

Hospoda je klíčovou součástí naší kultury



Foto E15 Michaela Szikanderová 3x

Když Plzeňský Prazdroj dělá nový produkt nebo balení, dívá se na něj hned od začátku i očima udržitelnosti. Svůj byznys právě se strategií udržitelnosti významně propojil. Pivovarnictví nyní kvůli pandemii prochází těžkým obdobím a trpí hlavně pohostinství. „Snažíme se pomáhat. Celý řetězec kolem piva je pro ekonomiku obrovsky přínosný,“ říká šéfka udržitelnosti a firemních vztahů pivovarské skupiny **Pavlína Kalousová**.

Tereza ZAVADILOVÁ

E15 Do vedení Plzeňského Prazdroje jste nastoupila začátkem letošního roku, tedy v hodně složité době. Změnily se návyky zákazníků, je omezované pohostinství, což se muselo odrazit i ve vašem odvětví. Jak to ve firmě vnímáte, půjde o trvalou změnu? Jak moc vás to zasáhlo?

Odpověď v červnu by byla jiná než odpověď teď, protože všichni jsme doufali, že když se znovu otevřely hospody, máme nejhorší za se-

bou. Pravda je, že se tehdy změnilo úplně všechno ze dne na den. Nikdo nečekal, že se zavrou hospody, že budeme dva měsíce doma. Měli jsme za to, že s létem přijde změna k lepšímu, tvrdě jsme pracovali, aby se vše vrátilo do normálu. Bohužel problematická situace se zase vrátila, takže tento rok bude hodně zajímavý a změny mohou být trvalejší, než jsme si v červnu mysleli.

E15 Jaké změny?

Jednak to, jak lidé budou vnímat setkávání se, jaký bude vliv na společenské aktivity, které jsou s naším byznysem spjaté. Uvidíme také, jak to dlouhodobě dopadne na naše významné odběratele, tedy hospody a restaurace. Jejich provozatelé byli optimističtí, lockdown i s naší pomocí zvládli, přichází ale nová vlna covidu, s níž většina nepočítala. Naštěstí se nevracíme do stejné situace jako na jaře. Všude jsou dezinfekce, personál je

proškolený, jak se chovat a také hosté jsou mnohem poučenější. Pro nás pak nová situace znamená, že musíme pokračovat v podpoře hospod, tak jak jsme to dělali již na jaře. Aby hospodští viděli, že na to nejsou sami, že je tu někdo, kdo jim pomáhá krizi překonat.

E15 Vidíte na té situaci i něco pozitivního?

V Prazdroji došlo ke zrychlení všech procesů a rozhodování. Nastartovalo

nás to také v dlouhodobém přemýšlení o tom, kam se byznys bude transformovat. Jakou novou dlouhodobou strategii bychom měli mít, protože to, co nás teď obklopuje, zítra nezмізі. Máme velkou výhodu v tom, že máme špičkové odborníky. Když přišla krize na jaře, rozdělili jsme týmy na ty, které aktuálně pomáhaly a na ty, které dopředu řešily, co bude po návratu k normálu. Takto systémově budeme pracovat nadále.

EB Kolik procent vašeho odbytu tvoří restaurace? Zhruba čtyřicet procent.

EB Říkáte, že teď jsou hospodští pesimističtější. Máte od nich signály, jaké mají na letošek odhady, například kolik procent pohostinství bude muset zavřít?

Teď je to těžko říci, teprve se vyhodnocuje situace. Léto bylo dobré, sice tržby nebyly takové jako v předchozím roce, ale v některých regionech tomu domácí cestovní ruch pomohl, byť Praha je zasažená hodně. Poslední měsíc panuje nervozita, navíc teď přišla omezení a další mohou následovat, což zvyšuje nejistotu z toho, co bude. Vidíme, že spousta podniků omezila provozní náklady i personál na minimum. Neví se, zda a jak dlouho budou existovat podpůrné nástroje nebo jakým způsobem se na návštěvnosti poděpíše současná atmosféra. Hospodští také vnímají, že velké firmy posílají zaměstnance pracovat z domova, a to se odráží na poledních menu. Hospoda je ale klíčovou součástí naší kultury a společenského života a lidé již na jaře ukázali, že hospodám chtějí pomoci, pomocnou ruku podaly i pivovary a další dodavatelé.

