity společenské odpovědnosti již začínají fungovat.

1.2 Cíle diplomové práce

Prostředkem pro naplnění primárního cíle diplomové práce je analyzovat poznatky o CSR a definovat vztahy mezi CSR a managementem, marketingem a marketingovými komunikacemi. Tyto vztahy byly zvoleny především proto, že těsně souvisí s děním a vývojem ve firmě nebo organizaci, kde je CSR postupně aplikována. Teoretická východiska se stanou

podkladem pro primární cíl – analýzu prostředí holdingu Kofola a.s. a jeho CSR aktivit, především ve vztahu k internetovému vzdělávacímu kurzu pro děti – Hravě žij zdravě, který již po tři roky spadá do konceptu CSR holdingu Kofola a.s.

Následné výsledky analýzy teoretické základny a reálného prostředí organizace i konkrétního projektu poslouží pro sestavení projektového plánu, který bude zaměřen především na zlepšení procesů, a projektového řízení projektu Hravě žij zdravě.

Aby byl primární cíl naplněn, je potřeba uskutečnit cíle sekundární:

- vyhledat relevantní zdroje k problematice CSR a jejího vztahu k firemnímu managementu, marketingu a marketingovým komunikacím,
- analyzovat na základě zjištěných teoretických poznatků interní a externí prostředí holdingu Kofola a.s. a projektu Hravě žij zdravě a jeho působení a postavení v holdingu,
- získat závěry, na jejichž podkladech bude navržen inovovaný projektový plán projektu Hravě žij zdravě.

1.3 Metodika diplomové práce

Součástí teoretické části diplomové práce se stanou definované pracovní hypotézy, zpracování sekundárních dat týkajících se společenské odpovědnosti organizací, managementu firem, marketingu a marketingových komunikací, a primárních dat o holdingu Kofola a.s. a vzdělávacího internetového projektu Hravě žij zdravě. Tyto informace vytvoří základní kámen pro zjištění primárního cíle.

Primární cíl diplomové práce bude dále rozebírán v praktické části diplomové práce a bude dokumentovat stav CSR v holdingu Kofola a.s. Podrobně bude analyzován internetový vzdělávací kurz pro první stupeň základních škol v České republice – Hravě žij zdravě. Důraz bude kladen na to, proč holding Kofola a.s. vynakládá úsilí na aktivity CSR, co taková činnost obnáší a přináší, a jak takové projekty působí nejen na holding, ale i na stakeholdery. Právě tyto podotázky budou zodpovězeny díky analýze projektu Hravě žij zdravě.

Získané závěry se stanou podkladem nejen pro sestavení projektové části diplomové práce, ale zároveň odpoví na stanovené pracovní hypotézy. Projektová část diplomové práce obsahne návrh inovací pro další ročník projektu Hravě žij zdravě.

2 CSR – CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Ačkoliv se mnohým z nás může zdát, že pojem Corporate Social Responsibility (CSR) se v naší společnosti teprve zabydluje, opak je pravdou. Myšlenka být zodpovědným v podnikání rozhodně není nováčkem v českých podnikatelských kruzích ani společnosti obecně. Dnešní manažeři akorát oprašují staré zásady velkých podnikatelů nebo normy politických uskupení, syntetizují jejich myšlenky a zastřešují je pod jeden velký pojem - Corporate Social Responsibility.

Než bude popsán pojem CSR a bude dán do souvislostí s podnikatelskou sférou i společností, bude v krátkosti objasněna historie CSR.

2.1 Historický vývoj CSR

Některé z pramenů uvádí, že CSR má tak dlouhou historii jako samotné obchodní společnosti. Vždyť anglické slovo *company* pochází z latinských slov *cum* a *panis*, která v překladu znamenají „společně ulamovat z chleba“².

Kořeny CSR je možno doložit již z doby před 5000 lety, kdy byla vydávána opatření na ochranu lesů před společnostmi, které komerčně těžily dřevo. V Mezopotámii byli smrti trestáni ti, kteří nedbalostí zapříčinili smrt svých poddaných. Ve starověkém Římě zase podnikatelé odmítali podporovat vojenské kampaně.

V 17. století se projeví v protestech stakeholderů Holandské východoindické společnosti, kteří vydali leták s nesouhlasem mlčenlivosti tehdejších manažerů v otázkách podnikání a jejich vlastním obohacováním se. Skupina Quakerů³, ke kterým se hlásili např. Barclays nebo Cadbury, dlouhá léta podnikala podle etických zásad a byla přímým odpůrcem podnikání provozovaného pouze za účelem zisku.

Od 19. století se v Evropě formuje velké ideologicko-politické hnutí - sociálně tržní hospodářství. Klasičtí liberálové jsou tvrdými zastánci toho, že podnikání má jasnou vizi, tj. zisk. Tuto skutečnost však doplňují faktem, že vláda, soukromé jednotky a charita mají řešit problematiku „nemocí ve společnosti“. Dnes je jasné, že tak silné rozdělení těchto slo-

² A Guide to Corporate Social Responsibility (CSR) [online], 2004 [cit. 2010-04-19]. Dostupné z WWW: <http://www6.miami.edu/ethics/pdf_files/csr_guide.pdf>.

³ History of the Religious Society of Friends In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 10 April 2005, 19 March 2010 [cit. 2010-04-19]. Dostupné z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/History_of_the_Religious_Society_of_Friends>.

žek, tedy podnikatelskou sféru a sociálně-environmentální složku, nemůže být dlouhodobě udržitelné.

Ve Spojených státech amerických působili tzv. metodisté⁴, kteří nepodporovali společnosti, které se pohybovaly ve zbrojním průmyslu. Americké firmy byly již v průběhu 17. století podněcovány originálními listinami k tomu, aby participovaly na veřejných projektech jako výstavby mostů, otevírání nových trhů pro podnikání či provozování škol⁵. Tuto myšlenku je třeba brát v historickém kontextu CSR v potaz. Je možné o ní hovořit jako o stavebním kameni, na který v širším a již i vědeckém kontextu navazují další majitelé firem či myslitelé. Proto na konci 19. století pod vlivem klasických ekonomických teorií začaly společnosti své shareholdery informovat o svých zájmech, aby i oni více rozuměli, jakým směrem formují tzv. soukromý sektor, a zároveň rozšiřovaly myšlenky veřejného života a bytí dobrým sousedem. V tomto období Andrew Carnige přichází s myšlenkou, že „*bohatí lidé mají morální povinnost dělit se s ostatními o svůj majetek*“⁶.

Mnohé velké myšlenky, které dodnes formují koncept CSR přicházely z afrického kontinentu. Své místo v konceptu CSR má jistě i samotná bible a pravidla křesťanské víry a morálky.

Přestože se myšlenka budovat Corporate Social Responsibility rodila a formovala za hranicemi českých zemí, jednou z významných tváří, která se držela dodnes známých zásad CSR, byl Tomáš Baťa. Péče o zdraví a kvalitní život zaměstnanců, podpora života v komunitě i na obecní úrovni a politická angažovanost jsou prvními kroky, které jsou v dnešním konceptu CSR již běžným standardem⁷. V Baťově době to však byly velké skutky, které udivovaly tehdejší veřejnost.

V padesátých letech 20. století problematiku Corporate Social Responsibility poprvé systematicky zpracoval Howard R. Bowen v knize *Social Responsibilities of the Businessman*. Kromě definice pojmu CSR se autor v knize zaměřuje hlavně na odpovědnost

⁴ Methodism United States In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 10 October 2008, 19 April 2010 [cit. 2010-04-19]. Dostupné z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/Methodism#United_States>.

⁵ BATEMAN, T., *Thinking About Corporate Social Responsibility* [online]. 2003 [cit. 2010-03-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.transparency.cz/pdf/csr-thinking.pdf>>.

⁶ PRSKAVCOVÁ, M., Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností, str. 9.

⁷ CEKOTA, A., Geniální podnikatel Tomáš Baťa.

jedince – podnikatele: „jedná se o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí, nebo následovat takový směr jednání, který je žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti“.⁸ V šedesátých letech je CSR vnímaná jako povinnost jedinců zvažovat efekty svého rozhodování a konaných aktivit působících na celou společnost. Milton Friedman o CSR pojednává jako o velmi konzervativním konceptu, který omezuje podnikatelské subjekty v jejich jediném ekonomickém účelu, a tím je fungování nabídky a poptávky. Dodává, že cílem politických subjektů je působit jako strážce, který utváří legislativu, aby reguloval nejen občany, ale i podnikatelské subjekty, čímž tak zajistí určitá pravidla a rovnováhu uvnitř společnosti.⁹ Sedmdesátá léta minulého století přináší stále více definic, které již pojímají význam „být dobrým sousedem“ a užívají jazyk pro základ teorie stakeholderů.

Dnešní teoretikové managementu a konceptu CSR se opírají nejen o původní teze, ale především nahlízejí na problematiku i z pohledu aktuálního politického, ekonomického, společenského, environmentálního a technologického. Proto např. Murray zaměřuje svoji pozornost v tomto pohledu na podmínky trhu práce. Rowe ale předpokládá, že neexistuje ryzí úmysl podniků držet se stanovených zásad CSR. Programy CSR, které vznikají v rámci firemních strategií, se pouze vyhýbají vládě před jejími povinnými nařízeními přispívat na společnost. Říká, že neexistuje pojem pravý společenský občan, ale pouze důmyslný manažer, který se snaží vyhnout vládním regulacím. Zároveň však přiznává, že po 11. září 2001 začínají být stále více aktivní mezinárodní organizace jako Amnesty International¹⁰ nebo Free Trade Unions¹¹, které iniciují dobrovolné kodexy pro korporace a podniky. Tyto dokumenty se věnují mzdám, pracovním podmínkám či zhoršování životního prostředí. Rowe však dodává, že dobrovolné koncepty již nefungují, ale právě tyto organizace jsou připraveny skrz vládní opatření vrátit se zpět k respektování zaměstnanců a ochraně životního prostředí.

⁸ PRSKAVCOVÁ, M., Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností, str. 9.

⁹ ASONGU, J.J. *Journal of Business and Public Policy* [online]. 2007 [cit. 2010-04-19]. The History of Corporate Social Responsibility. Dostupné z WWW: <<http://www.jbponline.com/article/viewFile/1104/842>>.

¹⁰ Mezinárodní sdružení dobrovolníků, které se na základě svých aktivit snaží ve světě prosadit myšlenky popsané ve Všeobecné deklaraci lidských práv a jiných mezinárodních smlouvách.

¹¹ Neboli ICFTU – mezinárodní svaz organizací, který byl založen v roce 1942, jehož cílem je respektovat a chránit práva zaměstnanců, vymýtět dětskou práci, zabezpečit stejná pracovní práva ženám, chránit pracovní a životní prostředí atd. Základními složkami jsou tři regionální organizace – APRO, AFRO, ORIT, které úzce spolupracují s dalšími nadnárodními organizacemi a institucemi – UNESCO, FAO.

2.2 Corporate Social Responsibility

Z historického přehledu je patrné, že CSR je s podnikáním a podniky úzce spjata již od úplného počátku. Samozřejmě, že neustálý vývoj v tomto oboru přináší rozdílné názory na tuto problematiku, a tak není divu, že se i zde formuje více stran, které celý koncept podporují nebo vyvrací. Historický nástin vývoje CSR již napověděl, jak byla problematika s postupem času vnímána. Níže bude proto popsáno, jak je na CSR pohlíženo dnes a to nejen v českých zemích. Co pro teoretiky i firmy znamená CSR, jaké je její místo v organizacích, a jak je implementována do konceptů firemních strategií? Jaká jsou základní paradigmaty a má CSR šanci přežít i dalších 5000 let nebo se jedná opravdu o utopii, jak nastínil Rowe a podpořili ho jiní - Friedman?

2.2.1 Pojem CSR

Pojem Corporate Social Responsibility, ve zkratce CSR, se ve svém pojmosloví ustálil teprve v 90. letech 20. století. V českém překladu společenská odpovědnost organizací nás dnes stále častěji obklopuje a upozorňuje na různé problémy, které vznikají společensko-průmyslovou činností. Jak ale konstatuje Dytrt v českých zemích je pojem v jeho překladu chápán nepřesně. „V překladu *Corporate Social Responsibility* se dopouštíme nepřesnosti, když překlad slova „social“ zužujeme jen na sociální nebo společenskou odpovědnost organizace, protože v sobě zahrnuje oba významy.“¹² Carrol konstatuje, že slovo „social“ je nepřesné ve významu ke komu je organizace odpovědná. Nabízí však druhý pojem „social“, který přidružuje k stakeholderům, jakožto jasným objektům, kteří jsou pro podnikání nejdůležitější, a právě jejich směrem má být organizace zodpovědná.

V tzv. Green Paper¹³ (Zelená kniha), mezinárodně uznávaném dokumentu, který definuje CSR jako důležitou strategickou složku podniků, je psáno, že být společensky a sociálně odpovědný neznámá pouze naplňovat legální očekávání, ale jít až za tato očekávání a investovat více do lidského kapitálu, životního prostředí a vztahů se stakeholdery. Zkušenosti s výsledky společensky a sociálně odpovědného chování organizací zvyšují takovýmto firmám konkurenceschopnost. Zároveň je potřeba dodat, že CSR by neměla nahrazovat

¹² DYTRT, Z., Dobré jméno firmy.

¹³ EU. Green Paper : Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. In *Commission Of The European Communities*. 2001, COM(2001) 366 final, s. 1-32. Dostupný také z WWW: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf>.

stanovené regulace či státní legislativu a taktéž není možné si CSR u organizací a institucí vynutit. Komise pro komunity v Evropě, která zasedala v Bruselu v červenci 2001 a prezentovala dokument s názvem Green Paper, dodává, že ve společnostech, kde zatím CSR nefunguje, je potřeba zacílit pozornost k tomu, aby tak bylo učiněno buď řádnou regulací, nebo legislativní cestou.

I přes výše uvedená doporučení, odpovědné chování organizací stále vykazuje status dobrovolnictví, a pokud je koncept CSR zařazen do firemní strategie „představuje tzv. „nad-zákonnou“ aktivitu manažerů firem, která směřuje např. ke zlepšení“¹⁴.

World Business Council on Sustainable Development¹⁵ ke své definici přidává další složky a CSR definuje jako závazek podnikání přispívat k udržitelnému ekonomickému vývoji, práci se zaměstnanci, jejich rodinami, lokálními komunitami a společnostmi do té míry, aby se zlepšila jejich kvalita žití¹⁶.

Teoretickými poznatky a vyhledáváním nových praktických příkladů CSR v České republice se zabývá Business Leaders Forum. Toto seskupení společně se svými členy hovoří o společenské a sociální odpovědnosti organizací jako dobrovolném závazku firem, které svoji činnost v daném prostředí regulují tak, aby její výsledek byl odpovědný právě k prostředí i společnosti. „*Takové firmy jsou nositeli pozitivních trendů a pomáhají měnit podnikatelské prostředí jako celek, odlišují se od konkurence, stávají se žádaným transparentním partnerem podobně smýšlejících firem a organizací i atraktivním zaměstnavatelem.*“¹⁷

Když se odkloníme od pouček a mezinárodních dohod, můžeme CSR specifikovat podobně jako Jiří Kolář: „*Smrti jako takové se nebojím. Bojím se jen toho, že ve svém posmrtném životě budu muset vrátit do původního stavu všechny reprodukce, noviny, knihy a staré papíry, které jsem kdy kvůli svým kolážím, muchlážím či asamblážím rozřezal, rozstříhal nebo*

¹⁴ PRSKAVCOVÁ, M., Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností, str. 9.

¹⁵ Nadnárodní organizace, která sdružuje 200 firem. Tyto firmy se zabývají přednostně podnikatelskou činností a trvale udržitelným rozvojem. Mísí organizace je působit jako vedoucí jednotka, která členským organizacím ukáže cesty k trvale udržitelnému rozvoji skrz podporu růstu podnikání a inovace.

¹⁶ BATEMAN, T., *Thinking About Corporate Social Responsibility* [online]. 2003 [cit. 2010-03-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.transparency.cz/pdf/csr-thinking.pdf>>.

¹⁷ BUSINESS LEADERS FORUM NEWS, Lidé, prostředí, odpovědnost, zisk, 2008.

zmuchlal“¹⁸ či Jan Werich „*Když už člověk jednou je, tak má koukat, aby byl. A když kouká, aby byl a je, tak má být to, co je a nemá být to, co není, jak tomu v mnoha případech je.*“

2.2.2 Myšlenka a hnutí CSR

Jak již bylo zmíněno výše, myšlenka CSR ovlivňuje nejen sféru podnikatelskou, ale i společnost jako takovou dlouhá léta. Bateman však dodává, že CSR jako hnutí, tedy jakýsi střední proud, který zasáhne životy obyvatel planety, se teprve rodí. Potvrzuje to i fakt, že hlavní skupiny, od kterých tento pojem vychází, teprve začínají rozumět tomu, co to je a co obsahuje společenská a sociální odpovědnost organizací.

Posun z myšlenky „činit dobro“ a „být dobrým sousedem“ se podle Batemana formuje postupně ve třech generacích a je otázkou času, kdy se z myšlenky stane hnutí. Velký vliv v tomto vývoji hrají nadnárodní neziskové organizace – např. Greenpeace¹⁹, WWF²⁰ nebo Amnesty International, které právě napomáhají firmám formovat cíleně CSR do strategie firem.

První generace je pro utváření hnutí charakteristická tím, že společensky a sociálně odpovědné organizace přesáhnou standardy dané právem, ztotožní se s pojmem risk-management a začnou se věnovat některé z forem firemní filantropie.

Ve druhé generaci mají organizace přemýšlet o produktu a věnovat se všeobecným systematickým inovacím tak, aby se ve společnosti začaly formovat principy trvale udržitelného vývoje.

Pro třetí generaci je typická specifikace stakeholderů, což je důležitý moment, kdy se z myšlenky začíná stávat hnutí, které ochraňuje své hodnoty i hodnoty svého okolí a formuje tzv. public policy²¹.

¹⁸ RŮŽIČKA, M., Média stromy nesází, *CSR Fórum*, 2008, str. 10-11.

¹⁹ Mezinárodní nezisková nezávislá organizace, která se zabývá ochranou životního prostředí, radikálně upozorňuje na problematiku ničení přírody a živočišných druhů.

²⁰ Světová organizace, která si od roku 1961 klade za cíl chránit přírodu jako celek, nikoliv jako izolované jednotky.

²¹ Jedná se o disciplínu, která se věnuje problematice veřejného zájmu, veřejného sektoru, veřejných financí, veřejných statků a veřejného práva. Již v roce 1922 se Charles Merriam snažil aplikovat klasickou politiku do reálného života občanů. Např. V ČR se jedná o novou disciplínu, především díky dlouhodobému vlivu komunistického režimu, kdy tento jev byl pro politiky nepřípustný.

Díky těmto přímým a vědomým krokům organizace konají převrat v CSR, které bylo dříve bráno jako bližší nespécifikované dobrodiní, na cílenou aktivitu, která formuje pevné podnikání.

V českých podmínkách můžeme u většiny firem předpokládat, že jsou ve vztahu k CSR opravdu na svém začátku, mnohé si zatím jen pohrávají s myšlenkou CSR a jiné se sotva dotýkají generace druhé. Díky zahraničnímu kapitálu můžeme hovořit o firmách v jednotkách, které se svou koncepcí CSR vstoupili do generace třetí. Business Leaders Forum provedlo v roce 2008 šetření, které říká, že pojem CSR zná 47 % ze všech oslovených organizací, z toho 65 % je se sídlem v Praze a 42 % tvoří organizace mimo Prahu.²²

Zdá se, že zabránit vzniku hnutí CSR je již nemožné. Nejen finanční krize, která svět postihla před více než rokem, ale i další vlivy aktivizují organizace k tomu, aby jednaly za své činy odpovědněji a s důrazem na trvale udržitelný rozvoj. Bateman hovoří o sedmi základních vlivech, které dlouhodobě hýbou světem a ovlivňují celosvětový obchod a podnikání vůbec. Patří sem globalizace, vakuum ve veřejné politice, kdy hlavní slovo má stále vláda. Dále jmenuje globální ekonomiku, která se stále více integruje a velmi často se podílí na tzv. motýlím efektu²³, neopomíná změny v podnikání a produkci, především fakt, že z kvarteta hospodářských sektorů se do pozadí dostávají primární a sekundární sektor a v popředí služby, jakožto největší tvůrce hrubého domácího produktu. K posledním třem vlivům jistě patří fakt, že zákazník je stále náročnější a je brán z individuálního pohledu, kapitálové trhy se stále více demokratizují a v neposlední řadě společnost jako taková je reformována velkými kulturními změnami.

2.2.3 Složky pojmu CSR

Bateman uvádí, že CSR je zastřešujícím pojmem, ovšem mnoho zaangažovaných preferuje pojmy jako Corporate Social Involvement, Corporate Responsibility, Corporate Citizenship atd. Mezi těmito důležitými pojmy jsou znatelné rozdíly.

Při bližším nahlédnutí do výše popsaných definic nebo po rozboru jednotlivých složek, které právě společenská a sociální odpovědnost organizací zastřešuje, dojdeme k základním

²² PRSKAVCOVÁ, M., Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností, str. 29.

jednotkám, které neodmyslitelně CSR utváří. Bateman hovoří o důrazu na vývoj, nikoliv na růst, zdůrazňuje význam kvality života, nikoliv jeho kvantitu, neopomíjí skupiny, které jsou seskupeny kolem organizací – shareholdeři a stakeholdeři, kdy shareholdeři jsou specifickou podmnožinou stakeholderů (shareholdeři jsou firmě nejbližší po stránce vlastnictví). Svůj rozbor zakončuje tím, že společenská a sociální odpovědnost organizací je dostupná všem institucím a firmám, netýká se pouze určitého druhu podnikání²⁴.

2.2.3.1 *Od shareholderů ke stakeholderům*

Jak již bylo pojednáno, organizaci netvoří pouze management či akcionáři a účastníci na podílu (shareholdeři), ale i další zájmové skupiny, které nemají sice direktivní finanční či rozhodovací moc v podniku, ale bez těchto skupin by podnik nemohl fungovat. Podle toho, jaký vliv na organizaci tyto jednotky mají, je můžeme dělit na zájmové skupiny primární, tj. ty, které do organizace zasahují denně (např. zaměstnanci), a skupiny sekundární, které se na činnosti organizace nepodílejí přímo a nenárokují si nějaký vliv v organizaci (např. komunity).

Každá organizace by měla své stakeholdery identifikovat, pojmenovat a znát cesty, kterými mohou firmu ovlivňovat.

Bateman konstatuje, že CSR začleňuje více lidí a skupin, kteří se řadí do skupiny stakeholderů a přímo je pojmenovává i s jejich očekáváními (Tab. 1).

2.2.4 **Tři pilíře CSR**

To, co ve svých textech popisuje Bateman, generuje jiná literatura jako tři pilíře CSR - ekonomický, ekologický a sociální. Tyto pilíře sledují u firem posun od sebestředného zájmu o zisk tzv. „profit only“ k zaměření se na tzv. „3P“ – people, planet, profit. „*Znamená to fungování s ohledem na tzv. „triple-bottom-line“, kdy se firma soustředí nejen na ekonomický růst, ale i na environmentální a sociální aspekty své činnosti, firma je tak při-*

²³ Počáteční a navenek se jeví jako nepatrné změny ve vstupních parametrech nějakého jevu mohou mít nečekaně dalekosáhlé následky např. v budoucím chování nějakého systému. Ekonomové pojem vysvětlují s trochou nadsázky „když motýl v Hongkongu zamává křídly, může to v New Yorku vyvolat bouři.“

²⁴ BATEMAN, T., *Thinking About Corporate Social Responsibility* [online]. 2003 [cit. 2010-03-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.transparency.cz/pdf/csr-thinking.pdf>>.

rozenou součástí obce, regionu, společnosti.“²⁵ Český výklad lze ještě podpořit slovy Köppla, který píše, že ekonomická, ekologická a sociální (a společenská) odpovědnost jsou v jednotě a jsou měřitelnou jednotkou pro hodnocení organizací a to tak, že přesahují v tomto směru image či úspěch produktů²⁶.

2.2.4.1 Ekonomický pilíř

Tento pilíř podpírá aktivity managementu. Věnuje se řízení firem v závislosti na uplatňování etických pravidel. Kromě managementu zde hrají důležitou roli stakeholderi, kteří externě i interně ovlivňují firmu. K tomuto pilíři lze jako významnou součást společensky a sociálně odpovědné organizace přiřadit etický kodex. Mezi další části patří dle Dyrtra transparentnost, uplatňování principů dobrého řízení, odmítnutí korupce, etické vztahy s akcionáři (angl. shareholders dialogue), chování k zákazníkům/spotřebitelům, chování k dodavatelům, chování k investorům a ochrana duševního vlastnictví.²⁷ Tyto základní zásady dále rozvíjí Prskavcová (Tab. 2). V tabulce jsou popsány příklady běžných úkonů, které tento pilíř zastřešuje.

2.2.4.2 Environmentální pilíř

Základním principem environmentálního nebo také ekologického pilíře je tzv. trvale udržitelný rozvoj²⁸. Hlavními složkami jsou ekologická výroba, šetrná spotřeba přírodních zdrojů či ochrana životního prostředí. Dyrtr tento pilíř dělí na dvě oblasti – externí, kam řadí komunity, lidská práva, obchodní partnery, globální zájem o životní prostředí a interní, které je charakterizováno řízením lidských zdrojů, bezpečností a ochranou zdraví při práci, přizpůsobením se změnám, řízením dopadů na životní prostředí a přírodní zdroje.²⁹ Tabulka (Tab. 3) blíže specifikuje tyto činnosti a uvádí příklady. Ve strategickém řízení může organizace tento pilíř velmi snadno začlenit, protože využívá standardy, které jsou udávány normami ISO, EMAS, atd.

²⁵ PRSKAVCOVÁ, M., Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností, str. 10.

²⁶ KÖPPL, P., Corporate Social Responsibility, str. 14.

²⁷ DYTRT, Z., Dobré jméno firmy, str. 110.

²⁸ „Trvale udržitelný rozvoj je takovým rozvojem, který naplňuje potřeby přítomných generací, aniž by ohrozil schopnost naplňovat je i generacím budoucím.“

²⁹ DYTRT, Z., Manažerská etika. Etika v managementu a podnikání, str. 72-73.

2.2.4.3 *Společenský a sociální pilíř*

Podobně jako pilíř ekologický je potřeba i pilíř společenský a sociální rozdělit na interní a externí část. Interní pilíř je nazýván jako sociální politika podniku a souhrnně je klasifikován jako nástroj vytváření spokojenosti zaměstnanců, jež následně vede ke zvýšení zisků společnosti.³⁰ Přestože účinky pracovního výkonu zaměstnance mají dopad hlavně na management a organizaci, aktivní složkou jsou v tomto pracovním vztahu personalisté, v jejichž rukou je organizovat a podněcovat povinnou, smluvní a dobrovolnou³¹ (Tab. 4) sociální politiku podniku.

Externí pilíř se zaměřuje na filantropii, spolupráci s komunitami (Tab. 5). Přestože Prskavcová přímo specifikuje tyto dvě složky společenského a sociálního pilíře, Dytrt je spojuje pod jeden a zahrnuje tam tyto aktivity: firemní filantropii, dialog se stakeholders, zdraví a bezpečnost zaměstnanců, rozvoj lidského kapitálu, dodržování pracovních standardů, zákaz dětské práce, vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců (work-life balance), rovné příležitosti, rozmanitost na pracovišti, zajištění rekvalifikace propuštěných zaměstnanců pro jejich další uplatnění, jistota zaměstnání a lidská práva.³²

Výzkumy uvádí, že firemnímu dárcovství formou finanční pomoci se v našich podmínkách věnuje až 87 % organizací. Věcné dary věnuje 77 % a filantropii v pravém slova smyslu se věnuje 31 % organizací.

V uvedeném textu bylo specifikováno již několik pojmů, které jsou snadno zaměnitelné. Obrázek (Obr. 1) uvádí rozdíly, které tyto pojmy od sebe odlišuje. Tyto pojmy se prolínají všemi pilíři CSR a naplňují její poslání, ovšem mezi CSR a uvedené pojmy nelze dát „rovničko“.

³⁰ PRSKAVCOVÁ, M., Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností, str. 13.

³¹ PRSKAVCOVÁ, M., Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností, str. 12.

³² DYTRT, Z., Manažerská etika. Etika v managementu a podnikání, str. 73-74.

2.3 Co není CSR

Na konferenci Corporate Social Responsibility – odpovědný přístup = konkurenční výhoda, která se konala v Praze v roce 2009, specifikoval Nejedlo, co není možné považovat jako koncept CSR:

- jednorázové externí projekty, které se nevztahují k celkové strategii firmy,
- pouhou filantropií, přestože filantropie může být součástí CSR strategie firmy.

Zároveň „*CSR není součástí Public Relations ani marketingu*“³³, přestože může CSR postupy a nástroje užívané v marketingu nebo PR využívat pro dosažení daných cílů.

2.4 Proč aplikovat CSR ve firmě

Jak již bylo řečeno, mnozí manažeři dnes stále tápou nad tím, co to je CSR a hledají důvody, proč ji zavádět do firemní strategie. Firmy žijí v dojmu, že CSR je záležitostí jen velkých nadnárodních firem. Ovšem v Evropě výhody CSR pochopily i malé a střední podniky, které do svých konceptů strategii společenské a sociální odpovědnosti pomalu implementují. Dytrt konstatuje, že bylo v rámci výzkumů v EU prokázáno, že již 50 %³⁴ organizací malé a střední velikosti operuje s některými aktivitami, které se řadí k CSR – dárcovství (kultura, sport), obecně prospěšné projekty. Avšak z jiného výzkumu provedeného organizací CSR Europe, který uvádí taktéž Dytrt, vyplývá, „*že více než 100 provedených studií (68 %) nemělo zatížený rozpočet aktivitami CSR.*“³⁵

Z různých výzkumů však plyne, že postoje veřejnosti k této problematice jsou velice pozitivní a od firem či svých zaměstnanců vyžadují, aby se chovali společensky a sociálně odpovědně. Ze sondy společnosti Factum Invenio a Fóra dárců vyplynulo, že pro 53 % občanů České republiky je rozhodně důležité, aby se jejich zaměstnavatel choval společensky a sociálně zodpovědně³⁶. Více o zodpovědném chování svého zaměstnavatele přemýšlí vy-

³³ NEJEDLO, T., Konference Corporate Social Responsibility odpovědný přístup = konkurenční výhoda, 2009.

³⁴ DYTRT, Z., Dobré jméno firmy, str. 123.

³⁵ DYTRT, Z., Dobré jméno firmy, str. 116.

³⁶ MACKOVÁ, L., Češi vyžadují společensky odpovědné zaměstnavatele. *CSR Fórum.*, str. 31.

sokoškolsky vzdělaní lidé nebo ti, kteří se společensky a sociálně odpovědným aktivitám sami věnují.

Na výše uvedeném je možné pozorovat, že se postupně v našich zemích mění postoje a povědomí o této problematice i v řadách společnosti. Všichni si totiž musí uvědomit, že CSR není pouze o dávání nebo darování peněz.

„Chovat se zodpovědně musí být pro firmu užitečné. Musí se to vyplácet. Pokud je CSR chápáno pouze jako výdaj, a nikoliv jako investice, pak je postaveno na velmi nejistých základech. Bohužel většina programů označovaných jako CSR jsou v podstatě filantropické počiny, jejichž motivací je naplnit přesvědčení, že „něco dělat musíme“.“³⁷

V základu věci jde především o to, že je stejně důležité, aby organizace byly stejně zodpovědné k okolí vnějšímu i vnitřnímu. Pak teprve se mohou dostavit výhody, které CSR doprovází. Být zodpovědnou organizací v pravém slova smyslu přináší do firmy stabilitu. Tím, že se organizace chovají zodpovědně, vytváří stabilní prostředí, které přináší výhody pro podnikání.

Nejen na základě podnikání, ale i různými formami CSR navazují organizace se svými stakeholdery dialog.³⁸

Stabilita a navázaný dialog jsou složky, které firmě přináší zisk, tzv. tangible assets. CSR však organizacím přináší výhody neziskového neboli nehmotného charakteru, tzv. intangible assets, ke kterým se řadí *„lidský kapitál, kapitál obsažený v přírodních zdrojích, hodnota značky, reputace či vztahy důvěr a partnerství.“³⁹* K dalším výhodám se řadí zodpovědné investování, transparentnost, důvěryhodnost, dlouhodobá udržitelnost organizace, loajalita, zvýšená produktivita práce, znalost značky a povědomí o značce mezi spotřebiteli, či sračky na daních. Tyto spojitosti vedou k tomu, že organizace vytváří *„zázemí k bezproblémovému a úspěšnému komerčnímu fungování, zmenšení nákladů na risk v managementu“⁴⁰, budování politického kapitálu.“⁴¹* Díky odpovědnému chování organizací

³⁷ ŠANCOVÁ, V., Napříč společenskou odpovědností firem, str. 25.

