

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**  
**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a PR

**Pavla Baxová**

**Zelený marketing: strategické využití socio-  
environmentálního hnutí ve společnosti v pojetí  
firmy The Body Shop**

*Bakalářská práce*

Praha 2009

Autor práce: **Pavla Baxová**

Vedoucí práce: **PhDr. Tomáš Trampota, Ph.D.**

Datum obhajoby: **2009**

Oponent práce:

Hodnocení:

## **Bibliografický záznam**

BAXOVÁ, Pavla. Zelený marketing: strategické využití socio-environmentálního hnutí ve společnosti v pojetí firmy The Body Shop. Praha. Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Katedra marketingové komunikace a public relations, 2009, 57 s. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Tomáš Trampota, Ph.D.

## **Anotace**

Bakalářská práce „Zelený marketing: strategické využití socio-environmentálního hnutí ve společnosti v pojetí firmy The Body Shop“ poukazuje na význam, který přináší oblasti podnikání rostoucí zájem veřejnosti o otázky životního prostředí a sociální problematiky. Ve své práci se opírám o komparaci různých zdrojů odborné literatury, článků a materiálů dostupných na internetu. Práce vychází z historického kontextu socio-environmentálního hnutí, který vztahuji ke konceptu společenské odpovědnosti firem a zeleného marketingu. Toto hnutí znázorňuje krom jiného poptávku po společensky a environmentálně šetrných produktech a vyvíjí tlak na podniky, aby integrovaly principy odpovědného a etického podnikání. Zeleným marketingem, představujícím pro stále více firem nástroj k vymezení se konkurenci a úspěšnému působení na trhu, se podrobně zabývám v rámci firemní komunikace a propagace. Pojednávám rovněž o rizicích, která s sebou využívání zeleného marketingu přináší a o fenoménu greenwashingu.

Strategické využití principů zeleného marketingu je ilustrováno na příkladu kosmetické společnosti The Body Shop, která je známá jako jedna z nejúspěšnějších a současně nejkontroverznějších zelených firem. V této části své práce vycházím z analytického zhodnocení činností firmy v průběhu jejího vývoje a v závěru se věnuji převzetí firmy koncernem L'Oréal z hlediska greenwashingu.

## **Annotation**

Diploma thesis „Green Marketing: Strategic Use of Socio-Environmental Movement of society in conception of the Company The Body Shop“ deals with the business implications of the increased concern of society for the environmental and social issues. In this thesis I compare various sources of literature, articles and materials available on the internet. The thesis is based on the historical context of socio-environmental movement which I then link to the concept of corporate social responsibility and green marketing. Moreover, the movement represents the demand for socially and environmentally responsible products and ethical business. I am dealing with the concept of

green marketing, which represents a tool for the businesses to define against competition and to prosper on the market, in the scope of corporate communication and promotion. I am also describing the phenomenon of greenwashing in relation to the risks green marketing might bring along.

The strategic use of green marketing principles is illustrated by the cosmetic retailer The Body Shop which is known as one of the most successful but also controversial green companies. In this part of my work I analyse the performance of The Body Shop within its historical development. The conclusion of my thesis then focuses on the merge of the company with the concern L'Oréal in relation to greenwashing.

## **Klíčová slova**

zelený marketing, socio-environmentální hnutí, The Body Shop, firemní komunikace, firemní odpovědnost, greenwashing

## **Keywords**

green marketing, socio-environmental movement, The Body Shop, corporate communication, corporate responsibility, greenwashing

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.

Vlastní text práce bez anotací a příloh má celkem 97 050 znaků.

Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna veřejnosti pro účely výzkumu a studia.

V Praze dne 20. 5. 2009

Pavla Baxová

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu PhDr. Tomáši Trampotovi, Ph.D. za jeho rady, připomínky a pomoc při zpracovávání bakalářské práce. Zároveň bych ráda poděkovala všem, kteří mi byli s mou prací jakkoli nápomocni.

# Obsah

1 ÚVOD.....	9
2 DEFINICE POJMŮ .....	10
2.1 „Socio-environmentální hnutí“ .....	10
2.2 „Zelený“.....	10
3 SOCIO-ENVIRONMENTÁLNÍ Hnutí VE SPOLEČNOSTI.....	12
3.1 Od počátků hnutí do 60.let 20.století.....	12
3.2 70.léta – stupňující se obavy.....	14
3.3 80.léta - probouzení.....	14
3.4 90.léta – globální program.....	15
3.5 Vzestup socio-environmentálního trendu.....	16
4 ODEZVA MARKETINGU.....	17
4.1 Důsledky socio-environmentálního hnutí pro obchodní činnosti.....	17
4.1.1 Hrozby a příležitosti.....	18
4.1.2 Otázka financování .....	19
4.1.3 Rovina etického chování.....	20
4.2 Koncept sociálně a environmentálně odpovědné firmy.....	20
4.2.1 Sociální marketing ve vztahu k zelenému.....	21
4.2.2 Společenská odpovědnost firem.....	23
4.3 Zelený marketing.....	24
4.3.1 Zelený marketing a firemní komunikace.....	26
4.3.2 Rizika a příležitosti.....	26
4.3.3 Problematika poskytování informací.....	27
4.3.4 Greenwashing.....	27
5 PRŮKOPNÍK ZELENÉHO MARKETINGU: THE BODY SHOP.....	30

5.1 Firma Body Shop .....	30
5.2 Body Shop si razí cestu: vstříc socio-environmentálnímu trendu.....	32
5.3 Firemní komunikace .....	33
5.3.1 Propagace.....	34
5.3.2 Obchodování s komunitami a vyprávění příběhů.....	37
5.3.3 Kampaně.....	39
5.3.4 Vztahy se zákazníky.....	43
5.3.5 Nadace.....	43
5.4 Shrnutí: využití zeleného marketingu firmou Body Shop .....	45
5.5 Kritika.....	46
5.6 Převzetí firmy z hlediska greenwashingu.....	47
6 ZÁVĚR.....	51
7 SUMMARY.....	53
8 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	54
8.1 Seznam literatury.....	54
8.2 Seznam internetových zdrojů.....	55



# 1 ÚVOD

Téma socio-environmentálního hnutí ve společnosti jsem si vybrala na základě svého zájmu o otázky ekologie a dobročinnosti a jejich propojení s marketingem. Toto téma je v poslední době velice aktuálním společenským fenoménem, jehož reflexe se promítá i do roviny podnikání. Mění se životní styl spotřebitelů a poptávka po zelených produktech se stávají určujícími faktory pro firemní strategii. Zvyšující se rizika ekologické krize a sociální nestability společně s nátlakem zájmových skupin současně stále více vyžadují, aby firmy zaujaly k této problematice jasný postoj.

Ve své práci vycházím z historického vývoje socio-environmentálního hnutí a jeho důsledků pro oblast podnikání. Zabývám se taktéž reakcí firem a odezvou marketingu na zvýšené povědomí společnosti o této problematice. Zaměřila jsem se na koncept takzvaného zeleného marketingu<sup>1</sup>, který je v českém kontextu nepřilíš známý. Pro účel zpracování jeho principů jsem čerpala ze zahraniční literatury a snažila se jej porovnat s jinými marketingovými strategiemi.

Jako příklad jsem zvolila firmu Body Shop, kterou považuji za zajímavou ilustraci směru, jímž se marketing v současnosti ubírá. Firma Body Shop je považována za průkopníka společenské odpovědnosti, zeleného marketingu a jednu z nejkontroverznějších zelených firem. Ve své práci zkoumám důvody vedoucí k tomu, že je Body Shop uznáván jako průkopník, a strategii, kterou volil na jeho cestě k úspěchu. Zjišťuji, jakým způsobem Body Shop využíval zeleného marketingu v průběhu jeho vývoje a co mu to přineslo. Dále se zabývám riziky, která s sebou zelený marketing přináší a jak se projevují v případě firmy Body Shop.

Ve své práci jsem zpracovávala informace z různých zdrojů od odborné literatury, internetových článků po výroční zprávy firem. Vzhledem k omezenému rozsahu práce jsem drobně upravila strukturu a zaměření.

---

1 Zelený marketing (*green marketing*) je druh marketingu, který staví na principech firemní odpovědnosti vůči životnímu prostředí a společnosti a využívá těchto svých závazků k dosažení různých výhod (zlepšení vlastností produktů, posilování reputace a loajality zákazníků, stanovení vyšší ceny, alternativní způsoby propagace apod.). Srov. OTTMAN, Jacquelyn. *Green Marketing : Opportunity for Innovation*. 1998; PEATTIE, Ken. *Green marketing*. 1992. Toto téma v detailu zpracovává podkapitola 3.3.

## 2 DEFINICE POJMŮ

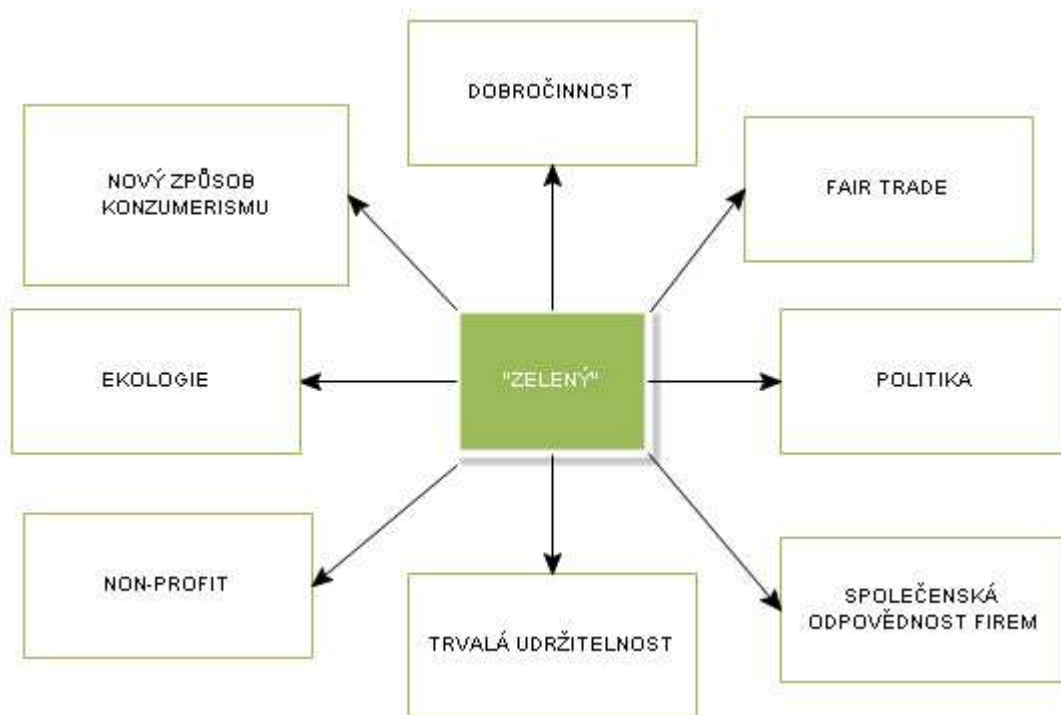
V následující části představím dva pojmy, které jsou klíčové pro tuto bakalářskou práci. Definice těchto pojmů je sestavena převážně z různých zdrojů angloamerické literatury věnující se tematice zeleného marketingu a socio-environmentálního hnutí.

### 2.1 „Socio-environmentální hnutí“

Stav životního prostředí má stále větší vliv na to, jak se společnost chová, zatímco struktura a povaha společnosti v každé zemi určuje, jak je nakládáno s životním prostředím a jak je spotřebováváno nebo udržováno. Životní úroveň lidí se tedy úzce pojí s životním prostředím, které je opět přetvářeno lidmi. Vzhledem k tomu, že se tyto oblasti v mnohém vzájemně překrývají, používám pro výraz „green movement“ (zelené hnutí) také pojem „socio-environmentální hnutí“, které podle mého názoru lépe vystihuje tuto víceznačnost. *Socio-environmentální* zastupuje jak složku sociální, vztahující se k člověku a společnosti, tak životnímu prostředí, jež člověk obývá spolu se zvířaty a rostlinami. Ono „hnutí“ vyjadřuje posun v myšlení široké veřejnosti, která si uvědomuje naléhavost ochrany života na této planetě a stala se v tomto smyslu gramotnější než kdy dřív. Toto hnutí, které se utvářelo koncem osmdesátých let, představuje syntézu různých zájmů od třídění odpadu a obnovitelnou energii po potírání chudoby a boj za lidská práva. Ačkoli se zdá být rozmanité a nejednotné, stalo se toto hnutí výrazným fenoménem dnešní doby. Jeho reflexi lze spatřovat v rovině marketingové, kde se vyznačuje propagací bio, ekologických, společensky odpovědných, fair-trade či přírodních produktů a alternativního životního stylu spojeného s konzumací těchto výrobků. Spotřebitelé kupují a poptávají zelené produkty, rozrůstá se počet zelených politických stran i vegetariánů, lidé podporují dobročinné aktivity a řešení sociální problematiky. Zelený marketing je na tento společenský trend odpovědí a zároveň jeho součástí.

### 2.2 „Zelený“

Označení zelený je dnes možné slyšet často a v různých kontextech. Jelikož je to pojem poněkud abstraktní a neurčitý, bylo by namístě se pokusit jej vysvětlit. Sousedství *socio-environmentální*, které bylo vysvětleno výše, používám ve své práci i jako synonymum pro výraz *zelený*. Pod zelené označení lze zahrnout takové produkty nebo jednání, které usilují o šetrné a odpovědné zacházení s přírodními zdroji, životním prostředím, zvířaty i lidmi. Zelené principy v marketingu se vztahují kromě péče o životní prostředí (trvalá udržitelnost, ekologie) i na jeho společenskou dimenzi (zájem o odpovědnost za společnost a sociální problematiku). Pojem zelený se stal i díky roli marketingové komunikace součástí diskurzu euroamerické společnosti. Jeho významovou mnohoznačnost ilustruje následující diagram.



Obr. 1: Mnoho významů zelené (McDonagh 1994 in Peattie 1995:26)

Tento termín je možné taktéž vymezit za pomoci určení cílové skupiny, do které spadá zákazník zelených produktů. Obecně řečeno lze tvrdit, že sdílí alespoň některé z následujících rysů<sup>2</sup>:

- Zájem o život na zemi.
- Zájem o budoucí generace, jiné země a jejich obyvatele.
- Touha po vývoji trvale udržitelných alternativ k environmentálně destruktivnímu ekonomickému růstu.
- Snaha ochraňovat životní prostředí z důvodu dlouhodobého a globálního zlepšování životní úrovně.
- Touha po spravedlivějších obchodních podmínkách a vládních systémech.
- Snaha o překonání hodnot konzumerismu a materialismu.

Zelená je barvou přírody a čistoty, představuje rovnováhu a naději, reprezentuje zdraví, život, štěstí a mládí. Je to barva optimistická a působí uklidňujícím dojmem. Zelená také vyjadřuje pokrok a pohyb vpřed. Není proto divu, že se této barvě dostává od marketérů tolik pozornosti – umí vyvolat žádoucí efekt u spotřebitelů a propůjčit svěží, důvěryhodnou a ekologickou image. Ať už se jedná o přírodní kosmetiku, solární energii nebo fair-trade náramek přispívající na charitu, zelená nálepka poskytuje produktům přidanou hodnotu.

<sup>2</sup> PEATTIE, Ken. *Green marketing*. 1992:25

### 3 SOCIO-ENVIRONMENTÁLNÍ HNUTÍ VE SPOLEČNOSTI

V této kapitole se budu zabývat socio-environmentálním hnutím, představím jeho historický vývoj a nastíním současný stav. Porozumění socio-environmentálnímu hnutí je v rámci této práce důležité zejména proto, že tento společenský fenomén podmínil vznik a podobu zeleného marketingu i firmy The Body Shop.

