

# 4 Vzestup společensky odpovědných podnikatelů

*Zjistím, co svět potřebuje, a pak jdu a vymyslím to.*

THOMAS EDISON

Manažeři velkých globálních korporací, z nichž některé jsem zmiňoval v předchozí kapitole, jsou jen jednou z hybných sil, které posunují svět směrem k větší odpovědnosti a k trvale udržitelnému rozvoji. Vedle představitelů mocných korporací, kteří přehodnocují svou roli a začínají vést firmy tak, aby jejich existence měla širší společenský přínos, jsou zde spousty lidí, mnohdy velmi mladých, kteří si řekli, že peníze a zisky nejsou všechno a zahajují zcela nové podnikatelské projekty. Dále jsou tady lidé, kteří stojí u zrodu dalších technologických novinek a sociálních médií samých. Všechny tyto lidi označuji jako společensky odpovědné či orientované podnikatele. Svět velkého byznysu se od nich má co učit.

Zároveň jsem ale přesvědčen, že do definice společensky odpovědných podnikatelů bychom nejen mohli, ale přímo *měli* zahrnout i zmíněné manažery velkých mezinárodních společností. Oxfordský výkladový slovník definuje podnikatele jako „osobu, která zřídí firmu nebo firmy a provozuje podnikatelskou činnost, přičemž na sebe bere vyšší než obvyklá finanční rizika“. Dovolím si tvrdit, že postavit se do čela některé z největších světových společností a řídit ji v souladu se zásadami společenské odpovědnosti, přičemž není jisté, zda tato cesta vede k finančnímu zhodnocení a zda zajistí výnos akcionářům, je podnikatelský počín stejně riskantní jako cokoli jiného, s čím se v podnikatelském světě můžete setkat. Podnikavost se neomezuje jen na prostředí malých firem. Někteří z nejúspěšnějších podnikatelů vybudovali největší světové společnosti – na

příklad nedávno zesnulý Steve Jobs, Richard Branson a celá řada dalších lidí.

■ Klíčem k tomu, aby se společenská odpovědnost stala standardním firemním chováním, je zajistit, aby šlo o chování udržitelné a potenciálně ziskové.

Vedoucí představitelé velkých korporací hrají zcela zásadní roli a je třeba je povzbuzovat, aby v rámci svých firem působili jako společensky odpovědní podnikatelé, protože klíčem k tomu, aby se společenská odpovědnost stala standardním firemním chováním, je zajistit, aby šlo o chování udržitelné a potenciálně ziskové.

V této kapitole se seznámíme se čtyřmi základními typy společensky orientovaných podnikatelů:

- Lidé, kteří stojí za firmami založenými v úzkém vztahu k sociálním médiím a jejichž firmy představují otevřené podnikatelské modely. Příklady takových lidí jsou Jimmy Wales (Wikipedia), Craig Newmark (Craigslist), Andrew Mason (Groupon) nebo Mark Zuckerberg (Facebook).
- Lidé působící v zavedených, mnohdy obrovských korporacích, které se snaží vést k mnohem větší společenské odpovědnosti. Mohou tak činit shora, jako například Paul Polman (Unilever) a Mike Duke (Walmart), nebo zevnitř, kde se snaží postupně získávat širší podporu pro své úsilí.
- Lidé stojící v čele firem či projektů, které společensky odpovědné chování prohlásily za svůj základní princip už ve chvíli svého vzniku. Do této kategorie patří John Replogle, bývalý ředitel Burt's Bees, Yvon Chouinard, zakladatel firmy Patagonia, zpěvák skupiny U2 Bono a Bobby Shriver, kteří založili iniciativu RED, nebo Aneta Roddick, zakladatelka firmy Body Shop.
- Lidé pohybující se na průsečnici sociálních médií a společenské odpovědnosti. Do této skupiny patří projekty typu One nebo Pants to Poverty. Nováčky v této kategorii jsou třeba nový projekt Jumo spoluzakladatele Facebooku Chrise Hughese, který se

nedávno spojil s iniciativou GOOD a snaží se propojovat dobročinné projekty s dárci a sponzory. Jsem přesvědčen, že během následujících deseti let budeme právě v této kategorii svědky vytváření nových projektů a že právě odtud může vzejít nový Facebook nebo Google.