³⁸ DYTRT, Z., Dobré jméno firmy, str. 114.

³⁹ DYTRT, Z., Dobré jméno firmy, str. 115.

⁴⁰ „Soustavná, opakující se sada vzájemně provázaných činností, jejichž cílem je řídit potenciální rizika, tzn. omezit pravděpodobnost jejich výskytu nebo snížit jejich dopad na projekt. Účelem RM je předejít nepříjemným překvapením, vyhnout se krizovému řízení a zamezit vzniku a eskalaci problémů. Skládá se ze čtyř vzájemně provázaných fází: identifikace, ohodnocení, zvládnutí (resp. zmírnění) a monitoring.“

⁴¹ DYTRT, Z., Dobré jméno firmy, str. 115-116.

a vybudované stabilitě se snižuje riziko odmítání pravidel firmy a pravidelnost stávek a do- stavuje se snížení nákladů na environmentální aktivity (např. tříděný odpad, kompostová- ní). Svou proaktivní⁴² politikou vnáší organizace díky CSR do svých řad inovace.

Bateman tyto výhody člení na dvě linie – úzkou popisující ty výhody, které směřují k otázkám kapitálu a širokou, která je zaměřená na všeobecné linii benefitů (Tab. 6).

Všechna pozitiva se však podílejí na utváření konkurenceschopnosti organizace, což je i jeden z důvodů, proč Green Paper doporučuje podnikajícím organizacím, aby do svých strategií společenskou a sociální strategii zařazovaly.

2.4.1 CSR a věrohodnost

Dytrt konstatuje, že výhody, které CSR organizacím přináší, je možné posoudit až tehdy, kdy společenská a sociální odpovědnost organizace je opravdová a věrohodná. Popisuje čtyři předpoklady, které jsou pro českou společnost v CSR podstatné:

- „*osobitost – firma zaujme veřejnost svým osobitým přístupem k věci, svou odlišností od ostatních,*
- *autentičnost – firmě lze věřit, že její vedení a lidé jsou přesvědčeni o správnosti CSR,*
- *transparentnost – ochota poskytovat o sobě informace, dovolit nezávislé po- suzování,*
- *důslednost – dodržování principů CSR.*“⁴³

Bartošová k výše uvedenému dodává, že velký vliv na věrohodnost má i jasně řízený stra- tegický přístup⁴⁴.

2.5 Kritika CSR

Známé přísloví říká, že každá mince má dvě strany. Jistě tomu je i v případě společenské a sociální odpovědnosti organizací.

⁴² Snaží se předvídat potřeby i možná rizika, která přicházejí ze strany od stakeholderů.

⁴³ DYTRT, Z., Dobré jméno firmy, str. 116.

⁴⁴ ŠANCOVÁ, V., Napříč společenskou odpovědností firem, str. 39.

Již Mikovcová a Kuthanová upozorňují, že společensky odpovědná firma nestačí. Shodují se na tom, že společensky odpovědní mají být zaměstnanci, politické instituce i společnost jako taková.⁴⁵

Bateman svou kritiku přebírá z různých zdrojů a rozebírá ji ze dvou stran – levicovou a pravicovou. Předně nesouhlasí s tvrzením, že CSR tvoří prostředí pro bezbariérový trh a ochraňuje rozvinuté státní ekonomiky před rozvojem jednoho trhu. Poukazuje na formující se protekcionismu, který může být skrytý za legitimními tržními standardy. Upozorňuje, že velká pozornost je v této problematice věnována rozvíjejícím se ekonomikám, ovšem CSR nevyvolává zájem o již rozvinuté ekonomiky. Autor tak poukazuje na problematiku globalizace a věčné téma bohatého severu a chudého jihu.

Levicové kritiky myšlenek a hnutí CSR hovoří o tom, že CSR je plné pokrytectví a věnuje se pouhému cynickému Public Relations. Přiklání se k tomu, že krédem podnikatelských subjektů bylo vždy tvořit statky a společenská a sociální zodpovědnost organizací neučiní s touto skutečností nic. Tato levicová kritika je však již minulostí a dnes již nemůže uspět, jelikož svět se mění. Jacobs hovoří o tom, že lidské životy dnes obklopují dva syndromy, či společenské problémy, a to syndrom komerční a opatrovnícký. Tyto společenské problémy nepopírají fakt, že lidé touží po hmotných statcích, ovšem společensky jsou natolik vyzrálí, že mají úctu k sobě navzájem.

Kritika z řad pravicových teoretiků i praktiků se vztahuje k otupělosti tématu a jeho nejasnosti, jelikož není možné jej dostatečně měřit a na základě měřitelnosti činit dokonalá rozhodnutí. Tato kritika odsuzuje pojmy jako vývoj, sociální spravedlnost a lidská práva, jelikož soupeří s pojmy podnikání, vláda, nestátní neziskové organizace a media. Tyto argumenty tak z části podporují kritiku levicovou a opět se vrací k myšlenkám Milтона Friedmana, který říká, že podnikání je založeno na tvorbě zisku a rozhodně se nejedná o charitu. Pro pravicové kritiky je CSR nositelem změn v podnikání. Pro vlády jsou myšlenky a hnutí CSR tvůrcem nátlaku. Ovšem je potřeba si uvědomit, že především vlády mají schvalovací a regulační pravomoci, nikoliv nevládní či podnikatelské subjekty. V základu věci pravicoví kritikové hovoří o tom, že trh je nejlepší přerozdělovací mechanismus. Ovšem stojí si za tím, že vláda nemá právo brát lidem peníze a dávat je jiným, např. na nevládní projekty, navíc, když tato zkušenost ničí práci.

⁴⁵ ŠANCOVÁ, V., Napříč společenskou odpovědností firem, str. 61.

Podobné kritice společenské a sociální odpovědnosti firem se věnuje i Dytrt a Stříteská, kteří argumentují, že aktivity ve smyslu CSR jsou veřejně viditelné, a proto je snadné za ně schovat černé, často neetickým chováním vytvořené, svědomí firem. Vrací se tak ke společenskému pokrytectví, které nemá nic společného s odpovědností či etikou.

3 CSR, ETIKA A PRÁVO

Lze konstatovat, že dříve než se lidé začali věnovat problematice CSR, přemýšleli v podnikání spíše v mezích etiky a morálky, které pak následovalo právo. Etika jako součást vědy je filozofickou disciplínou a směrem života, který vychází z pevných historických základů. Etika se věnuje studiu morálky⁴⁶ a jejím normám. Tradiční antickou morálku později vystřídala morálka křesťanská, která má silné kořeny dodnes. Tato morálka má své základy v tzv. Desateru přikázání. Kromě toho, že lidé absolvují náboženskou praxi, v základu chce toto univerzální náboženství lidem říci, že mají projevat lásku vůči druhým.⁴⁷

Právo bylo nutné do praxe uvést, aby byl nastolen řád a normy ve společnosti. Zavedené normy, které ukládají pravidla pro žití ve společnosti, jsou prezentovány formou příkazů, zákazů a dovolení, která ukládá stát. Normy dané zákonem si stát může vynutit a jejich nedodržování trestat.

Z výše uvedeného je jisté, že CSR není v našich myslích tak silně ukotvena právě jako právo, etika nebo morálka. Je ale představitelné, že právě tyto dvě vědy v lidech již před více než 5000 lety formovaly myšlenky a pohnutky k tomu, proč se chovat zodpovědně. Proč se potom do firem nezavádí etika v jejím plném významu? Je-li právo vymahatelné, proč není možné, aby vlády organizacím přímo nařizovaly normy, které budou muset dodržovat jak ve sféře ekonomické, tak i v sociální a environmentální?

3.1 Etika

Přestože stále ještě existují podnikatelé, kteří nevěří síle etiky v podnikání, organizace ji stále intenzivněji zařazují do strategie podnikového řízení. „*Etika je součástí strategie úspěšnosti, a proto k hlavním úkolům managementu firem, ale i společnosti patří řídit etiku.*“⁴⁸

⁴⁶ Hobbes popisuje morálku jako pokojné soužití a svornost. V běžné mluvě je morálka synonymem pro etiku, nikoliv pro etiketu. Morálka zastupuje po léta formovanou a diskutovanou představu o správném chování jednotlivců ve společnosti.

⁴⁷ Křesťanství In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 14. 5. 2004, 5. 4. 2010 [cit. 2010-04-20]. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/K%C5%99es%C5%A5anstv%C3%AD>>. a Právo In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 15. 2. 2004, 11. 4. 2010 [cit. 2010-04-20]. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Pr%C3%A1vo>>.

⁴⁸ HEINOVÁ, H., Rozvoj lidských zdrojů, sociálních partnerů a motivace pro další vzdělávání, str. 131.

K zavádění etických norem do firmy přistupují manažeři i tehdy, když se dostávají viditelné nedostatky, které Doug Wallace popisuje jako:

- konfliktům známé hodnoty mezi různými zájmy,
- skutečné možnosti, které jsou ospraveditelné,
- významné důsledky pro stakeholders.⁴⁹

Velkou roli v zavádění etických norem do podnikání sehrála americká podnikatelská společnost. Ve 30. letech 20. století přijalo mnoho firem heslo „*good ethics is good business*“⁵⁰ a etická pravidla ve formě různých směrnic (Codex of Ethics, Codex of Conduct⁵¹), které zaměstnancům předkládaly jasné normy etického chování vyplývající z hodnot managementu. Díky těmto opatřením se v organizacích postupně začaly utvářet kanceláře etiky, z nichž některé v roce 1992 zformovaly v zájmové sdružení Ethics Officers Association (EOA), které působí dodnes.

Situace na evropském kontinentu byla naprosto jiná. Jak konstatuje Heinová a již dříve bylo v textu pojednáno, evropské organizace prohlašují, že sociální a etická odpovědnost je věc státu. Ovšem fenomény jako globalizace, informační technologie nebo konkurenceschopnost nutí i evropské podniky k tomu, aby jednaly eticky a zodpovědně. Přesto nelze srovnávat a ani aplikovat americké etické strategie do evropských podniků. Díky iniciativám, které zde vznikaly a vznikají, se situace zlepšuje a podnikatelé v Evropě začínají brát etiku a zodpovědnost vážně.

Souček však dodává, že etika by měla být zakotvena ve všech organizacích 21. století, a to na všech úrovních – horizontální i vertikální, externí i interní – tedy ve vztazích uvnitř firem i navenek. Činnost a chování vyplývající ze zařazení etiky do organizací by mělo přesahovat právní normy a předpisy.⁵²

V rámci etiky v organizacích je třeba používat i pojmy institucionalizace⁵³ a samoregulace⁵⁴. Ačkoliv někteří konatelé práva nemusí souhlasit, právo jako takové je doplňováno

⁴⁹ DYTRT, Z., Manažerská etika. Etika v managementu a podnikání, str. 92.

⁵⁰ HEINOVÁ, H., Rozvoj lidských zdrojů, sociálních partnerů a motivace pro další vzdělávání, str. 132.

⁵¹ HEINOVÁ, H., Rozvoj lidských zdrojů, sociálních partnerů a motivace pro další vzdělávání, str. 131.

⁵² SOUČEK, Z., Firma 21. století, str. 190.

⁵³ Pojem používaný ve společenských vědách, který charakterizuje začlenění a propojení určité sociální role, hodnot a představ do instituce.

regulací etickou. Winter pak dodává, že pokud se skupina lidí zaváže, mimo potřebných právních norem, dodržovat dohody na základě jednotných etických norem, jsou položeny základy institucionalizované etické samoregulace.⁵⁵

3.1.1 Etický kodex

Ve svém základu se jedná o dokument, který předkládá zaměstnancům a podniku vnitřně domluvená pravidla tak, aby byla zachována rovnováha a stabilita organizace. Etický kodex slovně vyjadřuje a naplňuje taktické kroky k plnění strategických cílů.⁵⁶ Pravidla popsána v kodexu by měla být dodržována, přestože nejsou předkládána v právním kontextu. Mohou být vymahatelná v závislosti na dohodě stakeholderů a managementu firmy, kdy se za porušení norem v kodexu, nastaví konkrétní postihy. Celý koncept je však postaven na dobrovolnosti a je především na vedení, nakolik se ztotožní s etickým kodexem organizace a jak jeho myšlenky předá dál svým zaměstnancům.

„Ustanovení etického kodexu slouží k prosazení etického chování a rozhodování, a pomáhá tak zlepšovat vnitřní i vnější prostředí subjektu.“⁵⁷

Pokud chce organizace mít vlastní etický kodex, je potřeba, aby samotný dokument vycházel z aktuální situace ve firmě a akceptoval vizi a misi firmy.

3.2 Právo

Dytrt cituje Adama Smitha: *„Právo je hlavním pilířem, který podporuje celou konstrukci. Jestliže je tento pilíř odstraněn, ohromná stavba lidské společnosti se musí v momentu rozdrobit na atomy.“⁵⁸*

Jak již bylo uvedeno, jedině právo je státem vymahatelné a vztahuje se na všechny obyvatele a jejich činnosti. Winter správně konstatuje, že pokud má být *„jev regulován či zakázán právem, je nutné si ujasnit, jaké právní nástroje mohou žádoucího cíle dosáhnout.“*

⁵⁴ Dohoda mezi stakeholdery na dodržování jasně specifikovaných pravidel. Pokud mají být pravidla vymahatelná, je potřeba stanovit sankce za nedodržení. Daná pravidla by však měla být schopná reagovat na změny prostředí.

⁵⁵ WINTER, F., Právo a reklama, str. 11.

⁵⁶ DYTRT, Z., Dobré jméno firmy, str. 124.

⁵⁷ *Business Leaders Forum* [online]. Business Leaders Forum, 2008 [cit. 2010-04-20]. Etický kodex. Dostupné z WWW: <<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?kodex>>.

⁵⁸ DYTRT, Z., Efektivní inovace, str. 124.

nout.⁵⁹ K těmto nástrojům patří právo veřejné, které se vztahuje na jevy mající vliv na celou společnost. Zobecněním práva veřejného můžeme říct, že „vše, co není zakázáno, je dovoleno.“⁶⁰ Za porušení práva veřejného přichází sankce vydaná státním orgánem (Policie ČR, soud). Druhým nástrojem je právo soukromé, které se vztahuje na jednotlivce a je pouze na poškozeném, zda bude svá práva uplatňovat nebo ne (např. sousedský spor, smlouvy mezi sebou). Státní orgány do ochrany soukromého práva nezasahují. Jak ale dodává Winter, často se stává, že právo veřejné je upřednostňováno před právem soukromým a to především proto, že ve společnosti panuje nedůvěra k individualitě a její schopnosti postarat se o své zájmy⁶¹. Mnohdy však právo nestačí pojmout a obsáhnout vše, co lidskou společnost utváří, a tehdy přichází na řadu etika. Na druhé straně je zásadní uvést, že z pohledu zákonodárce není akceptovatelné, „aby právo regulovalo či se pokoušelo regulovat morálku, etiku či dobrý vkus. Takové pojmy se totiž již svou podstatou právním nástrojům vymykají.“⁶²

⁵⁹ WINTER, F., Právo a reklama, str. 6.

⁶⁰ WINTER, F., Právo a reklama, str. 8.

⁶¹ WINTER, F., Právo a reklama, str. 6.

⁶² WINTER, F., Právo a reklama, str. 11.

4 MANAGEMENT

Základem každé společnosti nebo organizace jsou lidé. Tak jako lidé jsou utvářeni celou společností, oni samotní tvoří, vedou a působí na organizace a firmy. Na počátku podnikání stojí proces rozhodování a návrh strategie (manažer), který je uveden v život činností lidí s odpovídajícími znalostmi a kompetencemi (zaměstnanci). Má-li však být výsledek efektivní, je třeba, aby všechny strany dodržovaly morální zásady.

Velký vliv má jistě v této oblasti všeobecné vzdělávání a výchova. Ve výchově hovoříme především o „*osvojování morálních, etických a právních norem, vytváření právního vědomí a morálky*.“⁶³ Přestože podniky tvoří vždy kolektivy lidí, které musí pro dobrou funkci organizací společně kooperovat, základ zdravé organizace a spokojených zaměstnanců spočívá ve vedení firem.

Porvazník definuje základní rovnici pro kompetentní manažery:

$$IQ + EQ + AQ^{64}$$

Vést podnik znamená v první řadě umění vést sám sebe. K této potřebě se jistě řadí i nutnost konkrétního stupně vzdělání, tedy dovedností i znalostí, a neocenitelné jsou i „*individuální a kolektivní hodnoty – způsoby nazírání na život, společnost, odpovědnost, osobní cíle, vztahy ke spolupracovníkům, zájem o učení a další vztahy a procesy*.“⁶⁵ Teprve takto kompletní člověk je schopný vést a strategicky a zodpovědně řídit skupinu lidí – zaměstnanců. Správná motivace, znalostní rozvoj zaměstnanců, budování firemní kultury⁶⁶ jsou jistě nástroje personálního řízení, které však zároveň zapadají do konceptu vnitřního společenského a sociálního CSR. Správná volba zaměstnanců, společné podnikové cíle a hodnoty celého kolektivu pak vedou k tomu, že zaměstnanci pracují a tvoří statky rádi, pečují automaticky o firemní kulturu, jsou k zaměstnavateli loajální. Takto utvořený stabilní tým a jednotné prostředí jsou základem pro kvalitní výrobu produktů, poskytování služeb nebo

⁶³ HEINOVÁ, H., Rozvoj lidských zdrojů, sociálních partnerů a motivace pro další vzdělávání, str. 124.

⁶⁴ IQ – inteligenční kvocient, EQ – emoční kvocient a AQ – osobnostní kvocient

⁶⁵ HEINOVÁ, H., Rozvoj lidských zdrojů, sociálních partnerů a motivace pro další vzdělávání, str. 125.

⁶⁶ Taktéž podniková nebo organizační kultura je součástí vnitřní politiky podniku, která nese vliv na výkon a úspěch organizací. „Je dána souborem zvyklostí a tradic, pravidel, hodnot a norem projevujících se v charakteristických formách chování zaměstnanců. Vytváří rámec, který do značné míry určuje, vede a motivuje chování při práci.“

servisu. Je to jisté pracovní a společenské prostředí nejen pro zaměstnance, ale i pro vnější okolí.

Druckerova citace shrnuje aktivity manažerů následovně: „*Manažeři jsou jako akrobati. Musí udržet rovnováhu mezi zaměstnanci, akcionáři, bankami, rodinou. Umění manažerů spočívá v uspokojení zájmů všech.*“⁶⁷

4.1 Manažerská etika

Manažerská etika je systém, který spojuje osobnost manažera a činnosti obsáhlé s vedením podniku. Cílem manažerské etiky je rozvíjet kvalitní a vyvážené vztahy mezi obchodními partnery i na vertikální úrovni, tj. vztah zaměstnavatel a zaměstnanec tak, aby byly efektivním způsobem dosaženy výrobní a obchodní činnosti. Dytrt v této souvislosti hovoří o inovaci, „*kteřá stimuluje vyvolání změn v systému a technologii práce všech manažerů.*“⁶⁸ Všechny procesy, které souvisí s etickým managementem, jsou dlouhodobého charakteru a projevují se jako kultura řízené organizace.⁶⁹

Vztahy tvořené manažerskou etikou se formují na principu fair play a win-win (vítěz-vítěz). Carroll k principu win-win dodává, že není vždy dosažitelný. Říká, že „*reprezentuje legitimní a požadovaný cíl pro management k dosažení ochrany jeho dlouhodobých zájmů.*“⁷⁰

Na opačné straně etiky stojí tzv. neetika. Ta je stále ještě uplatňována v podnicích a většínou se projevuje nekalými praktikami a korupcí. Boettke proto upozorňuje, že situace se nezmění, dokud nebudou vyřešeny politické a legislativní problémy.⁷¹

Manažerská etika se sestává se tří subsystémů (Obr. 2) – morálky, která vychází z jedince samotného (výchova, genetický základ, normy, stereotypy, atd.), kompetence, kde hovoříme o znalostech a zkušenostech získaných vzděláváním se nebo životním vývojem, a aplikace-realizace, která souvisí s uměním řídit podnik.

⁶⁷ SOUČEK, Z., Firma 21. století, str. 191.

⁶⁸ DYTRT, Z., Efektivní inovace, str. 51.

⁶⁹ DYTRT, Z., Efektivní inovace, str. 51.

⁷⁰ CARROLL B., Archie. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons* [online]. 1991, neuváděno, [cit. 2010-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.cba.ua.edu/~aturner/MGT341/MGT341%20Readings/Pyramid.pdf>>.

⁷¹ DYTRT, Z., Efektivní inovace, str. 51.

Manažerská etika a etický management „se nemanifestuje častým manipulováním se slo-
vem etika, ale jen tím, že etika se stává samozřejmým obsahem všech rozhodnutí manažera,
tedy podnětných inovací, kterými vytváří prostor pro aktivitu všech zaměstnanců.“⁷²

K nástrojům etického managementu patří etický audit, úřad ombudsmana pro etiku ve fir-
mě a etický výbor.⁷³

Výklad, který prezentuje Carroll, nepopírá teze čisté etiky a morálky. Avšak vychází z teo-
rie, která je v angličtině známá jako „immoral, amoral and moral management“. Teorie po-
pisuje tři typy manažerů (Obr. 3), kteří svým chováním ovlivňují interní a externí prostředí
firmy.

4.2 Zodpovědné řízení

Zodpovědné řízení úzce souvisí s etickým managementem, přesto se dnes tato disciplína
stále diferencuje a úzce souvisí s CSR. V roce 1999 Organizace pro ekonomickou spolu-
práci a rozvoj vytvořila dokument Zásady OECD pro řízení a správu společnosti, kde byly
představeny principy tzv. Corporate Governance.⁷⁴ Dokument se zaměřuje na:

- práva akcionářů,
- spravedlivé zacházení s akcionáři,
- úlohu zájmových skupin při řízení a správě společnosti,
- zveřejňování a transparentnost informací,
- odpovědnost správních orgánů.⁷⁵

Pro podmínky českých organizací přepracovala tento dokument Komise pro cenné papíry
a nese název Kodex správy a řízení společností a jeho hlavní myšlenkou je, aby se zainte-
rované organizace chovaly ke svému okolí otevřeně, byly poctivé a za svou činnost zodpo-
vědné.

⁷² DYTRT, Z., Efektivní inovace, str. 53.

⁷³ DYTRT, Z., Manažerská etika. Etika v managementu a podnikání, str. 101.

⁷⁴ Systém, který definuje řízení a kontrolu ve společnostech, které se věnují především obchodování. Právě tento systém předkládá organizaci, jak vytvářet pozitivní vztahy se stakeholdery.

⁷⁵ SOUČEK, Z., Firma 21. století, str. 189.

Principy Corporate Governance se pak odráží ve zlepšování návratnosti aktiv firmy, investic do aktiv, které mají vysokou návratnost a limitováním aktivit s nízkou návratností.

Projekty vedené jako CSR aktivity jsou pro organizace reálnými aktivitami, kam je potřeba efektivně investovat nejen finance, ale i nefinanční prostředky, které však v konečném důsledku jsou velmi výnosné a přináší především nehmotné, pro manažery neměřitelné, ale kvalitativní statky. V případě CSR jsou hmotný zisk a kvantitativní výsledky vedeny jako sekundární měřitelné vyhodnocovací zdroje.

Pro řízení CSR projektů je možné používat několik metod. Jednou z nich je metoda PDCA, která je manažery nebo organizacemi aplikovatelná při zavádění CSR projektů.

Prskavcová metodu PDCA popisuje (Obr. 4):

- „*P – Plan (plánování, příprava konceptu, popis činnosti),*
- *D – Do (realizace plánovaných akcí),*
- *C – Check (kontrola, vyhodnocení akce),*
- *A – Act (zlepšování, které firma využije v následujícím cyklu).“⁷⁶*

Jak již bylo naznačeno, neexistuje mezi teoretiky CSR a manažery jasná shoda, která by předepisovala, proč a jak má být koncept CSR do firem zaveden, používán a hodnocen. Ještě větší dilema na toto téma panuje na rozmezí velkých organizací a malých a středních podniků. „*Pro rozšíření a zakořenění CSR je zásadní, aby byla relevantní i pro malé a střední podniky, které například v rámci Evropské unie tvoří v současné době 99 % všech podniků a zaměstnávají 50 % všech zaměstnanců.*“⁷⁷ K dalším klíčovým dilematům patří i fakt, že dodnes jsou standardy pro vyhodnocování společenské a sociální odpovědnosti firem diskutabilní.⁷⁸

4.3 Inovace

Pokud hovoříme o zavádění managementu etiky i konceptu CSR do organizací, je potřeba zařadit tento úkon do kategorie inovací. Přestože inovace v mnohých evokuje uvedení pou-

⁷⁶ PRSKAVCOVÁ, M., Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností, str. 23.

⁷⁷ DYTRT, Z., Dobré jméno firmy, str. 122.

⁷⁸ DYTRT, Z., Dobré jméno firmy, str. 123.

ze nového a neznámého, opak je pravdou. OECD definuje inovaci jako „zavedení nového“ ale i „podstatně zlepšeného produktu (zboží nebo služby), procesu, nové marketingové metody nebo organizační metody do podnikatelských praktik, organizace pracoviště nebo externích vztahů.“⁷⁹

Inovace je definována jako řízený proces, kterému předchází myšlenka – invence. Zavedení myšlenek CSR do organizace nemůže být jednorázovou aktivitou. Jedná se o dlouhodobý proces, který je potřeba regulovat a pravidelně vyhodnocovat tak, aby bylo možné předpovídat budoucí vývoj a vyhýbat se krizím.

Pokud se projekt nebo celý podnik ocitnou v krizi, ať už interní nebo externí, měl by zasáhnout tzv. krizový management, který musí představit nové zásadní prvky, které budou hodnoceny jako kladné inovace. Na druhé straně je taktéž nutné vědět, že ne každá zavedená inovace musí být úspěšná. Vždy zde hraje velkou roli management a jeho umění plánovat, takticky zavádět a strategicky myslet.

Při řízení inovací vycházíme ze dvou strategií – prozápadní a asijské, tzv. Kaizen (Obr. 5). Svůj značný vliv nesou při zavádění inovací i subsystémy, které definuje Dytrt. Patří k nim již popsané pojmy – manažerská etika, sociální odpovědnost a dobré jméno firmy (Obr. 6).

Pro řízení inovačních procesů se může užívat několik metod, např. SWOT⁸⁰ nebo metoda BCG⁸¹.

⁷⁹ SAMOLEJOVÁ, A., Inovace v době krize, str. 200.

⁸⁰ Především marketingová metoda pro dlouhodobé plánování definovaná Albertem Humpreym pro stanovení aktuálního stavu firmy nebo projektu v oblasti externích (O - příležitosti a T - ohrožení) a interních (S – silné stránky a W – slabé stránky) podmínek.

⁸¹ Dlouhodobá strategie, která se odvíjí od životního cyklu produktu (životní cyklus produktu je charakterizován v matici jako otazníky, hvězdy, dojně krávy a psi). Základními ukazateli jsou tržní podíl a růst trhu ve vztahu ke konkurenci. Strategie má pomáhat porozumět chybám, které firmy nejčastěji dělají.

5 MARKETING A MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

Pokud se management věnuje především řízení sebe sama a lidí v organizaci, pak marketing vytváří a realizuje aktivity, které uskutečňují vizi, misi a strategii podniku a managementu.

5.1 Marketing

Vysekalová pro potřeby českých zemí k pojmu marketing konstatuje: „*to slovo před 20 lety u nás prakticky nikdo neznal, před 10 lety se jím každý oháněl, ale nikdo přesně nevěděl, co to je, dnes se každý druhý považuje za marketingového odborníka.*“⁸²

Marketing a marketingoví specialisté se věnují deseti základním fenoménům: zboží, službám, zkušenostem, událostem, osobnostem, místy, vlastnictvím, organizacemi, informacemi a idejemi.⁸³ Cílem těchto podstat a managementu je především uspokojovat potřeby⁸⁴ spotřebitelů. A právě tyto cíle jsou obsahem moderního marketingu, který Kotler definuje jako „*společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.*“⁸⁵

Marketing je závislý na klasickém ekonomickém principu, který je vyjádřený vztahem nabídky a poptávky. Především s ohledem na vysokou míru konkurence, nabízí organizace služby a produkty vysoké kvality, na určitém prostranství – trhu a za určité ceny, které uspokojí zákazníka. Aby poptávka byla naplněna je nutné s druhou stranou udržovat dobré vztahy – vztahový marketing⁸⁶.

Marketing je systémem k řízení trhů a v jeho moderním podání se nevztahuje pouze na propagaci a prodej již vyrobeného výrobku nebo služby, marketing má přesah až ke koncepčním idejím a myšlenkám o vytvoření produktů a služeb. To znamená, že marketingový pracovník musí analyzovat zmiňovaný trh, konkurenty, vnější i vnitřní prostředí, potřeby a přání zákazníků atd. Na základě výzkumů a analýz pak tvoří produkty a služby zákazníkům na míru. Proces výzkumů a analýz pokračuje dál a kopíruje celý životní cyklus výro-

⁸² KOTEK, P., Jitka Vysekalová: Marketingové přístupy se využívaly i dřív, jen pod jinými názvy, *Právo*, str. 17.

⁸³ KOTLER, P., *Marketing management*, str. 20.

⁸⁴ Pocit nedostatku

⁸⁵ KOTLER, P., *Moderní marketing*, str. 39.

ku, tzv. marketing managementu⁸⁷. Řízení zasahuje celý marketingový proces, který je složený z analýzy marketingových příležitostí, volby cílových trhů, vytvoření marketingového mixu a řízení marketingového úsilí.

Skrz marketingovou koncepci musí marketingoví specialisté řešit dvě otázky „na jedné straně obsluhovat zákazníky se ziskem a na druhé straně udržet soulad mezi potřebami a přáními zákazníků a prospěchem celé společnosti.“⁸⁸

Kritika marketingu se vztahuje především na vysoké ceny produktů, služeb a reklamy. Společnost poukazuje na nekalé marketingové praktiky, kam řadí klamavé ceny, klamavou reklamu nebo nedostatečné informace na obalech. Špatné světlo vrhá i prodej pod nátlakem nebo nekvalitní a nebezpečné produkty.

Protože marketing plní přání spotřebitelů, stává se, že často vytváří přání falešná, která jsou náročná na uspokojení. Invaze náročných přání vytváří ve společnosti nadměrný materialismus, který vede k velké všeobecné spotřebě, která zatěžuje životní prostředí. S rostoucím materialismem se nedostává veřejných statků, protože ustupují statkům soukromým, trpí i kultura, protože společnost je obkloповána konzumem a reklamou. Velkým nebezpečím je rostoucí politická moc nadnárodních organizací.

Proti těmto reáliím se z druhé stává nevládní organizace a politické mocnosti, které se snaží regulovat stinnou stránku marketingu. Vznikají nezávislé organizace nebo politická uskupení, které se zabývají ochranou spotřebitele, ochranou životního prostředí, regulují reklamu nebo certifikují aktivity firem.

Proto musí zodpovědní marketingoví pracovníci zařazovat do celkové marketingové koncepce i zodpovědnost, která je obsažena v konceptu CSR.

5.2 Marketingová komunikace

Pokud se má produkt nebo služba stát prodejnou, je třeba o ní informovat – komunikovat se zákazníkem. Stále vznikají další a modernější prostředky komunikace⁸⁹ – komunikační

⁸⁶ Proces vytváření, udržování a rozšiřování pevných, hodnotných vztahů se zákazníky a jinými účastníky.

⁸⁷ Věda a umění zvolit cílové trhy a vybudovat s nimi výnosné vztahy.

⁸⁸ KOTLER, P., Moderní marketing, str. 219.

⁸⁹ K důležitým moderním částem komunikace patří sponzoring nebo veletrhy. Pelsmacker sponzoring definuje jako „investování peněz nebo jiných vkladů do aktivit, jež otevírají přístup ke komerčně využitelnému potenciálu, spojenému s danou aktivitou“ (investice vložené do sponzoringu: 1984 – 2 mld. USD, 1996 – 16,6

mix⁹⁰, které se navzájem propojují. Mají však silnější zásah cílové skupiny, a přestože působí odděleně, zákazník je vnímá jednoduše, jako jeden zdroj. Tento symbiotický vztah má za následek vytvoření pojmu – integrovaná marketingová komunikace, tj. „*nový způsob pohledu na celek, z něhož jsme viděli pouze část, jako je reklama, public relations, podpora prodeje, nákup, komunikace, atd.*“⁹¹ Všechny tyto nástroje jsou propojeny tak, aby dosahovaly „*maximální, zřetelný a konzistentní dopad.*“⁹²

Pro tvorbu kvalitní marketingové komunikace není potřeba jen znát prostředí a stakeholdery, ale dobře operovat při komunikaci s tzv. 4P – product, price, place, promotion (produkt, cena, distribuce a propagace) a tzv. 4C – customer, cost, convenience, communication (zákazník, náklady, dostupnost, komunikace). Právě tyto faktory mohou formovat směr marketingové komunikace a budovat vztah organizace-stakeholderů nejen ve vztahu k prodeji, ale i ve vztahu k organizaci jako instituci.

