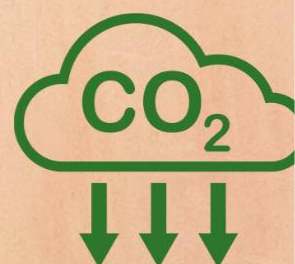


# PŘÍPADOVÉ STUDIE

EKOLOGICKÉ METODY,  
POSTUPY A PRAKTIKY



Co-funded by  
the European Union

FINANCOVÁNO EVROPSKOU UNIÍ. NÁZORY VYJÁDRĚNÉ JSOU NÁZORY AUTORA A NEODRÁŽÍ NUTNĚ OFICIÁLNÍ STANOVISKO EVROPSKÉ UNIE ČI EVROPSKÉ VÝKONNÉ AGENTURY PRO VZDĚLÁVÁNÍ A KULTURU (EACEA). EVROPSKÁ UNIE ANI EACEA ZA VYJÁDRĚNÉ NÁZORY NENESE ODPOVĚDNOST.





## OBSAH

|                                                         |           |
|---------------------------------------------------------|-----------|
| Úvod .....                                              | 3         |
| <b>1. ENERGETICKÁ ÚČINNOST .....</b>                    | <b>6</b>  |
| 1.1 Konstanta MF .....                                  | 7         |
| 1.2 Mårdskog & Lindkvist .....                          | 10        |
| 1.3 Delfy .....                                         | 14        |
| 1.4 A. Kimonas Jewellery Workshop .....                 | 20        |
| 1.5 S & A Sofokleous Bakery .....                       | 25        |
| <b>2.Odpadové hospodářství .....</b>                    | <b>29</b> |
| 2.1 KSL TRADING AB .....                                | 30        |
| 2.2 Orditura Paola di Grazzini Fausto e C. S. a.s. .... | 34        |
| 2.3 Satturn Holešov .....                               | 38        |
| 2.4 Niki's Sweets .....                                 | 44        |
| <b>3. UDRŽITELNÉ PODNIKÁNÍ .....</b>                    | <b>50</b> |
| 3.1 Viticultores De Mesa .....                          | 51        |
| 3.2 Plojhar .....                                       | 54        |
| <b>4. KLÍČOVÉ BODY A KROKY K ZVÁŽENÍ.....</b>           | <b>59</b> |



## Úvod

*Zelené společnosti*, často označované také jako udržitelné podniky, usilují o vyvážení svého zisku s potřebou chránit zdraví naší planety. Tyto společnosti integrují principy udržitelnosti do všech svých činností a zavádějí postupy, které snižují negativní dopady na životní prostředí jak na globální, tak na lokální úrovni. Hlavním cílem zelených podniků je minimalizovat svůj ekologický dopad a zároveň přispívat k ekonomickému a sociálnímu blahobytu [\[1\]](#).

S rostoucím nebezpečím klimatických změn a jejich ničivými dopady na ekosystém se zelené podniky zaměřují na strategie, které jim umožní snížit emise skleníkových plynů, hlavní příčinu globálního oteplování. Tyto společnosti nejen zavádějí ekologičtější postupy ve svých výrobních procesech, ale také přicházejí s udržitelnými řešeními, jako jsou obnovitelné technologie, produkty s nízkým dopadem na životní prostředí a cirkulární řešení. Pro mnoho podniků a pracovníků dnes může ekologizace pracovišť hrát významnou roli při snižování uhlíkové stopy.

Projekt SUFABU se zaměřuje na posílení klíčových kompetencí rodinných podnikatelů, kteří buď předali vedení nové generaci, nebo se zapojují do mezigenerační diskuse o řízení podniku v souvislosti se zaváděním zelených technologií či postupů. Kvůli své velikosti mají malé a střední podniky, a zejména rodinné firmy, omezenější možnosti zahájit aktivity zelené transformace. Projekt proto vytváří komplexní vzdělávací systém, který vychází z různých veřejně dostupných výukových materiálů a poskytuje podnikatelům chybějící know-how.

Následující případové studie se týkají rodinných podniků, které se vydaly na cestu zelené transformace. Jsou rozděleny do tří makro kategorií:

- Proces ekologizace, metody a postupy
- Ekologizace vstupních surovin
- Ekologizace pracovišť

Mnoho společností v případových studiích přijalo opatření spadající do více než jedné makro kategorie. Rozhodnutí zařadit je do sekce Ekologizace procesů, metod a postupů je způsobeno tím, že hlavní opatření environmentální udržitelnosti přijaté společností spadá do této kategorie. Patří sem následující postupy:

### Energetická účinnost:

Energetická účinnost zahrnuje spotřebu menšího množství energie pro splnění stejných úkolů, čímž se účinně snižuje plýtvání energií. Tento postup přináší řadu výhod, včetně snížení emisí





skleníkových plynů, snížení závislosti na dovozu energie a snížení nákladů pro domácnosti i celé hospodářství.

#### **Intenzita zdrojů:**

Intenzita zdrojů je měřítkem zdrojů (např. vody, energie, materiálů) potřebných k výrobě, zpracování a likvidaci jednotky zboží nebo služby nebo k dokončení procesu či činnosti; je tedy měřítkem efektivity využívání zdrojů.

#### **Nakládání s odpady:**

Nakládání s odpady je systematický proces sběru, likvidace a kontroly různých druhů odpadů, které vznikají v podnicích, u jednotlivců nebo v komunitách, a to ekologicky odpovědným a udržitelným způsobem.

#### **Zelený marketing/značky**

Zelený marketing je soubor marketingových aktivit, které začínají od pořízení výrobku až po jeho dodání konečnému uživateli ekologičtějším způsobem. Na druhé straně je ekologické značení jedním z důležitých nástrojů zeleného marketingu, neboť pomáhá odlišit zelené výrobky od neekologických.

#### **Udržitelné obchodní modely**

Udržitelný obchodní model umožňuje společností podniknout konkrétní kroky směrem k udržitelnosti ve všech třech jejích dimenzích: environmentální, ekonomické a sociální. Tento přístup umožňuje společností systematicky začlenit udržitelnost jako hlavní princip do všech oblastí činnosti, od stanovení obchodních cílů až po realizaci výrobních činností. Příklady zahrnují Cirkulární podnikání, Ekonomiku sdílení a Systémy výrobků a služeb v rámci oběhového hospodářství.

#### **Společenská odpovědnost podniků**

Společenská odpovědnost podniků, nazývaná také svědomí podniku, občanství, sociální výkonnost nebo udržitelné odpovědné podnikání, je forma samoregulace podniků integrovaná do obchodního modelu. Politika společenské odpovědnosti firem funguje jako zabudovaný samoregulační mechanismus, jehož prostřednictvím podniky sledují a zajišťují aktivní dodržování zákonných a etických norem a mezinárodních předpisů. Cílem společenské odpovědnosti podniků je přijmout odpovědnost za činnost podniku a podporovat pozitivní dopad jeho aktivit na životní prostředí, spotřebitele, zaměstnance, komunity, zainteresované strany a všechny ostatní členy veřejné sféry. Kromě toho podniky zaměřené na společenskou odpovědnost by aktivně podporovaly veřejný zájem



tím, že by povzbuzovaly růst a rozvoj komunity a dobrovolně eliminovaly praktiky, které poškozují veřejnou sféru, a to bez ohledu na zákonnost. Společenská odpovědnost podniků je záměrné zahrnutí veřejného zájmu do rozhodování podniků.

---

# PŘÍPADOVÉ STUDIE | ENERGETICKÁ ÚČINNOST





## 1.1 Konstanta MF

|                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Země:</b> Ukrajina                                     | <b>Ekologické procesy:</b> Energetická účinnost, intenzita využívání zdrojů, nakládání s odpady<br><br><b>Ekologické vstupy:</b> Obnovitelná energie, udržitelné suroviny, udržitelná spotřeba (např. využívání energie, nakládání s odpady, potraviny na pracovišti)<br><br><b>Ekologické výstupy:</b> Nabídka ekologických služeb |
| <b>Velikost společnosti – dle počtu zaměstnanců:</b> >500 | <b>Velikost společnosti – obrat:</b> <2 m €                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Rozhovor poskytl:</b><br>Zakladatel<br>Sestra          | <b>Průmysl:</b> Výroba a prodej nábytku                                                                                                                                                                                                                                                                                             |



### Historie společnosti

V roce 2001 zahájila svou cestu ukrajinská továrna na nábytek KONSTANTA. V průběhu let prošla továrna významnými změnami, zejména v přístupu k udržitelnosti. Tato případová studie zkoumá, jak továrna přešla na zelenou energii a udržitelné postupy, s jakými problémy se potýkala a jaké zkušenosti si z toho odnesla.



### Přechod k udržitelnosti

Ekologický přechod továrny začal pragmatickým přístupem k nakládání s odpady. V továrně vznikaly průmyslové zbytky, jako je dřevo, kov a zbytky látek, což zpočátku představovalo finanční a ekologickou výzvu. Namísto vyhazování těchto materiálů továrna našla způsoby, jak je recyklovat, což přineslo dvojí užitek. Majitel továrny vysvětlil: „*Nejdříve šlo o úsporu peněz... Buď tyto odpady vyhodit, nebo je recyklovat na materiály a ušetřit tak peníze. Vybrali jsme si peníze. Kdo by tušil, jak velký dopad to na nás bude mít v době války, kdy znalosti o ekologických postupech doslova zachránily tuto firmu před krachem.*“ O tom později.

Tato snaha o recyklaci nebyla jen opatřením k úspoře nákladů, ale také snížila ekologickou stopu továrny. Například kovové hobliny, které zbyly z obráběcích procesů, se prodávaly jako kovový šrot, který se pak roztavil a znovu použil. Podobně byly zbytky látek recyklovány na plst, která se používala jako výplň matrací, a dřevěný odpad byl znovu použit k vytápění vody a budov, čímž se eliminovala spotřeba plynu. Rozhodnutí přijmout udržitelnější postupy nebylo jen ekonomické, ale mělo také zásadní dopad na pracovníky továrny. Před ekologickým přechodem bylo v areálu továrny běžné odhazování odpadků. Prostředí plné prachu a průmyslových zbytků nebylo vizuálně přitažlivé, což



vedlo některé pracovníky k náhodnému odhazování prázdných lahví a dalších odpadků, které považovali za „nepotřebné“. Toto chování se však změnilo, když továrna zavedla ekologické postupy. Instalace recyklačních košů na plastové lahve a solárních panelů inspirovala kulturní změnu mezi pracovníky.

***„Po instalaci odpadkových košů měla tato změna vliv na chování pracovníků. Začali mnohem méně odhazovat odpadky, což ovlivnil i výskyt solárních panelů a podobně.“***

Tento posun v chování se rozšířil i mimo pracoviště, protože zaměstnanci si začali osvojovat ekologičtější návyky v každodenním životě. Továrna také zavedla energeticky účinné postupy, například přechod na LED osvětlení, což snížilo spotřebu energie a materiálu. „Před deseti lety jsme přešli na LED svítidla, což výrazně snížilo množství potřebné kabeláže a snížilo celkovou spotřebu energie,“ podělil se o své zkušenosti majitel.



Cesta k udržitelnosti se neobešla bez problémů. Největší překážka přišla s nástupem války na Ukrajině. Když továrna zpočátku instalovala solární panely, jednalo se o malý experiment. Válka však přinesla rozsáhlé výpadky elektřiny a solární panely se staly záchranným lanem. „Litovali jsme, že jsme to nezrealizovali dříve a nehledali podporu z fondů, protože po začátku rozsáhlé invaze přestaly být k dispozici půjčky a granty,“ přemítal majitel.

Navzdory těmto problémům se továrně podařilo udržet provoz v chodu a během výpadku elektřiny se spoléhat výhradně na zelenou energii. Další výzvou byla údržba zelených technologií, zejména solárních panelů, které vyžadovaly neustálý dohled, obzvláště po písečných bouřích. Kromě toho kvalita recyklovaných materiálů, jako

je například recyklovaný celofán, někdy nedosahovala standardů pro nové materiály. Výzvu představovala také finanční stránka přechodu. Instalace solárních panelů byla nákladná a doba návratnosti činila až pět let. To vyžadovalo pečlivé sestavení rozpočtu, protože to mělo dopad na krátkodobé finance společnosti. Majitel továrny je však přesvědčen, že tato investice byla klíčová pro dlouhodobou nezávislost a udržitelnost.





Z finančního hlediska továrna viděla přínosy svých udržitelných postupů, jako je recyklace kovových hoblin na použitelné materiály, což jí přineslo dodatečné příjmy a snížilo náklady na suroviny. Majitel však zaznamenal nesoulad mezi svým úsilím o udržitelnost a zájmem klientů. „V současné době, kdy se celosvětově snižují platy a dochází k hospodářskému poklesu, projevují klienti menší zájem o ekologickou udržitelnost,“ vysvětlil majitel. V Evropě, kde továrna spolupracuje s velkými společnostmi, jako je XXXL Lutz, je malá ochota připlácet za ekologické standardy. Majitel také pozoroval posun v chování spotřebitelů, kdy mnoho evropských kupujících dává přednost levnějším a méně kvalitním výrobkům z Číny před ekologickým evropským zbožím. Tento trend poukazuje na širší problém na trhu: přestože se továrna zavázala k udržitelnosti, poptávka po ekologických výrobcích zůstává omezená.



### Body k učení a opatření, která je třeba zvážit

Při zpětném pohledu identifikoval majitel továrny několik klíčových bodů. Za prvé, zdůraznil význam plánování udržitelnosti od samého počátku. Například návrhy budov by měly zohlednit optimální umístění solárních panelů. „Ne všechny střechy jsou vhodné; vyžadují správný sklon a orientaci,“ radil majitel. Majitel zdůraznil potřebu větší energetické nezávislosti. „Věříme, že v budoucnu by nezávislost každé firmy a každé společnosti měla být spojena se zelenou energií. Dává to další svobodu od některých zemí závislých na plynu a zlepšuje ekologii planety,“ uzavřel majitel. Když jsme ho požádali, aby dal radu ostatním rodinným podnikům, které chtějí vidět přínosy obnovitelné energie, majitel se hořce usmál – ale v jeho očích se úsměv neodrážel. Naznačil, že:

***„Strávit týdny a týdny ve městě jako Charkov, bez elektřiny a vody, vám může ukázat výhody solárních panelů – když jste jediná budova se světlem v celé čtvrti. Člověku to změní pohled na věc. Bohužel, udržitelnost a obnovitelná energie nejsou vždy jen o lásce k planetě. Ne dnes.“***

Pak se v mnohem odlehčenějším tónu svěřil, jak si majitelé okolních podniků a dělníci ze stejné průmyslové čtvrti chodí do Konstanty nabíjet telefony a podobně. „Je dobře, že na Ukrajině je v létě velmi slunečno a teplo. Ta solární energie lidi opravdu sblíží,“ smál se.