EB Jak konkrétně se snažíte svým odběratelům z tohoto sektoru pomáhat?

V první vlně, kdy byly provozy zavřené, jsme investovali tři sta milionů korun do obnovy ekonomiky a společnosti, většina šla do Horeky (sektor hotelů a restaurací - pozn. aut.). Když byl totální lockdown, vyměňovali jsme hospodám zdarma sudy piva, které expirovalo. V době, kdy nemohly stoprocentně fungovat, jsme jim nabízelí například on-line školení, aby se mohly rozvíjet. Dávali jsme jim finanční kredity. Měli jsme také projekty na podporu poptávky, abychom vrátili lidi do hospod. Budeme v tom pokračovat.

EB Když říkáte, že čtyřicet procent odbytu jsou pohostinství, co je ten zbytek, maloobchodní prodej? Ano.

EB A tam vidíte letos jaký vývoj? Zvýšily se prodeje? V období, kdy byly hospody a restaurace zavřené, vykazoval pivní trh zhruba čtyřicetiprocentní pokles, ale retail zhruba jen jedenáctiprocentní nárůst. Samozřejmě tím nemohl ztrátu vykompenzovat.

EB Jak ekonomicky velký je celý dodavatelsko-odběratelský řetězec kolem piva a jak na něj situace dopadá?

Pivovnictví má vyšší výnos v tuzemské ekonomice díky dlouhodobé tradici, díky kvalitě vyráběných produktů má také velmi silné postavení. Podle dat pivovarského svazu je celkový ekonomický přínos v tržbách a návazných odvětvích přes 340 miliard korun. Více než 90 procent směřuje tuzemským dodavatelům. Podle studie CETA byl odhadovaný dopad jenom jarních restrikcí spojených s koronavirem zhruba 4,7 miliardy korun.

EB Snažíte se na základě vašeho členství v profesních svazech třeba prosadit podporu pro odvětví Horeca?

Snažíme se hodně spolupracovat v rámci Svazu pivovarů, kde děláme společné projekty s ostatními velkými i malými pivovary, na podporu Horeca i na podporu pivovarského sektoru jako takového. Málo se mluví o tom, jak obrovský je ekonomický přínos pivovnictví. Celý ten řetězec je velmi silný, patří tam zemědělství, tedy produkce chmelu a ječmenu, a pak celé české pohostinství tím je taženo. Svaz spolupracuje také s projektem Moje restaurace, co dělá Asociace malých a středních podniků, který usiluje o zviditelnění gastronomie a nastavení dlouhodobých podpůrných programů. Malé gastro provozy mají



Celkový ekonomický přínos pivovnictví činí v tržbách a návazných odvětvích přes 340 miliard korun.



jiné potřeby než třeba velké hotely, cílem je i podpořit například vzdělávání.

EB Vy ve vedení Prazdroje máte v gesci udržitelnost. Jakou váhu z hlediska strategie jí firma dává?

Velkou. Byl to i jeden z důvodů, proč jsem tam přišla. Za prvé na tom firma již deset let pracuje, za druhé veškerá komerční rozhodnutí jsou již činěna s cílem eliminovat dopad na prostředí a společnost. Strategie udržitelnosti je přímo a dlouhodobě provázána s komerční strategií Prazdroje. Včetně rozvoje jednotlivých značek. Díváme se na to komplexně a dlouhodobě. Tím pádem můžeme udělat i rozhodnutí, které nebude krátkodobě komerčně zajímavé, ale my věříme, že dlouhodobě je správné.

EB Příklad?