Společně tyto čtyři typy společensky orientovaných podnikatelů přetvářejí současnou podobu podnikání a posunují společenskou odpovědnost na novou úroveň.

## Podnikatelé v oblasti sociálních médií

Mark Zuckerberg, jeden z nejbohatších podnikatelů na světě, nebyl při vytváření Facebooku hnán vidinou ohromného finančního zisku. Nicméně historie, ať si ji za sto let budou lidé pročítat na jakékoli v té době populární verzi čteček Kindle, jej označí za jednoho z nejvýznamnějších podnikatelů revoluční doby, kterou právě prožíváme, a stejně tak Facebook bude představován jako hlavní motor pohánějící vpřed změny ve společnosti. Přitom, jak vtipně poznamenal Doug Richard, Zuckerberg vůbec netušil, že ve snaze sjednat si rande změní svět.

Obecně vzato, průmysloví podnikatelé druhé poloviny dvacátého století usilovali o dosažení zisku. Společensky odpovědní podnikatelé 21. století usilují o společenské změny. Když srovnáte dnešní podnikatele už jen s předchozí podnikatelskou generací, vidíte ohromné rozdíly. Lidé jako Zuckerberg a jeho vrstevníci Jimmy Wales, Pierre Omidyar (eBay), Andrew Mason a Craig Newmark považují otevřenost, sdílení a spolupráci za základ veškerých svých činností, zatímco pro jejich předchůdce bylo základem střežit své vlastnictví a držet se uzavřeného podnikatelského modelu.

Například Zuckerberg jednoduše otevřel Facebook každému, kdo se chtěl přidat. Dovolím si tvrdit, že kdyby tenkrát jeho užívání zpoplatnil, dodnes by pravděpodobně šlo jen o úzkou síť využívanou privilegovanými studenty špičkových amerických univerzit. Jenže

Zuckerberg to neudělal. Jeho síť představuje otevřený model, který se šíří zdarma (přinejmenším z pohledu uživatelů). A právě to mají Zuckerberg a jeho vrstevníci společné. Svě podniky rozšiřují díky tomu, že k nim umožňují snadný a nezpoptatněný přístup.

Zuckerberg je také zřejmě nejlepším zosobněním dramatického posunu v oblasti významu a vlivu mladých lidí v dnešním světě. Představte si, že byste před pouhými deseti lety lidem tvrdili, že osobností roku 2011 (vyhlašovanou časopisem *Time*) a hvězdou setkání zemí G8 v téže roce bude 27letý mladík, který se navíc zúčastnil setkání G8 jen na základě příslibu individuálních schůzek s vedoucími představiteli zúčastněných zemí, a že stejný mladík se již ve 24 letech stane nejmladším dolarovým miliardářem planety díky úspěchu podniku, který rozběhl, když mu bylo dvacet.

Andrew Mason, zakladatel sítě Groupon, se vydal cestou společensky odpovědného podnikatele ve chvíli, kdy založil platformu The Point, která spojovala potenciální dárcy a realizátory dobročinných projektů. Základem byla myšlenka, že lidé mohou něco udělat nebo na něco přispět, ale jedině pokud to má opravdu smysl. Webová stránka vysvětlovala: „Ať již lidi žádáte, aby něco udělali, nebo aby na něco přispěli, zapojí se jedině tehdy, když budou přesvědčeni, že to skutečně bude mít smysl. Všechny kampaně prezentované na The Point mají nastavený ‚bod zlomu‘. Lidé se zavazují něco udělat nebo na něco přispět, ale až po splnění určené hranice nebo daných podmínek, aby bylo zřejmé, že příspěvky nebo úsilí opravdu něčeho dosáhnou. Touto cestou můžete získávat zdroje potřebné k úspěšné realizaci projektu, aniž by kdokoli do té doby musel cokoli dělat.“ Teprve když se k realizaci nebo financování zavázal dostatečný počet lidí, projekt se rozběhl.

