



Téma: Komunikácia zodpovedného podnikania

Aká je rola komunikácie v zodpovednom podnikaní?

Súlady správania firiem a očakávaní ich partnerov (stakeholderov) sa v dnešnom svete stáva pre firmy najväčšou prioritou. Čoraz viac podnikov si totiž uvedomuje riziká i príležitosti, ktoré zodpovedné podnikanie prináša pre reputáciu firmy. Podľa prieskumu *Meaningful Brands*^{®1} od spoločnosti Havas by **až 74 % značiek mohlo zmiznúť a väčšina spotrebiteľov by si to ani nevšimla**. Do popredia sa dnes dostávajú firmy, ktoré sa zameriavajú na zlepšovanie spoločnosti a na to, aby životy ich zákazníkov boli jednoduchšie, zdravšie a udržateľnejšie. **Práve zmysluplné aktivity sú kľúčovým elementom, ktoré prinášajú firmám viac dôvery a tiež väčšie zapojenie ich kľúčových partnerov**. Podľa spomínaného prieskumu majú zmysluplné značky navyše až o 100 % lepšie výsledky marketingových KPIs a o 133 % lepšie hodnoty kľúčových parametrov na akciovom trhu. Aby však stakeholderi mohli udržateľné aktivity firiem adekvátne oceniť, potrebujú sa o nich najskôr dozvedieť. **Správna komunikácia je však často chýbajúcim a kritickým článkom v praxi zodpovedného podnikania**. Kde je problém?

„Firmy by mali byť vo svojej komunikácii transparentné, čestné a najmä autentické. To sú tri najdôležitejšie aspekty. Značky však nemusia byť dokonalé, pretože sú rôznorodé ako my ľudia a rovnako robia chyby. Ak však čestne priznajú aj svoje prešľapy či nedostatky a chcú ich napraviť, majú šancu udržať si dôveru svojich zákazníkov i partnerov.“

Thomas Kolster

Rečník, medzinárodný odborník na udržateľnú komunikáciu, autor bestselleru *Goodvertising* (Thames & Hudson) a zakladateľ agentúry *WhereGoodGrows*



Thomas Kolster, svetovo uznávaný expert na zodpovednú reklamu, upozorňuje najmä na to, že mnoho firiem si často neuvedomuje, že marketing a zodpovedné podnikanie sú dve pomerne rozdielne oblasti. Ako sám tvrdí: **„Zatiaľ čo svet marketingu sa točí okolo emócií, udržateľnosť a CSR sú naopak postavené na komplexnosti a racionálnosti. Napriek tomu však tieto dva svety možno efektívne prepojiť.“** Podľa Thomasa sú dnešné reklamy často zamerané len na podporu spotreby. Aby firmy mohli komunikovať zmysluplne a o dobrých veciach, nesmú sa báť byť vo svojom podnikaní „revolučné od základov“. **Firmy sa musia naučiť vžiť do svojej cieľovej skupiny – do jej potrieb a očakávaní.**

¹ <http://bit.ly/2bZdys5>

Ako by teda firmy mali postupovať, aby objavili skutočnú hodnotu reklamy a zároveň prekonalí nedôveru verejnosti? Prinášame vám v spolupráci s lídrami v zodpovednom podnikaní niekoľko užitočných rád a tipov:

1. Pekné slová nestačia. Buďte autentickí a ukážte svojim stakeholderom „skrytú časť ľadovca“

Väčšina populácie neznáša samotnú reklamu, čo má na svedomí predovšetkým nesprávne nastavenie marketingových kampaní. Z reklamy sa stala ťaživá záležitosť, ktorej ľudia už viac nedôverujú. Spoločnosť VIA Social, ktorá sa špecializuje na design webových stránok a manažment sociálnych sietí, analyzovala v priebehu minulého roka 5 miliónov príspevkov o reklame, ktoré sa postupne objavovali na sociálnych sieťach. Až 2 milióny ľudí sa vyjadrovali o tejto komunikácii negatívne. „**Pekné slová“ v reklamách už dnes nie sú zaujímavé; podstatné je to, čo sa za reklamou skrýva – tzv. skrytá časť ľadovca.** Aj preto je dôležité, aby ste ukázali reálny príbeh, ktorý stojí za vašim komunikačným mixom. Ako tvrdí Thomas Kolster: „Ak chcete odlíšiť značku X od značky Y, musíte byť nielen čestní, ale aj autentickí. Udržateľnosť ponúka firmám veľkú truhlicu príbehov, ktorými sa môže zodpovedná firma odlíšiť od nezodpovednej. Príbehy, ktorými môžete poukázať nielen na svoje prednosti, ale i zodpovedne priznať svoje nedokonalosti.“