#### 3.1 Od počátků hnutí do 60.let 20.století

Na zelené hnutí bývá nahlíženo jako na novodobou kampaň za záchranu planety. Myšlení v duchu tohoto hnutí však sdružuje mnohé z filosofí, které lze najít v průřezu staletími.<sup>3</sup> Zájem a starost o životní prostředí mohou být nalezeny v kořenech téměř všech světových kultur. Zlom v přístupu k přírodě a jejímu nerostnému bohatství nastal počátkem devatenáctého století. Průmyslová revoluce, sdružující vědu a industriální technologie, znamenala obrovský ekonomický rozmach, ale i destrukci životního prostředí. Reakcí na tyto negativní zásahy byl na konci 19.století vznik různých hnutí ochránců přírody a snah za vytvoření chráněných krajinných území a parků. V industrializovaných oblastech se současně vynořila řada sociálních problémů, které se přičítaly právě industrializaci – průmyslový odpad a znečištění, automobilová doprava, nekvalitní pracovní podmínky a zdravotní problémy. Tyto záležitosti byly více či méně ignorovány ochránci přírody, ale významnou měrou se podílely na vzniku nového směru společenských věd – sociální ekologie.<sup>4</sup>

Ve 20.letech 20. století v USA zkoumá sociální ekologie rozmanité vztahy v rámci lidských společností a jejich přírodním prostředím, civilizací a kulturou. Významný vliv mělo také stupňující se osidlování kontinentů a podrobování si přírody, které inspirovalo myšlenky o vlivu životního prostředí na společenský a ekonomický vývoj, o vztahu mezi člověkem a přírodou. Byly formulovány nové zásady a terminologie, jimiž se zabírali biologové, sociologové, urbánní stavitelé, geografové apod.<sup>5</sup>

Ortová<sup>6</sup> se domnívá, že: „... uvedené koncepce (sociální a kulturní ekologie) vznikaly jednak pod tlakem potřeby rozšířit cesty porozumění sociokulturním systémům o dimenzi determinujícího vlivu vnějšího prostředí, jednak z nespokojenosti s existujícími metodami, pomocí kterých nebylo v úplnosti možné přistoupit ke společnostem jako k živým, vnitřně integrovaným, autoorganizujícím se systémům.“

V období hospodářské krize třicátých let a následných válečných období byly otázky

3 PEATTIE, Ken. *Green marketing*. 1992:14

4 Srov. JAMISON, Andrew. *The making of green knowledge : environmental politics and cultural transformation*. 2001, THIELE. *Environmentalism for a New Millennium : The Challenge of Coevolution*. 1999

5 JAMISON, Andrew. *The making of green knowledge : environmental politics and cultural transformation*. 2001:79

6 ORTOVÁ, Jitka. *Kulturní a sociální ekologie*. 1996:22

životního prostředí přehlušeny jinými tématy, mezi nimiž zaujala významné postavení sociální problematika. Až v šedesátých letech se v rámci obecnějšího procesu přehodnocování společenských hodnot opět vynořila otázka vlivu lidských aktivit na životní prostředí. Tehdy byly identifikovány nové druhy environmentálních problémů, které se vynořily jako následky poválečného technologicko-ekonomického vývoje. Publikace Mlčícího jara (*Silent spring*) Rachel Carsonové v roce 1962 „dala zřetelnou formu napětí americké společnosti mezi neomezeným ekonomickým růstem a vzrůstající starostí o zdraví a kvalitu života.“<sup>7</sup> V USA následně vznikaly populárně naučné knihy a tato problematika začala přitahovat masová média a publikum. To vše přispělo k přehodnocování vztahu k zemi, zvířatům a rostlinám, který měl dosud převážně ekonomický potenciál a byl oproštěn od závazků a zodpovědnosti.<sup>8</sup>

Podle Koháka<sup>9</sup> přírodu lidé dříve nejen chápali, nýbrž ji i prvotně vnímali jako kulisu dramatu svých životů<sup>10</sup> a soubor přírodních zdrojů pro uspokojení všech přání. Lidem evropské kultury připadalo naprosto samozřejmé, že příroda - soustava mimolidského bytí a žití - nemá žádný smysl, práva či nárok na ohled, který by vyžadoval zamyšlení. Tento antropocentrický postoj začal být v šedesátých letech 20.století veřejně zpochybňován a pomalu se rýsovalo ekologické paradigma, podpořeno hnutím *hippies* a *beat generation*, které bylo v rozporu s dominantním industriálním poválečným vývojem. Míšením vlivů kulturních a politických revolt tak vznikalo rané socio-environmentální hnutí reprezentované jakýmiisi hippie-marxisty, zdůrazňujícími jak politickou tak spirituální dimenzi environmentální krize.<sup>11</sup> Pro pozdní léta této dekády bylo charakteristické šíření zeleného povědomí ve společnosti a formování osobních postojů k této problematice.<sup>12</sup>

---

7 THIELE, Leslie. *Environmentalism for a New Millennium : The Challenge of Coevolution*. 1999:10

8 JAMISON, Andrew. *The making of green knowledge : environmental politics and cultural transformation*. 2001

9 KOHÁK, Erazim. *Zelená svatozář: kapitoly z ekologické etiky*. 1998:28

10 „theatrum mundi“

11 JAMISON, Andrew. *The making of green knowledge : environmental politics and cultural transformation*. 2001:71

12 THIELE, Leslie. *Environmentalism for a New Millennium : The Challenge of Coevolution*. 1999

### 3.2 70.léta – stupňující se obavy

Období počátku sedmdesátých let charakterizují hrozivé předpovědi a znepokojení nad budoucností planety, které vyvolaly studie<sup>13</sup> o exponenciálním růstu obyvatelstva a o omezenosti přírodních zdrojů. Poprvé se debatovalo o hrozící ekologické krizi i v rámci obchodních institucí a byly vzneseny požadavky po společenské odpovědnosti firem a sociálním marketingu.<sup>14</sup> Všeobecné znepokojení ohledně environmentálního úpadku a populační exploze zavedlo příčinu, aby se zelené hnutí stalo v západních zemích v sedmdesátých letech masovým, což dokládá i počet 20 milionů účastníků oslav prvního Dne Země v USA roku 1970.<sup>15</sup>

Pro samotné zelené hnutí byla sedmdesátá léta dobou rozkvětu, jednoty, soudržnosti a profesionalizace. Většina industrializovaných zemí založila vládní výbory zabývající se ochranou životního prostředí a tato sféra se stala jednou provždy oblastí mezinárodního zájmu. Ropné krize, zhoršující se sociální podmínky a intenzivní politické debaty o jaderné energii významně přispěly k zásadní změně v socio-environmentálním povědomí široké veřejnosti.<sup>16</sup> V této době již také přestávalo být možné přehlížet negativní důsledky průmyslové produktivity v rovině společenské a ekologické.

### 3.3 80.léta - probouzení

Předpovědi výše uvedených studií se nenaplnily, problémy se znečištěním se jevíly na ústupu díky přísnějším emisím a pomalejšímu ekonomickému růstu. Ve druhé polovině osmdesátých let však došlo k několika ekologickým katastrofám (např. Černobyl v roce 1986 nebo havárie tankeru Exxon Valdez v roce 1989), které vedly k opětovnému nastolení ochrany životního prostředí jakožto zásadní problematiky. Současně se mezi veřejností zvedla nebývalá vlna zájmu o sociální problematiku v zemích druhého a třetího světa. Významná byla i role vědeckých výzkumů, které byly poprvé schopny odhalit a změřit dopady zásahů do životního prostředí (existence ozonové díry apod.). Zvyšoval se i vliv a profesionalizace aktivistických skupin a hnutí jako *Greenpeace*, *Friends of the Earth* nebo *Amnesty International*. Ty se stávaly stále zručnější v přitahování pozornosti médií, spotřebitelů a státní správy k tématům ekologie a lidských práv.<sup>17</sup>

Koncem osmdesátých let nahradila řada nových globálních socio-environmentálních problémů potíže na lokální úrovni, přičemž řešení těchto problémů se odvolávalo na koncepci

---

13 Např. *The Population Bomb* (Ehrlich :1969), *Limits to Growth* (Club of Rome:1972)

14 PEATTIE, Ken. *Green marketing*. 1992

15 THIELE, Leslie. *Environmentalism for a New Millennium : The Challenge of Coevolution*. 1999:11

16 Srov. JAMISON. *The making of green knowledge : environmental politics and cultural transformation*. 2001, PEATTIE, Ken. *Green marketing*. 1992

17 PEATTIE, Ken. *Green marketing*. 1992

udržitelného vývoje. Milníkem pro tento koncept byla studie OSN z roku 1987, tzv. *Bruntland Report*, který shrnoval činnosti Světové komise pro životní prostředí a rozvoj (WCED) a stanovil definici trvale udržitelného rozvoje<sup>18</sup>. Integrace ekologie a ekonomie byla jednotlivými obchodními, komerčními a společenskými institucemi v různých kulturních kontextech interpretována rozmanitě, čímž byl podnícen široký proud úvah, koncepcí a argumentů hledajících cestu k udržitelnému rozvoji. Stejně tak byly vedeny debaty ohledně společenské odpovědnosti firem a o oprávněnosti nároků na dobrovolné firemní socio-environmentální závazky, které vyvolávaly různé zájmové skupiny.

### 3.4 90.léta – globální program

Významným počinem v rámci šíření socio-environmentálního hnutí bylo pořádání Summitu Země v Riu de Janeiru v roce 1992, se kterým souvisí vydání Agendy 21. Tento dokument se zabýval redukováním emisí skleníkových plynů. Snižování skleníkových plynů se věnuje i Kjótský protokol, který byl dojednán v roce 1997. S odklonem od lokálních ke globálním problémům přišlo i rozšíření členské základny z intelektuálů a aktivistů na širší veřejnost. Ve společnosti došlo k přechodu od environmentálního, ekologicky orientovaného hnutí k více uvědomělému socio-environmentálnímu hnutí, které mělo jasnější identitu a zaměřovalo se i na související sociální témata. Peattie<sup>19</sup> popisuje toto období jako takové, kdy: *„zelené hnutí spatřuje příklady environmentálního napětí ne jako environmentální problémy, ale jako symptomy problémů sociálních, ekonomických, technických, právních a administrativních systémů.“*

Jako odpověď na nové zájmy svých voličů zařadily zelené principy krom malých zelených stran do svých programů i hlavní politické strany. Se stejnou výzvou se začaly potýkat i firmy a podniky, pro které byla schopnost naplnit zákazníkovo přání otázkou zisku. Oproti předchozím dekádam nebylo podnikání viděno jen jako původce negativních dopadů na životní prostředí a společnost, ale i jako instituce, která může být součástí řešení těchto problémů.<sup>20</sup> Ekonomický a ekologický pokrok byl poprvé vnímán jako proces schopný synergie, čili jako takový, který nevylučuje zisk na obou stranách.

---

18 *„Trvale udržitelný rozvoj je takovým rozvojem, který naplňuje potřeby přítomných generací, aniž by ohrozil schopnost naplnovat je i generacím budoucím.“* (WCED)

19 PEATTIE, Ken. *Green marketing*. 1992:24

20 Srov. THIELE, Leslie. *Environmentalism for a New Millennium : The Challenge of Coevolution*. 1999, PEATTIE 1995

### 3.5 Vzestup socio-environmentálního trendu

V průběhu devadesátých let se rozžehly konflikty mezi jednotlivými odnožemi socio-environmentálního hnutí, jehož původní jednota se začala ubírat mnoha směry. Co se kdysi zdálo být relativně koherentním proudem se rozdělilo do rozličných organizací, sdružení, politických stran, diskurzů, hodnot a praktik. Rozdílný pohled na potřebnou společenskou a kulturní přeměnu pak vyústil v proces jakési syntézy spojující prvky rozdílných zelených cest vedoucí k tomu, že se myšlení a životní styl v duchu zeleného hnutí uchytilo v širší společnosti a stalo se součástí její kultury.<sup>21</sup> Z relativně malého počtu aktivistů a odborníků v době před čtyřiceti lety se environmentální povědomí a společensky odpovědné chování stalo inspiračním zdrojem pro širokou veřejnost. Počáteční naléhavé výkřiky za záchranu planety postupně vystřídala více specifikovaná, rozmanitá poselství odlišující se podle společenského a kulturního kontextu.

Sociální a environmentální krize bývá dnes interpretována jako zákonitý důsledek hypertrofie konzumních hodnot západní civilizace. Podle Ortové je třeba opustit dominující kulturní konstrukci reality, založenou na přesvědčení o nadvládě člověka nad přírodou, a přijmout „*nový kulturní model, odvozený od vědomí závislosti všech životních forem na sobě navzájem.*“<sup>22</sup>

Hledání nového modelu soužití člověka s přírodou je v dnešní době stále více aktuální, vzhledem k viditelnosti a všudypřítomnosti socio-environmentálních problémů. Díky firemním subjektům a médiím jsou tato témata nezanedbatelnou součástí společenského diskurzu a zelené hnutí se zařadilo mezi hlavní názorové proudy.

---

21 JAMISON, Andrew. *The making of green knowledge : environmental politics and cultural transformation.* 2001

22 ORTOVÁ, Jitka. *Kulturní a sociální ekologie.* 1996:23



## 4 ODEZVA MARKETINGU

V této kapitole se budu zabývat reakcí firem na zvýšený zájem spotřebitelů o socio-environmentální tematiku, který se odvíjí od výše popsaného zeleného hnutí ve společnosti. Stručně zde představím koncept sociálně a environmentálně odpovědné firmy, sociálního marketingu a CSR<sup>23</sup>, jenž tvoří platformu pro zelený marketing. Budu se věnovat zelenému marketingu a jeho integraci do celkového řízení firmy s důrazem na korporátní komunikaci. V neposlední řadě se budu zabývat fenoménem greenwashingu, který je se zeleným marketingem obvykle spojován.

### 4.1 Důsledky socio-environmentálního hnutí pro obchodní činnosti

Úspěšné firmy dokáží předvídat nově nastupující trendy a společenské postoje a využívat jejich potenciálu pro komerční činnost. Když se v sedmdesátých letech začaly objevovat první firmy, které chtěly integrovat principy firemní odpovědnosti, mnozí podnikatelé v tom spatřovali sebevražedné úmysly spíš než příležitost k zisku. Firmy, které tehdy rozpoznaly poptávku po činnostech beroucích v potaz socio-environmentální problematiku a zareagovaly na ní, však často získaly konkurenční výhodu a uspěly.<sup>24</sup>

V současné době je stále obvyklejší, že zákazníci, akcionáři, vládní instituce i další zájmové skupiny požadují, aby komerční a různé další organizace podávaly zprávy o svém postoji k socio-environmentální problematice. „V této takzvané ‘společnosti stakeholderů<sup>25</sup>’ jsou firmy podrobovány zkoumání nejen z hlediska kvality jejich produktů, ale také jejich finančních, sociálních, etických a environmentálních činností. Pokud jsou nějaké z těchto činností posouzeny jako neuspokojivé, mohou nastat pro firmu vážné následky v podobě poškození její reputace a značky.“<sup>26</sup>

Veřejnost se také učí od firem očekávat, že zaujmou aktivní postoj ke globálním ekologickým hrozbám, občanským zájmům a sociální péči, že přijmou roli společenské odpovědnosti a budou podnikat v duchu trvalé udržitelnosti. Stále více komerčních i nekomerčních společností si uvědomuje nejen zvyšující se porozumění veřejnosti této problematice, ale i nutnost integrace některých z principů sociální a environmentální šetrnosti. „Firmy přehodnocují vztahy k hodnotám a odpovědnosti za život na planetě, na které žijeme. Jak sílí nejrůznější spotřebitelská hnutí či hnutí na ochranu životního prostředí, tak jsou firmy volány k větší odpovědnosti za dopady

23 CSR – Corporate Social Responsibility (Společenská Odpovědnost Firem)

24 Firma The Body Shop byla založena v roce 1976.

25 Pojem *stakeholders* je do českého jazyka volně překládán jako zájmové skupiny a označuje: „... jednotlivce či skupiny, kteří jsou organizací a jejími aktivitami ovlivňováni a také je mohou ovlivnit, ať už pozitivně nebo negativně.“ (HIRÁKOVÁ, Iveta, et al. *Strategie firemní komunikace*. 2000:89)

26 ADKINS, Sue. *Cause Related Marketing : Who cares wins*. 1999:54

*svých rozhodnutí na společnost či za jejich vliv na životní prostředí.*“<sup>27</sup>

Jelikož je trend nastaven na trvale udržitelný rozvoj a společenskou odpovědnost firem, je pravděpodobné, že aby firmy byly úspěšné a zachovaly si přízeň svých zájmových skupin, budou muset dříve či později přijmout nějakou z forem udržitelného a odpovědného chování. Spolu s měnícími se poměry v oblasti podnikání jsou totiž přepisována i pravidla konkurenceschopnosti. Pro stále větší počet marketérů je zřejmé, že pouze skrze prohlubování vztahů se zákazníky, zaměstnanci, dodavateli, investory a veřejnou společností budou firmy schopny dostatečně rychle předvídat, inovovat, přizpůsobovat se trhu a současně udržovat důvěru veřejnosti.<sup>28</sup> Jako reakce na tyto změny v tržním prostředí vyvstal zelený marketing.

#### **4.1.1 Hrozby a příležitosti**

Zvyšující se socio-environmentální povědomí společnosti znamená pro firmy celou škálu nových příležitostí i hrozeb. Nejen koncept firemní odpovědnosti, který reaguje na tento trend se zdokonaluje, ale dochází k rozvoji i v oblasti marketingového vyžívání těchto závazků. Mnoho podnikatelů pochopilo, že činnosti v duchu trvalé udržitelnosti a společenské odpovědnosti jim umožňují efektivně zvládat rizika a vytvářet nové obchodní příležitosti. Obecně platí, že integrace environmentálně a společensky odpovědného přístupu k podnikání se vyplácí v dlouhodobé perspektivě. Díky zavedení ekologických technologií lze významně ušetřit energetickou spotřebu při výrobě, zmenšit objem odpadu či snížit náklady při nákupu materiálů. Změny potřebné k výrobě a prodeji zelených produktů mají také nezanedbatelný vliv na motivaci a produktivitu zaměstnanců, která posléze může ústít ve zlepšení vztahů se zákazníky. Jednou z motivací odpovědného podnikání je i podpora image a zlepšení povědomí o značce. Reputace firmy může stoupat a přitahovat atraktivní investory a zaměstnance. Těchto a dalších výhod lze dosáhnout v případě, že je socio-environmentálně šetrný přístup aplikován a koordinován ve všech složkách organizace.

Socio-environmentální hnutí s sebou přineslo i zvýšený skepticismus vůči zelené rétorice. Vzhledem k tomu, že společensky a environmentálně odpovědný přístup vytváří lákavé příležitosti, je pochopitelné, že dochází k jeho zneužívání. Pro některé společnosti není nic snazšího, než se „natřít nazeleno“. Šířením dezinformací majících za účel prezentovat firmu jako socio-environmentálně odpovědnou se věnuje problematika greenwashingu, která bude podrobněji rozebírána v kapitole 4.3.3. Souhrnně lze říci, že všechny společnosti, které se rozhodnou své zelené aktivity komunikovat, mohou očekávat pečlivé přezkoumávání svých výroků a případných rozporů mezi jejich tvrzeními a realitou.

---

27 KOTLER, Philip, Armstrong, Gary. *Marketing*. 2004:66

28 ADKINS, Sue. *Cause Related Marketing : Who cares wins*. 1999:65

### 4.1.2 Otázka financování

Přínos, který vzniká působností zelené firmy, existuje většinou ve formě pozitivních externalit. Jinými slovy, socio-environmentálně prospěšná činnost tržních subjektů často přináší užitek pro společnost, která jej může volně využívat. Marketéři pak mohou čelit dilematu, zda vést firmu k finančně náročnějšímu omezování negativních externalit, když užitek, kterého tím dosáhnou, bude bezplatně dostupný celé společnosti.

Zelený marketing přichází s řešením těchto dilemat – pokud by firmy úspěšně dokázaly prodávat zelené produkty za vyšší cenu, dosáhly by transformace socio-environmentálního přínosu pozitivních externalit do roviny konkrétního finančního zisku.<sup>29</sup> Zelený marketing tedy firmám umožňuje internalizovat a zpeněžit dopady jejich ohleduplného chování.

Problémem zůstává postoj zákazníků k hodnotě zelených produktů. Mnoho spotřebitelů není ochotno nést přímé následky ekologizace v komerčním sektoru, které se projevují zvýšenou cenou za služby či produkty. Zákazníci sice chtějí výhody čistějšího životního prostředí a zdravější společnosti, ale aniž by za ně museli platit přímo. Mnoho marketérů se proto dále soustředí na tradiční atributy produktu jako je cena, kvalita a design. Na druhé straně je patrné, že poptávka po zelených produktech stále roste a zákazníků upřednostňující tyto výrobky přibývá, stejně jako přibývá nejrůznějších zelených firem.

