



Vytváření SDÍLENÉ HODNOTY

Průvodce novou firemní (r)evolucí

Valerie Bockstette a Mike Stamp

Doplněno českými případovými studiemi

Hledáme lepší cesty, jak řešit společenské problémy

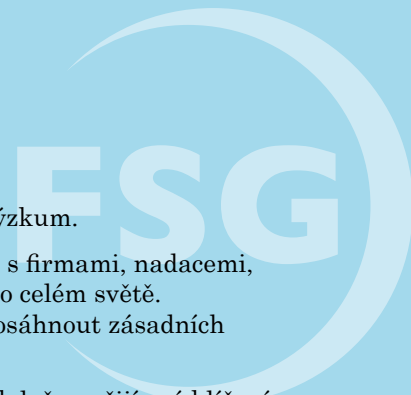
FSG je nezisková poradenská společnost zaměřená na strategie, hodnocení a výzkum.

Náš mezinárodní tým se věnuje zakázkám napříč všemi sektory a spolupracuje s firmami, nadacemi, vzdělávacími institucemi, neziskovými organizacemi a orgány veřejné správy po celém světě.

Naším cílem je pomáhat firmám a organizacím – jednotlivě i ve sdruženích – dosáhnout zásadních společenských změn.

Náš přístup vychází z přesvědčení, že firmy mohou vytvářet sdílenou hodnotu, když využijí své klíčové dovednosti způsobem, který prospěje jak společenskému rozvoji, tak hospodářskému úspěchu firmy. Prostřednictvím spolupráce s předními světovými firmami, neziskovými organizacemi a nadacemi jsme v FSG uskutečnili více než 400 zakázek po celém světě, vydali desítky výzkumných zpráv, publikovali významné články v Harvard Business Review a Stanford Social Innovation Review. Naše myšlenky byly prezentovány mimo jiné v The New York Times, Wall Street Journal, Economist, Financial Times, BusinessWeek, Fast Company, Worth Magazine a NPR.

Více o FSG viz www.fsg.org



CSR CONSULT s.r.o. vznikla v roce 2005 za účelem poskytovat konzultace a poradenství v oblasti společenské odpovědnosti firem. Již několik let se orientujeme na strategické přístupy, které charakterizuje koncepce vytváření sdílených hodnot popsaná společností FSG.

V letech 2011 a 2012 jsme společně s českými pobočkami firem Bayer, Nestle a T-Mobile vytvořili iniciativu zaměřenou na podporu a propagaci konceptu sdílené hodnoty v prostředí České republiky. Jedním z výstupů této iniciativy je právě tento překlad Průvodce vytvářením sdílené hodnoty doplněný o sedm příkladů dobré praxe v České republice.

Více o CSR Consult viz www.csrconsult.cz



Antonio PAYANO Managing Director, Bayer s.r.o.

Firma Bayer se díky svému celosvětovému působení setkává s řadou globálních výzev, které souvisejí se socio-ekonomickým vývojem společnosti a výzvami v oblasti ochrany životního prostředí.

UVědomujeme si, že díky našemu zaměření na inovace, díky našim dlouholetým zkušenostem, našemu know-how a investicím do výzkumu a vývoje máme potenciál na tyto výzvy reagovat - a současně si tak udržet své

postavení na celosvětovém trhu. Věříme, že koncept vytváření sdílené hodnoty nejlépe propojuje náš pohled na dlouhodobý rozvoj firmy spolu s odpovědností, kterou cítíme vůči společnosti.

Oceňujeme, že tento pohled na roli firem a propojení jejich aktivit se společenskými výzvami posiluje již i v České republice a že právě společnost Bayer se stala jedním z průkopníků tohoto trendu.



Torben EMBORG generální ředitel, Nestlé Česko s.r.o.

Nestlé má dlouholeté zkušenosti s podnikáním v oboru výživy na všech kontinentech. Přes čtvrt milionu našich pracovníků zpracovává ve stovkách závodů miliony tun surovin: kávu, mléko, kakao, cukr, vodu. Naše výrobky uspokojují výživové potřeby různých skupin, od kojenců po seniory. Napříč celým řetězcem vytváření hodnoty tak ovlivňujeme řadu partnerů: naše dodavatele, místa, kde působí naše závody, životní prostředí, naše zaměstnance i spotřebitele. Abychom mohli úspěšně dlouhodobě podnikat, musíme vytvářet hodnotu pro naši firmu i pro

společnost, kde působíme. Podnikat odpovědně znamená vytvářet sdílenou hodnotu. Takto pojatý model může pomáhat řešit mnohé společenské výzvy a současně posiluje strategickou konkurenceschopnost firmy. Výzvy, jimž svět čelí, jsou většinou globální, jejich projevy a hloubka se v různých zemích liší. Tento koncept jsme původně analyzovali v Latinské Americe. Příležitosti jsou však i v Evropě. Vytváření sdílené hodnoty se těší stále většímu zájmu i v Česku a jsme rádi, že můžeme tomuto trendu našimi zkušenostmi přispět.



Milan VAŠINA

generální ředitel a člen představenstva,
T-Mobile Czech Republic, a.s.

T-Mobile Czech Republic je členem mezinárodní telekomunikační skupiny Deutsche Telekom, která si stanovila cíl stát se jedním z vedoucích aktérů udržitelného rozvoje v socio-ekonomické a environmentální oblasti. Naše strategie, která jde nad rámec klasické angažovanosti ve společenských problémech, je postavena na třech klíčových prioritách: propojení života a práce, rovné příležitosti zapojení do informační a znalostní

společnosti a to vše s minimalizací dopadu na životní prostředí. Jsme přesvědčení, že produkty, služby a technologie, které nabízíme, mají potenciál přispět k řešení otázek ve zmíněných oblastech. Věříme, že propojení obchodní strategie s potřebami společnosti je cestou, kterou se ubírají firmy, myslící to se svým dlouhodobým působením na lokálním i globálním trhu vážně.



Valerie BOCKSTETTE

ředitelka, FSG

Česká republika nabízí soukromému sektoru nesmírné množství příležitostí. Firmy všech velikostí mají možnost přinést to, v čem jsou nejlepší – inovaci, tvořivost, vyzkoušené podnikatelské modely – a tak reagovat na nenaplněné společenské potřeby způsobem, který prospěje zemi, jejím obyvatelům a také zisku firmy. Vztah mezi naplňováním společenských potřeb způsobem, který vytváří konkurenční výhodu je známý jako vytváření sdílené hodnoty. Tato publikace, doplněná řadou působivých příkladů, popisuje, jak se můžou firmy v České republice vydat na vlastní cestu ke sdílené hodnotě. Pro FSG byla velmi důležitá podpora Hewlett

Packard, která nám umožnila financovat výzkum a vznik anglického originálu této publikace “Shared Value How-to-Guide” v roce 2010. O dva roky později stále vidíme, že námi popsané stavební kameny pro tvorbu sdílené hodnoty jsou pořád platné a že firmy, kterým se daří sdílenou hodnotu vytvářet, jsou úspěšné ve všech těchto stavebních blocích. Je pro nás proto velkým potěšením, že Bayer, Nestle Česko a T-Mobile Czech Republic poskytly své prostředky a partnerství, aby představily tuto práci v českém prostředí. Doufám, že mnoho firem zde najde inspiraci, jak reagovat na potřeby společnosti prostřednictvím svého podnikání.



Peter SOKOL jednatel, CSR Consult s.r.o.

Aktivita mezinárodní konzultantské společnosti FSG sledujeme několik let a v řadě aspektů je považujeme za zcela jedinečné. Už téměř jednu dekádu se její tým snaží popisovat velkou příležitost, kterou nabízí společenské a environmentální problémy pro podnikání firem. Od pojmu strategické CSR se nakonec zakladatelé FSG Mark Kramer a Michael E. Porter dostali k definici konceptu sdílené hodnoty, který je precizně popsán v textu *Creating Shared Value* publikovaném v lednu 2011 v *Harvard Business Review*.

Jsme proto velmi hrdí, že si FSG pro spolupráci v ČR vybralo právě CSR Consult a že jsme mohli společně připravit českou verzi

průvodce vytvářením sdílené hodnoty a doplnit jej o sedm příkladů dobré praxe z českého prostředí. Těch sedm příkladů je důkazem, že potenciál pro sdílenou hodnotu v České republice je, a věříme, že i tento průvodce bude jedním z impulzů, jak jej více využívat.

V rámci konzultantské činnosti CSR Consult budeme i nadále české firmy inspirovat a pomáhat jim hledat takové cesty k řešení společenských problémů, které nabízejí prostor k posílení jejich konkurenční výhody. Koncept sdílené hodnoty zde vytváří řadu jedinečných příležitostí a při jejich hledání nám bude potěšením být vašimi průvodci a partnery.



Weston STACEY Výkonný ředitel, Americká obchodní komora v České republice


Dosud měly firmy na společenskou odpovědnost jednoduchý recept: nejdřív uspět, potom se podělit. Globalizace ale zapříčinila, že tento recept je zastaralý. Za prvé, globalizace zrychlila rozvoj světového systému komunikace, což umožnilo občanským skupinám a zákazníkům komunikovat a organizovat se rychle a efektivně. Za druhé, komunity lidí, zmatené a často bojující s rozsáhlostí nové ekonomiky, kladou větší důraz na integritu a blahobyt své komunity a začaly spojovat to, co kupují, s touhou okamžitě zlepšit svět kolem sebe. Proto dnešní firmy nemohou oddělovat to, co dělají,

od toho, co vracejí do komunit kolem sebe. To, co vracejí zpět, musí být plně a přímo integrováno do toho, co dělají. To je základním předpokladem vytváření sdílené hodnoty (CSV).

Vytváření sdílené hodnoty bude klíčovým faktorem loajality zákazníků i zaměstnanců; bude formovat firemní strategie, jak si dlouhodobě udržet příjmy a věrnost akcionářů; bude v podstatě určovat nejen to, jak je vaše firma oddaná potřebám trhu, ale jak bude trh oddaný vaší firmě. Je to tedy koncept, který si nezaslouží být na okraji zájmu firem, ale naopak v centru jejich pozornosti.

1

Vytváření sdílené hodnoty: Nová firemní (r)evoluce

A close-up photograph of a pair of hands holding a small green seedling with soil. The hands are positioned to support the plant from below, and the soil is dark and rich. The background is a soft, out-of-focus green, suggesting an outdoor setting. The overall image conveys a sense of care, growth, and nurturing.

Zapojení firem do řešení společenských témat bylo až donedávna vnímáno na úrovni nákladů, které pouze ukrájí z koláče zisku. Stále častěji si však firmy uvědomují, že vytvářením společné hodnoty mohou jak prospět společnosti, tak zvýšit svoji konkurenceschopnost.

**Tradiční přístupy k CSR, které staví byznys proti společnosti,
představují promarněnou příležitost pro obě strany.
Nejvyspělejší firmy proto hranice tohoto
paradigmatu překračují.**

**Zapojení firem do řešení společenských témat – široký
prostor zahrnující pojmy jako udržitelnost, společenská
odpovědnost firem (CSR), firemní občanství a sociální
inovace – získává větší pozornost než kdykoli předtím.**

Jak zjistila nedávná studie, 93 procent ředitelů obchodních společností věří, že otázka udržitelnosti bude rozhodující pro úspěch jejich firem.¹ A budoucí lídři byznysu souhlasí: studie z roku 2007 mezi 759 MBA studenty z 11 špičkových obchodních škol odhalila, že účastníci by byli ochotni obětovat sumu až 8 000 dolarů ze svého ročního příjmu, pokud budou moci pracovat pro firmu chovající se eticky.²

Tradičně byly zájmy firem a společnosti definovány jako protichůdné. Základní funkce byznysu byla nahlížena v nejlepším případě jako sociálně neutrální (tzn. vytvářet bohatství, které může být využito ke zvýšení společenského blahobytu), v nejhorším případě jako společensky destruktivní. Firmy byly povzbuzovány k tomu, aby buď zůstaly stranou od společenských témat a zaměřovaly se výhradně na zvyšování finančních výnosů pro své akcionáře, případně aby kompenzovaly údajné škody vůči společnosti a životnímu prostředí vzniklé v průběhu jejich podnikání. V návaznosti na to se mnoho firem omezilo na poskytování filantropických darů a řešení aktuálních obav svých důležitých stakeholderů, aniž by tyto aktivity propojily se zájmy, odborností a vlivem své hlavní činnosti.

Prostřednictvím těchto snah se některým firmám podařilo dosáhnout jistého pokroku. Nicméně obecně stále platí, že tento tradiční přístup k firemnímu zapojení se do společenských témat představuje promarněnou příležitost. Z hlediska společnosti mají tyto přístupy jen velmi malý dopad, který jde zřídka nad rámec výše darované částky. Stejně tak platí, že z pohledu byznysu jsou tyto aktivity nahlíženy pouze z hlediska reputace a dobrého jména firmy, tzn. pojmů, které jsou i přes svou důležitost většinou vágní, obtížně definovatelné a měřitelné, podléhající vnějším vlivům a jen nepřímo spojené s vykonanými aktivitami.

1) Lacy, P., Cooper, T., Hayward, R., and Neuberger, L., "A New Era of Sustainability," U.N. Global Compact and Accenture, June 2010.

2) Montgomery, D.B., and Ramus, C.A., "Including Corporate Social Responsibility, Environmental Sustainability, and Ethics in Calibrating MBA Job Preferences," Stanford Graduate School of Business, 2007.