Ve vztahu k CSR platí rovnice, která tvrdí, že:

$$CSR - HR = PR^{93}$$

Proto je potřeba dbát na to, že CSR není PR, přestože PR je pro dobré CSR velmi důležité.

Základními kameny pro chování organizace je i její firemní kultura, osobnost a identita. Tyto pojmy formují firemní image a reputaci. Pokud máme srovnat tyto pojmy, je potřeba konstatovat, že než získá firma nějakou image, musí si u stakeholderů vytvořit dojem (tzv. impression management⁹⁴). Image by jistě měla vycházet z etických zásad organizace

mld. USD). Hovoří o nástroji tematické komunikace, kde funguje vztah sponzor (poskytovatel prostředků) a sponzorovaný (příjemce, který však svou činností naplňuje komunikační cíle sponzora). Sponzorství od roku 1984 nabírá velkého vlivu. Pelsmacker zdůvodňuje silný vliv sponzorování aktivit tím, že náklady na klasickou reklamu stále rostou a přitom již potenciální zákazníci nebaví (např. televizní divák v USA shlédne denně asi 1000 reklam). Je ale otázkou času, kdy nastane situace, že lidé budou sponzorovanými pořady, znělkami, akcemi přehlčeni. Proto i sponzorování hledá nové možnosti, kde realizovat svůj potenciál, a to nejen v hledání nových cílových skupin, ale i nových aktivit (sport, kultura, umění, zábava, hodnotový marketing, MUSH – na dobrý účel, transakce, ambush).

Již deset let je Nadací Forum 2000 pořádán mezinárodní veletrh neziskových organizací NGO Market. Zde neziskové organizace hledají nejen své podporovatele, ale utvářejí se zde i mnohé trendy. Poslední ročníky především se cílí na systematičnost a efektivitu celého konceptu CSR.

⁹⁰ Komunikační mix je tvořen nástroji: reklama, podpora prodeje, osobní prodej a Public Relations.

⁹¹ DE PELSMACKER, P., Marketingová komunikace, str. 29.

⁹² DE PELSMACKER, P., Marketingová komunikace, str. 29.

⁹³ GALANDROVÁ, D., Konference Corporate Social Responsibility odpovědný přístup = konkurenční výhoda, 2009.

⁹⁴ SVOBODA, V., Public Relations, str. 62.

(popř. etického kodexu) a měla by být organizovaná a plánovaná. Dobrá image se pak následně v čase kvalitativně posune k reputaci firmy. Pošramocenou image lze ještě napravit, ovšem reputaci tak snadno nenavrátíme do původního stavu. Hlavní rozdíl vychází z faktu, že image má blízko ke corporate identity a reputace inklinuje k pojmům jako hodnoty, vážnost, sociální status, věrohodnost, kompetentnost či uchování moci⁹⁵.

5.3 Pracovní hypotézy

Hypotéza 1 – Společenská odpovědnost organizací přináší důležitý koncept, který je začleňen do strategie organizace.

Hypotéza 2 – Společenská odpovědnost organizací se stává důležitým prvkem pro komunikaci, protože přináší zajímavá témata.

Hypotéza 3 – Osvěta v boji proti obezitě u české mládeže se stále zlepšuje. Svými preventivními programy k situaci přispívá nejen stát, ale i samotní výrobci potravin.

Hypotéza 4 – Projekt Hravě žij zdravě přináší v konkurenčním prostředí dobré výsledky.

⁹⁵ SVOBODA, V., Public Relations, str. 64.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 KOFOLA HOLDING a.s.

Následující část se bude věnovat analýze holdingu Kofola a.s. a jeho CSR aktivitám. Proto, aby mohl koncept CSR v organizaci zakořenit, je potřeba systematicky analyzovat externí a interní prostředí. Pověřená osoba musí CSR navázat na filozofii dané organizace, do které patří vize, mise i strategie. Velký vliv hrají samozřejmě stakeholdeři, kteří musí vytvoření koncepce CSR vyhodnotit a reagovat na její existenci a následně se s ní ztotožnit. Velkou roli hraje i komunikace CSR aktivit⁹⁶, zpětná vazba a další návaznost konceptu.

Kromě historického přehledu představí níže uvedené kapitoly holding Kofola a.s. v jeho aktuální připravenosti začlenit koncept CSR do své strategie.

6.1 Historický náhled

Na začátku figurovala Kofola jako nápoj, jejíž prapůvod sahá až do roku 1883, kdy Gustav Hell založil firmu na výrobu farmaceutik, cukrovinek, sodové vody a sladových extraktů. Velký zlom se dostavil až ke konci 50. let 20. století, kdy tým Zdeňka Blažka dostal za úkol „zajistit vývoj a výrobu nealko nápoje, který bude schopen nahradit západní imperialistické nápoje kolového typu.“⁹⁷ Od roku 1960 se Kofola vyráběla v podniku Zátka v Praze a sklízela obdiv nejen u zákazníků, ale i odborníků. Po roce 1989 však příliv zahraničních nealkoholických nápojů význam Kofoly významně oslabil a značka na chvíli padla do zapomnění.

V roce 1993 však rodina Kostase Samarase zakoupila sodovkárnu, která patřila státnímu podniku Nealko Olomouc v Krnově. Založili tak firmu SP Vrachos s.r.o., která vyráběla sycené nápoje. Rok 1996 je považován za rok, kdy byla založena firma Kofola a navíc vznikla i dceřiná dopravní společnost SANTA – NÁPOJE Krnov. V letech 1996-1999 dochází k vylepšení technologické platformy a vstupu na slovenský trh. V roce 2000 „firma poprvé spojila svůj výrobní program s nápojem Kofola, když s opavskou farmaceutickou společností Ivax, tehdejším vlastníkem značky, uzavřela licenční smlouvu na jeho stáče-

⁹⁶ Např. organizace Ceres-ACCA každoročně hodnotí zprávy amerických firem o jejich CSR. Komunikace tvoří až 25 % náplně zprávy, 35 % tvoří důvěryhodnost zprávy a 40 % úplnost prezentovaného dokumentu.

⁹⁷ *Kofola.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-04-20]. Historie značky. Dostupné z WWW: <<http://www.kofola.cz/index.cfm/historie/historie-znacky/>>.

ni. ⁹⁸ Registrovanou známku nápoje a jeho recepturu rodina z Řecka odkoupila od společnosti Ivax až v roce 2002 a vznikla Kofola a.s. Kofola Holding a.s. vzniká až v roce 2009. Vzniku předcházela akvizice společnosti HOOP Polsko, která sama získala od svého vzniku značný podíl na polském trhu s nealkoholickými nápoji. Dnes je skupina zastoupena v České republice, na Slovensku, v Polsku a Rusku. Podrobný historický přehled holdingu předkládá tabulka (Tab. 7).

6.2 Vnitřní prostředí

V rámci vnitřního prostředí skupiny Kofola bude analyzována strategie firmy (tj. koncept, mise, vize) a hodnoty firmy. Významnou součástí se stane analýza struktury firmy, protože právě zde se projeví působení stakeholderů, vlivy managementu a marketingu i komunikace na vývoj CSR.

6.2.1 Strategie firmy

Pokud se budeme držet konceptu korporátní strategie navrženého Solution Portals⁹⁹ zjistíme, že na vrcholu stojí koncept, který uvádí, jakou činností firma vydělává peníze. V případě holdingu Kofola se jedná o výrobu, distribuci a prodej širokého portfolia nealkoholických nápojů (Tab. 8).

Mise skupiny Kofola zní *„s nadšením vytvářet atraktivní značky nápojů, které budou nabízet spotřebiteli takovou funkční a emotivní hodnotu, že se pro něj stanou významnou součástí životního stylu.“*

Mise společnosti je podpořena vizí *„být preferovanou volbou pro zákazníky, zaměstnance a akcionáře. Do roku 2012 chceme být celkově „dvojkou“ na nealko trhu v České republice, na Slovensku a v Polsku. Naším cílem je mít v každé z těchto zemí v segmentu kolových nápojů a vod značky, které budou na 1. nebo 2. místě v těchto segmentech. V ostatních kategoriích být do pomyslného 3. místa.“*¹⁰⁰

⁹⁸ Kofola a.s. [online]. 2010 [cit. 2010-04-20]. Historie. Dostupné z WWW: <<http://www.firma.kofola.cz/18-historie.html>>.

⁹⁹ KOUKAL, Jiří. *Jirikoukal.com* [online]. 2010 [cit. 2010-04-20]. Teoretické koncepty. Dostupné z WWW: <<http://www.jirikoukal.com/strategicke-rizeni/teoreticke-koncepty/page5.html>>.

¹⁰⁰ Kofola a.s. [online]. 2010 [cit. 2010-04-20]. Mise a vize. Dostupné z WWW: <<http://www.firma.kofola.cz/20-mise-vize.html>>.

6.2.2 Kofola holding a.s a vztah k CSR

Značka Kofola staví svoji strategii na několika důležitých vlastnostech – tradice, znalost, záruka kvality a originalita. Značka i všechny produkty jsou „své“ a na nic si „nehrají“.

Hlavními hodnotami jsou nápoje, život, emoce. Tedy pojmy, které zahrnují nejen myšlenku podnikání, ale i fakt, že cíl podnikání je směřován na lidi a jejich prožitky z pití nealkoholických nápojů.

Myšlenka konceptu CSR pronikla do holdingu zhruba před čtyřmi lety. Avšak za tuto dobu nebyl koncept začleněn do strategie společnosti a pohybuje se ve stadiu „kultivace“. Znamená to, že za uplynulé období si management a zaměstnanci stihli teprve zvyknout na myšlenku CSR a pověřená osoba začala na základě svých znalostí popisovat ve společnosti základní úkony, které pod CSR spadají. Ovšem v rámci sociálního a společenského pilíře se událo mnoho zásadních věcí – byl vytvořen etický kodex, stanoveno Desatero týmových pravidel, navázána pomoc a podpora neziskových aktivit (kultura, sport, vzdělání, znevýhodněné skupiny obyvatel, atd.), která směřuje především do regionů, kde společnost působí.

V rámci všech třech pilířů CSR se holding snaží respektovat stanovené normy, tzv. CSR zásady:

- zodpovědná marketingová komunikace,
- zodpovědná konzumace (projekty Hravě žij zdravě, PitBot),
- zodpovědný řidič,
- zaměstnanecká zodpovědnost,
- zodpovědné obchodování (win-win status),
- produktové CSR (odpovědnost zaměřená na jednotlivé značky).

Díky CSR zásadám – tedy pojmenování problematiky a zároveň postupné uvádění CSR do praxe, začínají zaměstnanci na tuto oblast pohlížet jinými očima a taktéž si uvědomují, že nejsou pouze zaměstnanci, ale součástí celku, jehož cíle a hodnoty jdou dále než za pouhým ziskem. K těmto úvahám napomáhá i komunikace CSR aktivit. Ta prozatím probíhá hlavně formou interní komunikace. Interní komunikace má edukační ráz, a je naplňována skrz – firemní časopis, nástěnky, newslettery na toaletách, přes intranet, internetové stránky

či přímou účastí na jednotlivých aktivitách. Z konkrétních projektů jsou, kromě interní komunikace, externě komunikovány – Hravě žij zdravě (internetové stránky, běžná média), Zodpovědný řidič (Horká linka, média) a regionálně podporované projekty, které samy přitáhnou pozornost médií.

Pokud se zaměříme na držení norem ISO, EMAS atd., které mohou být součástí konceptu CSR, je nutné konstatovat, že společnost těmito normami disponuje (má normu ISO 9001, BRC, IFS a připravují se normu na ISO 14001), ale nezačleňuje je do konceptu CSR.

Koncept CSR a jeho naplňování je pro společnost Kofola nákladem, který se ročně pohybuje v řádech milionů korun. Management však neočekává finanční zisk, ale zisk nehmotný, který se odráží především v tom, že se Kofola Holding a.s. prezentuje jako dobrý soused.

Do budoucna chce společnost své myšlenky dále rozvíjet a začleňovat do strategie napříč celou společností. Začlenění bude opět vycházet z hodnot – nápoje, život, emoce – a zacílí především na oblasti – spotřebitelé, zaměstnanci, životní prostředí, akcionáři.

6.2.3 Struktura firmy

Přestože pro účely této práce bude analyzován pouze Kofola Holding a.s. pro představu bude vhodná zmínka několika údajů vztahujících se k celému koncernu.

Celá společnost je strukturovaná do tří úrovní a do dvou základních strategických řídicích jednotek. Hlavním řídicím orgánem je Kofola S.A., která sídlí ve Varšavě. Druhou linii zabírají Kofola Holding a.s. (Ostrava), HOOP Polska Sp. z o.o. (Kutno, Bielsk Podlaski, Grodzisk Wielkopolski, Varšava), PCD HOOP Sp. z o.o. (Polsko), Bobmark Int. Sp. z o.o. (Polsko), Transport Spedycja Handel Sulich Sp. z o.o. (Polsko) a OOO Megapack (Rusko). Kofola Holding a.s. se dále dělí na jednotky – Kofola a.s. ČR (Krnov, Mnichovo Hradiště, Praha), Kofola a.s. SR (Rajecká Lesná, Senec, Malý Šariš, Zvolen), Santa – Trans s.r.o. ČR a Santa – Trans s.r.o. SR. Pod ruský Megapack spadá OOO Trading House Megapack (Moskva). Ve vztahu k řízení jsou tyto části Kofoly S.A. řízeny s využitím manažerských nebo finančních metod.

Společnost Kofola S.A. zaměstnává téměř 2 500 zaměstnanců na území čtyř států.

Významným ukazatelem je i podíl na trhu. Je nutné vycházet z faktu, že Kofola S.A. působí na třech různých trzích v ČR, SR a PL. Grafy (Obr. 7) dokumentují, že v roce 2009 měla

Kofola S.A. celkový podíl na trhu s nealkoholickými nápoji v ČR – 12,6 % (tj. 17 141 613 380 Kč), v SR – 14,9 % (tj. 312 247 225 EUR), v PL – 4,2 % (tj. 10 585 856 323 PLN).

Z portfolia nabízených produktů se v ČR a SR velmi daří Kofole, následně pak nápoji Jupí (ČR) a Rajec (SR). Polsko ovládají privátní značky, kterou následuje HOOP Cola.

6.2.4 Stakeholderi

K hlavním stakeholderům, které je potřeba v Kofola S.A. charakterizovat, jsou manažeři. Uspořádání řídicích pravomocí je maticové a hlavní význam hraje centralizace pozic a regionální uspořádání. Právě uspořádání v holdingu vytváří centralizované funkce, které se v každém z regionů věnují – vztahům s veřejností, řízením lidských zdrojů, financím, obchodním a provozním aktivitám, jako marketingu, vývoji a kvalitě produktů. „*Regionální ředitelé řídí marketing, prodej a distribuci a výrobní závody. Finance a lidské zdroje jsou přímo řízeny holdingovými útvary, regionální ředitel má tyto jednotky v nepřímé podřízenosti*“¹⁰¹ (Obr. 8).

Mezi další významné interní stakeholdery se řadí zaměstnanci. Jak již bylo uvedeno, Kofola S.A. disponuje téměř 2 500 zaměstnanci. Z grafu (Obr. 9) počet zaměstnaných osob ve společnosti má spíše progresivní tendenci, především na Slovensku.

K významným investorům se řadí investiční fond Enterprise Investors, který vlastní 45,42% podíl společnosti. Rok 2007 je významný vstupem strategického partnera, polské společnosti Hoop. Díky sloučení těchto dvou nápojových firem dochází k obchodování 26 mil. akcií firmy Kofola S.A. na Varšavské burze. „*Z tohoto počtu pouze 0,4 % tedy cca 118 tis. akcií je volně obchodováno na burze. Zbývajících 99,6 % akcií je v rukou rodiny Samarasových společně s dalším finančním investorem a dvěma manažery.*“¹⁰²

¹⁰¹ STEIF, J., Žraloci a malé ryby, str. 313.

¹⁰² MOTEJLEK, Miroslav. *Motejlek.com* [online]. 15.7.2009 [cit. 2010-04-20]. Kofola se propadá, Samarasové za měsíc přišli o 830 milionů korun. Dostupné z WWW: <<http://www.motejlek.com/kofola-se-propada-samarasove-za-mesic-prisli-o-830-milionu-korun>>.

Kofola obchoduje s mnohými dodavateli (např. dodavatelé koncentrátů, preforem – Alpla, služeb – O2, Hewlett Packard, Toyota, ČEZ, atd.). Spolupráce byla a je více než úspěšná „dodavatelé byli ochotnější vyjednávat o cenách“¹⁰³.

Mezi hlavní světové konkurenty skupiny Kofola S.A. se řadí jistě Coca-Cola Company (produkty Coca-Cola, Dietní Cola, Fanta, Sprite), PepsiCo (produkty Pepsi, Tropicana, Lipton, 7UP, Mirinda) a Cadbury Schweppes. Na regionální úrovni se k hlavním konkurentům řadí Karlovarské minerální vody (produkty Mattoni, Aquila, Magnesia). Umístění v nejlepší trojce je pro společnost hlavním strategickým cílem. V Polsku si Kofola S.A. drží čtvrtou pozici (9 % trhu) za Coca-Cola Company, PepsiCo a polskou společností Maspex. V Maďarsku skupina zatím neprorazila na pozice hlavních distributorů a prodejců nealkoholických nápojů a v Rusku díky 50 % podílu ve společnosti OOO Megapack konkuruje Kofola S.A. na poli lehce alkoholických nápojů. „V České republice zatím ovládají tři největší hráči 46 % trhu, v Polsku 43 %, na Slovensku 35 %.“¹⁰⁴

6.2.5 Ocenění

Firemní kulturu a hodnotu zajisté dotváří získaná ocenění. Kofola S.A. se může pochlubit hned několika oceněními na různých úrovních nebo působením v různých asociacích nebo organizacích. Níže budou zmíněny vztahy, které se týkají holdingu Kofola a.s. Ostatní shrnuje tabulka (Tab. 9).

V roce 2007 získala Kofola a.s. cenu Europe's 500 of Business Week. Následovalo podepsání Signatory of the European Road Safety Charter v roce 2008 a úspěch byl zaznamenán umístěním holdingu v Czech TOP 100. Rok 2008 přinesl nominaci generálního ředitele Kofola a.s. Slovensko na titul Manažer roku. Zařazení do Czech TOP 100 se dostavilo i v roce 2009.

6.3 Vnější prostředí

Pro úplnost analýzy strategie skupiny Kofola S.A. je potřeba stručně shrnout podmínky stanovené vnějším prostředím firmy. „Potravinářský a nápojový průmysl je jedním z nej-

¹⁰³ ČTK. Kofola loni zpět násobila zisk na 443 milionů korun. *Profit.cz* [online]. 7.4.2010, 14, [cit. 2010-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.profit.cz/clanek/kofola-loni-zpetinasobila-zisk-na-443-milionu-korun.aspx>>.

¹⁰⁴ STEIF, J., Žraloci a malé ryby, str. 306.

*důležitějších a nejdynamičtějších průmyslových odvětví Evropy. Sestává přibližně z 310 000 společností a poskytuje práci více než 4 miliónům lidí.*¹⁰⁵ Roční obrat v tomto průmyslu se pohybuje kolem 900 biliónů EUR.

Díky svému cílení na trh s nealkoholickými nápoji oslovuje skupina různé segmenty. Celkově však společnost cílí na celou populaci. Musí však přijímat změny, ke kterým v populaci dochází. Patří sem hlavně stárnutí obyvatel v zemích, ve kterých působí, vlivy civilizačních chorob (obezita) a trendy udávané dobou. Na trhu je v posledních letech znatelný přechod od syčených nápojů k tzv. zdravým nápojům – ochucené balené vody, ovocné šťávy a džusy, mléčné produkty, kávoviny, čajové nápoje a energetické nápoje.¹⁰⁶ Trendy, které udává formující se populace, vyplývají z kulturního a sociálního rozpoložení společnosti. Zde se formují dva extrémy – společnost, která je vzdělaná, aktivní, touží žít zdravě a nemá potíže s nákupem dražších potravin a nápojů. Ke druhé skupině se řadí lidé s nižším vzděláním, převážně pasivním životním stylem a stravováním se ve fast-foodech¹⁰⁷. Sekundárně tento proces pak ovlivňuje ekonomickou situaci na trhu – poptávka po produktech v závislosti na jejich kvalitě a ceně. To, jak je po ekonomické stránce ovlivňována celá skupina Kofola, je dáno děním na potravinářském trhu. Momentálně tuto oblast nejvíce ovlivňuje ekonomická krize, která postihla všechna odvětví a zapříčinila krach mnohých firem na evropském i světovém trhu.

V rámci legislativy se skupina řídí normami a právem daných zemí, na jejichž trhu působí. Je povinna jako potravinářská společnost dodržovat zákony týkající se výroby potravin, jejich zpracování, skladování, přepravou a odpovědnosti za vady potravinových produktů.¹⁰⁸

V oblasti politických tlaků se v poslední době formují skupiny – politické i nezávislé, které poukazují na fakt, že sladké nápoje a potraviny s vysokým obsahem cukru jsou původcem obezity.

¹⁰⁵ *Potravinářský průmysl* [online]. 2010 [cit. 2010-04-20]. Evropská komise - Podnikání a průmysl. Dostupné z WWW: <http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/food/index_cs.htm#top>.

¹⁰⁶ STEIF, J., *Žraloci a malé ryby*, str. 307.

¹⁰⁷ VANĚČEK, D., *Marketing a logistika v potravinářském průmyslu a zemědělství*, str. 19-25.

¹⁰⁸ V České republice se jedná o zákon 22/1997 Sb. o technických požadavcích na výrobky, 110/1997 Sb. o potravinách a tabákových výrobcích a zákon 59/1998 Sb. o odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku.

Všechny tyto skutečnosti společnost akceptuje a podřizuje tomuto faktu i technologie, které jsou důležité pro výrobu kvalitních nápojů. Důraz je kladen na trendy v obalových materiálech, bezpečnosti a kvalitě produktů nebo likvidaci odpadů či modernizaci vozového parku.

7 HRAVĚ ŽIJ ZDRAVĚ

Projekt Hravě žij zdravě zařadil holding Kofola a.s. do svého konceptu před třemi lety. Stalo se tak především s ohledem na fakt, že společnost vyrábí a distribuuje sladké nápoje¹⁰⁹. Nejen samotný nápoj Kofola, ale i brand cílený na segment děti – Jupík, nebo ostatní džusy se řadí mezi sladké nápoje, které obsahují cukry. Právě v posledním období odborná společnost vede dialog nad tím, do jaké míry jsou cukry v nápojích nebezpečné. „*Vysoká hladina cukru v limonádách vede k náhlému zvýšení inzulínu v těle.*“¹¹⁰ Inzulín pak podněcuje činnost tkání, např. i rakovinných buněk. Přestože děti jsou zvyklé pít i ovocné čaje, vodu se šňávou, džusy nebo minerálky, podle výzkumů Fóra zdravé výživy je v populaci téměř 25 % dětí, které upřednostňují sladké sycené nápoje¹¹¹.

Druhým argumentem, který podpořil vznik projektu Hravě žij zdravě je, že cílová skupina nemá zažitě správné stravovací návyky a inklinuje k nezdravému životnímu stylu.

Z výše uvedeného můžeme poukazovat hned na několik trendů. Především se výrazně změnila skladba potravy. Nejde pouze o výrazné změny od počátku 20. století, ale změny jsou znatelné již od roku 1989. Především klesá spotřeba hovězího masa, uzenin a masných výrobků i spotřeba mléka a výrobků z mléka. Naopak zelenina, sýry, rýže a částečně i ovoce (i exotické) stoupají v populaci na oblibě. Přestože potraviny jsou v našich podmínkách kvalitní, jsou zaznamenány značné nevhodné prvky, a to – nadměrná spotřeba tuků, chybí dostatečná zásoba potřebnými minerály a vitamíny, konzumenti jedí v průběhu dne nerovnoměrně a nemají dostatečný výdej energie. Na spotřebu potravin mají vliv nejen demografické, geografické a sociální faktory, ale i „*reklama, ačkoliv z hlediska výživové hodnoty jde spíše o vliv negativní.*“¹¹²

¹⁰⁹ Kofola obsahuje v 500 ml nápoje 39,6 g sacharidů, Sprite 95 g sacharidů, 200 ml 100% džusu obsahuje 22 g sacharidů.

¹¹⁰ *Blesk pro ženy* [online]. 9.2.2010 [cit. 2010-04-20]. Limonády zvyšují riziko rakoviny o 87%. Dostupné z WWW: <<http://prozeny.blesk.cz/clanek/pro-zeny-zdravi-zdravi/131599/limonady-zvysuji-riziko-rakoviny-o-87.html>>.

¹¹¹ *Blesk pro ženy* [online]. 9.2.2010 [cit. 2010-04-20]. Limonády zvyšují riziko rakoviny o 87%. Dostupné z WWW: <<http://prozeny.blesk.cz/clanek/pro-zeny-zdravi-zdravi/131599/limonady-zvysuji-riziko-rakoviny-o-87.html>>.

¹¹² VANĚČEK, D., Marketing a logistika v potravinářském průmyslu a zemědělství, str. 19.

K dalším trendům vyplývajících z uvedeného se řadí fakt, že se Česká republika začíná potýkat s fenoménem zvaným pandemie obezity¹¹³. Lisá upozorňuje, že „v roce 1991 bylo v každé věkové kategorii 7 % dětí s nadváhou a 3 % obézních.“¹¹⁴ Z výzkumů v roce 2001 se za deset let zvýšil počet chlapců s nadváhou o 1,9 % a u dívek o 1,5 % a ve stejném období trpělo obezitou 6,6 % chlapců a 5,6 % dívek.

Alarmujícím faktem je, že za obezitu dětí mohou především jejich rodiče, kteří jim sladká jídla nabízejí, nekontrolují pravidelnost stravování, nepodněcují ke kultuře stolování a nevedou děti k aktivnímu životnímu stylu. Velký vliv na utváření zdravého životního stylu¹¹⁵ nese kromě rodiny i škola.

7.1 Projekt Hravě žij zdravě

Projekt¹¹⁶ Hravě žij zdravě odstartoval v roce 2007. O té doby se koncept postupně vyvíjel tak, jak byly poznávány a naplňovány potřeby cílových skupin i odborných garantů.

Hlavní částí projektu Hravě žij zdravě je vzdělávací internetový kurz. Díky své interaktivní koncepci se snaží hravou formou utvářet u dětí správné stravovací návyky a podporovat jejich zdravý životní styl. Rozhodně nevede děti k tomu, aby držely diety.

Hlavním cílem tohoto dlouhodobého projektu je prevence obezity, jejímiž indikátory mohou být nevhodné stravovací návyky, špatný pitný režim a nedostatečná pohybová aktivita dětí. Právě na tyto faktory projekt cílí, upozorňuje na ně a pracuje s nimi. Kromě funkce vzdělávací má kurz i funkci soutěžní, tedy motivační pro cílové skupiny.

¹¹³ „Závažné chronické metabolické onemocnění, které je charakterizováno zvýšeným podílem tukové tkáně na celkové hmotnosti dítěte.“ Obezita může vést k rozvoji závažných metabolických onemocnění, omezuje pohyb a zatěžuje celé pohybové ústrojí, ovlivňuje pohlavní vývoj, funkci jater a je doprovázena psychickými poruchami u postiženého dítěte. Zdravotní následky si obézní dítě přenáší i do dospělosti. Lisá, pdf. 06_Lisa

¹¹⁴ LISÁ, Lidka, et al. *Obesita.cz* [online]. 2008 [cit. 2010-04-20]. Poporučení postup prevence a léčby dětské obezity. Dostupné z WWW: <http://www.obesitas.cz/download/doporuceny_postup_prevence_a_lecby_detske_obezity.pdf>.

¹¹⁵ Jedná se o faktor, který nejvíc ovlivňuje naše zdraví (z 80 %). Zbývajících 20 % život a zdraví ovlivňujících faktorů utváří genové predispozice a zdravotní péče. Na zdravý životní styl neexistuje přesný návod, jedná se o individuální přístup každého jedince. Vždy se přihlíží na věk, pohlaví, zdravotní, fyzický a psychický stav.

¹¹⁶ Jedinečná soustava činností směřujících k předem stanovenému cíli, která má určitý začátek i konec. Vyžaduje spolupráci různých profesí, váže či spotřebovává jejich kapacity a využívá je pro vytvoření výstupu. K základním vlastnostem patří tzv. trojimperativ projektu – náklady, čas a rozsah.

7.1.1 Koncept

Hlavní myšlenka vychází ze znalostí chování dnešní mládeže, tedy nevhodného životního stylu, nevyvážené a nepravidelné stravy, nedostatku pohybových aktivit, upřednostňování sledování televizních pořadů nebo užívání počítače i ve volném čase¹¹⁷. Aby projekt, na základě uvedených poznatků, vůbec cílovou skupinu oslovil, byl navržen internetový portál – www.hravezijzdrave.cz/soutez.

Projekt tvoří internetový vzdělávací kurz, který je rozdělen do dvou částí – edukační a soutěžní. Minimální doba na absolvování kurzu jsou čtyři týdny.

Edukační část je rozdělena na dvě podčásti – výukovou, která má čtyři lekce a záznamovou s názvem Deníček (Tab. 10). První tři lekce výukové části jsou tematicky zaměřené a obsahují teoretické informace, úkoly k procvičení (tajenky, spojovačky, doplňovačky, atd.) a závěrečný test. Čtvrtá lekce je opakovací. K lekcím je možné se vrátit a zopakovat je. Důležitou součástí je část záznamová – Deníček. Jedná se o samostatnou část na konci každé lekce, kam účastník zaznamenává do tří automaticky vygenerovaných dnů (dva všední dny a jeden víkendový) vlastní jídelníček, pitný režim a pohybové aktivity. Deníček zapisovatelé nabídne sady potravin, ze kterých si vybírá. Na uložené údaje o potravinách, jejich porcích, pitném režimu i odpovídajícím pohybovým aktivitám získá účastník kurzu okamžitou zpětnou vazbu od systému.

Soutěžně registrovaní účastníci kurzu získávají za vyplnění lekcí a Deníčku body, které se sčítají v rámci celé třídy. Body soutěžící získávají i za vyplnění vstupního dotazníku zaměřeného na aktuální životní styl registrovaného. Nejúspěšnější řešitelé kurzu s největším počtem bodů, získávají zajímavé ceny.

Do nesoutěžních sekcí, které jsou na portálu prezentovány, patří – Ke stažení, Pro zvědavé, Pro rodiče a GDA.

Každému kurzu předcházely informační semináře, na kterých se diskutovalo nejen o projektu Hravě žij zdravě, ale i o dětské obezitě a její prevenci.

Internetový kurz i účast na seminářích jsou pro registrované zájemce zdarma.

¹¹⁷ AIDOMOAN, Z., Patřily k sobě: děti a sport. Zvítězil počítač. *Metro*. 17.2.2010, str. 15.

Projekt tedy přináší edukaci v oblasti prevence obezity pro primární cílovou skupinu – žáky pátých tříd základních škol, ale zároveň i pro jejich pedagogy, rodiče a zároveň oslovuje terciární cílovou skupinu, k níž se řadí lékaři, pediatři, zdravotní sestry a jiní odborníci.

7.1.2 Vývoj

V roce 2007 se poprvé spojila společnost STOB PLUS a Kofola Holding a.s. a položili základní kámen projektu Hravě žij zdravě. Přestože internetový portál se příliš neměnil, specifikována byla především cílová skupina projektu, soutěžní část a pravidla.

V roce 2007 byl kurz cílen jak na školy, tak na jednotlivce. Hlavní cílovou skupinou byly děti ve věku od 6 do 15 let. Kurz byl zahájen již v dubnu, od poloviny března mu předcházela registrace. Trval osm týdnů a registrovaný mohl soutěžit za sebe i svou školu (pokud se do soutěže hlásila škola, podmínkou bylo, že se musí registrovat 5 % z celkového počtu žáků). Kurz byl zakončen v srpnu na slavnostním vyhlášení vítězů na Rodinné party pro zúčastněné rodiny a v říjnu pro zapojené školy. Zapojené školy automaticky obdržely tištěné materiály pro práci na kurzu v rámci vyučování. Pedagogové z registrovaných škol byli pozváni na seminář o prevenci a terapii dětské obezity. Ceny získalo 20 nejlepších škol, 50 nejúspěšnějších rodin a k tomu ještě 10 všech nejlepších zúčastněných jednotlivců.

Kromě odborného garanta – STOB PLUS podpořily projekt i Česká obezitologická společnost a Poradna zdravé výživy při Masarykově onkologickém ústavu.

Komunikace projektu k cílové skupině probíhala nejen prostřednictvím internetového portálu, ale i tiskovinami (plakáty, letáky, kvarteta, pexesa, ledničkové taháky, atd.), v rámci semináře nebo zasíláním motivačních SMS.