## **Rozhodující roli bude hrát spotřeba, nikoli výroba**

Platforma The Point umožňovala lidem spojovat úsilí kolem projektů, na nichž jim záleželo. Andrew Mason si ale záhy uvědomil, že hromadné síly vytvářených skupin lidí by mohl využít i komerčně, k zajištění slev od místních prodejců. Z této myšlenky vznikl základ

nákupní síť Groupon: šlo o kolektivní vyhledávání slev a výhodných nabídek. Groupon a další podobné podnikatelské projekty mají ohromný potenciál. Ať jde o využívání skupinové síly spotřebitelů při sjednávání obrovských slev nebo o využívání výhod lokalizačních technologií při zajišťování výhodných hyperlokálních nabídek, je zde potenciál změnit celou dynamiku vztahů mezi výrobcí a spotřebiteli. Pokud platí, že hnacím motorem průmyslové revoluce byla výroba, pak u „sociální“ revoluce bude hnacím motorem potřeba.

Protože v této knize probíráme, jak je v dnešním světě nezbytné sladit dosahování dobrých finančních výsledků s dobrým chováním, vlastně není žádným překvapením, že inspirací pro vznik sítě Groupon (firmy, která dokázala historicky nejrychleji dosáhnout tržeb přesahujících miliardu dolarů) byl projekt založený čistě na myšlence podpory dobročinnosti. Ve 20. století se podniky zakládaly s vídinou dosahování zisků a až později možná zaměřily pozornost také na širší přínosy své činnosti. Tady máme příklad podnikatele, který dosáhl ohromných zisků díky tomu, že se nejprve zaměřil na podporu dobročinnosti.

Přestože základní myšlenkou podniků typu Facebook, Twitter, Craigslist, Groupon nebo Wikipedia nemusí být zrovna pomoc potřebným nebo boj proti chudobě, jako je tomu u některých jiných firem, o nichž se dočteme později, i tyto podniky jsou ve své podstatě „sociální“, protože jsou všechny založeny na myšlence sdružování lidí. V mnoha případech pak právě interakce a vzájemná propojenost, kterou umožňují, dává miliónům lidí hlas, jenž je slyšet a pomáhá iniciovat pozitivní změny.

Vliv sociálních platforem můžeme ilustrovat na jejich roli v revoluční vlně, která se na jaře roku 2011 prohnala arabským světem. Kombinace moderních technologií, mládí a protestů offline vedla k zhroutilí dříve neotřesitelných režimů. Pro dnešní novou epochu bylo typické, že v Egyptě byl klíčovou postavou třicetiletý Wael Ghonim, zaměstnanec společnosti Google, který prostřednictvím sítě Facebook pomohl nastartovat vlnu revolučních protestů spuštěním stránky „We are all Khaled Said“ („My všichni jsme Chálid Saíd“), pojmenované podle mladého muže, kterého bezdůvodně ubili za bí-

lého dne dva policisté. Časopis *Time* ocenil roli, jakou tato skupina sehrála v událostech arabského jara, zařazením Ghonima do svého seznamu stovky nejvlivnějších osobností roku 2011.

Sociální média měla zcela zásadní roli, když ukazovala lidem, že nejsou sami, pomáhala je zorganizovat, vytvářela silné skupiny podporující revoluční hnutí – a také pomáhala šířit vlnu protestů z jedné země do druhé, tak trochu v duchu digitální verze hry domino.

Facebook, Twitter a jim podobné projekty jsou sociálními podniky v tom smyslu, že vytvářejí platformy, které zpřístupňují všem, a dávají tak ohromnou moc miliónům uživatelů těchto sociálních médií, jejichž společné úsilí a přesvědčení vedou k revolučním změnám společnosti.