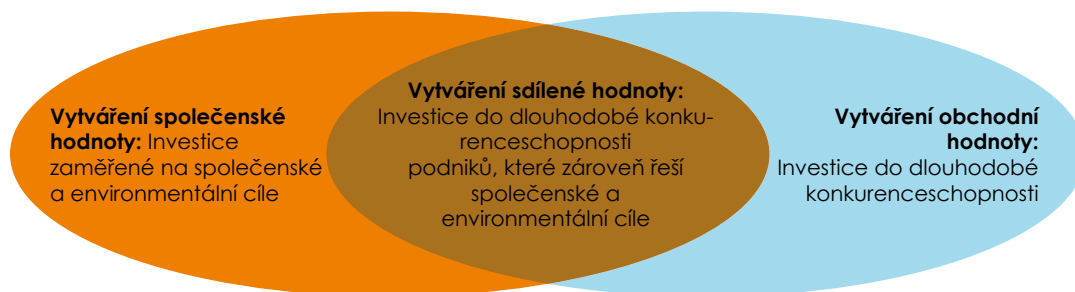
Vytváření sdílené hodnoty:

Nová firemní (r)evoluce

V posledních letech se tato ostrá dělicí linie začala rozmazávat. Stále více firem si uvědomuje, že mohou pomáhat mnohem efektivněji, pokud tyto aktivity propojí se svými klíčovými kompetencemi. Tento přístup jim umožňuje využívat své odborné znalosti, hodnotové řetězce a vliv pro zásadní podporu společenských témat. Například kosmetická společnost The Mary Kay využila sílu svého lobbingu, aby prosadila téma povědomí o rakovině prsu mezi nejdůležitější politickou agendu jednání v Kongresu USA. Obdobně uplatnila nizozemská logistická firma TNT své odborné znalosti při podpoře The World Food Program a pomohla tak zvýšit jeho úspěšnost v boji proti hladomoru a při reakcích na jiné přírodní katastrofy.

Nejvyspělejší firmy začaly pohlížet na své angažování se ve společenských tématech úplně jinou optikou. Spíše než aby neustále nahlížely na byznys a společnost jako na opozici, rozpoznaly svůj obrovský potenciál pro pomoc a podporu společenského pokroku. Současně pochopily, že firmy - chtějí-li prosperovat - jsou závislé na zdravé a dobře fungující společnosti. Tyto firmy se proto snaží vytvářet „sdílenou hodnotu“, tj. zahrnutím společenských témat do svých hlavních obchodních strategií vytvářet užitek pro společnost a současně posilovat svou dlouhodobou konkurenceschopnost (viz obr. 1).³

OBR. 1: SDÍLENÁ HODNOTA



3) O konceptu sdílené hodnoty podrobněji viz Porter, M.E., and Kramer, M.R., "Creating Shared Value," Harvard Business Review, January-February 2011.

Jsme svědky skutečné redefinice hranic kapitalismu. Vytváření společné hodnoty je další stupeň evoluce při kultivování kapitalistického modelu.
Prof. Michael E. Porter, Harvard Business School

•••➤ **Firmy mohou vytvářet sdílenou hodnotu třemi cestami:**

Redefinice hodnotových řetězců. Firmy mohou zdokonalovat kvalitativní, množstevní, nákladové a spolehlivostní aspekty svých vstupů a distribuce a zároveň fungovat jako dobrý správce základních přírodních zdrojů a hybná síla hospodářského a společenského rozvoje. Například v oblastech, kde Nestlé odebírá mléko (tzv. Nestlé milk districts), poskytuje tato společnost komplexní podporu producentům mléka na venkově a současně si tak zajišťuje spolehlivé dodávky více než 5 milionů tun čerstvého mléka za rok z více než 30 zemí. Pobočka společnosti Unilever působící v Hindustánu vytváří svým programem „Project Shakti“ pracovní místa pro ženy na indickém venkově prostřednictvím cenově výhodné distribuční sítě mýdel, šamponů a produktů osobní hygieny v malých obcích. Firma Alcoa svým úsilím o zvýšení recyklace hliníkových plechovek v Severní Americe zase nabízí zajímavý příklad redefinice hodnotového řetězce. Tato iniciativa může snížit emise skleníkových plynů o miliardy tun každý rok, přičemž by Alcoa získala vysoce efektivní zdroj své klíčové suroviny.

Změny ve vnímání produktů a služeb. Firmy mohou uspokojovat společenské potřeby a zároveň poskytovat lepší služby na již existujících trzích, nalézat trhy nové nebo snižovat své náklady prostřednictvím inovací. Příležitosti a zkušenosti existuje celá škála – napříč tématy i průmyslovými odvětvími. Například Hewlett-Packard vyvíjí řadu technologických řešení pro naléhavé problémy ve zdravotnictví a vzdělávání – třeba využití cloud computingu umožňuje snižovat distribuční náklady u vzdělávání, vývoj bezpečnostních značení pak zase pomáhá v boji proti padělaným lékům. Nízkonákladové kapkové zavlažovací systémy Jain Irrigation mají významný dopad na efektivnost využití zemědělské vody v rozvíjejících se (např. Indie), ale i rozvinutých zemích (např. Kalifornie). Podobně GE v rámci svého programu „Healthymagination“ investuje 6 miliard dolarů pro zlepšení přístupu k zdravotní péči a k její širší dostupnosti. K naplnění těchto cílů GE zamýšlí vyvinout 100 nových produktů.

Zlepšování místních podmínek. Společnosti nepůsobí izolovaně od svého okolí. Aby mohly firmy soutěžit a uspět, potřebují spolehlivé místní dodavatele, fungující dopravní a telekomunikační infrastrukturu, přístup k nadaným pracovníkům a efektivní a předvídatelný právní systém. Anglo-americký investiční fond pro malé a střední podniky Anglo Zimele je příkladem společnosti posilující místní podmínky. Od roku 2008 fond investoval více než 3 miliony dolarů do malých a středních podniků působících v těžebním průmyslu, které se nacházejí v oblastech hornické činnosti na území jižní Afriky, a pomohl přitom k vytvoření zhruba 10 000 nových pracovních míst. Místní komunity profitují díky hospodářskému rozvoji, zatímco Anglo-americká společnost má zajištěn snadný a levný přístup k vysoce kvalitním dodavatelům. Iniciativa Cisco's Networking Academy je dalším příkladem. Za posledních 10 let společnost zřídila téměř 10 000 vzdělávacích programů pro síťové administrátory a vývojáře, díky čemuž rozšířila svou náborovou základnu a zároveň podnítila vznik nové zákaznické skupiny na rychle rostoucích trzích.

I když je posun směrem ke sdíleným hodnotám spíše evoluční, představuje revoluční změnu paradigmatu v tom, jak firmy nahlížejí samy na sebe a svou roli ve společnosti. Jak říká prof. Michael E. Porter (Harvard Business School): „Jsme svědky skutečné redefinice hranic kapitalismu. Vytváření sdílené hodnoty je další stupeň evoluce při kultivování kapitalistického modelu.“⁴

4) Prof. Michael E. Porter, v rámci své přednášky na Nestlé/IBLF Creating Shared Value Forum, Londýn, 27. května 2010.

2

Základní kameny vytváření sdílené hodnoty

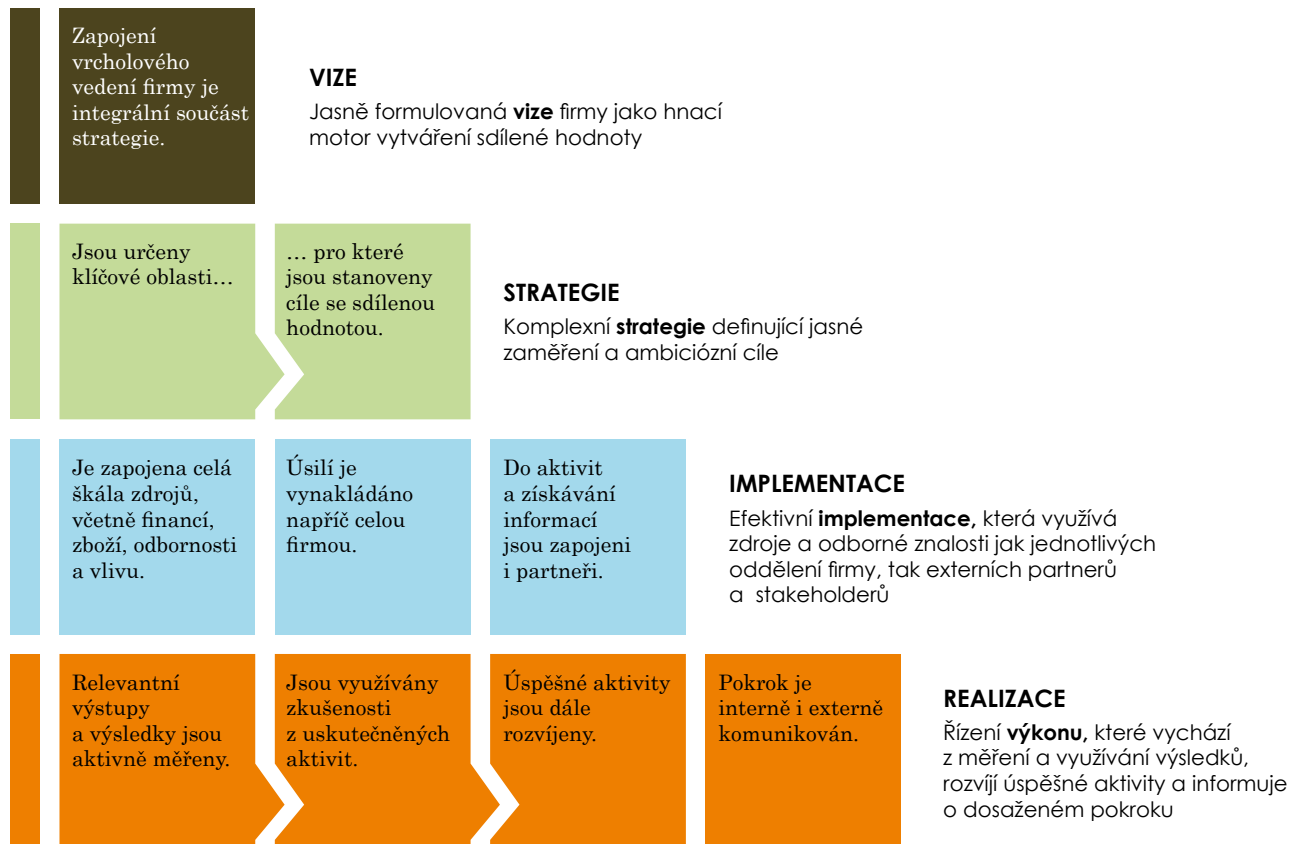
Vytváření sdílené hodnoty může být rozděleno do deseti základních stavebních kamenů – od přijetí jasné vize, přes měření efektů a učení se z vykonaných aktivit, až ke komunikaci výsledků. Dohromady tyto stavební kameny tvoří plán pro převedení myšlenky sdílené hodnoty do praxe.



Firmy, které vytvářejí sdílenou hodnotu, nejprve přijmou jasně formulovanou vizi, jak koncept ve firmě zavést. Pro realizaci této vize vyvíjí komplexní strategii, zapojují celou škálu vnitřních i vnějších zdrojů a směřují svůj výkon k vyšší efektivitě.

Převést myšlenku vytváření společné hodnoty do praxe vyžaduje komplexní úsilí napříč celou firmou.

Správný přístup ke sdílené hodnotě bude pro každou firmu unikátní v závislosti na její strategii, podmínkách a konkurenceschopnosti. Nicméně s ohledem na zkušenosti FSG opírající se o spolupráci s desítkami předních firem bylo identifikováno deset společných stavebních kamenů pro vytváření sdílené hodnoty. Ty nabízejí ucelený návod pro úspěšnou realizaci tohoto přístupu.



•••► **Formulujte vizi firmy jako hnací motor pro vytváření sdílené hodnoty.**

Vytváření sdílené hodnoty začíná vždy explicitním strategickým rozhodnutím vedení firmy. Bez závazku vrcholového vedení je nepravděpodobné, že by firmy mohly mobilizovat zdroje a měnit zaměření a dlouhodobý způsob uvažování, jež jsou klíčové pro smysluplný výsledek. Kromě toho zainteresovaní vrcholoví manažeři udávají tón a podněcují energii a kreativitu napříč firmou. Názor a důvěryhodnost zejména generálního ředitele je důležitým nástrojem pro ovlivnění zúčastněných stran a pro získání dalších spolupracovníků.

Příklad The De Beers Group ukazuje důležitost angažování se vrcholových manažerů. Během poslední dekády firma založila a vedla dvě průmyslové iniciativy, „Kimberley Process“ a „Diamond Development Initiative“, které byly zaměřeny na odstranění nelegálně

Bez závazku vrcholového vedení je nepravděpodobné, že by firmy mohly mobilizovat zdroje a měnit zaměření a dlouhodobý způsob uvažování, jež jsou klíčové pro smysluplný dopad a výsledek.

obchodovaných diamantů z trhu. Tyto diamanty byly využívány na financování konfliktů ve válkou zmítaných regionech a jsou známé také jako „konfliktní“ nebo „krvavé“ diamanty. Iniciativy usilují

o snížení poptávky po krvavých diamantech a poskytují alternativu pro horníky, kteří je dodávají. Ačkoli je třeba ještě mnohé podniknout, vedly tyto snahy k působivým výsledkům. Nabídka krvavých diamantů klesla z přibližně 15 procent světového trhu v 90. letech 20. století na dnešní méně než 1 procento.

Dlouhodobý závazek a vedoucí postavení firmy De Beers k tomuto úspěchu významně přispěly. I po 10 letech je společnost do tohoto úctyhodného úsilí aktivně zapojena. Vrcholoví manažeři – počínaje předsedou představenstva a generálním ředitelem – věnovali této iniciativě velkou pozornost a firma díky tomu dokázala učinit zásadní kroky k zanesení společenských a environmentálních témat do svého přístupu k podnikání. Předseda představenstva Nicky Oppenheimer poznamenává:

„Restrukturalizace, ke které jsme se zavázali v roce 2009, nám poskytla příležitost napevno zakotvit udržitelnost do našeho podnikání a využít synergie, které existují mezi provozováním udržitelného a zodpovědného podnikání na straně jedné a ziskového podnikání na straně druhé.“¹

Společnost **De Beers** se v rámci svého odvětví zaměřila na snahu ukončit obchod s krvavými diamanty. V důsledku toho v posledním desetiletí klesl podíl konfliktních diamantů z přibližně 15% světového trhu na méně než 1%.

1) De Beers, "Report to Society 2009."