### Otázky k zamyšlení

- Jak efektivně zavádět ekologické postupy, aby měly skutečný dopad na podnikání společnosti?
- Kterým směrem se trh pohybuje?



## 1.2 Mårskog & Lindkvist

|                                                                                           |                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Země:</b> Švédsko                                                                      | <b>Ekologické procesy:</b> Energetická účinnost<br><b>Ekologické vstupy:</b> Obnovitelné zdroje energie<br><b>Ekologické pracoviště:</b> Udržitelná doprava |
| <b>Velikost společnosti – dle počtu zaměstnanců:</b> <250                                 | <b>Velikost společnosti – obrat:</b> cca 50 m €                                                                                                             |
| <b>Rozhovor poskytl:</b><br>Zavedený podnik (starší generace)<br>Nástupce (nová generace) | <b>Průmysl:</b> Velkoobchod a maloobchod                                                                                                                    |



### Historie společnosti



Společnost Mårskog & Lindkvist založili Tage Mårskog a Fredrik Lindkvist v roce 1961 ve Švédsku ve městě Huskvarna. Před založením firmy Tage a jeho žena prodávali párky ve stánku, zatímco Fredrik pracoval ve velkoobchodě s pečivem. V té době bylo Švédsko ve velké nouzi o velkoobchodníky, protože v celé zemi existovaly pouze tři hlavní velkoobchody.

Jeden z velkoobchodníků pocházel z regionu a vyzval Tageho a Fredrika, aby založili nový velkoobchod, který by pokryl rostoucí poptávku na trhu. Oba zakladatelé v této příležitosti viděli velký potenciál růstu, a proto se rozhodli pozvání přijmout a založit vlastní podnik pojmenovaný po jejich rodových jménech. Oba zakladatelé se navzájem dobře doplňovali. Tage byl rozený obchodník, zatímco Fredrik byl dobrý ve financích a účetnictví. V rámci jejich spolupráce se jejich podnikání rychle rozrostlo, zpočátku využívali jako sklad Tageho dům, později postavili sklady v Jönköpingu a Norrköpingu. Také tržby vzrostly z přibližně šesti milionů švédských korun na dnešních přibližně 700 milionů švédských korun.

Společnost dodává různé produkty svým zákazníkům, většinou restauracím, v jihovýchodní části Švédska, včetně měst Jönköping, Linköping, Norrköping a Kalmar. Přestože je náročné proniknout do větších měst, jako je Stockholm, Göteborg a Malmö, kde dominují velcí velkoobchodníci (s obratem přes 60 miliard švédských korun), má společnost Mårskog & Lindkvist silnou pozici v jihovýchodní oblasti, kde má rodina zakladatelů silné a dlouhodobé vztahy se svými zákazníky. Firma má dnes přibližně 150 zaměstnanců (v hlavní sezóně).



Poté, co Fredrik v roce 1976 odešel do důchodu a Tage odkoupil jeho podíl, který tvořil přibližně třetinu akcií společnosti, je nyní podnik zcela ve vlastnictví a správě rodiny Mårdskog. Tage mezitím začal do podnikání zapojovat své dva syny, Reineho a Thommyho. Reine vstoupil do podniku dříve než Thommy, když pracoval jako řidič. Thommy vstoupil do podniku po absolvování univerzity a poté, co několik let pracoval mimo rodinný podnik. Protože Thommy měl větší zájem převzít vedoucí pozici než jeho bratr, rozhodli se rodiče při převodu podniku na své děti dát Thommymu více podílů než Reinemu.

Později, když Reine odešel do důchodu, rozdělil své podíly mezi své dva syny Thomasa a Andrease, kteří v současné době v podniku pracují. Thommy do podniku zapojil také svého syna Marcuse. V březnu 2024 Thommy, největší akcionář, převedl pozici generálního ředitele na svého synovce Thomase, druhého největšího akcionáře, přičemž nadále pracoval ve firmě jako vedoucí pracovník. Andreas má pouze menšinový podíl a pracuje ve firmě na jiné než manažerské pozici. Marcus zatím nemá žádný podíl, ale ve firmě zastává manažerskou funkci.



## Přechod k udržitelnosti

### Regulace a podávání zpráv

Rodina začala zavádět různé udržitelné postupy přibližně před deseti lety, kdy místní vláda, konkrétně obec Jönköping, začala podporovat recyklaci a environmentální certifikace pro podniky v potravinářském sektoru. Vláda nově začala vyžadovat, aby společnosti častěji podávaly zprávy o používání různých materiálů, jako je papír, plasty, kovy atd., ve svém provozu – od výroční zprávy až po čtvrtletní zprávy – s cílem získat lepší přehled o spotřebě materiálů v regionu. Takové časté a podrobné sledování využití materiálů přináší firmě výhody, například snížení potravinového odpadu a přesnější řízení zásob.

### Poptávka po místních produktech

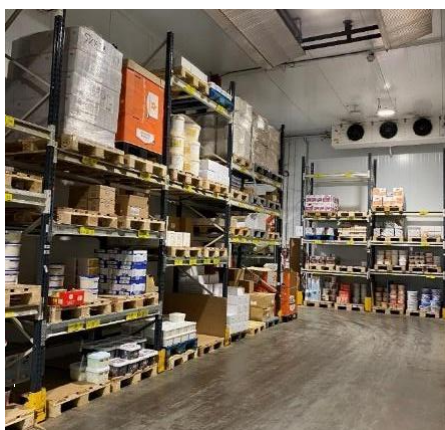
Kromě požadavků vlády si trh také vyžádal více lokálních produktů z regionu. Ačkoli místní producenti tvoří jen malou část prodeje firmy, jejich produkty mají obvykle vyšší cenu. Jelikož je rodina v regionu dobře známá a propojená, může snadno spolupracovat s místními farmami a dodávat jejich produkty do restaurací. Rodinní příslušníci i zaměstnanci mimo rodinu mohou



jednoduše vyzvednout produkty cestou do práce, protože množství místních surovin (zhruba několik kilogramů na farmu) není tak velké, aby vyžadovalo využití nákladních vozidel.

### Energetická účinnost

Vzhledem k tomu, že rodinná firma má omezené zdroje, je hlavní prioritou efektivnost provozu. Zvláštní pozornost věnují energetické účinnosti, zejména pokud jde o skladování a dodávky. Například, když mezi lety 1988 a 1991 stavěli nové sklady, zajistili, že konstrukce skladu zahrnovala



recyklaci energie tím, že využívali teplo z mrazáků k ohřevu ostatních částí budovy, což snížilo energetickou náročnost. Také nainstalovali alarmový systém pro pečlivé sledování teploty ve skladu, aby zajistili, že teplota je udržována na určité úrovni pro kontrolu spotřeby energie a zachování kvality produktů.

Kromě toho rodina investovala do zlepšení efektivity dopravy. Předchozí jednopodlažní kamiony nahradili dvojpodlažními, aby mohli přepravovat více nákladů při každé dodávce. To zlepšuje rychlost dodávek a snižuje ekologickou stopu tím, že se snižuje

počet dodávek. Navíc rodina experimentovala s pěti novými kamiony poháněnými bioplynem. Tyto kamiony nejsou pouze šetrnější k životnímu prostředí než ty, které jsou poháněny fosilními palivy, ale mohou také sloužit jako efektivní marketingový nástroj k propagaci udržitelného image rodinné firmy.

Do budoucna rodina plánuje další zvýšení energetické účinnosti instalací solárních panelů na skladech, aby zajistila udržitelnější zdroj energie. Protože střecha jejich současných skladů není dostatečně pevná, aby unesla váhu solárních panelů, budou si možná muset počkat ještě několik let, až budou potřebovat sklady renovovat. Kromě toho rodina plánuje vyměnit své současné kamiony za elektrické, až bude jejich cena mnohem nižší než nyní. Cílem je dále minimalizovat ekologickou stopu jejich dopravy.





## Body k učení a opatření, která je třeba zvážit

Při přijímání udržitelných postupů by rodina měla zvážit jejich dopad na životní cyklus zúčastněných stran. Jak by například rodinný podnik mohl poskytovat lepší jídlo rodičům s novorozenci a pacientům v nemocnici, dětem ve školách a dalším dospělým, kteří chodí do restaurací?

***„První a poslední jídlo, které ve Švédsku ve svém životě dostanete, pochází z našeho trhu, což znamená, že máme odpovědnost téměř za každého v této zemi.“ (Marcus)***

Je důležité zvážit, jaký dopad má rodinné podnikání na společnost. Rodina také zdůraznila potřebu vyvážit finanční a sociální cíle. Udržitelnost je sice správná věc, ale musí být také nákladově efektivní a nesmí ohrozit finanční pozici rodinné firmy. Proto má rodina tendenci trh spíše následovat než vést, jak sdílí Thommy,

***„Pokud jste malá firma, musíte se přizpůsobit realitě. Můžete se inspirovat u ostatních. Můžete se zajímat o to, jak to dělají. Pokud je to povedené, můžete to dělat stejně.“ Když má rodina omezené zdroje, má tendenci řídit se běžnými normami v oboru.***

Při následování oboru je však důležité zvážit více alternativ, než se pustíte do konkrétní praxe. Například rodina mohla hledat více možností, než se rozhodla investovat do kamionů na bioplyn, které se po několika letech staly příliš drahými, takže se rodina vrátila ke kamionům na fosilní paliva. Pokud rodina před investicí zvažovala více možností, mohly být udržitelné postupy trvalejší.



## Otázky k zamyšlení

- Jaký dopad budou mít přijaté udržitelné postupy na společnost?
- Jak mohu vyvážit náklady a zavádění ekologických postupů v mé společnosti?



### 1.3 Delfy

|                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Země:</b> Česká republika                                                           | <b>Ekologické procesy:</b> Energetická účinnost, odpadové hospodářství, intenzita využívání zdrojů<br><b>Ekologické vstupy:</b> Obnovitelná energie<br><b>Ekologické pracoviště:</b> Udržitelná doprava, udržitelná spotřeba<br><b>Ekologické výstupy:</b> Nabídka ekologických produktů, nabídka ekologických služeb |
| <b>Velikost společnosti – dle počtu zaměstnanců:</b> cca <50                           | <b>Velikost společnosti – obrát:</b> cca <2 ml €                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Rozhovor poskytl:</b><br>Nástupce (nová generace)<br>Sourozenec<br>Jiný člen rodiny | <b>Průmysl:</b> Velkoobchod a maloobchod; Doprava a skladování; Stavebnictví                                                                                                                                                                                                                                          |



### Historie společnosti

Společnost Delfy založil otec, Ing. Petr Chýle, v roce 1994, a tudíž tento rok 2024 slaví firma 30. výročí od svého založení. Firmu řídil otec Petr sám zhruba 2-3 roky, pak se připojil jeho starší syn Petr jako ekonom, postupně se přidal mladší syn Pavel jako zástupce obchodu, následně nejmladší syn Michal jako vedoucí poboček, a nakonec dcera Lenka, která je zaměstnankyní v ekonomickém úseku.

K postupnému předávání managementu i majetku docházelo od roku 2000, takže v jeden moment byla firma řízena naráz třemi nástupníky. Okolo roku 2022 z firmy na vlastní žádost odešel nejstarší

bratr a došlo k finančnímu vyrovnání, nyní však s firmou dodavatelsky spolupracuje. Třetí generace (děti ve věku od 2 do 18 let) se průběžně účastní společenských firemních aktivit – např. Dýňování s Delfy či Velikonoce s Delfy, ale je před nimi ještě mnoho let studia a teprve čas ukáže, zda se budou chtít zapojit do vrcholového managementu.



Firma Delfy je velkoobchod se stavebninami, který dodává vše pro stavbu – od materiálů na základě

(kámen, písek, beton), přes cihly, dlažbu, fasádní systémy, tepelné izolace, ochranné pomůcky,



pracovní oděvy apod., až po komíny a střechy. Aktuálně provozuje firma 3 sklady (ve městech Most, Jiřetín a Litvínov). Covid ukázal, jak nebezpečné je postavit firmu pouze na jednom pilíři. Proto se postupně rodina snaží o diverzifikaci portfolia.



## Přechod k udržitelnosti

Na první pohled by se mohlo zdát, že provozování velkoobchodu se stavebninami nemá úplně ekologické technologie jako nosné téma. Opak je však pravdou. Rodina neustále zvažuje, hodnotí, vybírá a následně realizuje různé ekologické aktivity.



Mezi ty první lze zařadit rozhodnutí z roku cca 2012 ohledně fotovoltaických elektráren. V té době to byla novinka s vysokou podporou státu, ale nevyzkoušená, extrémně drahá, finančně náročná a nikdo neměl zkušenosti s jejich provozem. I přesto se rodina rozhodla investovat (areál firmy je v rodinném vlastnictví) a postavila 3 fotovoltaické elektrárny po 30 kW. V té době však rodina ještě netušila, že tímto krokem nastupuje na cestu tzv. energetické nezávislosti, dnes

natolik důležité a cenné. Nyní, v roce 2024, firma Delfy přesně vidí, kdy má jak vysokou spotřebu, kdy spotřeba kulminuje, v jakém čase pracovní doby potřebuje chod firmy energie více či méně a s těmito daty rodina efektivně pracuje. Pavel situaci shrnuje následovně:

***„Před námi je úkol postavit dalších 10 kW, nakoupit úložiště pro 50 MW a stát se tak téměř soběstačnými a nezávislími na vnějších zdrojích. V letech 2014-2016 jsme všude instalovali tepelná čerpadla, zbavili se kotlů na tuhá paliva, teplovodních přípojek a plynových kotlů.“***

Velké téma pro rodinu je také elektromobilita. Kromě flotily osobních a nákladních aut diskutovali i nákup elektrických (vysokozdvížných, paletových atd.) vozíků do provozu skladu a prodejen. Aktuálně vlastní dva, ale plánují postupnou výměnu všech stávajících vozíků. Nicméně elektrický vozík není považován za elektromobil, jeho nákup není podporován žádnou dotací a investici je





proto nutno ekonomicky propočítat. Kromě přínosu ekologického podtrhuje pan Pavel i spokojenost zaměstnanců – „Vozíky jsou tišší, bez poruch, takže podporujeme i prvky firemní kultury ve vztahu k péči o naše zaměstnance“.

Další oblastí, ve které rodinná firma Delfy inovuje, je odpadové hospodářství. Stavebnictví a velkoobchod produkuje relativně velké množství odpadu, který musí být nějakým způsobem tříděn a likvidován. Rodina proto nakoupila lisovací kontejnery, prostřednictvím kterých ekologicky, dle platné legislativy třídí a ukládá odpad. Místo toho, aby byly popelnice či klasické kontejnery vyváženy každý druhý nebo třetí den, vyváží se kontejner pouze jednou za měsíc.