Podle Peattieho a Cranea<sup>30</sup> zůstává krátkodobý profit nejdůležitějším cílem mnoha institucí a marketingových manažerů. Domnívají se, že se mnoho firem stalo entuziastickými ve vztahu k zelenému marketingu, jakmile se ukázalo, že jim umožní úspory na nákladech (např. balení výrobků, úspora energie a materiálu). V okamžiku, kdy dochází na investici do vývoje a výroby zelených produktů či procesů, se firmy pak často stávají lhostejnými.

---

29 PRAKASH, Aseem. *Green Marketing, public policy and managerial strategies* [online].2002:290

30 PEATTIE;CRANE in DENNIS, Charles, HARRIS, Lisa. Ethics in marketing: sea change or Potemkin village? 2005:362f

### 4.1.3 Rovina etického chování

Kromě sociální a environmentální odpovědnosti podniky stále častěji začleňují do své firemní filosofie etickou rovinu podnikání, která se zaměřuje na proces tvorby zisku. Putnová a Seknička tvrdí, že „*etické principy ovlivňující ekonomický zisk vyžadují, aby se zainteresované osoby zřekly jednání a chování, které je v rozporu se všeobecně přijatými dobrými mravy, a aby při tvorbě zisku nepoužívaly neetické praktiky.*“<sup>31</sup>

Zastávání etického postoje vzhledem k tvorbě zisku a řízení firmy, zvláště v podmínkách, kdy se většina ekonomiky chová neeticky, není jednoduché a může způsobovat i konkrétní obchodní ztráty. Pokud podnik například odmítne produkovat některé eticky sporné zboží nebo odmítne dodávat do některých zemí, vystavuje se riziku ztráty zisku či zakázek. Aplikace etiky do podnikatelského prostředí tak může být v rozporu ve vztahu k tradičnímu pojetí maximalizace zisku.

Do popředí podnikatelského zájmu se tedy dostávají motivační kritéria, která se neorientují výhradně na ziskové faktory, ale i na jiná měřítka, například zmiňované sociální, environmentální či etická. Lze považovat za obecně platné, že pokud se firmy rozhodnou učinit strategické investice do zelených iniciativ, měly by se pokusit nalézt rovnovážný stav, ve kterém by byly sociální, environmentální, etické a ekonomické cíle v synergii.

## 4.2 Koncept sociálně a environmentálně odpovědné firmy

*„Být slušný je dobrý byznys.“*

Anita Roddicková, zakladatelka firmy The Body Shop

V oblasti podnikání neexistuje konsenzus ohledně toho, zda se vyplatí být odpovědnou firmou. Jelikož odpovědné podnikání znamená investice a internalizaci negativních externalit produkovaných firmou, jeví se firemní odpovědnost pro mnohé komerční subjekty jako krok zpátky. Jiné společnosti pak nadále vnímají korporátní odpovědnost jako něco, co nesouvisí s jejich činnostmi, avšak chápou integraci těchto principů z dlouhodobého hlediska jako strategickou. Životní prostředí je v současnosti převážně vnímáno jako něco, co je od firemních aktivit odděleno nebo jim vzdáleno. Odpovědné chování firmy je tak často chápáno jako nežádoucí zásah jdoucí na úkor

---

31 PUTNOVÁ, Anna, SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě*. 2007:96

zisku.<sup>32</sup> Pro stále rostoucí počet dalších podniků se však korporátní odpovědnost stává přirozenou součástí firemní kultury.

To, že se integrace zeleného myšlení a jednání stala pro některé podniky samozřejmostí však neznamená, že jsou vedeny čistě morálními a etickými zásadami. Budování společnosti s uznávanými socio-environmentálními hodnotami přináší výhody, o které usiluje každá firma. Odpovědné podnikání přitahuje nejlepší pracovníky, zvyšuje hodnotu značky a podílí se na vytváření důvěry se zákazníky a dalšími zájmovými skupinami. Krom toho se od firemních subjektů v dnešní době stále více očekává dobrovolné přijetí těchto principů odpovědného chování. Žádná společnost, velká či malá, působící lokálně či globálně, ve výrobě nebo službách, si dnes podle mnohých nemůže dovolit opomíjet socio-environmentální problematiku. Čím je firma větší, tím většímu očekávání čelí. Na mezinárodní firmy s globálním dosahem a dopadem jejich aktivit jsou vznášeny vyšší nároky než na menší podniky. I ti, kteří by souhlasili s laureátem Nobelovy ceny, ekonomem Miltonem Friedmanem, že hlavní „*společenskou odpovědností podnikání je zvyšovat zisky*“<sup>33</sup>, nemohou ignorovat stále se rozšiřující řady těch, kteří věří, že firmy mají ještě další závazky. Debaty ohledně oprávněnosti těchto nároků jsou v stále plném proudu, ale trend je jasně daný. Koncept sociálně a environmentálně odpovědné firmy se stává další etapou ve vývoji marketingu. Stupňující se pozornost směrem k CSR a sociálnímu marketingu jsou toho příkladem.

#### **4.2.1 Sociální marketing ve vztahu k zelenému**

Jelikož zelený marketing staví na principech sociálního marketingu, považuji za vhodné představit alespoň jeho základní principy. Domnívám se, že stručný výklad sociálního marketingu umožní komplexnější pochopení principů marketingu zeleného.

*„Sociální marketing je označení pro využití principů a technik, které umožňují působit na cílové skupiny se záměrem ovlivňovat a měnit jejich postoje k dobrovolnému přijetí, odmítnutí, pozměnění či zřeknutí se chování tak, aby to přinášelo užitek jednotlivcům, skupinám nebo společnosti jako celku.“<sup>34</sup>*

---

32 WINSEMIUS, Pieter, GUNTRAM, Ulrich. *Excellence in Environmental Management : A Thousand Shades of Green*. 2002:xvi

33 ESTY, Daniel, WINSTON, Andrew. *Green to gold : how smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage*. 2006:14

34 KOTLER, Philip, et al. *Social Marketing: Improving the quality of life*. 2002:20

Stejně jako komerční marketéři prodávají služby a výrobky, sociální marketéři prodávají behaviorální změnu, přičemž nástroje, které k tomu používají, jsou stejné. V komerčním sektoru je primárním cílem finanční zisk, kdežto v sociálním marketingu jde o přínos individuální či společenský. V obou případech marketéři usilují o co největší výtěžek. Přestože sociální i komerční marketing vychází z nutnosti vymežit se konkurenci, podstata tohoto soupeření je velmi odlišná. Komerční marketing, soustřeďující se na prodej služeb a produktů, za konkurenci považuje organizace s podobnou nabídkou nebo jiné způsoby uspokojující zákaznickovy potřeby. Sociální marketing je zaměřen na prodej chování, tudíž jeho konkurence spočívá v podobě současného nebo preferovaného chování cílové skupiny. Sociální marketing se tedy potýká s konkurencí v podobě chování, které by cílová skupina preferovala a uspokojením a výhodami s ním spojenými, se současným chováním cílové skupiny, které může být celoživotním návykem, a v neposlední řadě i se silnými sděleními a jejich nosiči, jež jsou v opozici s žádanou změnou v chování.<sup>35</sup>

Jestliže je prvořadým cílem sociálně marketingové kampaně změna chování, měla by tento záměr ztvárňovat prostá, srozumitelná a proveditelná činnost. Kotler<sup>36</sup> doporučuje podpořit tuto požadovanou intenci statistikami, fakty a dalšími informacemi, které jsou pro cílovou skupinu podle marketérů důležité či motivující. Stejně tak by měl marketér vycházet z postojů, názorů a hodnot cílové skupiny a snažit se na základě jejich analýzy o vytvoření nebo upevnění její důvěry ve sdělení. I v zeleném marketingu je kladen důraz na používání fakt a doplňujících informací, které vedou k prohloubení vědomostí spotřebitele o dané problematice či vlastnostech produktu.

Souhrnně lze říci, že principy a techniky sociálního marketingu jsou nejčastěji užívány ke zlepšení zdravotního stavu, zamezení zranění, ochraně životního prostředí a celkového zlepšení vývoje společnosti.<sup>37</sup> Zelený marketing těchto principů rovněž využívá k výše uvedeným socio-environmentálním změnám ve společnosti, ale většinou v souvislosti s podporou prodeje nebo image značky.

Firmy zastávající koncept zeleného marketingu se mnohdy snaží o docílení změny chování zákazníka, které vede k vytváření externalit. Tento záměr představuje pro firmy nová rizika, protože behaviorální změna nemusí být u zákazníka žádaná či dostatečně uspokojující. Navíc je pravděpodobné, že změna v chování spotřebitele pro něj nemusí mít žádný přímý přínos, ale promítá se do roviny pozitivních externalit, ze kterých má užitek společnost jako celek. Prakash<sup>38</sup> v souvislosti se zeleným marketingem uvádí, že motivy spotřebitelů ke změně postojů mohou být narušeny, pokud věří, že jejich činy samotné nemohou mít vliv na pozvednutí společenské

---

35 KOTLER, Philip, et al. *Social Marketing: Improving the quality of life*. 2002:181

36 KOTLER, Philip, et al. *Social Marketing: Improving the quality of life*. 2002:155

37 KOTLER, Philip, et al. *Social Marketing: Improving the quality of life*. 2002:20

38 PRAKASH, Aseem. *Green Marketing, public policy and managerial strategies* [online]. 2002:291

prosperity. Dříve než se typický zákazník rozhodne jednat, potřebuje většinou dodatečný motiv. Někoho je třeba přesvědčit o tom, že vůbec existuje daný problém. Jiný si není jist, že jeho úsilí (výdaje) stojí za zisk (přínos).<sup>39</sup> Zelení marketéři zde mají oproti sociálním marketérům výhodu, protože mají k dispozici produkt či službu, o kterou mohou požadavek na modifikaci spotřebitelova chování opřít.

#### **4.2.2 Společenská odpovědnost firem**

Úspěšné využívání postupů zeleného marketingu se vztahuje pouze na ty firmy, které jednájí v souladu s principy firemní odpovědnosti vůči společnosti a životnímu prostředí. Budu se proto v této podkapitole stručně zabývat koncepcí CSR.

*„Pojmem CSR je míněno dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí se stakeholdery.“*<sup>40</sup>

Základním prvkem CSR je dobrovolná integrace sociálních a environmentálních závazků firmy do obchodních aktivit, které firma realizuje nad rámec obchodních smluv a legislativy. Podle zásad společenské odpovědnosti je podnik součástí širšího systému vztahů, na nichž závisí prosperita společnosti, včetně prosperity podniku samého. V kontextu podnikání je pro CSR charakteristický „trojí základ podnikání“, jenž se zaměřuje na ekonomickou, sociální a environmentální stránku své činnosti a z něhož také vychází zelený marketing.

Putnová a Seknička<sup>41</sup> se domnívají, že důvody pro přijetí společenské odpovědnosti musí být hledány v dlouhodobějším horizontu, posilování důvěry a obecně v rozvoji nehmotných aktiv.

Trnková<sup>42</sup> shrnuje přínosy společenské odpovědnosti následovně:

- větší přitažlivost pro investory
- větší průhlednost
- posílená důvěryhodnost
- dlouhodobá udržitelnost firmy
- zvýšená loajalita a produktivita zaměstnanců
- možnost přilákat a udržet si kvalitní zaměstnance
- budování reputace a z ní vyplývající pozice na trhu

39 KOTLER, Philip, et al. *Social Marketing: Improving the quality of life*. 2002:146

40 EVROPSKÁ UNIE, *Zelená kniha* [online]. 2001:6

41 PUTNOVÁ, Anna, SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě*. 2007:139

42 TRNKOVÁ 2004 in PUTNOVÁ, Anna, SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě*. 2007:139

- konkurenční výhoda, větší potenciál rozlišení značky spotřebitelem
- snížení nákladů na „risk management“
- budování politického kapitálu (zlepšování pozice pro současná i budoucí jednání)
- dialog a budování vztahů důvěry s okolím a z toho vyplývající vzájemné pochopení
- snížené riziko bojkotů a stávek
- přímé finanční úspory spojené s ekologickou praxí.

Zelený marketing je pak tím faktorem, který dokáže tyto výhody využít v rámci marketingu firmy. Jelikož CSR odkazuje k neziskovým aktivitám firemní činnosti, setkává se často s kritikou. Postupem času však argumenty proti společenské odpovědnosti firem ubývají na síle, jednak pod tíhou reálných ekologických katastrof a dále z obavy před vytvářením sociální nestability. Význam této koncepce potvrzují i četné průzkumy, jež dokazují vyšší ekonomickou výkonnost těch podniků, které aktivně pracují na své socio-environmentální odpovědnosti.<sup>43</sup> Toto ilustruje například výzkum z roku 2003, ve kterém 79 % z tisícovky výkonných ředitelů uvedlo, že „*společenská odpovědnost je pro profitabilitu firmy nezbytností.*“<sup>44</sup>

V následující kapitole představím koncept zeleného marketingu a budu se věnovat jeho principům, a to zejména z hlediska zaměření firmy na spotřebitele.

### 4.3 Zelený marketing

*„Nestačí mluvit zelené, firmy musejí být zelené.“*

Jacquelyn Ottman

Zelený marketing je druh marketingu, který vznikl jako reakce na socio-environmentální hnutí odrážející stupňující se zájem veřejnosti o stav globálního životního prostředí a života, který obsahuje (včetně lidského). Peattie<sup>45</sup> jej definuje jako „*proces řízení podniku odpovědný za rozpoznávání, předvídání a uspokojování požadavků zákazníků a společnosti s ohledem na trvalou udržitelnost a výnosnost.*“

Zelený marketing usiluje o vývoj produktů, které by vyvažovaly požadavky spotřebitelů na

43 PUTNOVÁ, Anna, SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě*. 2007:141

44 Kolektiv autorů. *Napříč společenskou odpovědností firem*. 2005:33

45 PEATTIE, Ken. *Green marketing*. 1992:11



kvalitu, provedení, cenu a užitek se socio-environmentálním dopadem a přínosem. Zelený marketing dále usiluje o promítání kvalitní image a vytváření silné reputace, která se vztahuje jak k vlastnostem produktu tak k socio-environmentálně odpovědným činnostem firmy. Zelení marketeři nevnímají zákazníka jako jedince s neuspokojitelným chycím po materiálu, jak je tomu často u konvenčního marketingu, ale jako lidské bytosti, které se zajímají o stav světa a společnosti a o pozitivní i negativní vliv zboží na jejich životy, a to v krátkodobé i dlouhodobé perspektivě.<sup>46</sup>

Společnosti, které pochopily propojení mezi socio-environmentální problematikou a podnikáním - ty, které jdou cestou omezování svých sociálních a environmentálních dopadů, zatímco vytvářejí zisk - nemají jasný společný profil. Liší se od globálních korporací po malé lokální prodejny. Esty<sup>47</sup> hovoří o jistých společných znacích, které tyto úspěšné firmy spojují. Všechny podle něj překračují základní principy pro vyhovění legislativním normám, účinného provozu a omezení odpadu, přičemž socio-environmentální ohleduplnost je součástí všech provozních činností firmy. Konkrétně tyto firmy:

- Navrhují zelené produkty, které pomáhají zákazníkům podílet se na odpovědném chování vůči společnosti a životnímu prostředí.
- Tlačí na dodavatele, aby byli lepší socio-environmentální hospodáři, či si je podle těchto kritérií přímo vybírají.
- Soustředí a komunikují data, která umožňují sledovat jejich činnost.
- Spolupracují s neziskovými organizacemi a dalšími zájmovými skupinami s cílem dozvědět se inovativní řešení socio-environmentální problematiky.
- Pěstují firemní kulturu a vizi zapojováním a školením všech zaměstnanců.

Zelený marketing tedy zahrnuje jak produkty, tak procesy řízení firmy. V této práci se budu převážně zabývat zeleným marketingem jakožto strategickým nástrojem k propagaci produktů nebo firmy pomocí prezentace firemních socio-environmentálních hodnot, závazků, systémů, procesů či vlastností produktu.

---

46 Srov. OTTMAN, Jacquelyn. *Green Marketing : Opportunity for Innovation*. 1998, PEATTIE, Ken. *Green marketing*. 1992, PRAKASH, Aseem. *Green Marketing, public policy and managerial strategies* [online]. 2002

47 ESTY, Daniel, WINSTON, Andrew. *Green to gold : how smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage*. 2006:21

### **4.3.1 Zelený marketing a firemní komunikace**

V konceptu zeleného marketingu slouží příležitost komunikace socio-environmentálních závazků a vlastností produktů pro mnohé podniky jako motivace k integraci takových principů. Zelená marketingová komunikace má velký potenciál vzhledem k upoutání pozornosti a dosahování dobré reputace a důvěry zájmových skupin. Rovněž však přináší rizika spočívající v potenciální kritice neoprávněných zelených výroků a následném poškození dobrého jména firmy. V případě propagace zelených produktů je obzvláště důležité, aby komunikace přebila nejistotu, nedorozumění a rostoucí cynismus spotřebitelů.

Marketingová komunikace, coby „*proces šíření informací, který má za účel prezentovat zboží či služby tak, aby byly atraktivní pro cílovou skupinu*“<sup>48</sup>, nabývá v provedení zeleného marketingu jiného rozměru. Zelená marketingová komunikace stejně jako v klasickém konceptu marketingové komunikace usiluje o informování, přesvědčování, budování image a ujišťování zájmových skupin atd., ale pracuje s odlišnými příležitostmi a riziky.

### **4.3.2 Rizika a příležitosti**

Přestože je zelená marketingová komunikace schopna přinést mnohé výhody, marketéři musí řešit různé problémy vztahující se ke komunikaci socio-environmentálně šetrných produktů. Například užitek, který přináší koupě takových výrobků, nemusí být pro zákazníka hmatatelný – spotřebitel nevidí ušetřené emise nebo energii, stejně jako prosperující komunity nebo zachráněná zvířata. Na druhou stranu vlastnosti zelených výrobků často pozvedají celkovou kvalitu produktu, takže je snazší upozornit na jeho hodnotu. Propagace zelených produktů může být rovněž nákladnější než běžná reklamní kampaň, jelikož často vyžaduje náležité poučení spotřebitelů o vlastnostech a výhodách výrobků. Rovněž výzkumy a certifikované pečeti, které poskytují nezávislé organizace, jsou nákladnější investicí.