Tyto podniky vytvářejí společenské změny odehrávající se dříve nepředstavitelným tempem, které se v budoucnu bude jedinečně zrychlovat.

## Společensky odpovědní podnikatelé ve velkých korporacích

Ne všechny globální korporace mají v čele pokrokově myslící vůdčí osobnosti, k jakým patří Paul Polman (Unilever) nebo Stuart Rose (Marks & Spencer), kteří jsou sami příklady společensky odpovědných podnikatelů vzhledem k podnikatelským rizikům, jež se svými podniky podstupují, když je proměňují ve společensky odpovědné firmy. Ale i v dalších velkých korporacích se mnohdy najdou manažeři, kteří chápou, že správným směrem do budoucna je podnikat v souladu se zásadami společenské odpovědnosti a trvale udržitelného rozvoje. Na setkání Global Social Business Summit, které proběhlo v roce 2010 v Německu, se sešli především delegáti z neziskového sektoru, ale byla tam také řada zástupců velkých korporací, kteří se zajímali o možnosti, jak se zapojit do společensky odpovědných iniciativ a jak je začlenit do aktivit svých firem.

Zástupce jedné z největších světových společností vyrábějících spotřební zboží řekl, že se na tomto setkání snaží najít nápady, jak

se zapojit do společensky přínosných aktivit udržitelným způsobem. Svěřil se, že společnost, pro kterou pracuje, v době finanční krize seškrtila rozpočet na CSR do té míry, že se dnes omezuje na čistou filantropii a poskytuje pouze přímé finanční příspěvky na charitativní projekty, odstraňování živelních pohrom a podobně. Řekl, že jeho největším problémem jako jednotlivce pracujícího pro velkou korporaci je dosáhnout změny v přístupu ke společenské odpovědnosti, aby nešlo jen o náplň jednoho izolovaného oddělení, ale o celkový přístup firmy. Hledal cesty, jak toho dosáhnout způsobem, který bude udržitelný, a jak přesvědčit celou korporaci, že společensky odpovědné podnikání je nejen možné, ale také žádoucí – což je vůbec nejtěžší úkol.

Jde o zcela jinou situaci než tam, kde je generální ředitel přesvědčen o výhodách společensky odpovědného chování. Ve firmách, jejichž vedení není úplně přesvědčeno o přínosech tohoto přístupu, může být pro pokrokově myslícího manažera nesmírně obtížné získat byť jen souhlas k tomu, aby se alespoň pokusil něco změnit.

■ Když nemůžete změnit přístup zaměstnavatele,  
■ změňte zaměstnavatele.

Je jasné, že ne každá firma na světě se bude chtít k novému trendu přidat. Pokud bude takový aktivní manažer neustále narážet na neochotu zaměstnavatele něco změnit, je zde jiná možnost: když nemůžete změnit přístup zaměstnavatele, změňte zaměstnavatele. Nicméně sám jsem několikrát zažil, jak někteří manažeři postupně a pomocí houževnatého úsilí nakonec přesvědčili zbytek korporace, aby přejala jejich způsob myšlení. A protože dnešní svět míří stále více správným směrem, mělo by být dosahování podobných vítězství snazší.

Zmiňovaný manažer na setkání Global Social Business Summit říkal, že zvažuje různé varianty dalšího postupu, ale nerad by začínal nějakým „pilotním projektem“, který se dotkne jen jedné oblasti firemních činností. Chtěl se dozvědět, jak zajistit něco, co nazýval „skokovou změnou“, tj. jak místo dosavadní okrajové role CSR za-

členit hodnoty společenské odpovědnosti do celého podnikání. „Potřebuji přijít na to, jak vytvářet společenské přínosy na trzích, kde již působíme, pomocí výrobků, které prodáváme,“ říkal.