„Máme domluvený výkup s místní recyklační firmou, tato spolupráce už funguje přibližně pět let a je to skvělé!“, vysvětluje bratr Pavel a dodává:

**„Měli jsme nedávno kontrolu z Ministerstva životního prostředí ohledně nakládání s odpady a dostali jsme od nich tři áčka, tedy to nejlepší, že jsme vzor toho, jak by to asi mělo vypadat. A opět lze apelovat na prvky společenské odpovědnosti, firemní kultury a udržitelnosti, kdy nenásilnou formou vedeme k třídění odpadu i naše zaměstnance, zákazníky či dodavatele.“ (Pavel)**

S touto problematikou nepřímo souvisí i snížení spotřeby papíru, barev do tiskáren a potažmo i úspora elektrické energie díky implementaci automatizace účetních a skladových systémů, elektronizace a digitalizace. Aplikace pro správu veškeré dokumentace v elektronické podobě ve firmě přináší několik zásadních výhod, které mohou zvýšit efektivitu, snížit náklady, uspořit čas, zlepšit práci a ztransparentnit procesy ve firmě. Dochází ke zvýšení bezpečnosti a ochrany dat, k úspoře skladovacího prostoru, ke snadnějšímu sdílení dokumentů a rychlejšímu přístupu k datům nutným pro manažerská rozhodnutí.

Aktuálně rodina zjišťuje, jaké existují technologie a možnosti řízeného větrání s rekuperací, které by chtěla zakomponovat primárně do administrativních budov. Kanceláře směřují na severní i jižní





stranu, což způsobuje, že na jedné straně je v místnostech velké horko s neustálou potřebou používat klimatizaci, kdežto na druhé straně je v kancelářích chlad a je proto potřeba permanentně topit. Bratři si proto nyní nechávají zpracovat návrh, jak zajistit, aby teplo z jižní strany šlo na tu severní a obráceně, a to včetně propočítání nákladů a návratnosti investice.

*„Předpokládáme velkou úsporu energií, ale i zamezení vlhkosti v interiéru či předcházení*

*pylovým alergenům a hluku z okolí. O této problematice se málo hovoří, ale určitě by stála za pozornost obecně ve školách, ve veřejných prostorách a podobně. Zároveň předpokládáme, že všechny naše nemovitosti, které mají problém s jednostranným přehříváním, by se zavedením rekuperace uspořily náklady na energie na vytápění, zlepšila by se kvalita vzduchu, budova by snížila svou uhlíkovou stopu a zlepšila by se pracovní produktivita a komfort pro zaměstnance.“ (Pavel)*

Všechny náměty na zavedení ekologických technologií či nových metod jsou v počátku diskutovány mezi otcem a sourozenci. Pokud dojde k rozhodnutí o neimplementaci daného záměru, pak je diskutován i se zaměstnanci či externími odborníky na danou problematiku. Diskuse se vede i o návratnosti očekávaných investic, formách financování a celkovém přínosu pro goodwill firmy, spokojenost zaměstnanců, zákazníků i dodavatelů.

Ekologický přístup k podnikání je pro rodinu Chýle nejen otázkou společenské odpovědnosti, ale také hluboce zakořeněnou součástí rodinných hodnot. Právě díky debatám mezi rodinnými příslušníky se daří najít udržitelná řešení, která respektují životní prostředí i potřeby a očekávání rodiny, zaměstnanců a klientů. Každý krok, který rodina nakonec podnikne, hodnotí s pohledem do budoucnosti – s vědomím, že tato práce je přínosná nejen v současnosti, ale i pro příští generace. Cílem rodiny je nejen minimalizovat svou ekologickou stopu, ale také inspirovat další firemní partnery, klienty a dodavatele k odpovědnému přístupu.



## Body k učení a opatření, která je třeba zvážit

Zavádění ekologicky šetrných řešení přináší široké spektrum pozitiv, které se projevují jak na úrovni firmy, tak v širším kontextu společnosti a životního prostředí. Jsou jimi snížení provozních nákladů, zlepšení reputace a konkurenceschopnosti, zviditelnění značky, snižování uhlíkové stopy, optimalizace procesů, zvýšená spokojenost a motivace zaměstnanců, zlepšení firemní kultury a pracovního prostředí, zajištění kontinuity podnikání a mnoho dalších.

Hlavní poznatky ze zavádění ekologických procesů lze shrnout do několika klíčových oblastí, které firmě Delfy pomohly na cestě k udržitelnějšímu podnikání. Těmi jsou:

- Nebát se změn a inovací – často to vyžaduje opustit staré návyky a otevřít se moderním, inovativním řešením, která mají dlouhodobé výhody nejen pro životní prostředí, ale i pro podnikání a růst firmy.
- Vyčlenit prostředky a další zdroje (i ty lidské), plánovat investice a vyhodnocovat jejich dobu návratnosti.
- Učit se od nejlepších – navštěvovat veletrhy, sledovat trendy a neustále se zlepšovat, vyhodnocovat kroky konkurence.
- Získávat důvěru zaměstnanců, zákazníků i dodavatelů a obyvatel regionů, ve kterých podnikáte.
- Zhodnotit situaci ve vašem oboru a zjistit, zda má pro vás diskutovaná investice v budoucnu smysl. A nebát se začít – i malý krok je krok.
- Komunikovat implementaci se zaměstnanci, tyto zaměstnance vzdělávat a opravdu investovat do vzdělávacích programů, které jim poskytnou znalosti a dovednosti potřebné k implementaci těchto ekologických opatření.
- Průběžně vyhodnocovat rizika a počítat s neočekávatelnými rozhodnutími třeba ze strany EU či národní politické reprezentace.
- Zapojovat všechny členy rodiny do rozhodování a průběžně se vydělávat – například tím, že se inspirovat u jiných rodinných firem. Žádejte je o zpětnou vazbu.



## Otázky k zamyšlení

- Jaké jsou vaše hlavní důvody pro přechod na ekologické technologie? Co vás motivuje k tomuto kroku? Chcete snížit náklady, získat konkurenční výhodu, zlepšit image nebo přispět k ochraně životního prostředí? Jak tento přechod souvisí s vaší aktuální firemní strategií a hodnotami? Jaké dlouhodobé přínosy očekáváte z přechodu na ekologické technologie?
- Jaké ekologické cíle chcete dosáhnout a jak je budete měřit?
- Jaké technologie nebo postupy mají největší potenciál přinést změnu ve vašem oboru?
- Jaké zdroje (finanční, personální, technické, znalostní, materiální) jste ochotni investovat do této změny? Kolik finančních prostředků máte k dispozici pro zavádění ekologických technologií? Máte interní nebo externí odborníky, kteří vám pomohou s touto transformací?
- Jaké jsou hlavní překážky, které očekáváte během přechodu na ekologické postupy? Jakým způsobem můžete tyto překážky překonat?
- Jak budete motivovat, vzdělávat a zapojovat zaměstnance k ekologické transformaci?
- Jak můžete spolupracovat s externími partnery a komunitou na podpoře ekologických cílů? Jakým způsobem plánujete zapojit dodavatele, obchodní partnery nebo lokální komunitu do vaší ekologické transformace?
- Jaká je vaše strategie pro marketingovou komunikaci ekologických změn zákazníkům a veřejnosti? Jakými komunikačními, mediálními nástroji plánujete informovat zákazníky a širší veřejnost o vašem přechodu na ekologické technologie? Jak budete měřit dopad na vnímání značky po realizaci ekologických změn?
- Kdo konkrétně bude odpovědný za zavádění ekologických změn, jaké bude mít kompetence, ke kterému útvaru bude zařazen, jak dalece bude seznámen s legislativními požadavky? Jak budete manažersky řídit zamýšlené změny?





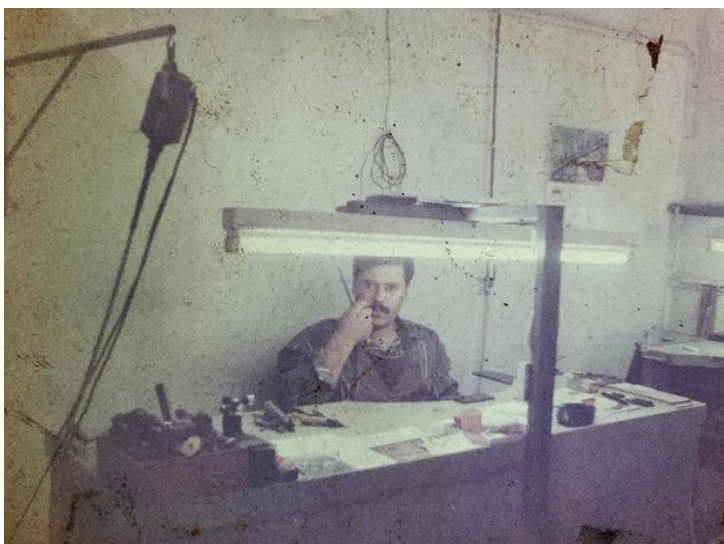
## 1.4 A. Kimonas Jewellery Workshop

|                                                                                                     |                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| <b>Země:</b> Kypr                                                                                   | <b>Ekologické procesy:</b> Energetická účinnost, odpadové hospodářství     |
| <b>Velikost společnosti – dle počtu zaměstnanců:</b> cca <10                                        | <b>Velikost společnosti – obrat:</b> cca <2 ml €                           |
| <b>Rozhovor poskytl:</b><br>Aktuální člen společnosti (starší generace)<br>Nástupce (nová generace) | <b>Průmysl:</b> Umění, zábava a rekreace; Výroba; Velkoobchod a maloobchod |



### Historie společnosti

Pan Kimonas Angeli se umění výroby šperků učil již od mládí. Když se přestěhoval z Larnaky do Limassolu a již ovládal řemeslo, založil pan Kimonas v roce 1985 vlastní šperkařskou dílnu. V určitém okamžiku zaměstnávala šperkařská dílna A. Kimonase přibližně 25 zaměstnanců, mezi nimiž byli jak místní obyvatelé, tak profesionálové z Libanonu a Sýrie, kteří se řemeslu naučili také ve svých zemích. Tehdy přibližně 90 % pracovní náplně podniku tvořila ruční práce a používání jen některých nebo žádných zařízení. Obrat společnosti navíc pocházel především z velkoobchodu. A konečně, v té době bylo vyřízení objednávky na šperk náročnou procedurou. Po obdržení zakázky musel technik vytvořit formu pro danou zakázku, přičemž následovala řada časově náročných procesů, dokud nebyl vytvořen konečný výsledek. V mnoha případech provádění zakázek a prodejů zahrnovalo také nadměrné papírování a dojíždění. V současné době se šperkařská dílna A. Kimonase specializuje na tvorbu a opravy šperků a nabízí různé možnosti ruční výroby a výroby šperků na míru. Rodinná firma nyní zaměstnává 4 osoby, včetně manželů Angeliových a jejich syna Harrise. V neposlední řadě podnik nyní funguje jak prostřednictvím kamenného, tak elektronického obchodu.





## Přechod k udržitelnosti

Kromě modernizace zařízení byly v průběhu let do každodenních činností podniku začleněny další jednoduché i složitější postupy. Konkrétně v posledních 15 letech zavedla klenotnická dílna rodiny Angeliů drastické změny, které výrazně zlepšily výkonnost podniku, a to jak z finančního hlediska, tak z hlediska životního prostředí. V posledních několika letech navíc do podniku vstoupil syn pana Kimonase Harris, který přinesl nové nápady na poskytování nových výrobků a služeb a zároveň učinil rodinný podnik ekologičtější. Nedávno pan Harris zavedl postupy 3D designu a tisku pro tvorbu šperků, což již pro podnik znamenalo změnu. Příklady ekologického přechodu firmy jsou různé.



*A. Kimonas Jewellery Workshop v 90. letech 20. století*

## Chemické látky

První příklad se týká chemických látek, které jsou nezbytné pro povolání zlatníka. V průběhu let byly škodlivé čisticí prostředky, jako je kyselina a borax, upraveny tak, aby se minimalizovaly jejich škodlivé účinky na lidské zdraví a životní prostředí. Jak vysvětlil pan Kimonas Angeli, naprostá většina těchto škodlivých čisticích prostředků a dalších látek byla nahrazena zdravějšími a k životnímu prostředí šetrnějšími variantami. Kromě toho se podnik vědomě rozhodl nahradit tyto chemické látky nejšetrnějšími dostupnými možnostmi pro životní prostředí, a to i přesto, že tyto možnosti byly nákladnější.



## Stroje

V průběhu let, kdy se neustále objevovala nová zařízení v oblasti šperkařství, neměla společnost vždy dostatečnou finanční flexibilitu, aby mohla pokračovat v nákladných investicích do nejmodernějších strojů. Pan Kimonas však věděl, že podnik by měl zůstat konkurenceschopný, pokud jde o nové technologie a vybavení. Proto společnost pokaždé modernizovala své vybavení stroji, které by zlepšily některé každodenní procesy a zároveň byly cenově dostupné pro rozpočet obchodu. Nedávné doplnění zařízení pro 3D design a tisk od pana Harrise Angeliho navíc optimalizovalo některé procesy a rozšířilo obchodní možnosti rodinného podniku.

Na základě výše uvedeného vedla celková modernizace vybavení k mnoha přínosům:

- Bezpečnější a ekologičtější postupy při každodenních hlavních činnostech podniku
- Časově efektivnější procesy při tvorbě a opravách šperků, což vedlo k vyššímu objemu výroby a realizovaných zakázek
- Výrazně nižší náklady na energie atd.



*A. Kimonas Jewellery Workshop investovala do nákladných, ale energeticky účinnějších strojů.*





## Digitalizace

Dalším významným aspektem, kterým pan Harris Angeli přispívá k ekologickému přechodu podniku, je řada kroků v rámci digitalizace. Především se společnosti podařilo v některých případech minimalizovat používání papíru, v jiných dokonce přejít na bezpapírovou formu. Toho bylo dosaženo digitalizací mnoha administrativních úkonů souvisejících s dokumenty, čímž se zefektivnila řada procesů, které dříve vyžadovaly nadměrnou spotřebu papíru (a času). Kromě toho společnost nyní provozuje e-shop, kterému se podařilo vytvořit silnou online prezentaci a který již přilákal nové zákazníky a nové objednávky, a to jak z Kypru, tak ze zahraničí.

## Další postupy

Spolu se změnami zavedla rodina také některé jednodušší, ale stejně důležité postupy. Mezi ně patří například výměna klasických žárovek za LED osvětlení a recyklace uvnitř areálu společnosti. Celkově lze říci, že ekologická změna společnosti byla společným úsilím všech členů rodiny Angeli. Každý z nich přispěl svým vlastním snažením k ekologičtějšímu podnikání.

## Překážky na cestě

Podle obou respondentů byly největšími výzvami, které musela společnost překonat:

1. Finanční omezení (k nimž se přidaly značné investice těchto rodinných společností do zabezpečení a dalšího specializovaného vybavení k ochraně jejich zásob).
2. Čas potřebný k tomu, aby si zvykly na nové technologie a zařízení, a zároveň byly ve střehu, aby vždy držely krok s dobou (při zvykání si na relativně nové zařízení se zároveň objevují nové postupy, technologie a stroje).



