



Jak ve firmě nastartovat ESG

**Případová studie ze série
„Průkopníci ESG v ČR“**

Hranipex

Charakteristika firmy

Společnost Hranipex je předním evropským výrobcem a dodavatelem produktů i odborného poradenství pro nábytkářský průmysl.

Skupina s centrálou v České republice byla založena v roce 1993 a dnes aktivně působí ve více než 60 zemích světa.

Celkově zaměstnává více než 550 zaměstnanců a má roční obrat přes 90 mil. €.

Role udržitelnosti ve firmě

Otázku udržitelnosti přenesli do firmy noví členové představenstva, které vzniklo po dokončení transformace řízení firmy ze zakladatelské roviny na profesionální management. Majitele, který měl o udržitelnosti jen základní povědomí, během 2 let přesvědčili členové představenstva, aby bral na udržitelnost ohled. Pomohly jim v tom zejména argumenty navázané na zvýšení výkonnosti firmy především na zahraničních trzích a na budoucí záměry s firmou reflektující rodinné vazby.

V konečném chápání šlo o posun od čistě finančního pohledu na fungování firmy směrem k zaměření se na finanční výkonnost s minimalizací dopadu na environmentální a sociální rovinu ESG. Výsledkem je, že ESG bylo v roce 2022 poprvé zohledněno při tvorbě dlouhodobé strategie.

Přístup k ESG

Po ujasnění na úrovni vedení firmy začali s mentální změnou u zaměstnanců. Na workshopech se středním managementem si definovali vybrané cíle udržitelnosti relevantní pro jejich firmu a vysvětlili si, jaký mají přínos a jak je komunikovat směrem k zaměstnancům. Pro střední management bylo podstatné vidět, že tomu věří členové představenstva. Zabralo i to, že v konečném důsledku vybralo představenstvo jen několik cílů, čímž vyslalo poselství, že nebude chtít po středním managementu zbytečné "blbosti".

ESG reporting pro firmu není prioritní – očekávají v tomto ohledu poradenskou pomoc od bank. Nepodléhají tak negativní motivaci ve formě nutnosti reportovat, ale zaměřují se primárně na aktivity.

Příklady ESG aktivit



Příklady aktivit v E

Vzhledem k působení v chemickém průmyslu se firma intuitivně věnovala environmentálním aspektům udržitelnosti dlouhodobě. Nikoliv primárně z důvodu udržitelnosti, ale z důvodu zvýšení efektivity (produktivity). Jednalo se např. o využití recyklátů ve výrobě, odlehčování výroby, balení produktů atd. Přirozený zájem o tyto problémy související s environmentálními otázkami tak přispěl ke zvýšení zisku firmy.



Příklady aktivit v G

Vedení si uvědomuje, že některé korporátní metodiky by se hodily i pro střední firmu. Tím, jak narůstá složitost řízení způsobená např. růstem počtu regionů, je potřebné, aby některá pravidla byla nastavena všude stejně. Jedná se např. o Kodex chování zaměstnanců, Business ethics pro obchodníky, byť jde často "jen" o potvrzení zaběhnuté praxe. Promítnutím těchto pravidel do směrnic si slibují lepší zformalizování hodnot firmy.



Příklady aktivit v S

V rodinné firmě z Vysočiny dlouho rezonovaly stereotypy spojené s maskulinní a lokální kulturou, které ji brzdily. Snaží se proto podpořit rotaci lidí napříč pobočkami, aby lépe pochopili pohledy a požadavky odjinud či aby začali více vnímat kulturní rozdíly spojené s pobočkovou sítí po celé Evropě.

Současně se otevřeli genderově a začali do firmy lákat více žen. Nyní tak mají např. na pozici manažera úspěšné polské pobočky ženu, pro kterou byla změna v otevřenosti firmy klíčová při rozhodování o dalším působení (po předchozích negativních zkušenostech s diskriminací v předchozím zaměstnání).

To vše způsobuje pomalou změnu ve firemní kultuře, která to začíná akceptovat. Od většího respektu k ženám, pochopení požadavků jiných až po vybudování respektu poboček z bývalého východního bloku u těch západoevropských.



Příklady dopadů dalších aktivit do firmy v oblasti udržitelnosti

Vytvoření a formalizace HR onboarding procesu pomohlo zkrátit adaptaci nových zaměstnanců o několik týdnů.

Došlo ke změně firemní kultury díky odbourání stereotypů a větší otevřenosti naslouchat a chápat požadavky ostatních (včetně zákazníků).