

Leoš Vrzalík: Udržitelná řešení jsou již nyní levnější

Více než tři roky má Leoš Vrzalík v Asahi Europe & International na starosti implementaci udržitelnosti v centrálním nákupu. Svůj profesní život s ní přitom spojil už ve firmě Skanska, kde se jejímu řízení věnoval na různých manažerských postech dlouhých šestnáct let. „K prosazení udržitelnosti v podnikání velmi pomohlo zavedení měřitelnosti klíčových parametrů. Díky tomu se postupně stává součástí strategického řízení firem,“ uvádí v rozhovoru pro náš časopis. *Od kdy v AEI uplatňují udržitelný přístup k nákupům? A co by Leoš Vrzalík poradil veřejným zadavatelům, tak aby se mohli do udržitelnějších nákupů pustit?*



Bc. Jan Horký
Redaktor

Co vnímáte jako nejdůležitější aspekt v pojetí nákupu v Asahi Europe and International (AEI)? Kde vidíte paralely a kde největší odlišnosti mezi přístupem soukromé firmy a veřejné organizace?

Za mě je klíčová správná kombinace mezi technickou a procesní znalostí lidí v nákupu. To znamená rozumět kategorii, kterou mám na starosti, a zároveň ovládat příslušné nákupní procesy. Tím se prolíná práce s daty – co neměřím, neřídím – a aktivní dlouhodobá komunikace s dodavateli, především proto, abyste rozuměli jejich oboru. Vše podloženo jednoznačnou nákupní strategií, jež vychází ze strategie celé instituce. Nákup má totiž dle mého názoru především sloužit k naplňování cílů strategie dané společnosti nebo organizace. Samozřejmě existují různé typy firem i veřejných institucí, ale tato pravidla se snad mohou aplikovat všude.

Čeho lze dosáhnout pomocí centralizace nákupů? Proč je důležitá?

Nákup je obchod a v obchodě potřebujete mít především co nejlepší vyjednávací pozici. Pro správného dodavatele je každý zákazník důležitý, ale v praxi jsou samozřejmě někteří „důležitější“ – a to ti, kteří reprezentují velké objednávky. Máme stovky příkladů, třeba tarify mobilních operátorů, jež dostanete jako fyzická osoba a které jsou schopné dojednat firmy a velké instituce, nebo dokonce sdružení několika tisíc jednotlivců. Často také přehlédneme, od koho se vlastně nakupuje. V případě malých nákupů totiž nezřídka skončíte u obchodníků, kdežto u těch velkých jednáte přímo s výrobcem, a jste tak v řetězci o jeden stupeň výš se všemi pozitivy, která k tomu patří – jako je eliminace obchodních přírážek prostředníků, ale i přímý přístup k důležitým informacím o trhu, jež vám obchodník nemusí

být schopen dodat. Decentralizace se také mnohdy pojí s kumulací funkcí. Lidé pak dělají nákup jako jednu z mnoha svých činností a podle toho jsou i vybaveni: daty, časem, znalostmi a podobně. K tomu všemu ovšem potřebujete velmi precizní definici předmětu nákupu, přípravu a dobré analýzy.

Ve veřejném sektoru je rozšířený názor, že veřejné zadavatele oproti soukromým firmám při jejich rozhodování velmi svazuje právní úprava veřejných zakázek, která jim brání být stejně efektivní jako soukromá společnost. Je podle vás ve druhé zmíněné jednodušší nakupovat efektivně?

To si právě nemyslím. Efektivní nákup je pro mě nákup systematický, který má jednoznačně určenou strategii, cíle, pravidla, procesy, postupy a vyhodnocování. A to lze nastavit v jakékoliv organizaci. Ostatně velké firmy z určitého po-



Leoš Vrzalík (*1971)

- Vystudoval mezinárodní obchod na VŠE a sustainable leadership na University of Cambridge.
- Od roku 2019 působí na pozici sustainability procurement lead v Asahi Europe & International, kde zodpovídá za implementaci udržitelnosti v centrálním nákupu. Zaměřuje se hlavně na uhlíkovou neutralitu, udržitelné obaly a získávání surovin, uhlíkově neutrální dodavatelský řetězec, cirkularitu, life cycle assessment atd.
- Šestnáct let působil jako manažer ve společnosti Skanska, kde měl na starosti mimo jiné řízení udržitelnosti.
- Několik let byl členem a následně také předsedou představenstva České rady pro šetrné budovy.

problémů v každodenním kontaktu s dodavateli z celého světa.