*Kamenný obchod šperkařské dílny A. Kimonas v současnosti*





## Body k učení a opatření, která je třeba zvážit

Kdyby měl pan Kimonas možnost, udělal by to jinak, a to tak, že by začal dříve modernizovat strojní vybavení společnosti a od mladšího věku by si zvykal na nové technologie v oblasti výroby šperků. Tato realizace by samozřejmě byla proveditelná, jen kdyby neexistovala finanční, časová a jiná omezení. Na druhou stranu podle pana Harrise Angeliho může mladší generace ovlivnit jakoukoli organizaci, a to zavedením změn (ať už drobných, nebo výraznějších). Věk sám o sobě však nemůže určovat záměry podnikatele. Nakonec vše závisí na zásadách a etice každého jednotlivce. Odpovědnost k životnímu prostředí může být v dnešní době pro podnik přínosem i z hlediska efektivity využívání zdrojů a ziskovosti. Současně je však zapotřebí značných časových a finančních investic, které usnadní ekologický přechod rodinného malého a středního podniku. Celkově vzato, kdyby měl pan Harris Angeli možnost, realizoval by i změny, které ve firmě proběhly dříve, protože měly skutečně víceúrovňový pozitivní dopad. Závěrem pan Harris Angeli zdůrazňuje význam neustálého vzdělávání a školení v rodinných podnicích, aby bylo možné držet krok s novými trendy a technologiemi.



## Otázky k zamyšlení

- Jaké nové trendy a technologie mohu přijmout, které mohou být pro můj podnik finančně výhodné a zároveň přispět k integraci postupů šetrnějších k životnímu prostředí?
- Jak mohu získat finanční prostředky, které mi pomohou zavést tyto nové technologie dříve než konkurence, aniž by to ohrozilo finanční životaschopnost mého podniku?



## 1.5 S & A Sofokleous Bakery

|                                                                                                     |                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Země:</b> Kypr                                                                                   | <b>Ekologické procesy:</b> Energetická účinnost, odpadové hospodářství<br><b>Ekologické pracoviště:</b> Udržitelná spotřeba |
| <b>Velikost společnosti – dle počtu zaměstnanců:</b> cca <10                                        | <b>Velikost společnosti – obrat:</b> cca <2 ml €                                                                            |
| <b>Rozhovor poskytl:</b><br>Aktuální člen společnosti (starší generace)<br>Nástupce (nová generace) | <b>Průmysl:</b> Velkoobchod a maloobchod                                                                                    |



### Historie společnosti

Příběh pekárny „S & A Sofokleous Bakery“ se začal psát v roce 2013, v době hospodářské krize na Kypru, kdy se mnoho rodin potýkalo s velkými problémy. Pan Sofoklis, zkušený zaměstnanec firmy na výrobu mouky, a jeho žena, která pracovala ve farmaceutické firmě, sdíleli dlouholetý sen o založení rodinného podniku. Díky společné vášni pro pečení, která pramenila z její dlouholeté praxe v pekárně a jeho zkušeností s moukou, se chopili příležitosti a koupili pekárnu v Ypsonas. Tento skok do neznáma znamenal začátek jejich podnikatelské cesty.

První roky podnikání nebyly vůbec jednoduché. Skloubit dlouhé hodiny v pekárně s jejich stávajícími zaměstnáními vyžadovalo obrovské úsilí a odhodlání. Pracovali neúnavně, pekli přes noc a přes den řídili provoz. Jejich tři děti se navzdory svému mladému věku zapojily, kdykoli to bylo možné, zejména během rušných prázdnin, a ztělesňovaly tak rodinného ducha, který stál za podnikáním.

V roce 2014 se pekárně začalo dařit a jeden z nich se mohl plně věnovat jejímu vedení. Postupem času rodinný podnik sílil a v roce 2022 se k němu na plný úvazek připojil pan Sofoklis. Dnes manželé provozují rodinnou pekárnu spolu se svými dvěma mladšími dětmi. Mladší generace vnesla do podniku nové nápady a moderní přístupy, které doplňují jeho základy tradiční kvality a péče.

V průběhu let se pekárna „S & A Sofokleous Bakery“ stala ceněnou součástí komunity Ypsonas s věrnými zákazníky, kteří se cítí jako rodina. Pekařství, které se věnuje dodávkám vysoce kvalitního chleba, pečiva a dortů, zůstává důkazem odolnosti, rodinné spolupráce a závazku k dokonalosti.



*S & A Sofokleous Bakery v Limassolu*



## Přechod k udržitelnosti

### Zapojení rodiny a řízení

Zapojení rodiny bylo klíčové pro formování cesty k udržitelnosti společnosti „S & A Sofokleous Bakery“ a odráží přístup k řízení založený na spolupráci, otevřené komunikaci a sdílených hodnotách. Zlom nastal, když do pekárny nastoupil nejmladší syn Michalis, který s sebou přinesl vášeň pro ochranu životního prostředí. Jeho nápady na kompostování zbytků jídla, darování neprodaného chleba a zavedení ekologických obalů zpočátku narážely na odpor rodičů kvůli obavám z nákladů a praktičnosti. Michalisova vytrvalost a odhodlání však nakonec rodinu přesvědčily, aby tyto změny přijala. Rodiče Anna a Sofoklis prokázali otevřenost vůči perspektivám mladší generace a vyvážili svou moudrost a zkušenosti s čerstvými poznatky svých dětí. Tento inkluzivní přístup posílil rodinné vazby a sjednotil je na společné vizi podniku.

Úsilí rodiny přesáhlo rámec jejich interních operací. Modelováním drobných, ale působivých změn, jako je podpora používání opakovaně použitelných tašek a propagace udržitelných postupů, inspirovali své zákazníky, aby si osvojili ekologicky uvědomělé návyky. Ačkoli výzvy, jako jsou počáteční náklady na energeticky účinné vybavení, představovaly překážky, dlouhodobé přínosy, finanční i ekologické, ukázaly, že se investice vyplátily.

Cesta k udržitelnosti v pekárně S & A Sofokleous probíhala spíše postupnými praktickými kroky než rozsáhlými změnami. Pekárna sice nepřistoupila k dramatickým opatřením, jako je instalace solárních panelů nebo přechod na elektrická dodávková vozidla (omezení způsobená pronajatou



budovou a dalšími faktory), ale soustředila se na dosažitelné a působivé změny, které jsou v souladu s jejími rodinnými hodnotami a vazbami na komunitu.

### Podpora místních dodavatelů

Přechod začal důkladným zkoumáním zdrojů surovin. Volba mouky, čerstvých produktů, kyperských sýrů a medu z místních zdrojů umožnila pekárně podpořit místní zemědělce a zároveň snížit dopad dálkové dopravy na životní prostředí. Tento přístup nejen posílil vztahy v rámci místní ekonomiky, ale také odpovídal důrazu rodiny na kvalitu a udržitelnost.

### Energetická účinnost

Spotřeba energie v provozu pekárny představovala výzvu, zejména kvůli vysoké energetické náročnosti pecí. Rodina však investovala do energeticky účinných zařízení, aby zmírnila jejich dopad. Kromě toho se trvalé úsilí o úsporu vody a elektřiny v celém podniku stalo rutinou, což ukazuje, že udržitelnost je zakotvena v jejich každodenních postupech.

Proces ekologizace pekárny je příkladem toho, jak může malý rodinný podnik postupně zavádět udržitelné postupy. Každý krok odráží jejich přesvědčení, že i skromné změny mohou přispět ke zdravější planetě a zároveň posílit jejich spojení s místní komunitou.

### Odpadové hospodářství

Dalším významným tématem bylo nakládání s odpady. Lepší plánování minimalizovalo množství zbytků a neprodané zboží bylo darováno, aby se snížil potravinový odpad. Povzbuzování zákazníků, aby si přinášeli opakovaně použitelné tašky, dále odráželo jejich závazek snižovat množství jednorázových plastů.



*Některé z mnoha výrobků, které pekárna nabízí*





## Body k učení a opatření, která je třeba zvážit

Cesta k udržitelnosti v “S & A Sofokleous Bakery” probíhala postupně, s důrazem na sílu malých, postupných změn. Namísto okamžitých změn rodina zvolila postupný přístup, který jim umožnil efektivně zavádět udržitelné postupy v průběhu času. Otevřené rodinné diskuse a inkluzivní rozhodování byly v tomto procesu zásadní, podporovaly inovace a posilovaly význam týmové práce.

Posun směrem k udržitelnosti sblížil rodinu a posílil vazby díky společnému úsilí a smysluplným konverzacím o zlepšování podniku. Jejich ekologické iniciativy také zlepšily reputaci pekárny v komunitě Ypsonas a získaly si důvěru a uznání zákazníků. Vědomí, že pozitivně přispívají k životnímu prostředí, je pro rodinu zdrojem hrdosti a klíčovou motivací v jejich úsilí. Klíčovou roli hrálo také zapojení zákazníků. Tím, že pekárna prokázala svůj závazek k udržitelnosti, inspirovala mnoho zákazníků k přijetí ekologických návyků, jako je například používání opakovaně použitelných tašek. Toto vzájemné posilování hodnot prohloubilo spojení mezi pekárnou a její komunitou.



Ačkoli tato cesta byla z velké části obohacující, neobešla se bez problémů. Počáteční investice do energeticky účinných zařízení vyžadovala čas a úsilí při hledání a zavádění správných řešení. Ukázalo se však, že tyto počáteční náklady se z dlouhodobého hlediska vyplatily, neboť přinesly jak finanční úspory, tak přínosy pro životní prostředí.



## Otázky k zamyšlení

- Jaké jsou výhody a nevýhody zavedení určité ekologické praxe v mém podniku? Převažují související rizika nad potenciálními přínosy pro podnik v dlouhodobém měřítku?
- Pokud ano, jaká opatření by bylo možné zavést, aby se tato rizika zmírnila, a umožnila tak mé společnosti prosperovat a zároveň se stát ekologičtější?

# PŘÍPADOVÉ STUDIE | ODPADOVÉ HOSPODÁŘSTVÍ





## 2.1 KSL TRADING AB

|                                                                                                     |                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Země:</b> Švédsko                                                                                | <b>Ekologické procesy:</b> Odpadové hospodářství<br><b>Ekologické pracoviště:</b> Udržitelná spotřeba |
| <b>Velikost společnosti – dle počtu zaměstnanců:</b> <50                                            | <b>Velikost společnosti – obrat:</b> cca <10 ml €                                                     |
| <b>Rozhovor poskytl:</b><br>Aktuální člen společnosti (starší generace)<br>Nástupce (nová generace) | <b>Průmysl:</b> Velkoobchod a maloobchod; opravy motorových vozidel a motocyklů                       |



### Historie společnosti

Společnost KSL Trading AB byla založena v roce 1997 a v roce 2012 ji koupil Peter Jonsson a další majitel, který není členem rodiny, když chtěli změnit svou kariéru poté, co od roku 1994 pracovali ve stejném odvětví zpracování dřevěného materiálu. V roce 2014 nastoupil do firmy na pozici obchodníka Peterův syn Linus Jonsson. Později v roce 2018 odkoupil 50 % akcií od jiného vlastníka. Po letech společné práce nyní Peter předal funkci generálního ředitele Linusovi, který teď vlastní většinový podíl (51 % všech akcií), a zároveň nadále pracuje ve funkci rozvoje obchodu.

Peter a Linus jsou hlavními členy rodiny zapojenými do firmy, zatímco ostatní rodinní příslušníci, včetně Peterovy manželky a dalších dvou synů, pracují ve vzdělávacím sektoru, který s podnikáním nesouvisí. Pod vedením Petera a Linuse se tržby firmy výrazně zvýšily z přibližně 19 milionů švédských korun v roce 2012 na 107 milionů švédských korun v roce 2024. Jako velkoobchodní společnost s dřevěným materiálem úzce spolupracují se zákazníky a dodavateli ve svém dodavatelském řetězci. Jejich zákazníci se nacházejí převážně ve Švédsku, například Norrebo Träindustri AB (další rodinná firma v regionu), a dodavatelé jsou z jiných evropských zemí, například z Německa.

Kromě Petera a Linuse, kteří jsou hlavními vlastníky a manažery, se do rozhodovacího procesu firmy významně zapojují i další členové, kteří nejsou členy rodiny. Konkrétně se postupy udržitelnosti společnosti KSL do značné míry opírají o manažerku Helenu Johanzonovou, která není členem rodiny. Společně s Linusem mají tendenci identifikovat projekty udržitelnosti společně se zbytkem vedení a poté je navrhnout představenstvu, kde o nich hlasují Peter, Linus a další dva členové





představenstva, kteří nejsou členy rodiny. Přestože se Peter a další členové představenstva, kteří nejsou členy rodiny, nepodílejí na realizaci projektů udržitelnosti tak přímo jako Linus a Helena, oba si myslí, že udržitelnost je něco, co musí dělat. To je důležité zejména pro velkoobchodní společnost, jako je KSL, která má tendenci čelit tlaku ze strany zákazníků i dodavatelů, kteří potřebují informace o udržitelnosti pro své vlastní výrobky/služby. Proto rodina zdůraznila meziorganizační spolupráci se svými zákazníky a dodavateli s cílem zavést postupy udržitelnosti do svého obchodního modelu.



## Přechod k udržitelnosti



Obrázek 1 Peter Jonsson (vpravo) a Linus Jonsson (vlevo) v sídle společnosti KSL Trading ve Vagge

### Podávání zpráv a certifikace

Cesta společnosti KSL k udržitelnosti začíná zavedením environmentálního reportingu a certifikace, včetně sledování emisí skleníkových plynů během výrobního procesu, získání certifikace Forest Stewardship Council (FSC) pro své výrobky a vydávání environmentálního prohlášení o výrobku (EPD). Tyto informace a certifikáty jsou stále častěji vyžadovány dodavateli a zákazníky v oboru, jako je například Norrebo, aby prokázali udržitelný charakter svých výrobků, například

nábytku. Pokud by rodinná firma takové informace neposkytovala, vystavovala by se „riziku ztráty významných zákazníků a dodavatelů ve prospěch konkurence“, která takové informace může poskytnout, jak se podělil Linus. Proto, i když rodinná firma nemá zdroje na sledování ekologické stopy všech svých výrobků, soustředí se na sledování výrobků pro hlavní zákazníky/dodavatele.

Členové rodinné firmy využili všech možných zdrojů k vývoji vlastního systému plánování podnikových zdrojů (ERP) pro sledování ekologické stopy firmy. Například Helena a její kolegové se sami naučili všechny postupy vykazování a certifikace. Vyměňovali si také zkušenosti týkající se osvědčených postupů se svými zákazníky a dodavateli. Například se svým zákazníkem, společností Norrebo, často diskutují a porovnávají metody výpočtu rozsahu emisí. Kromě toho zahájila spolupráci s Jönköping International Business School prostřednictvím zapojení do kurzů a programů stáží, aby pomohla shromažďovat data a integrovat vykazování udržitelnosti do svého systému ERP.





