



Pravidelná série úspěšných firemních případových studií
zabývající se udržitelností - s radostí přináší Flagship.



PLÁN A – PROTOŽE NEEXISTUJE ŽÁDNÝ PLÁN B

Případová studie v oblasti udržitelného podnikání
společnosti Marks&Spencer



OBSAH

1. ÚVOD	03
2. NEJVĚTŠÍ ÚSPĚCHY PLÁNU A ZA ROK 2015	04
3. ZÁVAZKY PLÁNU A 2020	05
4. PLNĚNÍ PLÁNU A	06
5. VÝHODY PLÁNU A	06
6. VÝZVY A ZKUŠENOSTI	07
7. KONKRÉTNÍ PROJEKTY	09
8. PLÁN A 2016 – AKTUÁLNÍ VÝZVY	11
9. VĚDĚLI JSTE?	11
10. KONTAKT	12



1. ÚVOD

V roce 2007 představila společnost Marks & Spencer (M&S) svou novou a velice ambiciózní strategii udržitelného rozvoje. Nazvala ji Plán A, a to jednoduše proto, že máme jen jednu planetu a tedy jen jeden plán, jak na ní dlouhodobě prospívat. Neznáme jinou obyvatelnou planetu, a tudíž neexistuje žádný další Plán B.

V roce 2007 zahájil M&S práci na svém cíli stát se lídrem v udržitelném podnikání. Stanovili si 100 závazků k ochraně planety v oblastech odpovědného nákupu, redukce odpadu a pomoci komunitám. Již po pěti letech, kromě jiných splněných cílů, dosáhli uhlíkové neutrality společnosti a po aktualizaci závazků se nyní pracuje s verzí Plán A 2020.

M&S byl založen ve Velké Británii v roce 1884 a dnes je jeden z neudržitelnějších maloobchodních řetězců v této zemi. V České republice byl dlouho znám především jako oděvní značka, zabývá se ale také prodejem potravin a potřeb pro domácnosti. Řetězec operuje v 54 zemích, má přes 82 000 zaměstnanců a dosahuje ročního obrátu přes 300 miliard korun. Je zapsán na britskou burzu London Stock Exchange a je také součástí indexu FTSE 100.

2. NEJVĚTŠÍ ÚSPĚCHY PLÁNU A ZA ROK 2015

NULA

.....
čistých emisí CO2 v celkovém provozu
M&S (hrubé emise se snížily o 23 % mezi
lety 2006-2015)

73 %

.....
všech produktů M&S má alespoň jednu
udržitelnou stránku vycházející z Plánu A

100 %

.....
elektřiny nutné na provoz M&S
obchodních domů po celém světě pochází
z obnovitelných zdrojů energie

100 %

.....
provozního odpadu z obchodů, kanceláří i
skladů bylo recyklováno
(celkový objem odpadu byl snížen o 9 % v
porovnání s předchozím rokem)

2,7 MILION

.....
kusů použitého oblečení věnovali
zákazníci M&S pro znovupoužití a
recyklaci

99 %

.....
dřeva použitého v M&S výrobcích a
budovách pochází z lesů Forestry
Stewardship Council (FSC), je recyklováno
nebo ze zdrojů, které pomáhají chránit
lesy a komunity



5800

.....
pracovních stáží se uskutečnilo pro mladé
a nezaměstnané lidi

100 %

.....
plastických mikrokuliček se odstranilo
z kosmetických produktů M&S poté,
co se prokázalo, že kuličky způsobují
nebezpečné znečištění oceánů

42 %

.....
bavlny pochází z udržitelných zdrojů

48 %

.....
potravin pochází od dodavatelů, kteří
splňují M&S Silver Sustainable
Factory Standard (Standard pro udržitelné
továrny)

762 000

.....
pracovníků v dodavatelském řetězci oděvů
a potřeb do domácnosti bylo vyškoleno
samotným M&S od roku 2010

3. ZÁVAZKY PLÁNU A 2020

Přehled hlavních oblastí a témat 100 závazků, které M&S zavedl pro snadnější monitorování svého pokroku. Pro více informací o každoročním pokroku, zhlédněte výroční zprávy Plánu A.