Druhý ročník projektu Hravě žij zdravě byl odstartován v říjnu 2008, od poloviny září probíhala registrace. Soutěžní část byla zakončena v listopadu, ovšem kurz byl k dispozici na internetových stránkách www.hravezijzdrave.cz/soutez do konce ledna 2009. Protože pořadatelé vnímali přání a stížnosti účastníků předchozího ročníku, upravili podmínky i pravidla. Přestože se kurzu mohl zúčastnit kdokoliv, jeho soutěžní část byla zaměřena primárně na žáky pátých tříd České republiky a to jak jednotlivce, tak třídní kolektivy. Cílem bylo co nejlépe vylepšit stravovací návyky zapojeného žáka. Kurz trval pouze čtyři týdny, kdy se v každém týdnu otevřela jedna lekce a příslušný Deníček. Slavnostní vyhlášení proběhlo na tiskové konferenci v Praze, kde nejúspěšnějším účastníkům kurzu byly předány

hodnotné ceny. Lídrem projektu byla opět společnost Kofola Holding a.s. Ke garantům se v tomto ročníku hlásilo sdružení STOB PLUS a Poradenské centrum Výživa dětí. Záštitu převzala Potravinářská komora ČR. V polovině září, ještě než byl zahájen kurz samotný, se v šesti českých městech konal bezplatný seminář, na němž byly prezentovány informace o Hravě žij zdravě a další zajímavosti o prevenci a terapii dětské obezity.

Ročník 2009 zaznamenal opět změny, které vycházely z doporučení zúčastněných pedagogů či zaznamenaných technických nebo organizačních chyb, které ročník 2008 doprovázely. Cílovou skupinou, která byla oslovena jako primární pro tento ročník, zůstali žáci pátých tříd základních škol v ČR. Ovšem o ceny se mohly utkat pouze třídní kolektivy. Kurz byl zahájen ve druhé polovině září registrací pedagogů, kteří tak pro své žáky založili virtuální třídu. Do ní se následně od začátku října do konce listopadu přihlašovali jednotliví žáci. Na jednotný účet třídy se pak po uzavření lekce přičítaly nasbírané body. Soutěž byla ukončena v prosinci, ovšem kurz je v jeho nesoutěžní podobě na portálu přístupný stále. Sedmi nejlepším třídám z celé ČR (při vyhodnocování byly vybrány třídy umístěné na první příčce v kraji, z nichž byl pak poskládán výsledný žebříček vítězů v rámci ČR) byly na únorové tiskové konferenci v pražském kině IMAX předány ceny. Hlavními partnery byli Potravinářská komora ČR a Česká technologická platforma pro potraviny. Garanty projektu zůstali sdružení STOB a Poradenské centrum Výživa dětí. V polovině září 2009 se uskutečnil odborný seminář Metodika vedení dětí ke zdravému životnímu stylu, představení projektu Hravě žij zdravě. Výše uvedený vývoj je zahrnut v tabulce (Tab. 11).

7.1.3 Konkurenční projekty

Podstatným faktem při analyzování projektu Hravě žij zdravě je, že není jediným projektem, který si klade za cíl vzdělávat a informovat o problematice nadváhy a obezity u mládeže. Mezi doporučované metodiky se kromě Hravě žij zdravě (Kofola Holding a.s. a Stob) řadí Putování za zdravým jídlem (Zdravotní ústav se sídlem v Hradci Králové), Pyramidáček a Hubneme s Bumbříkem (Zdravotní ústav se sídlem v Brně), Terapie dětské obezity – klub STOB (autor neuveden), Přijmi a vydej (Státní zdravotní ústav a Ministerstvo zdravotnictví), Výživa hrou aneb s Danem jíme zdravě (Institut Danone), Zdravá 5 (Ahold Czech Republic), Škola zdravé výživy (Světová zdravotnická organizace), Hejbej se! Nedej se! (Ústav preventivního lékařství LF MU Brno), Vanda a Standa (Informačního centra bezpečnosti potravin Ministerstva zemědělství), Chceš-li být úspěšný, musíš být zdravý

(Zdravotní ústav se sídlem v Jihlavě), YesNeYes a Žij zdravě (Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR).

Významnou aktivitou Ministerstva školství je projekt Ovoce do škol, který má naučit děti a mládež jíst pestrou a vyváženou stravu a bojovat tak s nadváhou, obezitou i jinými nemocemi.

Tabulka (Tab. 12) analyzuje základní informace o konkurenčních projektech, především jejich náplň, cílovou skupinu a dostupnost informací o nich.

7.1.4 Hravě žij zdravě 2009

Koncept projektu Hravě žij zdravě a milníky jednotlivých ročníků jsou popsány v předchozích kapitolách. Tato kapitola se zaměří na analýzu projektu Hravě žij zdravě 2009.

7.1.4.1 Popis projektu

Vizí dlouhodobého projektu Hravě žij zdravě je zaměřit se na podporu správných stravovacích návyků, podporu zdravého životního stylu a prevenci obezity u dětí. Primárním cílem projektu je preventivní působení zaměřené na nevhodné stravovací návyky, zlepšení pitného režimu a zvýšení pohybové aktivity u hlavní cílové skupiny, tj. žáci pátých tříd základních škol v České republice. Kromě odborného semináře je hlavní součástí projektu Hravě žij zdravě internetový kurz, který je propojený se soutěží pro páté ročníky základních škol.

Pro ročník 2009, jehož přípravná fáze byla zahájena v dubnu 2009, se podklady pro inovace stala doporučení a přání pedagogů, kteří poskytli zpětnou vazbu v ročníku 2008. Proto se v roce 2009 staly hlavními následující cíle:

- zachovat jednotný projekt,
- zacílit pouze na kolektivy 5. ročníky základních škol v ČR,
- zvýšení motivace u pedagogů i žáků,
- udržet si jako hlavního partnera Potravinářskou komoru a její členy,
- navázat spolupráci s Ministerstvem zdravotnictví, Ministerstvem školství.

Navržená doporučení a cíle se odrazily ve stanovení mise projektu pro rok 2009:

- Internetový kurz v roce 2009 dokončí 5000 soutěžně registrovaných žáků.
- Zlepšení uživatelských vlastností internetového kurzu – zjednodušení registrace, prodloužení doby pro práci s kurzem na více než čtyři týdny, úprava pravidel, grafiky, bodového hodnocení.

Pro realizaci projektu bylo nutné získat zdroje, které zabezpečily všechny fáze projektu. Tabulka (Tab. 13) popisuje strategické a realizační zdroje důležité pro organizaci projektu a kurzu Hravě žij zdravě 2009.

Tab. 13 – Strategické a realizační zdroje

Strategické a realizační zdroje		
Kategorie zdroje	Společnost	Fyzická osoba
Strategické zdroje		
Autor konceptu	Advertures	Veronika Horniaková
Projektový management	Kofola	Martin Klofanda
		Eva Petrášová
Vývoj	Advertures	Kateřina Zachová (manager vývoje)
		Marta Hudcová (manager projektu)
Odborný management	Potravinářská komora	Martin Klofanda (Kofola)
		Magdalena Hrabcová (Mars)
		Jitka Hoffmanová (Kraft)
		Miloš Štafen (Danone)
Odborný garant	STOB	Iva Málková
		Jana Divoká
Realizační zdroje		
Hlavní partneři	Potravinářská komora ČR, Česká technologická platforma pro potraviny	
Produktoví partneři	Aquapalace Praha, České dráhy – Pepa z depa, Ultimate	
Mediální partneři	ICQ Centrum, Učitelství noviny	
Odborní garantí	STOB, Výživa dětí	
Ostatní	STEM/MARK, Ústav pro informace ve vzdělávání, Quent, Advertures	

(Zdroj: vlastní zpracování)

7.1.4.2 Plánování projektu

Pro naplnění potřeb projektu, je plán rozdělen do několika základních pracovních částí (Obr. 10), které jsou dle časové návaznosti popsány v projektovém plánu (Tab. 14), který byl stanoven v předpřípravné fázi. Uvedená struktura napomáhá objasnit reálné primární úkoly celého projektu, ke kterým dospěl tým v průběhu času, a ke kterým se zároveň vztahují požadované inovace, jež se promítly do mise ročníku 2009. Je nutné říci, že konečný

plán se upravoval na základě okolností, které vcházely do projektu s časem. Nejenže se měnilo prostředí, ale přicházely a odcházely zdroje, které nutily management ke změnám v projektu.

Při plánování projektu bylo pamatováno i na rizika. Ta spočívala především v nenaplnění cílů a mise projektu, čímž by došlo k porušení jak smluvních vztahů s partnery, tak i k vytvoření negativních vzájemných vztahů, což by přineslo do projektu nedůvěru. K faktorům, které mohly projekt ohrozit, patřily:

- ekonomická krize a s tím související nezáměr produktových a mediálních partnerů,
- nezáměr škol o kurz na základě značné konkurence a nedostatečná motivace cílové skupiny pro zapojení se do soutěže,
- nepochopení a neuspokojení doporučení získaných zpětnou vazbou,
- nezáměr a neúspěch semináře,
- nenaplnění cílů výzkumu.



Obr. 10 – Struktura činností projektu *Hravě žij zdravě 2009* (Zdroj: vlastní zpracování)

Kromě popisu aktivit, časového prostoru pro jejich realizaci, určení zdrojů pro realizaci daných aktivit a popisu postupu pro realizaci jednotlivých úkolů, stanovoval projektový management rozpočet pro realizaci ročníku 2009. Projektový management vycházel z rozpočtů dřívějších a podle náročnosti prováděných úkonů v rámci úprav webových stránek i plánovaných aktivit. Realizovaný rozpočet za ročník 2009 prezentuje tabulka (Tab. 15).

Kromě rozpočtu byl stěžejním plánem i mediální plán, protože vzdělávací projekt nemá pouze působit preventivně, ale jeho smyslem je dostat do povědomí společnosti informaci, že problematika dětské obezity roste, a že právě potravinářské společnosti i vládní a nevládní organizace se s ní rozhodly různými způsoby bojovat. Tabulka (Tab. 16) konkrétně představuje realizovaný mediální plán, který byl navržen hlavním mediálním partnerem – ICQ Centrum a doplněn dílčími komunikačními aktivitami ostatních partnerů nebo na základě vlastních aktivit managementu nebo partnerů. V uvedené tabulce chybí informace o aktivitách společnosti Quent, která vedla komunikaci formou outsourcingu až po ukončení soutěžní části kurzu.

Tab. 15 – Rozpočet projektu pro rok 2009

Rozpočet projektu pro rok 2009		
Popis položky	Náklady (Kč)	Odměněný
Vývoj programu	250 000	Advertures
Odborná konzultace	50 000	STOB
Mzdy managementu	100 000	Kofola
Bannery	20 000	Advertures
Seminář	20 000	STOB
Tisková konference	176 980	Quent
Výzkum	40 000	STEM/MARK
Komunikace	Nevyčísleno (probíhá)	Quent
Ostatní propagace	50 000	Tisk a distribuce materiálů
Celková částka	616 980 Kč	

(Zdroj: vlastní zpracování)

7.1.4.3 Realizace projektu

Projekt Hravě žij zdravě 2009 byl realizován od dubna 2009 a formálně ukončen na konci února 2010. V tomto období se na projektu podílely všechny popsané zdroje, jejichž činnost a plnění úkolů byly řízeny projektovým managementem (Kofola Holding a.s). Stěžejním úkolem bylo nejen dodržet stanovené cíle, ale i zpracovat do samotného kurzu inovace, které vplynuly z hodnocení ročníku 2008, tj. nové atraktivnější záhlaví portálu, změna

grafiky HP a obrázků v úkolech, úprava vstupního dotazníku, příprava odpočítávacího mechanismu v profilu hráčů – prodloužení lekcí, fakultativnost vyplnění pohybových aktivit a deníčku, týdenní mailing s přehledem aktivit třídy učitelům, naprogramování varovacích hlášek, body za deníček připisovány až po uzavření lekce, call to action banner přímo na stránkách HŽZ před závěrem kurzu.

O výsledcích realizovaného projektu pojednává následující část „Hodnocení projektu“, která přináší data, jež napovídají, zda projekt v roce 2009 obstál při naplňování svých cílů či nikoliv.

7.1.4.4 Hodnocení projektu

Při hodnocení projektu byla analyzována ta data, která byla důležitá pro naplnění cílů projektu.

Hlavním zdrojem pro průběžné hodnocení projektu se stala data týkající se stěžejních částí – seminář, omnibusová studie, kurz Hravě žij zdravě, propagace a komunikace.

Tabulky (Tab. 17, 18) shrnují jednotlivé aktivity, ke kterým je níže uveden hodnotící komentář.

Seminář konaný v Aquapalace Praha byl pro danou cílovou skupinu zajímavý právě díky tematickým přednáškám, které vedli zkušení specialisté. Oceněny byly nejen kvality přednášejících, ale i možnost diskuzí a praktických ukázek v průběhu celodenního semináře. Pozitivně hodnoceno bylo i atraktivní prostředí konání semináře (Tab. 17).

V rámci omnibusové studie (Tab. 18) byly potvrzeny teze, které jsou mezi odborníky všeobecně známé. Zrekapitulována byla především fakta, která poukazují na nedostačující pohyb dětí a mládeže, na vliv počítačů a televize u cílové skupiny a na nízkou konzumaci zeleniny a ovoce v závislosti na ostatních potravinách. Nastíněna byla skutečnost, že děti neodmítají častější pohyb, ale spíš jim není ze strany dospělých „dopřáván.“ Výzkum měl informovat o celé problematice i poukázat na vážnost nadváhy a obezity u dětí. Prezentován byl v médiích, ohlasy jsou zahrnuty do media monitoringu (Tab. 19). Media monitoring shrnuje prezentaci projektu Hravě žij zdravě za celé tři roky. Texty jsou tematicky zaměřeny nejen na projekt a kurz, ale i na problematiku dětské nadváhy a obezity, kde je kurz doporučován jako metodická pomůcka pro výuku prevence proti obezitě.

Když se zaměříme na hlavní část projektu – kurz Hravě žij zdravě, zjistíme, že největší zájem o registraci do kurzu ze strany žáků, učitelů i škol se soustředil do prvních třech týdnů od spuštění kurzu, tj. 1. 10. 2009. Zájem byl podmíněn především červnovou letákovou „předkampaní“, odborným seminářem, medializací i komunikací prostřednictvím mediálních partnerů. Díky bodovému hodnocení vstupních dotazníků je z tabulky (Tab. 20) patrné, že žáci se snažili poskytnout základní údaje o svém aktuálním životním stylu. Údaje ze vstupních dotazníků byly následně analyzovány, interpretovány a prezentovány v rámci slavnostního vyhlášení vítězů na tiskové konferenci v kině IMAX Praha. Pro úspěšné pochopení přínosu konceptu i projektu bylo stěžejní i vyhodnocení práce s Deníčkem. Podle údajů z tabulky je patrné, že Deníček se doposud nestal plnohodnotnou součástí kurzu a účastníci kurzu neakceptují jeho propojenost s lekcemi.

Důležitou součástí pro závěrečné hodnocení jsou i často kladené dotazy v průběhu kurzu. Týkaly se především technických a koncepčních problémů, které museli pedagogové a registrovaní řešit. Častokrát docházelo k tomu, že dotazy přicházely na základě nepřečtení nebo nepochopení pravidel, která existují na stránkách kurzu ve dvou formách – dlouhá (plnohodnotná a krátká (pro snadné pochopení)). Na dotazy bylo odpovídáno denně elektronicky i telefonicky, všechny technické komplikace byly obratem řešeny, častokrát velmi individuálně. Velkou roli hrála i interní komunikace s cílovými skupinami. Téměř v měsíčních intervalech byl zasílán direkt mail na zúčastněné pedagogy, vytvářeny byly informační balíčky, co týden obdrželi pedagogové digest s vyhodnocením úspěšnosti jejich třídy, zprovozněna byla nástěnka přímo na webových stránkách.

Tabulka (Tab. 21) níže shrnuje kvantitativní výsledky ve vztahu k počtu přihlášených účastníků, ukončených lekcí a zájmu o webové stránky. Z údajů můžeme usuzovat na zvyšující se kvalitu celého projektu, především díky ucelenosti a pevně nastavené strategii projektu. Je třeba poznamenat, že počet zájemců o kurz má vzrůstající tendenci viz tabulka (Tab. 11) a zájem o kurz i problematiku projevují i sekundární cílové skupiny.

Tab. 21 – Kvantitativní výsledky projektu Hravě žij zdravě 2009

Kvantitativní výsledky projektu Hravě žij zdravě 2009	
Počet přihlášených účastníků v rámci celé ČR	Žáci: soutěžně: 2777 x nesoutěžně: 4941
	Učitelé: 655
	Třídy/školy: 433/352
Soutěž ukončilo	2777 žáků (tj. 105 tříd)
Návštěvnost webu www.hravezijzdrave.cz/soutez	101 866 (od 21. 9. 2009 do 14. 2. 2010)
Absolutně jedineční návštěvníci	34944
Přístup na stránky	- direct: 56 163
	- Seznam.cz: 26 616
	- Hravezijzdrave.cz: 6171

(Zdroj: vlastní zpracování)

V celkovém hodnocení kurzu lze ke kladným bodům kurzu přičíst grafické úpravy, prodloužení doby na splnění úkolů v lekcích, osvědčení se odpočítávacího mechanismu, úspěšnost absolvování kurzu není vázáno na vyplnění Deníčku, týdenní report pro učitele. Inovovat bude potřeba ty části, které v letošním roce byly hodnoceny jako minusy kurzu. K těmto minusům se řadí – bodování určitých potravin až od další lekce (určité druhy pečiva, masné výrobky), jiné načítání bodů u denních a týdenních potravin (na konci týdne, resp. na konci lekce), uzavírání lekcí automaticky po vyplnění testu – když žák ignoroval dvě varovací hlášky a zavřel lekci, nemohl se dostat zpět do Deníčku lekce, hutnost a nezáživnost některých textů (žáci 5. tříd se teprve učí číst s porozuměním).

Z výše uvedeného i získaných zkušeností dále vyplývají dvě významné skutečnosti pro budoucí organizaci kurzu – cílové skupiny nechtou podrobná pravidla a učitelé nejsou dostatečně způsobilí v IT technologiích.

Na základě prezentovaných údajů lze konstatovat, že projekt v jeho cílech a misi byl pro ročník 2009 naplněn.

Cíl	Výsledek
- Zachovat jednotný projekt	Cíle bylo dosaženo
- Zacílit pouze na kolektivy 5. ročníky základních škol v ČR	Cíle bylo dosaženo, zájem však projevily i další skupiny - sekundární
- Zvýšení motivace u pedagogů i žáků	Cíle bylo dosaženo zvýšením účasti
- Udržet si jako hlavního partnera Potravinářskou komoru a její členy	Cíle bylo dosaženo, partnerství přetrvává
- Navázat spolupráci s Ministerstvem zdravotnictví, Ministerstvem školství	Cíle nebylo dosaženo, spolupráce nebyla navázána

Samotná mise byla naplněna pouze z části. Velkým zklamáním byla skutečnost, že z relativně velkého počtu registrovaných účastníků kurzu pouze 2777 žáků dokončilo kurz. Tím nebyl naplněn první bod mise¹¹⁸. Na základě výše uvedeného hodnocení kladných a záporných bodů lze usuzovat, že druhý bod mise¹¹⁹ byl naplněn.

¹¹⁸ Internetový kurz v roce 2009 dokončí 5000 soutěžně registrovaných žáků

¹¹⁹ Zlepšení uživatelských vlastností internetového kurzu – zjednodušení registrace, prodloužení doby pro práci s kurzem na více než čtyři týdny, úprava pravidel, grafiky, bodového hodnocení.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

8 PROJEKT HRAVĚ ŽIJ ZDRAVĚ 2010

V projektové části bude popsán návrh projektu Hravě žij zdravě 2010. Návrh bude vycházet z poznatků, které byly získány v předešlých letech, a ze strategie celého projektu i strategie společnosti Kofola Holding a.s.

8.1 Popis projektu – strategie a stanovení cílů

V dlouhodobém projektu, jakým je právě Hravě žij zdravě, zůstává gró strategie stejné. Ovšem vývoj v čase do ní implementuje nové pro rozvoj projektu důležité prvky. Pro stanovení strategických inovací a tím i cílů pro ročník 2010, bylo nutné provést SWOT (Tab. 22) analýzu projektu 2010 i samotnou analýzu webových stránek Hravě žij zdravě (Tab. 23).

8.1.1 Vize a primární cíl

Myšlenkou vize je podpora správných stravovacích návyků, podpora zdravého životního stylu a prevence obezity u dětí. Vize vychází přímo z bodů, které jsou součástí CSR zásad holdingu Kofola a.s.¹²⁰ Primární cíl se věnuje odstranění nevhodných stravovacích návyků, zlepšení pitného režimu a zvýšení pohybové aktivity u primární cílové skupiny.

8.1.2 Cílová skupina

Do strategie projektu je nutné zavést i cílové skupiny, pro které je realizovaný projekt určen. Primární cílovou skupinou, na kterou se projekt zaměřil již v minulém ročníku, a tento focus se v praxi osvědčil, jsou žáci pátých tříd základních škol v rámci celé ČR. Sekundární cílovou skupinou jsou pedagogové, kteří v kurzu hrají motivační roli. K dalším článkům sekundární cílové skupiny patří ostatní nesoutěžní, zájemci o absolvování kurzu, dále média, rodiče, veřejnost, top management Kofola Holding a.s. V rámci celého projektu je strategická i terciární cílová skupina – pediatři, zdravotní sestry, obezitologové a odborníci na problematiku dětské nadváhy a obezity (Obr. 11).

¹²⁰ Zásada zodpovědné konzumace



Obr. 11 – Charakteristika cílových skupin (Zdroj: vlastní zpracování)

8.1.3 Stanovení cílů a mise pro rok 2010

Právě cíle a mise vycházejí z vyhodnocení kladných a záporných stránek loňského ročníku kurzu i realizované SWOT analýzy a analýzy internetových stránek www.hravezijzdarve.cz/soutez.

Projektové cíle se vztahují ke stěžejním částem:

- Internetový portál
 - úprava nebo náhrada nevyhovujících grafických prvků a korektura a zjednodušení textů,
 - schematizace pravidel, usnadnění pro jasné porozumění,
 - důraz na důležitost práce s Deníčkem v rámci kurzu,
 - možnost založení virtuální třídy i pro ročníky, které nemohou soutěžit,
 - zaměření se na prezentaci partnerů v rámci možností portálu.
- Produktoví partneři
 - získat produktové partnery, jejichž produkty/služby budou pro cílovou skupinu projektu atraktivní a budou motivací pro dokončení kurzu.
- Mediální partneři a propagace
 - získat mediálního partnera, který bude efektivně komunikovat jednotlivé části projektu.

- vytvořit kolekci propagačních materiálů Hravě žij zdravě – rozvrhy, propisovací tužky, frisbee, atd.
- Odborný seminář
 - zabezpečení souboru odborných tištěných materiálů pro každého účastníka.

Z uvedené vize a cílů, chceme v roce 2010 naplnit tuto misi:

- Získat 4500 registrovaných účastníků kurzu, kteří dokončí kurz.
- Udržet si až do ukončení kurzu loajalitu účastníků, tj. kurz musí dokončit minimálně 65 % registrovaných.
- Mít na odborném kurzu o 15 % větší návštěvnost než v roce 2009.

8.1.4 Inovace

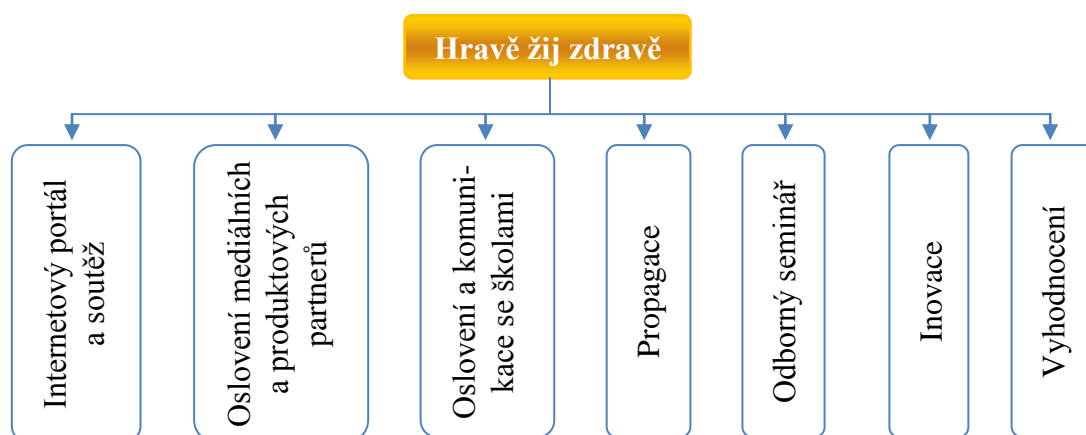
Analýza SWOT a analýza internetových stránek odkryly kromě jiného nezanedbatelný fakt, který by mohl podpořit větší zájem o kurz i projekt u všech cílových skupin.

Předpokládá se, že projekt v dnešní podobě bude pro cílové skupiny zajímavý a dostačující ještě asi tři nebo čtyři roky. Díky technologické vyspělosti dnešních dětí a mládeže není eticky špatné zaměřit se v rámci edukace a prevence dětské obezity a nadváhy na tuto skupinu i skrz internet. A to ještě důrazněji než to nabízí aktuální verze internetového kurzu Hravě žij zdravě. Ovšem i pro realizaci tohoto záměru je potřeba nastavit mantinely tak, aby nedocházelo k rozkolu mezi skutečnostmi, které říkáme a děláme s tím, jak by je mohla přijímat cílová skupina.

Stěžejním bodem navrhované inovace, jejíž technická příprava bude potřebovat minimálně rok, je myšlenka reorganizace internetových stránek kurzu www.hravezijzdrave.cz/soutez na komunitní portál, jehož cílovou skupinou budou právě děti v mladším školním věku a pedagogové.

8.2 Plánování projektu – projektový plán, zdroje, rozpočet, media plán

Aby bylo dosaženo stanovených cílů i v roce 2010, je potřeba určit milníky, tedy stěžejní činnosti projektu (Obr. 12), kterými se tým nechá vést. Na základě těchto činností je zpracován projektový plán (Tab. 24), který logicky navrhuje časový průběh činností, jejich popis a zdroje potřebné pro realizaci daných úkolů.



Obr. 12 - Struktura činností projektu *Hravě žij zdravě 2010* (Zdroj: vlastní zpracování)

Projektový plán identifikuje sekundární činnosti, které je třeba uskutečnit pro „verifikaci“ stanovených milníků, tedy pro dosažení stěžejních činností projektu. Modře označené činnosti označují návrhy na změny, které vyplynuly ze zpětné vazby od cílových skupin nebo z analýz, které byly provedeny při hodnocení loňského ročníku. Označeny jsou již i kroky, které jsou potřebné pro implementaci navržených inovací.

Z tabulky je zřejmé, že činnost na projektu bude zahájena již koncem května, kdy bude realizována přípravná část, na kterou od konce srpna navazuje část realizační. Realizační část je nejdelší, trvá až do února, kdy je zakončena částí vyhodnocovací a tiskovou konferencí.

Tab. 24 – Projektový plán *Hravě žij zdravě 2010*

Popis aktivity	Realizace	Pověřené týmy/společnosti	Popis úkolů pro naplnění aktivity
Odsouhlasení změn s Advertures, CE, harmonogram	konec května	Kofola, Advertures	rekapitulace ročníku 2009, návrh změn a úprav, plánování rozpočtu a zdrojů
Zaslání informací o novém ročníku HŽZ na členy PK (status projektu, projektový plán)	konec května	Kofola	oslovení členů Potravinářské komory, představení koncepce a inovací projektu pro rok 2010
Oslovení stávajících produktových a mediálních partnerů	konec května	Kofola	oslovení partnerů z roku 2009, navázat spolupráci, příprava smluv, podpis
Návrh a produkce prvního letáku a plakátu	konec května	Kofola, PK	vytvoření prvního informačního letáku a plakátu
Aktualizace databáze kontaktů na ZŠ	konec května	Kofola	aktualizace, doplnění údajů o ZŠ v ČR na základě údajů od ÚIV, MŠMT a krajských úřadů
Účet na Facebooku	1/2 června	Kofola	aktualizace účtu na Facebooku (dodržení týdenních zpráv)

Popis aktivity	Realizace	Pověřené týmy/společnosti	Popis úkolů pro naplnění aktivity
Oslovení nových produktových a mediálních partnerů	1/2 června	Kofola	vyhledání a oslovení nových partnerů, navázat spolupráci a podepsat smlouvy
Odeslání direct mailu	1/2 června	Kofola	odeslání informace o novém ročníku HŽZ na všechny ZŠ v ČR
Zpracování úprav a úpravy internetových stránek po technické stránce	konec června	Advertures	vyhodnocení úprav, provedení změn, programování, testování funkčnosti a následné úpravy
Podklady pro propagaci partnerů	polovina července	Kofola, partneři, Advertures	sesbírání identifikačních podkladů od partnerů pro tisk materiálů a prezentaci na webu - ve vysoké kvalitě
Ukončená aktualizace textů, produkce a náhrada nekvalitních grafických prvků v kurzu	konec července	Kofola, Advertures, STOB	stručnost a výstižnost textů, produkce fotografií, které nahradí nekvalitní grafické prvky ve stávající verzi internetových stránek
Úpravy pracovních listů pro pedagogy	konec července	STOB, Advertures	analýza a úpravy pracovních listů pro pedagogy, výměna log a aktualizace důležitých údajů, elektronické zpracování, vyvěšení na web
Návrh a zadání pro výrobu propagačních materiálů	konec července	Kofola, PK	odsouhlasení druhů propagačních materiálů, vyhledání poskytovatele služby, produkce, potisk, dodání
Přípravy semináře	konec srpna	Kofola, STOB	výběr místa, příprava pozvánky, výběr řečníků, program, produkce a výroba tiskovin a dalších materiálů
Rozeslání pozvánek na seminář	konec srpna	Kofola, STOB	distribuce pozvánek na základě databáze od STOBu
Zahájení činnosti na navržených inovacích - analýza prostředí	konec srpna	Kofola, Advertures, STOB	zmapování technických možností webu, návrhy textů, grafiky a celkového obsahu, posouzení etičnosti a dopadu na primární cílovou skupinu
Vytoření banneru	konec srpna	Advertures	návrh, schválení, produkce a distribuce banneru projektu
Odeslání direct mailu	23. - 31. 8.	Kofola	připomenutí, že kurz bude brzy zahájen, uvedení konkrétních údajů o podmínkách a výhrách, pozvání pedagogů na seminář; oslovení všech škol v ČR
Tisk propagačních tiskovin	do 31. 8.	Kofola, PK	produkce, tisk a distribuce 2. letáku a plakátu a dalších propagačních tiskovin - samolepky, rozvrhy
Odeslání elektronických plakátů	konec srpna	Kofola	elektronická distribuce na krajské úřady v ČR, lékařská, vzdělávací a preventivní střediska, atd.
Testování mechanismu soutěže	30. 8. - 6. 9.	Kofola, Advertures, STOB	zabezpečení dostatečného vzorku účastníků pro testování, provedení testování, odhalení nedostatků a konečné úpravy soutěže
Distribuce propagačních materiálů do škol	do 3. 9.	Kofola, STOB, Quent	distribuce propagačních materiálů do škol, které byly během tří let v kurzu úspěšné; letáky a plakáty do většiny škol
Vyhodnocení analýzy prostředí pro realizaci inovací	do 10. 9.	Advertures, Kofola, STOB	vyhodnocení vhodnosti inovací, návrh úprav původního plánu, příprava zdrojů a timing činností
Tisková konference	15. 9.	Kofola, PK, Quent	tisková konference k zahájení nového ročníku projektu, řešení - netradiční tisková konference, jejímž cílem bude upozornit a zdůraznit nárůst dětské obezity, propojení s výsledky z loňského ročníku
Odborný seminář	18. 9.	Kofola, PK, STOB	realizace odborného semináře
Registrace pedagogů do kurzu	20. 9.	Advertures	zahájení provozu nového ročníku kurzu HŽZ, registrace pedagogů
Odeslání direct mailu	konec září	Kofola	upozornění zahájení registrace žáků do kurzu od 4. 10.
Zahájení promo kampaně	1. 10.	Kofola, mediální partneři	zahájení komunikační kampaně v rámci partnerských médií, bannerová kampaň
Registrace žáků do kurzu	4. 10.	Advertures	spuštěna soutěžní část kurzu HŽZ
Odesílání digestů	od 11. 10.	Advertures	týdenní mailing pro registrované pedagogy na základě automaticky vygenerovaných dat
Odeslání direct mailu	říjen/listopad	Kofola	komunikace zaměřená na celou databázi s posláním - registrujte se a soutězte; komunikace zaměřená pouze na registrované s posláním - soutězte, zbývá vám ještě čas
Průběžné hodnocení	říjen	Kofola	průběžné vyhodnocení semináře, kurzu => projektu, media monitoring
Ukončení registrace	26. 11.	Advertures	ukončení registrace do soutěžní části kurzu
Odeslání direct mailu	do 13. 12.	Kofola	vánoční DM s průběžnými informacemi o vývoji kurzu
Ukončení soutěže	31. 12.	Advertures	ukončení soutěžní části kurzu, nesoutěžní část běží dál
Inovace - realizační část	od 3. 1. 2011	Kofola, Advertures	zahájení realizačních prací na inovacích
Vyhodnocení, zveřejnění a informování výherců	do 17. 1. 2011	Kofola, Advertures	vyhodnocení soutěžní části, sestavení tabulky výherců, prezentace na internetových stránkách, informování výherců
Celkové vyhodnocení ročníku 2010	do 7. 2. 2011	Advertures, Kofola, STOB	vyhodnocení úspěšnosti semináře, kurzu, dat ze vstupních dotazníků, media monitoring, sestavení prezentace
Poděkování partnerům	do 14. 2. 2011	Kofola	příprava prezentace s vyhodnocením, odeslání poděkování
Tisková konference - vyhodnocení ročníku HŽZ 2010, slavnostní předání cen	16.2.2010	Kofola, Quent	příprava tiskové konference, pozvání výherců, médií, partnerů, shromáždění cen, tisk certifikátů, místo konání, program

(Zdroj: vlastní zpracování)

8.2.1 Rozpočet a zdroje

Na základě stanovených aktivit je důležité vytvořit rozpočet (Tab. 25). Rozpočet je vymezený na základě tvorby předchozích rozpočtů s tím, že je nutné přihlídnout k aktuálním potřebám projektu. Největší položku budou tvořit úpravy internetového portálu, tvorba a tisk propagačních tiskovin a jejich distribuce, výroba propagačních materiálů, zakoupení nebo příprava odborných materiálů (tiskovin) pro účastníky semináře. Ovšem nejpodstatnější část rozpočtu vezme navržená inovace a přípravy pro její realizaci. Nezanedbatelné jsou i položky na mzdy. Rozpočet nezapočítává náklady nutné pro přepravu, spotřeby energií, papíru či úhradu telefonů.