Jak vy osobně vidíte přístup AEI, ale i dalších firem k udržitelnosti?

Pracuji v oboru udržitelnosti přes dvacet let a zažil jsem jak pionýrské začátky, kdy daná oblast nikoho moc nezajímala, tak současný obrovský boom. Osobně si myslím, že k prosazení udržitelnosti v podnikání velmi pomohlo zavedení měřitelnosti klíčových parametrů. Díky tomu se postupně stává součástí strategického řízení firem a její parametry jsou čím dál více zapojovány do klíčových rozhodovacích procesů včetně nákupu. Obzvláště uhlíkovou stopu nejen z činnosti samotné organizace, ale z celého životního cyklu jejích produktů lze nyní celkem přesně změřit a daný parametr se pak může snadno zařadit do rozhodovacích procesů například o nových investicích i u jiných nákupů. Navíc existuje nepřeberné množství různých certifikátů, jež hodnotí udržitelnost daného výrobku a mohou se využívat při výběru nejlepšího

hledu svazují podobná pravidla, jaká určuje legislativa pro veřejné instituce. Správně vymezená pravidla pak mají vykreslit hranice a v jejich rámci nastavit jistou míru flexibility, která umožní reagovat na aktuální tržní situaci při zachování základních zásad, jež jsou pro společnost či organizaci důležité.

Jak se AEI dotýká téma dodavatelských globálních řetězců a jak ho v praxi řeší nákupčí?

Vyrábíme v osmi evropských státech a své produkty dodáváme téměř do stovky zemí. Nakupujeme globálně, prioritně v Evropě, neboť

jde o náš výrobní trh. Naprostá většina našich nákupů však pochází od globálních korporací, jež mají své výrobní jednotky v Evropě. Navíc se občas setkáme se situací, kdy není dané komodity v Evropě dostatek, a pak se poohlídíme po celém světě. Dá se říct, že pro nás neexistují hranice – samozřejmě pokud nepočítám specifické lokální suroviny, které pro výrobu používáme, jako český chmel. V našem centrálním nákupu pracuje přes sto lidí téměř třiceti národností. Důležitou pracovní platformu našich nákupčích proto tvoří videokonference, a byly i před pandemií. Jejich prostřednictvím lze být bez



Plzeňský Prazdroj používá přímo k vaření piva vodu pocházející z vlastních zdrojů, z historických vrtů v obci Roudná ležící v minimální vzdálenosti od pivovaru.

šího řešení. Pracoval jsem poměrně dlouho ve stavebnictví a často jsme se setkávali s názorem, že veřejné instituce nemohou stavět „zeleně“, protože nemají parametry, jak „zelenost“ staveb posuzovat. Přitom již dlouhá léta existují certifikáty jako LEED, BREEAM a jiné, které hodnotí udržitelnost staveb, a veřejný sektor ve světě je využívá. Některá města či regiony měly již před spoustou let určeno, že neposkytnou veřejné prostředky na stavbu, která například nemá minimálně stříbrný certifikát LEED. Jde o velmi jednoduše sledovatelné a vymahatelné ukazatele.

Jaké máte v AEI v oblasti udržitelných nákupů cíle a priority a jak jste si je vybrali? Jsou globální, nebo byly stanoveny na úrovni managementu?

V environmentální části naší strategie udržitelnosti jsme si definovali čtyři základní pilíře: uhlíkovou neutralitu našeho podnikání, šetření vodou, nákup udržitelných surovin, ze kterých pivo vaříme, a cirkularitu našeho především obalového hospodářství. Pro oblast nákupu se jedná zejména o uhlíkovou neutralitu dodavatelského řetězce,

které chceme dosáhnout nejpozději v roce 2050, dále o udržitelnost pěstování surovin pro výrobu a nákup cirkulárních obalů, což zahrnuje významné snížení používání plastů, zvýšení podílu vratných obalů a navýšení recyklovaného obsahu ve všech typech našich obalů. Tyto cíle jsou v souladu s globálními cíli skupiny Asahi, ale byly definovány specificky pro naše potřeby, se snahou o co nejvyšší pozitivní dopad našeho podnikání v Evropě.