Správná strategie by měla nacházet omezené množství skutečných společenských problémů, které představují příležitost pro růst nebo pro snižování nákladů, a stanovit si priority, v nichž je nejhodnější prostor pro zapojení se.

•••➤ **Vytvořte komplexní strategii definující jasné zaměření a ambiciózní cíle.**

Abychom vytvořili sdílenou hodnotu, musí být naše vize převedena do jasné strategie zaměřené na omezený počet relevantních příležitostí a musí formulovat ambiciózní cíle s měřitelným dopadem. Vypracování strategie udává podobu a směr zapojení firmy, přičemž současně zajišťuje, že se její aktivity vzájemně posilují a přispívají ke smysluplným změnám.

Stanovte si klíčová témata pro sdílenou hodnotu. Správná strategie by měla být přizpůsobena tak, aby odrážela jedinečnou pozici dané společnosti, její možnosti a konkurenční prostředí. Měla by nacházet omezené množství skutečných společenských problémů, které představují příležitost pro růst nebo pro snižování nákladů, a stanovit si priority, v nichž je nejhodnější prostor pro zapojení se. Je rovněž důležité, aby proces vyhledávání a určování priorit prováděly firmy interně, než aby hnací silou tohoto procesu byly vnější zájmové skupiny. Tímto způsobem si firmy udrží kontrolu nad svým strategickým programem a maximalizují své šance na uskutečnění strategických cílů takovým způsobem, který vytváří hodnotu jak pro firmu, tak pro společnost jako celek.

Během uplynulých pěti let se průkopníkem v oblasti sdílené hodnoty stala firma Nestlé - ve skutečnosti pojem zavedla právě ona. Firma Nestlé si stanovila jasnou strategii zaměřenou na tři klíčové oblasti: rozvoj venkova, spotřeba vody a výživa. Každá z těchto oblastí má přímý dopad na hlavní činnost firmy. Rozvoj venkova je zásadní pro zajištění spolehlivých a kvalitních dodávek surovin, zejména mléka, ovoce a zeleniny. Podíl zemědělství na světové spotřebě vody činí celých 70 procent, přičemž mnoho světových zemědělských oblastí, z nichž plynou dodávky surovin pro Nestlé, čelí závažnému nedostatku vody. Zaměření se na výživu zase pomáhá firmě odlišit své výrobky a zároveň přispívat ke zdraví a pohodě spotřebitelů.

Ačkoli se firma zaměřuje na uvedená témata, nezapomíná samozřejmě ani na další oblasti, jako je například energetická účinnost. Nicméně vždy je třeba investovat své omezené zdroje a pozornost managementu do těch oblastí, které skýtají pro vytváření sdílené hodnoty největší potenciál.

Stanovte si konkrétní, ambiciózní cíle. Stanovení cílů je zásadní manažerský nástroj pro vytváření sdílené hodnoty. Určuje zaměření aktivit, udržuje vše v chodu a poskytuje základ pro rozdělení interní a externí odpovědnosti. Správně navržené cíle musí být ambiciózní: Stejně jako jednotlivá oddělení firmy nezvyšují svůj výkon, pokud k tomu nejsou tlačena, budou opatrné drobné změny jen těžko impulsem pro významné kroky v oblasti inovací, které mají mít hmatatelný dopad. Firmy ale zároveň hledají rovnováhu mezi přesnou definicí požadovaných výsledků a svobodou pro rozhodování manažerů, jak těchto výsledků dosáhnout.

Firma **Nestlé** si stanovila jasnou strategii zaměřenou na tři klíčové oblasti: rozvoj venkova, spotřeba vody a výživa. Každá z těchto oblastí má přímý dopad na hlavní činnost firmy.

Například Medtronic si jako svou základní misi určil rozšířit přístup ke svým zdravotnickým technologiím. V roce 2010 v rámci „Clinton Global Initiative“ Medtronic oznámil závazek ve výši 1 milionu dolarů na vytvoření platformy pro nepřenosné nemoci (NCD). Tyto nemoci jsou příčinou více než 60 procent všech úmrtí na celém světě, přičemž čtyři pětiny lidí trpících v důsledku nepřenosných nemocí žije v zemích s nízkými a středními příjmy. Tento problém představuje nejen obrovskou výzvu pro oblast veřejného zdraví, ale také rostoucí obchodní příležitost pro společnost Medtronic.

Rozsah ambicí Medtronicu je impozantní. Když firma uvedené investice oznamovala, uvedla rovněž, že plánuje zvýšit počet lidí, kteří používají její přístroje, ze 7 milionů v roce 2010 na 20 milionů do roku 2020. Tím, že veřejně přijala vlastní odpovědnost, má firma větší šanci změnit život té části populace, která trpí nedostatkem. Současně vysílá jasný signál vůči konkurenci, zainteresovaným subjektům a potenciálním partnerům, že tuto výzvu bere velmi vážně.

•••▶ **Při implementaci využívejte a rozvíjejte zdroje a odborné znalosti jak uvnitř, tak vně firmy.**

Jakmile jsou stanoveny ambiciózní cíle pro omezené množství relevantních oblastí, skutečně efektivní firmy mobilizují širokou škálu interních a externích zdrojů. Tento krok uskutečnit prostřednictvím tří základních postupů.

Využívejte firemních zdrojů k řešení problému. Tyto zdroje mohou zahrnovat finanční prostředky, produkty a služby, dovednosti zaměstnanců či politický a obchodní vliv. Nejefektivnější z firem využívají promyšlené kombinace těchto prostředků v oblastech, kde mají nad ostatními aktéry náskok. Například na technologie proti padělání léků využila firma HP svých znalostí, které sahají od snímání a tisku až k mobilním službám a cloud computingu. Firma GE zase vytvořila

Nejefektivnější z firem využívají nápaditých kombinací prostředků v oblastech, kde mají před ostatními aktéry náskok.

partnerství s mediální společností NBC Universal, aby zajistila programy zaměřené na podporu zdraví a wellness, které doplňují její strategii Healthymagination.

Iniciativa firmy Medtronics zaměřená na nepřenosné choroby propojuje firemní

výzkum a vývoj, marketing, dobrovolné pracovníky a filantropické úsilí, aby vyvinula a rozšířila řešení pro chronická onemocnění v oblastech rozvíjejících se zemí. David Etwiler, bývalý viceprezident pro vztahy s veřejností, říká: „Naše vize nás zavazuje, abychom využili všechny své zdroje na zmírnění bolesti, obnovu zdraví a prodloužení života. Díky zaměření se na oblasti, v nichž máme jako firma jedinečné znalosti, naplňujeme naši vizi a zvyšujeme svůj vliv na společnost.“

Firmy by měly vytvářet strategie, které budou obsahovat komplexní a měřitelné cíle pro vytváření sdílené hodnoty a využívat jedinečný potenciál dané společnosti.

Vynaložte úsilí komplexně napříč celou firmou. Ve skutečně efektivních firmách se společenská angažovanost neomezuje pouze na izolované úseky, ale je naopak integrována do široké škály různých rolí a funkcí, přičemž dohled často vykonává sama správní rada. Spíše než působit pouze jako administrátoři grantů či sepisovatelé zpráv, by pracovníci v oblasti CSR a filantropie měli hrát významnou propojovací roli a snažit se zakotvovat postupy a koordinovat multifunkční projekty napříč celou firmou.

Například Alcoa nedávno vytvořila pro směřování svého společenského zapojení pozici vedoucího pracovníka pro oblast udržitelnosti, který je odpovědný přímo správní radě. Jedním z jeho prvních kroků bylo zapojit cíle v oblasti udržitelnosti do všech relevantních oddělení firmy. A tak například úsilí na podporu recyklace není řešeno separátně, ale je řízeno jako obchodní iniciativa ze severoamerické divize válcovaných výrobků, jednoho z hlavních spotřebitelů recyklovaného hliníku.

Spolupracujte s partnery. Většina firem se obrací na své stakeholdery a spolupracuje s nevládními organizacemi, které využívá jako realizační partnery nebo příjemce grantů. Nicméně firmy, které vytvářejí sdílenou hodnotu, jdou mnohem dále. Využívají konzultací, ale nenechají agendu ovládat pouze těmi, kdo jsou nejmocněji slyšet. Zapojují se také do koalic, kde se propojuje řada komplementárních dovedností z celé škály odvětví tak, aby bylo možné řešit společný problém či téma co nejlépe.

**„Nejprve si uvědomte, že nejste nejchytřejší člověk na světě.
Za druhé – nezapomeňte, že ne všichni nejchytřejší lidé pracují
pro vaši společnost. A za třetí – pracujte s nejchytřejšími lidmi.“**

– Dr. Howard-Yana Shapiro, ředitel botanického výzkumu, společnost Mars

Například Mars spolupracuje s IBM a Ministerstvem zemědělství USA na čtení genomu kakaovníku.

Firma doufá, že dokonalejší technologie pomohou pěstovat vysoce ziskové a nemoci-odolné rostliny, což oživí produkci kakaava v západní Africe, která čelí aktuálním výzvám v souvislosti s výnosností plodin. Dr. Howard-Yana Shapiro, ředitel botanického výzkumu společnosti Mars, vysvětluje spolupráci s lidmi mimo firmu takto: „Nejprve si uvědomte, že nejste nejchytřejší člověk na světě. Za druhé – nezapomeňte, že ne všichni nejchytřejší lidé pracují pro vaši společnost. Za třetí – pracujte s nejchytřejšími lidmi.“

Aktivita firmy De Beers v boji proti obchodu s krvavými diamanty, jak bylo popsáno výše, nabízí další příklad toho, jak lze dosáhnout výsledků mimo čtyři stěny samotné organizace. Klíčovým faktorem úspěchu iniciativy bylo zahrnutí daného průmyslu jako celku. Tak bylo možné zastavit obchod téměř úplně a ne jej pouze nechat přeměňovat přes jiné, méně poctivé kanály. Firma spolupracovala s nevládními organizacemi Global Witness a Partnership Africa-Canada, čímž vytvořila neutrální platformu, do níž se mohli zapojit jak konkurenti, například Rapaport Group, tak i partneři v rámci hodnotového řetězce jako Tiffany & Co.

•••➤ **Pro dosažení skutečné efektivity postupujte systematicky.**

Úspěšné strategie pro vytváření sdílené hodnoty jsou řízeny tak, aby přinášely co nejvyšší efektivitu. Dílčí iniciativy je proto nutné uspořádat tak, aby se mohly neustále zdokonalovat, což je klíčový krok pro dosažení ambiciózních cílů. Jak detailněji rozvedeme níže, firmy měří svůj pokrok podle dopadu svých cílů a průběžných milníků. Snaží se poučit ze svých aktivit a na základě nových poznatků provádějí úpravy, zavádějí úspěšné iniciativy, zatímco ukončují ty neúspěšné a v neposlední řadě vše komunikují tak, aby zapojily i své partnery, konkurenty a trhy.

Měřte pokrok podle klíčových indikátorů. Říká se, že co nelze změřit, to nelze řídit“. Firmy, které vytvářejí sdílenou hodnotu, obvykle měří dopad svých opatření oproti výchozí hodnotě, ale také sledují odvozené změny v cílových oblastech.

Cisco měří počet studentů, kteří prošli jejich Networking Academies. Rovněž je ale dále sleduje a zjišťuje, kolik z nich poté získá novou a lepší práci. Podobně Alcoa sleduje celkovou míru recyklace v Severní Americe, než aby jen měřila podíl recyklovaného materiálu použitého ve svých produktech. Tam, kde má vynaložené úsilí dopad na konkurenceschopnost nebo kde ukazatele svědčí o potřebě udělat ještě mnohem více, nebudou firmy s komplexními systémy měření zveřejňovat takové informace externě.

Snaha Nestlé v otázce využívání vody pro zemědělské účely nabízí poučný příklad. Firma záhy zjistila, že její dosavadní přístup – tj. sledování průměrné spotřeby vody dle hmotnosti produktu - nebylo ani relevantní, ani dostatečně diferencované s ohledem na problém, který se snažila řešit. Úspora vody ve fázi zpracování zůstala důležitým indikátorem, vyšší prioritu ale dostala otázka přístupu zemědělců k dostatečnému množství vody tak, aby dokázali udržet produkci surovin, na nichž je firma závislá.

**Říká se, že co nelze změřit,
to nelze řídit.**

Firma si dále uvědomila, že ne všechny oblasti vyžadují stejnou péči. Přístup ke zdrojům vody je kritickým problémem ve vyprahlých (aridních a semi-aridních) regionech, jakými jsou severozápadní Indie, severní a střední Mexiko a Jižní Afrika, kde jsou podzemní vody nadměrně využívány a povrchové vody je nedostatek. Naopak v místech, kde je zdrojů sladké vody dost, je přístup k vodě důležitý méně. Proto Nestlé vyvinulo vlastní analytický nástroj k měření ohroženosti různých vodních zdrojů. To napomáhá určovat, kam by měla být soustředěna pozornost v rámci hodnotového řetězce, a zároveň monitorovat změny a sledovat zlepšení. Tento systém umožňuje společnosti neustále se přizpůsobovat a soustředit své investice v místech nejvíce potřebných a s nejvyšší návratností vlastních zdrojů.

Pokrok a výsledky by měly být měřeny podle definovaných podnikatelských a společenských cílů. Naše úsilí by mělo být neustále přizpůsobováno a zdokonalováno, slibné iniciativy bychom měli rozvíjet.

Efektivní měření zásadním způsobem závisí na komplexnosti strategie. Firma Nestlé byla schopna správně identifikovat nedostatek vody jako hlavní oblast svých analýz, protože se od počátku zaměřovala na využívání vody v zemědělství jako na hlavní problematiku v rámci sdílené hodnoty. Podobně tomu bylo i v případě firmy Alcoa, kdy se hlavním indikátorem stala míra recyklace místo uhlíkové stopy, kterou tato míra implikuje. Důvodem byla skutečnost, že si firma jako příležitost pro vytvoření sdílené hodnoty určila právě zvýšení dodávek recyklovaného hliníku. Pro společnosti, které se snaží rozvíjet systém měření, aniž by si vytyčily jasný soubor cílů v oblasti sdílené hodnoty, bude pravděpodobně náročné rozhodnout se, které ze stovek možných metrik jsou nejvíce relevantní a nákladově efektivní.