Socio-environmentálně orientovaná komunikace funguje podle Ottmanové<sup>49</sup> nejlépe, pokud se drží těchto pravidel:

- Vlastnosti zelených produktů jsou zřejmé, oprávněné a smysluplné pro velký počet spotřebitelů.
- Socio-environmentální přínos výrobku je konkrétní a může být jednoduše a srozumitelně komunikován.

48 DOYLE, Peter, STERN, Phillip. *Marketing Management and Strategy*. 2006:248

49 OTTMAN, Jacquelyn. *Green Marketing : Opportunity for Innovation*. 1998:115

- Úsilí vztahující se k produktu je s firemním rozvojem stupňováno.

### **4.3.3 Problematika poskytování informací**

Je zřejmé, že spotřebitelé vyžadují informace k tomu, aby mohli učinit informovaný výběr. Nedostatek informací jim může bránit v nákupu nebo je odrazovat od začleňování zelených produktů při nákupním rozhodování. Informace, které jim marketér za tímto účelem předává, musí být srozumitelné. Pokud zákazníci neporozumí firemnímu sdělení, mohou přehnaně nebo naopak nedostatečně reagovat na vlastnosti produktů. V případě, že spotřebitelé nemají přístup k takovým informacím nebo je nechápou, se ukazují být vlivná média a další zájmové skupiny, které často tyto informace dobrovolně rozšiřují a interpretují.

To, že se firma rozhodne poskytovat srozumitelné informace, ještě neznamená, že je zákazníci přijmou. Aby poskytnuté informace měly žádoucí účinek, spotřebitelé je musí vnímat jako věrohodné. To je vzhledem k neustále se rozšiřujícímu počtu zelených výroků relativně obtížné. K nemalému znepokojení marketérů totiž stoupá s rostoucím počtem těchto prohlášení i skepticismus zákazníků. Spotřebitelé mnohdy vnímají tyto výroky jako triky k upoutání pozornosti – a často oprávněně.

Firmy, které využívají k marketingové komunikaci a PR zelenou tematiku, stojí před další obtížnou zkouškou spojenou s poskytováním informací. Tou je přezkoumávání jejich výroků a dalších zpráv určených pro veřejnost a zájmové skupiny. Například aktivistická ekologická organizace Greenpeace vydává studie identifikující společnosti, které se prohřešily prostřednictvím podávání nepravdivých nebo zveličených informací týkajících se jejich socio-environmentálně odpovědné činnosti. Marketéři si dnes dobře uvědomují, že od integrace konceptu zeleného marketingu není daleko k obvinění z greenwashingu a následnému poškození reputace a ztráty důvěry zákazníků, investorů a dalších zájmových skupin. Fenoménu greenwashingu se bude věnovat následující kapitola.

### **4.3.4 Greenwashing**

Organizace Corp Watch<sup>50</sup> definuje greenwashing jako „fenomén chování sociálně a environmentálně destruktivních společností snažících se o udržování a rozšiřování svých tržních prostředí tím, že se představují jako přátelé životního prostředí a čelní představitelé v boji proti

---

<sup>50</sup> Corp Watch je organizace, která po celém světě vyšetřuje a odhaluje korporátní porušování lidských práv, environmentálních zločinů, podvodů a korupce.

*chudobě.*“<sup>51</sup>

Fenomén greenwashingu se objevil poprvé v souvislosti se socio-environmentálním hnutím koncem šedesátých let. Mander nazývá tuto prvotní fázi pro nazeleno natíranou firemní image *ekopornografií*.<sup>52</sup> Podle něj bylo jen v roce 1969 v USA utraceno 300 milionů dolarů za reklamu, což je osmkrát více, než kolik bylo investováno do výzkumu určeného proti znečištění životního prostředí prosazovaného v těchto reklamách. Následující léta byla pro greenwashing, či ekopornografii, z hlediska produkce mnoha zelených reklamních kampaní a firemní komunikace nesmírně plodná. Jak již bylo řečeno, socio-environmentální hnutí ve společnosti se zasadilo o vznik mnoha zelených produktů a firem. Po řadě ekologických katastrof a výsledků vědeckých výzkumů prokazujících dopady nešetrného postoje k planetě (např. objev ozonové díry v roce 1985) si mnoho lidí uvědomilo důsledky firemních aktivit na jejich životy. S následným vyvstáním požadavku integrace a komunikace korporátních socio-environmentálních závazků se mnoho firem vyrovnalo kampaněmi rozhlašujícími nově přijaté etické firemní principy a socio-environmentální ohleduplnost. Mnoho z těchto snah však zůstávalo pouze obsahem kampaní a bylo učebnicovým příkladem greenwashingu.<sup>53</sup>

Další reakcí firem na socio-environmentální hnutí byla propagace zeleného konzumerismu. Spotřeba více přírodních či jinak šetrných produktů byla v rámci greenwashingu zákazníkovi představena jako řešení socio-environmentálních problémů. Spotřebitel měl nabýt iluzorního pocitu ochrany životního prostředí a globálních sociálních podmínek bez potřeby zpochybňování jeho životního stylu a ekonomického systému.<sup>54</sup> Jak je vidno na mnohých současných příkladech, greenwashing nebyl jen pomíjivým trendem, ale je stále se vyvíjejícím jevem.

### ***Šest hříchů greenwashingu***

Jedna z prvních poradenských organizací specializujících se na zelený marketing, *TerraChoice Environmental Marketing Inc.*, nedávno určila *Sedm hříchů greenwashingu*.<sup>55</sup> Podle výzkumu TerraChoice se dopustilo alespoň jednoho hříchu 98 % z 2219 zkoumaných zelených produktů. Dalším zajímavým poznatkem bylo zjištění, že se počet zelené marketingové komunikace od roku 2006 téměř ztrojnásobil. Nejčastěji páchaný je podle této studie „*Hřích skryté dohody*“, kdy firma vydává produkt za zelený na základě pouze jediného atributu (např. recyklovatelný obal). Druhým

---

51 CORP WATCH. *Greenwash Fact Sheet* [online]. 2001

52 MANDER, Jerry. *Ecopornography: One Year and Nearly a Billion Dollars Later, Advertising Owns Ecology*. 1972:45-56

53 Srov. CORP WATCH. *Greenwash Fact Sheet* [online]. 2001

54 TOKAR, Brian. *Earth for Sale: Reclaiming Ecology in the Age of Corporate Greenwash*. 1997: xii-xv

55 TERRA CHOICE. *The seven sins of Greenwashing : Environmental Claims in Consumer Markets* [online]. 2009

hříchem je hřích „*Bez důkazu*“. V tomto případě jsou prohlašovány zelené vlastnosti produktu, ale nejsou nabídnuty žádné důkazy pro toto tvrzení (ani na obalu produktu ani na webových stránkách společnosti). Dalším hříchem v pořadí je „*Nejasnost*“ vztahující se k neurčitému definování socio-environmentálního závazku, které může snadno vést k nesprávnému pochopení. Čtvrtý hřích formulovaný TerraChoice je „*Hřích bezvýznamnosti*“. Ten odkazuje k případům, kdy společnost uvádí pravdivý výrok, přestože není relevantní (např. hrdost na nepoužívání freonů, které byly zakázány před třiceti lety). Předposlední „*Hřích menšího zla*“ je popsán jako jev, kdy je produkt definován jako zelený, přestože celá kategorie produktu je sporná vzhledem k socio-environmentálním závazkům (např. organické cigarety). Nejnověji identifikovaným je „*Hřích uctívání falešných ochranných známek*“. Tento nový hřích (vyskytující se ve 23 % zkoumaných případů) popisuje snahu některých marketérů o zneužití poptávky spotřebitelů po certifikaci od nezávislých organizací vytvářením vlastních „ochranných známek“. Poslední, nejméně obvyklý, je „*Hřích (nevinné) lži*“, kterým se proviňují firmy proklamující nepravdivé tvrzení.

### ***Důsledky greenwashingu***

Greenwashing, temná stránka zeleného marketingu, je problematickým jevem z několika důvodů. Tím, že se firmy vydávají za socio-environmentálně odpovědné, přičemž ve skutečnosti nejsou, přispívají k šíření iluze, že vztah mezi ekonomickým odvětvím, společností a životním prostředím je v naprostém pořádku. Další problém spočívá ve zneužívání získané konkurenční výhody a prodeji zboží za vyšší cenu, aniž by docházelo k řešení socio-environmentální problematiky a redukci negativních externalit. Greenwashing také podkopává socio-environmentální hnutí ve společnosti, když nabízí jednoduchá řešení globálních problémů, kdy zelené produkty slouží jako jakési odpustky za jinak nešetrný životní styl. Odpovědí na tento fenomén jsou zpřísňující se legislativní sankce za takto klamavou reklamu, zároveň roste ostražitost zákazníků a mediální a aktivistické investigativní snahy.

## 5 PRŮKOPNÍK ZELENÉHO MARKETINGU: THE BODY SHOP

Předmětem této kapitoly bude případová studie firmy Body Shop. Nejprve představím hodnoty a filosofii, vývoj od počátku vzniku firmy do současnosti. Dále se zde budu zabývat analýzou marketingové strategie firmy v kontextu zeleného marketingu a jejím přístupem k socio-environmentálnímu hnutí ve společnosti. Tato kapitola rovněž zkoumá, z jakých důvodů je Body Shop považován za průkopníka v oblasti sociální a environmentální odpovědnosti a etického přístupu k podnikání. Ve své historii i v současnosti byla firma kromě obdivu i opakovaným terčem kritik ohledně způsobu, jakým dodržuje své výroky ohledně sociální a environmentální odpovědnosti. Závěr této kapitoly je proto věnován firmě Body Shop ve spojitosti s greenwashingem.

### 5.1 Firma Body Shop

*The Body Shop International plc* (Body Shop) je celosvětový řetězec zabývající se tělovou a vlasovou kosmetikou, který vyrábí a prodává přírodní, eticky a socio-environmentálně šetrné produkty ve více než 2400 obchodech v 61 zemích světa.<sup>56</sup> The Body Shop International je mateřská společnost pro síť maloobchodních prodejen. Tyto jsou provozovány buď mateřskou organizací nebo na základě udělené koncese. Od roku 2006 je firma součástí kosmetického koncernu L'Oréal. Body Shop dělí své působení do čtyř oblastí – Velká Británie a Irsko; Evropa, Střední Východ a Afrika; Amerika a Asijsko-tichomořská oblast. Firma má ambiciózní strategii pro další růst v nových regionech, jako je Rusko a Indie, zatímco plánuje rozvíjet svou prodejní strategii na existujících trzích.<sup>57</sup>

Pro pochopení firemní filosofie Body Shopu poslouží *mission statement*<sup>58</sup> a pět hodnot, ke kterým přistupuje Body Shop jako ke strategii identifikující oblasti, ve kterých má největší sociální a environmentální vliv.<sup>59</sup> „Dávají nám směr a určují kroky, které musíme preferovat, jako je například zvýšené úsilí, jež v současné době vkládáme do řešení našeho dopadu na klimatické změny.“<sup>60</sup>

56 THE BODY SHOP. *Our company* [online]. 2009

57 JPMORGAN CAZENOVE LIMITED. *Recommended Cash Offer* [online]. 2006

58 Formulace hlavních cílů organizace.

59 *Mission Statement* i *Hodnoty* prezentuje společnost na svých webových stránkách.

60 THE BODY SHOP. *Values Report*. 2007:24

## Firemní mission statement

- Zasvětit naše podnikání snaze o sociální a environmentální změnu.
- Kreativně vyvážit finanční a sociální potřeby našich stakeholderů: zaměstnanců, zákazníků, držitelů koncesních povolení, dodavatelů a akcionářů.
- Odvážně zajišťovat, že je naše podnikání ekologicky udržitelné a že plní současné potřeby, aniž by docházelo k ohrožování těch budoucích.
- Zaujatě přispívat lokálním, národním a mezinárodním komunitám se kterými obchodujeme, pomocí zavedení pravidel zabezpečujících péči, upřímnost, poctivost a respekt.
- Vášnivě vést kampaně za ochranu životního prostředí, lidských a občanských práv a proti testování na zvířatech v kosmetickém průmyslu.
- Neúnavně pracovat na zmenšování rozdílů mezi principy a jejich uplatněním a dělat legraci, nadšení a ohleduplnost součástí našich každodenních životů.

## Firemní hodnoty

- Chránit planetu.
- Podporovat obchodování s komunitami.
- Být proti testování na zvířatech.
- Obhajovat lidská práva.
- Povzbuzovat sebeúctu.

## 5.2 Body Shop si razí cestu: vstříc socio-environmentálnímu trendu

Firma byla založena ve Velké Británii roku 1976 Anitou Roddickovou (1942-2007). Roddicková otevřela první prodejnu s cílem zajistit sobě a dětem živobytí, zatímco manžel cestoval po Americe. Inspirovalo ji zelené hnutí a kritický postoj vůči kosmetickým společnostem, které „... prodávají falešné naděje a představy. S pomocí multimilionových rozpočtů na reklamu se snaží hlavní kosmetické společnosti přesvědčit ženy, že mohou vypadat krásněji a mlaději. Přitom sami vědí, že tyto výroky jsou nesmysly.“<sup>61</sup>

---

61 RODDICK, Anita. *Body and soul*. 1991:9

Podnikání socio-environmentálně odpovědným způsobem se stalo její značkou. Svůj první obchod vymalovala tmavě zelenou barvou a nabízela 25 produktů s přírodními ingrediencemi v recyklovatelných nádobkách. Místem pro svůj první obchod zvolila Brighton, protože měl silnou základnu studentů podporujících alternativní obchody a zelené hnutí. Tyto kroky se jí vyplatily a Body Shop se rychle stal úspěšným podnikem. Poté, co se její manžel vrátil z cest, se společně rozhodli přejít k udělování koncesí – nejdříve neformálně (1978) a následně oficiálně (1984) – a ke vstupu na burzu. Roddicková trvala na tom, že kromě informací o produktech a jejich ingrediencích budou zákazníkům k dispozici letáky a brožurky na recyklovaném papíře informující o sociální, environmentální a politické tematice, které by podněcovaly angažovanost zákazníků. Je nutné podotknout, že Body Shop neměl až do doby, kdy začal udělovat licence a rozšiřovat se tak po světě, větší ambice než platit účty a udržet se na trhu.<sup>62</sup> Teprve tehdy bylo Roddickové zřejmé, že firma má potenciál k šíření zeleného hnutí ve společnosti, což byl ve své době revoluční nápad a později důvod k tomu, že je Body Shop považován za průkopníka v oblasti odpovědného podnikání a zeleného marketingu.

V roce 1988 byl otevřen první obchod v USA. Body Shop dostal obratem 2500 žádostí o udělení koncese a začal otvírat jeden obchod za druhým. Ve Spojených státech však narazila Roddicková zpočátku na interkulturní problémy. Nejdříve to byla adaptace na odlišný systém prodeje situovaného do obchodních center, ale hlavním problémem se jevila konkurence. Body Shop si neuvědomil, jak rychlá dokáže konkurence ve Spojených státech být. Během několika měsíců se na trhu objevily desítky firem napodobujících koncept Body Shopu. Firma se rozhodla opustit obchodní centra na okrajích měst a zapustila kořeny v centrech měst, kde vynikla její odlišnost. Výlohy obchodů tak mohly svobodně burcovat veřejné mínění a povzbuzovat aktivismus, což bylo dříve proti mysli mnohým majitelům obchodních center. Body Shop posléze zvolil strategii mikromarketingu zaměřenou na vyzdvihování lokálních specifik a na americkém trhu se velice dobře etabloval a stal se úspěšnou značkou s uznávanými hodnotami.

Od poloviny osmdesátých let, kdy začala firma vést kampaně - většinou ve spolupráci s neziskovými organizacemi - začala rozšiřovat pole témat, která ve svých kampaních vyzdvihovala, a posilovala infrastrukturu pro jejich zahajování. Tyto kampaně, na jejichž základě Body Shop postavil svou image odpovědné firmy, se týkaly environmentálních záležitostí, lidských práv a ochrany zvířat.

V průběhu osmdesátých let firma úspěšně rostla a v roce 1991 dosáhla vrcholné hodnoty 700 milionů Liber. Na počátku devadesátých let však musela čelit řadě problémů. Na trhu ve Velké Británii a Spojených Státech se objevilo množství firem napodobujících Body Shop, které se staly

---

62 RODDICK, Anita. *Business as Unusual*. 2000:172



jeho přímými konkurenty. V první polovině devadesátých let pak byla firma opakovaně obviňována z greenwashingu, přičemž si její akcionáři stěžovali, že místo maximalizace zisku firma odvádí peníze „na charitu“. Přestože firma pokračovala v globálním růstu, její cena klesala. V roce 1998, k radosti kritiků jejího aktivismu, Roddicková sestoupila z funkce výkonné ředitelky a ve vedení ji nahradil Patrick Gournay. Gournay zahájil restrukturalizaci společnosti, omezil velkoobchodní činnost a výrobu produktů a soustředil se na maloobchod. Roddicková mezitím působila v PR firmy a cestovala po světě hledajíc inspiraci pro nové produkty. Tržby firmy však nadále klesaly a objevovaly se i další interní problémy. V roce 2002 Gournay odstoupil a byl nahrazen dosavadním výkonným ředitelem severoamerické oblasti Peterem Saundersem.

Body Shop se pod vedením Saunderse začal orientovat do „mastižního“<sup>63</sup> odvětví trhu, které představovalo spojení masového trhu relativně levných produktů prodávaných pod prestižní značkou.<sup>64</sup> Od tohoto roku firemní zisk silně vrostl a v růstu pokračoval až do roku 2006, kdy byla firma odkoupena kosmetickým koncernem L'Oréal za cenu 652 milionů Liber.<sup>65</sup> O této akvizici a následném vývoji firmy pojednává v detailu kapitola 5.6.

## 5.3 Firemní komunikace

Následující podkapitoly se budou věnovat marketingovým aktivitám firmy Body Shop a analyzovat je z hlediska konceptu zeleného marketingu. Závěr této kapitoly tvoří část, ve které rozebírám převzetí Body Shopu koncernem L'Oréal na základě materiálů dostupných na internetu a konfrontuji hodnoty obou firem.

