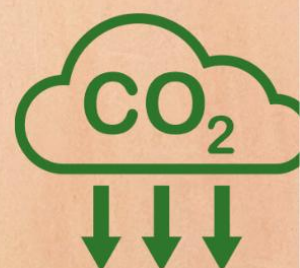


PŘÍPADOVÉ STUDIE

EKOLOGICKÝ PŘÍNOS



Co-funded by
the European Union



OBSAH

1. UDRŽITELNÉ SUROVINY	5
1.1 Nuova Saca S.R.L.	6
1.2 Essem Design.....	10
2. EFEKTIVITA OBNOVITELNÝCH ZDROJŮ.....	15
2.1 Elektrofink.....	16
2.2 Dolfi Franco S.R.L.	19
2.3 Salvadori Arte S.R.L.	22
2.4 Aveflor	25
3. KLÍČOVÉ BODY A KROKY K ZVÁŽENÍ	29



Úvod

Zelené společnosti, často označované také jako *udržitelné podniky*, se snaží najít rovnováhu mezi cílem dosáhnout zisku a potřebou chránit zdraví planety. Tyto společnosti začleňují zásady udržitelnosti do všech svých činností a přijímají postupy, které snižují negativní dopad na životní prostředí v globálním i místním měřítku. Hlavním cílem zelených podniků je minimalizovat jejich dopad na životní prostředí a zároveň přispívat k ekonomickému a sociálnímu blahobytu [\[1\]](#).

Vzhledem k tomu, že hrozba změny klimatu a její ničivé účinky na náš ekosystém jsou stále naléhavější, zaměřují se ekologické podniky na strategie, které jim umožňují snižovat emise skleníkových plynů, jež jsou významnou příčinou globálního oteplování. Tyto společnosti zavádějí ekologičtější postupy ve svých výrobních procesech a vytvářejí výrobky, které podporují udržitelnost, jako jsou technologie obnovitelných zdrojů, výrobky s nízkým dopadem a cirkulární řešení. Pro mnoho podniků a pracovníků dnes může ekologizace pracovišť významně snížit emise uhlíku.

Projekt SUFABU se zaměřuje na posílení klíčových kompetencí rodinných podnikatelů, kteří do vedení firmy přivedli novou generaci nebo se účastní generační diskuse o řízení podniku při zavádění ekologických technologií nebo postupů. Malé a střední podniky, a zejména rodinné podniky, mají vzhledem ke své velikosti méně příležitostí začít se zaváděním zelených transformačních aktivit. Projekt vytváří komplexní systém školení založený na různých veřejně dostupných vzdělávacích materiálech a poskytuje jim chybějící know-how. Následující případové studie se týkají rodinných podniků, které zahájily proces zelené transformace. Případové studie byly rozděleny do tří makrokategorií:

- Proces, metody a postupy ekologizace
- Příspěvek na ekologizaci
- Ekologičtější pracoviště

Mnoho společností v případových studiích přijalo opatření, která patří do více než jedné makro kategorie; rozhodnutí zahrnout je do vstupní části je způsobeno tím, že primární opatření environmentální udržitelnosti přijaté společností spadá do této kategorie. Patří sem např:

Obnovitelná energie

Jedná se o energii získanou z přírodních zdrojů, které se více doplňují, než spotřebovávají. Například sluneční světlo a vítr se neustále doplňují.



Udržitelné suroviny

Udržitelnost surovin je termín, který se používá k popisu dopadu naší závislosti na surovinách na životní prostředí. Bere v úvahu vyčerpání přírodních zdrojů, znečištění a další škody na životním prostředí způsobené těžbou, zpracováním a přepravou těchto materiálů.

PŘÍPADOVÉ STUDIE | UDRŽITELNÉ SUROVINY





1.1 Nuova Saca S.R.L.

Země: Itálie	Ekologické procesy: Intenzita zdrojů Ekologické vstupy: Udržitelné suroviny Ekologické pracoviště: Udržitelná spotřeba Ekologický výstup: Nabídka ekologických služeb
Velikost společnosti – dle počtu zaměstnanců: Přibližně 10	Obrat společnosti: < 2 miliony eur
Rozhovor poskytl: Nástupce (další generace) Sourozenci	Průmysl: Ostatní služby



Historie společnosti



Nuova Sa. Ca byla založena v roce 2009 po rozdělení rodinné firmy SACA, kterou v roce 1971 založil Giancarloův otec a třetí osoba. Postupem času se společníky stali Giancarloův strýc (který ve firmě již pracoval) a bratranec. Ten začal ve společnosti pracovat v roce 2006. Společnost působila především ve dvou oblastech: za jednu zodpovídali Giancarlo a jeho otec a týkala se ošetření pesticidy; za druhou zodpovídali strýc a Giancarloův bratranec a týkala se sečení koryt řek, potoků atd.

Rok 2007 představuje kritický okamžik pro budoucnost společnosti: třetí společník se rozhodne odejít a zbavit se

svého podílu. Toto rozhodnutí nevyhnutelně vede ke změně struktury společnosti, která končí odchodem Giancarla a jeho otce. Nuova. SaCa byla založena s Giancarlem jako majitelem. Zpočátku se společnost zaměřovala na ošetřování pesticidy ve školkách a na projekty v oblasti infrastruktury (dálnice) a veřejné správy.