Poučme se z měření a zvyšujeme své úsilí. Nejúspěšnější iniciativy neustále hledají příležitosti, jak maximálně zhodnotit své investice a jak upravit ty aspekty, které nefungují podle očekávání. Například McDonald's využil potenciál své sítě franšíz, aby identifikoval příklady nejlepší praxe. Prostřednictvím webových stránek www.bestpractices.mcdonalds.com umožňuje franšízám sdílet nápady pro ekologičtější provozní postupy. Využitím nápadů z široké sítě zdrojů dokáže firma rychleji a efektivněji dostát závazkům na snížení produkce skleníkových plynů.

McDonald's využil potenciál své sítě franšíz, aby identifikoval příklady nejlepší praxe.

Podobně zajímavý je způsob průběžné identifikace a řešení problémů v případě firmy Nike. Tato oděvní firma jde nad rámec jednoduchých ukazatelů pokroku. Její systém dokáže identifikovat a rozlišit původní příčiny problémů a výzev, kterým společnost a její dodavatelé čelí. To umožňuje nejen nacházet oblasti, které vyžadují pozornost, ale také jednat způsobem, který zvyšuje pravděpodobnost úspěchu.

Zaměřte se na významné problémy. Příležitosti vytvářet sdílenou hodnotu často leží ve velkých a složitých společenských problémech. Chceme-li najít jejich řešení, je nezbytné jednat ve velkém. Jinak bude dopad na společenský pokrok i na firemní konkurenceschopnost zanedbatelný. Mobilní bankovníctví M-PESA firmy Vodafone ukazuje výhody práce ve velkém rozsahu. Služba se rozrostla z původně pilotní iniciativy v Keni až do velikosti, která odpovídala odhadem 20 procentům HDP země. Posléze se rozšířila do dalších zemí, včetně Tanzanie, Fidži, Afghánistánu a Jižní Afriky. Ke konci roku 2010 měla služba více než 11 milionů registrovaných zákazníků.

K dosažení takové úrovně musí firmy pomocí komplexních systémů měření pokroku systematicky vyhledávat vysoce efektivní iniciativy, a poté pro tyto iniciativy přesouvat zdroje od těch méně úspěšných. Je důležité vést tento proces velmi citlivě, zejména pokud s sebou nese vyřazování starších programů, ke kterým mají stávající zaměstnanci často silný citový vztah.

Raději než na budování dobré pověsti by se komunikace měla zaměřit na informování klíčových interních a externích stakeholderů a jejich zapojování do tvorby sdílené hodnoty.

Dow Chemical nabízí na svých internetových stránkách čtvrtletní aktualizace řady ukazatelů a vyzývá čtenáře, aby sledovali výkonnost společnosti.

Každopádně odstoupení od méně úspěšných projektů je nezbytným krokem pro to, abychom ubezpečili vedení společnosti a akcionáře, že vytváření sdílené hodnoty neznamená jednoduše věnovat širší okruh zdrojů na tytéž činnosti. Například Intercontinental Hotels Group pracuje se svými franšízami na konceptu globální strategie, zaměřené na lokální ekonomické příležitosti. Skupina postupně utlumuje méně strategické aktivity rozvíjené na místních úrovních, například za lepší životní podmínky zvířat, aby se mohla zaměřit na iniciativy s větší perspektivou.

Komunikujte pokrok uvnitř i vně firmy. Efektivní společnosti jdou v mnohém za rámec tradičního reportování o CSR. Využívají k tomu celou škálu metod komunikace tak, aby cíleně dosáhly na všechny specifické skupiny. Tyto organizace mají jasnou představu o tom, kdo přijímá jimi poskytované informace, co tito lidé potřebují vědět a jak jejich potřeby efektivně uspokojit. Novo Nordisk

například poskytuje podrobné údaje o svém společenském a environmentálním chování, a to ve formátu, který je podobný jeho finančním výkazům, čímž investorům a analytikům pomáhá snadno začlenit tyto informace do celkového hodnocení výkonu firmy. Dow Chemical nabízí na svých internetových stránkách čtvrtletní aktualizace řady ukazatelů a vyzývá čtenáře, aby sledovali výkonnost společnosti. Interaktivní systém reportování firmy SAP zase umožňuje jednotlivým čtenářům vytvářet si vlastní přehledy obsahující ty informace, které potřebují.

Interní komunikace je zvláště důležitá. Zapojení zaměstnanců je již dlouho jádrem společenské odpovědnosti a angažovanosti. A pro firmy, které usilují o vytváření sdílené hodnoty, to platí obzvlášť. Princip totiž vyžaduje aktivní zapojení celé řady firemních funkcí. Abychom u zaměstnanců mohli rozvíjet smysl pro spoluúčast, musí tento koncept nejprve pochopit a vzít jej za svůj.

HP například zapojilo více než 150 seniorních manažerů, aby komunikovali firemní strategii pro společenské inovace a získávali tomuto přístupu podporu mezi stakeholdery. Firma se rovněž

Interní komunikace je zásadní složkou jakékoli snahy o vytváření sdílené hodnoty v rámci dané firmy.

podílí na iniciativě U.S. National Lab Network - online vzdělávací aktivitě Bílého domu, do níž jsou zapojeni firemní dobrovolníci i ostatní, kteří podporují vzdělávání v oblasti vědy, technologie, strojírenství a matematiky, s cílem budovat a udržovat podporu v rámci širší pracovní síly. Podobně Siemens pro tento

účel vytvořil pozici pro interní zapojení zaměstnanců. Jak rozebereme v další části, interní komunikace je zásadní složkou jakékoli snahy o vytváření sdílené hodnoty ve firmě.

3

Začínáme

Zakotvení tvorby společné hodnoty ve firmách bude pravděpodobně vyžadovat proces dalekosáhlých změn. Přestože se detaily tohoto procesu budou u každé firmy lišit, můžeme identifikovat tři společná východiska.

Vytváření sdílené hodnoty vyžaduje nejen nové úvahy o tom, jak a proč se firmy angažují ve společenských tématech, ale také volbu nového přístupu.

Přijetí agendy sdílené hodnoty často vyžaduje zásadní změnu myšlení v rámci firmy.

Tradiční přístupy mají sklon pohlížet na firemní úsilí o zapojení se do řešení společenských témat jako cosi funkčně odděleného od samotného byznysu. Firmy, které tento pohled sdílejí, snad i uznávají nutnost v rámci společenských témat aktivně konat a chápou užitečnost v širokém propojení takových aktivit s cíli a filosofií byznysu. Jejich aktivity se však typicky skládají z osamocených programů realizovaných speciálními týmy, často zaměřených na externě definované priority. Takové aktivity jsou na podnikání firmy závislé, netvoří však jeho nedílnou součást. Firemní cíle jsou definovány především v perspektivě změn v interním a externím renomé, ať již mezi nátlakovými skupinami, potenciálními novými či současnými zaměstnanci.

Vytváření sdílené hodnoty vyžaduje odlišný způsob uvažování. Zapojení se do řešení společenských témat je chápáno jako dlouhodobá investice, podstatná pro obchodní úspěch, stejně jako je tomu u výzkumu a vývoje. Místo toho, aby firma reagovala na vnější tlaky, definuje si vlastní priority, založené na jasném porozumění svým obchodním cílům, svému vlivu na společnost a dopadu společenských problémů na vlastní konkurenceschopnost. Reputace a zapojení zaměstnanců jsou stále důležité, ale jsou hlavně důsledkem firemního úsilí, nikoli jeho hlavním motivem. Aktivity jsou - na rozdíl od přístupu založeného na izolovaných iniciativách - zakotveny a koordinovány napříč celou firmou. Za pokrok v dané oblasti jsou odpovědni manažeři na všech úrovních firmy.

Posun firmy směrem k přístupu založenému na vytváření společné hodnoty pak jednoznačně vyžaduje důkladný proces komplexních změn. Detaily tohoto procesu se liší u každé firmy, v závislosti na jejích cílech, postavení, historii a kultuře. Nicméně je možné identifikovat tři společné oblasti platné pro všechny firmy, které chtějí směrem k vytváření sdílené hodnoty vykročit.

•••► **Firmy by měly působit zevnitř ven a shora dolů.**

Vytváření sdílené hodnoty vyžaduje přehodnocení vztahu firmy a společnosti. Firmy by si měly nejprve určit jasnou vizi a směr a ty pak systematicky zapracovávat do své korporátní DNA.

Společnost HP zahájila dalekosáhlý proces změn, aby zakotvila vytváření sdílené hodnoty do celkové struktury podniku. Aby tento přístup fungoval, bylo třeba zapojit zaměstnance společnosti. Stejně jako řada firem obdobné velikosti, HP využívá předností maticové organizační struktury, která manažerům poskytuje vysoký stupeň autonomie. Chce-li být firma úspěšná, musí přesvědčit své manažery, aby zahrnuli cíl vytváření sdílené hodnoty do plánování a výkonu své práce.

Obdobný přístup praktikuje mnoho dalších společností. Například Houghton Mifflin Harcourt se snaží využít svou vedoucí pozici mezi nakladateli učebnic ke zlepšení studijních výsledků studentů, kteří jeho knihy používají. Jeho nový tým zaměřující se na vytváření sdílené hodnoty proto proaktivně zapojuje vedoucí pracovníky na různých úrovních firmy od výzkumu výrobku až po globální dodavatelský řetězec.

U takto ambiciózních snah platí, že je v prvé řadě nutné získat si srdce i mysl vrcholových manažerů. I ve firmách s plochou hierarchií platí, že korporátní vedení udává tón. I když může být lákavé vytvářet tlak zdola nahoru – a je jednoznačně dobrý nápad zapojit co možná nejvíce zaměstnanců – sdílená hodnota závisí vždy na strategickém směřování celé korporace. Pokud ti, kdo jsou odpovědní za směřování vývoje firmy, nejsou o konceptu přesvědčeni, celý proces se velmi pravděpodobně časem zastaví.

Vývoj firemní strategie **HP** sloužil od počátku jako platforma k zapojení vrcholových manažerů.

V případě HP začala firma zapojovat vrcholové vedení již během procesu vytváření strategie. Kromě průzkumu vnějších podmínek a konkurence firma pečlivě promýšlela vazby mezi společenskými tématy a firemní strategií a provedla celofiremní audit dosavadních aktivit v oblasti své společenské odpovědnosti. Prostřednictvím seminářů a individuálních rozhovorů bylo zapojeno více než 150 vrcholových manažerů z celé společnosti. Vedle získání cenných informací ke zlepšení firemní strategie umožnily tyto rozhovory vytvořit nový tým firemních „ambasadorů“, kteří dokázali dominovým efektem vzbudit nadšení a odhodlání pro implementaci tohoto přístupu.

Zavedení principu sdílené hodnoty může vyžadovat několikaleté úsilí a mělo by začít na úrovni vrcholového managementu firmy. Měření a prokazování pokroku umožňuje proces zaváděných změn udržovat v pohybu.

•••► **Zavedení principu sdílené hodnoty vyžaduje čas.**

Vytváření sdílené hodnoty vyžaduje energii, houževnatost a trpělivost. Často může trvat několik let, než firma tuto myšlenku do svého podnikání plně integruje. Například společnost Nestlé začala vytvářet svou strategii sdílených hodnot v roce 2004 a její úsilí zavést tento přístup do podnikání stále probíhá. Podobně i HP očekává, že implementace strategie vytvořené v roce 2009 bude otázkou mnoha dalších let.

S ohledem na zachování dynamiky je proto zvláště důležité identifikovat a navenek komunikovat veškeré rané úspěchy. V mnoha případech tyto rychlé úspěchy pocházejí z minulých programů, které - ač jsou propojeny se strategií - předcházejí jejímu vytvoření a implementaci. Například péče o oblasti, kde Nestlé nakupuje mléko (Nestlé milk districts) funguje od 20. let minulého století, ačkoli společnost výslovně definovala svou strategii sdílených hodnot až v roce 2004. Tyto oblasti však představují pro implementaci uvedené strategie důležitou oporu a zároveň působí jako ilustrativní vize firmy v oblasti společenské angažovanosti. Provedení auditu či obdobné aktivity k nalezení nosných iniciativ jsou důležitým prvním krokem každé firmy, která se chce zmiňovaným směrem ubírat.

Monitorování výsledků je nezbytné jak pro udržení iniciativ v chodu, tak pro sledování pokroku. Komplexní měření mohou být náročnější, než na jaká jsou mnozí manažeři navyklí. Firmy jsou často zvyklé, že získání podrobných údajů o efektivitě trvá týdny i měsíce, a to zejména v oblastech jako je komunikace a marketing, kde se na aspekty angažovanosti a postavení firmy ve společnosti dohlíží. Identifikace dopadu společenských investic ale může trvat i mnohem déle. Proces má obvykle více společného se snahou předpovídat ziskovost nového obchodního produktu, než s posuzováním reakce na nové marketingové kampaně. A jak skutečně uspět, může být v tomto případě dokonce ještě méně zřejmé.

Pro udržení angažovanosti a entuziasmu zaměstnanců i vrcholového managementu je klíčové zasadit zmíněná měření do jasně artikulované strategie. Měl by být sledován pokrok vzhledem k cílům a naplňování zvoleného plánu. Zároveň je nutné průběžně aktualizovat strategii s ohledem na nové informace a skutečnosti. Bez takto komplexního rámce bude jen obtížné odpovídat na otázky týkající se pokroku a úspěchu jednotlivých iniciativ. A spolu s tím bude rozptýlováno počáteční nadšení, které může právě komunikací výsledků a úspěchů podnitit.

Monitorování výsledků je nezbytné, jak pro udržení iniciativ v chodu, tak pro sledování pokroku.

V budoucnu budou prosperovat především ty společnosti, které předvídají a využívají nové hranice konkurenční výhody a aktivně spoluvytvářejí prostředí, v němž působí, než než aby na něj pouze reagovaly.