EKONOMICKÉ

Reportování a transparentnost
Co prodávají
Jak to prodávají

ENVIRONMENTÁLNÍ

Klimatická změna a emise skleníkových plynů
Spotřeba energie
Doprava
Odpad
Obaly
Voda
Udržitelné budovy

SPOLEČENSKÉ

Zaměstnanci a diverzita
Program na podporu zaměstnanosti
Školení a rozvoj
Zdraví a spokojenost
Komunita

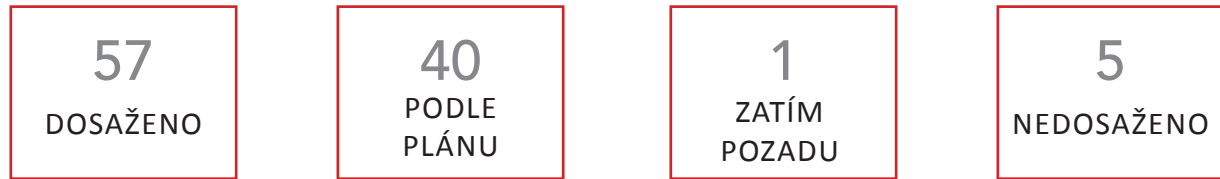
DODAVATELSKÝ ŘETĚZEC

Politika nákupu
Jídlo
Oděvy a domácnost
Budovy a konstrukce



4. PLNĚNÍ

Ve zprávě Plánu A za rok 2016 je shrnut stav aktuálních 100 závazků, které mají být dosaženy do roku 2020:



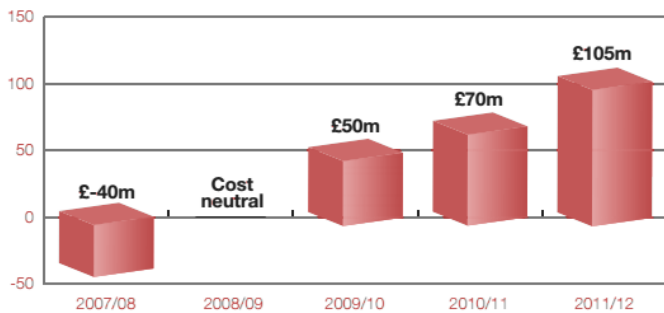
5. VÝHODY PLÁNU A

Tím, že se M&S zaměřil na výzkum a aplikaci udržitelných postupů a technologií, získal velké množství výhod:

Finanční

V prvním roce operoval Plán A se ztrátou, ve druhém roce se stal nákladově neutrálním a nad očekávání začal přinášet finanční zisk již ve třetím roce provozu. Od roku 2009/10 se pak každoroční zisk zvyšuje v řádu desítek procent.

Net Benefit



Inovační

M&S investovalo do zapojení konceptu cirkulární ekonomiky ve vývoji svých nových produktů.

Reputační a partnerské

M&S posílil důvěru zákazníků ve značku a zaznamenal jednoznačný pozitivní ohlas. Partnerství s neziskovými organizacemi Oxfam, Forum for the Future či WWF dále přineslo vylepšení mnoha udržitelných projektů a aktivnější propojení se zákazníky.

Zlepšující dodavatelské praktiky

Dodatelské řetězce jsou udržitelnější a dlouhodobě stabilnější, díky změnám v oblasti nákupu surovin jako např. bio bavlny, dřeva nebo palmového oleje.

Nefinanční výhody

M&S si stojí za tím, že i když jim přináší Plán A finanční zisk, ne všechny benefity plánu se dají finančně vyčíslit. Například se ukázalo, že daleko více kandidátů hlásících se na pozici u M&S zde chtějí pracovat právě kvůli Plánu A, a také, že noví zaměstnanci se častěji ptají na to, jak se mohou do Plánu A zapojit.



6. VÝZVY A ZKUŠENOSTI

Dosáhnout stabilních výsledků nebylo vždy jednoduché a M&S často čelil mnoha výzvám ve snaze zasadit se o udržitelnou budoucnost.