Udržitelnost bývá vnímána jako drahá, a někdy i zbytečná záležitost. Jaký přístup k ní zaujímáte v AEI?

Podle mě ještě donedávna záleželo na tom, zda jste na udržitelná řešení nahlíželi jako na jednorázový náklad, nebo dlouhodobou investici. Udržitelná řešení se stále obvykle pojí s jednorázovým vyšším výdajem, ale ve většině případů se již ukazuje jejich dlouhodobá výhodnost. Z daného pohledu jsou některá z nich výhodnější už delší dobu. Ostatně když zjednodušíte pohled na emise oxidu uhličitého, dá se matematicky vyjádřit, že „uhlík“ rovná se energie, a ta se rovná náklady. Takže i prosté zvyšování efektivity

vedoucí ke snížení spotřeby energie představuje už dávno účinné řešení z hlediska financí a udržitelnosti. Zároveň se však stále častěji objevují prvky, které neudržitelná řešení znevýhodňují: Čím dál víc zemí zavádí různé formy jejich zdanění, nebo dokonce úplné zákazy, a lze očekávat, že se bude legislativa v uvedené oblasti nadále zpříšňovat. Spousta nákupů má dlouhodobý charakter, takže pokud počítáte náklady celého životního cyklu, zjistíte, že jsou udržitelná řešení již nyní levnější. Všechno ale začíná u schopnosti umět si dané náklady spočítat. Proto za nejvíce přelomový okamžik v „dějinách udržitelnosti“ stále považuji zavedení výpočtu uhlíkové stopy.

Odkdy v AEI uplatňujete udržitelný přístup k nákupům?

Odpradávná... (úsměv), pokud na to budu nahlížet skrze zmíněnou efektivitu v životním cyklu. Jinak se ale dá říct, že se úvodním krokem k opravdu intenzivnímu zakomponování udržitelnosti do nákupu stalo právě to, když jsme si před třemi lety spočítali uhlíkovou stopu celého životního cyklu našich výrobků.

Mezi vaše priority v oblasti udržitelnosti patří obaly. Jaký je důvod?

Právě obaly tvoří kategorii s největší uhlíkovou stopou v rámci životního cyklu našeho piva. To má mimořádně samo o sobě poměrně nízkou stopu, a navíc intenzivně pracujeme na tom, aby všechny naše evropské pivovary byly už v roce 2030 uhlíkově neutrální. Nechali jsme si udělat analýzu životního cyklu všech našich obalů, což představuje velmi zajímavý materiál. Po jeho prostudování si totiž uvědomíte, jak dlouhá je například cesta od vytěženého bauxitu po plechovku s pivem a jak velké množství energie daná přeměna vyžaduje. Když si pak uvedená čísla vynásobíte objemem produkce, jež reprezentuje více než půl lit-

ru piva na každého obyvatele naší planety – včetně těch, kteří by ještě rozhodně neměli pít (úsměv) – jedná se o skutečně obrovské objemy. Pak je důležité, nejen z čeho se obal vyrábí, ale rovněž kolik váží, jaký je podíl recyklovaného materiálu, kolik obalů potřebujete na jednotku objemu – protože malá balení mají větší stopu – jak velká část použitých obalů se recykluje a také kolikrát můžete obal použít. Takže z pohledu dopadu na životní prostředí existuje pyramida: žádný obal, vratný obal, jednorázový obal s co nejvyšším podílem recyklovaného materiálu... Určitou perličkou zůstává, že nejlepší obal na pivo představuje vratná skleněná lahev a nejhorší ta nevratná. Všechny ostatní varianty se nacházejí mezi nimi, samozřejmě pokud nepočítám pivo točené, které je absolutně nejlepší – a nejen z pohledu uhlíkové stopy (úsměv).

Jak náročné bude pro vaši firmu přejít na podávání zpráv podniků o udržitelnosti? Očekáváte, že to přinese velké změny?