### Stavba nového skladu

Společnost začala stavět nový sklad s lepším designem a infrastrukturou, aby rozšířila svou výrobní kapacitu a lépe kontrolovala spotřebu energie. Současný sklad byl postaven v 50. letech 20. století, a proto má problémy s omezenou kapacitou a izolací. Po dokončení nového skladu v roce 2025 rodina nainstaluje ještě jedno strojní zařízení, aby zvýšila svou výrobní kapacitu. Kromě toho zde bude lepší systém sběru dřevěného prachu po zpracování dřevní hmoty. Díky lepší recyklaci dřevního prachu pomůže nový sklad rodině snížit množství odpadu, a dokonce povede k dodatečnému prodeji sesbíraného dřevního prachu. V neposlední řadě bude mít nový sklad lepší izolační konstrukci, která zabrání energetickým ztrátám. Rovněž se přejde na senzorové osvětlení, aby se optimalizovala spotřeba energie.



Plán nového skladu

Vzhledem k tomu, že společnost KSL má mezinárodní zákazníky a dodavatele, je velmi důležité, aby věnovala pozornost dodržování mezinárodních pravidel a směrnic na úrovni Evropské unie, a nikoli pouze dodržování švédských předpisů. Rodina proto zdůrazňuje, že je třeba pokračovat v současné meziorganizační spolupráci. Zvláštní pozornost věnují shromažďování údajů od svých zákazníků a dodavatelů a kontrole, zda jsou tyto údaje relevantní pro jejich vlastní výkaznictví v oblasti udržitelnosti.

Po přestěhování do nového skladu budou také zkoumat další možnosti, jak dále zmírnit svou ekologickou stopu. Až se přechod usadí, mohou se kromě kontroly spotřeby energie zabývat i hledáním obnovitelných zdrojů energie. Mohou například zvážit instalaci solárních panelů v novém



skladu a přechod k dopravním společnostem, které pro přepravu jejich výrobků využívají elektromobily.



## Body k učení a opatření, která je třeba zvážit

Během cesty členové KSL zdůraznili důležitou roli rodiny, včetně majitelů a generálního ředitele, v řízení celé iniciativy, jak se podělila Helena. Pokud by rodina s těmito iniciativami v oblasti udržitelnosti nesouhlasila, bylo by pro provozní tým obtížné zapojit zaměstnance do realizace těchto iniciativ. Poté, co viděli aktivní zapojení rodiny, vrcholového vedení a hlavních zákazníků a dodavatelů do iniciativy, se zaměstnanci postupně více zapojili do zavádění této praxe.

Další klíčová úvaha spočívá v odpovědích klíčovým zúčastněným stranám. Linus zdůraznil, že tyto



postupy v oblasti udržitelnosti jsou klíčové pro udržení životaschopnosti podniku a jeho významu pro zainteresované strany. Pro rodinné malé a střední podniky (MSP), jako jsou KSL a Norrebo, které mají omezené zdroje, je proto důležité pečlivě strukturovat a organizovat své aktivity v oblasti udržitelnosti. Spíše než vynakládat zdroje na všechna témata udržitelnosti by se rodinné malé a střední podniky měly zaměřit na témata, která jsou pro jejich činnost a hlavní zúčastněné strany, jako jsou zákazníci a dodavatelé, nejrelevantnější a nejdůležitější.

Při plánování budoucích projektů udržitelnosti si členové KSL kladou otázku, jak mohou vyvážit své vlastní ekonomické cíle a cíle udržitelného rozvoje OSN do roku 2030. Přestože jejich cílem je pokračovat ve vývoji svých produktů a zvyšovat příjmy z podnikání, obávají se také, že stát se velkým podnikem může zvýšit organizační byrokracii a oslabit jejich pružnost v reakci na změny potřeb zákazníků a trhu.



## Otázky k zamyšlení

- Co si členové rodiny a vrcholový management myslí o procesu ekologické transformace, který má být ve společnosti zahájen?
- Jaká bude reakce zainteresovaných stran společnosti na proces ekologické transformace?



## 2.2 Orditura Paola di Grazzini Fausto e C. S. a.s.

|                                                                    |                                                  |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| <b>Země:</b> Itálie                                                | <b>Ekologické procesy:</b> Odpadové hospodářství |
| <b>Velikost společnosti – dle počtu zaměstnanců:</b> >10           | <b>Velikost společnosti – obrat:</b> cca <2 m €  |
| <b>Rozhovor poskytl:</b><br>Nástupce (nová generace)<br>Sourozenec | <b>Průmysl:</b> Výroba                           |



### Historie společnosti



Společnost Orditura Paola Di Grazzini Fausto Srl byla založena v roce 1974 v Pratu, předním městě textilního průmyslu, rodiči Fausta. Fausto do firmy nastoupil na konci svých středoškolských studií, když se jeho otec blížil k důchodu. Pod Faustovým vedením byly cíle společnosti nově definovány podle potřeb tehdejšího trhu a rodinný podnik se specializoval na vzorkování látek. Fausto začíná opět samostatně, ale nová výroba vyžaduje nové prostory a kvalifikovaný technický personál a podnik se stěhuje do nové budovy. Jak Fausto uvádí:

**„Začal jsem sám a společnost rostla se mnou...” (Fausto)**

Dnes má společnost šest zaměstnanců. Sabrina, Faustova manželka, je nezúčastněným společníkem a má vlastní firmu v oboru reklamy, díky čemuž zná nové požadavky trhu a podporuje Fausta v rozhodování o podnikání, zejména s ohledem na digitální a ekologické inovace.



## Přechod k udržitelnosti

Před třemi lety se společnost rozhodla začít získávat řadu certifikátů ekologické udržitelnosti. Byla to složitá cesta, která byla zahájena v době, kdy se o tento typ procesu zajímalo jen málo společností. Toto rozhodnutí, jak vysvětluje Fausto, vyplynulo z potřeby splnit nové požadavky trhu, aby mohli ředitelé společnosti (kteří působí jako subdodavatelé) pracovat v souladu s certifikačními normami, které jsou dnes v textilním odvětví vyžadovány. Sabrina také zdůrazňuje, že oba byli vždy ekologicky uvědomělí lidé a možnost sladit ekologické zájmy s požadavky dodavatelů na získání certifikace udržitelnosti je postrčila tímto směrem.



*Sabrina a Fausto*

Společnost získala certifikát Global Recycle Standard (GRS); standard této certifikace uznává význam recyklace pro růst modelu udržitelné výroby a spotřeby, podporuje snižování spotřeby zdrojů (primárních surovin, vody a energie) a zvyšuje kvalitu recyklovaných výrobků. GRS zajišťuje vydání environmentálního prohlášení ověřeného třetí stranou, které zaručuje obsah recyklovaných materiálů v jejich výrobcích, a to jak v meziproduktech, tak v hotových výrobcích, zachování sledovatelnosti v celém výrobním procesu, omezení používání chemických látek a dodržování environmentálních a sociálních kritérií ve všech fázích výrobního řetězce, od recyklace materiálů až po následné výrobní fáze a označování hotových výrobků.





Společnost získala také dvě další důležité certifikace. Prvním z nich je Global Organic Textile Standard, který předpokládá vydání environmentálního prohlášení ověřeného třetí stranou, jež potvrzuje obsah přírodních vláken z ekologického zemědělství v meziproduktech i hotových výrobcích, zachování sledovatelnosti v celém výrobním procesu, omezení používání chemických produktů a dodržování environmentálních a sociálních kritérií ve všech fázích výrobního řetězce, od sklizně přírodních vláken na poli až po následné výrobní fáze a označování hotového výrobku.

Druhým je dobrovolný celosvětový standard Responsible Wool Standard (RWS), který se zabývá dobrými životními podmínkami zvířat a půdy, na které se pasou. Jedná se o certifikaci zákazu *mulčování*, a aby výrobek mohl být označen RWS, musí obsahovat 100 % vlny s certifikátem RWS. Certifikace RWS zaručuje, že vlna pochází z odpovědně obhospodařovaných ovčích farem a prokazuje soulad s pěti svobodami na ochranu dobrých životních podmínek zvířat<sup>1</sup>. Norma RWS zajišťuje sledovatelnost celého výrobního procesu od chovu až po prodejce v rámci konečné transakce mezi podniky, protože všechna místa musí být certifikována.

Náklady spojené se získáním certifikace nebyly zanedbatelné a zahrnovaly průběžné výdaje, neboť je třeba je každoročně obnovovat. Před zahájením tohoto procesu jednal Fausto s jinými dodavateli a nyní má zprostředkovatele, který je podporuje a pomáhá jim s certifikačními orgány. Pozitivní účinky tohoto procesu se projevují spíše v dlouhodobém horizontu, vysvětluje Fausto, a dnes dochází k nárůstu požadavků zákazníků právě proto, že společnost je jednou z mála v oblasti s těmito certifikacemi.

Vzhledem k typu strojů, které používá, využívá společnost pouze 100 % ekologickou energii z vodních elektráren, což jí umožnilo získat certifikaci S4. Společnost také instaluje fotovoltaický systém, který jí umožní vyrábět si elektřinu.



### Body k učení a opatření, která je třeba zvážit

Pro zahájení procesu ekologické transformace je důležité pochopit potřeby trhu a sledovat chování společností působících ve stejném odvětví a konfrontovat je tam, kde je to možné.

Podle Fausta je investování do ekologické udržitelnosti možné, pokud existuje silná vůle společnosti a ekonomická možnost investovat. Je důležité mít na paměti, že tyto investice se v dlouhodobém

---

<sup>1</sup> svoboda od hladu, žízně a podvýživy, svoboda od nepohodlí prostředí, svoboda od bolesti, nemoci a zranění, svoboda od strachu a stresu, svoboda projevovat normální chování.



horizontu vrátí, a to nejen z ekonomického hlediska, ale také z hlediska reputace společnosti. Jak zdůrazňuje Fausto, ve skutečnosti:

***„Nejde jen o to, aby moje společnost vydělávala peníze, ale aby se rozvíjela a vynikala dokonalostí a kvalitou“***

Mikropodniky a malé podniky mají větší potíže než středně velké podniky se zahájením procesů ekologické transformace, protože jsou s nimi spojeny vysoké náklady nejen na ekonomické úrovni, ale také na úrovni organizační a logistické. Právě kvůli těmto problémům je důležité, aby existovala spolupráce mezi dodavateli a subdodavateli ze strategického a ekonomického hlediska. Fausto zdůrazňuje, že například pro obdržení certifikátu jsme již dříve získali ochotu jednoho z našich zákazníků podílet se na části nákladů. Spolupráce musí být oboustranná. Prezentace plně certifikovaného dodavatelského řetězce je pro velkou společnost velmi dobrou vizitkou. Pro malou společnost je to zároveň příležitost a záruka dokonalosti, která ji odlišuje od ostatních společností, které působí ve stejném odvětví a nejsou certifikovány. Fausto říká, že

***„Certifikace v posledních několika letech vede k nárůstu požadavků ze strany našich zákazníků, protože již nějaké certifikace máme.“***

Sabrina poznamenává, že investice do technologií a strojů na přesun je důležitá, ale není snadná, zejména pokud chybí vládní pobídky na podporu podniků při tomto přechodu. Podle obou stále chybí kultura a informace, které by podniky podpořily v pochopení těchto procesů. Čím dále však půjdeme, tvrdí Fausto, tím zásadnější tato cesta bude.

Sabrina i Fausto poukazují na to, že i na státní úrovni je stále co řešit, například v případě odpadních plstí, které jsou podle právních předpisů klasifikovány jako zvláštní odpad. To pro společnost znamená vysoké náklady na likvidaci příze, která by mohla být znovu zařazena do výrobního řetězce. Stejně tak ty společnosti, které by ji mohly využít, musí vynakládat peníze, když by ji mohly mít zdarma.



### **Otázky k zamyšlení**

- Jaké jsou potřeby a trendy na trhu?
- Mohu si z ekonomického i organizačního hlediska dovolit projít procesem ekologického přechodu?



## 2.3 Satturn Holešov

|                                                                                                     |                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Země:</b> Česká republika                                                                        | <b>Ekologické procesy:</b> Energetická účinnost, odpadové hospodářství<br><b>Ekologické vstupy:</b> Obnovitelný vstup<br><b>Ekologické výstupy:</b> Udržitelná spotřeba |
| <b>Velikost společnosti – dle počtu zaměstnanců:</b> cca <50                                        | <b>Velikost společnosti – obrat:</b> cca <2 ml €                                                                                                                        |
| <b>Rozhovor poskytl:</b><br>Aktuální člen společnosti (starší generace)<br>Nástupce (nová generace) | <b>Průmysl:</b> Zásobování vodou, kanalizace, nakládání s odpady a sanační činnosti                                                                                     |



### Historie společnosti

SATTURN HOLEŠOV je rodinná firma se sídlem ve Zlínském kraji, která působí na trhu od roku 1992. Zakladatelem společnosti je pan Jaromír Tomšů starší, jeden ze dvou jednatelů. Druhým jednatelem je jeho manželka Renata. Prokuristou je jejich syn Jaromír Tomšů mladší, který ve společnosti zastupuje druhou generaci. Syn nastoupil do společnosti v roce 2023 po ukončení studií a v současné době vlastní 10 % společnosti, zbylých 90 % je stále v rukou jeho otce.

Společnost má v současné době 17 zaměstnanců a její hlavní činností je elektronická komunikace aplikovaná na projekty v oblasti ochrany životního prostředí a obnovitelných zdrojů energie. Společnost má vlastní vývojové oddělení a podílí se také na projektech kybernetické bezpečnosti. Například většina nemocnic v Pardubickém kraji funguje na jednom z jejich softwarů v rámci bezpečnosti a krizového řízení. Jejich software využívá i Dopravní podnik hl. m. Prahy pro dispečink tramvajové dopravy.

Obě děti spolupracují s firmou od dětství, mladší syn Jaromír se později rozhodl aktivně zapojit do práce ve firmě. V činnosti firmy vidí nejen zisk, ale také společenský přínos.







## Přechod k udržitelnosti

V letech 2008-2010 se SATTURN HOLEŠOV podílel na výzkumném a vývojovém projektu pro Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR s názvem „Decentralizované čištění odpadních vod s telemetrickým měřicím systémem pro malé obce“. Tento inovativní projekt úspěšně prošel závěrečným oponentním řízením a první čistírny jako systémové řešení pro malé obce byly představeny později, v roce 2018. Mezitím proběhla rekonstrukce sídla společnosti a při té příležitosti byl v budově společnosti zaveden také systém využití dešťové vody ke splachování toalet. Díky tomu se spotřeba pitné vody snížila o neuvěřitelných 70 %.