Jeho reakce je sice pochopitelná, ale mnohdy je pilotní projekt jednou z cest, jak nový přístup vyzkoušet a získat důkazy, že může být úspěšný. Například firmy Adidas a Danone realizují projekty sociálních podniků prostřednictvím samostatných obchodních jednotek. V případě firmy Danone bylo podnětem k zahájení projektu setkání profesora Yunuse, zakladatele banky Grameen, s Franckem Riboudem, předsedou správní rady a ředitelem Groupe Danone, jež Yunus přesvědčil, že by firma měla investovat do sociálního podnikání. Vznikl projekt, jehož cílem je výroba speciálního nutričně hodnotného jogurtu pro děti v Bangladéši.

Skupina Danone do té doby v Bangladéši ani jinde v jižní Asii nepůsobila, takže jedním z přínosů projektu je bližší seznámení se s tímto novým trhem, čehož může firma posléze využít ve svých širších podnikatelských aktivitách. Takže zatímco sociální podnik sám je zatím stále považován za ztrátový a je předmětem kritiky z mnoha stran, pro skupinu Danone z něj přesto plynou určité výhody. Navíc může být tento podnik zdrojem cenných ponaučení, jak jsme viděli na příkladu sítě Groupon a jejího předchůdce, projektu The Point.

Jiným příkladem je firma Adidas, která rovněž investovala do společného podniku se skupinou Grameen. Jeho úkolem je nabízet chudým lidem v Bangladéši boty, které budou stát méně než jedno euro. Posláním sociálního podniku Grameen – Adidas je zajistit, aby nikdo, ať jde o dítě nebo o dospělého, nemusel chodit bos.

Francouzská vodárenská společnost Veolia společně se skupinou Grameen založila sociální podnik, který chudým lidem zajišťuje dodávky nezávadné pitné vody. V rámci dalších sociálních projektů firma BASF vyrábí chemicky ošetřené sítě proti komárům a firma Intel zajišťuje informační a komunikační technologie pro chudé lidi.

Projekty tohoto typu mají samozřejmě i své kritiky. Mnozí často zpochybňují například „čistotu“ úmyslů a motivaci, která velké



korporace vede k zapojení do podobných iniciativ. Jiní je odsuzují jako „taktické kroky“ a pochybují o tom, že by velké korporace své úsilí myslely vážně. Je velmi snadné kritizovat známé značky, které se snaží podporovat dobré věci, a argumentovat tím, že z toho jistě něco chtějí „vytěžit“. Můj názor zní, že je za prvé úplně jedno, co je k tomu vede, popřípadě zda značka z daného projektu bude mít nějaký prospěch, když je výsledkem užitečný projekt, který mění svět k lepšímu. Za druhé, právě o to jde, aby skutečně existoval nějaký pozitivní přínos pro značku nebo firmu. Pokud opravdu chceme, aby se podnikání změnilo, pak společensky přínosné projekty musí firmám něco přinášet a zvyšovat jejich hodnotu, jinak se nepodaří přesvědčit dosud se zdráhající firmy, akcionáře a správní rady, že jde o správnou a funkční cestu.

Jeden z vrcholových manažerů bangladéšského projektu firmy Adidas popisoval problematické vztahy s neziskovými organizacemi, finančními institucemi a spotřebiteli v rozvinutých zemích. Ti všichni zpochybňují motivaci velkých korporací a ptají se, nakolik tyto firmy opravdu chtějí měnit svět. Chci zde zopakovat svou obavu, že je potenciálně velmi nebezpečné, když neziskové organizace a další subjekty kritizují upřímné pokusy firem chovat se odpovědněji, místo aby je vítaly a podporovaly. Svým odtažitým postojem a kritikou samy působí jako největší překážka šíření tohoto hnutí. Je samozřejmé, že firmy musí své úsilí myslet upřímně. Ovšem pokud je upřímně myslí, mělo by se to setkávat s pozitivními ohlasy. Rozhodně netvrdím, že není třeba jejich jednání sledovat a prověřovat, právě naopak, ale pokud se lidem, kteří pomoc skutečně potřebují, transparentním způsobem pomoci dostane, je to určitě dobře. Podle mého názoru bychom měli tyto průkopníky společensky přínosných změn a nových přístupů uvnitř firemního sektoru podporovat na každém kroku.