Inšpiratívny príklad zo sveta

Názorným príkladom autentickej komunikácie je reklamná kampaň „*Nekupujte túto bundu*“ od spoločnosti **Patagonia**, ktorá predáva outdoorové oblečenie. Táto firma sa na rozdiel od ostatných predajcov nesnažila prilákať čo najviac zákazníkov počas pravidelných masových výpredajov v rámci Black Fridays, ale urobila úplny opak. V daný piatok totiž zverejnila celostranový inzerát v denníku New York Times a poslala svojim 750 000 predplatiteľom e-mail, v ktorom upozornila na negatívne faktory, ktoré sú spojené s výrobou ich najpredávanejšej bundy (R2). V danom maile napríklad upozornila na to, že k výrobe jednej bundy je potrebných až 135 litrov vody, čo sa rovná dennej spotrebe vody až 45 ľudí. Prečo to firma urobila? Cieľom kampane bolo upozorniť na nadmernú spotrebu a často zbytočné nakupovanie počas Black Fridays, a tým vyzvať zákazníkov, aby si kúpili iba tie produkty, ktoré naozaj potrebujú. Paradoxne, kontroverzná reklama priniesla spoločnosti Patagonia viac zákazníkov, a tým aj vyššie zisky. Firma sa tak už roky snaží poukázať na to, že i napriek tomu, že robí zodpovedný biznis, aj jej výrobky vytvárajú negatívnu environmentálnu stopu a preto chce, aby si toho boli aj jej zákazníci vedomí. Týmito krokmi ich tiež motivuje, aby sa predtým, než si kúpia akýkoľvek nový produkt, najskôr zamysleli nad tým, či sa ten pôvodný nedá opraviť, znovu využiť či redizajnoviť.



Inšpiratívny príklad z BLF



So zaujímavou globálnou kampaňou prišla spoločnosť **Heineken** vyrábajúca pivo, ktorá prostredníctvom svojich komunikačných kanálov vyzýva mladých ľudí nie k väčšej spotrebe piva, ale paradoxne k menšej a zodpovednej konzumácii alkoholu. Prečo? Reklamný spot „*Hľadajú sa striedmi konzumenti*“ reaguje na výsledky prieskumu medzi 5 000 ľuďmi v piatich krajinách vo veku 21 – 35 rokov, ktorý pre spoločnosť pripravili analytici britskej konzultačnej spoločnosti Canvas8. Na základe výsledkov tejto štúdie je pre spotrebiteľov tohto milénia (tzv. millennials) motiváciou pre striedmu spotrebu alkoholu pri večernej zábave v podniku hlavne snaha zostať pod kontrolou. Až 75% týchto konzumentov tvrdí, že vo väčšine prípadov, keď idú večer von, obmedzujú množstvo vy-

pitého alkoholu. Kvôli popularite a dosahu sociálnych médií je pre túto vekovú skupinu totiž prvoradá kontrola ich imidžu. Reklamný spot, ktorý je súčasťou väčšej kampane „*Vychutnaj si Heineken® zodpovedne*“, ktorou spoločnosť globálne reaguje na negatívne dôsledky spojené s nadmernou spotrebou alkoholu, si môžete pozrieť tu: <http://bit.ly/2cd66MS>.

2. Nebudte príliš hlasní

Podľa štúdie *Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR):The Role of CSR Communication*² je úlohou komunikácie nielen zvýšiť povedomie stakeholderov o zodpovedných aktivitách firmy, ale najmä minimalizovať ich nedôveru. Napriek tomu, že mnoho zákazníkov a partnerov firiem chce vedieť o dobrých skutkoch firiem, o kvalite produktov, ktoré chcú kupovať, či stratégií firiem, do ktorých chcú investovať, môžu sa stať podozrievavými, ak je komunikácia o ich snahách v oblasti CSR príliš agresívna. **Nebudte preto veľmi hlasní!** Všeobecne totiž platí, že stakeholderi vnímajú aktivity firiem dvojako – ako vonkajšie, kedy sa firmy prostredníctvom masívneho PR len snažia zvyšovať svoje tržby a okrášľovať svoje aktivity, a ako vnútorné, kedy firmy prostredníctvom komunikácie skutočne vyjadrujú obavy a svojimi produktami, službami alebo internými procesmi hľadajú riešenia na aktuálne spoločenské problémy. Dôležité je preto klásť dôraz najmä na vnútornú zložku komunikácie a nájsť témy, s ktorými sa vaše cieľové skupiny vedia stotožniť.

Pozor na greenwashing!

Pojem **greenwashing** znamená, že organizácia míňa viac peňazí a času na propagáciu a reklamu svojich environmentálnych („green“) záujmov, než na skutočné aktivity a riešenia, ktoré minimalizujú dopad na životné prostredie. Klasickým príkladom sú napríklad reťazce hotelov, ktoré upozorňujú návštevníkov, aby využívali uteráky viac dní, či spali na rovnakých posteľných obliečkach. Tieto kroky v skutočnosti ušetria iba veľmi malé množstvo vody a energie a hotely by mali hľadať environmentálne šetrné riešenia najmä tam, kde to má väčší dopad, a to napríklad pri osvetlení, v kuchyni či vo svojom vozovom parku.*