Společnost Nuova.SaCa se tak zrodila v náročném mezinárodním kontextu, který charakterizovala hospodářská krize v roce 2007. Historie společnosti však Giancarlovi a jeho otci zajišťuje zásadní a loajální portfolio zákazníků a specializaci na málo rozvinuté odvětví.

V roce 2013 se ke společnosti připojila také Giancarlova partnerka Giada, která se stará o administrativní stránku podnikání a specializuje se na podávání návrhů do výběrových řízení.



Díky cílenému školení si Giada a Giancarlo lépe uvědomili řízení společnosti. Jak Giancarlo zdůrazňuje, v dnešním světě řemeslníků jsou byrokratizace a pochopení podnikových procesů dva základní aspekty dobrého řízení podniku ve srovnání s minulostí. Společnost se postupně rozrostla na sedm zaměstnanců, včetně Giadina bratra, Giancarlova otce a majitele. Dnes se specializuje na hubení škůdců, hubení hlodavců, ochranu zeleně, plánování a správu zelených ploch, odpuzování ptáků a odstraňování hmyzu ze dřeva.



Přechod k udržitelnosti

Rodina Giady, která do společnosti vstoupila v roce 2013, představuje zásadní bod v Nuova Saca. Giada jako ekoložka, ochránkyně životního prostředí a aktivistka za práva zvířat při svém nástupu usilovala o to, aby společnost byla ekologičtější.



V roce 2013 společnost Nuova Saca rozšířila své služby v oblasti ochrany proti škůdcům v době, kdy se v tomto odvětví začala zavádět legislativní omezení podporující ekologickou udržitelnost. Legislativa EU v oblasti chemických látek a pesticidů zavádí pravidla upravující uvádění na trh a používání konkrétních kategorií chemických látek, řadu aktualizovaných omezení pro uvádění na trh a používání nebezpečných látek a protokoly pro řízení závažných havárií a vývoz nebezpečných látek. Evropská směrnice o pesticidech z roku 2009 byla v Itálii implementována v roce 2014 prostřednictvím NAP (Národního akčního plánu), který reguluje celé odvětví ochrany rostlin, v němž společnost Nuova Saca působí.

Kromě toho ji k přizpůsobení nutí rostoucí informovanost, povědomí o životním prostředí a rostoucí důraz trhu práce na ekologickou udržitelnost, a to i přesto, že působí v odvětví, které ve velké míře využívá chemické látky.

Přípravky na ochranu rostlin a hubení škůdců nepatří mezi ekologické činnosti, ale Giada se rozhodla vymyslet strategii, jak minimalizovat negativní dopad na životní prostředí. Touží po zlepšení společnosti, po malé změně odrážející její hodnoty. Navrhne Giancarlovi, aby společnost zavedla méně negativní environmentální postupy, například aby si vybírala udržitelnější výrobky.



Hlavní opatření, která společnost přijala, byla následující:

- Používat přípravky na ochranu rostlin, které obsahují méně toxických látek.
- Investice do strojů a technik by zajistily účinnější využívání chemických látek s menším dopadem na životní prostředí.
- Získání environmentálních certifikátů, které společnosti umožňují sledovat indexy dopadu na životní prostředí.

Giancarlo se zpočátku více než Giada obával zahájení procesu *ekologického* přechodu, protože se obával negativního dopadu na služby nabízené společností (snížení kvality práce ve službách nabízených zákazníkům, vysoký nárůst nákladů, že se prodlouží doba řízení). Svůj názor však změnil, když si všiml, že díky technice používané při používání výrobků a investicím do nákupu strojů je nyní společnost mnohem efektivnější, pokud jde o poskytování služeb zákazníkům: jestliže v jeden den byla společnost schopna obsloužit tři zákazníky, dnes jich zvládne osm.

Giancarlův otec Luigi má naprostou důvěru v rozhodnutí a kroky svého syna. Tyto investice přiměly společnost k zavádění inovativních technik a využívání toho, co nabízí příroda: například využití berušek, přirozených nepřátel určitého druhu mšic, které se vyskytují v rostlinách. Giada a Giancarlo však poznamenávají, že tato služba je ve srovnání s tradiční stále příliš drahá.

Používání ekologických produktů je způsob, jak zajistit bezpečnost pracovníků provádějících příslušné zásahy, zákazníků a okolního prostředí tím, že se sníží riziko expozice toxickým a znečišťujícím látkám, chrání se zdraví a bezpečnost osob a životní prostředí. Používání ekologických produktů navíc může zvýšit účinnost prováděných zásahů a pro společnost v tomto odvětví představuje příležitost, jak se odlišit a nabízet udržitelnější a ekologičtější služby. Používání ekologických produktů může zvýšit hodnotu image společnosti, přilákat nové zákazníky a upevnit důvěru stávajících zákazníků.

A koneckonců, používání BIO surovin zapadá do kontextu udržitelného rozvoje a péče o ochranu životního prostředí.