Samozřejmě že ne všechny pokusy budou vydařené. Stejně tak ne každý se do podobných projektů pustí z úplně čistých pohnutek. Ale koncepce sociálního podnikání, která může pomoci měnit svět k lepšímu, se může plně prosadit jedině v případě, že se do sociálního podnikání zapojí firemní sektor.

## Společenská odpovědnost jako základní filozofie firmy

Některé firmy pojaly zásady společenské odpovědnosti jako své základní hodnoty již v době svého vzniku, pro některé to byl přímo důvod k jejich založení. Pro firmu Patagonia, která vyrábí sportovní oblečení a vznikla už před více než 40 lety, je etický a trvale udržitelný přístup základem celého podnikání, přičemž v době, kdy byla založena, byla taková podnikatelská filozofie něčím neslýchaným. Zakladatel firmy Yvon Chouinard trval na tom, že Patagonia bude dodržovat principy trvalé udržitelnosti, bude odpovídajícím způsobem pečovat o zaměstnance a bude vyrábět oblečení navržené tak, aby je nebylo třeba nahrazovat novým. Firma věnuje jedno procento z tržeb místním iniciativám na ochranu životního prostředí a v mnoha ohledech je vzorovým příkladem etického podnikání.

Jiné firmy, například Whole Foods nebo Burt's Bees, slouží ve stejné kategorii jako příklady podniků vytvořených na platformě společenské odpovědnosti. Základní myšlenkou Burt's Bees bylo založit firmu, která bude vyrábět čistě přírodní kosmetiku. V současné době firmu vlastní americký chemický gigant Clorox. Donedávna ji vedl generální ředitel John Replogle, který nastoupil do funkce v roce 2006 a pod jehož vedením se dál posílil společensky odpovědný charakter celého podniku. Replogle dokázal, že je možné, aby podnikání bylo společensky přínosné a zároveň ziskové.

Vedl firmu, která jedná otevřeně, vyrábí přírodní produkty postupy šetrnými k životnímu prostředí a chová se jako aktivní člen místního společenství, ve kterém působí. V Severní Karolíně, kde firma Burt's Bees sídlí, pomohla ve spolupráci s místními sdruženími vybudovat komplex ekologického bydlení za dostupné ceny a hřiště pro děti. Nedávno splnila cíl „nulové množství odpadů odvážených na skládky“ a do roku 2020 chce dokázat recyklovat veškerý odpad, který vytváří (tzv. politika „nulového odpadu“). To je skutečně ambiciózní cíl a velký úspěch, pokud se jej firmě podaří naplnit.

Replogle mluví o dopadech, jaké má takové firemní jednání na zaměstnance. Je přesvědčen, že většina lidí chce jednat správně a dě-

lat správné věci. Jediné, co potřebují, je dostat k tomu příležitost. Podle něj se v Burt's Bees nenajde moc zaměstnanců, kteří by vám dokázali říct, jak vysoké jsou firemní příjmy nebo jiné finanční výsledky, ale kterýkoli zaměstnanec bude schopen povídat o hřišti, které zaměstnanci postavili jako svůj příspěvek místnímu společenství. Výsledkem je, že Burt's Bees je typem firmy, jejíž zaměstnanci jsou na svou práci hrdí a jsou jejími nadšenými zastánci a propagátory. Šíří její dobrou pověst, aniž by je o to kdokoli žádal.