Po pěti letech fungování programu vyhodnotili v M&S důležité lekce, které se v průběhu aplikace mnoha iniciativ naučili.

Oblast Plánu A	Výzva	Lekce
Vlastnictví projektů a management	Rozpočty byly na začátku vedeny centrálně pro celý Plán A. To se ukázalo jako neefektivní, protože jednotlivé týmy necítily povinnost zamýšlet se nad svými náklady.	Rozpočty by měly být vlastnictvím jednotlivých provozoven, ne řízeny centrálně. Vyžadují ale podporu centrálního managementu. Jednotlivé týmy jsou nyní sebevědomější a nacházejí nová řešení – udržitelnější nemusí znamenat dražší.
Finanční tým	Původně bylo financování Plánu A v rukou jednoho člověka z centrálního finančního týmu. Ten nemohl získat detailní přehled o každé pobočce.	Začleňte finanční tým do programu. Jsou to experti! Měřítko výkonu projektu v každé oblasti jsou nyní v M&S kontrolována každých šest měsíců a odsouhlasena člověkem zodpovědným za problém, finančním analytikem i centrálním finančním týmem.
Zelené brýle	Většina plánů byla na počátku velice ambiciózních. Týmy pracující na obalech nevěřily, že by se mohlo dosáhnout 25% snížení ve spotřebě energie nebo materiálu. Kdyby se ale nastavily realističtější cíle, oslabila by se schopnost inovovat a získat přidanou hodnotu.	Nasaďte si zelené brýle a podívejte se na svůj byznys i z jiné perspektivy. Vy i všichni ostatní si všimnete mnoha nových příležitostí a třeba i starých systémů, které již nefungují. Na základě oficiálního plánu udržitelnosti máte lepší mandát změnit status quo dlouho používaných systémů (např. potravinové odpady, použití obalů nebo služební cesty).
Inovace	Některé inovační projekty jsou moc velké, moc dlouhodobé a některé se neuplatní a promění se ve ztrátu. To je riziko, které je nutno podstoupit. Řešení, která se často nedají uplatnit v celofiremním měřítku, mohou být ale efektivní lokálně.	Inovace je klíčová a musí být aktivně podporována. Správně rozvržené pilotní projekty umožňují podstupovat kontrolovatelná rizika během aplikace inovativních řešení. Hledání menších lokálních řešení se často může ukázat jako efektivní způsob podstupování inovačních rizik. Avšak lokální řešení nesmí zůstat celkovým cílem, tím je změna ve velkém měřítku.
Zapojení všech	Dosáhnout cílů udržitelnosti může být pro některé části byznysu jednodušší než pro jiné. Některé oddělení může dosažení těchto cílů stát více peněz než jiné.	Všechny sektory, všechny provozovny, všichni zaměstnanci – každá část společnosti musí být zapojena do této strategie. Vzájemná spolupráce mezi všemi pobočkami a odděleními pomůže překonávat finanční i organizační výzvy.

Přidaná hodnota

Plán A poskytuje výhody dodavatelům, které jsou obtížné vyčíslit ve finančním měřítku. Jsou to výhody jako např. vylepšení kvality výrobků prodloužením jejich životnosti, snížení odpadů, efektivnější řízení nákladů díky pravidelným a dlouhodobým zakázkám, možnost efektivních inovací s podporou M&S atd.

Mimo vaši společnost mohou existovat ještě daleko větší přínosy a to v širším hodnotovém řetězci. Dodavatelský řetězec může být tím největším zdrojem udržitelnosti a efektivní spolupráce s dodavateli může snížit velkou část negativního vlivu na životní prostředí. Dodavatelské řetězce jsou také bohatým zdrojem vědomostí umožňující nové inovační postupy vedoucí k aplikaci procesů jako např. cirkulární ekonomika. I zde platí, že udržitelné projekty musí mít na starosti individuální partneři.

Není to jen o penězích

I když cílem je vyčíslit prospěch, který firma získala, je třeba definovat i nefinanční výsledky, kterých bylo docíleno a pomáhají tak utužování společných firemních hodnot.