Giancarlo a Giada si na základě tohoto zahájeného procesu ekologizace uvědomili, že opatření ke snížení dopadu na životní prostředí jsou možná i v čistě chemickém průmyslu, jako je ten podnikový. Klíčové bylo proměnit to, co se zdálo být problémem, v příležitost.



Body k učení a opatření, která je třeba zvážit

Podle Giancarlova a Giadina názoru je přechod na ekologickou výrobu dlouhý a stále se vyvíjející proces. Oba konstatují, že soukromý trh je stále méně přístupný než veřejný sektor.

Podle Giancarla musí společnost analyzovat náklady na proces ekologického přechodu. Měla by si uvědomit, zda je může nést a amortizovat. Giancarlo však zdůrazňuje, že přijetí ekologičtější podnikové politiky není jen ekonomickou volbou, ale také společenskou a etickou. V případě své společnosti Giancarlo říká,

„Ekologický produkt je sice dražší, ale poskytuje větší klid mým zaměstnancům, kteří jsou méně v kontaktu s toxickými látkami, a mým zákazníkům, protože jim můžeme poskytnout služby nejvyšší kvality.“

Pochopení reakcí cílového trhu, zákazníků a image společnosti, která se vrací. Měli byste také prozkoumat jiné společnosti působící ve stejném odvětví a poučit se od nich.



Otázky k zamyšlení

- Jsme dostatečně připraveni zvládnout proces ekologického přechodu?
- Jak tento proces vnímají moji zákazníci?
- Jaké příležitosti mohu z tohoto procesu získat?
- Jak se zvýší kvalita dosud nabízených služeb?



1.2 Essem Design

Zemět: Švédsko	Ekologické procesy: Zelený marketing/značky Ekologické vstupy: Obnovitelná energie, Udržitelné suroviny Ekologický výstup: Nabídka ekologických služeb
Velikost společnosti – dle počtu zaměstnanců: >50	Obrat společnosti: < cca 10 mil.
Rozhovor poskytl: Nástupce (další generace) Sourozenci	Průmysl: Výroba



Historie společnosti



Essem Design navrhuje a vyrábí různé výrobky pro interiéry předsíní, jako jsou například věšáky na klobouky, botníky a háčky. Společnost byla součástí slévárny, kterou založil Gunnar Bolin, když v roce 1937 navrhl první stojan na klobouky Nostalgi z roztaveného hliníkového šrotu. Od té doby společnost vyvinula několik klasických designů, například řady Classic a Nostalgi, které jsou dodnes nejprodávanějšími řadami.

V roce 2002 převzal vedení společnosti Sten-Roger Bladh, manažer kvality, který získal práva na výrobky oddělením od slévárny. Sten-Roger zachoval tradiční řemeslnou výrobu v Anderstorpu, ale zároveň usiloval o vývoj nových výrobků pod názvem Essem Design s důslednou funkčností a trvanlivostí výrobků. Přibližně ve stejné době začala s podnikáním pomáhat i jeho dcera Frida,

která například o letních prázdninách montovala věšáky "Dekorativ" a uklízela kancelář. Když Frida v roce 2013 dokončila studium, Sten-Roger ji přizval k práci na novém projektu, který měl firmě pomoci získat certifikaci ISO v oblasti environmentálního managementu a kontroly kvality, protože chtěl vypracovat formální dokumentaci kontroly kvality. Mezitím také zákazníci začali od svých výrobků vyžadovat více prvků udržitelnosti. Od té doby podnik prošel významnou změnou v oblasti udržitelnosti.

K dalšímu posílení přechodu došlo poté, co se v roce 2015 k rodinnému podniku připojil Sten-Rogerův syn a Fridin bratr Robert, který převzal prodejní a marketingové funkce. Když obě děti začaly pracovat ve stejné rodinné firmě, Sten-Roger zahájil proces nástupnictví tím, že na ně postupně převedl podíly. V roce 2020 Sten-Roger převedl svou pozici generálního ředitele na Roberta, zatímco Frida zastávala pozici finanční ředitelky. Jejich rodiče dnes stále zůstávají členy správní rady spolu s předsedou, který není členem rodiny, a dalším ředitelem, který také není členem rodiny.



Rodina Bladhových, včetně Stena-Rogera a jeho ženy (vlevo), Roberta (uprostřed) a Fridy (vpravo).



Přechod k udržitelnosti

Udržitelnost v DNA firmy

Již při vývoji svého prvního výrobku společnost zohlednila koncept udržitelnosti. Robert popsal:

„Z historie víme, že jsme vždy měli tento druh výrobku. Náš nejčastěji prodáváný výrobek je z roku 1937 a je vyroben z recyklovaného hliníku a dřeva. Lze jej velmi snadno rozebrat a vyměnit náhradní díly. Je to v naší DNA.“

Rodina pokračuje v tradici udržitelnosti a přijímá další iniciativy, které zákazníci vyžadují. Dodatečnou finanční podporu podnikům poskytly vlády, včetně Evropské unie (EU), v návaznosti na evropský program Green Deal. Důležité je, že členové rodiny se soustředěně věnují rozvoji nových postupů udržitelnosti. Konkrétně Frida, Robert a Magdalena, vedoucí výroby, která není členem rodiny, společně vytvářejí roční plán a navrhují ho představenstvu. Jakmile představenstvo plán schválí, jejich otec plně podporuje jeho realizaci se zaměřením na výrobky, místní komunity a energii.