### 5.3.1 Propagace

Přístup Body Shopu k reklamě se odvíjí od přesvědčení, že člověk je reklamami zahlcen do té míry, že se konvenční marketingové metody stávají čím stálo více neefektivní.<sup>66</sup> Roddicková se domnívala, že aby mohla firma komunikovat a vzdělávat veřejnost, musí být troufalá a jít proti proudu. Výsledkem této strategie je opomíjení zažité marketingové strategie volající po placené inzerci a opěvování vlastností produktu. Tento přístup v duchu zeleného marketingu si firma udržela od doby svého vzniku, kdy z důvodu nedostatku financí „... recyklovali, znovu plnili a používali

---

63 „Mastižní“ pochází z anglického výrazu „masstige“ vzniklého spojením slov „mass-market“ (masový trh) a „prestige“ (prestižní).

64 JPMORGAN CAZENOVE LIMITED. *Recommended Cash Offer* [online]. 2006

65 Srov. RODDICK, Anita. *Business as Unusual*. 2000, RODDICK, Anita. *Body and soul*. 1991, PURKAYASTHA, Debapratim, FERNANDO, Rajiv. *The Body Shop: Social Responsibility or Sustained Greenwashing?* [online]. 2007, THE BODY SHOP. *Our history* [online]. 2009

66 RODDICK, Anita. *Business as Unusual*. 2000:77

všechno, co se dalo.“<sup>67</sup> Výhodou takového postoje k propagaci je nejen její odlišnost od konkurence, ale také využití nových příjmových kanálů cílové skupiny a neméně podstatná úspora peněz.

Roddicková, již se nedostalo žádného marketingového vzdělání, si uvědomovala od počátku svých podnikatelských aktivit totéž, co radí Kotler<sup>68</sup>: „Dnešní reklamní sdělení musí být daleko lépe naplánována, musejí být vynalézavější, zábavnější, užitečnější, aby získala a udržela pozornost.“ Vymýšlela proto nové, co nejpřímější cesty jak získat zákazníky a jak je udržet. Pro Body Shop sestává cílová skupina z takových zákazníků, kteří vyhledávají zprávy a chtějí znát pravdivé informace nejen o produktech, ale i o socio-environmentální problematice. Firma se jim snaží poskytovat informace, které jsou snadno srozumitelné – ingrediencemi počínaje hodnotami konče – čímž podle vlastních slov „... zákazníkům umožňuje činit informovaná rozhodnutí, na základě kterých se mohou rozhodnout, zda s nimi chtějí obchodovat či nikoliv.“<sup>69</sup> Srozumitelné a jasné sdělení je z pohledu marketingu rovněž osvědčeným způsobem, jak zaujmout cílovou skupinu. Body Shop se drží i další marketingové strategie, která usiluje o přesvědčivou kreativní koncepci oživující sdělení originální a snadno zapamatovatelnou formou.<sup>70</sup>

Přístup Body Shopu k propagaci shrnuje Kleinová<sup>71</sup>, která popisuje překvapení amerických marketérů, když firma otvírala koncem osmdesátých let stovky provozoven i v době největší recese: „Wall Street však z toho nejvíc mátl skutečnost, že tahle expanze se odehrávala navzdory tomu, že firma nevydala na reklamu ani šesták. Kdo by potřeboval billboardy a reklamní inzerci, když prodejny fungovaly jako trojrozměrná reklama etického a ekologického přístupu ke kosmetice?“

Pro mnoho lidí je stále nepochopitelné, že Body Shop může prodávat kosmetiku bez využití obvyklých marketingových prostředků, zvláště když působí v oblasti podnikání, kde jsou ročně utráceny horentní sumy za reklamní kampaně. Případ firmy dokládá, že k dosažení zisku není třeba tradičních marketingových technik a médií, jako je televizní reklama, ale zisků lze dosáhnout i kombinací alternativních (a levnějších) médií s lepší možností oslovit zákazníky a strategických sdělení vycházejících z širšího positioningu firmy. Podle Ottmanové<sup>72</sup> zelená sdělení, zvláště taková, která jsou šířena skrze neplacená média, vyznívají věrohodně a mohou navíc zasáhnout ty spotřebitele, kteří hledají informace.

---

67 RODDICK, Anita. *Business as Unusual*. 2000:57

68 KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. 2004:647

69 RODDICK, Anita. *Business as Unusual*. 2000:77

70 Srov. KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. 2004:647

71 KLEIN, Naomi. *Bez loga*. 2005:19

72 OTTMAN, Jacquelyn. *Green Marketing : Opportunity for Innovation*. 1998:123

Body Shop využívá ke své propagaci různé prostředky, ve kterých až na výjimky nefiguruje placený prostor v médiích. Firma sází na nekonvenční, nízkonákladové taktiky k upoutání pozornosti. Od počátku jejího působení zaujímají nepostradatelnou roli výlohy obchodů. Výlohy se pro Body Shop staly způsobem, jak zákazníkům či kolemjdoucím předat sdělení vztahující se k určité problematice či k produktu (nejlépe k oběma). Firma soustavně mění své obchody v agitační výbory za etické zacházení s lidmi, životním prostředím i živočichy a využívá své prodejny jako místo podpisu různých petic. Roddicková byla přesvědčena, že výlohy jsou jedním ze zásadních faktorů podporujících image. Z hlediska firemní strategie bylo vhodné, aby byla sdělení ve výloze provokativní a ožehavá.<sup>73</sup>

Tradičními médii Body Shopu jsou dále billboardy, kamióny a uniformy zaměstnanců.

*„Naše kamióny slouží jako pohyblivé billboardy přinášející na silnice zprávy, které informují, vzdělávají a baví. Nejde o propagaci loga, ale o záležitosti, které jsou skutečně důležité – jako například pohřešování lidí. Díky tomu, že jsme zobrazili tváře a jména několika zmizelých lidí spolu s číslem telefonní linky se ozvalo více než 30 tisíc lidí a někteří hledaní se skutečně našli.“<sup>74</sup>*

I z logistické nutnosti převážet zboží dokázal Body Shop udělat nevšední prostředek ke své propagaci. Témata, která kamiony nesou, dokáží díky své mobilitě oslovit různé segmenty populace. Loga či reklamní slogany na kamionech nejsou novinkou, ale žádná jiná firma je nevyužívá k socio-environmentálnímu aktivismu. Sdělení tak mají větší šanci na proniknutí k publiku a zároveň nenápadně přitahují pozornost k firmě samotné. Strategií Body Shopu je v souladu se zeleným marketingem vytvoření takové kampaně, která umožňuje snadnou reakci na zveřejněnou problematiku a podílení se na jejím řešení. Uvedením čísla na linku pomoci nezvýší tržby specifického produktu, ale vytvoří transparent nesoucí hodnoty firmy.

V současnosti firma plně využívá potenciálu internetu a kromě vyvíjení platform pro internetový prodej také tvoří lokalizované webové stránky a *micro sites*<sup>75</sup>, které slouží jako podpora jednotlivých kampaní. Z firemních aktivit nedávné doby stojí za zmínku partnerství s *MTV Networks International*, jež je pokládáno za dosud největší multimediální spolupráci podporující prevenci HIV/AIDS mezi globální vysílací stanicí a maloobchodní firmou. V roce 2007 spustil Body Shop spolu s MTV kampaň oslovující mladé lidi s názvem *Spray to Change Attitudes*, která měla běžet ve 44 zemích a zasáhnout miliony lidí mladších 25 let.<sup>76</sup> Body Shop vyrobil pro tuto kampaň limitovanou edici parfému, z jehož prodeje šel výtěžek do nadace *MTV The Staying Alive*

73 RODDICK, Anita. *Business as Unusual*. 2000:84

74 RODDICK, Anita. *Business as Unusual*. 2000:78

75 *Micro sites* jsou webové stránky určené k prezentaci konkrétního produktu či události.

76 BIZZCOMMUNITY. *HIV/AIDS campaign from MTV, Body Shop* [online]. 2007; *Spray to change attitudes* [online]

*Foundation*.<sup>77</sup> MTV a Body Shop pak společně vytvořili video, promítané na kanálech MTV po celém světě, a další propagační materiály, které byly k dispozici ve více než 2000 prodejnách Body Shopu. Kampaň dále doprovázely různé akce, soutěže, diskusní programy, celebrity, spoty v rádiu a na internetu, které tak vytvářely pestrý multimediální mix. Jednalo se o méně masové způsoby propagace, které měly globální dosah. Novinkou pro Body Shop však byl televizní kanál. Anita Roddicková se k účelu kampaně a partnerstvím s MTV vyjádřila následovně:

*„Nikdo z nás si nemůže dovolit opomíjet fakt, že téměř polovina z pěti milionů lidí nově nakažených HIV v minulém roce byla ve věku mezi 15 a 24 lety. Kampaň Spray to Change Attitudes zacílí přesně na tu věkovou skupinu, kterou potřebujeme zasáhnout, aby se pohnulo se silící epidemií... Body Shop společně s MTV vytvořil pro mnoho mladých lidí tuto jedinečnou příležitost k zapojení se a vzdělávání svých vrstevníků ohledně následků HIV a AIDS.“<sup>78</sup>*

Následující vysokou úspěšnost této benefiční a osvětové kampaně spojili Body Shop a MTV v roce 2008 opět síly a přišli s kampaní s názvem *Move Your Lips*. Cílová skupina, způsob propagace i tematika zůstala stejná a změnil se produkt, kterým byl tentokrát balzám na rty. V současnosti běží kampaň *Yes Yes Yes*, která si klade za cíl omezit šíření HIV/AIDS pomocí vzdělávání v oblasti bezpečného sexu.<sup>79</sup> Balzám na rty, pouze s jinou příchutí, figuruje i v této kampani,

Dosud trvající spolupráce s MTV dává znát, že Body Shop našel strategického partnera v rovině masivní televizní propagace, stejně jako MTV podporuje společnou působností s Body Shopem v rámci osvětových kampaní svou image. Jejich spojenectví je ukázkou zeleného marketingu. Propagace firmy Body Shop se opírá o sociální tematiku zaručující sdělení důvěryhodnost, zatímco podporuje prodej speciálního produktu a zvyšuje povědomí o firmě, využívá mixu alternativních komunikačních kanálů a strhává pozornost médií. Současně však nelze odmyslet účinek, jaký má kampaň v rovině zvyšování povědomí o problematice HIV/AIDS a jak stimuluje zájem a diskuzi o toto téma. MTV a Body Shopu se podařilo díky těmto kampaním vytěžit pro nadaci *Staying Alive Foundation* zhruba 860 tisíc Dolarů.<sup>80</sup>

---

77 *The Staying Alive Foundation* je nadace MTV sponzorující mladé lidi do 27 let, kteří se angažují ve vzdělávání a prevenci HIV/AIDS v rámci ve svých lokálních komunit. *The Staying Alive Foundation* [online]. [2009]

78 BIZZCOMMUNITY. *HIV/AIDS campaign from MTV, Body Shop* [online]. 2007

79 *Yes yes yes!* [online]. [2009]

80 THOMSON REUTERS. *The Body Shop & MTV in Canada Spread the Word About HIV & AIDS* [online]. 2008; *Move Your Lips* [online].

### 5.3.2 Obchodování s komunitami a vyprávění příběhů

Další oblíbenou strategií firmy je vytváření příběhů. Tyto příběhy se vztahují buď k firmě samotné, kampaním, nebo k výrobkům. Vznikají tak příběhy o původu ingrediencí a jejich vlastnostech, zatímco příběhy o organizaci propojují a uchovávají hodnoty a cíle společnosti. V rovině produktů je zdrojem příběhů obchodování s komunitami, které dodávají přírodní ingredience nebo doplňky. Body Shop disponuje obrovským nákupním potenciálem. I tento faktor dokázal obrátit ve svou výhodu – svou image zakládá krom jiného na tom, že podporuje obchodování s komunitami v rozvojových zemích a že ingredience ve více než 60 % produktech pochází právě z těchto komunit. Body Shop tvrdí<sup>81</sup>, že přes 25 tisíc pěstitelů z dvaceti zemí světa má díky jeho podpoře nárok na spravedlivou mzdu ve spravedlivých podmínkách.

Obchodování s komunitami je významnou položkou zeleného marketingu firmy. Je totiž zdrojem příběhů, které slouží jako vynikající nevtíravá reklama. Zákazníci jsou si díky rozvoji socio-environmentálního hnutí stále více vědomi, že nákupem mohou získat mnohem víc, než jen produkt či službu. Body Shop je mezi prvními, kdo tento trend podporuje. Firma se snaží přesvědčit své zákazníky, že koupí produktu s podílem fair-trade ingrediencí nebudou mít užitek jen oni sami, ale získají i dobrý pocit, protože právě napomohli záchraně světa. Slovy Anity Roddickové: „Zákazníci chtějí příběhy.“<sup>82</sup>

*„Postarejte se o svou citlivou pokožku zjemňujícími a vyživujícími produkty, zatímco budete vědět, že 25 aloe vera farmářů v El Progreso, regionu v Guatemale, má prospěch ze spravedlivé ceny za jejich aloe. Část z toho, co jim platíme, jde do sociálního fondu poskytujícího výukové pomůcky více než 200 školám v regionu.“<sup>83</sup>*

Pomocí příběhů o jednotlivých komunitách firma přiblíží osudy dodavatelů ingrediencí a docílí tak toho, že výsledný produkt je spojován s jeho příběhem. V souladu se strategií zeleného marketingu se Body Shop snaží v zákaznících vyvolat pocit, že svým nákupem přispějí k pozitivní změně ve společnosti a k ochraně životního prostředí. Zákazníci tak mohou vnímat koupi produktu jako svůj příspěvek k řešení socio-environmentální problematiky.

*„Zákazníci se mohou cítit skvěle pokaždé, když budou používat produkt obsahující organický fair-trade sojový olej, protože pomáhají komunitám nejen investovat do jejich budoucnosti, ale také pomáhají chránit planetu.“<sup>84</sup>*

Výrobky Body Shopu společně s příběhy doprovází obrázky usměvavých černošských žen a dětí či

81 THE BODY SHOP. *Wellbeing – community trade* [online]. 2009

82 RODDICK, Anita. *Business as Unusual*. 2000:198

83 THE BODY SHOP. *Wellbeing – community trade* [online]. 2009

84 THE BODY SHOP. *Wellbeing – community trade* [online]. 2009

svalnatých mužů. Takové vizuální zpracování zaujme, dobře se pamatuje a vytváří mezi zákazníkem a firmou emotivní spojení, aniž by využívalo modelek a ideálů krásy, jak je obvyklé v kosmetickém průmyslu.



Obr. 2. Interiér obchodu využívající propagaci produktu pomocí příběhu o jeho ingredienci.

Roddicková, která cestovala po světě hledajíc nové ingredience a jejich dodavatele, dokázala spojit reklamní potenciál přírodních exotických přísad a příběhů o jejich původu. „*Co si budeš pamatovat spíš - nějaký směšný reklamní slogan, o kterém víš, že lže, anebo skutečnost, že krém, který si právě kupuješ, je vyroben z ořechů nasbíraných komunitou žen v Africe?*“<sup>85</sup>

Body Shop propaguje své produkty s minimem halasného vychvalování a slibů věčného mládí, zato však úspěšně prodává svým zákazníkům s koupí produktu i dobrý pocit. Reklamní strategie Body Shopu dokazuje, že nekonvenční přístup znamená výhodu spíše, než napodobování konkurence.

85 RODDICK, Anita. *Business as Unusual*. 2000: 78

### 5.3.3 Kampaně

Vedení kampaní je centrálním propagačním prostředkem Body Shopu, díky němuž se firmě dostává zdarma pozornosti v různých médiích. Kampaně mají pozitivní vliv na reputaci firmy, protože zviditelňují firemní hodnoty a témata, jež by jinak zůstala skryta, a daří se jim dosahovat prokazatelných výsledků.

První kampaň Body Shopu byla namířena proti ukládání nebezpečného odpadu do Severního moře. Firma se pro tento účel spojila s aktivistickou skupinou Greenpeace, která nikdy dřív své síly s žádnou komerční společností nespojila. Body Shop tehdy zaplatil za 100 billboardů zobrazujících loď Greenpeace bojující s vlnami se sloganem „*Díky Bohu, že někdo dělá vlny.*“<sup>86</sup> V rohu billboardu pak byla poznámka, že ti, kdo mají zájem přidružit se ke Greenpeace, tak mohou učinit v nejbližší pobočce Body Shopu. Kampaň byla prostá a účinná jak z pohledu zvyšování zájmu o environmentální problematiku tak z hlediska propagace Greenpeace a podpory image a reputace firmy.

Úspěch první kampaně Body Shopu nejen potvrdil, že může být hybnou silou společenské změny, ale i výhody plynoucí z přílivu zelených zákazníků. Pro svou další kampaň se firma spojila s jinou neziskovou organizací – *Friends of the Earth*. Jejich první společný projekt však selhal pro nepochopení vizuálnímu ztvárnění.<sup>87</sup> Spojenectví s *Friends of the Earth* se nicméně udrželo a jejich další společné kampaně byly namířeny na řadu globálních environmentálních problémů, tentokrát však s využitím odlišné grafiky. Body Shop se z neúspěchu kampaně zřejmě poučil, protože od té doby volí jednoduché, čisté a snadno srozumitelné vizuály vzbuzující emoce. Firma posléze vytvořila mnoho dalších spojenectví, mezi nimiž jsou neziskové organizace jako *Amnesty International* nebo *Survival International*.

Jedna z nejúspěšnějších kampaní Body Shopu si kladla za cíl zákaz testování na zvířatech v kosmetickém průmyslu ve Velké Británii. Za jeden rok se podařilo firmě shromáždit čtyři miliony podpisů. Tato iniciativa vedla k tomu, že v roce 1998 Velká Británie skutečně testování na zvířatech zakázala. Krom toho zajistila Body Shopu v jeho domovské zemi obrovskou podporu veřejnosti a získala firmě mnoho loajálních zákazníků. Kampaň měla také účinek ve sféře hodnot kosmetického průmyslu ve Velké Británii - zákaz testování na zvířatech přiměl tamější kosmetické společnosti, aby změnilly svůj přístup a zařadily etickou problematiku do své agendy.<sup>88</sup>

S rozvojem firmy bylo založeno interní Oddělení environmentálních projektů, které samostatně vytvářelo kampaně. Udržování externích vztahů s neziskovými a aktivistickými

86 RODDICK, Anita. *Business as Unusual*. 2000: 172

87 Surrealisticky vyvedený plakát zobrazoval suchý strom vyrůstající z rozkládajícího se lidského těla na industriálním pozadí kouřících komínů. Slogan „Acid reign“ (kyselá vláda) narážel na spojení „acid rain“ (kyselá dešť).