Uvedené zprávy prezentují data, která už z velké většiny získává-

me právě pro potřeby řízení udržitelnosti našeho podnikání, takže nám to asi příliš velké změny nepřinese. Navíc některá z reportovaných dat již také požadujeme od svých dodavatelů, přičemž ne všichni je mají k dispozici. V daném reportingu tudíž vidíme částečně pomocný nástroj pro naši snahu dosáhnout


Není nutné zavést prvky udržitelnosti do všech nákupů, ale tam, kde mají skutečný dopad

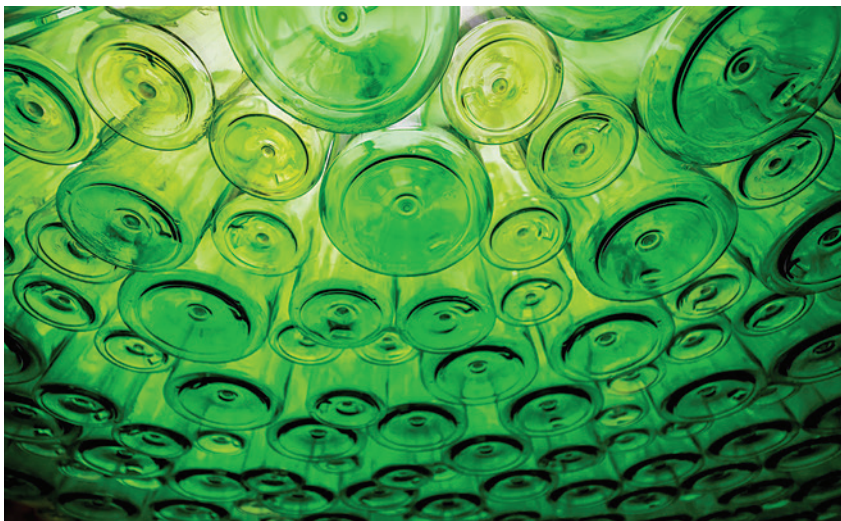
uhlíkové neutrality celého životního cyklu, u čehož se bez zapojení všech partnerů neobejdeme. Jisté navýšení administrativy to však každopádně znamenat bude...

Co byste poradil veřejným zadavatelům pro překonání bariér a zároveň obav, tak aby se mohli pustit do udržitelnějších nákupů?

Udržitelnost stále ještě tvoří hodně široký pojem, takže bych možná doporučil si za svou organizaci zpracovat třeba jen jednoduchou, krátkou strategii udržitel-

nosti, která se především zaměří na priority zmíněné instituce v dané oblasti. Pro některé může znamenat prioritou uhlíková stopa (tu by asi měli brát v potaz všichni), pro jiné množství odpadů, hospodaření s vodou či sociální otázky. Mělo by jít o oblasti, které lze skutečně přímo ovlivnit. Poté je dobré si popsat současný stav, určitě si spočítat uhlíkovou stopu organizace. I u nás již existují sdružení či společnosti, které to pro vás udělají. Takový výpočet vám hlavně umožní zaměřit se

právě na oblasti, kde bude dopad vašich nákupních rozhodnutí nejvyšší. Někdy méně znamená více, takže než se snažit svými nákupy vyřešit „všechny problémy světa“, je lepší si vybrat jeden nebo dva cíle – jako jsme to udělali my s uhlíkovou neutralitou a cirkularitou – a s nimi pak pracovat. Není ani potřeba implementovat prvky udržitelnosti do veškerých nákupů, ale je důležité je mít tam, kde mají skutečný dopad. Můžete řešit udržitelnost při nákupu kancelářských potřeb, například požadavkem na používání recyklovaného papíru, ale podstatně větší roli budou hrát třeba stavební investice: U obecního úřadu či místní školy postavených nebo zrekonstruovaných v pasivním standardu totiž významně snížíte uhlíkovou stopu obce, ale i náklady na energie, jež budete platit dlouhé roky po dokončení stavby. A také získáte měřitelný parametr, který pak podle mého názoru můžete použít do výběrových řízení. Takže jde o strategie a cíle, výběr priorit, měření a nastavení měřitelných parametrů do výběrových řízení. Sám se těším, až se česká města, obce, instituce a úřady začnou předhánět, kdo bude první uhlíkově neutrální. A jako životní optimista jsem přesvědčený, že ta doba brzy nastane... 



V roce 2020 jsme zredukovali jednorázový plast z primárních surovin o 55 %. Všechny naše obaly budou plně cirkulární.