Udržitelnost a transparentnost výrobků

Rodina od počátku výroby pečlivě vybírá správné materiály. Certifikace navíc vyžaduje, aby sledovali suroviny, které každý výrobek obsahuje, a aby tyto informace byly transparentní. Podařilo se jim získat nejen certifikaci ISO, ale také národní certifikaci, například Byggvarubedömningen, environmentální prohlášení o produktu a testy RISE pro netoxické a udržitelné stavební materiály ve Švédsku. Tyto certifikace jim umožňují lépe prezentovat své udržitelné výrobky zákazníkům.

Kromě toho rodina inovovala design výrobků tak, aby je bylo možné kompaktně zabalit a nezůstalo v nich mnoho prázdného místa. Mimo to se snažili snížit svou ekologickou stopu vytvářením nových výrobků z odpadu a prodejem náhradních dílů. Tímto způsobem může rodina zefektivnit přepravu a nakládání s odpady.

Rodina se při zvyšování udržitelnosti svých výrobků a výroby potýkala s některými problémy. Jedna z hlavních výzev spočívá v rozdílnosti certifikací. Konkrétně různá odvětví a zákazníci mají své preferované certifikační systémy, které se nemusí řídit stejnými postupy sledování. Například systém Byggvarubedömningen je určen především pro stavebnictví, zatímco nábytkářský průmysl dává přednost jinému certifikačnímu systému, Möbelfakta. Rodina v současné době upřednostňuje certifikaci ve stavebnictví, protože v tomto odvětví působí její největší zákazníci.

Další hlavní výzvou je velká administrativní zátěž, jako je shromažďování příslušných údajů pro přesný výpočet emisí a materiálového obsahu každého výrobku v rozsahu 1-3. Vzhledem k tomu, že rodinná firma má k dispozici omezené zdroje, bývá shromažďování různých typů údajů od různých dodavatelů nákladné a časově náročné.

Úzká spolupráce s místní komunitou

Rodina klade důraz na spolupráci s místní komunitou, kde firma sídlí. Tato spolupráce zahrnuje návrh designu výrobků místními designéry, spolupráci s místními dodavateli s využitím místních zdrojů a využívání místní dopravy při dodávkách výrobků. Taková spolupráce umožňuje rodině snížit uhlíkovou stopu výroby tím, že se méně spoléhá na dovážené materiály, lépe rozvíjet místní komunitu využíváním místních zdrojů a budovat silnou švédskou značku, která může prospět jejímu image na trhu.



Rostoucí závislost na obnovitelných zdrojích energie



Další z hlavních činností v oblasti udržitelnosti se zaměřuje na transformaci energetického portfolia rodinné firmy. Od roku 2013 rodina modernizovala systém vytápění v areálu tím, že nahradila olejový kotel geotermálním vytápěním a nakupuje pouze ekologickou elektřinu. V roce 2018 navíc již třetina jejich elektřiny pocházela ze solární energie. V roce 2024, po vybudování větší továrny s dalšími solárními panely, již veškerá jejich elektřina pochází ze solární energie.



Body k učení a opatření, která je třeba zvážit

Při zpětném pohledu na tyto zkušenosti rodina identifikuje několik klíčových poznatků. První důležitou věcí je věnovat pozornost tomu, co zákazníci požadují a zda to rodina považuje za správné. Pokud existuje poptávka a nápad je v souladu s hodnotami rodiny, rodina navrhuje přímé kroky k realizaci nápadu, včetně sběru souvisejících údajů a včasné realizace projektu, namísto realizace mnoha odložených projektů najednou v krátkém časovém období, což by jinak bylo zdrcující. Zdůrazňují, že projekty udržitelnosti potřebují čas, aby měly dopad. Jak popsala Frida:

„Nejsme žádní ekologičtí hrdinové, ale snažíme se ovlivnit, co se dá. Nejdůležitější je jednat a postupovat po malých krůčcích směrem k cílům udržitelnosti.“

Dalším důležitým poznatkem je vytvoření funkčních týmů, v nichž mohou efektivně spolupracovat členové rodiny různých generací i osoby, které nejsou členy rodiny. Například zapojení Fridy i Roberta do firmy dává jejich otci jistotu, že si mohou rozdělit úkoly a řídit firmu správným směrem. Robert navíc vyzdvihl hodnotu zapojení osob, které nejsou členy rodiny, do rozhodování o udržitelnosti, protože „mají zkušenosti mimo rodinu a mohou také lépe mluvit a diskutovat v představenstvu“. Příspěvky osob, které nejsou členy rodiny (ředitelů, manažerů a dalších zaměstnanců) pomáhají zajistit propojení mezi plánovaným projektem a skutečnými potřebami trhu.