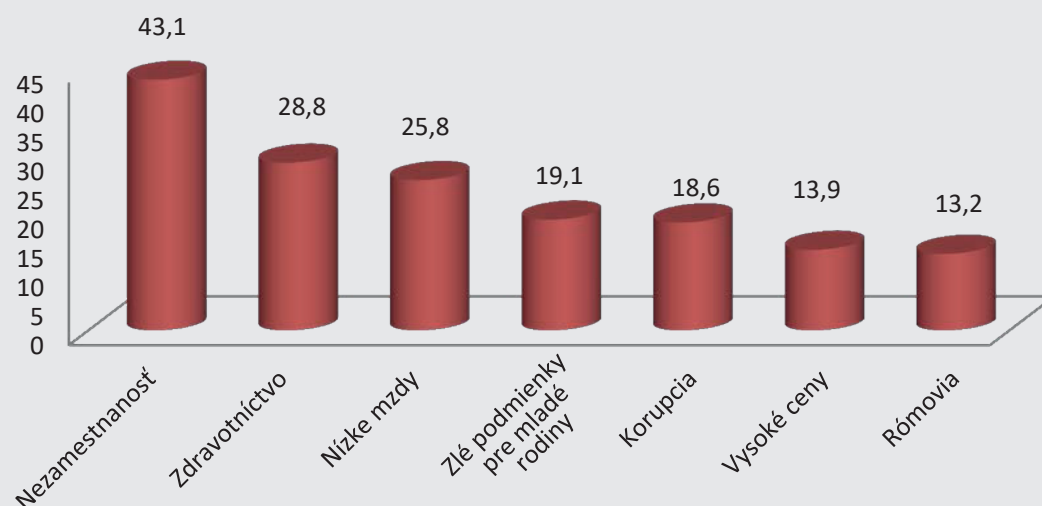
* <http://bit.ly/2c5VDzI>

3. Majte dobrú znalosť o probléme, o ktorom komunikujete

Mnohí si myslia, že udržateľnosť sa nevypláca, pretože ľudia sa aj tak budú správať rovnako a CSR je len pekný prídavok k podnikaniu. To však nie je pravda. Témy ako bezpečnosť, zdravie, nezamestnanosť, korupcia, rozširovanie miest, klimatická zmena, demografická krivka, ekonomická kríza, udržateľnosť energií, digitalizácia, atď. sú čím ďalej, tým viac aktuálne a od spoločností sa očakáva, že na ne budú reagovať. Nezapúdajte pritom však na skutočnosť, že pomoc predpokladá dobrú znalosť problému a jeho dopad na spoločnosť. Ako tvrdí Thomas Kolster: „**Značky môžu pôsobiť ako sila dobra.**“ Na to však nestačí, že firmy začnú využívať recyklovateľné balenia, ale že začnú hľadať nové inšpirácie a stanú sa tvorcami priekopníckych udržateľných trendov. **To znamená, že nebudú len súčasťou problému, ale najmä jeho riešením.**

70% ľudí si myslí, že kľúčovou úlohou obchodných značiek je prísť s riešeniami najväčších problémov v našej spoločnosti, ako sú napríklad nezamestnanosť či klimatická zmena. ~ prieskum Meaningful Brands®

Akým najväčším problémom dnes podľa verejnosti čelí Slovensko?



Zdroj: Prieskum agentúry Polis Slovakia na vzorke 1 463 respondentov zo slovenskej verejnosti (12. – 18. Júl 2015) <http://bit.ly/2c5W9Ob>

² <http://bit.ly/2ciGKNG>

Inšpiratívny príklad zo sveta

Každý rok skončí viac ako 300 miliónov ton ovocia a zeleniny na skládkach po celom svete. Až 57 % týchto produktov vyhadzujeme len preto, že nie sú bezchybné alebo symetrické. Proti tomuto nezmyselnému plytvaniu jedlom sa rozhodla postaviť francúzska sieť supermarketov **Intermarché**, ktorá prostredníctvom svojej masívnej globálnej kampane „*Inglorious Fruits and Vegetables*“ (Hrozné ovocie a zelenina) sa snaží dokázať, že aj na prvý pohľad neatraktívne potraviny sú jedlé a chutné. Okrem toho, že sieť supermarketov začala toto ovocie a zeleninu predávať s 30 % zľavou, sa jej podarilo zmeniť pohľad ľudí na nedokonalé produkty. Dôkazom úspechu je fakt, že kampaň videlo za prvý mesiac 21 miliónov ľudí, návštevnosť sekcie ovocia a zeleniny v supermarketoch Intermarché sa zvýšila o 60 % a „trápne zemiaky“ či „škaredé mrkvy“ začalo predávať aj päť najväčších konkurentov spoločnosti. Reklamný spot kampane si môžete pozrieť tu: <http://bit.ly/2bSQQnS>.