•••► **Spíše než projektové manažery vyžaduje proces manažery pro řízení změn.**

Řízení procesu změn vyžaduje jak odlišný přístup manažerů v oblasti CSR, udržitelnosti a filantropie, tak také nejvyššího vedení, které celý proces dozoruje. Podle starého modelu se tito manažeři primárně zaměřovali na vnější vztahy: administrace grantů, jednání se stakeholdery, vytváření partnerství a komunikaci.

Tyto činnosti jsou pro vytváření společné hodnoty stále nezbytné, již ale nesehrávají ústřední roli. Místo toho je hlavní důraz kladen na podporu a řízení změn. To vyžaduje nový soubor dovedností: manažeři musí umět dohodnout, zprostředkovat a koordinovat (nikoli nutně přímo provádět) celou škálu aktivit napříč firmou i mimo ni.

V Houghton Mifflin Harcourt vytvořili pozici na úrovni viceprezidenta firmy pro dohled nad vytvářením sdílené hodnoty.

Klíčové jsou rovněž úzké vazby na vedení firmy a dostatečná manažerská kompetence jednat. Kde tyto prvky dosud chybí, vytvořila řada firem přecházejících na princip sdílené hodnoty seniorní pozice s odpovědností za realizaci této změny. Dobrým příkladem je vedoucí pracovník pro udržitelnost firmy Alcoa, případně vytvoření pozice na úrovni viceprezidenta

pro dohled nad touto změnou ve firmě Houghton Mifflin Harcourt. Běžné je i vytvoření odpovědného dohlížecího orgánu, jako je například Výbor pro veřejnou politiku na úrovni samotného představenstva HP.

Celá oblast vytváření sdílené hodnoty je stále v rané fázi svého vývoje. Ačkoli řada společností už několik základních kamenů úspěšně postavila, jen málo z nich zatím skutečně vyniklo v plné šíři. Nicméně, správnost dlouhodobého směřování modelu je nepochybná. V budoucnu budou prosperovat především ty společnosti, které předvídají a využívají nové hranice konkurenční výhody a aktivně spoluvytvářejí prostředí, v němž působí, než než aby na něj pouze reagovaly.

Implementace principu sdílené hodnoty je příležitostí nejen přispívat k dobrým skutkům, ale také nově definovat základní firemní strategie, přetvářet společnost a vytvářet hodnotu pro vlastníky firem. Doufáme, že vám poskytnutý materiál pomůže tento proces uvnitř vaší firmy nastartovat.

Společnost Cisco se od svého vzniku v roce 1984 zaměřuje na vývoj síťových řešení a jejich dodávání na trh. Svůj přístup ke společenské odpovědnosti nejlépe vystihuje názvem zprávy z roku 2011 – Z násobení dopadu prostřednictvím potenciálu sítí.¹ Důraz na inovace (firma investuje zhruba 13% svých příjmů do výzkumu a vývoje), nejmodernější technologie a samozřejmě lidské zdroje umožňuje využití inteligentních sítí pro řešení řady globálních i místních společenských problémů souvisejících s přístupem ke vzdělání, ke zdravotní péči, s ochranou životního prostředí (prostřednictvím řešení pro významné úspory energie), apod.

Cisco však postupně s rozvojem své činnosti narážela na problémy související s celosvětovým nedostatkem odborníků znalých síťových technologií. Tento nedostatek byl – a v řadě ohledů i stále zůstává² – zásadním omezením pro růst obchodních příležitostí a inovací v daném sektoru.

Zlepšování místních podmínek – Cisco Networking Academy

V reakci na výše uvedené překážky se společnost Cisco rozhodla vytvořit program síťových akademií (Networking Academies, dále jen NetAcad), které by poskytovaly vzdělávací programy kombinující webová a instruktorská školení spolu s praxí v laboratorním prostředí. Tyto akademie byly vytvářeny i na středních školách, a to primárně v ekonomicky znevýhodněných regionech. V současnosti nabízejí NetAcad program, který každoročně napomáhá stovkám tisíc studentů na celém světě získat dovednosti potřebné v oblasti moderních IT technologií a současně další (obecné) dovednosti důležité pro uplatnění na trhu práce v 21. století (řešení problémů, týmová práce, kritické přemýšlení apod.). Nejedná se tedy o klasické produktové vzdělávání, ale o komplexní program, po jehož absolvování mají studenti základní znalosti, které jim umožní pracovat s jakýmkoli technologiemi. Studenti však přirozeně v kurzech pracují s technologiemi Cisco, přičemž firma předpokládá, že budou mít v budoucnu otevřenější přístup s nimi i dále pracovat. Absolventům rovněž tato příprava umožňuje získat i průmyslový

certifikát, čímž významně zvyšují svůj potenciál na trhu práce. V současné době tak funguje již více než 10 tisíc akademií ve 165 zemích světa a v programu je zapsáno přes 1 milion studentů.

Cisco vnímá prostředky investované do NetAcad jako dlouhodobou investici, která, na straně jedné, řeší obecný problém nedostatku odborníků znalých síťových technologií, na straně druhé rozšiřuje příležitosti společnosti Cisco na trhu, neboť vyškolení odborníci jsou otevření navrhnout a spravovat právě její produkty. Tato skutečnost se odráží nejen v samotných zvyšujících se ziscích společnosti, ale obecně i v posilování vazeb firmy s hlavními dodavateli, místními obchodníky a vládními institucemi.

Cisco Networking Academy v České republice

S nedostatkem kvalifikovaných odborníků a talentů se Cisco setkalo i v případě ČR, a tak i zde byl před 12 lety program zaveden. Na území ČR nyní působí již 76 síťových akademií, které byly vytvořeny na středních a vysokých školách a pomáhají kontinuálně vychovávat nové odborníky v oblasti počítačových sítí. V počátcích fungování programu NetAcad byl měřítkem úspěchu samotný počet akademií. Před zhruba 7 lety však došlo v tomto přístupu ke změně a v současnosti se primárně sleduje počet studentů, na které má program skutečný dopad. Toto je klíčové hledisko i pro

udržitelnost programu jak na globální, tak místní úrovni. Očekávaný počet studentů, kteří by se měli do programu NetAcad v ČR zapojit, je zhruba 10 000. Aktuálně jich program oslovuje zhruba 8 500.

Za klíčový aspekt je považován fakt, že díky strategickému přístupu k udržitelosti programu byla rozvinuta úzká spolupráce se školami. Ta vedla k integraci kurzů NetAcad do vzdělávacích programů na středních odborných i vysokých školách. Již zhruba 3 800 osob dokončilo celý okruh kurzů a je tak připraveno pro získání průmyslového certifikátu. Do některého ze vzdělávacích kurzů v celém portfoliu programu NetAcad se pak zapojilo již více než 23 000 lidí.

V ČR však iniciativa společnosti Cisco z hlediska podpory vzdělávání nových odborníků pro počítačové sítě šla ještě dále a důležitým způsobem ovlivnila i systémovou úroveň celého problému. V průběhu přípravy a realizace kurikulární reformy, která je jednou z nejzásadnějších reforem českého vzdělávacího systému od roku 1989, se odborníci společnosti Cisco zapojili do pracovní skupiny Národního ústavu odborného vzdělávání pro IT, která měla za úkol vydefinovat standardy v dané oblasti pro Rámcový vzdělávací program pro obor

vzdělání Informační technologie. Cisco tak díky své odbornosti a povědomí o budoucím rozvoji v sektoru IT mohlo strategicky ovlivnit i vývoj vzdělávacího systému na národní úrovni. Vycházelo přitom z globální zkušenosti společnosti a z několika celoevropských studií. A to včetně těch, které si sama společnost nechala na globální úrovni vypracovat.³

Společnosti Cisco tato iniciativa přinesla nejen možnost posílení udržitelosti programu síťových akademií v ČR, ale i další podporu partnerství se sítí spolupracujících škol. Pro Cisco samotné se jedná i o vzorový příklad spolupráce firmy a vzdělávacího sektoru, kdy je firma schopná lépe definovat očekávané trendy v daném oboru a napomoci tak vzdělávacímu systému lépe definovat požadavky na budoucí absolventy.

Novou výzvou je pro Cisco rostoucí důraz na celoživotní vzdělávání, které se sice v zemích střední a východní Evropy rozvíjí velmi pomalu, nicméně demografický trend je v tomto ohledu neúprosný. Cisco si proto uvědomuje potřebu vstoupit svými aktivitami i do tohoto segmentu, a to mj. v rámci budování Národní soustavy kvalifikací při definování profesní kvalifikace Správce sítě pro malé a střední podniky.

1) Multiplying impact through the power of networks (2011 CSR report) – dostupné na: <http://www.cisco.com/web/about/ac227/csr2011/index.html>

2) Podle studie analytické společnosti IDC bude v roce 2015 až 90 procent pracovních míst vyžadovat alespoň základní počítačové znalosti a podle analýzy Evropské komise „Digitální agenda pro Evropu“ by tou dobou mohlo v Evropě chybět až 700 000 IT odborníků. Podle Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí vzroste v ČR do roku 2015 počet pracovních míst v sektoru IT v průměru o 20 procent a přibude tak téměř 23 000 nových pracovních míst. (Zdroj: TZ Cisco, 26.3.2012)

3) The Learning Society (2010); Networking Skills in Europe: Will an Increasing Shortage Hamper Competitiveness in the Global Market? IDC White Paper (2005).

Česká spořitelna (dále jen ČS) je největší bankou na českém trhu - disponuje nejširší sítí poboček i bankomatů, jejich služeb využívá přes 5 milionů klientů a o chod banky se stará 10,5tis. zaměstnanců. Společenská odpovědnost je pro ČS klíčovým principem, a to již od počátku svého vzniku v roce 1825, odkdy se aktivně podílí na veřejném životě a rozvoji společnosti. První spořitelní instituce na území dnešní ČR tehdy vznikla s cílem pomáhat chudší a střední třídě získat větší ekonomickou nezávislost. Princip společenské odpovědnosti v ČS přetrvává dodnes, a to v rámci všech tří oblastí CSR a zejména ve vztahu ke klientům prostřednictvím nabízených služeb a produktů. ČS se dlouhodobě soustředí na vzdělávání, především v oblasti zvyšování finanční gramotnosti, a učí tak českou veřejnost lépe hospodařit s financemi. Pomáhá také lidem v nouzi, seniorům či lidem bojujícím s drogovou závislostí.

Změny ve vnímání produktů a služeb – Financování sociálního podnikání

V ČR je přibližně stovka podniků, která se věnuje tzv. sociálnímu podnikání¹, přičemž dle názorů odborníků tento segment do budoucna poroste, ať již skrze podnikatelské záměry dnešních neziskových organizací, tak i jako start-upy podnikatelů, kteří budou od začátku své podnikání koncipovat s ohledem na hodnotu jak pro vlastníky, tak i pro společnost a komunitu. Přístup sociálních podniků k bankovním úvěrům je však velmi obtížný, protože banky na ně mají stejné nároky jako na klasické komerční subjekty. V konečném důsledku tak sociální podniky nemohou úvěry využívat. Z průzkumu České spořitelny mapujícího potřeby sociálních podnikatelů rovněž vyplynulo, že situace, kdy jsou tyto firmy plně závislé na státních dotacích či sponzorských darech, není dlouhodobě udržitelná. Problematický přístup k financování však omezuje rozvoj těchto firem, a tím i jejich sociální dopad.

ČS se proto díky propojení své obchodní strategie se strategií společenské odpovědnosti firmy² rozhodla spustit v roce 2011 jako první banka na českém trhu pilotní projekt s názvem **Financování sociálních podniků (Social Enterprise Finance - SEF)**, který poskytuje úvěry sociálním podnikatelům v ČR. Umožňuje jim získat finanční prostředky, které mohou

použít podle svého uvážení na rozšíření podnikání či na rozvoj organizace jako takové.

Na počátku rozhodnutí jít tímto směrem bylo zpracování již výše zmíněných analýz situace sociálních podniků v ČR, jaká jsou jejich očekávání a překážky rozvoje. Analýzy mj. potvrdily, že tyto podniky od bank neočekávají charitu, chtějí být jejich plnohodnotným partnerem, nicméně potřebují v některých ohledech specifický individuální přístup.

Pilotní dvouletá fáze projektu byla zahájena 1. srpna 2011 s rozpočtem 30 mil. Kč. Podmínkou celého projektu, aby byla zajištěna jeho udržitelnost, resp. další rozvoj, bylo, že banka po zohlednění všech vložených nákladů nesmí být ztrátová. Byly tak přesně vyčísleny náklady ze strany banky (a to včetně lidských zdrojů, které se celému projektu věnují) a nastaveny indikátory pro měřitelnost výstupů na konci pilotní fáze. Do projektu byla v jednotlivých fázích zapojena skupina expertů (včetně např. credit risk manažera), kteří se věnovali nastavení obecných i individuálních podmínek úvěru, zhodnocení jednotlivých žádostí, ale i podpoře sociálních podniků formou poradenství a konzultací. ČS tak podporuje sociální podniky/podnikatele i prostřednictvím partnerství v koučinkové části programu Akademie sociálního podnikání Nadace VIA. Součástí služeb je i individuální poradenství odborníků České spořitelny a odborného

garanta projektu, kterým je Nadace VIA³.

Žádosti sociálních podniků o úvěr mohly být podávány do 30. září 2011. V rámci vyhodnocení byla posouzena kritéria žadatele podle definice sociálního podniku, který vytvořila Tématická síť pro rozvoj sociální ekonomiky TESSEA. Dále byla credit risk manažerem vyhodnocena životaschopnost a minimální kritéria credit risku (tzn. aby úvěr daný podnik spíše nezničil, než aby mu pomohl v rozvoji). Během pilotní fáze byly dosud poskytnuty dva úvěry: první pro sociální podnik občanského sdružení Institut pro ženy⁴ Viva Ostrava - coworkingové centrum⁵, druhý pro sociální podnik obecně prospěšné společnosti Skok do života⁶ Bistro u dvou přátel⁷. Jak potvrzují zástupci sociálního podniku, získat úvěr od České spořitelny bylo pro jejich záměr zásadní, neboť se jednalo o jedinou banku, která poskytla úvěr i sociálnímu podniku. Klíčové zde byly otevřená komunikace a flexibilita poradenství ze strany banky.