Frida a Robert nyní plně řídí rodinný podnik. Přestože jejich postupy udržitelnosti dosud fungovaly dobře, nové aktivity vyžadují zdroje, včetně finančních investic, znalostí v oboru a lidských zdrojů, které rodina nemusí nutně mít. Proto přemýšlejí, jak by mohli vyvinout udržitelnější výrobky na základě svého stávajícího portfolia výrobků a sítě s místními obchodními partnery. Další otázka spočívá v jejich komunikaci. Mnohé z jejich postupů udržitelnosti, jako je design výrobků, tovární infrastruktura a doprava, zůstávají v pozadí, ale zákazníci si nemusí být plně vědomi jejich úsilí o udržitelnost. Proto je zajímavá, jak by mohli lépe informovat o svých postupech udržitelnosti, například o rozsahu emisí skleníkových plynů spojených s jejich výrobky.



Otázky k zamyšlení

- Jak mohou na základě svého stávajícího portfolia výrobků a sítě místních obchodních partnerů vyvinout udržitelnější produkty?
 - Jak mohou lépe informovat o postupech udržitelnosti, například o rozsahu emisí skleníkových plynů spojených s jejich výrobky?
-

PŘÍPADOVÉ STUDIE | EFEKTIVITA OBNOVITELNÝCH ZDROJŮ





2.1 Elektrofink

Země: Německo	Ekologické procesy: Ekologizace metod, Ekologické vstupy - Obnovitelná energie - Energetická účinnost - Udržitelné obchodní modely Ekologický výstup: Nabídka ekologických produktů a služeb
Velikost společnosti – dle počtu zaměstnanců: Přibližně < 250	Velikost obrátu společnosti: € 10 mil.
Rozhovor poskytl: Nástupce	Průmysl: Výroba



Historie společnosti

V roce 1994 založil otec rodinnou firmu, která začínala s pouhými třemi zaměstnanci a zabývala se výrobou elektrických rozváděčů a rozvodů energie. Podnikatelské myšlení bylo dětem zakladatele vštěpováno již od útlého věku, protože doma často diskutoval o obchodních záležitostech. Když společnost převzali synové zakladatele, byl přechod plynulejší díky tomu, že je zaměstnanci již znali. Tato známost usnadnila rychlejší přijetí jejich rozhodnutí ve srovnání s tím, co by se mohlo stát s externím manažerem.

Nové vedení považovalo za důležité udržet si během přechodu „vnější pohled“ a zajistit, aby se nepředpokládalo, že vše bude pokračovat jako dosud. Kladli důraz na to, aby starší generace akceptovala rozhodnutí svých nástupců, i když se tato rozhodnutí lišila od jejich vlastních, což byl proces, který nevyhnutelně vedl k napětí a problémům v rodině.



Klíčem k úspěšnému přechodu byli poradci, se kterými se radili, zejména jejich notář, který hrál hlavní roli při poskytování cenných nápadů a kladení správných otázek. Poněkud je však zklamal jejich daňový poradce, který neměl dostatečné znalosti o složitostech spojených s převzetím společnosti. Dalším významným problémem, s nímž se rodina potýkala, byla orientace ve vztazích mezi sourozenci, zejména když ne všichni



byli přímo zapojeni do podnikání. Po pečlivém zvážení a dobré radě zvolili cestu předčasného dědictví, které pomohlo vyjasnit role a povinnosti.

Před oficiálním převzetím podniku získali oba bratři cenné zkušenosti v jiných společnostech a odvětvích. Jeden z nich pracoval ve společnosti Daimler a na univerzitě v Rostocku, zatímco druhý nastoupil k významnému síťovému operátorovi. Tyto zkušenosti jim umožnily razit si vlastní cestu, když nakonec převzali vedení rodinného podniku. Proces převzetí začal v roce 2016.

V roce 2018 se firma změnila z živnostenského podnikání na společnost s ručením omezeným (GmbH) a v roce 2020 bratři dokončili formální proces nástupnictví. Během tohoto období se jejich otec postupně stáhl z každodenního provozu, i když nadále nabízel příležitostnou podporu. Pod novým vedením prošla společnost významnými změnami, zejména v oblasti kultury komunikace. Byly zavedeny týdenní schůzky s klíčovými zaměstnanci, které měly podpořit větší zapojení do rozhodovacích procesů. Přiznání vlastních chyb bylo rovněž považováno za klíčové pro budování pracovního prostředí založeného na spolupráci.

Bratři zavedli ve firmě samostatná oddělení, z nichž každé mělo na starosti konkrétní oblasti, což byl výrazný odklon od zakladatelského stylu řízení, kdy i drobná rozhodnutí o zakázkách vyžadovala jeho souhlas.



Přechod k udržitelnosti

Hlavní změnou bylo zavedení systému ERP, které se zpočátku setkalo s odporem, ale nakonec bylo všemi přijato. Tento systém pomohl zefektivnit provoz a zvýšit efektivitu celé společnosti. Dnes společnost zaměstnává více než 50 lidí a vybudovala nový výrobní závod. Hlavním tématem se stala udržitelnost, na střeše nové budovy byl instalován velký fotovoltaický systém. Tento systém o výkonu 160 KW nejenže zajišťuje energetické potřeby společnosti, ale také dodává elektřinu zpět do veřejné sítě. Na parkovišti společnosti bylo instalováno několik dobíjecích stanic pro elektromobily, které jsou v případě dostupnosti napájeny solární energií, a společnost plánuje zpřístupnit tyto stanice i zaměstnancům.