Ne všechen prospěch se dá finančně vyčíslit. Ne všechen prospěch by měl být finančně vyčíslen. Zdravější a šťastnější zaměstnanci jsou více motivováni, budování důvěry ve značku je v době velké informovanosti zákazníků klíčové, budování odolného dodavatelského řetězce pomáhá efektivnějšímu řízení rizik, plán také dává možnost vyhledat ty nejdůvěryhodnější partnery pro jeho budování.

Nové příjmy

Nová legislativní opatření v oblasti životního prostředí nebo získávání surovin mohou pro firmy znamenat podstatná rizika.

Udržitelnost není jen o efektivitě. Je také o vytváření nových zdrojů zisku z udržitelnějších produktů a služeb. Je důležité vnímat tato rizika a přeměnit je na příležitosti a nové obchodní modely, které pomohou vést společnost kupředu.

SPARK
SOMETHING
GOOD



7. KONKRÉTNÍ PROJEKTY PLÁNU A

Vlastnictví projektů a management:

Jednorázová plastová taška

M&S zavedl poplatky za jednorázové plastové tašky a během pěti let dosáhl snížení jejich používání zákazníky o skvělých 80 %. Nejen, že chtěli dosáhnout podstatného snížení jejich používání, chtěli také zajistit, že tašky, které v oběhu zůstanou, budou podporovat model trvale udržitelného rozvoje. Volbou byly tašky z recyklovaných materiálů. Jak se ale ukázalo, tyto tašky bylo obtížné zajistit a také by obsahovaly pouze limitované množství recyklovaných materiálů.

Dodavatelé M&S tak vyvinuli tašky ze 100 % recyklovaných materiálů, ale náklady se ukázaly být překážkou. Hledání možností dovedlo M&S k myšlence použití vlastního plastového odpadu ze svých distribučních center. Spolupráce různých oddělení (zadávaní veřejných zakázek, výroba, logistika) dokázala zavést nový systém, který umožnil oddělit tento odpad pro potřeby jejich dodavatelů. Po pěti letech tak využívají 200 milionů ochranných plastových plášťů, aby je přetvořili do plastových tašek ze 100 % recyklovaných materiálů.

Finanční tým:

Které náklady by měly být zahrnuty jako Plán A?

Již na začátku spuštění programu se M&S musel rozhodnout, jak se budou definovat náklady a výnosy spojené s Plánem A. Když například koupili nový nákladní automobil, který byl ekologičtější (uveze o 10 % více nákladu a spotřebuje o 10 % méně paliva), měli zahrnout celý náklad tohoto vozu nebo pouze rozdíl v ceně mezi tímto vozem a standardním nákladním automobilem? Protože cílem případové studie bylo ukázat rozdíl v nákladech mezi standardním vedením společnosti a udržitelným modelem, rozhodli se zařadit pouze rozdílnou částku těchto nákupů.

Zelené brýle:

Snížení odpadů – zamyšlení se nad fakty odhalilo nové příležitosti

Snaha snížit množství odpadů vedla ke zlepšení řízení informačních systémů. V M&S tak lépe pochopili nejen kolik odpadu se recykluje, ale především jaké druhy odpadu firma vůbec generuje a jaké je jejich množství. Mohli tak zefektivnit způsoby recyklace a snížit její náklady. Za pět let snížili celkové odpady o 31 % a velice dobrých výsledků dosáhli v oblastech interního vybavení a vlastních publikací (letáky, časopisy) – bez vlivu na informovanost jejich zákazníků se jim během 5 let podařilo drasticky snížit množství výtisků a ušetřit více než 30 milionů korun v roce 2011/2012.

Inovace:

Vylepšení obalů

Zavedení vakuového balení masa přineslo M&S úspory ve výši více než 520 milionů korun. Vakuové balení představuje o 75 % méně obalových materiálů a je schopno uchovat maso déle čerstvé a kvalitní. Pomohlo také zvýšit prodejnost masa, snížit odpady v prodejnách a také množství stížností od zákazníků. Snížení obalových materiálů bylo zavedeno nejen v oblasti potravin, ale také u oblečení.