Důležitým aspektem úspěšného průběhu financování je z pohledu banky adekvátní podpora již v přípravné fázi žádosti o úvěr, včetně pomoci s otázkami ohledně řízení projektu, cash flow, apod. A právě na tyto oblasti se zaměřuje další projekt ČS, který pro sociální podniky a neziskové organizace pořádá pravidelné vzdělávací semináře.

Protože banka prozatím nevyčerpala alokovaných 30 mil. Kč, spustí během první poloviny roku 2013 další časově omezenou výzvu, během které budou moci sociální podniky žádat o úvěr. V druhé polovině roku 2013 pak proběhne vyhodnocení pilotního projektu, který by měl vést k tomu, že se poskytování úvěru sociálním podnikům stane standardním produktem banky.

1) Sociální podnikání jsou podnikatelské aktivity prospívající společnosti a životnímu prostředí. Hraje důležitou roli v místním rozvoji a často vytváří pracovní příležitosti pro osoby se zdravotním, sociálním nebo kulturním znevýhodněním. Zisk je z větší části použit pro další rozvoj sociálního podniku. Pro sociální podnik je stejně důležité dosahování zisku i zvýšení veřejného prospěchu. (definice podle Tématické sítě pro podporu sociální ekonomiky TESSEA)

2) Strategie CSR ČS na léta 2011-2013 s názvem „Investujeme pro budoucnost“ zahrnuje vedle jiných také podporu sociálního podnikání – více viz <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/strategie-csr-ceske-sporitelny-2011-2013-d00014457>

3) Nadace VIA rovněž zajišťuje program pro neziskové organizace, jehož cílem je naučit tyto organizace sociálně podnikat.

4) <http://www.institutprozeny.cz/>

5) <http://vivaostrava.cz/>

6) Obecně prospěšná společnost SKOK do života poskytuje na území Hradce Králové kvalitní služby, které umožňují lidem s mentálním postižením získat sebedůvěru, samostatnost a odpovědnost, aby vnímali svůj život jako smysluplný a srovnatelný s životy ostatních lidí.

7) <http://www.skokdozivota.cz>
<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/regiony/166590-bistro-u-dvou-pratel-v-rezii-mentalne-postizenych/>

Společnost Škoda Auto a.s. je jednou z největších firem působících na trhu v České republice¹ a svými závody expanduje i do dalších zemí Evropy a Asie. Ve své strategii společenské odpovědnosti se v rámci tří-pilířové struktury orientuje na několik oblastí, jež jsou zásadní pro vytváření sdílené hodnoty.

Při definování hlavních výzev, před nimiž Škoda Auto na počátku 21. století stojí a kterým by měla být věnována pozornost jak z hlediska obchodní strategie, tak i strategie společenské odpovědnosti, se objevila zejména otázka trvale udržitelného rozvoje (a to s ohledem jak na globální výzvy, tak i na firemní strategii a cíle) a bezpečnosti na komunikacích.

Změny ve vnímání produktů a služeb – řada GreenLine

Velkou výzvou vůči výrobcům automobilů je výroba cenově dostupných, a pro zákazníky atraktivních modelů dopravních prostředků, které umožňují snížit spotřebu paliva, využívat alternativních zdrojů a redukovat emise vozů.

Škoda Auto na tyto výzvy zareagovala nabídkou nových moderních motorů, které splňují přísné emisní limity, a dále nabídkou řady GreenLine, jež byla speciálně vyvinuta pro maximálně úsporný a ekologický provoz.

Jedním z kritérií úspěšnosti projektu je postavení modelové řady GreenLine na globálním trhu osobních automobilů. Z hlediska počtu prodaných vozů značky Škoda se v roce 2011 jednalo o zatím marginální podíl 3,2%, přičemž zákazníkům bylo dodáno 27.932 vozů řady GreenLine v pěti modelech. Přestože se jedná o relativně malé číslo, vyvíjí se prodej těchto vozů v čase velmi dynamicky. Oproti roku 2010, kdy bylo zákazníkům dodáno 15.877 vozů a jejich podíl dosáhl 2,1% celkových prodejů, se jejich počet zvýšil o 76%. Ještě dynamičtější byl pak nárůst mezi lety 2009/2010, a to o celých 88%.

Škoda Auto považuje za podstatné, že zákazníkům, kteří chtějí produkt, jehož provoz je k životnímu prostředí přátelštější (a zároveň úspornější), může nabídnout hned pět modelových řad. Pro další zatraktivnění tohoto

produktu do budoucna považuje automobilka za nutné rozšiřovat Greenlineové portfolio o vozy využívající alternativní paliva.

Změny ve vnímání produktů a služeb – Dopravní bezpečnost

Jednou ze zásadních výzev, kterým automobilové společnosti čelí, je otázka dopravní bezpečnosti, resp. snahy o zvyšování bezpečnosti vozů. V roce 2011 zemřelo při dopravních nehodách na českých silnicích 707 lidí, v rámci celé Evropské unie pak více než 30 tisíc. Snížení počtu mrtvých v ČR oproti roku 2010 (o 46 usmrcených osob) bylo vykoupeno nárůstem počtu těžkých i lehkých zranění, přičemž celkový počet těžce raněných při dopravních nehodách v celé Evropské unii se za rok 2011 pohybuje okolo 300 tisíc. Při srovnání zemí EU z hlediska počtu usmrcených na počet ujetých kilometrů je situace v ČR alarmující – Česká republika zaujímá čtvrté místo od konce a riziko usmrcení je zde přibližně čtyřikrát vyšší než ve Švédsku či Velké Británii.²

Škoda Auto si je situace vědoma a ve snaze zvýšit bezpečnost svých produktů, což je důležitý aspekt při výběru vozu ze strany zákazníků, vytvořila tým „Výzkumu dopravní bezpečnosti“ a společně s tím zahájila i stejnojmenný projekt.³ V rámci něj podrobně analyzuje příčiny, okolnosti a průběh reálných silničních dopravních nehod. Klíčovými

partnery výzkumu jsou Policie ČR, Hasičský záchranný sbor, zdravotnické záchranné služby, nemocnice, řada vládních i nevládních organizací a především řidiči – účastníci těchto nehod. Tým dále spolupracuje s dalšími obdobnými skupinami z koncernu VW, kde se spolupráce specializuje na nehody s chodci.

Cílem projektu je pochopit chování vozů při reálných nehodách, poznat úroveň jejich ochrany v různých situacích, zjistit chování účastníků dopravních nehod a odhalit oblasti možných budoucích zlepšení.⁴ Tyto poznatky jsou využívány jednak při vývoji prvků aktivní a pasivní bezpečnosti u nových vozů a také při preventivních opatřeních v rámci bezpečnosti silničního provozu a dopravní výchovy dětí.

Tým Výzkumu dopravní bezpečnosti například vytváří na základě svých zjištění unikátní filmy z nárazových testů, účastní se četných akcí pro veřejnost, na kterých názorně prezentuje jak bezpečně cestovat v automobilu, či realizuje nejrůznější odborná školení. Poznatky výzkumu se rovněž využívají při

rozvoji zábavně-vzdělávacích webových stránek ŠkodaHrou.cz, které se věnují hravě a názorně dopravní výchově dětí. Rodičům a učitelům pak stránky poskytují množství poučných informací pro bezpečné chování v silničním provozu. Tým Výzkumu dopravní bezpečnosti se také podílí na školení hasičů z celé ČR, aby se důkladně seznámili s vozy Škoda a byli tak schopni rychle a bezpečně vyprostit posádku z havarovaného vozu.

Tým zkoumá a vyhodnocuje zhruba 100 nehod ročně. Vytvořené výukové filmy jsou pravidelně využívány různými projekty prevence, školami, televizními stanicemi a internetovými portály. Členové týmu se každý rok ve spolupráci s policií, městy, kraji a neziskovými organizacemi účastní řady preventivních akcí pro veřejnost. Materiály vytvořené pro web ŠKODAhrou jsou přeloženy do několika světových jazyků (česky, anglicky, rusky, slovensky) a jsou využívány pro dopravní výchovu v různých zemích světa.

1) V roce 2011 vykázala Skupina Škoda Auto roční tržby ve výši 252 562 mil. Kč, počet zaměstnanců byl ve stejném roce 26 565 (vč. učňů, bez zapůjčeného personálu).

2) Zdroj: Centrum dopravního výzkumu:
<http://www.cdv.cz/snizovani-poctu-usmrcenych-pri-dopravnich-nehodach-v-roce-2011/>

3) <http://www.skoda-auto.cz/cze/company/vyzkum-dopravni-bezpecnosti/Pages/vyzkum-dopravni-bezpecnosti.aspx>

4) Analýza dopravní nehody se skládá ze tří částí: technické, zdravotní a psychologické. V rámci technické části se na místě nehody zkoumá poškození vozu, jeho chování při nehodě, poloha a stav sedaček a další vlivy jako např. znečištění skel, kouření za jízdy či nedostatečné zajištění zavazadel. Zdánlivé drobnosti, jako např. nastavení hlavových opěrek, sklon opěradel sedaček a výhled z vozidla mohou vysvětlit, jaké mohlo být chování řidiče nebo jak mohlo vzniknout jeho zranění. Vidět havarovaný vůz bezprostředně po nehodě, kdy ještě nebylo s automobilem manipulováno, má pro výsledky výzkumu zásadní význam. Zdravotní část zahrnuje zjištění zdravotního stavu účastníka dopravní nehody před i po události a identifikace mechanismu vzniku jednotlivých zranění. Následná psychologická část má za úkol zjistit příčiny nehody z hlediska chování a stavu řidiče a přítomnosti rušivých vlivů. Základem je rozhovor s účastníky dopravní nehody.

Společnost T-Mobile Czech Republic, a.s., je součástí mezinárodní telekomunikační skupiny Deutsche Telekom, která je jednou z předních integrovaných telekomunikačních společností na světě (působí ve zhruba 50 zemích). Více než 131 miliónům svých zákazníků poskytuje produkty a služby v oblasti pevných sítí, mobilních komunikací, internetu a internetové i satelitní televize a dále nabízí řešení ICT pro zákazníky z řad podnikatelů a firem. V oblasti CSR si skupina Deutsche Telekom stanovila cíl stát se jedním z vedoucích aktérů udržitelného rozvoje v socio-ekonomické a environmentální oblasti. Její CSR strategie je postavena na třech klíčových pilířích: rovnováha mezi životem a prací, rovné příležitosti v aktivním zapojení do informační společnosti a společnost přátelská k životnímu prostředí.

Společnost T-Mobile přirozeně čelí ostré konkurenci na trhu mobilních operátorů a je tak vystavena výzvám souvisejícím se získáním konkurenční výhody na tomto trhu. Jednou z cest se tak stala možnost využití vlastního know-how pro nabídku nových služeb a produktů, které reagují na potřeby současné společnosti, posilují pozici T-Mobile na trhu a současně naplňují cíle v oblasti společenské odpovědnosti skupiny Deutsche Telekom.

Změny ve vnímání produktů a služeb – Partnerská řešení

Jednou z klíčových priorit, kterým se T-Mobile v rámci své společenské odpovědnosti věnuje, je podpora zásadního snižování emisí CO₂ a zvyšování energetické účinnosti svého provozu a produktů. Jako mobilní operátor má možnost podporovat své klienty v odpovědném přístupu ke společnosti a životnímu prostředí. Hledá proto koncepty, které snižují ekologickou zátěž a současně zvyšují efektivitu. Tato win-win řešení jsou dnes díky technologiím (tzv. green ICT) snazší víc než kdy dříve. Jednotlivé koncepty jsou ve většině případů uskutečňovány ve spolupráci s partnerskými organizacemi ve formě tzv. partnerských řešení, která T-Mobile prostřednictvím svých komunikačních kanálů propaguje a současně i na některých vývojově participuje. Velkou výzvou stále zůstává vytvořit z uvedených konceptů fenomén, který bude pojímán šířeji

v rámci celé společnosti.

Práce na dálku

Díky technologiím je dnes mnohem jednodušší přinést práci k lidem, než lidi k práci. Mobilní firemní řešení od T-Mobile umožňují tzv. **vzdálený přístup do kanceláře**, který umožňuje být „v kanceláři“ kdekoli, kde je signál pro připojení k internetu¹. Úspory při využívání těchto řešení jsou skutečně nemalé – 1) úspora nákladů na pracovní místo na pracovišti, 2) pro zaměstnance významná úspora času, který tráví na cestě z/do práce, a tím i zvýšení efektivity jeho práce, 3) významný dopad na životní prostředí. V případě posledně jmenovaného lze vycházet z výpočtu, který se zaměřil na zaměstnance bydlicího v Sedlčanech, jenž každý den dojíždí svým automobilem do práce do Prahy.² Pokud by tento zaměstnanec mohl jeden den v týdnu pracovat z domova, jen úspora emisí CO₂ v rámci jeho dopravy na/z pracoviště by činila cca 1466,4 kg CO₂, což je množství, které za rok absorbuje 122 stromů. Je tedy zřejmé, že pokud to myslíme s ochranou životního prostředí vážně, nelze již dále tvrdit, že výsadba stromů zaměstnanci firmy skutečně přispívá k řešení problémů s množstvím emisí CO₂.

Z hlediska velkých firem je pak celosvětová týmová práce každodenní záležitostí. Namísto leteckého přesunu velkého množství zaměstnanců by bylo možné díky využití komplexních ICT řešení ještě dále významně

snížit ekologickou stopu. K dispozici jsou velice kvalitní systémy vhodné pro malé, střední i velké podniky, které umožňují lidem kvalitní spolupráci a komunikaci bez ohledu na to, kde se nacházejí.