88 RODDICK, Anita. *Business as Unusual*. 2000: 173-176

organizacemi však zůstalo pro Roddickovou podstatné: „Cítila jsem se mnohem šťastnější a povzbuzenější s ochránci životního prostředí než s finančními analytiky a makléři. Kdykoli jsme měli setkání s držiteli našich koncesí, postarala jsem se o to, aby tam promluvil zastávce životního prostředí a aby byla idea každé kampaně, kterou jsme zrovna podporovali, šířena skrz naskrz firmou.“<sup>89</sup>

Body Shop si vždy vybíral kampaně, které byly poutavé pro jeho zákazníky a v souladu s jeho hodnotami. Kampaně byly také vhodně voleny s ohledem na motivaci zaměstnanců, kteří mohli mít pocit, že i oni se účastní pozitivní změny ve společnosti. Tematika kampaní odpovídala požadavkům dostatečné přitažlivosti pro veřejnost i média, ale byla dost kontroverzní na to, aby vzbudila debatu. Kampaně Body Shopu neslibovaly nespílitelné, nabízely možnost k účasti a jakmile byly zahájeny, byly dotaženy do zpravidla úspěšného konce.<sup>90</sup>

## Ženy

Další známou kampaň věnoval v roce 1997 Body Shop tematicce zvyšování ženské sebeúcty. Vycházela ze studie<sup>91</sup> z roku 1995, která zjistila, že 70 % žen zažívá pocity deprese, viny a studu, když si prohlíží fotografie modelek v časopisech. Hlavním poselstvím kampaně mělo být, aby se ženy měly rády takové, jaké jsou. Maskotem tohoto sdělení byla buclatá panenka Ruby, která sdělovala, že „na světě jsou tři miliardy žen, které nevypadají jako supermodelky, a jen osm, které ano.“

Kampaň byla namířena proti sílícímu fenoménu poruch stravování a reklamním útokům na ženskou sebeúctu. Tato kampaň začala v podobě brožury *Full Voice*, která obsahovala informace a fakta vyzdvihující důležitost fyzických a kulturních odlišností a rozdíl mezi ideálem a skutečností. *Full Voice* zůstával ležet bez zájmu v prodejnách, dokud se Body Shop nerozhodl k nezvyklému kroku - distribuovat ho jako přílohu novin *Independent on Sunday*. O brožuru byl náhle takový zájem, že se ženská sebeúcta stala doslova přes noc tematikou, o které mluvil tisk i politici a stala se tak první z řady série *Full Voice*.<sup>92</sup> Postava Ruby vzbudila takový rozruch, že jí média po celém světě věnovala prostor v novinách, časopisech i televizi a zajistila tak firmě zdarma PR kampaň. K popularitě Ruby přispěla i společnost *Mattel*, která Body Shopu vyhrožovala, že ho bude žalovat z důvodu očerňování image jejího slavnějšího dvojčete - Barbie. Roddicková byla kauzou nadšena a velice jí

---

89 RODDICK, Anita. *Body and soul*. 1991: 116

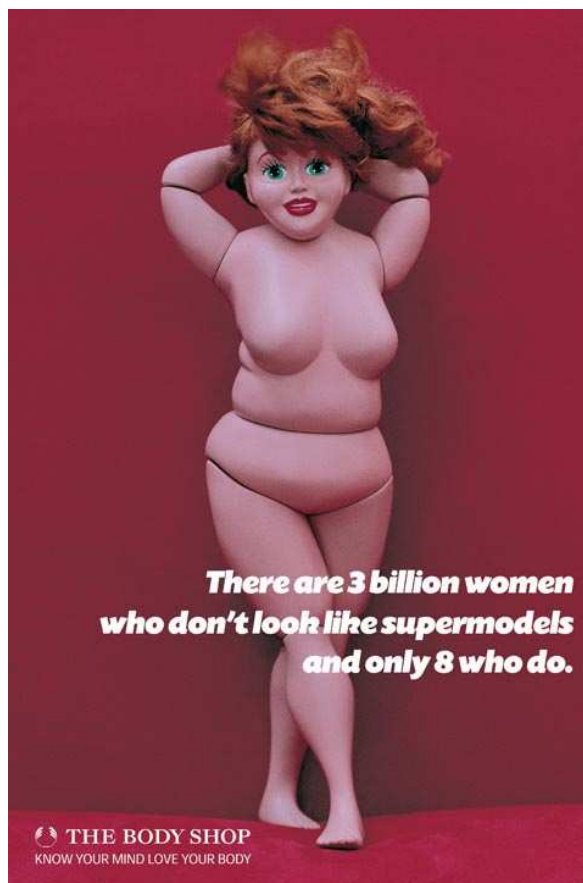
90 Srov. KOTLER, Philip; LEE, Nancy. *Corporate Social Responsibility – Doing the most good for your company and your cause*. 2005:70-71

91 RODDICK, Anita. *Business as Unusual*. 2000:91

92 Další čísla se věnovala politickému aktivismu, nebezpečí globalizace, fair-trade obchodu apod.



potěšilo, že se Ruby podařilo Barbie urazit.<sup>93</sup>



**Obr. 3.** „Na světě jsou tři miliardy žen, které nevypadají jako supermodelky, a jen osm, které ano.“

Lze říci, že Ruby ztělesňovala ambivalentní postoj Roddickové k celému kosmetickému průmyslu. Rozčilovalo ji, že je veden převážně muži, kteří se snaží vytvořit neexistující potřeby a činí ženy nešťastnými s jejich vzhledem. Podle Roddickové<sup>94</sup> využívá kosmetický průmysl ženských vlastností jako nejistoty a nesebevědomí vytvářením nedosažitelných ideálů mládí a krásy. Roddicková dále osočuje kosmetický průmysl z toho, že se chová k ženskému tělu jako k nevhledné hmotě, kterou je třeba opravit. Body Shop se pod jejím vedením snažil jít proti tomuto proudu a poskytovat ženám spíše praktické informace než „naději v kelímku,“ ženy oslavovat spíše než idealizovat. Jeho kampaně na zvyšování ženské sebeúcty ukazují, že pokud se firma snaží nabourat reklamní stereotypy a navíc se jim vysmívá, může se jí dostat zdarma velké pozornosti.

V roce 2003 zahájil Body Shop další, dosud trvající globální kampaň zaměřenou na ženy nazvanou *Stop Violence in the Home*. Tato kampaň proti domácímu násilí pomáhá sbírat staré mobilní telefony, které jsou překonfigurovávány na poplašná zařízení a rozdávány ohroženým ženám, a shromažďuje peníze prodejem klíčenek pro charitativní organizace podporující oběti domácího

93 RODDICK, Anita. *Business as Unusual*. 2000: 95

94 RODDICK, Anita. *Business as Unusual*. 2000: 97f

násilí (výtěžek v roce 2007 byl přes dva miliony Liber<sup>95</sup>).

Body Shop zaměřoval mnohé své kampaně na ženy a povzbuzení jejich sebeúcty také proto, že jsou to právě ženy, které stojí často v popředí socio-environmentálního aktivismu.<sup>96</sup> To, že ženy podněcují zelené hnutí ve společnosti, potvrzuje i Jacquelyn Ottmanová, jež je považována za průkopnici zeleného marketingu. Ottmanová<sup>97</sup> nabádá marketéry, aby nepodceňovali fakt, že jsou to právě ženy, které mají hlavní podíl na nákupním rozhodování a které projevují ohleduplnost k životnímu prostředí a sociálnímu prospěchu na základě jejich přirozené povahy žen jako matek. Ženy mají spíše než muži chuť se aktivně se podílet v lokálních socio-environmentálních sdruženích a mají zájem na tom, aby se jejich milovaným nic nestalo a aby byla zajištěna bezpečná budoucnost pro jejich děti. Nákupní potenciál a potenciál ovlivňovat ostatní dělá z žen žádané marketingové cíle. Výzkum za výzkumem dokládají, že ženy kladou větší důraz na environmentální a sociální kritéria při nákupu než muži.<sup>98</sup> To, že ženy jsou nejobvyklejší cílovou skupinou zelených marketérů dokládají i tři nejvýznamnější kategorie zelených produktů, jak je identifikovala TerraChoice<sup>99</sup> – hračky a výrobky pro děti, čisticí prostředky a kosmetika. Ottmanová však dále dodává, že existuje také velké množství pasivních nebo méně aktivních zelených spotřebitelů, kterými zdaleka nejsou jen ženy. Body Shop si tuto marketingovou realii uvědomuje a nabízí produkty primárně ženám, přičemž ale vyrábí i řadu pro muže. Jejich kampaně pak nejsou namířeny výhradně k ženskému publiku, ale ke každému publiku, které vysílaná zpráva může oslovit, informovat a nejlépe motivovat k nějaké akci. Často to jsou z pochopitelných důvodů zmiňované ženy, tvořící většinu zákazníků i zaměstnanců firmy, ale rozsah témat kampaní, plakátů a brožur je rozmanitý a pokrývá širokou škálu socio-environmentální problematiky.

#### **5.3.4 Vztahy se zákazníky**

Společnost svým zákazníkům v rámci prodeje produktů nabízí možnosti, jak se podílet na řešení celosvětových problémů. Zároveň své zákazníky i další zájmové skupiny informuje a vzdělává. Zákazníci Body Shopu mohou využít členské karty, která je opravňuje k využívání slev a dalších osobních výhod, jako jsou dárky k narozeninám. Firma rovněž podporuje zákazníky v ekologickém postoji tím, že jim nabízí slevu na daný výrobek, pokud od něj přinesou prázdný obal. Tato strategie je opět oboustranně výhodná – slouží dobré věci i navazování dlouhodobých vztahů se zákazníky.

---

95 THE BODY SHOP. *Values report*. 2007:5

96 RODDICK, Anita. *Business as Unusual*. 2000: 127

97 OTTMAN, Jacquelyn. *Green Marketing : Opportunity for Innovation*. 1998:19

98 OTTMAN, Jacquelyn. *Green Marketing : Opportunity for Innovation*. 1998:20f

99 TERRACHOICE. *The seven sins of Greenwashing : Environmental Claims in Consumer Markets* [online]. 2009

K přímé komunikaci se zákazníky vyvinula firma systém *Body Shop At Home*. Ten funguje na bázi konzultantů, kteří navštěvují skupiny zákazníků v jejich domovech, nabízí jim produkty a poskytují informace o socio-environmentální problematice, získávají od nich zpětnou vazbu na firemní chování a zjišťují, zda firma naplňuje jejich očekávání.<sup>100</sup> Tato metoda strategicky kombinuje několik firemních cílů – zajišťuje přímý prodej, informuje a vzdělává zákazníky, sbírá informace o jejich názorech a postoji vzhledem k firmě a v neposlední řadě posiluje loajalitu zákazníků ke značce.

### 5.3.5 Nadace

Společnost pravidelně přispívá charitativním organizacím, včetně své vlastní *The Body Shop Foundation*, jež byla založena v roce 1990. Tato nadace podporuje dobročinné organizace věnující se environmentálnímu a sociálnímu prospěchu a právům zvířat. Do dnešního dne věnoval Body Shop do svého fondu 11 milionů Liber.<sup>101</sup>

V roce 2004 firma podporovala oběti tsunami a k vyzvala tomuto účelu i své zákazníky, kteří shromáždili 200 tisíc Liber. Firma dále prodávala v Kanadě a USA náramky na podporu povědomí o HIV/AIDS s výtěžkem 300 tisíc Dolarů. V roce 2005 obchody ve Velké Británii podporovaly kampaň *Make Poverty History* rovněž skrz prodej náramků a Body Shop se angažoval i v dalších oblastech (například násilí na dětech).<sup>102</sup>

### 4.3.6 Audity

Vzhledem k tomu, že chce Body Shop stát příkladem socio-environmentálně odpovědné společnosti, musí být podle zásad zeleného marketingu v první řadě schopen demonstrovat svou oddanost tomu, v co věří. To znamená zpřístupnit přesně vymezené standardy týkající se lidských práv, ochrany životního prostředí, sociální podpory a etické roviny v podnikání.

*„Audit v obecném smyslu je prostředek, jímž jedna osoba ujišťuje druhou o kvalitě, podmínkách či stavu určité skutečnosti, kterou první osoba prozkoumala. Potřeba takového auditu vyplývá z nejistoty nebo pochybností druhé osoby o kvalitě, podmínkách či stavu předmětné skutečnosti a z nemožnosti tuto nejistotu nebo pochybnost odstranit vlastními silami.“*<sup>103</sup>

Počínaje rokem 1995 vydává Body Shop audit *Values Report*, který umožňuje hodnotit firemní chování a dopad na společnost a životní prostředí. Audity Body Shopu staví na průzkumech mezi

100 RODDICK, Anita. *Business as Unusual*. 2000: 86

101 *The Body Shop Foundation* [online]. [2009]

102 PURKAYASTHA, Debapratim, FERNANDO, Rajiv. *The Body Shop: Social Responsibility or Sustained Greenwashing?* [online]. 2007:12

103 LEE in PUTNOVÁ, Anna, SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě*. 2007:145

zájmovými skupinami, od zaměstnanců a akcionářů po dodavatele a lokální komunity. Těmito výzkumy, vypracovanými nezávislými organizacemi, a zveřejněním jejich výsledků se Body Shop pokouší o transparentnost firemních činností a upevnění loajality svých zájmových skupin. Smysluplná zpráva o odpovědném firemním chování by měla poskytovat objektivní popis činnosti se všemi úspěchy a pády, silnými a slabými stránkami.

*„Není to jen záležitost publikace a následného oddechnutí si na dva roky, je to veřejný závazek k našim hodnotám, ukázka toho, co jsme ochotni udělat, abychom zlepšili svůj výkon, protože nejsme neposkvrnění. Nebylo pro nás překvapením, když jsme zjistili, že nejsme dokonalí a že existují oblasti, kde se můžeme zlepšit. A abychom ujistili veřejnost o tom, že jsme se zlepšili, veřejně jsme se zavázali k cílům a k podávání zpráv o našem pokroku.“<sup>104</sup>*

Roddicková<sup>105</sup> se domnívá, že není odpovědností firmy, aby přiřazovala hodnotu přírodním zdrojům, nýbrž že je to úkolem veřejné společnosti. K tomu, aby společnost mohla tohoto práva využít však musí mít podle Roddickové dostatek informací a je další odpovědností firem, aby tyto informace poskytly. Z toho důvodu vydává Body Shop i řadu dalších zpráv, jejichž účelem má podle Roddickové být podpoření toku informací a uspokojení stakeholderů, kteří se zajímají o socio-environmentální problematiku. Je nutno podotknout, že ony poskytované informace se neobejdou bez druhotné propagace firmy. Zájmové skupiny tak mohou prostřednictvím Body Shopu uspokojit případnou potřebu po doplnění informací, ovšem pod podmínkou, že si odnesou i představu o positioningu firmy, jejích hodnotách a případně produktech.

Stojí za zmínku, že společnost přistoupila ke zveřejnění auditů na základě veřejné kritiky jejího odpovědného chování a dodržování jejích závazků. Byl to rovněž nezbytný krok vzhledem k tomu, že firma, která byla tolik kritická ke standardům jiných podnikatelských subjektů a která dávala najevo, že obchodování lze provádět i jinak, v té době již neuspokojovala zájmové skupiny nepodloženými zprávami o svých činnostech. Rozhodnutí uveřejňovat výsledky firemních aktivit spolu s představením plánů na zlepšení slabin, které byly objeveny, ocenila v roce 1996 i OSN, když za zveřejňování auditů uznala Body Shop jako průkopníka.

Samotné vydávání auditů však nebylo pro některé zájmové skupiny z hlediska kvality uspokojující. Například Values Report z roku 2005 nesplnil očekávání některých analytiků a selhal v odezvě na vznesenou kritiku, ke které se vyjádřil jen nepřímo.<sup>106</sup>

---

104 RODDICK, Anita. *Business as Unusual*. 2000:68

105 RODDICK, Anita. *Business as Unusual*. 2000:69

106 PURKAYASTHA, Debapratim, FERNANDO, Rajiv. *The Body Shop: Social Responsibility or Sustained Greenwashing?* [online]. 2007:13

## 5.4 Shrnutí: využití zeleného marketingu firmou Body Shop

Ke své propagaci volí Body Shop jinou cestu, než jsou tradiční způsoby marketingové komunikace, což ale neznamená, že by o sobě nedával vědět. Firemní komunikace Body Shopu informuje, vysvětluje, přesvědčuje a vede dialog s veřejností o jeho vizi, hodnotách a záměrech firmy a roli ve společnosti jako celku.<sup>107</sup> Body Shop využívá svého úspěchu a vlivu ke konání a podněcování pozitivních sociálních a environmentálních změn, čímž současně posiluje vlastnosti, které tvoří základ dobré reputace - věrohodnost, spolehlivost, důvěryhodnost a zodpovědnost. Až na výjimky nepoužívá placenou reklamu v médiích, ale soustředí se na PR, vedení kampaní se sociální a environmentální tematikou, využití nových médií a partnerství s neziskovými organizacemi, podporuje word of mouth a guerillové způsoby propagace. V rovině propagace produktů se rovněž zaměřuje na jejich propojování s problematikou týkající se lidských práv, ochrany životního prostředí a zvířat.

Díky častým aktivitám a angažovanosti firmy v oblastech typických spíše pro neziskové organizace a díky osobnosti zakladatelky firmy Anity Roddickové, která přitahovala pozornost svými kontroverzními výroky, se Body Shop stal oblíbencem médií, z čehož plynulo nepřetržité, bezplatné PR. Skrze rozličné strategie podporující image se firmě podařilo identifikovat se v myslích zákazníků s řešením problematiky, kterou šíří. Neopomenutelnou součástí strategie zeleného marketingu v pojetí firmy Body Shop je nabízení pocitu solidarity s touto problematikou a možnost přispění k jejímu řešení.