Druhou ekologickou novinkou, kterou SATTURN HOLEŠOV představil, byla fotovoltaická elektrárna. Elektřina vyrobená ve fotovoltaické elektrárně dodnes pokrývá rozhodující část spotřeby elektrické energie společnosti SATTURN HOLEŠOV.

Třetím důležitým krokem v procesu ochrany životního prostředí byla kompletní tepelná izolace celé budovy. To bylo provedeno v rámci výše zmíněné rekonstrukce budovy, kdy byly kotle na topení přírodním plynem nahrazeny kondenzačními kotli. Díky fotovoltaice pak mohla společnost v budově zavést decentralizované vytápění teplou vodou. Teplá voda je nyní rozváděna po celé budově, aby se minimalizovaly dopravní vzdálenosti od zdroje teplé vody k místu spotřeby. Zdrojem tohoto procesu je stále fotovoltaika, protože kotle, které ohřívají vodu, jsou nyní také elektrické. Přes den se elektřina pro ohřev odebírá ze slunce a večer v budově nikdo není, takže v podstatě není potřeba teplé vody.







Úplně první fotovoltaickou elektrárnu postavila společnost SATTURN HOLEŠOV v roce 2009 ve vlastním areálu. Bylo to také v době, kdy se fotovoltaika celkově dostávala v České republice do širšího povědomí. A protože se již v té době jednalo o elektromontážní firmu, bylo více než vhodné toto fotovoltaické řešení zavést. Kromě pozitivního dopadu na životní prostředí měl tento krok pro SATTURN HOLEŠOV smysl ještě z jednoho důvodu. Celý projekt řídil sám pan Jaromír starší, a tak měl se svými kolegy možnost si vše vyzkoušet a naučit se na vlastní stavbě. Mohl se tak dlouhodobě naučit navrhovat, rozpočtovat, stavět a provozovat fotovoltaické systémy. V té době se toto rozhodnutí mohlo zdát jako podnikatelský risk, ale později se ukázalo, že se opravdu vyplatilo, protože kolem let 2009-2012 proběhl v České republice takzvaný „solární boom“, který znamenal obrovský rozmach solárních elektráren v zemi.

Ekologické projekty, na kterých se společnost SATTURN HOLEŠOV podílela, jí také přinesly řadu ocenění. Jedním z nejvýznamnějších je cena Magalhãesova průlivu v Chile za inovaci a objev s globálním dosahem. Společnost SATTURN HOLEŠOV se může mimo jiné pochlubit titulem Rodinná firma roku 2021 v České republice v kategorii „Malá firma“. Jsou také jedinou společností v oboru, která získala ocenění Czech Made Award za systémovou telemetrii pro systémy čištění odpadních a užitkových vod.

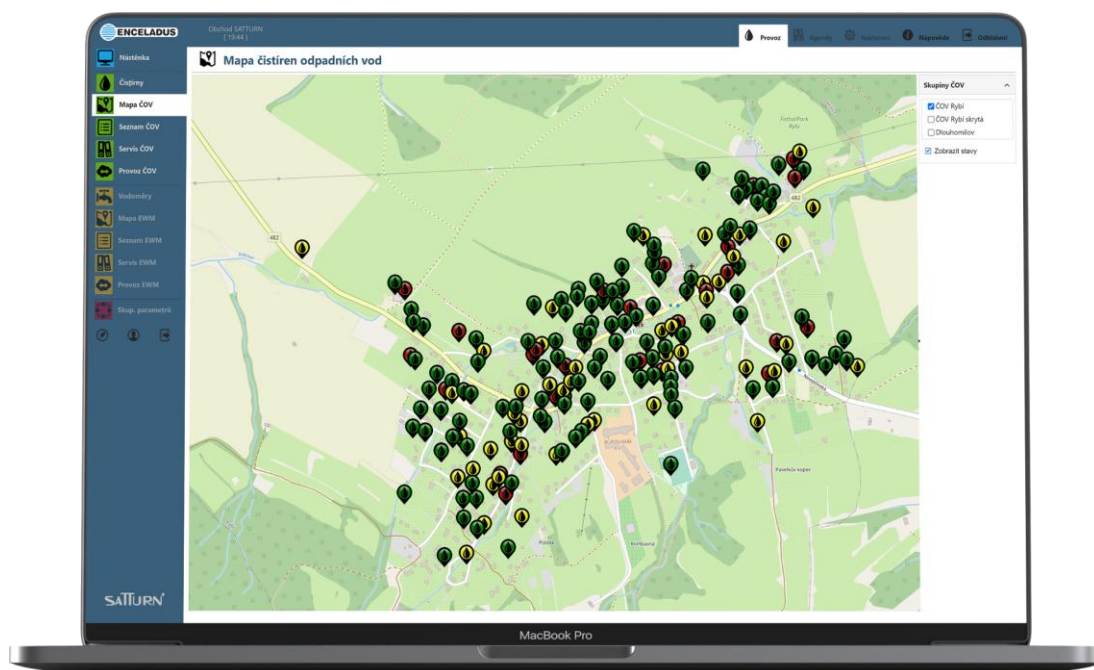


***„Na vlastním příkladu mohu prohlásit, že je to pro společnost rozumná a udržitelná cesta, ať už se jedná o využívání dešťové vody místo pitné nebo fotovoltaiky.“(Jaromír starší)***

Sám majitel firmy se stará o životní prostředí nejen v rámci firmy, ale i v kontextu města Holešova, kde působí jako radní a předseda energetické komise. Proto nyní v Holešově vzniká energetická komunita, která sdružuje občany města a firmy a v rámci této komunity pak bude nabízet komunitně



sdílenou elektřinu. Pan Jaromír Tomšů st. má na starosti vše, co se týká ekologických technologií či postupů. Zmiňuje, že díky tomu, že jeho firma není velkou korporací a že má plnou podporu rodiny, není rozhodování tak náročné. Veškeré velké změny konzultuje s rodinou po večerech nebo o víkendech. Neexistuje žádné rozhodnutí, o kterém by nevěděla celá rodina.



*Mapa čistíren odpadních vod*





## Body k učení a opatření, která je třeba zvážit

Všechny ekologické procesy, které SATTURN HOLEŠOV zavedl, jsou hodnoceny velmi pozitivně. Pan Jaromír Tomšů st. zmiňuje, že pokud zpětně hodnotí nákup solárních panelů, jediné, co by udělal jinak, je, že by postavil větší elektrárnu. Zároveň však dodává, že i s tímto množstvím jejich malá elektrárna pokryje náklady na spotřebu elektřiny ve firmě za celý rok. V létě vyrábějí energii a spotřebovávají méně, zatímco v zimě energii nevyrábějí, ale využívají finanční „rezervy“ z léta. V součtu 12 měsíců jsou jako společnost stále v černých číslech, a to díky prodeji přebytků elektřiny do sítě.



Pokud jde o doporučení k zavedení ekologičtějších změn v podnikání ostatním společností, oba zástupci jednoznačně doporučují změnu. Oba se shodují, že klíčové je snažit se dělat to, co má smysl, je společensky prospěšné a dlouhodobě udržitelné. Na závěr majitel firmy Jaromír starší dodává 500 let staré rčení mořeplavce Magalhãese: „Nemůžete objevit nové oceány, pokud nemáte odvahu odtrhnout oči od břehu.“



Při úvahách o tom, co je třeba zvážit před zavedením ekologických postupů, také dodává, že ne vždy lze na vše pohlížet ekonomicky. I společnost SATTURN HOLEŠOV šla na začátku svého podnikání, kdy fotovoltaické elektrárny nebyly tak běžné, z ekonomického hlediska stranou. Nyní však nelituje. Díky tomuto rozhodnutí není v současné době závislý na externím dodavateli elektřiny a může pokrýt případný výpadek v dodávkách pitné vody. Firma tedy nejenže díky ekologičtějším postupům přináší společnosti větší prospěch, ale také díky těmto systémům posílila svou energetickou a surovinovou bezpečnost. Fotovoltaika a sběr dešťové vody jim zajišťují vše, co potřebují k provozu zařízení, v němž společnost sídlí.

Hlavní radou Tomšů je nebát se jít do rozhodnutí, u kterých nejsme schopni zcela přesně odhadnout jejich dlouhodobý dopad. Když pan Tomšů zavedl na vlastní rodinné zahradě systém na zachytávání dešťové vody, mnozí sousedé si ťukali na čelo. Dnes se díky ceně vodného a stočného dívají na celý problém zcela jinak.

Jako společnost, která má ve svém portfoliu výrobků a služeb fotovoltaiku a nakládání s odpadními vodami, doporučuje SATTURN HOLEŠOV přemýšlet o ekologičtějším podnikání koncepčně. To znamená odhlédnout od toho, co je dnes moderní, ale řešit tuto problematiku s ohledem na vývoj doby a technologií, v kontextu hodnot společnosti a jejího budoucího růstu. U tohoto typu investic není možné se dívat 5 let do budoucnosti, ale spíše 30 a více let. Důležité je také vše správně sdělit zaměstnancům a motivovat je k větší šetrnosti k životnímu prostředí.



### Otázka k zamyšlení

- Jaký dopad bude mít přechod na ekologické zemědělství na mou společnost?
-





## 2.4 Niki's Sweets

|                                                                                                     |                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Země:</b> Kypr                                                                                   | <b>Ekologické procesy:</b> Odpadové hospodářství<br><b>Ekologické výstupy:</b> Udržitelná spotřeba |
| <b>Velikost společnosti – dle počtu zaměstnanců:</b> <50                                            | <b>Velikost společnosti – obrat:</b> <2 ml €                                                       |
| <b>Rozhovor poskytl:</b><br>Aktuální člen společnosti (starší generace)<br>Nástupce (nová generace) | <b>Průmysl:</b> Ubytování a stravování; velkoobchod a maloobchod                                   |



### Historie společnosti

Projekt paní Niki začal v roce 1986 v malé dílně ve vesnici Agros v hornaté oblasti Limassolu na Kypru. Hlavní myšlenkou podniku paní Niki bylo využít veškeré zbytky ovoce a ořechů, které rodina spotřebovala, k výrobě tradičních sladkostí, a tak vzniklo něco z mála a zabránilo se tak zbytečnému plýtvání. Zpočátku byly surovinami pro přípravu těchto sladkostí zbytky z třešní, kdoulí, citronů, jablek, melounů a vlašských ořechů. Postupem let se poptávka místních obyvatel i kolemjdoucích neustále zvyšovala, a to díky vysoké kvalitě a chuti těchto pochoutek. To nakonec vedlo k registraci podniku jako společnosti (Niki Agathocleous Ltd) v roce 1989 a k rozšíření dílny do větších prostor v



roce 1992. V roce 1996 podnik pokračoval v obohacování sortimentu nabízených výrobků o nové druhy tradičních pochoutek a marmelád a stále zaměstnával další pracovníky, aby dokázal držet krok se stále rostoucí poptávkou a novými potřebami

a trendy. V roce 2003 přišla další expanze jako důsledek úspěchu Niki's Sweets, a to prostřednictvím založení velké továrny a fyzické prodejny.



Niki's Sweets provozuje sama paní Niki Agathocleousová za aktivní účasti svých tří synů: Christos, Marinos a Constantinos. Tři synové paní Niki byli vždy „zapojeni“ do rodinného podniku. Jinými slovy, zatímco oni vyrůstali, rostl s nimi i podnik. Christos, Marinos a Constantinos začali do rodinného podniku přispívat již od malička. Christos vzpomíná, jak spolu se svými bratry pomáhal matce při označování sklenic a přípravě papírových krabic, které se později používaly pro skladování a prodej výrobků firmy. Dnes Christos, který vystudoval potravinářskou technologii, spolu s paní Niki zajišťuje několik manažerských a technických záležitostí podniku.

Na druhé straně se Marinos podílí na obchodním oddělení společnosti, včetně řízení obchodu a dalších komunikačních/veřejných operací. A konečně Constantinos, který má akademické vzdělání v oblasti vedení a řízení, přispívá k rodinnému podniku jak manažerskými, tak prodejními operacemi.

Společnost je akreditována systémem zdravotní nezávadnosti HACCP a certifikací ISO 22000 a v současné době je jedním z nejznámějších podniků v oblasti výroby tradičních pochoutek na Kypru. Podnik exportuje své výrobky i do jiných zemí, například do Francie, Anglie, USA, Egypta, Austrálie a Japonska.



Paní Niki Agathocleous a její syn Christos, kteří vedou manažerské záležitosti rodinného podniku



## Přechod k udržitelnosti

Společnost Niki's Sweets od prvního dne upřednostňuje oběhové postupy pro předcházení vzniku nadměrného odpadu. V průběhu let však paní Agathocleousová s pomocí dalších členů rodiny začlenila řadu nových kreativních způsobů, jak dosáhnout svého cíle nulového odpadu.

### Kompostování

Přibližně před deseti lety zavedla rodinná firma kompostování, aby se vyhnula vzniku odpadu, a využívá slupky, pecky a další zbytky surovin, které se používají k výrobě tradičních sladkostí. Společnost nese značné náklady na sběr, přepravu a zpracování obrovského množství druhotných surovin z ovoce ve vlastních prostorách, aby nedocházelo k jejich plýtvání. Náklady se ještě zvyšují, pokud započítáme i další nepřímé výdaje, například čas, který tomuto procesu věnují manažeři a zaměstnanci. Tato investice je vědomým rozhodnutím rodiny, které vychází z jejího silného smyslu pro udržitelnost a péči o životní prostředí. V neposlední řadě se vytvořený kompost používá jako hnojivo na polích se stromy, z nichž společnost získává plody pro své výrobky. Jedná se o klasický příklad toho, jak mohou oběhové postupy přinášet podniku velké výhody.



Slupky z plodů se použijí na kompostování nebo jako krmivo pro zvířata z okolních farem





### Opětovné využití zbytků ovoce

Kromě toho byly ovocné slupky a další zbytky nabízeny ke krmení zvířat rodiny a zvířat z nedaleké farmy. To byla praxe ze strany paní Niki od prvního dne. Jak uvedla, „ukázalo se, že některé zbytky z konkrétního ovoce jsou pro zvířata velmi výživné. Tak proč bychom toho nevyužili a zároveň se vyhnuli zbytečnému odpadu?“.

Kromě toho začala společnost před 4 lety nabízet velké množství ovocných pecek místnímu spolupracovníkovi k extrakci speciálního oleje, který se později používá k léčebným účelům a výrobě kosmetiky.

### Recyklace

Již 10 let se ve spolupráci s místními úřady recykluje obrovské množství odpadu. Společnost provedla veškerá nezbytná opatření, aby mohla shromažďovat a třídit všechny recyklovatelné materiály, čímž ušetřila značné množství odpadu.