Chytrá úspora při provozu vozidel

Moderní technologie rovněž nabízí řadu způsobů, jak snížit náklady na provoz vozidel přes monitorování spotřeby paliva, optimalizace tras a sledování jízdních vlastností řidiče. Základem těchto systémů jsou aktuální a podrobné dopravní informace získané hustou sítí koncových systémů IT přenášejících telekomunikačními technologiemi. Za pomoci těchto nástrojů jsou optimalizovány ujeté trasy, čas, náklady na pohonné hmoty, a tím vším i emise CO₂. Příkladem může být **webdispečink (PRINCIP a. s.)**, který je komplexním nástrojem pro správu, sledování a vyhodnocování provozu vozidel prostřednictvím internetového dispečinkového pracoviště. Mj. umožňuje sledování spotřeby paliva, teploty, otáček, motohodin, a znamená tak úspory nákladů na provoz a správu vozidel. Snížit množství cest zase umožňují systémy sběru dat. Například informační systém **myAVIS™** přispívá k odstranění oběhu papírové dokumentace nebo umožňuje tzv. start z domu, kdy mobilní týmy nemusejí jezdit pro aktuální informace do centrály nebo pobočky společnosti, ale dostávají je přímo do terénu. Cenným nástrojem pro snižování negativních dopadů při provozu vozidel může být také poskytování dopravních informací. T-Mobile

společně se svými partnery umí dodat data o plynulosti provozu generovaná systémem plovoucích vozidel (**FCD - floating car data**). Podklady vychází ze statistických dat získaných z anonymního monitoringu profesionálních flotil vozidel.

Úspory vody, elektrické energie a plynu

Například **Smart Metering** je ucelený systém automatického sběru dat z měřičů spotřeby vody, elektrické energie, plynu apod., a jejich následného zpracování. Kromě spotřeby (momentální, denní, měsíční) jsou přístroje vybavené komunikačním rozhraním schopny předávat i různé diagnostické údaje či údaje o výpadcích a poslat je do centrální databáze pro fakturaci, odstraňování závad a analýzy. Cílem je optimalizovat proces výroby, spotřeby a uchovávání energie a řízení přenosové a distribuční sítě v reálném čase. Výsledkem celého řešení jsou pak výrazné úspory jak na straně zákazníků, tak na straně distributorů.

V kontextu debat o ochraně životního prostředí je zapotřebí si uvědomit, že ICT v tomto směru může hrát zásadní úlohu. Kromě skutečnosti, že způsobují asi 2% celosvětových emisí CO₂, které mohou být sníženy, je lze současně využít k omezení zátěže na životní prostředí, a to zejména díky inteligentním řešením na podporu různých druhů firemních procesů. Podniky, které ICT využívají chytře a efektivně, tak významně přispívají k ochraně životního prostředí a současně snižují své náklady.

1) Jednotlivá řešení nabízejí bezdrátovou synchronizaci e-mailů, kalendáře, kontaktů, schůzek, poznámek a úkolů kdykoliv a kdekoliv, on-line přístup ke všem firemním kontaktům, přístup k e-mailovým schránkám přes POP3/IMAP a podporu formátů Word, Excel, PowerPoint, Adobe PDF.

2) Emisní faktor pro auto = 0,195kg CO₂/km (podle ČHMU). Při ročním provozu Sedlčany - Praha (160km denně x 5 dní v týdnu x 47 pracovních týdnů = 37600km) je tedy emise CO₂ = 7332kg. Jeden den práce z domova týdně ušetří tedy za rok cca 1466,4kg CO₂ (160km denně x 1 den v týdnu x 47 pracovních týdnů = 7520km). Vzrostlý strom absorbuje zhruba 12 kilogramů CO₂/rok, tzn. že uspořené množství emisí CO₂ odpovídá 122 stromům, které ho musí absorbovat.

Firma Bayer dlouhodobě rozvíjí svůj program globální udržitelnosti¹, který je postaven na čtyřech hlavních prioritách businessu firmy – zdraví, výživa, ochrana životního prostředí a sociální angažovanost. Udržitelnost je pevně zakotvena v hlavních činnostech firmy a strategicky je toto téma považováno za předpoklad budoucí konkurenceschopnosti firmy². Angažovanost v oblasti inovací a udržitelnosti je tak hlavní misí firmy - ‚Bayer – Science For A Better Life‘. V České republice se firma Bayer pod tímto heslem zaměřila na strategicky důležitou prioritu v oblasti posilování místních podmínek – na podporu popularizace vědy, zejména chemie a přírodních věd obecně.

Posilování místních podmínek – Věda má budoucnost

Firma Bayer se v ČR zaměřuje na tři oblasti své činnosti: **Bayer HealthCare** (v oblastech léků na předpis, veterinárních přípravků a volně prodejných léčivých přípravků), **Bayer CropScience** (nabídka široké škály produktů na ochranu rostlin, mořidla, herbicidy, fungicidy, insekticidy a hnojiva, dále prostředky komunální hygieny, eliminující biologické ohrožení škodlivým hmyzem a hlodavci) a **Bayer MaterialScience** (jeden z nevýznamnějších a nejpokrokovějších dodavatelů vysoce kvalitních, inovativních a ekologicky šetrných materiálů pro průmysl. Dodává materiály pro automobilový, elektrotechnický, stavební, textilní, IT a lékařský průmysl, působí v oblasti nátěrových hmot a lepidel pro formulaci hotových výrobků).

Ve svých činnostech firma Bayer naráží na společensko-sociální úrovni na dvě skupiny překážek, které se dotýkají jejího obchodního působení v ČR:

- 1) Na celospolečenské úrovni nízké povědomí o významu a roli chemie v praktickém životě a přetrvávající předsudky o nebezpečnosti chemie, škodlivosti k životnímu prostředí či nedocenení významu kvality při výběru chemických produktů;
- 2) Malá prestiž a obecný nezájem o studium přírodních věd, zejména chemie, na všech úrovních vzdělávání, doprovázená velice malou prestiží výzkumných povolání

a uplatněním v přírodních oborech. Tato překážka se projevila i na trhu, kde zákazníci méně doceňují kvalitní, originální výrobky podpořené dlouholetým a nákladným výzkumem.

Firma Bayer se v roce 2010 v rámci své interní analýzy efektivity a prospěšnosti strategie společenské odpovědnosti na českém trhu obrátila na odborníky v oblasti CSR a podpořila vznik studie zaměřené na vzdělávání v přírodních vědách v ČR. Výsledky studie jednoznačně zmíněná úskalí potvrdily. S podporou výzkumů PISA 2006³, PISA 2009⁴, TIMSS 2007⁵, studie McKinsey & Company 2010 či zprávy Evropského kulatého stolu průmyslu 2009 studie doložila nezájem žáků a studentů o vzdělání v přírodních vědách a velmi nebezpečné, kontinuálně klesající výsledky českých studentů v přírodovědné gramotnosti.

V návaznosti na tyto výsledky tudíž firma Bayer ve spolupráci s další firmou zaměřenou na inovace, IBM, iniciovala projekt **Věda má budoucnost**⁶, který je zaměřen právě na podporu vzdělávání v přírodních vědách a zvýšení povědomí o jejich významu pro budoucí život. Tyto obory se pak firma Bayer rozhodla prezentovat zejména z praktického pohledu uplatnitelnosti v zajímavých profesích na trhu práce a z pohledu využití těchto oborů v různých oblastech a trvale udržitelných, inovativních řešeních významných pro budoucnost naší planety. Projekt je postaven na spolupráci firmy s vybranými partnerskými školami, se kterými firma strukturovaně

a efektivně pracuje v průběhu celého školního roku. Koordinátor projektu, AISIS o.s. (NNO) zajišťuje koordinační práce, které spolupráce firmy a školy obnáší, a garantuje tak minimální administrativní nároky na zapojené partnery. V rámci projektu je realizován tzv. základní modul - Dovednosti v práci, což je celoroční program, který formou přesně strukturovaných návštěv a workshopů seznamuje žáky s chodem uvnitř firmy a také se zajímavými inovativními řešeními, které přináší firma v oblasti současných megatrendů (péče o zdraví, zajištění kvalitní potravy a ochrany rostlin, vývoj nových, energeticky úsporných materiálů, ochrana klimatu, energetická efektivita apod.). Na základní modul lze navázat dalšími rozšiřujícími moduly, jako např. mentoring pro žáky (dvouletý program pro žáky základních i středních škol, v jehož rámci se dobrovolníci z firem setkávají se žáky zapojených škol), vzdělávání učitelů a ředitelů (série vzdělávacích aktivit realizovaná ve spolupráci s firmou zaměřená na přírodní vědy).

Hodnocení zapojení do projektu je dle zkušeností z proběhlých aktivit v rámci tohoto projektu jednoznačně pozitivní, a to jak na straně škol, tak i firem. Pro školu je přirozeně nejvýše hodnocena příležitost seznámit se s prostředím moderní, špičkové firmy a z hlediska žáků tak přemýšlet o svém budoucím profesním zaměření, o potřebných dovednostech a obecně i zvýšit jejich motivaci pro studium přírodovědných oborů či chápání jejich významu pro život. Pro zaměstnance ve firmě je vítána možnost podělit se o své zkušenosti a hrdě prezentovat před cílovou skupinou, kterou je současná, mnohdy kritická mládež své obory a svá zaměstnání, což často významně motivuje žáky v rozhodování o jejich budoucí kariéře. Na obou stranách je vysoce hodnocena role koordinátora (NNO), který eliminuje všechny bariéry, které mezi firmou a školou stojí a které by jinak s velkou pravděpodobností zamezily fungujícímu a oboustranně efektivnímu partnerství školy a firmy.

1) http://www.sustainability2011.bayer.com/en/homepage.aspx?WT.mc_id=2012-06-06-Ethical-Performance-nl&utm_source=EP+Alerts+list&utm_campaign=6c48226ce1-Bayer_drives_published6_6_2012&utm_medium=email

2) Pro pravidelná měření pokroku firma využívá kvalitativní i kvantitativní cíle v oblasti inovací, kontroly výrobků, ekologie, zaměstnanců, vedení a řízení společnosti a sociální angažovanosti.

3) V zemích OECD chce v průměru 31 % žáků po skončení střední školy studovat některý z přírodovědných oborů a 37 % jich chce pracovat v oblasti přírodních věd. V ČR je takových žáků pouze 17 % a 25 %.

4) Výsledek českých žáků v přírodovědné gramotnosti je průměrný, nicméně došlo k největší zhoršení výsledků ze všech zemí od roku 2006 (o 12 b.).

5) ČR se zařadila mezi země s nejnižší hodnotou indexu kladného vztahu žáků k matematice i k přírodovědě.

6) <http://www.vedamabudoucnost.cz>

Společnost IKEA HANIM s.r.o. je nákupní částí mezinárodní organizace IKEA Group a na českém trhu působí od roku 1991. V současné době zaměstnává 69 pracovníků, jejichž hlavní zodpovědností je neustále rozvíjet, hledat a budovat výrobní kapacity v rámci střední Evropy a spolu s dodavateli vytvářet inovativní výrobní jednotky, které popoří IKEA vizi přispívat k lepšímu každodennímu životu mnoha lidí. IKEA obchodní myšlenka tuto vizi podporuje tím, že nabízí široký sortiment výrobků pro zařízení domácnosti s dobrou funkcí a designem za ceny tak nízké, aby si je mohlo dovolit co nejvíce lidí.

Zlepšování místních podmínek

Působení firmy IKEA HANIM v České republice je konkrétním příkladem toho, že firmy nepůsobí izolovaně od svého okolí, a aby mohly být úspěšné, potřebují mimo jiné spolehlivé místní dodavatele schopné dosahovat požadovaných kvalitativních standardů.

Ve fiskálním roce 2012 (září 2011 až srpen 2012) nakupovala firma IKEA HANIM od celkem čtrnácti dodavatelů z celé České republiky. Hlavní materiály byly kov, plasty, sklo, papír, dýha a dřevotříska a celkový objem nákupu dosáhl výše téměř 150 milionů EUR. Objemy nákupu v České republice jsou dlouhodobě tak vysoké, že IKEA HANIM musí vyhledávat dostupné dodavatele a pomoci jim dosáhnout standardů, které společnost IKEA globálně potřebuje. Dosažení těchto standardů je důležité nejen pro odběratele, ale i pro samotné dodavatelské firmy, které tak zvyšují svou kvalitu a tudíž i konkurenceschopnost na domácím trhu.

Prostředkem k zajištění standardu je tzv. kodex IKEA pro nákup výrobků bytového zařízení (IWAY). Tento kodex určuje, co mohou dodavatelé očekávat od IKEA a naopak co od dodavatelů IKEA vyžaduje. Je založený na mezinárodních dohodách a deklaracích a obsahuje ustanovení vyplývající z Mezinárodní deklarace spojených národů v oblasti lidských práv (1948), z Mezinárodní deklarace odborových organizací, týkající se základních pravidel a práva na práci (1998),

a z Rio deklarace, která se týká životního prostředí a vývoje (1992). Zahrnuje pracovní podmínky, prevenci dětské práce, životní prostředí, zodpovědné spravování lesního hospodářství a další.¹

IKEA HANIM nabízí dodavatelům přímou podporu s implementací kodexu IWAY a prostřednictvím auditů a poradenství hledá nejefektivnější cestu, jak požadovaných standardů dosáhnout. Důležitým aspektem kodexu IWAY je také velký důraz kladený na sociální aspekty související s výrobní a podnikatelskou činností. Z dosavadních zkušeností týmu IKEA HANIM vyplývá, že dodavatelé nevnímají popsanou podporu jako formální akt, naopak přijímají ji jako možnost rozvoje a jako podporu byznys týmů. A co víc - změnou svých dodavatelů působí IKEA nepřímo i na jejich subdodavatele. Výsledkem je nejen zvyšování spokojenosti zaměstnanců, jejich nižší fluktuace, zavedení recyklace a odpovědnější přístup k životnímu prostředí ale rovněž snižování nákladů (spotřeby energií, snižování množství materiálů).