Orientace na socio-environmentální tematiku spolu s využitím netradičních komunikačních kanálů a zaměřením na spotřebitele, kteří oceňují tyto způsoby, se staly hlavními pilíři úspěchu společnosti Body Shop.

Kotler<sup>108</sup> uvádí Body Shop jako příklad společnosti, která dosáhla významných zisků díky principům *sociálního* marketingu. Dovolila bych si na základě výše uvedené analýzy marketingové strategie firmy doplnit Kotlera a konstatovat, že Body Shop za svůj úspěch vděčí marketingu *socio-environmentálnímu*, čili zelenému.

---

107 Srov. HORÁKOVÁ, Iveta et al. *Strategie firemní komunikace*. 2000:218

108 KOTLER 1994 in CROWTHER, David. *Social responsibility and marketing: an agenda for research*. 2002:306

## 5.5 Kritika

I přesto, že firma dosáhla uznávané pověsti, stala se v průběhu svého působení opakovaně cílem kritiky a nařčení z greenwashingu. Poprvé se tak stalo v roce 1992, kdy *Channel 4* ve Velké Británii odvysílal dokument, ve kterém byla firma zobrazena jako pokrytecká hamižná organizace, která nemluví pravdu o svém etickém chování. Tento dokument dokázal výrazně snížit cenu firemních akcií a významně narušit její reputaci. Roddickovi se rozhodli hnát *Channel 4* k soudu, který následně vyhráli a byli tak veřejně ospravedlněni z křivých obvinění. Televizní program stál tento případ 2 miliony liber.<sup>109</sup> Body Shop ve snaze za očistění své reputace a vyhnutí se podobnému obvinění založil nové oddělení, které mělo za úkol sjednotit komerční a etickou dimenzi celé společnosti.

Dalším významným pronásledovatelem firmy byl, a stále je, americký novinář a odborník na etiku podnikání Jon Entine, který v roce 1994 publikoval článek s názvem „*Shattered Image: Is The Body Shop Too Good to Be True?*” v časopise *Business Ethics*.<sup>110</sup> Tento a další autorovy články věnující se vzestupu a zneužívání zeleného marketingu zpochybňují přesvědčení, že socio-environmentálně odpovědné firmy se chovají lépe, než konvenční podniky. Entine přichází se zjištěním, že Anitta Roddicková ukradla název i produkty, design obchodů i marketingový koncept dvěma ženám z Kalifornie, a že si posléze uměle vykonstruovala příběhy o svém cestování po světě a objevování nových přísad. Entine také zpochybňuje charitativní příspěvky firmy za prvních 17 let její existence.

Další kritici tvrdí, že přírodní produkty Body Shopu jsou spíše syntetické než přírodní a že Body Shop platí komunitám, se kterými obchoduje, vykořisťovatelské mzdy a přispívá k vytváření napětí, nerovnováhy a závislosti v těchto komunitách.<sup>111</sup>

Tato vyšetřování odstartovala celou řadu dalších článků a média jejich opakovaným zveřejňováním přidávala na váze „lžím a pomlouvám“<sup>112</sup>. Od té doby je Body Shop, stejně jako řada dalších firem provozujících zelený marketing, vystavován neustálé kontrole dodržování závazků a výroků. V nedávné době vzbudila společnost rozruch svým spojením s kosmetickým gigantem *L'Oréal*<sup>113</sup>, který podle mnohých dokládá, že strategií firmy Body Shop není a nikdy nebylo nic jiného než greenwashing. O tomto tématu pojednává následující, závěrečná část.

---

109 RODDICK, Anita. *Business as Unusual*. 2000:222

110 ENTINE, Jon. *Beyond "Shattered Image"* [online]. [2009]

111 Srov. MCSPOTLIGHT. *What's wrong with the Body Shop?* [online] [2009]

112 RODDICK, Anita. *Business as Unusual*. 2000:228

113 L'Oréal vznikl v roce 1909 ve Francii a v současnosti je největší kosmetickou společností na světě, vlastní 23 globálních značek a podniká ve 130 zemích.

## 5.6 Převzetí firmy z hlediska greenwashingu

V březnu roku 2006 učinil L'Oréal společnosti Body Shop nabídku na akvizici v hodnotě 652 milionů Liber. K překvapení mnohých Body Shop s převzetím souhlasil. Obě strany byly toho názoru, že sloučení jejich podniků je v souladu s firemními cíli. Body Shop bude moci využívat odbornou marketingovou znalost, technologie a výzkumný potenciál L'Oréalu a ten zas získá doplňkovou značku do svého portfolia.<sup>114</sup> L'Oréal se zavázal, že mu Body Shop nebude sloužit jako nová značka, ale že si bude moci zachovat svou nezávislost, hodnoty a principy.<sup>115</sup>

Akvizice poskytla Body Shopu profesionální zázemí ve výrobě i v řízení firmy a je pravděpodobné, že Body Shop bude dále růst (od roku 2006 do současnosti bylo otevřeno více než 300 nových poboček) a že bude propagován a prodáván více než dříve. Převzetí se nepochybně dobře vyjímá v portfoliu značek L'Oréalu, přitahuje pozornost akcionářů a dalších zákazníků a generuje tak větší zisky. Výkonný ředitel firmy Lindsay Owen-Jones tvrdí, že „*spolupráce mezi našimi společnostmi dává absolutní smysl. Kombinace odborných znalostí a vědomostí o mezinárodních trzích L'Oréalu s výraznou kulturou Body Shopu přinese zisk oběma společnostem.*“<sup>116</sup>

Obě společnosti prodávají kosmetické produkty v globálním měřítku, nejsou však přímými konkurenty. L'Oréal prodává své výrobky různých značek v běžných prodejních řetězcích, kdežto Body Shop pouze pod jednou značkou skrze své vlastní prodejny. Body Shop „... *zasvětil podnikání změnám v oblasti společnosti a ochrany životního prostředí*“<sup>117</sup>, zatímco cílem L'Oréalu je pomoci mužům a ženám na celém světě, aby byli krásní.<sup>118</sup>

Vzhledem k odlišným hodnotám obou firem a k postoji Roddickové ke kosmetickému průmyslu a jejím předchozím kritikám L'Oréalu bylo převzetí rozličně hodnoceno. L'Oréal byl obviňován z pořízování si sociální a environmentální odpovědnosti pomocí jiné společnosti a Body Shop za to, že souhlasil s prodejem. Kritika se zabývala tím, zda si Body Shop udrží své hodnoty poté, co se stane součástí kosmetického kolosu s kontroverzní minulostí. L'Oréal byl dále vyslýchán, proč si pořídil zelenou image místo toho, aby se o ní sám zasloužil.

Roddicková hájila svůj postoj k prodeji firmy tvrzením, že věří v to, že Body Shop pozitivně ovlivní zavedení etických standardů a hodnot v rámci L'Oréalu.<sup>119</sup> Výkonný ředitel L'Oréalu

114 JPMORGAN CAZENOVE LIMITED. *Recommended Cash Offer* [online]. 2006

115 OFFICE FOR OFFICIAL PUBLICATIONS OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. *Merger procedure* [online]. 2006

116 ASSOCIATED PRESS. *L'Oréal buys out Body Shop for \$1.4 billion US* [online]. 2006

117 KOTLER, Philip, LEE, Nancy. *Corporate Social Responsibility : Doing the most good for your company and your cause*. 2004:780

118 L'Oréal. *Company Overview* [online]. 2009

119 PURKAYASTHA, Debapratim, FERNANDO, Rajiv. *The Body Shop: Social Responsibility or Sustained*

Lindsay Owen-Jones k využívání zkušeností Body Shopu dodává : „*Nemůžu zavést přístup Body Shop ve všech firmách L'Oréal přes noc, ale je naším dlouhodobým plánem připojit se v této věci k Body Shopu. Nemohu být více konkrétní.*“<sup>120</sup>

Body Shop musel obhajovat prodej podniku také proto, že firma L'Oréal je známá nejen pro testování na zvířatech, používání škodlivých látek znečišťujících prostředí a zneužívání ženské sexuality ve svých reklamách, ale je také z 26 % vlastněna společností Nestlé, která je známá jako jedna z nejnemorálnějších firem na světě.<sup>121</sup> Roddicková tvrdí, že převzetí nevnímá jako zpronevření se firemním hodnotám, protože L'Oréal dává najevo, že chce být zastáncem a stoupencem těchto hodnot<sup>122</sup>. Na adresu L'Oréal dále dodává, že se „*báječně vyjadřoval o svých aktivitách ohledně testování na zvířatech a o tom, co se s tím snaží dělat. Domněnka, že L'Oréal je nepřítel, byla naprosto mylná.*“<sup>123</sup> Její postoj k akvizici dále shrnuje tvrzení, které uvádí na svých internetových stránkách:

„*Chci, aby se věci děly, chci šířit etické hodnoty v rámci podnikání, jak jen to lze. A tento prodej mi dává příležitost tak učinit. Nevěřím, že by L'Oréal kompromitoval etiku Body Shopu. To je ostatně to, za co platí, a jsou dost inteligentní na to, aby si zahrávali s naší DNA.*“<sup>124</sup>

Otázkou zůstává, zda má L'Oréal skutečně zájem na vylepšování svých etických standardů, když například odmítá podepsat Dohodu o bezpečné kosmetice<sup>125</sup>, která by mu poskytla příležitost k odpovědnějšímu podnikání.<sup>126</sup>

Pro mnohé je stále nepochopitelné, jak mohla Anita Roddicková prodat svou firmu tolik prosazující hodnoty, které jsou v rozporu s tradičním kosmetickým průmyslem, koncernu L'Oréal, jenž byl ztělesněním jejích kritik. L'Oréal se svými reklamami zobrazujícími „dokonalé ženy“ představoval přesně tu moc, která podle Roddickové usilovala o kontrolu nad tím, jak by měly ženy vypadat i jak by měly myslet.

Odkazujíc na kosmetické korporace Roddicková prohlašuje, že „*to, co prodávají a způsob, jakým to prodávají, je v rozporu s mým přesvědčením.*“<sup>127</sup> Opakovaně také kritizovala L'Oréal za to,

---

*Greenwashing?* [online]. 2007

120 TEATHER, David. *Roddick nets £130m from Body Shop sale* [online]. 2006

121 Nestlé je aktivisty silně kritizována za propagování sušeného mléka pro děti v rozvojových zemích. V roce 2005 byla v internetovém výzkumu zvolena jako „nejméně odpovědná společnost“. Je to také jedna ze čtyř nejvíce bojkotovaných společností na světě a nejvíce bojkotovaná ve Velké Británii. (PURKAYASTHA, Debapratim, FERNANDO, Rajiv. *The Body Shop: Social Responsibility or Sustained Greenwashing?* [online]. 2007:14)

122 ASSOCIATED PRESS. *L'Oréal buys out Body Shop for \$1.4 billion US* [online]. 2006

123 TEATHER, David. *Roddick nets £130m from Body Shop sale* [online]. 2006

124 RODDICK, Anita. *Every Body Grows Strong* [online]. 2006

125 Podepsáním této dohody se zavazují kosmetické společnosti, že do tří let nahradí nebezpečné chemické látky používané při výrobě jejich produktů. (Orig. *Compact for Safe Cosmetics*).

126 WALKER, Marisa. *500 cosmetic companies pledge to make safer health and beauty products* [online]. 2007

127 RODDICK, Anita. *Body and soul*. 1991:95



že zaměstnával „sexy“ prodavačky a napadal ženskou sebeúctu. Na svých internetových stránkách se proti L'Oréalu postavila, když změnila jejich slogan „Protože za to stojíš“ na „Protože za to nestojíš“<sup>128</sup>.

Není divu, že se její výpady proti kosmetického průmyslu a hodnoty, na kterých postavila Body Shop, zdají být neslučitelné s faktem, že firmu prodala největší kosmetické firmě na světě, která se zdá být opakem těchto hodnot. Přestože měla akvizice na své straně mnoho kritiků a zákazníků, kteří se rozhodli značku bojkotovat, ozývaly se i optimistické hlasy popisující převzetí jako pozitivní krok.<sup>129</sup> Zastánci Body Shopu se domnívají, že firma bude šířit své hodnoty a know-how v rámci celého koncernu, jak doufala Roddicková, která považovala prodej Body Shopu jako „nejlepší dárek, jaký mohla firma ke svému 30.výročí vzniku obdržet.“<sup>130</sup> „Dárek“ obdrželi i Roddickovi, kteří vydělali na prodeji svého 18 % podílu ve firmě 130 milionů Liber. Přes všechny negativní předpovědi, které odhadovaly, že značka i loajalita zákazníků Body Shopu budou nenávratně poškozeny, je možné se přesvědčit o opaku. Podle výzkumu *Image Power* z roku 2007 o zelených značkách a síle image byl Body Shop ohodnocen jako „nejzelenější prodejce a nejšetrnější značka k životnímu prostředí“ ve Velké Británii<sup>131</sup> a osmou pozici obsadil v USA<sup>132</sup>. Na základě těchto údajů a vzhledem k prosperitě značky v současné době se lze domnívat, že jí akvizice neuškodila a že naopak posílila její prodejnost.<sup>133</sup>

Úspěšnost podobných akvizic dokládají i další případy paktů mezi globálními koncerny a zelenými firmami. Podnik proslulý svým socio-environmentálně odpovědným přístupem Ben&Jerry's se „rozplynul v impériu Unileveru“, výrobce organické a fair-trade čokolády Green&Black's „byl zlomen firmou Cadbury Schweppes“ a „Colgate-Palmolive se chtěla zbavit etického výrobce zubních past Tom's of Maine“.<sup>134</sup> Tyto příklady ukazují, jak obtížné je obstát s dodržováním principů firemní odpovědnosti na globálním trhu, kterému navíc dominují firmy s méně etickými standardy a hodnotami. Na druhé straně dávají tyto akvizice možnost pochybovat o důvěryhodnosti firem, které se takto „zaprodají“. Pro zelené firmy je lákavé přistoupit k převzetí, protože krom zisku z prodeje znamená akvizice snadnější a rychlejší způsob zasáhnutí spotřebitelů díky využití rozvinuté marketingové a distribuční sítě globálních koncernů. Redaktor časopisu *Ethical Consumer* Rob Harrison tvrdí, že „(zelené společnosti) chtějí skutečně zasáhnout širší publikum svými

---

128 RODDICK, Anita. *DISPATCH: Because You're Not Worth It* [online]. 2003

129 Srov. PURKAYASTHA, Debapratim, FERNANDO, Rajiv. *The Body Shop: Social Responsibility or Sustained Greenwashing?* [online]. 2007

130 BBC. *Body Shop agrees L'Oréal takeover* [online].2006

131 LANDOR. *UK Consumers Ripe for Green Business* [online]. 2009

132 Prvními třemi v pořadí byli General Electric (GE), Toyota a British Petrol (BP). THE CLIMATE GROUP. *Consumers, Brands and Climate Change* [online]. 2007

133 L'ORÉAL. *Annual Report* [online].2007:95 at <http://www.lorealfinance.e-loreal.com/>

134 COX, Stan . *The Political Economics of Greenwashing* [online]. 2008

*produkty a v převzetí vidí nejlepší způsob, jak mít přístup k trhu. ... Věří tomu, že těžká rána, kterou utrpí jejich reputace, bude vyvážena pozvednutím prodeje.* <sup>135</sup>

Zdá se, že Body Shop tuto těžkou ránu již překonal a že pod záštitou L'Oréalu úspěšně vzdoruje stále vzrůstající konkurenci na zeleném trhu. Principy a hodnoty Body Shopu jsou oficiálně zachovány, jeho vedení se však změnilo. Body Shop pokračuje ve vedení kampaní za socio-environmentální tematiku, se kterými pronikl s nimi i do televize, a ve svém auditu se zavázal ke zlepšování provozu z hlediska trvale udržitelného vývoje. Další audit, který poskytne možnost k porovnání jeho závazků, by měl vzniknout tohoto roku.

Akvizice naznačuje, že L'Oréal předpovídá vzestup zeleného hnutí ve společnosti a s ním spojeného konzumerismu. Pokud tomu tak je, uvědomuje si také, že i pro něj bude nezbytné, aby co nejdříve integroval principy firemní odpovědnosti. Vzhledem k tomu, že L'Oréal zaplatil za Body Shop tak horentní sumu, nebylo by od něj strategickým krokem, aby nevyužil jeho zkušeností s etickým přístupem k podnikání. Bude zajímavé sledovat, jakým způsobem se L'Oréal inspiruje ve svých principech Body Shopem a jakým způsobem se naopak inspiruje Body Shop L'Oréalem. Jisté je, že akvizice byla z marketingového hlediska úspěšným krokem.

---

135 GLASGOW, Faith . *Have they sold their souls?* [online]. 2006

## 6 ZÁVĚR

Socio-environmentální hnutí přineslo zvýšený zájem společnosti o otázky spojené s životním prostředím, sociální problematikou a trvalou udržitelností. Současná podoba zeleného hnutí rovněž předznamenává jeho budoucí vývoj, který se bude podle všeho projevovat stupňujícím se společenským uvědoměním významu trvale udržitelného vývoje a ochrany životních podmínek. Na tyto zájmy reaguje i oblast podnikání, která se zároveň podílí na vytváření zeleného trendu a konzumerismu s ním spojeným. Stále více je obvyklá integrace principů firemní odpovědnosti, z níž plyne možnost využití zeleného marketingu. Firmy přehodnocují své hodnoty, způsoby výroby, komunikace a propagace. Proměna společenských zájmů a porozumění socio-environmentální problematice nutí podniky, aby uvažovaly o jejich zelené reputaci a image. Na základě marketingových činností firmy Body Shop i její následné akvizice kosmetickým koncernem L'Oréal lze usuzovat, že zelený marketing je způsob, jakým firmy reagují na toto hnutí ve společnosti a jakým jej podporují. Zelený marketing slouží stále více firmám jako strategický nástroj k vymezení se konkurenci, získání dobré reputace a loajálních zákazníků, zatímco spotřebitelům přináší možnost, jak uspokojit jejich altruistické tendence či ochránit zdraví a podporuje jejich vlastní socio-environmentálně odpovědné chování. Zelený marketing ovšem neznamena jen posun v komunikační strategii, ale důkladný přístup k integraci principů sociální a environmentální odpovědnosti v rámci celé firmy. Se zvyšující se poptávkou po zelených produktech však sílí i jev greenwashingu. V případě, že firma chce zúročit požadavky spotřebitelů plynoucí ze socio-environmentálního hnutí ve společnosti v krátkodobé perspektivě a nerespektuje pravidla holistického přístupu k zelené firemní filosofii, vystavuje se riziku nařčení z greenwashingu a následnou negativní reakcí svých stakeholderů. Současně zde vyvstává riziko, že pokud firmy nebudou brát své závazky vážně, ze socio-environmentálního hnutí se stane pouhý masový trend založený na konzumerismu zelených produktů, které zdaleka nebudou tak šetrné, jak sdělují. I přesto, že existuje ochrana v podobě sankcí za neoprávněné výroky, riziko poškození reputace a napadání firmy aktivistickými zájmovými skupinami, ve výsledku nemusí být firmy jejich greenwashingem finančně poškozeny a mohou neoprávněně využívat výhod zeleného marketingu.