### **Propojení konzumního chování a společenské odpovědnosti: Vypadat dobře a dělat dobré věci**

Další zajímavý příklad nabízí iniciativa RED, s níž přišli Bono a Bobby Shriver. Jde o nový podnikatelský model, jehož cílem je zajistit kontinuální tok peněz ze soukromého sektoru na kampaně zvyšující povědomí o problematice HIV a AIDS. Partnerské firmy projektu vyrábějí v rámci svého sortimentu speciální produkty RED – například firma Apple vyrobila RED iPod. Podobně se zapojily další firmy a značky, např. Nike, Gap, Amex, Converse, Starbucks nebo Dell. Až 50 procent zisku z prodeje těchto výrobků jde do globálního fondu RED. Tato iniciativa sice občas bývá kritizována za to, že není příliš transparentní a že vydává spousty peněz na vlastní marketing, přesto jde o zajímavý příklad a průkopnický čin v oblasti propojení konzumního chování a společenské odpovědnosti. Jak se dočteme v poslání iniciativy: „RED představuje jednoduchou myšlenku, která přetváří ohromnou kolektivní sílu nás spotřebitelů ve finanční sílu umožňující pomáhat těm, kdo pomoc potřebují.“

Tento průkopnický podnikatelský model možná v roce 2006, kdy iniciativa vznikla, trochu předběhl dobu, ale svědomité konzumní chování je přesně tím, co dnes lidé hledají. Nacházíme se v epoše, kdy pokud nezačnete dělat věci tímto způsobem, spotřebitelé se prostřednictvím svého nákupního chování postupně postaví proti vám. Osobně jsem přesvědčen, že iniciativa RED má své nejlepší období teprve před sebou. Pokud si dokáže udržet pozornost a zájem lidí, čeká ji desetiletí úspěšnější, než bylo to předchozí.

Tak či tak, navzdory všem kritickým výhradám je těžké ohrnovat nos nad 175 miliony dolarů, které od svého založení iniciativa RED získala.

## Protínání sociálních médií a společenské odpovědnosti

Čtvrtá skupina společensky odpovědných podnikatelů je možná vůbec nejzajímavější a ukazuje, jak bude vypadat budoucnost.

Někteří z nich zakládají podniky postavené na principech otevřenosti a společenské odpovědnosti. Jiní vytvářejí vlastní podnikatelské modely, kde se zisky rozdělují mezi všechny zainteresované subjekty. Tato skupina podnikatelů, mnohdy velmi mladých, je motivována touhou dosáhnout viditelných změn. Lidé z této skupiny většinou snadno označí stěžejní moment, který změnil jejich pohled na svět nebo který v nich vzbudil odhodlání proměnit chvilkový nápad v konkrétní činnost a hmatatelné výsledky. V řadě případů bylo podnětem cestování, které jim umožnilo vidět zásadní problémy, jež musí řešit lidé v jiných částech světa, popřípadě je přimělo dopřát si čas podívat se na život z jiné perspektivy. Tím, že se sami otevřeli světu, získali inspiraci k tvůrčím a inovativním projektům. Má vlastní okružní cesta po Indii, kterou jsem podnikl v šestnácti letech, mi otevřela oči a ukázala mi, jak vypadají životy některých lidí, kteří neměli takové štěstí jako já. Byla také rozhodujícím podnětem k mým dosavadním, jakkoli chabým pokusům udělat něco užitečného.

Adam Braun založil nadaci Pencils of Promise, která ve spolupráci s místními společenstvími staví školy v oblastech, kde chybí možnosti vzdělání. Jeho chvíle prozření přišla v momentě, kdy cestoval s batohem po Indii a na ulici potkal žebrajícího chlapečka. Když se ho zeptal, co by si ze všeho nejvíc přál, chlapec odpověděl: „Tužku.“

Braun vzpomíná: „Ten chlapec se usmál a rozzářily se mu oči. A já jsem si tenkrát uvědomil, jakou moc má příslib něčeho tak neopatrného, jako je věnování tužky jednomu jedinému dítěti. Během následujících pěti let jsem s batohem procestoval více než 50 zemí