To potvrzuje i konkrétní zkušenost jedné z dodavatelských firem BJS Czech s.r.o. Ta za poslední dva a půl roku prošla třemi audity a dodává ze 100% pro IKEA HANIM. Manažer kvality BJS Czech s.r.o. Tomáš Beneš popisuje dosažené výsledky takto:

„Z pohledu BJS Czech, společnost IKEA skutečně posouvá hranice v celém nábytkářském odvětví, jak z pohledu kvality, tak požadavků na životní prostředí, bezpečnost

a nezávadnost výrobků i v oblasti nároků na trvale udržitelný rozvoj. Všechny tyto požadavky jdou ruku v ruce s ekonomickými tlaky na neustálý vývoj a snižování nákladů výroby, potažmo cen finálních výrobků. Implementace IKEA požadavků v oblasti kvality a IWAY je rovněž předpokladem pro získání hodnocení prioritní dodavatel a otevření cesty k novým zakázkám pro společnost IKEA. V neposlední řadě bych rád zmínil, že nás jako společnost těší i spokojenost našich zaměstnanců, která je rovněž důsledkem implementace hodnot definovaných společnostmi IKEA v rámci programů IWAY a to i přes fakt, že mnoho požadavků je plněno i v souvislosti s národními normami a zákony (tedy v souvislosti s národními normami a zákony)¹⁾

1) http://www.ikea.com/ms/cs_CZ/about_ikea/our_responsibility/iway/index.html

Z pohledu IKEA HANIM, jak potvrzuje její manažer kvality, je výsledkem vyšší kvalita dodávaných produktů, která se pozitivně projevuje na celkovém zisku firmy.

Za celou dobu působení IKEA HANIM v ČR a od implementace IWAY kodexu v roce 2000 se globálně IKEA podařilo spolu s dodavateli docílit více než 170.000 zlepšení pracovních postupů, což mělo pozitivní dopad na tisíce lidí v dodavatelském řetězci nejen na celém světě, ale i v České Republice.

IKEA HANIM

Firma Nestlé zahrnuje principy vytváření sdílených hodnot do svých globálních i lokálních strategií již několik let. Na konkrétních příkladech z České republiky je tak možné ukázat, jak lze promyšleně přistupovat k jednotlivým oblastem vytváření sdílených hodnot - od redefinice hodnotového řetězce, přes zlepšování místních podmínek, až po změny ve vnímání samotných produktů a služeb. Z celého portfolia aktivit navázaných na jednotlivé oblasti vybíráme několik ukázek vhodných k pochopení principu vytváření sdílených hodnot v praxi.¹

Redefinice hodnotových řetězců

V oblasti přímých dopadů firmy na společnost se Nestlé zaměřuje především na snížení ekologické zátěže při hospodaření s vodou, obalovými materiály a energiemi.

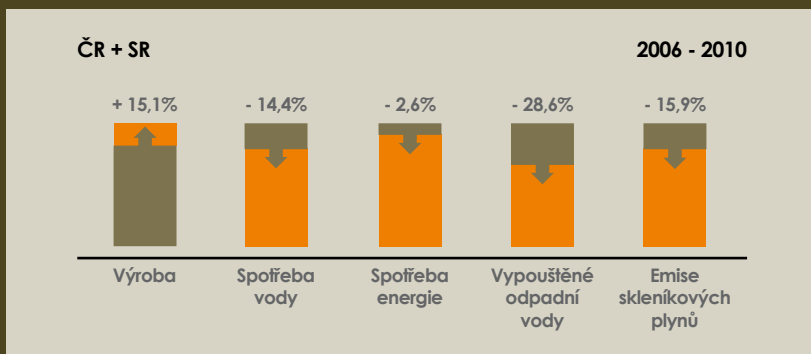
Standardní součástí řízení v oblasti vlivu na životní prostředí je systém sledování relevantních ukazatelů ve všech výrobních závodech firmy Nestlé. Tento systém umožňuje podrobně monitorovat spotřebu energie, vody a tvorbu odpadů a emisí a následně přijímat taková opatření, která napomáhají jejich snižování. Cílené vyhledávání příležitostí pro šetrný přístup k životnímu prostředí vede ve výsledku také ke kontrole a snižování neproduktivních nákladů firmy. Každoroční dosahované úspory ve spotřebě energie, vody a množství vypouštěných odpadních vod a emisí skleníkových plynů názorně popisuje následující schéma:

Za uplynulých 5 let dosáhlo Nestlé v ČR/SR výše uvedených výsledků mj. díky investicím v průměrné výši bezmála 30 mil. Kč ročně do projektů s příznivým ekologickým dopadem v oblasti úspor energií, vody, emisí skleníkových plynů a odpadů, přičemž průměrná návratnost těchto projektových investic byla méně než 3 roky (2,8). To dokazuje, že péče věnovaná ochraně životního prostředí při souběžném růstu objemu výroby se vyplácí jak z hlediska úspory materiálů či snižování odpadů – a příznivého dopadu na životní prostředí, tak z hlediska finanční návratnosti.

Dalším projektem, který významně snížil dopady firmy na životní prostředí a současně významně napomohl úspoře nákladů, je použití nástroje hodnocení PIQET v závodě ZORA v Olomouci, díky němuž došlo ke změně v nastavení řezání z papírové folie a rovněž ke změně designu krabice čokolády ORION AERO. Oproti původnímu nastavení bylo sníženo množství odpadu při řezání a současně byla snížena celková váha obalu o 5 g.

Z hlediska životního prostředí je tak ročně uspořeno celkem 27 tun papíru, o 10 % se snížila spotřeba energie, o 11 % se snížil ekvivalent emisí CO₂, o 13 % se snížila spotřeba vody a konečně o 8 % se snížila produkce pevného odpadu.

Z pohledu firmy tento krok přinesl roční úsporu nákladů ve výši cca 2 mil. Kč.



1) Podrobné informace o všech aktivitách lze získat z webových stránek Nestlé, kde jsou publikovány tematické zprávy.

Zlepšování místních podmínek

Nestlé každoročně vyrobí ve svých závodech v ČR a SR na 90 000 tun hotových potravinářských výrobků, přičemž suroviny (jako cukr, mléko, sušenou zeleninu, škroby, těstoviny, sirupy) a obalové materiály odebírá od řady tuzemských dodavatelů. Dalším druhem spolupráce Nestlé s tuzemskými subjekty je – být v relativně malém a přesně vymezeném rozsahu – dohoda o výrobě specifických výrobků pro Nestlé podle standardů a specifikací Nestlé.

Nestlé si dobře uvědomuje, že jako firma nepůsobí izolovaně od svého okolí a aby mohla úspěšně podnikat, potřebuje nejen fungující infrastrukturu, ale také spolehlivé a kvalitní dodavatele. Pro zajištění optimální kombinace ceny, množství a kvality ve víceletém výhledu se Nestlé soustředí na podporu konkurenceschopnosti svých dodavatelů prostřednictvím přísných nároků na kvalitu, bezpečnost, ale také etiku a udržitelnost. Tento přístup ve výsledku přináší nejen kvalitnější a spolehlivější vstupy pro Nestlé, ale rovněž posiluje konkurenční výhodu dodavatelů firem na českém trhu.

Příkladem takové spolupráce může být úzká součinnost s firmou POEX Velké Meziříčí, která každoročně Nestlé dodává několik set tun specializovaných výrobků. Především jde o čokoládové dražé (ORION Milánská směs, ORION Mandle v čokoládě a Dražé STUDENTSKÁ PEČETĚ) a plněné extrudované tyčinky ORION Creme (Kakaové, Kokosové, Oříškové). Nezbytnou součástí dlouhodobé spolupráce jsou pravidelné audity Nestlé v POEX, které se zaměřují zejména na bezpečnost potravin. POEX je držitelem certifikací o souladu svých postupů s mezinárodními normami v oblasti bezpečnosti potravin a systémů kvality (ISO 22000, BRC, IFS). Další certifikace POEX (ISO 14001, OHSAS 18001), rovněž externě auditované, a využití SEDEX – mezinárodního systému

podpory etiky a udržitelnosti dodavatelů řetězců, umožňují naplňovat podstatnou část požadavků Kodexu dodavatele Nestlé z hlediska kritérií ekologické udržitelnosti, ochrany zdraví a bezpečnosti práce.

Dlouhodobá spolupráce s Nestlé je pro POEX přínosná jako důležitý faktor pro udržení vysokých standardů kvality, bezpečnosti a udržitelnosti, což pro firmu znamená posílení její konkurenceschopnosti i vytvoření kvalitních pracovních míst ve Velkém Meziříčí. Zdaleka nejde o „jednosměrný proces“. Některé ze zmiňovaných produktů POEX vyžadují i speciální technologii a know-how a pro Nestlé je nesporně výhodné, že se při doplňování svého portfolia o specifické výrobky může opřít o POEX jako o kvalitního tuzemského dodavatele.

Změny ve vnímání produktů a služeb

Podle expertů v oblasti stravovacích návyků je pro české spotřebitele typická poměrně nízká informovanost o nutričních hodnotách nápojů a potravin a o zásadách zdravého životního stylu. Ze studie Světové zdravotnické organizace vyplývá, že české děti nemají správné stravovací návyky, následkem čehož má 20 % dětí ve věku 6 až 12 let váhu vyšší, než jakou udávají normy. V dospělé populaci patří ČR rovněž k zemím s vysokým podílem nadváhy a obezity s řadou dalších zdravotních důsledků – od cukrovky až po rakovinu tlustého střeva, na kterou u nás ročně umírá na 4 000 lidí.

Nestlé vnímá uvedené trendy komplexně, tj. v rámci svého celosvětového programu zaměřeného na výživu a zdravý životní styl, kdy se zabývá nejen nutričními inovacemi svého portfolia, ale rovněž zvyšováním informovanosti spotřebitelů. Od roku 2006 se Nestlé stala mezi značkovými potravinářskými firmami v ČR průkopníkem dobrovolného celoplošného zavádění výživového značení

potravin o obsahu energie a 7 klíčových živin (tzv. GDA) a jeho integrace do tzv. Nutričního kompasu Nestlé na obalu výrobků. Od roku 2010 je program dialogu se spotřebiteli o výživových vlastnostech a zdravém životním stylu zastřešen portálem Plus pro Vás od Nestlé (www.plusprovas.cz). Tyto strategické aktivity přinášejí firmě poučenější spotřebitele a podporují její přítomnost ve specifických segmentech potravinářského trhu.

Dobrým konkrétním příkladem může být aktivita společnosti v problematice tzv. malnutrice seniorů. Jde o závažný zdravotnický problém, který se týká vyspělých zemí vč. ČR. Jeho rozpoznání jako společensky závažného tématu je však u nás teprve v počátcích. V nemocnicích a zařízeních dlouhodobé péče bývá v ohrožení malnutricí až 1/3 pacientů, především seniorů. Podvýživa bývá často přehlížena či nedidiagnostikována. Nedostatečná výživa pacienta vede i ke znehodnocení účinnosti léčby, neumožňuje účinnou rehabilitaci, vede k úbytku svalové hmoty a zhoršení kvality života. Náklady na léčbu zdravotních komplikací spojených s podvýživou dosahují v ČR na 60 miliard Kč. Podle expertních odhadů z EU může prevence nedostatečné výživy ušetřit až 1000 EUR na 1 hospitalizovaného pacienta. V oblasti šíření povědomí a jednoduchého a srozumitelného nástroje diagnostiky malnutrice seniorů

hraje Nestlé průkopnickou roli. Výzkumný ústav Nestlé Nutrition Institute vyvinul již před 20 lety tzv. MNA - „malý výživový test“. Jde o bezplatný, veřejně sdílený odborný screeningový test vyhodnocení malnutrice seniorů, předávaný v podobě bezplatných natištěných dotazníků přes specializovaný web (www.vyzivaprinemoci.cz), nebo i formou aplikace ke stažení do tzv. chytrého telefonu. Je určen nejen zdravotnickým a pečovatelským zařízením, ale i např. rodinám potenciálně ohrožených seniorů. Použití MNA umožňuje odhalit malnutrici i při tzv. normálním indikátoru tělesné hmotnosti BMI. Např. při výzkumu vzorku 3299 pacientů se v pásmu malnutrice či rizika malnutrice pohybovalo při použití BMI „jen“ 25% pacientů. Test MNA však odhalil malnutrici či její riziko u 68% pacientů. Díky použití MNA se tak podařilo rozpoznat riziko u dalších 40% seniorů. Rozpoznání problému a diagnóza je jen prvním krokem. Důležité je udržení dobrého nutričního stavu pacienta po celou dobu jeho léčby s využitím všech dostupných výživových řešení, vč. portfolia klinické výživy, které Nestlé nabízí. Na tomto příkladu lze ilustrovat, jak je závažné téma, které je třeba rozpoznat a řešit, příležitostí jak pro vývoj dostupného bezplatného diagnostického nástroje, tak pro rozvoj nových služeb a portfolia výrobků pro řešení těchto zvláštních výživových potřeb.

Vytváření sdílené hodnoty: Průvodce novou firemní (r)evolucí

Veškeré závěry a tvrzení – s výjimkou přímých citací – jsou autorské a nemusí zohledňovat tvrzení a závěry dalších organizací uvedených v této publikaci.

Původní anglická verze:

FSG - www.fsg.org

Autoři: Valerie Bockstette and Mike Stamp

Vydána za podpory společnosti Hewlett-Packard, 2011.

Česká verze publikace obsahující případové studie firem v České republice:

CSR Consult – www.csrconsult.cz

Česká verze byla vydána v rámci iniciativy CSV vedené v ČR následujícími firmami:

Bayer s.r.o.

Nestlé Česko s.r.o.

T-Mobile Czech Republic a.s.

CSR Consult

ve spolupráci s

American Chamber of Commerce
in the Czech Republic

Grafika:

Robert Žamboch

Tisk:

Tiskárna MACÍK, s.r.o.

Sedlčany

www.tiskarnamacik.cz

1. vydání, Praha, prosinec 2012



FSG je nezisková poradenská společnost zaměřená na strategie, evaluace a výzkum. Byla založena v roce 2000 jako Foundation Strategy Group a už více než deset let se věnuje otázkám tzv. globálního společenského dopadu. V současnosti FSG působí napříč různými odvětvími po celém světě a spolupracuje s nadacemi, firmami, neziskovými organizacemi a vládními institucemi s cílem vytvářet účinnější řešení na zásadní problémy našeho světa.



Česká verze Průvoce vytvářením sdílené hodnoty vznikla za podpory **Bayer s.r.o.**, **Nestlé Česko s.r.o.**, **T-Mobile Czech Republic, a.s.** ve spolupráci s Americkou obchodní komorou v České republice.



ve spolupráci