Nové příjmy:

M&S Energie

M&S Energie byla zahájena v roce 2008 a nabídla cenově dostupný plyn a elektřinu, zatímco vybízela k šetření s těmito zdroji. Zákazníci ukázali obrovský zájem a služby byly rozšířeny o izolace domů a solární energii. M&S věří v rostoucí zájem o energii z obnovitelných zdrojů, a proto využilo této nové obchodní příležitosti.

Zapojení všech: Nulového odpadu putujícího na skládky se M&S podařilo dosáhnout v únoru roku 2012, tedy po 5 letech fungování Plánu A. Znamená to, že všechny odpad z provozoven, kanceláří a staveb je nějakým způsobem recyklován. Tento aspekt udržitelnosti je jeden z nejrozsáhlejších a týká se opravdu každého oddělení i zaměstnance. Během 18 měsíců plánování se zvážila všechna rizika tohoto cíle, aby byl dosažitelný, finančně smysluplný, silný a aby nezahrnoval zvýšení emisí uhlíku přidáním komplikované dopravy. Procesy řízení odpadu byly jiné v každé provozovně, což se shledalo jako neefektivní, a tak se v tomto případě proces centralizoval. Některé dosavadní způsoby recyklace se ponechaly, do jiných se investovalo. Zjistilo se, že některé obalové materiály a podklady nemohou být recyklovány, ale spolupráce s dodavatelem zajistila změnu používaných materiálů, a to vedlo k umožnění recyklace také pro samotné zákazníky doma. Výnos z recyklace, úspory z nevyužití skládek a úspora času zaměstnanců nakládajícími s potravinovým odpadem znamenala v roce 2011/12 roční úsporu 200 milionů korun.

Přidaná hodnota: Better Cotton Initiative (BCI), nebo-li hnutí za lepší bavlnu, pomáhá výrobcům přijmout lepší (efektivnější) způsoby pěstování bavlny – menší spotřeba vody, méně pesticidů, hnojiv atd. M&S z praxe zjistilo, že pěstitelé bavlny, kteří aplikují systémy BCI, jsou efektivnější a mohou výrazně snížit své náklady. Společně se Světovým fondem na ochranu přírody (WWF) se v Indii zjistilo, že pěstitelé mají o více než 30 % větší zisk než jiní pěstitelé. Tito pěstitelé pak u pěstování bavlny zůstávají a M&S zajišťuje trvalý dodavatelský vztah, který poskytuje stabilitu dodávek a menší výkyvy cen v dodavatelském řetězci. Pěstitelé mohou obchodovat nezávisle a mají moc odstranit místní prostředníky, kteří jim obchod před tím řídili. Tak zůstává i větší část zisku u samotného pěstitele, který má svůj obchod více pod kontrolou a snižují se i celkové náklady celého řetězce.

Není to jen o penězích: Je mnoho partnerství, které umožnily úspěšnou práci na plnění cílů Plánu A. Práce s neziskovou organizací Oxfam pomohla recyklaci oblečení, Forum for the Future a Jonathon Porritt pomohli se strategií, WWF pomohl nákupu udržitelných surovin a místní autority zlepšily možnosti recyklace pro domácnosti. I když by bylo možné přisoudit těmto partnerstvím finanční hodnotu, je nesčetně metodologií, jak by se to dalo udělat a mohlo by to vést k velmi komplikovanému modelu finančního ohodnocení. Mnoho práce by pak ale zhatila kritika, a tak se M&S rozhodlo, že tak neučiní.





8. PLÁN A 2016 – AKTUÁLNÍ VÝZVY

Devět let od zahájení Plánu A se toho pro M&S hodně změnilo. Po všech úspěšných projektech zmíněných výše se stojí za to podívat, jaké jsou aktuální výzvy udržitelnosti, které momentálně společnost řeší. Všechny aktuální výzvy M&S publikuje na webových stránkách Plánu A na <http://challenges.marksandspencer.com/>.

9. VĚDĚLI JSTE?

Obaly nemusí znamenat jen odpad.