Níže uvedený rozpočet je ve formě návrhu předpokládaných nákladů. Jeho konečná podoba bude stanovena postupem času na základě uzavření smluvních vztahů se stávajícími nebo novými partnery projektu (mediální, produktoví atd.). Zároveň tato částka bude tvořit jakýsi strop nákladů na realizaci projektu Hravě žij zdravě pro rok 2010, který bude moci být přesažen o maximálně 10 % z uvedené sumy.

Tab. 25 – Rozpočet projektu Hravě žij zdravě pro rok 2010

Rozpočet projektu pro rok 2010		
Popis položky	Náklady (Kč)	Odměněný
Vývoj programu a specifikované úpravy	250 000	Advertures
Odborná konzultace	70 000	STOB
Mzdy managementu	150 000	Kofola
Bannery	30 000	Advertures
Seminář	40 000	STOB
Vyhodnocení a tisková konference	200 000	Quent
Tvorba a produkce tiskovin	120 000	Není znám
Komunikace	80 000	Není znám/Quent
Tvorba propagačních materiálů a ostatní propagace	250 000	Není znám
Inovace	350 000	Advertures
Celková navrhovaná částka	1 540 000 Kč	

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tabulka (Tab. 26) specifikuje zdroje, které budou naplňovat aktivity uvedené v projektovém plánu. Strategické zdroje zůstanou i pro ročník 2010 zachovány. Podobně jako

v předešlých letech je možné, že zdroje nutné pro realizaci úkolů v oblasti medializace nebo poskytnutí produktů do soutěže budou kompletně nahrazeny. Je taky pravděpodobné, že stávající partneři díky vlastní firemní strategii využijí již zahájené spolupráce a navážou na ni v nově připravovaném ročníku. Vztahy však budou upřesněny po oslovení těchto subjektů, popř. podepsáním nových či navazujících smluv o partnerství a poskytnutí specifikovaného daru.

Tab. 26 – Strategické a realizační zdroje pro rok 2010

Strategické a realizační zdroje pro rok 2010		
Kategorie zdroje	Společnost	Fyzická osoba
<i>Strategické zdroje</i>		
Autor konceptu	Advertures	Veronika Horniaková
Projektový management	Kofola	Martin Klofanda
		Eva Petrášová
Vývoj	Advertures	Kateřina Zachová
Odborný management	Potravinářská komora	Martin Klofanda (Kofola)
Odborný garant	STOB	Iva Málková
		Jana Divoká
<i>Realizační zdroje</i>		
Hlavní partneři	Potravinářská komora ČR, Česká technologická platforma pro potraviny	
Produktoví partneři	Společnosti, které poskytnou produkty/služby pro třídní kolektivy ve všech krajích, popř. polovině krajů v ČR a společnosti, které poskytnou i menší ceny, např. pro ocenění nejlepších účastníků v nesoutěžní kategorii	
Mediální partneři	Společnosti, které mají svou činnost blízko k dané cílové skupině	
Odborní garanti	STOB, Výživa dětí	
Ostatní	Quent, Advertures	

(Zdroj: vlastní zpracování)

8.2.2 Media plán

Podobně jako v minulých ročnících, je důležité, aby byla kromě jiného, naplánovaná i média. Především proto, že projekt řeší společenský problém, který se týká mladé generace, je potřeba informovat nejen střední a starší generaci, ale hlavně generaci, které se problém týká. Média jsou hlavním prostředníkem pro oslovení tak velkého počtu lidí z různých cílových skupin, ovšem najít takového mediálního partnera, který má blízko ke všem cílo-

vým skupinám, a který je dokáže zaujmout, patří k velmi nákladným záležitostem. Pokud však náklady budou i v této oblasti vynaloženy efektivně, vyplatí se.

V roce 2009 hlavní mediální kampaň plánoval mediální partner ICQ Centrum. Do komunikačních aktivit byli zapojeni i ostatní partneři prostřednictvím prezentace bannerů, plakátů, elektronických plakátů, atd. na vlastních stánkách. Tato prezentace byla reciproční a upravená smluvně.

Pro ročník 2010 není ještě známý hlavní mediální partner. V projektovém plánu jsou avizovány aktivity, které jsou stěžejní pro komunikaci tématu i projektu (aktualizace Facebooku, tisková konference, atd.). Samotný media plán (Tab. 27) seznamuje s návrhem médií. Nejedná se o konkrétní média, ale o návrh mediálních nosičů. Timing médií vychází z posloupnosti projektu, a tedy bude doporučeno časovou posloupnost při podpisu smluv s mediálními partnery, popř. s jinými subjekty, skrz které bude projekt komunikován, dodržet.

Media plan Hravě žij zdravě 2010											
Název	41. týden	42. týden	43. týden	44. týden	45. týden	46. týden	47. týden	48. týden	49. týden	4. týden	7. týden
	11.10.-17.10.	18.10.-24.10.	25.10.-31.10.	1.11.-7.11.	8.11.-14.11.	15.11.-21.11.	22.11.-28.11.	29.11.-5.12.	6.12.-12.12.	24.1.-30.1.	14.2.-20.2.
ONLINE											
www.hravezidrava.cz, www.edu.cz, www.vyzivadeti.cz, www.stob.cz, portály celostátních dobrovolných organizací, portály celostátních zdravotnických organizací, portály krajských úřadů											
elektronický leták											
www.hravezidrava.cz, www.edu.cz, www.vyzivadeti.cz, www.stob.cz											
banner											
www.stob.cz, www.hravezidrava.cz											
informace											
Portály celostátních dobrovolných organizací, Portály celostátních zdravotnických organizací, Portály krajských úřadů											
informace											
Facebook											
Zdroje mediálního partnera											
OFFLINE											
Školy											
plakát											
Časopisy pro děti a mládež											
plakát, inzerce											
Periodika o zdravém životním stylu, o jídle a potravinách											
zpráva											
Rádio											
pořad											
TV											
pořad											
Tisková konference											
Zdroje mediálního partnera											

(Zdroj: vlastní zpracování)

8.3 Realizace projektu – milníky

V této části bude nastíněn proces realizace projektu v jeho stěžejních bodech. Opomenuty nezůstanou ani zmiňované inovace, které jsou zásadní pro vývoj projektu Hravě žij zdravě do budoucna.

8.3.1 Internetový portál a soutěž

Tato část, která je stěžejní pro edukaci a tím pádem musí poskytovat uživateli přehledné, vyvážené a dostačující informace, které musí být pro snadnější orientaci a názornost doplněné jasnými obrázky. Protože primární cílovou skupinou projektu jsou děti, nese vizuál internetových stránek hravé a barevné motivy. Ty budou pro další použití zachovány. Ovšem je potřeba aktualizovat jednotlivé nesoutěžní rubriky. I do těchto částí, pokud je to vyžadováno, je nutné doplnit jednoznačné a kvalitní fotografie (potravin, talířů s porcemi, atd.) a upravit texty. Úprava textů je dle metodických pokynů nevyhnutelná především proto, že hovoříme k cílové skupině, která se teprve učí pracovat s textem a jeho porozuměním.

Hlavní pozornost bude zaměřena pak na soutěžní část kurzu – lekce a Deníček. I zde je nutné upravit vizuály a texty. Na základě doporučení, je potřeba vyfotografovat potřebné potraviny a porce potravin a nahradit jimi obrázky, které dříve byly pro děti matoucí.

Pracovní tým opět musí aktualizovat a zjednodušit pravidla, tj. vytvořit především takovou verzi pravidel, která by zaujala jak pedagogy, tak děti. Přestože již v minulém ročníku byly vytvořeny dvě verze pravidel – plná verze a jednoduchá, často docházelo k tomu, že ani pedagogové pravidla nečetli. Nečtením pravidel cílovými skupinami docházelo a bude i nadále docházet k nedorozuměním nejen při registracích (pedagogů i žáků), ale i při řešení úkolů v samotném kurzu. Do budoucna se uvažuje o video verzi pravidel projektu (pro ročník 2011).

Přestože Deníček není součástí lekcí a není zde podložená návaznost na lekce, účastníci, kteří jej vyplní, za vypracování jeho jednotlivých částí získávají body. Myšlenkou práce na úkolech v Deníčku je, aby řešitelé tím, že zaznamenávají do jednotlivých dnů potřebné údaje, pochopili, jaký je poměr mezi jejich osobním denním příjmem energie a jejím následným výdejem. Důležitou roli hraje i přísun tekutin. Na záznamy dostávají účastníci automatickou zpětnou vazbu. Systém umí z nastavených údajů vygenerovat odpovědi, které

informují uživatele o správnosti jejich životního stylu. Tento fakt dělá kurz velmi interaktivním a jen potvrzuje jeho vhodnost pro zařazení do výuky.

Přestože systémově je na Deníčku nutné ještě pracovat, je potřeba, aby všechny jeho funkce a benefity, které nabízí, byly mezi cílovými skupinami popularizovány, což je část, kterou můžeme přiřadit k milníku týkajícího se oslovení a komunikace se školami.

Důležitým poznatkem loňského roku, který je nutné registrovat a přiřadit mezi úkoly pro zapracování, je možnost vytvářet třídy i u nesoutěžících zájemců o kurz. Zájem je především z řad pedagogů vyšších či nižších ročníků, kteří by rádi zařadili kurz do výuky, ale nemají možnost „kontroly“. Díky ní by nezávazně na žácích sledovali aktivitu dětí ve virtuální třídě a mohli tak jejich účast na kurzu hodnotit na základě splněných úkolů. Jedná se opět o systémový krok, který je nutné vyhodnotit a je doporučeno jej zařadit.

8.3.2 Produktoví partneři

Protože se v posledním ročníku osvědčily kolektivní odměny pro výherce, je doporučeno v tomto úkolu pokračovat. Úkolem pro tým je tedy navázat spolupráci s takovými subjekty, které poskytnou zábavu pro celé třídy dětí dané věkové kategorie, a které budou realizovatelné v rámci třídního kolektivu během školního roku. Při podpisu smlouvy s produktovými partnery je potřeba dbát na podmínky tak, aby následné plnění nebylo komplikací pro obě strany i stranu třetí, tj. obdarovaná škola.

Díky doporučeným změnám, které vyplývají z požadavků od cílových skupin, bude zároveň důležité najít partnera, který do projektu věnuje darem drobné ceny, které budou sloužit jako odměny pro nejlepší třídy, které budou v kurzu registrované nesoutěžně.

8.3.3 Komunikace se školami

Při komunikaci se školami stále velkou roli hraje jako médium plakát. Prvním úkolem, pro komunikaci se školami v ČR, je mít aktuální databázi kontaktů. Tu je možné získat u Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, na krajských úřadech (odborníky školství, mládeže a tělovýchovy) nebo zakoupit na Ústavu pro informace ve vzdělávání (zde je velkou výhodou fakt, že je možné zakoupit databázi škol pouze s pátými třídami, které jsou pro projekt stěžejní, protože kurz je cílen na páté třídy základních škol). Následuje oslovení základních škol v ČR a přizvání ředitelů a pedagogů k účasti, jak na novém ročníku kurzu Hravě žij

zdravě, tak následně i na odborném semináři. Druhá vlna komunikace s učiteli, která se zaměřuje na „nábor“ učitelů a žáků, bude probíhat od konce srpna. Jako média poslouží druhý plakát distribuovaný do škol (fyzicky i elektronicky).

Pro vzájemnou komunikaci mezi pedagogy a týmem je vytvořen email – info@hravezijzdrave.cz, který zpravuje jedna osoba a dotazy zodpovídá denně. Prostřednictvím direct mailů budou i v tomto ročníku rozesílány informace podávající rozšířené údaje o kurzu.

Pro dotazy zaměřené na kurz, tj. technické nedostatky, či podporu pro účast v kurzu, bude aktualizován email – hravezijzdrave10@centrum.cz. Technickou podporu zabezpečuje také též jedna osoba, která technické nedostatky konzultuje a operativně řeší se společností Advertures. Pokud pedagog bude mít potřebu naléhavě řešit nějakou záležitost, kontaktuje pověřenou osobu telefonicky. Proto je nutné, aby tato osoba dokázala vždy odpovědět, popř. najít vždy co nejrychleji řešení uloženého dotazu.

Učitelé registrovaní v kurzu jsou od zahájení jeho soutěžní části v týdenních intervalech informováni o práci žáků na jednotlivých lekcích pomocí tzv. digestů. Do digestů jsou zařazovány i jiné informace potřebné pro komunikaci s pedagogy (zprávy týkající se termínu pro ukončení kurz, atd.). Na internetových stránkách slouží pro sdílení aktuálního dění v kurzu mezi pedagogy a žáky i mezi primární cílovou skupinou a technickou podporou tzv. nástěnka. Pro individuální komunikaci mezi účastníky kurzu a systémem je důležité odpočítavadlo, které informuje účastníky kurzu, kolik času jim zbývá do ukončení lekce i celého kurzu v jeho soutěžní části.

Pro rychlé organizační informace určené pedagogům, jejichž třídy se umístí na prvních příčkách, se osvědčila komunikace prostřednictvím SMS.

Projekt Hravě žij zdravě je stále častěji „nucen“ prezentovat se formálně navenek. Již v loňském ročníku byla zahájena práce na vytvoření hlavičkových papírů a dalších reprezentativních dokumentů (jako prezentace MS PowerPoint). V nastávajícím roce je nutné tyto aktivity související s corporate identity projektu řádně zrealizovat a uvést v chod. Je nezbytné navrhnout škálu oficiálních dokumentů, sjednotit je a oficiálně uvést a užívat pro komunikaci společně s vlastním logem i logy partnerů a garantů.

8.3.4 Propagace

O propagaci pojednává media plán pro ročník kurzu Hravě žij zdravě 2010. Přestože nejsou známy konkrétní názvy médií, jejich obecná charakteristika oslovuje všechny důležité cílové skupiny, které je potřeba zaujmout, a předat jim informaci o novém ročníku kurzu. Jsou zvoleny, jak online média tak offline média tak, aby byla dostupnost informací dopřána všem z uvedených cílových skupin.

Při naplňování media plánu je zvláštní požadavek kladen na úvodní tiskovou konferenci, která by měla být interaktivní, a jejímž cílem bude upozornit a zdůraznit nárůst dětské obezity. Důležité je propojení s výsledky z loňských výzkumů i s výsledky celého kurzu. Neméně zajímavé bude pozvání významné osobnosti z oboru, která o problematice, jež je řešena v rámci projektu Hravě žij zdravě, pohovoří a bude ochotná s novináři o tématu diskutovat.

K další formě propagace se řadí propagační materiály, které budou navrženy přímo pro cílovou skupinu, tj. žáky pátých tříd ZŠ. Půjde o malé upomínkové předměty související se školní docházkou nebo aktivním životním stylem – rozvrhy, tužky, propisky, pryže, míče, frisbee a švihadla. Tyto předměty budou opatřeny logem projektu Hravě žij zdravě a distribuovány v rámci akcí jako jsou Dny zdraví či odborné konference, kde bude projekt zastoupen. Propagační produkty budou zároveň zaslány na základní školy, jejichž třídy se v minulosti projektu zúčastnily a umístily se na jedné ze tří příček úspěšnosti. Propagační předměty budou důležitou motivační složkou pro žáky nebo třídy zapojené do kurzu nesoutěžně.

V rámci propagace nejde pouze o komunikaci projektu, přestože je stěžejní, ale i o prezentaci samotných partnerů. Znamená to v rámci smlouvy řádně stanovit, co musí naplnit v rámci spolupráce partner a co je povinností protistrany. Cílem je reciproci vykonat a řádně provést kontrolu, že požadavky smlouvy byly naplněny pro obě strany. Výstupem kontroly se stane vyhodnocení – monitoring médií a závěrečná zpráva.

8.3.5 Odborný seminář

Odborný seminář je důležitým milníkem v rámci projektu. Zahajuje kurz a oslovuje sekundární, ale především terciární cílovou skupinu. Ročník 2010 se v organizaci nebude příliš lišit od organizace ročníku minulého.

Zpestřením programu bude opět výstavka produktů s jejich kalorickým obsahem a informacemi o výdeji energie. Cílem však bude poskytnout zájemcům o kurz více informací formou odborných materiálů. Znamená to připravit pro registrované a potvrzené zájemce o seminář informační balíček (materiály od společnosti STOB, prezentace ze semináře, aj.) buď v elektronické podobě zdarma, nebo ve formě tištěné za úplaty. Formální stránka distribuce elektronických nebo tištěných materiálů bude řešena při potvrzení registrace na odborný seminář.

Registrace na seminář probíhá elektronicky. Pro ročník 2010 bude stěžejní vytvořit novou emailovou schránku (nebo internetovou stránku), kde budou zájemci vyplňovat formulář pro přihlášení.

Atraktivitě kurzu přispívá fakt, že je zdarma. Pro zlepšení povědomí o jeho cílech je možné do budoucna uvažovat, že bude zdarma i nadále, ale prodlouží se na seminář dvoudenní s praktickým zacílením (ukázky vaření, minikurz správného stolování).

8.3.6 Inovace

Navrhovaná inovace vychází z poznatku o chování dnešní mládeže, které je charakteristické dobrou znalostí elektronických přístrojů, dobrou orientací ve světě internetu a volným časem tráveným přednostně u osobního počítače, televize nebo s mobilním telefonem.

Významným trendem posledních let je vytváření virtuálních komunit. Tzv. komunitní weby řeší aktuální témata dané cílové skupiny nebo komunity. Právě proto by se internetové stránky www.hravezijzdrave.cz/soutez mohly stát komunitním webem.

Cílovými skupinami se stanou již dříve popsané primární a sekundární skupiny (Obr. 11), které si budou moci na těchto stránkách najít vše potřebné k tématu nadváha, obezita, anorexie, bulimie a zdravý životní styl. Cílová skupina specifikovaná jako terciární zde bude fungovat jako metodický, poradní a konzultační orgán.

V letošním roce bude mezi základní kroky pro inovace patřit:

- analýza prostředí, tj. zjistit kolik podobných projektů v ČR spravuje komunitní internetové stránky pro danou cílovou skupinu,
- analýza technologických možností již navržených internetových stránek,

- analýza, zda navržené inovace jsou v souladu se strategií společnosti, cíli stakeholderů, strategií projektu a vše spadá do etických norem, které neohroží především primární cílovou skupinu.

Uvedené body analýzy budou vyhodnoceny a na jejich základě začnou již v tomto ročníku přípravy a implementace požadavků do technologie internetových stránek. Kromě návržení technických parametrů bude potřeba při psát texty a návody na užívání internetových stránek i grafickou úpravu konceptu (fotografie, obrázky, atd.).

Výsledkem všech úprav bude vytvoření komunitního webu, jehož původní primární cíl a aktivita – interaktivní edukační soutěžní kurz, zůstanou zachovány a budou nadále vylepšovány podle potřeb a přání cílových skupin i nových trendů v metodikách prevence obezity či trendů ve zdravém životním stylu.

Po zbytek roku budou stránky sloužit jako poradna, kde budou odpovídat na dotazy odborníci z terciární cílové skupiny. Na komunitním webu oslovené skupiny naleznou chat, kde si budou moci vyměnit zkušenosti s problematikou mezi sebou navzájem. Nebudou chybět rubriky s recepty, typy na aktivity s rodiči, výlety se školou. Významným úkolem pro IT specialisty bude nastavit mechaniku internetových stránek tak, aby registrovaní účastníci v kurzu mohli mít vlastní profil, ze kterého získají možnost vkládat typy a recepty do vybraných rubrik. Profil by však měl mít omezenou schopnost pro vkládání osobních údajů. Důležité je, aby zde byl ověřitelný souhlas rodiče nebo pedagoga s užíváním dat nezletilé osoby. Proto je doporučeno program nastavit tak, aby profily mohli zakládat jen ti žáci, kteří se budou účastnit kurzu společně se svou třídou. Třídou zakládá pedagog a tím pádem má nad aktivitami žáků dohled. Jako správci by pedagogové mohli zasahovat i do činnosti svých žáků v rámci rubrik, či komunikace přes chat atd. Svůj vlastní profil si může vytvořit i pedagog. Za aktivitu v rámci komunitního webu budou jak žáci, tak i pedagogové sbírat věrnostní body, tj. „zdravíčka“, a pokud jich budou mít dostatek, získají propagační materiály Hravě žij zdravě, popř. i jiné hodnotnější ceny, jejichž dárcem bude jeden z produktových partnerů.

Komunitní web bude dále podporovat nástěnku s důležitými informacemi o kurzu Hravě žij zdravě a o externích akcích týkajících se zdravého životního stylu. Dvakrát ročně budou vycházet elektronické noviny pro cílové skupiny. Pojednávat budou nejen o novinkách

a výzkumech v oblasti obezitologie a zdravého životního stylu, ale i o zajímavých informacích a příbězích, které nám účastníci kurzu a návštěvníci komunitního webu poskytnou.

Neméně významným úkolem je, aby z internetových stránek www.hravezijzdrave.cz/soutez byla zabezpečena snadná dostupnost na sociální síť jako www.facebook.com (zde má projekt vlastní profil), www.myspace.com nebo portály, které se věnují problematice zdravého životního stylu.

8.3.7 Vyhodnocení projektu

Vyhodnocení projektu je velmi důležitým úkolem, kterému je potřeba věnovat pozornost, zvláště pokud se jedná o nový projekt, jakým bezesporu Hravě žij zdravě stále je. Na druhé straně třetí ročník projektu už nabízí i data, která je možná kontinuálně srovnávat a vyhodnocovat.

Kromě pravidelného hodnocení prostředí je potřeba vést dialog se stakeholdery a shareholders. Dialog bude vyhodnocován z dat, která budou získána z dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bude stručné, orientované na základní poznatky o CSR aktivitách v rámci společnosti, konkrétně se zaměří na projekt Hravě žij zdravě (povědomí o projektu a osobní přístup k problematice). Společně s těmito kvalitativními informacemi, které jsou velmi přínosné, ale i náročně zjištělné, existují i data kvantitativní vedená v rámci firmy, která taktéž nesou vliv na CSR uvnitř firmy. Patří sem – partnerské dary, spotřeba energií i papíru, které se váží na projekt Hravě žij zdravě.

Hodnocení v podobě výkonu bude vycházet z tzv. konceptu triple-bottom-line – bude sledovat hlavně ekonomické (dodržení rozpočtu, finanční návratnost) a environmentální (spotřeby energií) prostředí. Sociální a společenský dopad bude znatelný z celkového vyhodnocení kurzu (počet účastníků, ohlasy na kurz i odborný seminář, zapojení zaměstnanců do příprav kurzu). V případě měření přínosů projektu je potřeba se zaměřit hlavně na ohlasy, požadavky a přání cílových skupin, které je třeba zaznamenat a archivovat.

Ze získaných dat, která budou vyhodnocovat všechny části projektu – odborný seminář i kurz, bude zpracována závěrečná zpráva, která se bude přibližovat konceptu navrženému společností GRI. Data budou předána všem shareholderům. Pro stakeholdery bude vhodné prezentovat výsledky v rámci tiskového prohlášení nebo prezentací na internetových strán-

kách. Je nezbytné upozornit, že prezentace výsledků není součástí PR kampaně společnosti. Protože CSR není PR, ovšem CSR bez prostředků PR by ztratilo smysl.

Do budoucna bude navrženo zařadit do vyhodnocování aspekty související s normami AA 1000 Account Ability, SA 8000 nebo EFQM, které míří na společenskou a sociální odpovědnost firem a pomohou zefektivnit aktivity, které jsou vedeny v rámci projektu Hravě žij zdravě.

ZÁVĚR

Diplomová práce nastínila hlavní myšlenky konceptu společenské odpovědnosti firem. Analyzovaná problematika byla propojena s teorií řízení, marketingu a marketingových komunikací tak, aby bylo dokázáno, že tyto pojmy spolu souvisí, navazují na sebe a ovlivňují se. Je jisté, že CSR nebude mít ještě dlouhou dobu v organizacích tak silnou pozici jako např. marketing, ale je doporučováno, aby se koncept stal součástí firemní strategie, třebaže jeho uplatňování bude řízeno z PR oddělení, marketingu či od personalistů. Hlavním důvodem uvedeného doporučení je konkurenceschopnost, která je prioritní pro naplnění primárního cíle podnikání – finančního hmotného zisku. CSR je však především nositelem nehmotného zisku, který stále častěji a pozitivně vnímají samotní zákazníci.

Pro naplnění cílů diplomové práce je nezbytné provést verifikaci hypotéz.

***Hypotéza 1** – Společenská odpovědnost organizací přináší důležitý koncept, který je začleněn do strategie organizace.*

Od roku 2001 je díky dokumentu Green Paper CSR doporučovaným konceptem pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku (str. 18). Což je hlavním důvodem k tomu, aby firmy – malé i velké, o zavedení konceptu CSR uvažovaly.

Pro společnost Kofola Holding a.s. je koncept CSR stále novinkou, ale díky strategickému plánování CSR aktivit dochází k tomu, že jsou již definováni stakeholdeři, cíle firemního konceptu CSR a již se začínají realizovat konkrétní projekty, které oslovují jak interní stakeholdery, tak externí cílové skupiny (str. 46). Díky projektům společnost navazuje vztahy se svým okolím a nebuduje si pouze image dobrého souseda, ale vytváří si mezi stakeholdery reputaci. **Hypotéza byla potvrzena.**

***Hypotéza 2** – Společenská odpovědnost organizací se stává důležitým prvkem pro komunikaci, protože přináší zajímavá témata.*

Společenská a sociální odpovědnost organizací správně implementovaná do strategie společnosti, může v organizaci otevřít dlouho tabuizovaná témata. Ovšem cílem CSR není o tématech ledabyle mluvit, ale řešit je a neutěšenou situaci napravit. I proto se o zavádění CSR do organizací hovoří jako o inovaci (str. 37-38), ať už v oblasti ekonomické, envi-

ronmentální nebo společensko-sociální. Navíc mezi koncept CSR a PR nebo marketing není možné vkládat rovnítko, přestože se tyto části navzájem prolínají a ovlivňují (str. 25).

Samotná společnost Kofola Holding a.s. pro předávání informací o CSR upřednostňuje v této chvíli především interní komunikaci skrz konkrétní nástroje (str. 46). Externí komunikace probíhá takovou formou, která přichází z pohnutek spotřebitele, který musí být aktivní – tj. zatelefonuje na Horkou linku, zapojí se do internetového kurzu Hravě žij zdravě. Potom hovoříme o kvalitativním nehmotném přínosu pro firmu, která se zajímá o řešení problému nikoliv o jeho medializaci. **Hypotéza byla v první části potvrzena**, jelikož koncept CSR opravdu odkrývá důležitá témata v organizacích. **Ve své druhé části však hypotéza byla vyvrácena**, protože odrytá témata není pro firmu předností komunikovat, ale řešit je, popř. na ně upozorňovat.

***Hypotéza 3** – Osvěta v boji proti obezitě u české mládeže se stále zlepšuje. Svými preventivními programy k situaci přispívá nejen stát, ale i samotní výrobci potravin.*

Boj s dětskou nadváhou a obezitou není již jen v rukou lékařů a léčeben. Problematika stále častěji dopadá hlavně na potravinářské společnosti, které produkují stále sladší a tučnější potraviny (str. 13). Kritika jejich aktivit přichází především z řad lékařů a nevládních organizací. Ovšem i samotný stát vidí, že děti a mládež přibírají na váze. Proto tyto subjekty vytváří projekty, které celoplošně cílí na danou věkovou kategorii (str. 56-57) a (Tab. 12).

Hypotéza byla potvrzena.

***Hypotéza 4** – Projekt Hravě žij zdravě přináší v konkurenčním prostředí dobré výsledky.*

Konkurenční metodiky (Tab. 12) doporučené k projektu Hravě žij zdravě nesou jistě nezanedbatelné místo na pomyslném trhu mezi těmito projekty. Z analýzy vývoje kurzu za realizované tři ročníky (Tab. 11) je patrné, že přestože se primární cílová skupina výrazně vyprofilovala, z žáků ve věku 6 – 15 let, pouze na skupinu kolektivů žáků pátých tříd základních škol v ČR, počet registrovaných zájemců o kurz se výrazně nezměnil (rok 2007 – asi 8000 soutěžících, rok 2008 – 7469 žáků, rok 2009 – 7718 žáků). Tento fakt je stěžejní, protože ukazuje na zájem o účast v kurzu, přestože je motivována cennými odměnami pro nejlepší. Vzrůstající zájem nese i samotný odborný seminář (Tab. 17). **Hypotéza byla potvrzena.**

Na základě teoretickým podkladů a vyhodnocení hypotéz je možno konstatovat, že cíle diplomové práce byly splněny. Analýza prostředí holdingu Kofola a.s. přinesla jasnou představu o aktuálním dění ve firmě. Jako mezinárodní firma si drží pevné místo na trhu ve čtyřech evropských státech. Uvedené CSR zásady vyházejí jak ze znalosti trhu, tak z firemní strategie a hodnot, které stakeholderi společnosti uznávají.

Kofola Holding a.s jako potravinářská společnost otevřela jedno z témat, které se jí velmi dotýká – „děti tloustnou, protože pijí nadměrné množství sladkých nápojů“. Proto byl ve spolupráci s odborníky a metodickými pracovníky vytvořen koncept projektu Hravě žij zdravě, který byl a je realizován formou internetového výukového kurzu a odborného semináře. Významnou skutečností je, že celý projekt cílí na vícero skupin, přestože jeho primární cílovou skupinou jsou děti. Tím vlastně zpravuje okolí o svých aktivitách, nabízí řešení problému a zároveň si buduje pozici známého dobrého souseda.

Tím, že společnost Kofola S.A., pod kterou spadá i Kofola Holding a.s., je mezinárodní organizací obchodující na čtyřech trzích v Evropě, je vhodné do budoucna uvažovat o implementaci projektu na ostatní trhy – v Polsku, na Slovensku i v Rusku, kde je problematika nadváhy a obezity u mládeže také aktuální. Příklad z ČR prokázal, že projekt má udržitelnou a vzrůstající tendenci, a že je pro cílové skupiny zajímavým přínosem informací v oblasti zdravého životního stylu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

BESTA, Petr; SIKOROVÁ, Andrea; ŠVAJDOVÁ, Lenka. Kreativní způsob řízení inovací. In LENORT, Radim; VOZŇÁKOVÁ, Iveta. *Invence-Inovace-Investice*. 1. Ostrava : Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2009. s. 298-302. ISBN 978-80-248-1977-8.

...

CEKOTA, Antonín . *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. 272 s. ISBN 80-7318-220-3.

...

DE PELSMACKER, Patrick; GEUENS, Maggie; VAN DEN BERGH, Joeri . *Marketingová komunikace*. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003. 600 s. ISBN 80-247-0254-1.

...

DYTRT, Zdenek. *Dobré jméno firmy*. 1. Praha : Alfa Publishing, s.r.o., 2006. 138 s. ISBN 80-86851-45-1.

...

DYTRT, Zdenek; STAŇKOVÁ, Pavla; TOMANCOVÁ, Lucie. *Manažerská etika. Etika v managementu a podnikání*. 1. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. 126 s. ISBN 978-80-7318-645-6.