UGLY & TASTY



Inšpiratívny príklad z BLF

K zodpovednej spotrebe a k šetrnému prístupu k životnému prostrediu sa svojich zákazníkov snaží motivovať aj spoločnosť **Kaufland Slovenská republika**. Firma v roku 2016 po prvýkrát priniesla na trh leták, v ktorom predstavila produkty vyrobené s ohľadom na ľudí a životné prostredie. V osemstranovom letáku, ktorý je v rámci reťazcov prvý svojho druhu na Slovensku, možno nájsť výrobky podporujúce napríklad zodpovednú rybolov či lesné hospodárstvo. Reklamný prospekt je vytlačený na papieri s certifikátom *Der Blaue Engel*, ktorý označuje výrobu šetrnú k životnému prostrediu a Kaufland ním dokazuje, že súčasťou jeho hlavného biznisu je i filozofia zodpovedného budovania sortimentu s dôrazom na trvalú udržateľnosť. Kaufland sa snažil svojich zákazníkov navyše inšpirovať i súťažou o poukážky na nákup udržateľných produktov. Leták si môžete prezrieť tu: <http://bit.ly/2c6nNt7>.

Inšpiratívny príklad z BLF

Na iný globálny problém, a to začlenenie znevýhodnených skupín, sa snaží aktívne upozorňovať spoločnosť **Slovak Telekom**. Firma sa prostredníctvom svojho Nadačného fondu Telekom pri Nadácii Pontis dlhodobo venuje podpore komunity *Nepočujúcich na Slovensku*. Bariéry pri komunikácii s počujúcim svetom sa snaží prekonávať cez široké spektrum projektov, pričom možno spomenúť napríklad *Online tlmočníka*, bezplatné kurzy slovenského posunkového jazyka či program *Mobilný pedagóg*, čo je projekt terénnej ranej starostlivosti určený rodinám s deťmi so sluchovým postihnutím. Svoje dlhoročné skúsenosti a hlbokú znalosť problematiky nepočujúcich spoločnosť prezentuje aj prostredníctvom komunikačných kampaní. Príkladom je výzva „*Nauč sa posunok, aby sme si rozumeli*“, v ktorej chcú známe osobnosti ukázať, že posunkový jazyk je zaujímavý, a hoci Nepočujúci rozprávajú rukami a počujúvajú očami, sú plnohodnotnou súčasťou našej spoločnosti. Inšpiratívne video so silným ľudským aspektom si môžete pozrieť tu: <http://bit.ly/2cc982f>.

nauč sa posunok | aby sme si rozumeli

plakať

* ukazovákmi rúk v odľutej forme pohybuj po lícach striedavo zhora nahor a nezabudni na mimiku



Juraj Kemka | herec

4. Transparentnosť zákazníkov prináša. Budte vždy otvorení

Mnoho stakeholderov si stále myslí, že reklama je iba pozlátka, ktoré zakrýva skutočné problémy, ktorým firmy čelia. Toto tvrdenie sa dá vyvrátiť, ak sa nebudete len tváriť, že robíte dobré skutky, ale začnete skutočne podnikáť zodpovedne. Informácie sa šíria rýchlo a svet biznisu je čím ďalej, tým viac transparentnejší a prepojenejší.

Pamätajte preto na dodržiavanie princípov, akými sú: sebareflexia, kritickosť, pravdivosť a zodpovednosť v podnikaní.

Jedným z efektívnych komunikačných kanálov, akým môžete informovať bežných spotrebiteľov či partnerov firmy o svojich udržateľných aktivitách je vydávanie **pravidelných správ o zodpovednom podnikaní**. Práve vďaka nim môžete jednoduchým a zrozumiteľným jazykom, ako aj peknými vizualizáciami informovať všetky zainteresované strany (t. j. zamestnancov, zákazníkov, dodávateľov, neziskové organizácie a i.) o snahách, projektoch a výsledkoch, ktoré ste dosiahli v oblastiach, na ktorých im záleží.

Navyše v roku 2015 prijala Národná rada Slovenskej republiky novelu zákona č. 431/2002 Z. z. o účtovníctve v znení neskorších predpisov (ďalej len zákon „o účtovníctve“), v rámci ktorej sa zaviedla nová povinnosť firiem **zverejňovať informácie v oblasti spoločenskej zodpovednosti a politiky rozmanitosti vo výročnej správe**. Podľa novely zákona o účtovníctve sa povinnosť týka tých firiem verejného záujmu, ktorých priemerný počet zamestnancov presahuje 500. Viac informácií nájdete v našich odporúčaníach na tému *Správa o zodpovednom podnikaní*.

Aktivity spoločenskej zodpovednosti (CSR) vykázalo v roku 2015 len 48 % najväčších slovenských firiem. Globálne reportovalo o zodpovednom podnikaní v danom roku 73 % firiem, čo predstavuje nárast o 2 % oproti roku 2013. ~ prieskum KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2015*

* <http://bit.ly/2cCyJj7>

Príklady z BLF

Správu o zodpovednom podnikaní v súlade so smernicou *Global Reporting Initiative* pravidelne vydávajú na Slovensku napríklad spoločnosti **Heineken Slovensko, Slovak Telekom** či **Všeobecná úverová banka**.