Další recyklační postup se týká vody, která se používá v zařízeních společnosti. Vzhledem k vysoké salinitě vody v horské oblasti Agros pochází voda používaná k přípravě výrobků po zpracování deionizátorem. Zbytková voda se místo likvidace používá k čištění a dalším každodenním činnostem v zařízeních továrny.

### Závěr

Celkově je podle odhadů respondentů přibližně 95 % odpadu nějakým způsobem zpracováno kompostováním, krmením, zpracováním jímek na olej a recyklací. Pouze zbývajících 5 % připadá na odpad, což se týká zbytků a odpadků, které nelze nijak zpracovat nebo upravit. Není třeba připomínat, že cukrárna Niki's Sweets je nyní považována za jeden z nejefektivnějších podniků v oblasti předcházení vzniku odpadů na ostrově.



Interiér obchodu Niki's Sweets, který nabízí širokou škálu tradičních kyperských sladkostí a dalších pochoutek



### Body k učení a opatření, která je třeba zvážit

Paní Niki i její syn Christos poskytli několik konkrétních opatření, která mohou podnikatelé realizovat, aby usnadnili proces ekologického přechodu ve svém podniku:

- Takové radikální změny nejsou pro malé a střední rodinné podniky nikdy snadné. Když podnikatelé odhadnou náklady na počáteční investice do zavedení ekologických postupů, obvykle je to odradí, protože někdy není zaručena finanční návratnost těchto investic. Při formulování dlouhodobé strategie téhož podniku je však zřejmé, že tyto ekologické postupy mohou mít potenciálně významný přínos pro finanční rentabilitu podniku i pro životní prostředí.
- Podle dotazovaných by rodinný podnik mohl zavést ještě více opatření a postupů na ochranu životního prostředí. To, co těmto snahám brání, jsou zvláštnosti lokality, v níž podnik působí. Vesnice Agros je považována za obec vzdálenou od jakéhokoli městského centra. Z toho vyplývá řada obtíží pro správné zpracování a úpravu odpadů. Podle vlastních slov dotazovaných: „Městské oblasti poskytují více příležitostí ke spolupráci s jinými subjekty a k integraci nových postupů“. Přesto se rodinnému podniku i za těchto okolností daří prosperovat, a to jak z hlediska úspěšnosti podnikání, tak, což je v našem případě stejně důležité, z hlediska integrace a propagace ekologických postupů pro minimalizaci odpadu.



## Otázky k zamyšlení

- Jak je možné v případě výrobních /produkčních rodinných podniků využít suroviny a vedlejší produkty z těchto materiálů k jiným účelům, aby nedocházelo ke zbytečnému odpadu?
  - Jak mi mohou ostatní místní aktéři v mé komunitě pomoci realizovat mé cíle prostřednictvím procesu ekologického přechodu?
-



# PŘÍPADOVÉ STUDIE | UDRŽITELNÉ PODNIKÁNÍ





### 3.1 Viticultores De Mesa

|                                                                                                     |                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Země:</b> Španělsko                                                                              | <b>Ekologické procesy:</b> Udržitelné zemědělství<br><b>Ekologické vstupy:</b> Zdraví životního prostředí a ochrana ekosystémů<br><b>Ekologické výstupy:</b> Nabídka ekologických produktů |
| <b>Velikost společnosti – dle počtu zaměstnanců:</b> >10                                            | <b>Velikost společnosti – obrat:</b> <2 m €                                                                                                                                                |
| <b>Rozhovor poskytl:</b><br>Aktuální člen společnosti (starší generace)<br>Nástupce (nová generace) | <b>Průmysl:</b> Zemědělství, lesnictví a rybolov                                                                                                                                           |



### Historie společnosti

Rodina Mesa je jednou z nejznámějších rodin v Chiclana de la Frontera, malém městečku na jihu Španělska, které je známé nejen svými krásnými plážemi, ale také jako domov jedné z nejtradičnějších španělských vinných odrůd - „palomino“. Rodina Mesa se pěstováním vinné révy zabývá již desítky let, nejméně čtyři generace. Dnes rodina vlastní a spravuje několik vinic v této oblasti. Jsou také společníky místního vinařského družstva, kam dodávají své vypěstované hrozny.

V regionu, kde jsou malé rodinné farmy běžné, čelí rodina Mesa výzvám. Jedna z výzev souvisí s tím, že pro menší pěstitele, jako jsou oni, je těžké konkurovat větším národním a mezinárodním společnostem. Je tu však ještě jedna výzva, která jejich podnikání ohrožuje – změna klimatu.

V současných podmínkách rodina Mesa věří, že udržitelnost v zemědělství není jen módní slovo – je to závazek vůči Zemi a budoucím generacím. Zemědělský sektor si stále více uvědomuje problémy životního prostředí a také vinařství se vzpamatovává a přijímá udržitelné a ekologické postupy.



### Přechod k udržitelnosti

#### Udržitelné zemědělské postupy

Rodinná vinice Mesa se v průběhu staletí rodinného pěstování hroznů měnila a přizpůsobovala, vždy se snažila adaptovat na měnící se podmínky. Vzhledem k tomu, že změna klimatu má nyní viditelné dopady – například nepředvídatelné srážky a sucha, které ovlivňují místní zemědělskou krajinu –



stojí rodina Mesa před nelehkým úkolem chránit svůj rodinný podnik a zároveň se těmto dopadům přizpůsobit.

Pro rodinu Mesaových není záchrana rodinné vinice jen udržením podniku v chodu, ale také zachováním rodinného dědictví, péčí o půdu a budováním udržitelné budoucnosti pro další generace. Tyto výzvy je motivovaly k přijetí ekologických postupů, které snižují klimatická rizika a posilují vinici. Jejich příběh ukazuje odolnost, která je nutná k udržení rodinných tradic v měnícím se světě. Zde se podívejte na některé z klíčových postupů, které přijali.

### **Hospodaření s vodou a její ochrana**

Jednou z nejvýznamnějších výzev, kterým rodina Mesaových čelí, jsou měnící se srážky a sucho v jejich regionu, kde jsou stále častější intenzivní deště. To znamená, že mnoho tolik potřebné vody rychle odteče, místo aby se vsákla do půdy, kde je jí zapotřebí. Aby tomu rodina Mesa zabránila, zavedla na svých vinicích terasy s mírným sklonem. Toto uspořádání teras reguluje pohyb vody, která se postupně vsakuje do půdy a dodává hroznům tolik potřebnou vláhu. Tato konstrukce také minimalizuje erozi půdy a zabraňuje případným sesuvům tím, že přebytečná voda může odtékat, aniž by poškodila vinici.

***„Šetření vodou je pro nás velkým tématem, zejména s ohledem na stále zřetelnější dopady klimatických změn v regionu, ve kterém žijeme.“ (Angel Mesa Mariscal, třetí generace)***

### **Ochrana a zvyšování biologické rozmanitosti vinic**

Rodina Mesa se také zaměřila na zvýšení biologické rozmanitosti na vinici, aby podpořila zdravější ekosystém. Jednou z jejich hlavních strategií je výsadba krycích plodin mezi řádky révy. Tyto plodiny nejen obohacují půdu a zabraňují erozi, ale slouží také jako stanoviště pro užitečný hmyz a volně žijící živočichy, čímž vytvářejí vyváženější ekosystém vinice. Tento přístup podle nich nejen posiluje révu, ale také přispívá k vyváženějšímu a komplexnějšímu chuťovému profilu vína.

Velkou péči věnují také řezu a péči o koruny stromů v závislosti na přírodních zdrojích vinice - množství vody, slunečního světla a živin. Tento promyšlený přístup k péči o koruny a řezu, který zohledňuje zdroje, podporuje dlouhodobou udržitelnost vinice.

***„Podpora biodiverzity pro nás znamená, že pomáháme vinici prospívat jako celku, kde každá rostlina, hmyz, hrozen a my lidé spolupracujeme.“***

*Angel Mesa Mariscal*





## Etický přístup k vinohradnictví

Rodinná vinice Mesa se řídí etickým přístupem, který respektuje rodinné dědictví i péči o životní prostředí. Kombinují tradiční metody předávané z generace na generaci s udržitelnými postupy a dbají na to, aby byly dodržovány tradiční postupy a zároveň byly využívány nové přístupy k ochraně půdy pro budoucnost. Jejich vztah k půdě je hluboký a věří v zachování jejího zdraví pro budoucnost.

*„Péče o půdu je základem všeho, co děláme.“*

*Všechny generace společnosti Mesa*

## Pohledy více generací

Závazek rodiny Mesa k vinici se v průběhu generací jen posiloval. Každý člen rodiny přináší jedinečný pohled na věc, ale všichni sdílejí stejné základní přesvědčení: že péče o půdu je základem všeho, co dělají. Nelpí na minulosti, vědí, že klimatické změny a tlaky trhu jsou reálnými výzvami, a jsou připraveni jim čelit směsí tradice a inovace.

Příběh rodiny Mesa je skutečným důkazem úcty k přírodě, síly přizpůsobení a síly rodiny.



## Otázky k zamyšlení

- Jak mohou hodnoty a tradice naší rodiny formovat náš přístup k udržitelnosti a jaké kroky můžeme podniknout, abychom tyto hodnoty přizpůsobili moderním environmentálním výzvám, jako je změna klimatu?
  - Jakou roli může každá generace hrát v naší ekologické transformaci a jak se můžeme učit jeden od druhého?
-



### 3.2 Plojhar

|                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Země:</b> Česká republika                                                                        | <b>Ekologické procesy:</b> Energetická účinnost, intenzita využívání zdrojů, odpadové hospodářství, ekologický marketing / etikety, udržitelné obchodní modely<br><b>Ekologické vstupy:</b> obnovitelné zdroje energie, trvale udržitelné materiály<br><b>Ekologické výstupy:</b> Nabídka ekologických produktů |
| <b>Velikost společnosti – dle počtu zaměstnanců:</b> >250                                           | <b>Velikost společnosti – obrat:</b> cca 10 m €                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Rozhovor poskytl:</b><br>Aktuální člen společnosti (starší generace)<br>Nástupce (nová generace) | <b>Průmysl:</b> Výroba                                                                                                                                                                                                                                                                                          |



### Historie společnosti

Papír je Plojharovým byznysem již více než 130 let. Zakladatelem firmy byl František Plojhar (\*1864), který se vyučil knihařem a zkušenosti získával, jak bylo v té době zvykem, na německo-francouzském pomezí. Firmu Knihařství Plojhar založil 4. září 1888 v Českých Budějovicích a od té doby se firma dědí z generace na generaci. V té době byly knihy považovány za umělecké dílo a jejich výroba byla výjimečnou řemeslnou prací. V knižní továrně firmy Plojhar se vyráběly například knihy vázané v kůži, ale i knihy zlacené.



Jak společnost rostla, její směřování se měnilo podle potřeb trhu a zákazníků. Na počátku 20. století byla výroba rozšířena o kartonáž, tj. výrobu kartonových obalů. Díky houževnatosti a představitivosti svého majitele přežila společnost velkou hospodářskou krizi 30. let 20. století. Následovala však další rána – nacistická okupace. Přestože firma neměla žádné volné prostředky, Bohumil Plojhar přijal dalších pět děvčat, aby je zachránil před totálním nasazením v Německé říši. Jako velký nacionalista odmítl pracovat pro Wehrmacht, a tak postupně přicházel o dělníky i materiální příděly, až ve firmě



zůstali jen 4 členové rodiny a jeden knihař. Přesto Bohumil zůstal vizionářem a snil o tom, že po válce zahájí velkovýrobu luxusních ručně ořezávaných dopisních papírů v dárkových krabičkách a fotoalbech. A skutečně, po druhé světové válce se zaměření firmy rozšířilo o maloobchodní část papírnictví. V padesátých letech 20. století ztratila rodina Plojharových v důsledku nástupu komunismu v zemi právo vlastnit svůj podnik. Firma Plojhar byla násilně přičleněna k výrobnímu družstvu a z majitelů firmy se stali řadoví zaměstnanci. V roce 1990, v období restitucí, se podnik vrátil do rukou rodiny Plojharů, ale ne zadarmo – Bohumil Plojhar starší musel podnik vykoupit.

V roce 1998 nastoupil do společnosti současný jednatel Bohumil Plojhar mladší, syn Bohumila Plojhara staršího, a byl přijat jako řidič. Několik let rozvážel materiál nebo hotové výrobky zákazníkům. Jako budoucí majitel firmy začínal skutečně od nuly a poznal, jak firma funguje, od výroby, přes logistiku a sklady až po řízení firmy.



V roce 2004 byla společnost předána bratrům Plojharovým, Bohumilu mladšímu (\*1963) a Petru

(\*1970) Plojharovi. Pan Bohumil se posunul na pozici vedoucího prodejny, kde působil až do roku 2019. Jeho bratr Petr v roce 2017 společnost opustil a pan Bohumil v roce 2019 přijal externího zaměstnance, který mu pomáhal s řízením obchodu. S jeho prací však nebyl spokojen, a tak v roce 2023 převzal vedení firmy sám. V současné době probíhá předávání společnosti další generaci. Generálním ředitelem společnosti je syn pana Bohumila, zástupce 5. generace, pan Jakub Plojhar, který se věnuje modernizaci společnosti a proměně továrních prodejen ve výjimečná místa, kde je nakupování zážitkem. Druhým zástupcem 5. generace rodiny Plojharů ve společnosti je Jakubův starší bratr Jan (\*1987), který do společnosti nastoupil v roce 2016 na pozici systémového manažera.



## Přechod k udržitelnosti

### Ekologické produkty a jejich distribuce

Pan Bohumil, současný jednatel a majitel společnosti, vytvořil z Plojharu ekologicky orientovanou firmu. K ekologii měl vždy blízko, ale skloubit tento přístup s podnikáním nebylo vždy jednoduché.

Prvním nápadem, se kterým přišel jako inovátor, bylo posunout ekologičtější směrem vlastní automobilovou dopravu, kterou má firma dodnes. V té době nabízeli vozy na stlačený zemní plyn, CNG. Přestože tento způsob dopravy nebyl v té době v zemi ještě plně zaveden, pan Plojhar se rozhodl převést veškerou dopravu na CNG. Vzhledem k nižší srážkové dani ve srovnání s benzínem nebo naftou byly ekologické a zejména ekonomické vyhlídky této změny v té době velmi pozitivní. Přestože přestavba speciálních vozů na CNG byla vyšší a pokrytí plnicími stanicemi nebylo ideální, nižší cena paliva umožnila společnosti dostat se v průběhu 4 až 5 let do černých čísel, pokud jde o náklady na dopravu. Postupem času si společnost Plojhar pořídila také vlastní plnicí stanici a nyní si sama stlačuje zemní plyn, který pak vstřikuje do automobilů.