...

DYTRT, Zdenek; STRŽÍTESKÁ, Michaela. *Efektivní inovace : Odpovědnost v managementu*. 1. Brno : Computer Press, a.s., 2009. 150 s. ISBN 978-80-251-2771-1.

...

FREDERICK, William C.. *Corporation be good! : the story of corporate social responsibility*. Indianapolis, IN : Dog Ear Publishing, 2006. vii, 334 s. ; ISBN 978-1-59858-103-4 (brož.). ISBN 1-59858-103-1 (brož.).

...

FREEMAN, R. Edward., *Managing for stakeholders : survival, reputation, and success*. New Haven : Yale University Press, c2007. xv, 179 s. : ISBN 978-0-300-12528-3 (váz.).

...

HEINOVÁ, Hana, et al. *Rozvoj lidských zdrojů, sociálních partnerů a motivace pro další vzdělávání*. 1. Praha : Českomoravská konfederace odborových svazů, 2008. 144 s. ISBN 978-80-90391-78-9.

...

KOTEK, Petr. Jitka Vysekalová: Marketingové přístupy se využívaly i dřív, jen pod jinými názvy. *Právo*. 10.3.2010, 50, s. 17.

...

KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. Praha : Grada Publishing, a.s., 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

...

KOTLER, Philip, et al. *Moderní marketing*. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

...

KÖPPL, Peter, NEUREITER, Martin. *Corporate Social Responsibility : Leitlinien und Konzepte im Management der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen*. 1. Auflage. Wien : Linde Verlag Wien Ges.m.b.H, 2004. 406 s. ISBN 3-7073-0639-9.

...

MYNÁŘ, Martin. Stanovení finanční strategie podniku s pomocí metodiky BSC. In LENORT, Radim; VOZŇÁKOVÁ, Iveta. *Invence-Inovace-Investice : od recese k prosperitě*. 1. Ostrava : Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2009. s. 135-140. ISBN 978-80-248-1977-8.

...

PETŘÍKOVÁ, Růžena, et al. *Společenská odpovědnost organizací*. 1. Ostrava : DTO, s.r.o., 2008. 184 s. ISBN 978-80-02-02099-8.

...

PORVAZNÍK, Ján. *Celostní management*. 1. Bratislava : SPRINT, 2003. Předmět managementu pro nové tisíciletí, s. 512. ISBN 80-89085-05-9.

...

PRSKAVCOVÁ, Martina, et al. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. 1. Liberec : Technická univerzita v Liberci, 2008. 162 s. ISBN 978-80-7372-436-8.

...

PUTNOVÁ, Anna. *Etické řízení ve firmě : nástroje a metody : etický a sociální audit*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 166 s. : ISBN 978-80-247-1621-3 (váz.).

...

SAKÁL, Peter; HRDINOVÁ, Gabriela. Corporate Social Responsibility (CSR) versus HCS model 3E. In LENORT, Radim; VOZŇÁKOVÁ, Iveta. *Invence-Inovace-Investice*. 1. Ostrava : Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2009. s. 499-505. ISBN 978-80-248-1977-8.

...

SAMOLEJOVÁ, Andrea. Inovace v době krize. In LENORT, Radim; VOZŇÁKOVÁ, Iveta. *Invence-Inovace-Investice : od recese k prosperitě*. 1. Ostrava : Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2009. s. 199-202. ISBN 978-80-248-1977-8.

...

SOUČEK, Zdeněk. *Firma 21. století : Předstihneme nejlepší!!!*. 2. Praha : Professional Publishing, 2010. 258 s. ISBN 978-80-7431-007-2.

...

STEIF, Jiří; KOTKOVÁ, Jitka. Kofola: Dravý hráč na konsolidovaném trhu. In VIZJAK, Andrej. *Žraloci a malé ryby : Kostka růstu pro konkurenční boj založený na velikosti*. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. s. 303-314. ISBN 978-80-247-3189-6.

...

SVOBODA, Václav. *Public Relations : Moderně a účinně*. 1. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 244 s. ISBN 80-247-0564-8.

ŠANCOVÁ, Veronika , et al. *Napříč společenskou odpovědností firem*. 1. Kladno : AISIS, 2005. 164 s. ISBN 80-239-6111-X.

...

VANĚČEK, Drahoš. *Marketing a logistika v potravinářském průmyslu a zemědělství*. České Budějovice : Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích, 2007. 98 s. Vědecká monografie. Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7040-933-6.

...

WAGNEROVÁ, Eva . Význam využívání inovací pro rozvoj podniku. In LENORT, Radim; VOZŇÁKOVÁ, Iveta. *Invence-Inovace-Investice*. 1. Ostrava : Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 2009. s. 260-266. ISBN 978-80-248-1977-8.

...

WINTER, Filip. *Právo a reklama*. Praha : Linde Praha a.s., 1996. 103 s. ISBN 80-7201-001-8.

...

ZAMAZALOVÁ, Marcela . *Nové trendy v marketingu*. Praha : Oeconomica, 2008. 35 s. Working Paper. Vysoká škola ekonomická v Praze. ISBN 978-80-245-1390-4.

Periodika:

AIDOMOAN, Zuzana. Patřily k sobě: děti a sport. Zvítězil počítač. *Metro*. 17.2.2010, 42, s. 15.

...

MACKOVÁ, Lucie. Češi vyžadují společensky odpovědné zaměstnavatele. *CSR Fórum*. 2009, 3, 4, s. 31. ISSN 0862-9315.

...

NĚMCOVÁ, Jitka . Tipy na CSR najdou na NGO Marketu. *Marketing a media*. 22.2.2010, 11, 8, s. 16. Dostupný také z WWW: <www.mam.cz>. ISSN 1212-9496.

...

RŮŽIČKA, Michal. Média stromy nesází. *CSR Fórum*. 2008, 2, 4, s. 10-11. ISSN 0862-9315.

Internetové zdroje:

A Guide to Corporate Social Responsibility (CSR) [online]. 2004 [cit. 2010-04-19]. Corporate Social Responsibility (CSR). Dostupné z WWW: <http://www6.miami.edu/ethics/pdf_files/csr_guide.pdf>.

...

Amnesty Interational Česká republika [online]. Amnesty Interational, 2006-2009 [cit. 2010-04-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.amnesty.cz/amnesty.php>>.

...

ASONGU, J.J. *Journal of Business and Public Policy* [online]. 2007 [cit. 2010-04-19]. The History of Corporate Social Responsibility. Dostupné z WWW: <<http://www.jbponline.com/article/viewFile/1104/842>>.

...

BATEMAN, Tom. *Thinking About Corporate Social Responsibility* [online]. 2003 [cit. 2010-03-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.transparency.cz/pdf/csr-thinking.pdf>>.

...

Blesk pro ženy [online]. 9.2.2010 [cit. 2010-04-20]. Limonády zvyšují riziko rakoviny o 87%. Dostupné z WWW: <<http://prozeny.blesk.cz/clanek/pro-zeny-zdravi-zdravi/131599/limonady-zvysuji-riziko-rakoviny-o-87.html>>.

...

Business Leaders Forum [online]. Business Leaders Forum, 2008 [cit. 2010-04-20]. Etický kodex. Dostupné z WWW: <<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?kodex>>.

...

Business Leaders Forum [online]. 2009 [cit. 2010-04-20]. Marks & Spencer. Dostupné z WWW: <http://www.blf.cz/doc/csr_ext/csr_MarksSpencer_2.pdf>.

...

Business Leaders Forum News : Lidé, prostředí, odpovědnost, zisk. In *News*. Praha : Wald Press s. r. o., 2008. s. 1-44. Dostupné z WWW: <<http://www.csr-online.cz/Page.aspx?blf>>.

...

CARROLL B., Archie. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons* [online]. 1991, neuvěděno, [cit. 2010-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.cba.ua.edu/~aturner/MGT341/MGT341%20Readings/Pyramid.pdf>>.

...

ČTK. Kofola loni zpět násobila zisk na 443 milionů korun. *Profit.cz* [online]. 7.4.2010, 14, [cit. 2010-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.profit.cz/clanek/kofola-loni-zpetinasobila-zisk-na-443-milionu-korun.aspx>>.

...

Danone [online]. 2008-2010 [cit. 2010-04-20]. Zdravý životní styl. Dostupné z WWW: <<http://www.danone.cz/cs/zdravi-a-vyziva/zdravy-zivotni-styl/>>.

...

DOMBROVSKÁ, Michaela. Informační gramotnost z hlediska veřejné politiky. *Ikaros : Elektronický časopis o informační společnosti* [online]. 2002, 6, 11, [cit. 2010-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.ikaros.cz/node/1198>>. ISSN 1212-5075.

...

D., Venus. *Wise Geek* [online]. 2003-2010 [cit. 2010-04-20]. What Is Public Policy. Dostupné z WWW: <<http://www.wisegeek.com/what-is-public-policy.htm>>.

...

EU. Green Paper : Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. In *Commision Of The European Communities*. 2001, COM(2001) 366 final, s. 1-32. Dostupný také z WWW: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf>.

...

FIALA, Miloslav. Co je to "motýlí efekt"?. *Teologické texty* [online]. 2004, 3, [cit. 2010-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.teologicketexty.cz/casopis/2004-3/Co-je-to-motyli-efekt.html>>.

...

Greenpeace [online]. 2010 [cit. 2010-04-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.greenpeace.org/czech/about>>.

...

History of the Religious Society of Friends In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 10 April 2005, 19 March 2010 [cit. 2010-04-19]. Dostupné z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/History_of_the_Religious_Society_of_Friends>.

...

Institucionalizace In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 29. 4. 2008, 4. 7. 2009 [cit. 2010-04-20]. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Institucionalizace>>.

...

International Confederation Of Free Trade Unions [online]. 2010 [cit. 2010-04-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.icftu.org/displaydocument.asp?DocType=Overview&Index=990916422&Language=EN>>.

...

Kofola.cz [online]. 2010 [cit. 2010-04-20]. Historie značky. Dostupné z WWW: <<http://www.kofola.cz/index.cfm/historie/historie-znacky/>>.

...

Kofola a.s. [online]. 2010 [cit. 2010-04-20]. Mise a vize. Dostupné z WWW: <<http://www.firma.kofola.cz/20-mise-vize.html>>.

...

KOHOUTEK, Rudolf. *ABZ.cz: slovník cizích slov* [online]. 2005-2006 [cit. 2010-04-20]. Pojem motýlí efekt. Dostupné z WWW: <<http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/motyli-efekt>>.

...

KOUKAL, Jiří. *Jirikoukal.com* [online]. 2010 [cit. 2010-04-20]. Teoretické koncepty. Dostupné z WWW: <<http://www.jirikoukal.com/strategieke-rizeni/teoreticke-koncepty/page5.html>>.

...

Křesťanství In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 14. 5. 2004, 5. 4. 2010 [cit. 2010-04-20]. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/K%C5%99es%C5%A5anstv%C3%AD>>.

...

LISÁ, Lidka, et al. *Obesita.cz* [online]. 2008 [cit. 2010-04-20]. Poporučený postup prevence a léčby dětské obezity. Dostupné z WWW: <http://www.obesitas.cz/download/doporuceny_postup_prevence_a_lecby_detske_obezity.pdf>.

...

LOSKÁ, Šárka; KUBÁLKOVÁ, Petra. Risk management. *Ikaros : Elektronický časopis o informační společnosti* [online]. 2006, 10, 12, [cit. 2010-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.ikaros.cz/node/3728>>. ISSN 1212-5075.

...

Methodism United States In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 10 October 2008, 19 April 2010 [cit. 2010-04-19]. Dostupné z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/Methodism#United_States>.

...

Morálka In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 7. 12. 2004, 28. 3. 2010 [cit. 2010-04-20]. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Mor%C3%A1lka>>.

...

MOTEJLEK, Miroslav. *Motejlek.com* [online]. 15.7.2009 [cit. 2010-04-20]. Kofola se propadá, Samarasové za měsíc přišli o 830 milionů korun. Dostupné z WWW: <<http://www.motejlek.com/kofola-se-propada-samarasove-za-mesic-prisli-o-830-milionu-korun>>.

...

Potravinářský průmysl [online]. 2010 [cit. 2010-04-20]. Evropská komise - Podnikání a průmysl. Dostupné z WWW: <http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/food/index_cs.htm#top>.

...

Právo In *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, 15. 2. 2004, 11. 4. 2010 [cit. 2010-04-20]. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Pr%C3%A1vo>>.

...

PROUZA, Tomáš. *Penize.cz* [online]. 2004 [cit. 2010-04-20]. Regulace a samoregulace. Dostupné z WWW: <http://www.cnb.cz/export/CZ/Informace_verejnosti_a_mediim/get_dms_file.do?FileId=15>.

...

Value Based Management.net [online]. 2010 [cit. 2010-04-20]. BCG Matrix. Dostupné z WWW: <http://www.valuebasedmanagement.net/methods_bcgmatrix.html>.

...

World Business Council for Sustainable Development [online]. World Business Council for Sustainable Development, 2007-2010 [cit. 2010-04-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.wbcsd.org/templates/TemplateWBCSD5/layout.asp?type=p&MenuId=NjA&doOpen=1&ClickMenu=LeftMenu>>.

...

World Wildlife Fund [online]. World Wildlife fund, 2009 [cit. 2010-04-20]. Dostupné z WWW:

<http://www.panda.org/about_our_earth/faq/response.cfm?hdnQuestionId=3620012246264>.

Interní zdroje:

Advertures. Vyhodnocení projektu Hravě žij zdravě 2009. 2009. Interní zdroj.

...

DIVOKÁ, Jana. Metodika kurzu Hravě žij zdravě, STOB. Interní zdroj.

...

Hravě žij zdravě 2007-2009. Interní zdroje.

...

Inovační projekt – materiál pro výuku projektového managementu.

...

Institute for International Research : Konference Corporate Social Responsibility odpovědný přístup = konkurenční výhoda. Praha, 2009.

...

Kofola Holding a.s. Vítejte ve skupině Kofola. 2010. Interní zdroj.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

angl.	anglicky
aj.	a jiné
a.s.	akciová společnost
atd.	a tak dále
BCG	Boston Consulting Group
BRC	British Retail Consortium
CSR	Corporate Social Responsibility
ČR	Česká republika
EFQM	European Foundation for Quality Management
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
EOA	Ethics Officer Association
EU	Evropská unie
EUR	euro
GDA	Guideline Daily Amounts
GRI	Global Reporting Initiative's
HP	Home Page
HR	Human Resources
HŽZ	Hravě žij zdravě
IFS	Industrial and Financial Systems
ISO	International Organization for Standardization
IT	informační technologie
LF MU	Lékařská fakulta Masarykovy univerzity
MS	Microsoft
např.	například

OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
PDCA	Metoda Plan-Do-Check-Act
PL	Poland
PLN	polský zlotý
popř.	popřípadě
PR	Public Relations
resp.	respektive
S.A.	Spółka akcyjna
SA 8000	Social Accountability 8000
SMS	Short Message Service
SOF	společenská odpovědnost firem
Sp. z o.o.	Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością
SR	Slovenská republika
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SWOT	Metoda Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats
tj.	to je
tzv.	takzvaný
USD	americký dolar
viz	vidět
WWF	World Wildlife Fund
ZŠ	základní škola

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 10. Struktura činností projektu Hravě žij zdravě 2009.....	59
Obr. 11. Charakteristika cílových skupin.....	67
Obr. 12. Struktura činností projektu Hravě žij zdravě 2010.....	69

SEZNAM TABULEK

Tab. 13. Strategické a realizační zdroje.....	58
Tab. 15. Rozpočet projektu pro rok 2009.....	60
Tab. 21. Kvantitativní výsledky projektu Hravě žij zdravě 2009.....	63
Tab. 24. Projektový plán Hravě žij zdravě 2010.....	69
Tab. 25. Rozpočet projektu Hravě žij zdravě pro rok 2010.....	71
Tab. 26. Strategické a realizační zdroje pro rok 2010.....	72
Tab. 27. Media plán projektu Hravě žij zdravě 2010.....	74

SEZNAM PŘÍLOH

P I	Tabulka 1 – Cílové skupiny a jejich požadavky od CSR
P II	Tabulka 2 – Ekonomický pilíř CSR
P III	Tabulka 3 – Ekologický (environmentální) pilíř CSR
P IV	Tabulka 4 – Společenský a sociální pilíř (interní)
P V	Tabulka 5 – Společenský a sociální pilíř (externí)
P VI	Obrázek 1 – Vzájemná vztah pojmů z oblasti CSR
P VII	Tabulka 6 – Výhody CSR pro firmu
P VIII	Obrázek 2 – Subsystémy manažerské etiky
P IX	Obrázek 3 – Teorie morálního managementu dle Carrola
P X	Obrázek 4 – Metoda PDCA
P XI	Obrázek 5 – řízení inovací dle západního modelu a modelu Kaizen
P XII	Obrázek 6 – Subsystémy přípravy inovací
P XIII	Tabulka 7 – Vývoj společnosti Kofola po roce 1993
P XIV	Tabulka 8 – Portfolio produktů
P XV	Obrázek 7 – Struktura prodeje v ČR, SR a PL
P XVI	Obrázek 8 – Organizační struktura holdingu Kofola a.s.
P XVII	Obrázek 9 – Vývoj počtu zaměstnanců v holdingu Kofola a.s od roku 2001
P XVIII	Tabulka 9 – Ocenění získaná společností Kofola S.A. od roku 2003
P XIX	Tabulka 10 – Náplň kurzu Hravě žij zdravě (metodika)
P XX	Tabulka 11 - Srovnání projektu Hravě žij zdravě v letech 2007-2009
P XXI	Tabulka 12 – Konkurenční projekty
P XXII	Tabulka 14 – Projektový plán Hravě žij zdravě 2009
P XXIII	Tabulka 16 – Media plán Hravě žij zdravě 2009
P XXIV	Tabulka 17 – Vyhodnocení semináře

- P XXV Tabulka 18 – Vyhodnocení omnibusové studie
- P XXVI Tabulka 19 – Media monitoring 2007-2009
- P XXVII Tabulka 20 – Vývoj počtu registrovaných účastníků v kurzu
- P XXVIII Tabulka 22 – SWOT analýza ročníku 2009
- P IXXX Tabulka 23 – Analýza internetových stránek Hravě žij zdravě 2009

PŘÍLOHA P I: TABULKA 1 – CÍLOVÉ SKUPINY A JEJICH POŽADAVKY OD CSR

Cílové skupiny a jejich požadavky od CSR	
Skupina	Požadavky
Zaměstnanci	dobré pracovní podmínky, příležitost k profesnímu růstu, materiální i nemateriální ohodnocení odvedené práce, rovnováha mezi pracovním a soukromým životem, příjemné pracovní prostředí
Shareholdeři	vyžadují kvalitativní návratnost - dlouhodobý průběh projektu, transparentnost reportování, přístup k vedení společnosti
Lokální komunity	spolehají na dlouhodobou podporu a partnerství
Dodavatelé	vyžadují kvalitu a transparentnost
Zákazníci	vyžadují kvalitu a transparentnost, příslib dodržení CSR standardů
Konkurence	slušnost, respektování práva na vlastnictví
Vláda	příslib, transparentnost
Zájmy životního prostředí	udržitelná těžba zdrojů
Nestátní neziskové organizace	dialog, spolupráce

(Zdroj: vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P II: TABULKA 2 – EKONOMICKÝ PILÍŘ CSR

Ekonomický pilíř CSR		
CSR témata	CSR aktivity	Příklady
Správa a řízení firmy	Transparentnost	Uveřejňování finančních i nefinančních
	Pravidla chování	Etický kodex a jeho praktické využití
	Firemní image	Monitorování a měření firemního image
Odpovědný přístup k zákazníkům	Zjišťování zpětné vazby	Průzkum spokojenosti
		Evidence a řešení stížností
	Zapojení do rozhodování	Sběr návrhů na zlepšení produktů a služeb
		Vliv zákazníků na zaměření CSR aktivit firmy
	Zákaznický servis	Věrnostní program
		Poprodejní servis
		Bezbariérový přístup do prodejen
		Přístupnost webových stránek
Kvalita produktů a služeb	Používání norem kvality (např. ISO 9001)	
Vzdělávání zákazníků	Školení preventivní servisní činnosti	
	Školení bezpečnosti práce	
Vztahy s dodavateli a dalšími obchodními partnery	Výběr dodavatelů	Zahrnutí CSR hlediska do výběru dodavatelů
	Zjišťování zpětné vazby	Průzkum spokojenosti
		Evidence a řešení stížností
	Obchodní vztahy	Včasné placení faktur
	Šíření CSR	Monitoring CSR praktik v dodavatelsko-odběratelském řetězci
Zapojování dodavatelů do CSR aktivit firmy		
Marketing a reklama	Informace o produktech	Poskytování jasných a přesných informací o výrobcích a službách
	Sdílený marketing	Použití marketingových aktivit k společné propagaci firmy a dobročinné události
	Reklmaní etika	Dodržování etického kodexu reklamy, např. vydaného Radou pro reklamu

(Zdroj: Prskavcová, M., 2008)

PŘÍLOHA P III: TABULKA 3 – EKOLOGICKÝ (ENVIRONMENTÁLNÍ) PILÍŘ CSR

Ekologický pilíř CSR		
CSR témata	CSR aktivity	Příklady
Environmentální politika	Řízení	Environmentální strategie
		Využití norem (ISO 14001, EMAS)
		Environmentální audit
	Dodavatelský řetězec	Environmentální kritéria výběru dodavatelů
	Zapojení stakeholders	Spolupráce na environmentálních aktivitách
		Návrhy na zlepšení environmentálních praktik
	Komunikace	Environmentální školení
Informace o environmentální politice firmy		
Změny klimatu	Opatření pro snižování uhlíkové stopy	
Energie a voda	Úspora energie	Opatření a zařízení na úsporu energie (důkladná izolace, energeticky úsporné technologie, regulace topení)
	Obnovitelné zdroje	Využití energie slunečního záření, biomasy
	Úspora vody	Opatření a zařízení na úsporu vody
	Užitková voda	Využití užitkové vody ve výrobním procesu, k zalévání zeleně či na toaletách
Odpad a recyklace	Třídění a recyklace	Třídění a recyklace papíru, plastů, tonerů, cartridge a dalších materiálů
	Minimalizace odpadu	Tisk z obou stran papíru
		Vratné barely na pitnou vodu
		Optimalizace výrobního procesu
Doprava	Přesun zaměstnanců	Podpora ekologicky šetrné cesty do/z práce
		Omezování služebních cest (videokonference)
Produkty a balení	Přeprava zboží	Optimalizace logistiky
	Ekologické výrobky	Výrobky či služby s ekoznačkou
	Obalové materiály	Minimalizace obalových materiálů
Ekologicky šetrné obalové materiály		
Nakupování	Ekologicky šetrný nákup	Recyklovaný papír, ekologické čisticí prostředky, energeticky nenáročné produkty
	Místní dodavatelé	Nákup od místních dodavatelů

(Zdroj: Prskavcová, M., 2008)

**PŘÍLOHA P IV: TABULKA 4 – SPOLEČENSKÝ A SOCIÁLNÍ PILÍŘ
(INTERNÍ)**

Interní společenský a sociální pilíř			
CSR témata	CSR aktivity	Příklady	
Zapojení zaměstnanců a komunikace	Zjišťování zpětné vazby	Průzkum spokojenosti Evidence řešení stížností	
	Zapojení do rozhodování	Sběr návrhů na zlepšení výkonnosti firmy Vliv zaměstnanců na zaměření CSR aktivit	
	Interní komunikace	Využití prostředků interní komunikace	Informování uchazečů o práci, o CSR
		Finanční ohodnocení	Odpovídající platové ohodnocení
Ohodnocení za práci	Nefinanční benefity	Sportovní a relaxační vyžití	
		Kulturní vyžití	
		Společenské akce pro zaměstnance	
		Navýšení dovolené a volna	
		Osobní komfort (notebook, auto, mobil)	
		Příspěvek na dojíždění do práce	
		Zaměstnanecké akcie	
Vzdělávání a rozvoj	Vzdělávání zaměstnanců	Školení, kurzy, mentoring	
	Profesionální rozvoj	Plány kariérního rozvoje	
Zdraví a bezpečnost	Firemní politika	Pravidla, opatření, školení	
	Zdravotní služby	Příspěvek na nadstandardní zdravotní péči Očkování	
Vyváženost pracovního a osobního života	Flexibilní formy práce	Pružná pracovní doba	
		Práce z domova	
		Zkrácená pracovní doba	
		Práce na směny	
	Péče o děti, seniory či nemocné osoby	Příspěvek na hlídání	
Psychologická poradna			
Zeměstnanci na rodičovské dovolené	Kontakt během rodičovské dovolené		
	Podpora při návratu do zaměstnání		
Outplacement	Podpora propuštěných zaměstnanců	Finanční forma podpory	
		Pomoc při hledání práce	
		Rekvalifikace a školení	
Rovné příležitosti	Opatření proti diskriminaci	Bránění diskriminaci na pracovišti i při nábore nových zaměstnanců	
	Rozmanitost na pracovišti	Podpora rozmanitosti na pracovišti (ženy, etnické minority, starší atd.) - Diversity Management	

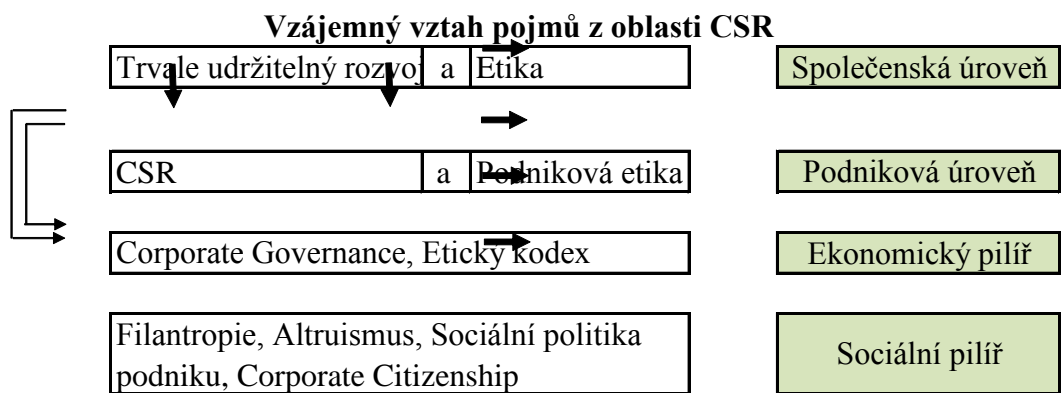
(Zdroj: Prskavcová, M., 2008)

**PŘÍLOHA P V: TABULKA 5 – SPOLEČENSKÝ A SOCIÁLNÍ PILÍŘ
(EXTERNÍ)**

Externí společenský a sociální pilíř		
CSR témata	CSR aktivity	Příklady
Podpora komunity	Firemní dárcovství	Finanční či materiální podpora, poskytnutí služeb se slevou či zdarma, zapůjčení firemních prostor
	Firemní dobrovolnictví	Zaměstnanci vykonávají dobrovolnou práci v pracovní době (manuální práci či předávání odborných znalostí)
	Firemní investice do místní komunity	Dlouhodobé strategické zapojení do místní komunity či partnerství s neziskovými organizacemi
	Komerční aktivity v místní komunitě	Sdílený marketing
		Sponzoring
	Vlastní firemní projekty	Vlastní veřejně prospěšné projekty
Fair Trade, ethnocatering	Využití Fair Trade produktů a ethnocateringů na firemních akcích, rautech a snídaních	
Spolupráce se školami	Spolupráce se studenty	Studentské stáže, praxe či exkurze
		Konzultace diplomových prací
		Podpora studentských aktivit
	Podpora výuky	Zapůjčení či darování techniky
Účast na výuce		
Zapojení stakeholders	Zapojení zaměstnanců	Firemní dobrovolnictví
		Matchingový fond
		Benefiční akce s účastí zaměstnanců
	Zapojení zákazníků	Zapojení zákazníků do CSR aktivit firmy
Zapojení obchodních partnerů	Zapojení obchodních partnerů do CSR aktivit	

(Zdroj: Prskavcová, M., 2008)

**PŘÍLOHA P VI: OBRÁZEK 1 – VZÁJEMNÁ VZTAH POJMŮ
Z OBLASTI CSR**



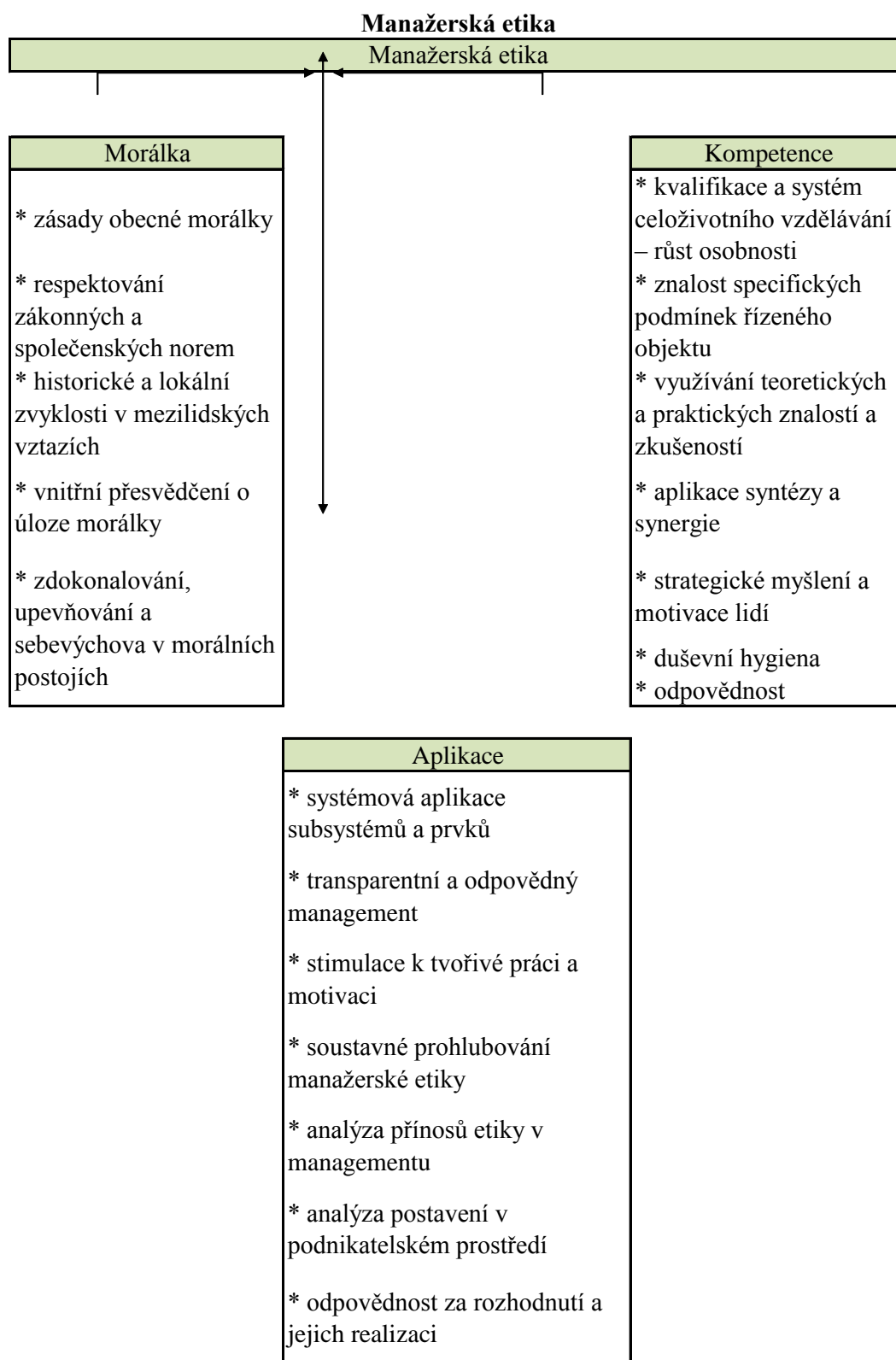
(Zdroj: Prskavcová, M., 2008)

PŘÍLOHA P VII: TABULKA 6 – VÝHODY CSR PRO FIRMU

Proč aplikovat CSR ve firmě	
Úzká linie	Široká linie
Kalkulace (výpočty)	Důvěra a kultura
Risk management	Vize a strategické plánování
Nezpůsobovat škody	Podpora dobra v komunitě
Redukce nákladů	Investování
Hledání zisku	Hledání kvalitních a stabilních příjmů a kvalitního života
Krátkodobé plánování	Dlouhodobé plánování
Informovat	Věnovat se dialogu se stakeholdery