Správa o trvalej udržateľnosti 2015
Heineken Slovensko:
<http://bit.ly/2cDdNLN>



Správa o zodpovednom podnikaní spoločnosti VÚB banka za rok 2015:
<http://bit.ly/2cKYAuN>



Správa o zodpovednom podnikaní spoločnosti Slovak Telekom za rok 2014:
<http://bit.ly/2cFvlli>

5. Vsadte na jednoduchú vizualizáciu svojej komunikácie

„Ľudia aj tak nechcú zodpovedné produkty kupovať.“ – to je výrok, s ktorým sa často firmy stretávajú. Ako ho možno vyvrátiť? Stačí, ak sa naučíte správne a efektívne komunikovať. Práve v tejto oblasti platí pravidlo používania stručného, zaujímavého a inšpiratívneho jazyka. Nespoliehajte sa na veľa slov, pretože práve skrátene výrazy sú viac chytľavé a ľahšie zapamätateľné. Komplexné popisy zmeňte na jednoduchú vizualizáciu.

Ľudia sú ochotní zaplatiť za skúsenosť, ktorá je prístupná a lákavá. Snažte sa preto, aby vaša reklama/komunikácia bola pravdivá, dôveryhodná, motivujúca, poučná a inšpiratívna. Nezabúdajte ani na emócie a inovatívny „fresh“ prístup.

69% spotrebiteľov s väčšou pravdepodobnosťou odporučí značku svojim známym, ak je skúsenosť s jej produktmi i jej komunikácia jednoduchá. ~ Global Brand Simplicity Index 2015 od spoločnosti Siegel+Gale*

* <http://bit.ly/2c9wjXD>

Inšpiratívne príklady zo sveta

Príkladom vizuálne jednoduchej komunikácie s veľkou vnútornou hodnotou je kampaň organizácie **Unicef**, ktorá bojuje proti detskej práci v dodávateľskom reťazci firiem. Podľa prieskumu Medzinárodnej organizácie práce je do pracovného procesu zaradených celosvetovo až 168 miliónov mladistvých vo veku od 5 do 17 rokov.* Organizácia na túto problematiku v roku 2002 upozornila jednoduchou, ale údernou kampaňou JEANS, ktorú pre ňu pripravila reklamná spoločnosť Springer & Jacoby.

Iný spôsob ako zaujať zákazníkov a zároveň ich niečo naučiť o globálnom probléme si zvolil denník **The Guardian** v spolupráci so spoločnosťou **Ben & Jerry's**. Prostredníctvom humornej multimediálnej série príbehov o klimatickej zmene pod názvom „*Too hot to handle*“ sa portál snaží rozprúdiť diskusiu o klimatickej zmene. Virálny kontent tvorený populárnymi komikmi z College Humour vytvára z pomernej náročnej témy prístupnejší a lepšie zdieľateľný obsah, ktorý publikum nielen baví, ale i vzdeláva a motivuje k vlastným akciám voči dôsledkom klimatickej zmeny. Napríklad video „*Save America's Dumps*“ sa snaží upozorniť na nadmernú produkciu odpadkov v amerických domácnostiach. Bližšie informácie nájdete tu: <http://bit.ly/2c6MMvR>.

* <http://bit.ly/2clqyKe>



6. Zisk musí zostať primárnym cieľom vášho biznisu

Hlavným predpokladom akejkoľvek stránky udržateľnosti je finančná prosperita firmy. Je dokázané, že udržateľným značkám sa darí dvakrát viac než iným a že ich finančná výkonnosť je lepšia. Verejnosť i mnoho podnikateľov je však stále skeptických k otázke výnosnosti udržateľného biznisu. Viacerí z nich sa len neustále pýtajú: „**Čo má spoločné zodpovedné podnikanie a ziskovosť firmy?**“

Štúdia *Projekt RO³* z roku 2015, ktorú zastrešujú organizácie Babson a IO Sustainability, napríklad dokázala, že **spoločensky zodpovedné aktivity zvyšujú firmám zisky o 20%**. Ukážkou toho, že udržateľnosť možno premeniť na výnosný biznis sú i tzv. zelení obri (z angl. Green Giants), medzi ktoré možno zaradiť spoločnosti **IKEA, Tesla, Chipotle, Unilever, Toyota, Nike, Natura, Whole Foods** či **GE's Ecomagination**. Tieto spoločnosti generujú v rámci ročných príjmov miliardy dolárov z produktov alebo služieb, ktoré sú postavené na udržateľnosti a sociálnych inováciách. Pre zaujímavosť 1000-dolárová investícia do týchto firiem z roku 2010 mala v roku 2015 hodnotu 3 251 dolárov, pričom rovnaká investícia do portfólia ich konkurentov mala v roku 2015 hodnotu iba 1 932 dolárov.⁴ **Zelení giganti považujú udržateľnosť za hodnotu, ktorá je integrovaná do všetkých štruktúr podnikania, vrátane**

³ <http://bit.ly/2bUQsVs>

⁴ <http://bit.ly/2bZdljV>

organizačnej štruktúry, štruktúry riadenia, nákladov či marketingovej komunikácie. Výsledkom týchto aktivít sú okrem vyšších tržieb a ziskov aj zvýšená lojalita zákazníkov, dlhodobejšie investičné perspektívy pre investorov a vyššia atraktivita pre zamestnancov. **Nezabúdajte preto na to, že udržateľnosť nie je iba o tom, ako peniaze ušetriť, ale môže byť i o tom, ako ich zarobiť.** Udržateľná stratégia spojená s výbornými tržnými výsledkami je tiež skvelým PR pre firmu a môže byť tiež inšpiráciou pre ostatné menšie či väčšie podniky.