Tím je třeba takzvaný PET exit. Rozhodli jsme se, že zcela opustíme plastové obaly, byť by jejich zachování krátkodobě komerčně fungovalo. Věříme ale, že umíme pivo balit do ekologičtějších obalů, což je správné a také dlouhodobě přínosné.

EB Takže udržitelnost není jen něco vyčleněného do nějakého malého budníku typu CSR, ale je opravdovou součástí celé strategie. Ano. Když děláme nový produkt nebo balení, od začátku se na něj díváme i očima udržitelnosti.

EB Jaké máte v udržitelnosti stanovené cíle? Dá se to vůbec měřit?

Máme na každý segment udržitelnosti dlouhodobé cíle i kratší KPI (Key Performance Indicator, klí-

čový ukazatel plnění cíle - pozn. aut.). Dlouhodobý cíl máme, třeba snížení uhlíkové náročnosti a KPI, jak se tam dostat v následujících letech. Nebo máme dlouhodobý cíl, že chceme snižovat svoji vodní stopu a KPI na to, že v průměru budeme vyrábět hektolitr piva se spotřebou vody menší než tři hektolitry. Nebo máme konkrétní cíle na diverzitu. V byznysu měřitelné cíle být musí.

EB Čemu se z jednotlivých segmentů udržitelnosti věnujete nejvíce? Je to třeba ta uhlíková neutralita?

Nejen. Věnujeme se celkovému dopadu našeho fungování, neupřednostňujeme jednu oblast. Chceme, aby zakoupení našeho zboží, ať už v hospodě, nebo domů, bylo co nejmenší zátěží. Chceme také, aby zákazník věděl, jaké má alternativy. Takže třeba posilujeme i portfolio nealko piv a nápojů, kde máme také KPI, chceme, aby nám to rostlo. Jsme kolem deseti procent a chceme to zdvojnásobit.

EB Měla jste šanci se na strategii udržitelnosti již osobně podílet?

Ano, podílela jsem se na ní ještě předtím, než jsem do Prazdroje nastoupila.

EB V korporacích je vždy otázka globálnosti a lokálnosti strategie. Nakolik je u vás motivovaná centrálou a nakolik jste si mohli promítnout lokální specifika?

V rámci Asahi Group máme celkové cíle do roku 2030 a 2050. Ale jak rychle a jakým způsobem k nim dojdeme, to je víceméně na diskuzi mezi lokálním týmem a skupinou. Takže strategie si navrhujeme sami, přicházíme s inovacemi i řešeními. Vymýšlíme i projekty, které mohou využít jiné trhy. Jsme hodně samostatní, nejsme klasický korporát. Značky jsou lokální, spojené se zeměmi, kde fungují. Zohledňuje se, »



**Pavlína
KALOUSOVÁ (45)**

- Vystudovala Filozofickou fakultu Univerzity Karlovy.
- Stála u zrodu projektů se společenským dopadem, jako jsou například dárcovské DMS, Národní potravinová sbírka nebo interaktivní platforma Zapojimse.cz propojující firemní dobrovolníky s potřebnými.
- Založila a vedla iniciativu v oblasti udržitelnosti a CSR na českém trhu Byznys pro společnost.
- Více než 10 let byla místopředsedkyní poradního orgánu vlády pro oblast sociální odpovědnosti.
- Získala řadu oborových ocenění, mezi nimi například Českou cenu za PR, magazín Forbes ji zařadil do žebříčku nejvlivnějších žen Česka.
- Od roku 2020 je členkou představenstva, ředitelkou firemních vztahů a komunikace Plzeňského Prazdroje.



» kde se pivo vyrábí, z jakých surovin. To platí i pro jednotlivé pivovary. Třeba u Radegastu investujeme do projektů, které zachraňují vodu v krajině, protože situace tam je složitá. Máme projekty na mokřady, řeky a podobně, Radegast investuje do tématu úspory vody v hospodách a sám pivovar patří mezi špičku na světě v podílu spotřeby vody na výrobu piva. Tedy Asahi dává rámec, a my ho plníme.