Nová budova je vytápěna tepelným čerpadlem a rodinná firma spolupracuje s dodavateli na minimalizaci obalů, což dále přispívá k jejímu úsilí o udržitelnost. Společnost také investuje velké prostředky do udržení zaměstnanců, protože si uvědomuje důležitost loajálních zaměstnanců. Za tímto účelem nabízí podnikový penzijní plán, více dní dovolené, než je průměr v odvětví, a pružnou pracovní dobu.

Prioritou je také péče o mladé talenty. Jako největší vzdělávací společnost v regionu nabízí podnik exkurze do škol a stáže pro studenty, čímž přispívá k rozvoji nové generace kvalifikovaných pracovníků. Společnost věří, že poskytování bezpečných a spravedlivě placených pracovních míst je klíčovým prvkem udržitelnosti, zejména v jejich strukturálně slabém regionu. Cení si dlouhodobých a stabilních vztahů se zákazníky, a to i na úkor krátkodobých zisků. Tento udržitelný přístup oceňují jejich klienti a v roce 2023 byla společnost za své úsilí oceněna podnikatelským sdružením.



Díky rozmanité zákaznické základně v celém Německu není společnost závislá na hospodářských výkyvech v jednom odvětví. Její práce v oblasti fotovoltaiky a nabíjecí infrastruktury ji spojuje se dvěma nejdynamičtějšími odvětvími ekonomiky. Když se rodina ohlédne za přechodem firmy, považuje jej za učebnicový příklad úspěšného plánování nástupnictví a udržitelného růstu.



Otázky k zamyšlení

- Jak dobře je společnost připravena na zavádění nových udržitelných postupů, jako je integrace řešení obnovitelných zdrojů energie, například fotovoltaiky, a jaké problémy mohou nastat?
- Zlepší to vztahy s klienty a jejich spokojenost?
- Jak rovnováha mezi tradicí a inovacemi ovlivňuje strategii růstu společnosti?



2.2 Dolfi Franco S.R.L.

Země: Itálie	Ekologické procesy: Energetická účinnost Ekologické vstupy: Obnovitelná energie Ekologické pracoviště: Udržitelná spotřeba
Velikost společnosti – dle počtu zaměstnanců: Přibližně <10	Velikost společnosti: okolo 2 m
Rozhovor poskytl: Zavedený podnik (starší generace) Nástupce (další generace)	Průmysl: Výroba



Historie společnosti



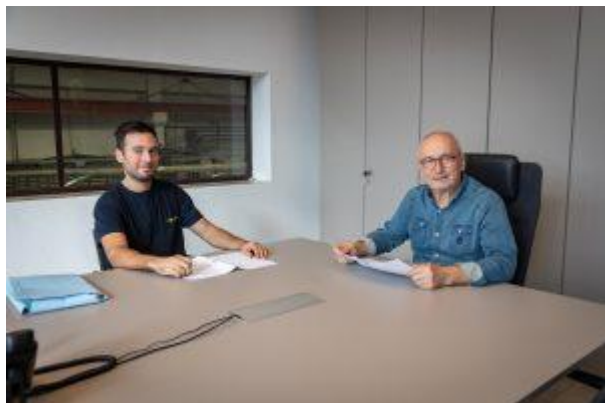
Dolfi S.R.L. je společnost třetí generace s dlouhou historií. Byla založena v poválečném období dědečkem Micheleho a zpočátku se specializovala na výrobu dřevěných podpatků, poté přešla na plastové. V osmdesátých letech se pod vedením Franca, otce Micheleho, přeorientovala na výrobu plastových květináčů pro školky.

Společnost Dolfi sídlí v Montagnana Pistoiese na okraji města Pistoia. V tomto toskánském městě je zahradnictví

hlavní hospodářskou činností. Toto odvětví je jedním z nejvýznamnějších středisek v Itálii a je mu věnováno přibližně 10 % území provincie. Společnost Franco S.R.L. je dnes v Pistoii zavedeným hráčem na poli vstřikovacích lisů na plasty. Společnost se rozkládá na celkové ploše 2 800 m², zabírají tři vzájemně propojené sklady.

Výrobní oddělení společnosti zahrnuje 22 vstřikovacích lisů s tonáží od 135 do 1150. Všechny jsou automatizované, od podávání suroviny až po odebrání výrobku z lisu. Společnost podporuje zákazníka v celé fázi návrhu a konstrukce lisu.





V roce 2012 se ke společnosti připojil Francův syn Michele, který se stal jejím partnerem a přispěl k jejímu dalšímu růstu. Micheleho otec je naopak jednatelem společnosti, zatímco jeho matka se stará o administrativu a řízení zákazníků.