Inšpiratívny príklad zo sveta



Názorným príkladom úspešnej firmy, ktorá cieľi na udržateľné aktivity, je reťazec s občerstvením **Chipotle**. Táto spoločnosť okrem čerstvosti svojich potravín vsadila na zodpovedný prístup k životnému prostrediu a využívanie etickejších surovín. Napriek tomu, že humánnejšie a zodpovednejšie suroviny, ktoré Chipotle využíva, sú oveľa drahšie, jej tržby v roku 2014 boli až štyrikrát vyššie ako tržby jej konkurenta, americkej ikony Burger King. Spoločnosť o svojich zodpovedných aktivitách aj aktívne komunikuje, dôkazom čoho je napríklad jej kreatívna kampaň „Back to the Start“ (Späť k začiatkom), ktorou bojuje proti industrializácii potravinárstva a nehumánnym podmienkam pre chovné zvieratá. Reklamný spot kampane, ktorý má na youtube vyše 9 miliónov videní, si môžete pozrieť tu:

<http://bit.ly/2c7JVVX>.

7. Nezabudnite na interných stakeholderov. Využívajte tzv. inside-out (zvnútra-von) prístup

Mnoho odborníkov na komunikáciu zodpovedného podnikania preferuje pri zvyšovaní povedomia stakeholderov o udržateľných a etických aktivitách firmy **tzv. inside-out prístup**. Podľa dánskej štúdie *The 'Catch 22' of communicating CSR*⁵ má tento prístup dve základné implikácie. Poprvé, firmy by mali skôr, ako začnú komunikovať o svojich zodpovedných aktivitách smerom k vonkajším stakeholderom, najskôr zaistiť angažovanosť a záväzok vlastných zamestnancov. Po druhé, ako uvádza aj prieskum **Reputation Institute**, spoločnosti by mali navonok komunikovať iba o tých CSR témach, s ktorými sa vedia ich zamestnanci stotožniť. Obe aktivity si tak vyžadujú aktívne začlenenie interných stakeholderov do zodpovedných aktivít a posilnenie ich záväzku k firemným hodnotám a CSR politike. **Interné organizačné ukotvenie zodpovedných aktivít je základným predpokladom zodpovednej komunikácie.**

Masová populácia sa dnes z hľadiska dôvery v informácie, ktoré deklarujú firmy, stále viac spolieha na „osobu ako sú oni“ a na zamestnancov spoločnosti, ktorí sú dôveryhodnejší ako jej generálny riaditeľ či napríklad i vládni úradníci. Aj na sociálnych sieťach a weboch respondenti oveľa viac dôverujú rodine a priateľom (78 %) než generálnym riaditeľom (49 %). ~ štúdia Edelman Trust Study 2016*

* <http://bit.ly/2clqL3>

Prečo tomu tak je? Ak vaši zamestnanci nepociťujú, že spoločnosť v ktorej pracujú, je spoločensky zodpovedná, potom sa vaša firma stáva nedôveryhodnou, ak sa snažíte vykreslovať eticky a zodpovedne smerom k ostatným (vonkajším) stakeholderom. To je dôvod, prečo by **CSR stratégia aj jej komunikácia mala vždy vychádzať najskôr zvnútra vašej firmy.**

Ako firma môže získať dôveru svojich pracovníkov? Stačí začať s riešeniami jednoduchých problémov, ako sú napríklad lepšie pracovné prostredie, benefity pre rodičov či triedenie odpadu v kanceláriách. CSR aktivity totiž nie sú o záchrane celého sveta, ako si väčšina myslí, ale najmä o drobných krôčikoch. Až potom, ak zamestnanci dosiahnu prijateľný level záväzku k firemným zodpovedným hodnotám, je vhodné zapojiť ich do lokálnych komunitných či environmentálnych projektov a neskôr i do riešenia globálnych otázok (viď diagram *Inside-out prístup*). Inside-out prístup tak predpokladá, že najkľúčovejšími stakeholdermi firmy a aj nositeľmi jej

zodpovedných myšlienok sú práve zamestnanci. Pretože práve oni si touto cestou budujú vlastníctvo k vašim firemným hodnotám a dokážu ich naďalej efektívne šíriť a propagovať aj preto, že sú hrdí, že pracujú vo firme, ktorá má dobrú povesť. Nesmiete tiež zabúdať na aktívne zapojenie vrcholového manažmentu vašej spoločnosti do zvyšovania angažovanosti zamestnancov.