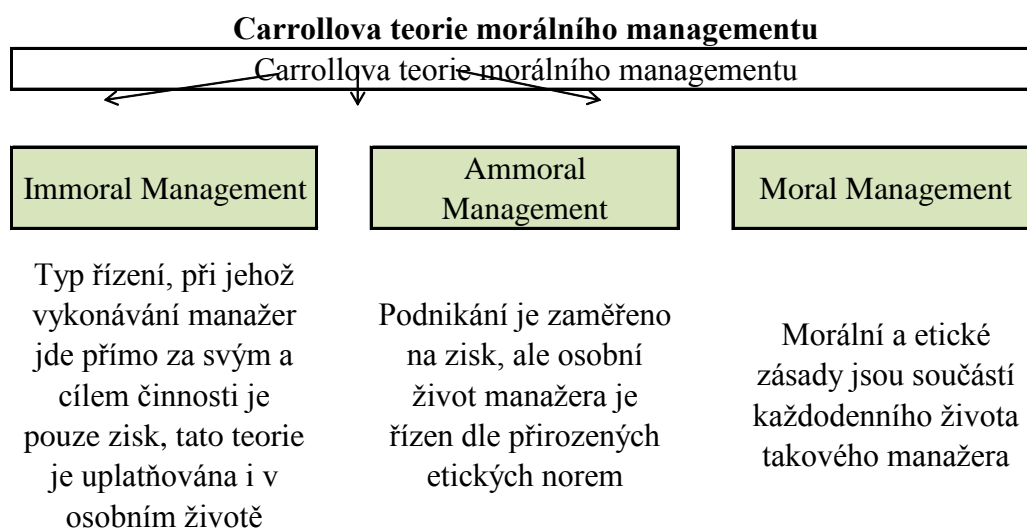
(Zdroj: vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P VIII: OBRÁZEK 2 – SUBSYSTEMY MANAŽERSKÉ ETIKY



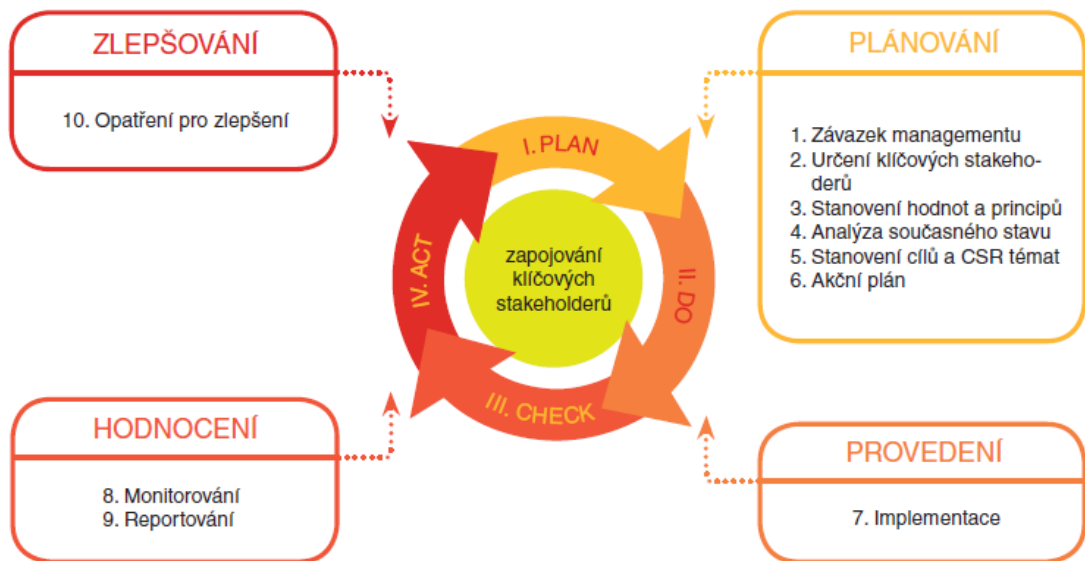
(Zdroj: Dytrt, Z., Efektivní inovace, 2009)

PŘÍLOHA P IX: OBRÁZEK 3 – TEORIE MORÁLNÍHO MANAGEMENTU DLE CARROLLA



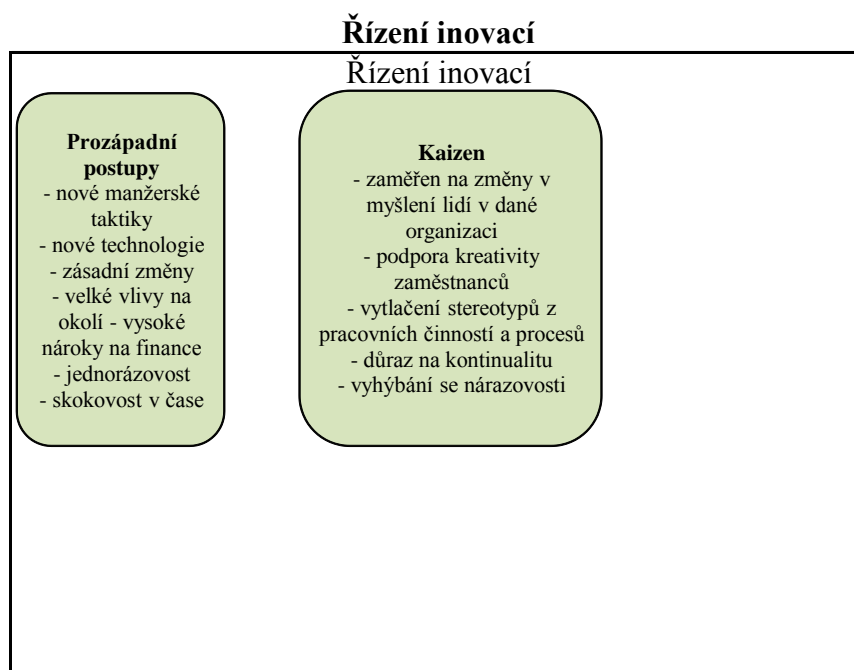
(Zdroj: vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P X: OBRÁZEK 4 – METODA PDCA



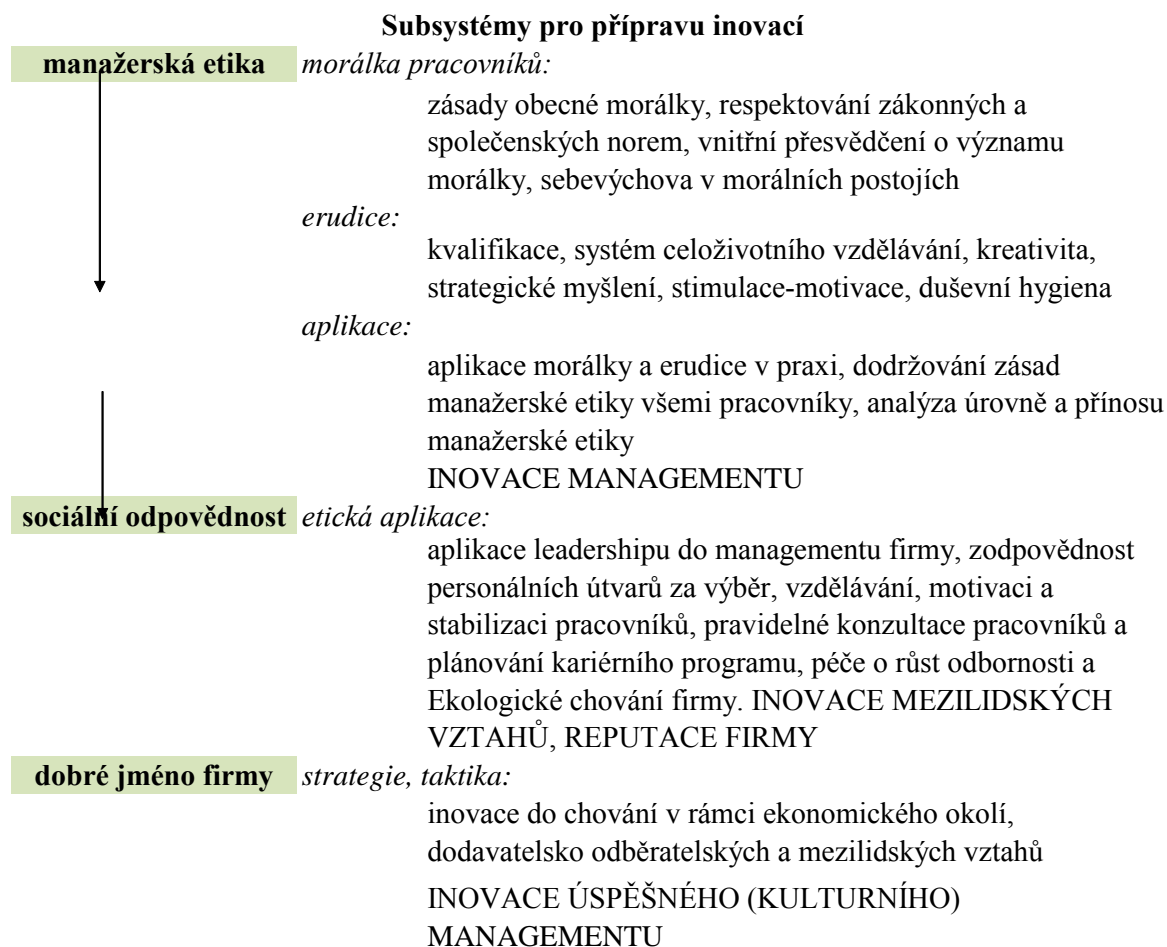
(Zdroj: Business Leaders Forum, 2008)

PŘÍLOHA P XI: OBRÁZEK 5 – ŘÍZENÍ INOVACÍ DLE ZÁPADNÍHO MODELU A MODELU KAIZEN



(Zdroj: vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P XII: OBRÁZEK 6 – SUBSYSTÉMY PŘÍPRAVY INOVACÍ



(Zdroj: Dytrt, Z., Dobré jméno firmy, 2006)

PŘÍLOHA P XIII: TABULKA 7 – VÝVOJ SPOLEČNOSTI KOFOLA PO ROCE 1993

Vývoj společnosti Kofola po roce 1993	
Rok	Aktivita
1993	Rodina Samarasova začíná vyrábět sycené nápoje pod původním názvem SP Vrachos s.r.o.
	Založeno HOOP v Polsku
1996	Založena dopravní společnost SANTA - NÁPOJE KRNOV a.s.
	Vznik společnosti Kofola
1997	HOOP Polsko spolupracuje s Britvic Int. Ltd.
	Představen nápoj JOE'S
	Založena dceřinná dopravní společnost SANTA - TRANS s.r.o.
1998	Představení nové značky Luna
	Technologický rozvoj
	Představení na slovenském trhu
	SANTA - NÁPOJE spol. s r.o. vstupuje na Slovensko
1999	Představena značka Jupí
	Zahájení provozu automatizované stáček linky Sidel 1
	Založení dceřinné společnosti SANTA logistic s.r.o.
2000	Do výroby zařazen nápoj Kofola - uzavření licenční smlouvy s majitelem značky, společností Ivax
	V provozu druhá automatizovaná stáček linka Sidel 2
2001	Zakoupení a znovuuvedení značky Top Topic
	Prezentace nápoje Jupík
	Ukončení výroby nápoje JOE'S
	Vstup do segmentu HOREKA
	Zahájena výstavba závodu v Rajecké Lesné
2002	Vznik dceřinné společnosti SANTA DRINKS a.s. na Slovensku
	Převod obchodních aktivit společnosti SANTA NÁPOJE SLOVAKIA spol. s r.o. na novou společnost SANTA DRINKS a.s.
	Zahájena výroba v závodu v Rajecké Lesné
	Odkoupení receptury na výrobu Kofoly a registrační známky od společnosti Ivax
	Investice do zařízení v segmentu HOREKA
	Obchodní jméno společnosti SP Vrachos s.r.o. se mění na území ČR a SR na Kofola, a.s.
2003	HOOP Polsko je většinovým vlastníkem ve firmě Grodzisk Wielkopolski
	V Polsku vzniká dceřinná společnost pod obchodním jménem Kofola Sp. z o.o.
	Uveden inovovaný produkt Top Topic Fit
	Pro sektor HOREKA zavedeny nektary a džusy Snipp
	Kofola a.s. vlastní certifikace ČSN EN ISO 9001:2000
	HOOP Polsko kupuje 50 % akcií od společnosti Megapack Rusko
HOOP Polsko obchoduje na Varšavské burze cenných papírů	
2004	Uvedení nápojů Kofola Citrus a Top Topic Vital
	Expanze do Maďarska - Kofola Rt.
	Výstavba závodů v Kutnu a Lodži
	Nový segment nápojů - pramenitá voda Rajec
	Výstavba nových skladů, obnova vozového parku
2005	Nový závod v Polsku
	Výhradní výrobce a dodavatel nápoje Capri-Sonne
	Návrat značky Chito Tonic

Rok	Aktivita
2006	Formuje se Kofola holding a.s. s vlastní právní subjektivitou
	Odkup společnosti Klimo, s.r.o.
	Na trhu představeny 100% džusy Jupí
	HOOP Polsko se stal majitelem PAOLA S.A.
	Ukončení distribuce produktů Shark a Isostar
	Úspěch televizní reklamy na Kofolu a Rajec
2007	Koupě majoritního podílu ve společnosti Green - Swan Pharmaceuticals ČR a.s. - distributor potravinových doplňků
	Nový design produktu Kofola
	Na trh vstupuje značka Rajec Bylinka
	Inovace produktu Jupík
	Nová produktová řada nesycených nápojů - Jupí
	Akcionáři Kofola holding a.s. a HOOP S.A. podepisují dohodu o sloučení firem
	Ukončení výroby v závodu v Klatovech
2008	Nová nápojářská skupina Kofola - HOOP získává investora- Enterprise Investors (42,45% podíl)
	Na Slovensku je zakoupena ochranná známka nápoje Vinea
	Inovace Kofoly - Kofola Bez cukru
	Uvedení produktu Mami Drink
	Nová řada Jupík Aqua
	Distribuce a prodej ledové kávy Nescafé Xpress
2009	Sloučením Kofola holdingu a.s. a HOOP S.A. vzniká společnost Kofola S.A.
2010	Návrat značky Vinea
	On-trade jsou představeny nové produkty - Orangina a Citronela, Pickwick Just Tea, nektary Snipp, rozšíření řady Rajec - na Rajec Stromy a Rajec Kyslík
	Inovace nápoje Kofola

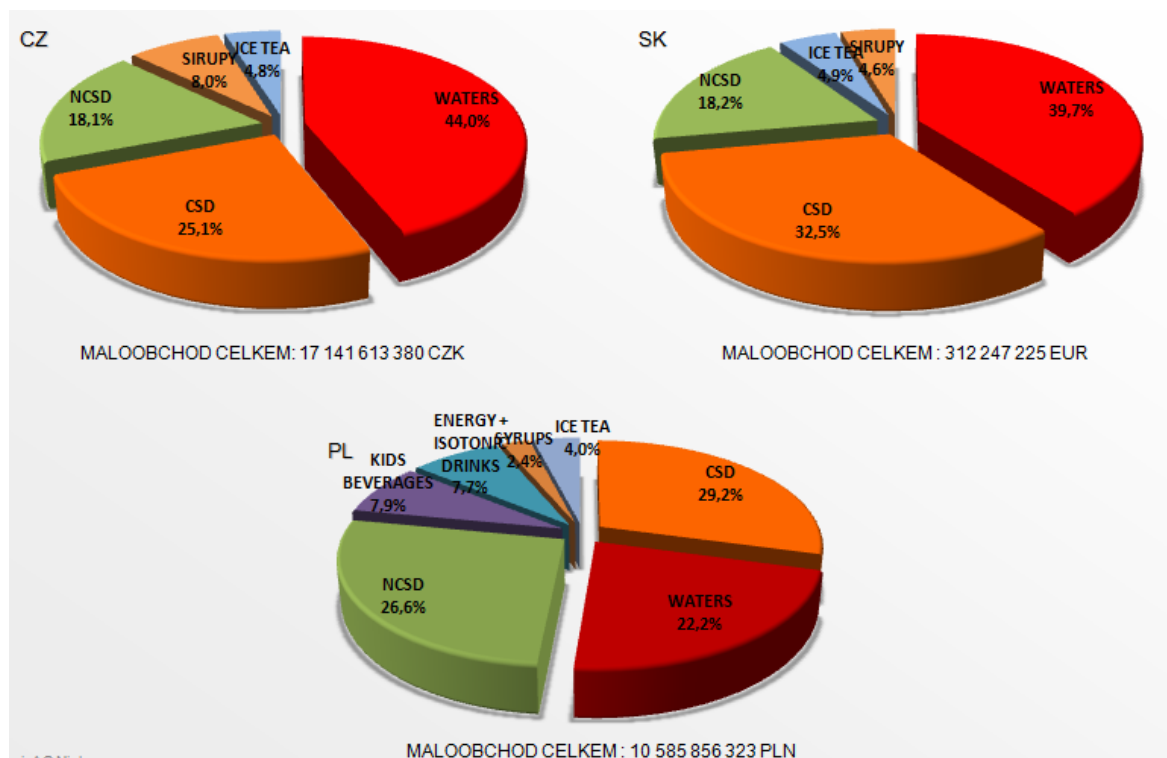
(Zdroj: vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P XIV: TABULKA 8 – PORTFOLIO PRODUKTŮ

Portfolio	
Typ nápoje	Název
Sycené nápoje	Kofola - Original
	Kofola - Citrus
	Kofola - Bez cukru
	RC Cola
	Citro Cola
	HOOP Cola
	HOOP Cola - Cytryna
	HOOP Cola - Bez cukru
	Top Topic
	Top Topic - Freedom
	Top Topic - Ego
	Top Topic - Mind
	Vinea
	Orangina
	Orangina - Rouge
	Chito
	Citronela
	HOOP Fruti
	Mr. Max
	Přírodní vody
Rajec - Bylinka	
Rajec - Tajemství stromů	
Rajec - Kyslík	
Arctic	
Neperlivé nápoje, sirupy a koncentráty	Jupí
	Snipp
	Paola
Nápoje pro děti	Jupík
	Jupík - Aqua
	Capri-Sonne
Ledová káva	Nescafé XPress
Ledový čaj	Picwick Just Tea
Energetický nápoj	R20+

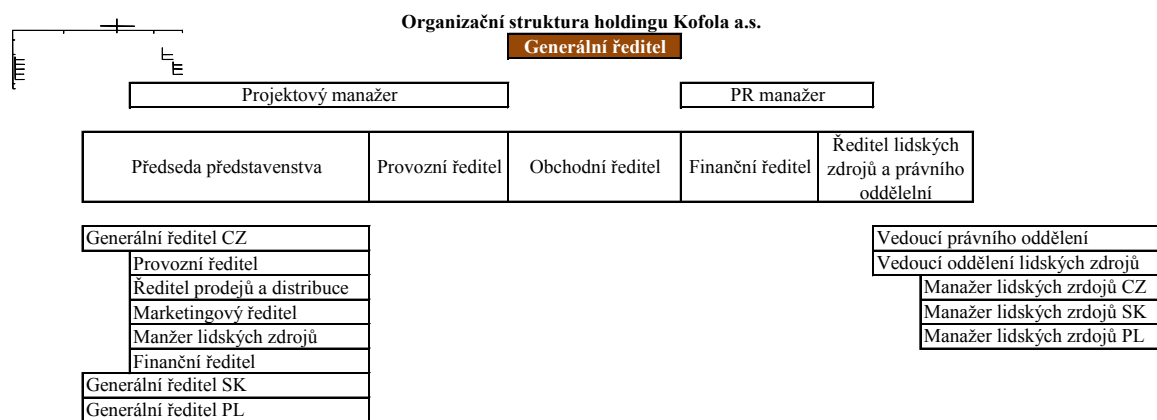
(Zdroj: vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P XV: OBRÁZEK 7 – STRUKTURA PRODEJE V ČR, SR A PL



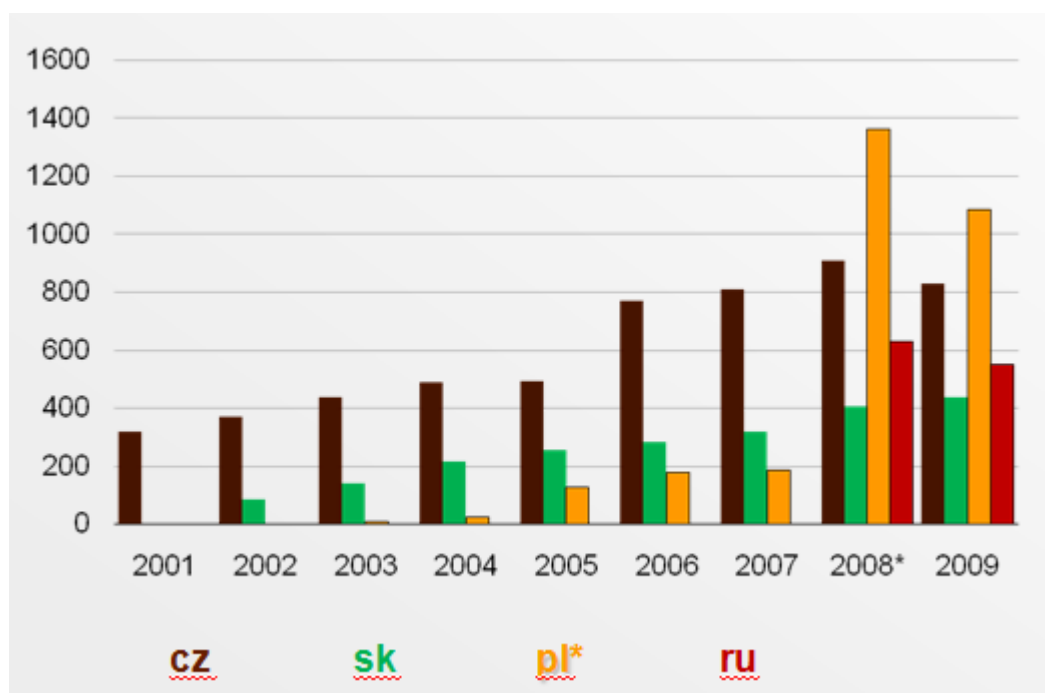
(Zdroj: Kofola Holding a.s., 2010)

PŘÍLOHA P XVI: OBRÁZEK 8 – ORGANIZAČNÍ STRUKTURA HOLDINGU KOFOLA A.S.



(Zdroj: Steif, J., 2009)

**PŘÍLOHA P XVII: OBRÁZEK 9 – VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ
V HOLDINGU KOFOLA A.S OD ROKU 2001**



(Zdroj: Kofola Holding a.s., 2010)

PŘÍLOHA P XVIII: TABULKA 9 – OCENĚNÍ ZÍSKANÁ SPOLEČNOSTÍ KOFOLA S.A. OD ROKU 2003

Ocenění					
Rok	Akce	Charakteristika	Umístění	Oceněný	Popis
2003	Louskáček	Soutěž o nejkreativnější reklamu	neuveдено	společnost	Ocenění za televizní a tiskovou reklamu
2004	Louskáček	Soutěž o nejkreativnější reklamu	neuveдено	společnost	Ocenění za televizní a tiskovou reklamu
	Effie	Soutěž o nejefektivnější reklamu	neuveдено	společnost	Nominace do soutěže za marketingové aktivity při zavedení nového produktu - Kofola Citrus
2005	Mobilní firma roku	Anketa	1.	společnost	Vyhlašovatelem byly společnosti Intel a IDG Czech; cílem bylo zjistit, jak jsou české firmy daleko s využíváním moderních mobilních technologií a bezdrátových technologií
2006	Duhová kulička	Mezinárodní festival etické reklamy	1.	Kofola a Jupik	Ceny za televizní spot "Nudapláž" a tiskové inzertaty nápoje Jupik
	Effie	Soutěž o nejefektivnější reklamu	1.	Kofola	Ocenění v kategorii rychloobrátkového zboží cenou pro nejefektivnější reklamu
	Zlatý dukát	Ocenění pro obchodníky a dodavatele	1.	společnost	Vyhlašovatelem je časopis Moderní obchod; cena pro nejlepšího dodavatele
	Obal roku	Národní soutěž obalových řešení		Jupik	Ocenění v kategorii "Etikety, uzávěry a další pomocné obalové prostředky"
2007	Superbrands	Soutěž o nejlepší značku ČR		společnost	Výběr nejlepší české značky odbornou porotou
	100 obdivovaných firem České republiky	TOP žebříček	8.	společnost	Žebříček tvořený hlasováním manažerů významných společností, ekonomických a finančních analytiků, zástupců oborových sdružení, svazů a profesních asociací
	Objev roku	Soutěž		Jupí a Jupik	Soutěž pořádaná deníkem Gazeta Prawna - Przegląd Gospodarczy
	Vavřín spotřebitelů	Průzkum		společnost	Hodnocení spotřebitelů v Polsku
	Znojemský hrozen	Festivalová soutěž		Kofola Original	Ocenění Zlatým hrozem za spot "Nuda"
	Sujet focus No. 1	Žebříček		Rajec	Standardizovaný instrument ocenění TV a printové reklamy, hodnotí známost, atraktivitu, image a prosazení reklamy mezi konkurencí
	Europe's 500	Žebříček	174.	společnost	Evropská organizace a platforma hodnotící růst firem a jejich podnikání
2008	Louskáček	Soutěž o nejkreativnější reklamu	2.	společnost	Ocenění za televizní a tiskovou reklamu
	100 obdivovaných firem České republiky	TOP žebříček	3.	společnost	Žebříček tvořený hlasováním manažerů významných společností, ekonomických a finančních analytiků, zástupců oborových sdružení, svazů a profesních asociací
	Water Innovation Award	Soutěž balených vod	1.	Jupik Aqua	Ocenění "Best Concept For Children"
	Water Innovation Award	Soutěž balených vod	3.	Jupik Aqua	Ocenění "The Best Label"
	EU Standard	Norma	neuveдено	Hoop	Dobrovolný proces vytváření technických specifikací na základě shody všech zainteresovaných stran
2009	100 obdivovaných firem České republiky	TOP žebříček	neuveдено	společnost	Žebříček tvořený hlasováním manažerů významných společností, ekonomických a finančních analytiků, zástupců oborových sdružení, svazů a profesních asociací
	Louskáček	Soutěž o nejkreativnější reklamu	2. a 3.	společnost	Ocenění za kampaň Kofolásci

(Zdroj: vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P IX: TABULKA 10 – NÁPLŇ KURZU HRAVĚ ŽIJ ZDRAVĚ (METODIKA)

Náplň kurzu Hravě žij zdravě		
Lekce	Podkapitoly	Obsah
1.	<i>Cesta ke zdraví</i>	*teorie ke zdravému životnímu stylu, jídelnímu režimu a vybraným skupinám jídel (ovoce, zelenina, nezdravá jídla, pamlsky)
	<i>Jídelní režim</i>	*zábavné úkoly k procvičení
	<i>Ovoce, zelenina, fuťajblíci</i>	*rady a doporučení
	<i>Jak zdravě mlsat</i>	*závěrečný bodovaný test
2.	<i>Co mám na talíři</i>	*opakovací úkol k předcházející lekci
	<i>Mléko, maso, tuhy</i>	*teorie k mléčným produktům, druhům masa a masným výrobkům, povídání o dobrých a špatných tucích i důležitosti pohybu a dodržování pitného režimu
	<i>Rutinní pohyb a pitný režim</i>	*zábavné úkoly k procvičení
		*rady a doporučení
*závěrečný bodovaný test		
3.	<i>Co mám na talíři II</i>	*shrnutí lekce předcházející
	<i>Pečivo, cereálie (obilné snídaně) a přílohy</i>	*povídání o vhodnosti a druzích pečiva, zařazení cereálních produktů do jídelníčku, potřebnosti příloh ve stravě a rozdělení porcí na talíři
	<i>Aktivní sport</i>	*teorie a rady jak aktivně sportovat a vyvarovat se alkoholu a jiným návykovým látkám, popis škodlivosti
	<i>Nezdravý alkohol a další návykové látky</i>	*zábavné úkoly k procvičení *rady a doporučení *závěrečný bodovaný test
4.	<i>Jak a kde jíme?</i>	*teoretické a praktické procvičení toho, jak zvládat kulturu stolování, jak porcovat jídlo na talíři
	<i>Závěrečná jízda</i>	*shrnutí znalostí z lekcí předcházejících a jejich procvičování *rady a doporučení
Deníček	<i>Jídelníček</i>	*samostatná část, kterou vyplňuje účastník kurzu podle toho, jaké dny mu systém vygeneruje *do vygenerovaných dvou pracovních dnů a jednoho víkendového dne vypisuje údaje, co jedl, jak velké to byly porce, kolik tekutin vypil a jaké konal pohybové aktivity v průběhu dne
	<i>Pohybové aktivity</i>	*systém podává účastníkovi kurzu zpětnou vazbu
	<i>Pitný režim</i>	

(Zdroj: vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P XX: TABULKA 11 - SROVNÁNÍ PROJEKTU HRAVĚ ŽIJ ZDRAVĚ V LETECH 2007-2009

Srovnání projektu Hravě žij zdravě ročník 2007 -2009			
	Ročník		
	2007	2008	2009
Registrace	26.3.	15.9	21.9.
Zahájení kurzu	2.4.	2.10.	1.10.
Ukončení soutěže	neurčeno	30.11.	31.12.
Ukončení kurzu	neurčeno	31.1.2009	kurz stále běží v jeho nesoutěžní části
Primární cílová skupina	dětí 6-15 let	žáci pátých tříd ZŠ (jednotlivci i kolektivy)	žáci pátých tříd ZŠ (kolektivy)
Sekundární cílová skupina	školy, rodiče, zájemci o zdravý životní styl	zájemci o zdravý životní styl	zájemci o zdravý životní styl
Počet lekcí	4	4	4
Vstupní dotazník	ano (20 bodů)	ano (50 bodů)	ano (50 bodů)
Deníček	od druhé lekce, pouze Jídelníček	od první lekce, Jídelníček i Pohybové aktivity	od první lekce, Jídelníček, Pohybové aktivity a Pitný režim
Počet týdnů na práci s kurzem	8	4	min. 4
Záštitá	neurčeno	Potravinářská komora ČR, Česká technologická platforma pro potraviny	Potravinářská komora ČR, Česká technologická platforma pro potraviny
Garanti	Česká obezitologická společnost, Poradna zdravé výživy při Masarykově onkologickém ústavu, Občanské sdružení STOB PLUS	Občanské sdružení STOB PLUS, Poradenské centrum Výživa dětí	Občanské sdružení STOB, Poradenské centrum Výživa dětí
Partneři	Kofola a.s.	Nintendo, Superior, Topgal	Aquapalace Praha, České dráhy - Pepa z depa, Ultimate
Mediální partneři	neurčeno	Seznam.cz, Alik, Redway	ICQ, Centrum.cz, Učitelské noviny
Počet zúčastněných registrovaných tříd	150 (škol)	314	433
Počet zúčastněných jednotlivců	cca 8000	7469	7718
Tisková konference	neurčeno	Praha - zahajovací 22.září 2008, vyhlášení výsledků leden 2009	Praha - vyhlášení výsledků 25.2.2010
Komunikace k cílové skupině	ano	ano	ano
Prostředky komunikace	tiskové materiály, edukační materiály, tiskové zprávy, plakáty, letáky, SMS, internetová komunikace	bannery, plakáty, letáky, tiskové zprávy, tisková konference, semináře, internetové stránky, pracovní materiály ke kurzu	bannery, plakáty, letáky, tiskové zprávy, výzkum, tisková konference, seminář, internetové stránky, pracovní materiály ke kurzu, mailing, direct maily
Počty oceněných	20 nejlepších škol, 50 nejlepších rodin, 10 nejlepších jednotlivců ze všech	prvních 10 nejlepších žáků pátých tříd v ČR, nejlepší třída v ČR a nejlepší třída v každém kraji ČR	7 nejlepších tříd v ČR (vždy jedna nejlepší třída v kraji)
Druhy cen	setkání se známou osobností, mobilní telefon, fotoaparát, sportovní potřeby, krokoměry, potravinové koše, zájezdy (Lázně Dolní Lipová, Máchovo jezero), předplatné časopisů, vodu Rajec na celý rok	Nintendo Wii Fit, Superior horské kolo, Topgal batoh	Aquapalace Praha - pobyt celé třídy v aquaparku, České dráhy - propalování jízdového, Ultimate - člen pro nejlepší třídu ze všech

(Zdroj: vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P XXI: TABULKA 12 – KONKURENČNÍ PROJEKTY