Společnost Dolfi na rozdíl od mnoha jiných firem pracuje s recyklovanými plasty z odděleného sběru odpadu. Michele zdůrazňuje, že používání recyklovaného plastu bylo vždy pravidlem, protože

společnost působí na chudém trhu s velkou konkurencí. Tento přístup umožňuje společnosti Dolfi udržet si konkurenceschopnost.“



Přechod k udržitelnosti

Opatření společnosti se týkala energetické účinnosti a výrobních procesů. Všichni členové rodiny vždy projednávali všechna rozhodnutí týkající se ekologického přechodu v duchu konfrontace a spolupráce.

Proces ekologického přechodu společnosti byl zahájen řadou opatření. Společnost provedla zásahy do výrobních linek a výměnou strojního zařízení je zefektivnila. To zajistilo zvýšení výroby, snížení spotřeby a optimalizaci procesů z energetického a ekologického hlediska.

Nejnovější zásah spočíval v instalaci fotovoltaického systému na střechu společnosti, což souvisí s několika požadavky: respektování životního prostředí a optimalizace nákladů na energii, které byly pro typ výroby společnosti vždy značné.

Tato operace snížila náklady a dopad na životní prostředí. Krajinná omezení v oblasti však omezila počet fotovoltaických panelů, které lze na farmě instalovat. Vzhledem k tomu, že se společnost nachází v zelené oblasti, musí dodržovat krajinná omezení, která vyžadují velmi dlouhou dobu pro jakékoli změny.

Rodina konstatuje, že mezi všemi členy vždy panovala shoda, pokud jde o energetickou účinnost. Vysoká spotřeba energie, a tedy i vysoké náklady rodinného podniku, přiměly společnost k přijetí *ekologických* opatření, která by snížila náklady a dopad na životní prostředí. Michele poznamenává, že ve srovnání se svým otcem se nepochybně více zaměřuje na řízení společnosti, a to jak po administrativní, tak po digitální stránce.



Body k učení a opatření, která je třeba zvážit

Michele a jeho rodina zvažují získání certifikátů bezpečnosti a ekologické udržitelnosti. Pokud jde o certifikaci zaměřenou na systémy environmentálního managementu, mají zájem získat certifikaci UNI EN ISO 14001. Rodina však zdůrazňuje, že z logistických a strukturálních důvodů je pro společnost obtížné zaručit, aby bylo možné zvýšit roční ukazatele požadované certifikací.

Podle Micheleho společnost v posledních letech udělala mnoho pro optimalizaci procesů. Stále je však na čem pracovat, zejména v oblasti zlepšování výroby, jako je využívání digitálních technologií pro kontrolu odpadu a další činnosti, které společnost provádí.

Jak Michele, tak jeho otec musí posoudit přínosy ekologizace pro firmu v porovnání s náklady, které s tím souvisejí. Před zahájením procesu ekologizace je nutné posoudit, zda je společnost dostatečně strukturovaná, aby zvládla takové operace, které často vyžadují značné investice a náklady, a pochopit trendy na trhu.



Otázka k zamyšlení

- Je společnost dostatečně strukturovaná, aby mohla zahájit proces ekologického přechodu?
-



2.3 Salvadori Arte S.R.L.

Země: Itálie	Ekologické procesy: Energetická účinnost Ekologické vstupy: Obnovitelná energie Ekologické pracoviště: Udržitelná spotřeba
Počet zaměstnanců společnosti: Přibližně <10	Velikost společnosti: 2 m
Rozhovor poskytl: Zavedený podnik (starší generace) Nástupce (další generace)	Průmysl: Výroba



Historie společnosti



Uměleckou slévárnu Salvadori Arte založil v roce 1964 v toskánské Pistoii Enrico se svým bratrem a švagrem. V roce 1964 převzala společnost slévárnu založenou v 19. století. Společnost převedla své portfolio zákazníků, zařízení, provozy a know-how na nové majitele prostřednictvím ročního procesu předávání.

Následně se cesty Enrica, jeho bratra a švagra rozešly a Enrico pokračoval ve vedení podniku se svou ženou. Jeho syn Giacomo a jeho bratr Gianluca se připojili k podniku v roce 1991, resp. 1992, a v roce 1996 se stali společníky vedle svého otce a matky. Umělecká slévárna Salvadori Arte vyrábí umělecká díla z bronzu, mosazi, hliníku, nerezové oceli a dalších slitin.





Používá tradiční, starou metodu lití do ztraceného vosku. Rodina Salvadori vede podnik od poloviny 60. let 20. století. Jejich techniky a znalosti byly předány ze starých kovoliteckých dílen v Pistoii.



Některá díla Salvadori Arte jsou umístěna v nejslavnějších muzeích a uměleckých sbírkách a na nesčetných náměstích a zahradách ve městech a metropolích po celém světě. Slévárna disponuje dovednostmi a technikami potřebnými k vytvoření uměleckých děl na zakázku. Společnost působí v efektivních dílnách v přízemí jedné průmyslové haly, která má 700 metrů čtverečních vnitřní a 600 metrů čtverečních venkovní plochy. Zařízení může realizovat rozsáhlá díla, protože hala disponuje vhodným zvedacím zařízením, které umožňuje vytvářet sochy

vysoké až 6 metrů. V jeho venkovních prostorách je možné tuto výšku přesáhnout.