Jeden z nejviditelnějších faktorů Plánu A pro samotné zákazníky je jejich iniciativa osvěty v oblasti obalů a uchování potravin. Spolupráce s předními environmentálními experty odhalila, že naprostá většina zákazníků shledává obalové materiály jako nepotřebný odpad. Faktem ale je, že M&S investovalo do inovací v oblasti obalových materiálů, čímž se dosáhlo delší čerstvosti potravin. Jedná se o obaly ovoce, zeleniny i masa, které prokázaly, že výrobky uskladněné v těchto těsných obalech dokáží prodloužit čerstvost produktů až o několik dní. Například zabalená okurka vydrží až čtyřikrát déle než volně skladovaná okurka.

Jídlo jako odpad má daleko větší dopad na životní prostředí než obaly, které jídlo chrání.

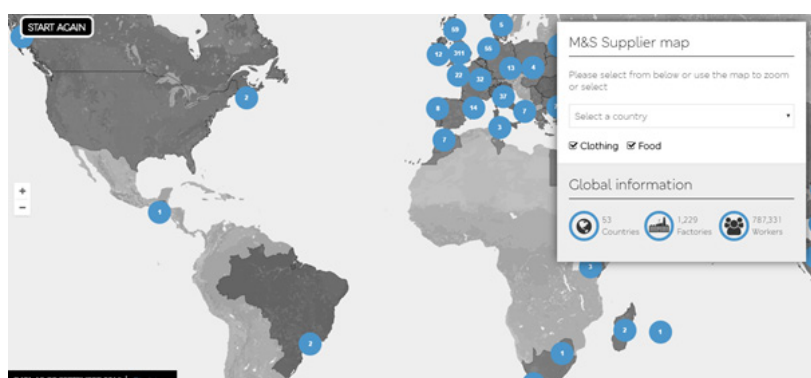
M&S zahájilo výzkum pro srovnání energetických a odpadových dopadů jablek prodávaných volně s jablky balenými oběma způsoby, v rozložitelných obalech i těch nerozložitelných. Překvapivě, jablka prodávaná volně vedla k více než dvojnásobnému množství odpadů a větší spotřebě energie než jablka balená jakýmkoli způsobem.

Důvodem je fakt, že jablka, která jdou do prodeje bez obalů jsou přepravována v lepenkových krabicích na jedno použití, kdežto balená jablka jsou přepravována v znovu-použitelných plastových přeprávkách. Jablka prodávaná volně jsou také častěji vyhazována, protože nevydrží čerstvá dostatečně dlouho, a to je nejen plýtvání, ale také špatné pro životní prostředí.

Zajímavost: Jablka prodávaná volně vyprodukují více odpadu než ta prodávaná v obalech.

Dodavatelský řetězec je vždy dohledatelný a mapovatelný

Dodavatelské řetězce jsou v mnoha ohledech komplikované. Mnoho obchodních řetězců uvádí, že kvůli komplikovanosti informací o svých dodavatelích, není možné zveřejňovat podrobnější informace. M&S se jako jeden z mála řetězců postavil k problému čelem a zmapoval informace o všech svých dodavatelích. Ve snaze dosáhnout otevřenosti a transparentnosti M&S zaúkoloval všechny své přímé i nasmlouvané dodavatele, aby se připojili do výměny etických dat o svých standardech, bezpečnosti a zdraví na pracovišti a dopadech na životní prostředí. Výsledky zveřejnili ve skvělé interaktivní mapě.



Zdroj: <http://interactivemap.marksandspencer.com>

flagship

Tato studie byla vytvořena Flagship CSR Consultancy, pražskou konzultační agenturou zaměřenou na korporátní strategie udržitelnosti, společenskou odpovědnost a nefinanční reporting.

Flagship patří k pionýrům odpovědného podnikání v České republice a je jednou z prvních agentur zabývajících se udržitelným rozvojem ve střední Evropě.

Rádi se s Vámi spojíme, neváhejte nás kontaktovat na info@flagship.cz nebo nám zavolejte na +420 222 317 685.

www.flagship.cz