Druhým ekologickým počinem společnosti jsou střechy pokryté fotovoltaickými panely. První solární elektrárnu postavili Plojharovi v roce 2016 a v současnosti má výkon 90 KW. Společnost se pyšní kvalitou a udržitelností svých výrobků a je certifikována mezinárodní certifikační značkou FSC (Forest Stewardship Council), která spotřebitelům zaručuje, že materiál, který společnost zpracovává, pochází z lesů obhospodařovaných udržitelným způsobem. Tuto certifikaci má většina materiálů, s nimiž Plojhar pracuje. Společnost Plojhar maximálně recykluje veškerý papír, který používá při výrobě kartonových obalů nebo výrobků z papíru, a udržitelný je také například karton, který společnost používá pro kartonové obaly; lze jej recyklovat až 22krát. Životní cyklus výrobků Plojhar tedy nekončí jejich vyhozením do koše. Společnost Plojhar volí udržitelnější cestu při každém svém rozhodnutí, ať už je velké nebo malé. Také při rozšiřování výrobních prostor se rozhodli pro udržitelnější materiály a například ve skladových halách mají dřevěné konstrukce místo ocelových vazníků. Některé stěny hal navíc nejsou z cihel, ale z lisovaných slaměných desek. To potvrzuje jejich přesvědčení a dává prostor alternativním materiálům, na rozdíl od běžného betonu a železa.

Při všech rozhodnutích hrála roli skutečnost, že Plojhar není velkou společností. Společnost si tak nemohla dovolit přijímat ekologická rozhodnutí, která by nebyla ekonomicky výhodná. Dalším prvkem, který ovlivnil rozhodování, byla míra byrokracie spojená s nestandardními podnikovými procesy. Oba představitelé společnosti Plojhar – otec i syn – se shodují, že byrokracie je pro





podnikatele velkou překážkou, a to nejen v oblasti ekologických procesů ve firmách. Byrokratické postupy v České republice označují za „největší překážku ekonomiky v naší zemi“ a oba potvrzují, že právě s byrokracií se v průběhu svého podnikání potýkali nejvíce. Pan Bohumil má na starosti vše, co se týká ekologických technologií či postupů. Rozhodnutí o ekologičtějších postupech navrhoval sám, a protože všechna korespondovala s celkovým nastavením firmy, byla jejich realizace z hlediska rozhodování bez problémů. Je to dáno i tím, že obě generace sdílejí ekologické hodnoty a považují udržitelnost za důležitou součást své práce.

Největším pozitivem je ekonomická perspektiva. Plojhar byl jednou z prvních společností, která zavedla dopravu na CNG. Dnes vlastní čtyři nákladní vozy, jednu dodávku a čtyři osobní vozidla na CNG, která pokrývají až 95 % jejich dopravy. Největším pozitivem je ekonomická perspektiva. Plojhar byl jednou z prvních společností, která zavedla dopravu na CNG. Dnes vlastní čtyři nákladní vozy, jednu dodávku a čtyři osobní vozidla na CNG, která pokrývají až 95 % jejich dopravy. Tím výrazně ulevují životnímu prostředí od zplodin a dalších toxických plynů. Z ekonomického hlediska například šetří polovinu až třetinu ročních provozních nákladů, tj. 200-300 000 Kč (ekv. 7 800-11 800 EUR) ročně na jedno vozidlo. V tomto ohledu významně pomáhá již zmíněná vlastní plnicí stanice CNG. Další vozidla, která nyní Plojharovi plánují objednat, budou rovněž jezdit na CNG, což přinese ještě větší ekonomické a ekologické výhody. Do budoucna plánuje Plojhar zavádět další inovativní technologie, které přispějí ke zlepšení životního prostředí, a dlouhodobě zůstat ekologickou společností. Všechny zavedené ekologické postupy považují oba zástupci společnosti Plojhar za přínosné.



## Body k učení a opatření, která je třeba zvážit

Oba zástupci rodiny Plojharů se shodují, že udržitelné podnikání je pro ně spíše záležitostí přesvědčení a zájmu než PR aktivity. V procesu transformace je pro ně nejdůležitější jasně a srozumitelně komunikovat tyto kroky vedení společnosti a následně všem zaměstnancům, aby byli všichni na stejné vlně.

Pan Bohumil doporučuje, aby se firmy, které chtějí začít s ekologickými procesy, připravily na komplikace spojené s jednáním se státními orgány. Z jejich pohledu si každý z úředníků, s nimiž se setkal, vykládá zákony jinak, což ztěžuje jednání s jejich názory.

Pan Jakub ze zkušenosti potvrzuje, že je nutné s těmito investicemi předem počítat, ale ještě důležitější je přistupovat k inovativním zeleným řešením tak, aby pro firmu dávala smysl z hlediska hodnoty, nejen z hlediska ekonomického. Doporučuje proto klást si otázky typu: „Chceme to dělat? Máme na to zdroje a kapacity? Má to pro nás smysl?“ a nenechat se do tohoto rozhodnutí jen „tlačit“ legislativou nebo představou, že to podniku přinese nějaký zisk. Podle jeho názoru musí být motivace v tomto ohledu mnohem větší než zisk.

Společnost Plojhar plánuje v budoucnu zavést další inovativní technologie, které přispějí ke zlepšení životního prostředí, a dlouhodobě zůstat ekologickou společností.



## Otázky k zamyšlení

- Jak mohu efektivně komunikovat o procesu přechodu v rámci své společnosti?
- Chceme to udělat? Máme na to zdroje a možnosti? Má to pro nás smysl?

# KLÍČOVÉ BODY A KROKY K ZVÁŽENÍ

---





## POUČENÍ A OPATŘENÍ, KTERÁ JE TŘEBA ZVÁŽIT NA ZÁKLADĚ PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ

Ekologický přechod je výzvou, ale také velkou příležitostí pro malé a střední podniky (MSP), které z něj mohou těžit z hlediska udržitelnosti, inovací a konkurenceschopnosti. Níže naleznete body k učení a konkrétní opatření, která mohou malé a střední podniky zvážit při řešení sociálních dopadů a příležitostí spojených s přechodem na zelenou ekonomiku.



### Pochopení významu udržitelnosti v obchodní strategii

#### Body k učení:

- Ekologický přechod je nejen environmentální nutností, ale také strategickou příležitostí, která může zlepšit dlouhodobou konkurenceschopnost malých a středních podniků.
- Začlenění udržitelnosti do firemního poslání může přilákat zákazníky, investory a talenty citlivé na životní prostředí.

#### Akce, které je třeba zvážit:

- Přezkoumat firemní vizi a hodnoty tak, aby zahrnovaly cíle udržitelnosti.
- Vytvořit jasný plán přechodu na nízkouhlíkové obchodní modely.



### Investice do ekologických technologií s měřitelnou ekonomickou úsporou

#### Body k učení:

- Zavedením ekologických technologií (jako jsou obnovitelné zdroje energie, energetická účinnost a automatizace) lze výrazně snížit provozní náklady a zároveň zlepšit dopad na životní prostředí.
- Malé a střední podniky by měly vyhodnocovat investice z hlediska ekonomické návratnosti a dlouhodobého snižování nákladů, a to i s ohledem na dostupné daňové pobídky a financování.

#### Akce, které je třeba zvážit:

- Posoudit potenciál úspor energie a provozní účinnost technologií, jako jsou fotovoltaické systémy, energeticky účinné systémy vytápění a chlazení a automatizace.





- Monitorovat a analyzovat ekonomické přínosy (snížení nákladů, zvýšení produktivity) přijetí ekologických řešení.
- Zvážit celý životní cyklus investice, včetně návratnosti investice (ROI) a dopadu na životní prostředí.



## Přijetí postupného přístupu k ekologickému přechodu

### Body k učení:

- Malé a střední podniky musí k ekologickému přechodu přistupovat postupně a naplánovat si cestu, která nebude znamenat nadměrnou zátěž z hlediska počátečních investic.
- Postupný přístup umožňuje malým a středním podnikům lépe vybalancovat krátkodobé náklady a dlouhodobé ekonomické přínosy.

### Akce, které je třeba zvážit:

- Vytvořit plán ekologického přechodu s krátkodobými, střednědobými a dlouhodobými cíli.
- Začít s nízkonákladovými změnami (např. zvýšení energetické účinnosti, snížení množství odpadu) a později naplánovat významnější investice.
- Sledovat výsledky z hlediska úspor a zlepšení provozu, abyste odůvodnili další zelené investice.



## Výběr nejvhodnějších ekologických postupů podle odvětví a dostupných zdrojů

### Body k učení:

- Každé odvětví má svá specifika a ekologická řešení je třeba vybírat podle typu podniku a zdrojů společnosti.
- Například pro malé a střední podniky ve výrobním odvětví mohou být prioritou řešení, jako je energetická účinnost, automatizace procesů a zdokonalené výrobní techniky, zatímco pro podniky v odvětví služeb může být důležitější snížit uhlíkovou stopu spojenou s cestováním a využíváním prostor.



### Akce, které je třeba zvážit:

- Přijmout řešení specifická pro dané odvětví: určit ekologické postupy, které mají největší dopad ve vztahu k vašemu typu podnikání (např. systémy řízení spotřeby energie pro průmysl, snížení používání plastů pro maloobchod).
- Zapojit dodavatele a partnery: spolupracujte s dodavateli, kteří sdílejí stejné cíle udržitelnosti, abyste optimalizovali zelené postupy v celém dodavatelském řetězci.
- Využívat technologická řešení: pro malé a střední podniky s omezenými zdroji mohou být prvním krokem levná technologická řešení, jako je digitalizace obchodních procesů a zavedení softwaru pro řízení efektivity.



## Spolupráce s dalšími malými a středními podniky a průmyslovými subjekty

### Body k učení:

- Spolupráce mezi malými a středními podniky, průmyslovými sdruženími, místními úřady a dodavateli může urychlit ekologický přechod, snížit náklady na realizaci a optimalizovat procesy.
- Aliance mohou přinést úspory z rozsahu, rozšířit inovační kapacitu a pomoci snížit celkové náklady na ekologický přechod.

### Akce, které je třeba zvážit:

- Zapojit se do iniciativ spolupráce, jako jsou výzkumné projekty nebo skupiny pro kolektivní nákup zelených technologií.
- Prozkoumat možná partnerství s dalšími malými a středními podniky nebo velkými společnostmi za účelem vývoje společných udržitelných řešení.
- Účastnit se odvětvových iniciativ, které podporují udržitelnost, např. prostřednictvím konsorcií nebo sdružení.



## Přijetí postupů společenské odpovědnosti firem (CSR).

### Body k učení:

- CSR umožňuje malým a středním podnikům přizpůsobit se cílům udržitelného rozvoje (SDGs) a splnit očekávání zákazníků, kteří jsou stále více eticky a ekologicky uvědomělí.
- Silný závazek k CSR může zlepšit pověst a důvěru zákazníků.

### Akce, které je třeba zvážit:

- Iniciovat podněty v oblasti společenské odpovědnosti zahrnující místní komunitu, etické řízení zaměstnanců a transparentnost obchodních postupů.
- Jasně informovat o ekologických iniciativách a environmentálních politikách prostřednictvím marketingu a reklamy.



## Zapojení rodiny a zaměstnanců a vytvoření udržitelné firemní kultury

### Body k učení:

- Ekologický přechod vyžaduje zapojení všech zaměstnanců společnosti, protože malé a střední podniky jsou při zavádění změn závislé na lidech.
- Silný interní závazek k udržitelnosti vytváří pracovní prostředí, v němž se více spolupracuje a inovuje.

### Akce, které je třeba zvážit:

- Organizovat pravidelná školení o udržitelnosti a dostupných zelených nástrojích.
- Motivovat zaměstnance, aby přicházeli s inovativními nápady na snížení dopadu na životní prostředí.



## Využívat veřejné podněty a environmentální politiky

### Body k učení:

- Evropská unie, místní a národní vlády nabízejí řadu finančních a daňových pobídek pro malé a střední podniky, které se vydají cestou udržitelnosti a ekologických inovací.
- Přístup k fondům na výzkum a vývoj může snížit počáteční náklady na zavádění udržitelných technologií.

### Akce, které je třeba zvážit:

- Sledovat možnosti financování, jako jsou evropské výzvy k předkládání návrhů, národní a regionální fondy, daňové úlevy na energetickou účinnost a dotace na zavádění zelených technologií.
- Spolupracovat se zkušenými poradci, abyste získali přístup k možnostem financování a podpoře.



## Podpora oběhového hospodářství a nakládání s materiály

### Body k učení:

- Malé a střední podniky mohou profitovat z modelů oběhového hospodářství, snižovat množství odpadu a vytvářet nové toky hodnot díky opětovnému využití a recyklaci materiálů.
- Oběhové hospodářství může vytvářet obchodní příležitosti související s recyklací, opravami a opětovnou výrobou produktů a materiálů.

### Akce, které je třeba zvážit:

- Vytvořit ve společnosti strategii snižování množství odpadu, podporovat opětovné použití materiálů a navrhovat trvanlivé výrobky.
- Prozkoumat obchodní příležitosti v oblasti obnovy a recyklace použitých materiálů.





## Vytváření aliancí a spolupráce s dalšími malými a středními podniky a zúčastněnými stranami

### Body k učení:

- Malé a střední podniky mohou mít prospěch ze spolupráce s jinými společnostmi, sdruženími a místními orgány, aby mohly realizovat společné projekty udržitelnosti, snížit náklady a zvýšit inovace.
- Aliance mohou také usnadnit přístup ke zdrojům, znalostem a širším trhům.

### Akce, které je třeba zvážit:

- Zapojit se do místních nebo odvětvových sítí a iniciativ na podporu udržitelnosti.
- Spolupracovat s dalšími malými a středními podniky nebo velkými společnostmi při hledání společných inovativních řešení.



**RegioVision**  
GmbH Schwerin



**ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH  
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR**



**KNOW  
HOUSE**



**CeFEO**  
Centre for Family  
Entrepreneurship  
and Ownership



**snprojects**



[www.greensufabu.eu](http://www.greensufabu.eu)



**Erasmus+**



Co-funded by  
the European Union



**PODPORA RODINNÝCH PODNIKŮ | PŘIJETÍ VÝZEV ZELENEJ TRANSFORMACE PŘI BUDOVÁNÍ UDRŽITELNÉHO EKONOMICKÉHO MODELU MALÝCH  
A STŘEDNÍCH PODNIKŮ V EVROPĚ**

2023-1-DE02-KA220-VET-000157996 | PARTNERSTVÍ PRO SPOLUPRÁCI V OBLASTI ODBORNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ A PŘÍPRAVY

FINANCOVÁNO EVROPSKOU UNÍÍ. NÁZORY VYJÁDRĚNÉ JSOU NÁZORY AUTORA A NEODRÁŽÍ NUTNĚ OFICIÁLNÍ STANOVISKO EVROPSKÉ UNIE ČI EVROPSKÉ VÝKONNÉ AGENTURY PRO VZDĚLÁVÁNÍ A KULTURU (EACEA). EVROPSKÁ UNIE ANI EACEA ZA VYJÁDRĚNÉ NÁZORY NENESE ODPOVĚDNOST.