Inšpiratívny príklad zo sveta

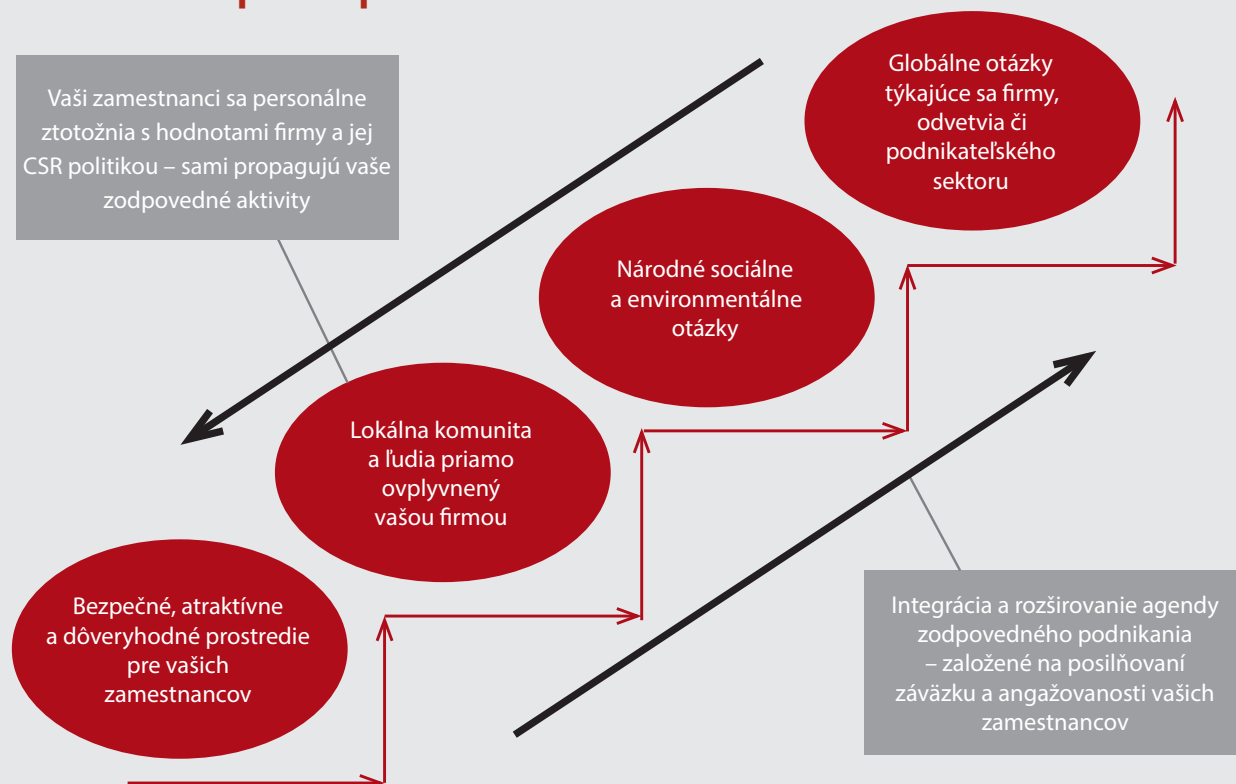
Názorným príkladom spoločnosti, ktorá rozvíja svoju CSR stratégiu najskôr interne je britský maloobchodný gigant **Marks & Spencer**. Spoločnosť spustila v roku 2007 projekt „Plan A“, ktorý zastrešuje nielen jej etické a environmentálne ciele, ale tiež celú jej filozofiu. Kampaň dnes funguje v podobe „Plan A 2020“ a obsahuje 100 záväzkov, ktorými spoločnosť v spolupráci so svojimi zamestnancami, zákazníkmi či dodávateľmi chce bojovať proti klimatickej zmene, redukovať odpad, podporovať využívanie udržateľných materiálov či etické obchodovanie – a tým sa stať svetovo najudržateľnejším maloobchodným reťazcom. Úspech projektu spočíva najmä v jeho vnútornom organizačnom zakotvení. Plan A je totiž zakotvený napríklad v biznis pláne každej predajne či v popise práce každého zamestnanca. Práve jeho zastúpenie na všetkých úrovniach podniku mu dáva silnú viditeľnosť a dôveryhodnosť. Od dosiahnutia záväzkov ustanovených v tomto projekte sa napríklad odvíja i veľkosť bonusov riaditeľov pobočiek spoločnosti a všetky výsledky sú nezávisle auditované a zverejňované v reporte spoločnosti pod názvom *How We Do Business*. Viac informácií nájdete tu: <http://bit.ly/2cgnm3E>.