Firma Body Shop slouží nejen jako příklad úspěšného využívání zeleného marketingu, ale její překážky s nalezením vhodných dodavatelů a ingrediencí, spory s akcionáři o odklon od maximalizace zisku směrem k dobročinnosti a v neposlední řadě četná obvinění z greenwashingu znázorňují také rizika, jaká s sebou využívání zeleného marketingu nese.

Body Shop dokázal uspět, protože nejen vycítil hodnoty a vlastnosti, jaké veřejnost oceňuje, ale také dokázal předat svá sdělení netradičním způsobem. Využití zeleného marketingu v jeho

pojetí dokazuje, že integrace principů firemní odpovědnosti neznámá pouze investice a překážky, ale že může firmě přinést mnoho výhod a úspěch na trhu. Případová studie rovněž prokazuje, že zelený marketing se může zasloužit o pozitivní změny ve společnosti. Spornou otázkou však zůstává, zda je konzumace socio-environmentálních produktů, kterou zelený marketing nepřímo podporuje, řešením problémů, jež jsou z velké míry způsobeny právě konzumací samotnou. Zde se přikláním k názoru, že pokud konzumace zelených produktů spotřebitele přiměje k tomu, aby uvažoval nad svým životním stylem a tím, jaký má dopad na životní prostředí a společnost, a pokud bude mít zelený konzumerismus pozitivní vliv na změnu behaviorálních postojů spotřebitele, je tento způsob marketingu smysluplný. Pokud je ovšem zelený marketing využíván pouze k prezentaci atributů produktů nebo firmy, je jeho oprávněnost diskutabilní. Argumentem k oprávněnosti zeleného marketingu může být fakt, že ať usiluje sociální marketing o dosažení změny sebevíc, zřídka jej bude slyšet stejně, jako když sdělení šíří komerční společnost. I nadále docházím k závěru, že výrobky Body Shopu přinášejí alespoň nějaký užitek a že jeho informační propaganda dosahuje úspěchů z hlediska zvyšování povědomí o důležité problematice a efektivního shromažďování prostředků na dobročinné účely.

Body Shop vybudoval pomocí principů zeleného marketingu silnou a důvěryhodnou značku, která se dokázala prosadit v prostředí informačního přetlaku a vzbudit pozornost rozhodujících cílových a zájmových skupin. Své aktivity Body Shop sjednocoval tak, aby se choval a byl svým okolím vnímán jako socio-environmentálně odpovědná firma. Formulace jeho firemních cílů dává čtenáři/zákazníkovi téměř zapomenout, že náleží komerční globálně působící firmě s obrovskými zisky. Přestože firma má strukturu stejnou jako konvenční společnosti, sestávající z akcionářů, managementu, zaměstnanců, zákazníků a dodavatelů, a je vysoce úspěšná ve svých podnikatelských aktivitách, podařilo se jí integrovat zelené principy tak, že na rozdíl od konvenčních podniků podřizuje své činnosti svým hodnotám a firemní filosofii. Třebaže existují neshody ohledně rozsahu, do kterého je Body Shop schopen realizovat své cíle, je jasně zřejmé, že image, kterou firma vytváří na základě principů zeleného marketingu, má ohlas u rozsáhlé skupiny spotřebitelů, že integrace principů socio-environmentální odpovědnosti pomáhá vylepšit výkonnost firemních procesů a že se firma do jisté míry se podílí i na prospěchu společnosti a životního prostředí.

## **7 SUMMARY**

My thesis deals with the marketing response to the socio-environmental (green) movement which reflects the increased concern for social and environmental issues within public society and emerged demand for green products, services and technologies. On one hand, companies of all sizes and sectors are urged by pressure coming from their stakeholders to improve their corporate responsibility, on the other hand they are trying to integrate commitments of social and environmental responsibility into their operations in a way that could create business value.

I am analysing the reactions of the business sector to the green movement by describing the concept of green marketing and by its confrontation with conventional marketing principles. Green marketing represents not only shift in the communication strategy but also a thorough approach to integration of socio-environmental responsibility principles within the whole company. It emerged that green marketing does not simply work as a tool for reaping the opportunities of green consumerism but it also brings along plenty of risks when not being genuine about the corporate commitments. In relation to the dark side of green marketing and the threats it might generate I am discussing the phenomenon of greenwashing. Greenwashing emerged together with the rise of green marketing and relates to corporate communication which is making false claims about green activities of a company or product's attributes. There is a thin line between green marketing and greenwashing which illustrates the fact that many companies using green marketing communication are becoming increasingly subjects of thorough observation.

To unfold the subject of the synergy between environment, business and society I critically assess and reflect upon the case study of a global cosmetic retailer The Body Shop. The company is regarded to as a pioneer of corporate responsibility and green marketing. I am analysing its historical development, values and strategic use of marketing principles in order to find out why the company has been so immensely successful. The company's strength was creating credibility and customer loyalty by linking itself with social, environmental and animal rights issues. It's means of promotion were not paid mass media adverts but the company used mainly PR, campaigning and word of mouth. However, The Body Shop was also repeatedly accused of greenwashing, especially after it's merger with the world's biggest cosmetics company L'Oréal which is perceived by many as one of the most unethical companies in the world. Although there exist discrepancies concerning the validity of The Body Shop's green claims it is clear that image it creates by using the green marketing concept is successful and that the integration of the principles of corporate responsibility improves the company's performance. Nevertheless, the company has shown significant contributions to solving the global social and environmental problems.

## 8 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### 8.1 Seznam literatury

ADKINS, Sue. *Cause Related Marketing : Who cares wins*. Oxford : Butterworth-Heineman, 1999. 307 s.

BARON, D.P. Integrated Strategy: Market and Non-market Components. In *California Management Review*. 1995, no. 37, s. 47-65.

CROWTHER, David. Social responsibility and marketing: an agenda for research. *Management Decision*. 2002, vol. 40, no. 4. Emerald Group Publishing Limited, s. 302-309.

DENNIS, Charles, HARRIS, Lisa. Ethics in marketing: sea change or Potemkin village? *Qualitative Market Research: An International Journal*. 2005, vol. 8, no. 4. Emerald Group Publishing Limited, 122 s.

DOYLE, Peter, STERN, Phillip. *Marketing Management and Strategy*. 4th edition. Harlow : FT Prentice Hall, 2006. 446 s.

DUFOUR, Yvon, LAMOTHE, Lise. Revisiting a classic case study: Anita Roddick and the Body Shop International. *Journal of Strategy and Management*. 2009, vol. 2, no. 1. Emerald Group Publishing Limited, s. 97 -109.

ESTY, Daniel, WINSTON, Andrew. *Green to gold : how smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage*. USA : Yale University Press , 2006. 385 s.

HORÁKOVÁ, Iveta, et al. *Strategie firemní komunikace*. Praha : Management Press, 2000. 233 s.

JAMISON, Andrew. *The making of green knowledge : environmental politics and cultural transformation*. [s.l.] : Cambridge University Press,, 2001. 205 s.

KLEIN, Naomi. *Bez loga*. Pavel Kaas. 1. vyd. Praga : Argo, 2005. 510 s.

KOHÁK, Erazim. *Zelená svatozář: kapitoly z ekologické etiky*. Praha : SLON, 1998. 203 s.

Kolektiv autorů. *Napříč společenskou odpovědností firem*. Kladno : AISIS, 2005. 163 s.

KOTLER, Philip, LEE, Nancy . *Corporate Social Responsibility : Doing the most good for your company and your cause*. New York : Wiley, 2005. 309 s. Praha : Grada, 2004. 856 s.

KOTLER, Philip, et al. *Social Marketing: Improving the quality of life*. 2nd compl. edition. London : Sage Publications, 2002. 438 s.

MANDER, Jerry. Ecopornography: One Year and Nearly a Billion Dollars Later, Advertising Owns Ecology. *Communication and Arts Magazine*. Vol. 14, no. 2, 1972 s. 45-56.

MENON, A., MENON, A. Enviropreneurial marketing strategy: the emergence of corporate environmentalism as market strategy. *Journal of Marketing*. 1997, no. 61, s. 51-67.

OTTMAN, Jacquelyn. *Green Marketing : Opportunity for Innovation*. New York : BookSurge Publishing, 1998. 290 s.

ORTOVÁ, Jitka. *Kulturní a sociální ekologie*. Praha : Karolinum, 1996. 93 s.

PEATTIE, Ken. *Environmental Marketing Management : Meeting the green challenge*. London : Pittman Publishing, 1995. 309 s.

PEATTIE, Ken. *Green marketing*. London : Pittman Publishing, 1992. 344 s.

PUTNOVÁ, Anna, SEKNIČKA, Pavel. *Etické řízení ve firmě*. Praha : Grada Publishing, 2007. 168 s.

RODDICK, Anita. *Body and soul*. New York : Crown, 1991. 256 s.

RODDICK, Anita. *Business as Unusual*. Wellingborough : Thorsons, 2000. 287 s.

THIELE , Leslie . *Environmentalism for a New Millennium : The Challenge of Coevolution*. Oxford University Press, 1999. 331 s.

TOKAR, Brian. *Earth for Sale: Reclaiming Ecology in the Age of Corporate Greenwash*. Boston : South End Press, 1997. 269 s.

WINSEMIUS, Pieter, GUNTRAM, Ulrich. *Excellence in Environmental Management : A Thousand Shades of Green*. London : Earthscan Publications, 2002. 267 s.

## 8.2 Seznam internetových zdrojů

ASSOCIATED PRESS. *L'Oréal buys out Body Shop for \$1.4 billion US* [online]. 2006 [cit. 2009-05-15]. Dostupný z WWW: <[http://www.ctv.ca/servlet/ArticleNews/story/CTVNews/20060317/bodyshop\\_loreal\\_ap\\_060317/20060317?hub=World](http://www.ctv.ca/servlet/ArticleNews/story/CTVNews/20060317/bodyshop_loreal_ap_060317/20060317?hub=World)>.

BBC . *Body Shop agrees L'Oréal takeover* [online]. 2006 [cit. 2009-05-10]. Dostupný z WWW: <<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4815776.stm>>.

BIZZCOMMUNITY. *HIV/AIDS campaign from MTV, Body Shop* [online]. 2007 [cit. 2009-05-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.bizcommunity.com/Article/196/11/13025.html> >.

CORPWATCH. *Greenwash Fact Sheet* [online]. 2001 [cit. 2009-04-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.corpwatch.org/article.php?id=242>>.

COX, Stan . *The Political Economics of Greenwashing* [online]. 2008 [cit. 2009-05-07]. Dostupný z WWW: <<http://www.counterpunch.org/cox04222008.html>>.

EVROPSKÁ UNIE, *Zelená kniha* [online]. 2001 [cit. 2009-04-19]. Dostupný z WWW: <[http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001\\_0366en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf)>.

- ELFENBEIN, Daniel, MCMANUS , Brian. *A Greater Price for a Greater Good? Evidence that Consumers Pay More for Charity-Linked Products* [online]. 2009 [cit. 2009-05-14]. Dostupný z WWW: <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=965007](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=965007)>.
- ENTINE, Jon. *Beyond "Shattered Image"* [online]. [2009][cit. 2009-05-05]. Dostupný z WWW: <[http://www.jonentine.com/body\\_shop.htm](http://www.jonentine.com/body_shop.htm)>.
- GLASGOW, Faith . *Have they sold their souls?* [online]. 2006 [cit. 2009-05-15]. Dostupný z WWW: <[http://www.acca.org.uk/members/publications/accounting\\_business/archive/2006/june/2671895](http://www.acca.org.uk/members/publications/accounting_business/archive/2006/june/2671895)>.
- JPMORGAN CAZENOVE LIMITED. *Recommended Cash Offer* [online]. 2006 [cit. 2009-05-15]. Dostupný z WWW: <[http://www.lorealfinances.com/bali/pdf/offer\\_document.pdf](http://www.lorealfinances.com/bali/pdf/offer_document.pdf)>.
- LANDOR. *UK Consumers Ripe for Green Business* [online]. 2009 [cit. 2009-05-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.landor.com/index.cfm?do=news.pressrelease&storyid=508&bhcp=1>>.
- L'ORÉAL. *Annual Report* [online]. 2007 [cit. 2009-05-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.lorealfinance.e-loreal.com/>>.
- L'ORÉAL. *Company Overview* [online]. 2009 [cit. 2009-04-25]. Dostupný z WWW: <[http://www.loreal.com/\\_en/\\_ww/html/our-company/mission.aspx](http://www.loreal.com/_en/_ww/html/our-company/mission.aspx)>.
- MCSPOTLIGHT. *What's wrong with the Body Shop?* [online]. [cit. 2009-05-15]. Dostupný z WWW: <[http://www.mcspotlight.org/beyond/companies/bs\\_ref.html](http://www.mcspotlight.org/beyond/companies/bs_ref.html)>.
- Move Your Lips* [online]. [2009] [cit. 2009-05-11]. Dostupný z WWW: <[www.moveyourlips.com](http://www.moveyourlips.com)>.
- OFFICE FOR OFFICIAL PUBLICATIONS OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. *Merger procedure* [online]. 2006 [cit. 2009-05-13]. Dostupný z WWW: <[http://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/decisions/m4193\\_20060531\\_20310\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/decisions/m4193_20060531_20310_en.pdf)>.
- PRAKASH, Aseem. Green Marketing, public policy and managerial strategies. *Business Strategy and the Environment* [online]. 2002, no. 11 [cit. 2009-04-15], s. 285-297. Dostupný z WWW: <<http://faculty.washington.edu/aseem/green-marketing.pdf>>.
- PURKAYASTHA, Debapratim, FERNANDO, Rajiv. *The Body Shop: Social Responsibility or Sustained Greenwashing?* [online]. Oikos Sustainability Case Collection, 2007 [cit. 2009-05-14]. Dostupný z WWW: <[http://www.oikos-foundation.unisg.ch/homepage/Inspection\\_copy\\_ICFAI2007.pdf](http://www.oikos-foundation.unisg.ch/homepage/Inspection_copy_ICFAI2007.pdf)>.
- RODDICK, Anita. *DISPATCH: Because You're Not Worth It* [online]. 2003 [cit. 2009-05-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.anitaroddick.com/readmore.php?sid=120>>.
- RODDICK, Anita . *Every Body Grows Strong* [online]. 2006 [cit. 2009-05-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.anitaroddick.com/readmore.php?sid=547>>.
- Spray to change attitudes* [online]. [2009] [cit. 2009-05-09]. Dostupný z WWW: <[www.spraytochangeattitudes.com](http://www.spraytochangeattitudes.com)>.
- TEATHER, David. *Roddick nets £130m from Body Shop sale* [online]. 2006 [cit. 2009-05-15].



Dostupný z WWW: <<http://www.guardian.co.uk/business/2006/mar/18/highstreetretailers.retail>>.

TERRACHOICE. *The seven sins of Greenwashing : Environmental Claims in Consumer Markets* [online]. 2009 [cit. 2009-05-14]. Dostupný z WWW: <<http://sinsofgreenwashing.org/findings/greenwashing-report-2009/>>.

THE CLIMATE GROUP. *Consumers, Brands and Climate Change* [online]. 2007 [cit. 2009-05-07]. Dostupný z WWW: <<http://theclimategroup.org/>>.

*The Body Shop Foundation* [online]. [2009] [cit. 2009-05-13]. Dostupný z WWW: <[www.thebodyshopfoundation.org](http://www.thebodyshopfoundation.org)>.

THE BODY SHOP. *Our company* [online]. 2009 [cit. 2009-04-12]. Dostupný z WWW: <[http://www.thebodyshop.com/\\_en/\\_ww/services/aboutus\\_company.aspx](http://www.thebodyshop.com/_en/_ww/services/aboutus_company.aspx)>.

THE BODY SHOP. *Our history* [online]. 2009 [cit. 2009-04-12]. Dostupný z WWW: <[http://www.thebodyshop.com/\\_en/\\_ww/services/aboutus\\_history.aspx](http://www.thebodyshop.com/_en/_ww/services/aboutus_history.aspx)>.

THE BODY SHOP. *Values Report* [online]. 2007 [cit. 2009-05-02]. Dostupný z WWW: <[http://www.thebodyshop.co.uk/\\_en/\\_gb/services/pdfs/AboutUs/the\\_body\\_shop\\_values\\_report\\_2007.pdf](http://www.thebodyshop.co.uk/_en/_gb/services/pdfs/AboutUs/the_body_shop_values_report_2007.pdf)>.

THE BODY SHOP. *Wellbeing – community trade* [online]. 2009 [cit. 2009-05-04]. Dostupný z WWW: <[http://www.thebodyshop.com/\\_en/\\_ww/services/pdfs/PressRelease/tbs-new-wellbeing.pdf?](http://www.thebodyshop.com/_en/_ww/services/pdfs/PressRelease/tbs-new-wellbeing.pdf?)>.

*The Staying Alive Foundation* [online]. [2009] [cit. 2009-05-09]. Dostupný z WWW: <<http://foundation.staying-alive.org/en>>.

THOMSON REUTERS. *The Body Shop & MTV in Canada Spread the Word About HIV & AIDS* [online]. 2008 [cit. 2009-05-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.reuters.com/article/pressRelease/idUS147752+27-Mar-2008+MW20080327>>.

WALKER, Marisa. *500 cosmetic companies pledge to make safer health and beauty products* [online]. 2007 [cit. 2009-05-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.safecosmetics.org/article.php?id=65>>.

*Yes yes yes!* [online]. [2009] [cit. 2009-05-09]. Dostupný z WWW: <[www.yestosafesex.com](http://www.yestosafesex.com)>.