EIS Jak je pak strategie personálně řízená? Vy reportujete tady generálnímu řediteli a následně ještě někomu ve skupině?

Je to tak. Tím, že je udržitelnost prorostlá firmou, já mám na starost řekneme strategickou část a potom koordinaci těch aktivit. Spoustu opatření ale přinášejí lidé zevnitř firmy a řadu cílů mají jiní členové vedení. Tedy, technický ředitel má za cíle spotřebu vody i uhlíkovou stopu v pivovaru, ředitel supply chainu všechno, co se týká logistiky, marketingový šéf vše, co se týká brandu. I napříč firmou máme pracovní skupiny, a to lokálně, evropsky i globálně.

“
Vymýšlíme i projekty, které mohou využít jiné trhy.

Ti řeší na mnoha úrovních vodu, CO2 a podobně.

EIS Do Prazdroje jste přišla z instituce, která pomáhala nastavovat standardy udržitelnosti v korporacích na celém českém trhu (Byznys pro společnost - pozn. aut.). Když se podíváte na Prazdroj z hlediska těchto zkušeností, kde se nachází? Je tento přístup k udržitelnosti už standardem?

Řekla bych, že ještě pár nadnárodních firem to

takhle propracované má. Zajímavé na Prazdroji je to, že hledá i lokální řešení, jde v uvažování o tom hodně daleko. Takže, takových firem není moc, snažíme se navzájem inspirovat. V Prazdroji má téma ještě větší podporu, než jsem zvenku viděla.

EIS Když se podíváte na firmu z hlediska udržitelnosti a odvětví, má pivovar výhodu oproti třeba firmě ze sektoru financí, v oblasti udržitelnosti?

Výhoda je, že jsme hodně blízko místu, kde se produkt vyrábí, souvisí to i s napojením na přírodu. Pivo je přírodní, vyrábí se tady po generace, lidi to ovlivňuje a mají k produktu a jeho výrobě úctu. Převzali určitý odkaz, snaží se jej zlepšovat či udržovat. To tam vidím. Chtějí také, aby to mělo pozitivní přínos i pro okolí. Pivovarnictví je prostě více spjata se zemědělstvím, přírodou i lokálními lidmi.

EIS Když byste srovnala přístup k udržitelnosti v Česku a zahraničí, v čem je největší rozdíl?

Tady to tolik nežije. V zahraničí rozvoji tématu pomáhají sami zákazníci, vede se o tom i živá veřejná a politická debata. U nás je to zatím více na bedrech firem, v mainstreamu to není téma. Je to taky trochu generační věc, mladší lidé většinou mají větší zájem o udržitelnost.

EIS Zajímá mě ještě jedna věc týkající se vaší profesní cesty: když jste letos nastoupila do Prazdroje, byla to celkem překvapivá věc, protože není běžné odejít z vlastní fungující firmy či instituce do korporace. Častěji se to děje obráceně. Co vás k tomu přimělo?

Já to mám asi jinak. Vlastně moc nerozumím příběhům typu - byl jsem v korporátu a pak stoprocentně změnil život. Stejně tak myslím, že korporace není negativní slovo. Vnímám to tak, že člověk má cestu, hodnoty, témata a projekty, kterým se chce věnovat a jen hledá vhodné prostředí, kde je realizovat. Takže tak, jak mě naplňovalo realizovat je se spoustou firem v rámci Byznysu pro společnost,

mě teď baví je dělat v rámci Plzeňského Prazdroje. Já jsem se nezměnila, je to pro mě pokračování stejného příběhu. A je to nesmírně užitečná zkušenost, protože můžu dělat věci do posledního detailu a opravdu je ovlivňovat. Zatímco když to člověk dělá zvenku, je někdy odkázaný na lidi uvnitř, zda najdou odvahu změnu udělat. Ale protože stále Byznysu pro společnost pomáhám, spoustu témat můžeme kredibilně zvedat.