Verejnosť chce vidieť posun v zameraní CEOs a manažmentu smerom od krátkodobých cieľov a lobovania k vytváraniu pracovných miest (49 %) a k dlhodobému pozitívnemu vplyvu na spoločnosť (57 %). Chcú, aby lídri boli viac viditeľní v diskusiách o príjmovej nerovnosti a verejnej politike (80 %). ~ štúdia Edelman Trust Study 2016*

* <http://bit.ly/2clqql3>

Inside-out prístup



Zdroj: The 'Catch 22' of communicating CSR

8. Nezávislý dohľad vám zabezpečí väčšiu kredibilitu

Podľa štúdie *What Board Members Should Know About Communicating CSR*⁶ existuje kompromis medzi kontrolou a dôveryhodnosťou komunikácie firiem, ktorý znie: **Čím menej je komunikácia kontrolovaná zo strany spoločnosti, tým väčšia je dôvera stakeholderov.** Ako je to možné? Cieľové skupiny totiž viac veria renomovaným externým a najmä nezávislým odborníkom. Interní experti na marketing podľa stakeholderov pozerajú viac na vlastné záujmy spoločnosti, a tým promujú len tie aktivity, ktoré vrhajú na firmu lepšie svetlo. Ako hovorí i Thomas Kolster: „Žijeme v dobe, kedy spoločnosti už svoje značky nevladajú. Značky sú vytvárané tým, čo si o nich ľudia navzájom rozprávajú.“ Ak teda chcete získať svojich zákazníkov, či prilákať investorov, zabezpečte si externý dohľad nad svojimi aktivitami.

Odborným garantom odporúčaní o komunikácii zodpovedného podnikania je **Thomas Kolster**, rečník, medzinárodný odborník na udržateľnú komunikáciu, autor bestselleru *Goodvertising* (Thames & Hudson) a zakladateľ agentúry *WhereGoodGrows*.

Kto je Thomas Kolster? Thomas je popredný medzinárodný odborník na komunikáciu zodpovedného podnikania. Napísal knihu *Goodvertising* (Thames & Hudson), ktorá poskytuje doteraz najkomplexnejší pohľad na komunikáciu ako silu dobra. Z pozície riaditeľa a kreatívneho šéfa agentúry *The Goodvertising Agency* pomáha firmám a agentúram porozumieť tejto novej skutočnosti. Minulý rok Thomas založil prvú platformu na svete na výmenu skúseností v oblasti udržateľných iniciatív pod názvom *WhereGoodGrows*, ktorú portál *Marketing Week* označil za projekt, ktorý „sa oplatí sledovať“. Thomas je aj skúsený rečník, ktorý často vystupuje na podujatiach typu *Sustainable Brands*, a pravidelne píše komentáre pre denník *The Guardian* a vydal aj niekoľko ďalších publikácií. Pravidelne sa objavuje aj v úlohe porotcu na udeľovaní medzinárodných cien ako *D&AD*, *Creative Circle Award*, *EthicMark Award* a *Creative Conscious Award*. *The Huffington Post* ho nedávno označil za „inšpirujúceho lídra“. Momentálne je členom prezídia dvoch neziskových organizácií a v spolupráci s najväčším dánskym hospodárskym denníkom tento rok po prvýkrát zorganizoval konferenciu *Sustainable Bottom Line*.

Benefity zodpovednej komunikácie v kocke

■ TRANSPARENTNOSŤ

Otvorená komunikácia prináša vyššie povedomie o zodpovedných aktivitách firmy a väčšiu dôveru vo firemnú CSR politiku.

■ NEZÁVISLÝ DOHĽAD NAD ZODPOVEDNÝMI AKTIVITAMI

Komunikácia umožňuje verejné porovnávanie firiem, ktoré je určitým „auditom“ – upozorňuje na nedostatky vo firemnej CSR stratégii či nesúlad medzi reálnym správaním firiem a očakávaním stakeholderov.

■ AKTÍVNE ZAPOJENIE A VÄČŠIA LOJÁLNOŠŤ PARTNEROV

Aktívna komunikácia posilňuje postavenie kľúčových partnerov firmy a zabezpečuje tiež ich väčšie zapojenie do rozhodnutí spoločnosti či tvorby jej politiky.

■ MEDZISEKTOROVÁ SPOLUPRÁCA

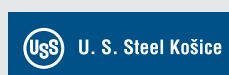
Komunikácia vytvára priestor pre podporu partnerstiev medzi podnikmi, vládny sektorom či neziskovými organizáciami.*

■ PRILÁKANIE NOVÝCH TALENTOV ČI INVESTOROV

Efektívna a čestná komunikácia o zodpovedných aktivitách firmy zlepšuje jej reputáciu a je jedným z najdôležitejších nástrojov pre prilákanie profesionálov do firmy či oslovenie investorov.

* <http://bit.ly/2cybv05>

Členovia Business Leaders Forum



Volkswagen Slovakia



Ďakujeme za cenné tipy a názory predstaviteľom firiem: Heineken Slovensko, Kaufland Slovenská republika, Slovak Telekom a Všeobecná úverová banka.

© Business Leaders Forum, september 2016

Business Leaders Forum www.blf.sk je administrované Nadáciou Pontis
Zelinárska 2, 821 08 Bratislava 2 | Kontakt: cr@nadaciapontis.sk