Konkurenční projekty						
Projekt	Autor	Cílová skupina	Cíl	Rozšíření	Forma	Info
Putování za zdravým jídelm	Zdravotní ústav se sídlem v Hradci Králové	žáci 4. a 5. tříd ZŠ	zlepšení znalostí dětí mladšího školního věku o správné výživě - zlepšení orientace v široké nabídce potravin	2005 a 2006 Královehradecký kraj, od roku 2007 všechny kraje ČR	interaktivní projekt	neuveдено
Pyramidáček	Zdravotní ústav se sídlem v Brně	MŠ a 1.-5. třídy ZŠ	vedení mládeže ke zdravému životnímu stylu na základě práce s potravinovou pyramidou	2008 - ČR	edukační materiál pro pedagogy s pomůckami a návody pro vedení hodin	www.pyramidacek.cz
Hubneme s Bumbříkem	Zdravotní ústav se sídlem v Brně	děti a jejich rodiče	metodika zaměřená na informovanost o zdravé stravě a nutnosti pohybových aktivit	2004	rodinné skupinové kurzy	neuveдено
Terapie dětské obezity - klub STOB	STOB	děti a jejich rodiče	terapie dětské obezity pomocí kognitivně behaviorálního přístupu	ČR	rodinné skupinové kurzy	www.hravezijzdrave.cz
Přijmi a vydej	Státní zdravotní ústav ČR, Ministerstvo zdravotnictví ČR	společnost	zvýšení motivace ke zlepšení stravovacích návyků a pohybových aktivit	ČR	soutěžní kampaň	www.szu.cz/tema/podpora-zdravi/prijmi-a-vydej-2009
Výživa hrou aneb s Danem jíme zdravě	Institut Danone	děti předškolního a mladšího školního věku	edukace správné výživy	ČR	interaktivní program na CD	www.institut-danone.cz/cz/programy-pro-verejnost/vyziva-hrou-aneb-s-danem-jime-zdrave/
Zdravá 5	Ahold Czech Republic	děti mladšího školního věku	podnítit u dětí dobrý vztah k ovoci a zelenině	2005 - ČR	putovní preventivní projekt	www.zdrava5.cz
Škola zdravé výživy	Světová zdravotnická organizace	školy v ČR	vytvořit zázemí pro všechny aktivity podporující zdravý životní styl se zvláštním zřetelem na výživu a dostatečný pohyb dětí, a s důrazem na komunitní spolupráci	ČR - v přípravě	intervenční program	www.ltscotland.org.uk/healthpromotingschools/index.asp
Hejbej se! Nedej se!	Ústav preventivního lékařství LF MU Brno	děti mladšího školního věku	zvýšení pohybové aktivity u dětí jako prevence nadváhy a obezity	2008 - ČR	program pro pedagogy	neuveдено
Vanda a Standa	Informační centrum bezpečnosti potravin	děti ve věku 4-10 let	informovat prostřednictvím hudby o biopotravinách, ekologických produktech, zdravé výživě, hygieně při stravování atd.	2004 - ČR	hudební výchovně zábavné programy	www.vandaastanda.cz
Chceš-li být úspěšný, musíš být zdravý	Zdravotní ústav se sídlem v Jihlavě	žáci 4. a 5. tříd ZŠ	výchova ke zdravému životnímu stylu a k zodpovědnosti ke svému zdraví, k utváření základních postojů a způsobů chování	2007 - kraj Vysočina	semináře a besedy pro učitele a žáky	www.zujih.cz/index.php?id=199
YesNeYes	Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR	děti a mládež	seznámení se zásadami správného stravování, dostatečným pohybem, nabídka receptů	ČR	online informace a flashová hra	www.yesneyes.cz
Žij zdravě	Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR	společnost	informace o obezitě, příjmu a výdeji energie	ČR	online informace	www.zijzdrave.cz
Ovoce do škol	Ministerstvo školství ČR	žáci 1.-5. tříd	trvalé zvýšení spotřeby ovoce a zeleniny, vytvoření zdravých stravovacích návyků ve výživě dětí, boj proti dětské obezitě	2009 - ČR	prodej dotovaného ovoce a zeleniny ve školách v ČR pro cílovou skupinu	www.msmt.cz

(Zdroj: vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P XXII: TABULKA 14 – PROJEKTOVÝ PLÁN HRAVĚ ŽIJ ZDRAVĚ 2009

Projektový plán Hravě žij zdravě 2009			
Popis aktivity	Realizace	Pověřené týmy/společnosti	Popis úkolů pro naplnění aktivity
Odsouhlasení změn s Advertures, CE, harmonogram	konec května	Kofola, Advertures	rekapitulace ročníku 2008, návrh změn a úprav, plánování rozpočtu a zdrojů
Zaslání informací na členy PK (ppt - status projektu, projektový plán)	konec května	Kofola	oslovení členů Potravinářské komory, představení koncepce a inovací projektu pro rok 2009
Produkce promo materiálů	konec května	Kofola, Potravinářská komora	produkce prvních informačních letáků a plakátů o projektu
Distribuce tiskových materiálů (letáky, plakáty)	1/2 června	všichni	distribuce prvních informačních letáků a plakátů
Sestavení databáze kontaktů na ZŠ	1/2 června	Kofola, ÚIV	sestavení komplexního seznamu kontaktů z účastníků z minulých let; získání databáze pátých tříd v ČR od ÚIV, oslovení krajských úřadů
Direct mail kampaň (dtb školy), konference	1/2 června	Kofola, STOB	oslovení vedení základních škol v ČR pomocí kontaktů z databáze, účast na konferencích zaměřených na zdravý životní styl - základní sdělení je cíleno "že HZZ je opět tady"
Definice rozsahu úprav a stanovení zodpovědnosti za dodání jednotlivých materiálů (platí pro pravidla, úpravu textu, grafické úpravy)	2/2 června	Kofola, Advertures, STOB	počáteční analýza webu a soutěže, úprava pravidel, textů, grafiky na základě doporučení a možností rozpočtu
Hledání a kontaktování nových produktových partnerů	do konce června	Kofola	oslovení produktových partnerů, kteří poskytnou kolektivní ceny
Hledání a kontaktování nových mediálních partnerů	do konce června	Kofola	oslovení mediálních partnerů, kteří se reálně mohou oslovit cílovou skupinu
Finálně odsouhlasené layouty včetně textů a přesných pravidel (nevztahuje se na podsekcí Partneri a ceny)	2/2 července	Kofola, STOB	analýza webu po stránce metodické, rozvaha navržených úprav, poskytnutí podkladů pro Advertures (texty, grafika)
Programování	červenec	Advertures	programování odsouhlasených změn od Kofoly, STOBu
Testing webu	začátek srpna	Advertures	testování funkčnosti upravených částí webu
Direct mail do škol (info o soutěži, harmonogram semináře, plakát)	24. - 31.8.	Kofola, STOB	oslovení všech kontaktů z databáze - hlavní sdělení směřováno na seminář a konkrétní informace o projektu
Doladění webu, soutěže, layoutů, grafiky	konec srpna	Advertures, Kofola, STOB	finální verze připravená k testování soutěže
Distribuce pozvánky na seminář	24. - 31.8.	všichni	oslovení pedagogů (databáze), lékařů, pediatrů, dietologů, zdravotních sester atd.
Analýza trhu s nabídkou omnibusových šetření	konec srpna	Kofola	analyzovat trh s agenturami, které nabízejí omnibusová šetření zaměřená na cílovou skupinu 7-15 let
Výběr vhodné výzkumné marketingové agentury, odeslání zadání	konec srpna	Kofola	výběr jedné agentury z oslovených na základě jejich nabídky, odeslání zadání pro výzkum
Odevzdání loga, textů pro tisk a na web od nových partnerů	do 4. 9. 2009	Aquapalace Praha, ČD, Ultimate, ICQ Centrum, Učitel'ské noviny	logo v křivkách, text 500 znaků vč. mezer, fotografie - zpracovat a předat Advertures
Seznam otázek pro šetření Stem/Mark	do 4. 9. 2009	Kofola, STEM/MARK	specifikace a kontrola otázek pro připravované omnibusové šetření
Testing soutěže	7. - 14. 9. 2009	všichni	získání testovací skupiny ve věku 7-15 let pro testování funkčnosti soutěže, testování, vyhodnocení testování a úprava nedostatků (především po technické stránce)
Tisk letáků a plakátů	do 15. 9. 2009	Kofola, Potravinářská komora	letáky a plakáty s logy všech partnerů ročníku 2009
Zaslání výtisků letáků do tiskárny Učitel'ských novin	do 18. 9. 2009	Kofola	odeslání letáků do tiskárny - příloha zářijového čísla Učitel'ských novin
Vytvořit profil na Facebooku	do 14. 9. 2009	Kofola	založení profilu na komunitním webu Facebook
Odeslání podkladů pro banner na web Učitel'ských novin	do 14. 9. 2009	Kofola, Advertures, Učitel'ské noviny	vytvoření promo banneru, jeho odeslání a prezentace na partnerských webech, nutné vyžádat si podklady pro banner i od partnera
Odeslání podkladů pro web vyzivadeti.cz	do 14. 9. 2009	Kofola, Advertures, Výživa dětí	vytvoření promo banneru, jeho odeslání a prezentace na partnerských webech
ICQ změny ve vizuálu	od 15. 9. 2009	ICQ Centrum	rebrand značky, upozorněno, odesláno s poznámkami do Advertures
Vyvěsit aktualizovaný plakát HZZ na edu.cz	do 19. 9. 2009	Kofola, EDU	prezentace projektu na bezplatném portálu o vzdělávání

Popis aktivity	Realizace	Pověřené týmy/společnosti	Popis úkolů pro naplnění aktivity
Příprava materiálů pro pedagogy - metodické listy	do 19. 9. 2009	Kofola, STOB	úprava metodických listů, zpřístupnění na webu
Příprava semináře pro učitele v Praze	do 19. 9. 2009	Kofola, STOB	podklady od přednášejících - dát dohromady s možností přístupu pro účastníky, technika (ověřit), směrovky, dárky, catering, tištěné materiály pro účastníky, letáky, plakáty, potvrzení účasti přednášejících na semináři, pozvání hostů, parterů
Seminář pro učitele v Praze	19.9.2009	Kofola, STOB	
Zahájení registrace do kurzu a kurzu samotného pro učitele	21.9.2009	Advertures, Kofola	spuštění webu Hravě žij zdravě
Výstupy šetření od Stem/Mark	25.9.2009	STEM/MARK	obdržení výstupu z omnibusového šetření
Letáky HŽZ prezentovány v 11 500 výtiscích Učitelských novin	od 25. 9. 2009	Učitelské noviny	kontrola výstupů
Zahájení promo kampaně - partnerská média	28.9.2009	Učitelské noviny, ICQ Centrum	spuštění kampaně na ICQ, Xchat, Žena.cz, Špunt.cz, Zdravi.centrum.cz
Zahájení kurzu pro žáky	1.10.2009	Advertures, Kofola	spuštění soutěžní části Hravě žij zdravě
Zahájení odesílání týdenních digestů	od 1. 10. 2009	Advertures	týdenní mailing pro registrované pedagogy na základě automaticky vygenerovaných dat
Direct mail	říjen/listopad	Kofola	komunikace zaměřená na celou databázi s posláním - registrujte se a soutěžte; komunikace zaměřená pouze na registrované s posláním - soutěžte, zbývá vám ještě čas
Odras v médiích	říjen/listopad	Kofola	media monitoringy
Seminář STOB	24. 10.	STOB	prezentace letáků HŽZ s logy partnerů
Ukončení registrace	27. 11.	Advertures	
Direct mail	prosinec	Kofola	komunikace zaměřená pouze na registrované - motivace pro dokončení jednotlivých lekcí; přání k vánočním svátkům a do nového roku
Ukončení soutěže	31. 12.	Advertures	
Nesoutěžní provoz stránek www.hravezijzdave.cz/soutez	od 31. 12. 2009	Advertures	web je přístupný stále
Oznámení výherců na stránkách www.hravezijzdave.cz	do 15.1.2010	Advertures	vyhodnocení výsledků, analýza vstupních dotazníků; prezentace nejúspěšnějších tříd na webu
Shromáždění cen	do 19. 2. 2010	Kofola, ČD, Ultimate	získat ceny fyzicky
Tisk certifikátů	do 23. 2. 2010	Kofola, Quent	zabezpečení výroby certifikátů pro výherce
Vyhodnocení	do 23. 2. 2010	Advertures, Kofola	shromáždění dat, klasifikace, srovnání s ročníkem 2008, vyhodnocení a sestavení závěrečné PPT, odeslání partnerům a všem zúčastněným stranám, archivace pro další ročníky
Příprava tiskové konference	do 24. 2. 2010	Kofola, Quent	výběr prostorů, oslovení a pozvání výherců, pozvání parterů, příprava podkladů - výherní listiny, závěrečná shrnutí pro prezentaci, pozvání médií (preskity), catering
Komunikace Hravě žij zdravě	od 25. 2. 2010	Quent	prezentace a komunikace projektu po jeho ukončení
Tisková konference - vyhodnocení ročníku HŽZ 2009, slavnostní předání cen	25.2.2010	Kofola, Quent, Potravinářská komora	banner do prostoru, loga do preskitu, případně materiály v místnosti, zabezpečit fyzicky ceny
Poděkování partnerům	do 26. 2. 2010	Kofola	zaslání poděkování za spolupráci společně s vyhodnocením ročníku 2009

(Zdroj: vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P XXIII: TABULKA 16 – MEDIA PLÁN HRAVĚ ŽIJ ZDRAVĚ 2009

Media plan Hravě žij zdravě 2009															
Název	Reklamní přvek		39. týden	40. týden	41. týden	42. týden	43. týden	44. týden	45. týden	46. týden	47. týden	48. týden	49. týden	50. týden	9. týden
	forma	rozměr	21.9-27.9	28.9-4.10	5.10-11.10	12.10-18.10	19.10-25.10	26.10-1.11	2.11-8.11	9.11-15.11	16.11-	23.11-	30.11-6.12	7.12-13.12	22.2-26.2
ONLINE															
Zena.cz, Spunt.cz, Zdravi.centrum.cz, balíček impressi	textový tip s obrázkem	60-40x70 zrnatý	650 000	650 000			650 000								
Komunitní portál ICQ+ Xchat.cz, komunitní obno, balíček impressi	fullbanner	468x60	5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000			5 000 000					
Xchat.cz, balíček impressi	hlásky	120		150 000		150 000									
www.happysmack.cz	logo, tisková informace														
www.vyzivadeji.cz	logo, tisková informace														
www.ucitelsternoviny.cz	Banner														
www.hravazijzdrava.cz	Banner, informace														
www.edu.cz	el. leták														
facebook.com															
www.stob.cz	logo, tisková informace														
Krajská úřady - Odbory školství, mládeže a tělovýchovy	el. leták														
Krajská hygienická stanice Střeševského kraje	informace														
STEMUMARK	informace														
OFFLINE															
Učitelské noviny	Vklad letáku														
Letáky v LUV	veliké letáky														
PR kampaň															
Tisková konference															

(Zdroj: ICQ Centrum, 2009, vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P XXIV: TABULKA 17 – VYHODNOCENÍ SEMINÁŘE

Vyhodnocení semináře	
Metodika vedení dětí ke zdravému životnímu stylu, představení projektu Hravě žij zdravě	
Datum a místo konání	19. 9. 2009, Aquapalace Praha
Cíl	Seznámit registrované účastníky s metodikou, jak vést přirozenou a hravou formou děti ke zdravému životnímu stylu. Součástí semináře byly praktické ukázky potravin a jídel i ukázka registrace do kurzu.
Přednášející	Jana Divoká, Tamara Starnovská, Alexandra Moravcová a Iva Málková
Ohlasy	160 registrovaných zájemců, 93 účastníků

(Zdroj: vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P XXV: TABULKA 18 – VYHODNOCENÍ OMNIBUSOVÉ STUDIE

Vyhodnocení omnibusové studie	
Žáci a pohyb	
Datum	11. – 22. září 2009
Cíl	Zmapovat životní styl dětí o prázdninách a ve školním roce s ohledem na některé pohybové a stravovací návyky
Vzorek a forma	- děti 8-15 let, 150-200 respondentů - kvantitativní výzkum – 8 uzavřených otázek, 2 polouzavřené otázky, 2 demografické otázky
Výsledek šetření	POHYB
	- Ve školním roce se každý den „aktivně hýbe“ dvakrát méně dětí než o prázdninách
	- Pohybu ve školním roce zdatně konkuruje v oblíbě počítač
	- Všichni sledují televizi, i když je to vlastně příliš nebaví
	- I ti, kteří se dívají na televizi každý den, by radši chodili ven
	- S věkem roste u dětí obliba počítačů, hlavně od 13 let
	STRAVOVÁNÍ
	- Stravovací návyky se s koncem prázdnin příliš nemění
	- Zeleninu konzumují denně nebo téměř denně asi 3/5 dětí
	- Pouze třikrát denně jí 15 % dětí
	- Správnou frekvenci stravování dodržuje polovina dětí
	- Děti do věku 9 let jedí o prázdninách pamlsky více než ostatní
	- Konzumace zeleniny se s věkem významně neliší

(Zdroj: vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P XXVI: TABULKA 19 – MEDIA MONITORING 2007-2009

Monitoring médií Hravě žij zdravě 2007-2009			
Zdroj (Médium)	Datum vydání	Titulek	Autor
Haló noviny	24.3.2010	Bude bita dětská obezita?	(km)
vitalita.cz	16.3.2010	Internetový kurz Hravě žij zdravě	Redakce
Havlíčkobrodský deník	8.3.2010	Vítězství 5.třídy ZŠ Krucemburk v projektu "Hravě žij zdravě"	Marcela Pospíchalová
novinky.cz	26.2.2010	Průzkum: České děti tráví denně hodiny u počítače a nezdravě jedí	
Boleslavský deník	26.2.2010	Málo dětí tráví aktivní čas se svými dětmi	Alena Vabererová
Ústeckýdeník	26.2.2010	České děti tráví denně příliš času u počítače	(čtk)
Zpravodajství ČTK	25.2.2010	Průzkum: České děti tráví denně hodiny u počítače a nezdravě jedí	kli
Prosperita	21.1.2010	Zlepšit podnikatelské prostředí a překonat krizi	Pavel Kačer
Zdravotnické noviny	30.11.2009	Dětská obezita v teorii a praxi	Zlatko Marinov
Děti a my	19.11.2009	Hravě žij zdravě	
spunt.centrum.cz	4.11.2009	Kolik aktivního pohybu mají mít děti?	Redakce
novinky.cz	20.10.2009	Malí Češi jsou stále obeznější, hýbou se jen o prázdninách	Petr Kotek
novinky.cz	31.8.2009	Zábavný kurz naučí děti, jak žít zdravě	Helena Šebestová
Svět portavin	22.6.2009	Z projevu prezidenta PK Ing. Miroslava Tomana, CSc., na valné hromadě PK ČR dne 28. 5. 2009	
Prostějovský večerník	16.3.2009	Pátáci z Němčic se nenudí aneb - kdo si hraje, nezlobí!	zv.av
Prostějovský deník	11.3.2009	Pátáci z Němčic zvítězili v soutěži na síti	Anna Vlčová
Domažlický deník	27.2.2009	Foto - Za odměnu měli školáci banket	
Liberecký deník	9.2.2009	Hravě žij zdravě	Blanka Reindlová
Aha!	28.1.2009	Nejzdravější školák v Česku!	(frr)
Aha!	28.1.2009	Nejzdravější školák v Česku!	(frr)
Týdeník školství	28.1.2009	Krátce...	
ČRo-regina.cz	27.1.2009	27.1.2009	
ČRo-regina.cz	27.1.2009	Projekt Hravě žij zdravě učí děti zdravě jíst	Pavčina Adamcová
Květy	30.10.2008	Hravě zdravě	
blesk.cz	20.10.2008	Děti tloustnou! Proč?	
Blesk	16.10.2008	Děti tloustnou!	Iva Dvořáková
Týdeník školství	24.9.2008	Krátce...	
Zpravodajství ČTK	22.9.2008	Internetový kurz naučí děti zdravému životnímu stylu	
Rodina&zdraví	1.9.2008	Zhubnout vám pomohou internetové soutěže	Jakub Němec
Zdravotnické noviny	6.1.2008	Děti najdou pomoc při hubnutí na internetu	nam
ČRo-praha.cz	10.12.2007	Domino POHODOVÉ - 20.12.	Zdeněk Eška
ČRo-praha.cz	13.11.2007	Domino POHODOVÉ - 22.11.	Zdeněk Eška
Moje zdraví	24.10.2007	Je vaše dítě obézní?	Jana Divoká, Iva Málková
Moje zdraví	24.11.2007	Je vaše dítě obézní?	Jana Divoká, Iva Málková
Metro	12.10.2007	Den zdraví pro štíhlé i kulaté	SWI
ČRo-praha.cz	1.10.2007	Domino POHODOVÉ - 11.10.	Zdeněk Eška
Moje zdraví	26.9.2007	Den zdraví pro obézní	
Lékařské listy	2.7.2007	Kognitivně-behaviorální terapie dětské obezity	Iva Málková
ČRo-praha.cz	18.6.2007	Domino POHODOVÉ - 28.6.	Zdeněk Eška
Táborský deník	1.6.2007	Orbis seznámil děti se zdravým životním stylem formou projektu s názvem "Hravě žij zdravě"	(lad)

Zdroj (Médium)	Datum vydání	Titulek	Autor
Moje zdraví	24.5.2007	Snažíte se zhubnout?	Iva Málková
Hospodářské noviny	4.5.2007	Obezitou jsou ohroženy i děti	Zdena Líkařová
Hospodářské noviny	4.5.2007	Obezitou jsou ohroženy i děti	Zdena Líkařová
Hospodářské noviny	4.5.2007	Obezitou jsou ohroženy i děti	Zdena Líkařová
Hospodářské noviny	4.5.2007	Obezitou jsou ohroženy i děti	Zdena Líkařová
Moje psychologie	30.4.2007	Pevné zdraví	
CV týden	25.4.2007	Hravě žij zdravě	
CV týden	25.4.2007	Hravě žij zdravě	
CV týden	25.4.2007	Hravě žij zdravě	
CV týden	25.4.2007	Hravě žij zdravě	
Děčinský deník	23.4.2007	Děti mohou zkusit žít zdravě	Iva Málková
Tina	18.4.2007	Rozvíjej se, naše poupátko	
ČRo-praha.cz	18.4.2007	Domino POHODOVÉ - 18.4.	Zdeněk Eška
Jindřichohradecký deník	16.4.2007	Dětská obezita - realita společnosti	Jana Hýbková
Jindřichohradecký deník	16.4.2007	Dětská obezita - realita společnosti	Jana Hýbková
Chvilka pro tebe	11.4.2007	Srdce jako zvon	S. Vytisková
ČRo-praha.cz	10.4.2007	Domino POHODOVÉ - 10.4.	Zdeněk Eška
Metro	10.4.2007	Děti i rodiče mohou nyní hubnout online	LAC
Brněnský deník	7.4.2007	Žít zdravě	(čtk)
Hradecný deník	7.4.2007	Žít zdravě	Irena Kašáková, (čtk)
Moravskoslezský deník	7.4.2007	Žít zdravě	(čtk)
Olomoucký deník	7.4.2007	Žít zdravě	(čtk)
Pražský deník	7.4.2007	Žít zdravě	(čtk)
ČRo-praha.cz	4.4.2007	Domino POHODOVÉ - 4.4.	Zdeněk Eška
novinky.cz	4.4.2007	Děti se na internetu naučí, jak zdravě jíst	ČTK
Zpravodajství ČTK	2.4.2007	Děti se na internetu naučí, jak zdravě jíst a netloustnout	nam
Metro	30.3.2007	Krátce...	ČTK
Zpravodajství ČTK	29.3.2007	Děti se mohou při hře na internetu učit žít zdravě	jk
Žena a život	23.3.2007	Fitness	Blanka Kubičková
Žena a život	23.3.2007	Fitness	Blanka Kubičková
Žena a život	23.3.2007	Fitness	Blanka Kubičková
Fitstyl	16.3.2007	Hravě žij zdravě	
Sestra	9.3.2007	Hravě žij zdravě	
Lidové noviny	6.3.2007	Rozběhne se akce Hravě žij zdravě	sli
Dieta	28.2.2007	Hravě žij zdravě	red
Dieta	28.2.2007	Hravě žij zdravě	red
Dieta	28.2.2007	Hravě žij zdravě	red
Maminka	27.2.2007	Bojujte s dětskou obezitou!	Redakce
Mladá fronta DNES	26.2.2007	Děti mohou hubnout a zároveň soutěžit	Radka Wallerová
Květy	22.2.2007	Hubne celá rodina	
Bravo	22.2.2007	Infoblok	L. Burda, Z. Svobodová
Květy	22.2.2007	Hubne celá rodina	
Moje zdraví	22.2.2007	Hravě žij zdravě	

(Zdroj: vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P XXVII: TABULKA 20 – VÝVOJ POČTU REGISTROVANÝCH ÚČASTNÍKŮ V KURZU

Vývoj počtu registrovaných účastníků a rozpracovanosti lekcí účastníků kurzu v jednotlivých týdnech										
Týden										
	39. , 40. a 41.	42.	43.	44.	45.	46. a 47.	48.	49.	50.	
Počet registrovaných žáků (celkem)	4324	4631	5586	5831	6076	6502	7281	7474	7718	
Počet registrovaných učitelů	401	467	499	514	522	595	655	655	655	
Počet registrovaných tříd	284	322	343	349	356	386	433	433	433	
Vyplněný dotazník (celkem)	údaj není	3924	4400	4605	4793	5049	5591	5722	5885	
Práce s Deníčkem (nevyplněn v jednotlivých lekcích)	1. lekce	údaj není	1090	1515	1840	1826	1973	2043	2676	2288
	2. lekce	údaj není	99	312	516	604	767	787	814	875
	3. lekce	údaj není	3	36	189	265	498	556	603	645
	4. lekce	údaj není	0	1	24	89	335	423	493	576

(Zdroj: vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P XXVIII: TABULKA 22 – SWOT ANALÝZA ROČNÍKU 2009

SWOT analýza ročníku 2009	
S Silné stránky	- tříletá tradice
	- silná myšlenka s dlouhotrvajícím potenciálem
	- líbivá a kvalitní grafika, kvalitní texty www.hravezijzdrape.cz/soutez
	- odborně zpracované téma
	- jednodenní seminář pro odborníky a pedagogy – vysoká účast na semináři
	- brožurky na semináři a názorné ukázky
	- zájem o „výstavku příjmu a výdeje kalorií“, která byla k vidění na semináři
	- kolektivní ceny
	- bonusy pro pedagogy za včasnou registraci
	- primární výzkum a dlouhotrvající provádění analýzy stavu životního stylu u dané CS
	- poučení se z předchozích let, respektování a naslouchání přání uživatelů
	- dobrá databáze kontaktů od ÚIV a MŠMT a stálá aktualizace
	- rychlá komunikace s technickým zázemím a operativní řešení problémů
	- novinky roku 2009: odpočítávací, minimální lhůta pro sletní lekce 7 dnů, hlášky, digest
	- podpora garantů = odolnost a hlavního partnera = ČPK
	- zvyšující se povědomí o HŽZ
	- lepší výsledky v účasti na kurzu a jeho dokončení
	- vysoká návštěvnost webu 99 910 (unikátní návštěvníci 34 353)
	- povědomí o webu a přímé vstupy
	W Slabé stránky
- na semináři nebyla možnost zakoupit ukázkové brožurky STOB	
- dodnes nenafočená výstavka „výstavku příjmu a výdeje kalorií“	
- nedostatečná podpora mediálního partnera	
- pro mnohé pedagogy i děti stále „nečitelná“ pravidla X ignorování pravidel zájemci o kurz	
- odhalení principu bodování a vyplňování Deničku na základě získání bodů, ne podle skutečného režimu žáka	
- pravidlo sedmi dnů do aktivace následující lekce, pravidla 70% a 50% pro udržení se v kurzu (slabá stránka pouze ze strany uživatelů X pro zachování „jména“ kurzu je nutné ponechat)	
- práce s Deničkem!!! a mnoho žáků uzavřelo lekci, aniž by respektovali hlášky upozorňující na Deniček a mnoho žáků vzdalo celý kurz, protože přišli o body	
- specifikace soutěží X nesoutěží a následná práva a povinnosti, především v registraci a vznikaly technické problémy	
- nejasné údaje v Deničku ve zpětné vazbě	
- výpadek kurzu v průběhu svátků	
- bonus v podobě vstupu do Aquapalace Praha byl vhodný jen pro pedagogy z Prahy, popř. blízkého okolí	
- některé části programu obsahují špatné obrázky	
- chybí CI projektu jako celku (oficiální hlavičkový papír, vizitky, dárkové a upomínkové předměty, atd.)	
- v oblasti managementu a komunikace: specifikace požadavků na projektového manažera ze strany vyššího managementu	
- slabá komunikace projektu a pouze závěrečná TK, průměrný počet TZ, slabý ohlas v ostatních médiích	
- slabá motivace uživatelů a udržení si loajality po dobu kurzu, tj. vysoký úbytek žáků zapojených do soutěžní části kurzu – 43,6%	
- udržení loajality celkově: z 7718 celkově registrovaných zatím kurz ukončilo pouze 2777 všech zúčastněných	
- chybí printové materiály a upomínkové předměty pro žáky a pedagogy (minikalendáře na daný školní rok, pohlednice, odznaky, tužky, míče, frisbee)	
- nevyužívání jiných médií a např. sociálních sítí a slabý apel, nezajímavost tématu?	
- „malí hackeři“	
- chybí zabezpečení mailové schránky s vysokou kapacitou	
- více kontaktních e-mailových adres	
- občasná náročnost interní komunikace a schvalovací, admin a technické „kolečko“	
- vztah mezi hravezijzdrape.cz a hravezijzdrape.cz/soutez a jednotlivé prvky, aktualizace a inovace (dva správcové)	

SWOT analýza ročníku 2009		
O Příležitosti	- inovace a aktualizace	
	- využití jiných i nových médií a sociálních sítí	
	- HZZ v mobilním telefonu (zkrácená verze)	
	- kooperace s dalšími organizacemi, zabývajícími se tematikou (i vzdáleně)	
	- kooperace se státním sektorem – MŠMT, MZ, krajské úřady	
	- získat největší podíl na "trhu"	
	- oslovení nových segmentů	
	- edukace v oblasti zdravého životního stylu dle aktuálních metodik a poznatků	
	- seminář	
	- bonusy pro pedagogy/žáky	
	- mezisoutěže	
	- získat stálého produktového partnera i mediálního partnera	
	- zaujmout tématem média	
	T Hrozby	- konkurenční projekty – konkurenční potravinářské společnosti X státní projekty
		- ztráta aktuálnosti tématu a ztráta zájmu o téma
- nedostatek financí pro zajištění inovací projektu		
- nedostatek lidského kapitálu		
- právní opatření zaměřená na ochranu dětí – ochrana osobních údajů, dětská reklama, ochrana spotřebitele, SPAM atd.		
- nezájem médií o téma		
- nezájem produktových/mediálních partnerů o spolupráci		
- ztráta podpory garantů a hlavního partnera		
- napadnutelnost projektu – „špatná pravidla“, hackeři, právní i ekonomická		
- stále slabá dostupnost nebo vybavenost ZŠ v oblasti IT technologií		
- slabá hodinová dotace v osnovách/nezájem ředitelů		
- zneužití dat třetí stranou – žáci, učitelé		

(Zdroj: vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P IXXX: TABULKA 23 – ANALÝZA INTERNETOVÝCH STRÁNEK HRAVĚ ŽIJ ZDRAVĚ 2009

Analýza internetových stránek Hravě žij zdravě 2009			
	Concept	+	-
Recruitment, Penetration	- registrace účastníků	- atraktivita tématu, které je kvalitně zpracováno pro danou CS	- zaměření jen na specifickou skupinu
	- výhry		- nemožnost i pro jiné skupiny založení si třídy, i když nesoutěžně
	- výukový program		- pravidla
Content, Driver	- téma (zdravý životní styl dětí)	- nástěnka	- slabé propojení s jinými komunikačními kanály: FB, chat na stránkách HZZ
	- lekce a Deníček	- odpočítávalo	- málo aktivní komunikace na nástěnce
	- interaktivita	- hlášky	- dávat podněty pedagogům, aby nástěnku užívali
	- nesoutěžní sekce	- digest - DM - mailing	
Retention, Loyalty	- zajímavost tématu pro pedagogy (v osnovách)	- počet zúčastněných	chybí vytvoření opravdového profilu registrovaného, ale v malé míře, kde by bylo možné místo fotky vložit např. oblíbené jídlo, vkládat foto třídní práce, psát miniblog, vkládat recepty, hry atd., za aktivitu lze sbírat zdravíčka, tj. body, za které by byli odměněni upomínkovými předměty od partnerů
	- výhry pro žáky	- počet vyplněných vstupních dotazníků	- žádné aktualizace nesoutěžních informací, popř. mini noviny pro děti a učitele přímo na webu nebo využití digestu
	- týdenní digest		
	- osobní miniprofil pedagoga		
	- nesoutěžní sekce		
	- certifikát		
	- tisk stěžejních materiálů		
- bodování			
Business Model	- PR	- databáze od ÚIV -> komunikace s CS	- chybí určení nakolik mají být partneři vidět a do jaké hloubky s nimi chceme spolupracovat v rámci webu
	- Promotion	- kvalifikovaní pracovníci	- chybí možnost zapojení komunikace i skrz digesty atd. X reklama
	- CSR	- CSR	- nakolik chce v konceptu webu HZZ figurovat Kofola a jaké z ní chce mít výhody (zmínka pouze a nesměle v digestu, což nikdo neuchopí + žádné PR či jiná komunikace)
	- Prevence/Edukace		

(Zdroj: vlastní zpracování)