Přechod k udržitelnosti

Rodina Salvadori začala uvažovat o zahájení procesu ekologické přeměny asi před patnácti lety. V té době mnoho dodavatelů fotovoltaických systémů navrhovalo majitelům firem, jak zefektivnit jejich podnikání z hlediska nákladů a využívání zdrojů. V té době dávali dobrou pobídku za každý vyrobený kilowatt, ale společnost se necítila na zahájení tohoto přechodu kvůli nedostatku financí; počáteční náklady byly příliš vysoké na to, aby se tento typ investice uskutečnil. Postupem času se objevily další návrhy, ale nebyly tak výhodné jako předchozí.



Společnost dosáhla zdravé ekonomické a finanční stabilizace, takže je nyní možné instalovat fotovoltaický systém. Tím se sníží náklady a společnost si bude moci vyrábět elektřinu sama. Společnost také plánuje zavést nový systém osvětlení, který nahradí všechny neonové lampy LED lampami.

Vzhledem k provozu slévárny stojí plyn společnost více než elektřina. Navzdory technologickému pokroku však stále nejsou k dispozici žádné konkrétní výhody, které by

ospravedlnily změnu tradičních procesů a strojů. Rozhodnutí o přijetí těchto opatření bylo v rodině jednomyslné, vzhledem k výhodám, které by společnost z tohoto typu investic měla, pokud jde o:

- Nižší náklady.
- Menší dopad na životní prostředí a v důsledku toho lepší přínos pro komunitu.
- Návratnost image pro společnost.



Body k učení a opatření, která je třeba zvážit

Zásadní je spolehnout se na odborníky, kteří umí dobře spočítat náklady a výnosy, i když, jak zdůrazňuje Giacomo, „právě nyní jsou výnosy ve srovnání s velmi konkurenceschopnými náklady zřejmé, náklady na fotovoltaické panely jsou výrazně sníženy téměř o 80 %. Pro představu stačí říci, že zhruba před patnácti lety bylo k instalaci fotovoltaického panelu zapotřebí 130 000 eur, nyní je to 23 000 eur“. Je tedy samozřejmě nezbytné, aby podnik posoudil svou situaci a to, zda má potřebné investice, aby tento proces zvládl.

Výhody pořízení fotovoltaického systému jsou pro společnost z hlediska snížení nákladů zřejmé. Přínos je to pro společnost, komunitu i oblast, kde působí. Vzhledem k hlubokému provázání se svým územím se jedná o vztah založený na principu dávání a přijímání, který je pro společnost velmi důležitý.

Společnost by také ráda přijala další udržitelnější opatření, zejména v případě plynového zařízení, které je nejvíce používanou technologií pro tento typ činnosti a je spojeno s vysokými náklady a výraznějším dopadem na životní prostředí. V této oblasti však navzdory novým technologiím společnost zatím nemá žádné konkrétní výhody, které by ji přiměly ke změně tradičních procesů a strojů. Giacomo poznamenává, že ačkoli společnost disponuje elektrickým indukčním tavicím zařízením na tavení kovů, je to „omezující faktor“ ve výrobě. Plynová tavicí pec dokáže roztavit 500 kg bronzu, zatímco indukční pec pouze 50 kg.

Investicí do budoucna by mohlo být pořízení indukčního zařízení na tavení nerezové oceli (tento typ oceli vyžaduje indukci, plyn ji nedokáže roztavit). Giacomo a Enrico se však domnívají, že stejně jako před patnácti lety u fotovoltaiky jsou počáteční investiční náklady potřebné pro tento proces stále příliš vysoké.

Pokud jde o budoucnost společnosti, Giacomo vidí možnost investovat do tisku bronzových dílů pomocí 3D tiskárny. Společnost již několik let tiskne modely prostřednictvím 3D tiskárny a následně odlévá bronz. Podle Giacoma bude dalším krokem přímý tisk bronzu. Nepochybně je třeba zlepšit kvalitu, která je stále nízká, a náklady, které jsou stále příliš vysoké, nicméně technologické inovace vedou tímto směrem.



Otázky k zamyšlení

- Mám k dispozici potřebné zdroje pro zahájení tohoto procesu?



2.4 Aveflor

Země: Česká republika	Ekologický vstup: Obnovitelná energie Ekologické pracoviště: Udržitelná spotřeba Ekologický výstup: Nabídka ekologických služeb
Velikost společnosti – dle počtu zaměstnanců: >250	Obrat společnosti: < cca 10 mil.
Rozhovor poskytl: Zavedený podnik (starší generace) Nástupce (další generace)	Průmysl: Výroba



Historie společnosti

Aveflor je rodinný podnik na pomezí Českého ráje, který v příštím roce (2025) oslaví 30. výročí svého založení. Společnost se zaměřuje na prodej a výrobu zdravotnických prostředků, léčiv (veterinárních), kosmetiky a v omezené míře i technických výrobků. Jedná se především o výrobu a plnění aerosolových přípravků (sprejů), emulzí a gelů, vše v nesterilní formě. Portfolio společnosti zahrnuje více než 400 položek a společnost má v současné době celkem 110 zaměstnanců.



Společnost založil pan Jiří Zubatý před 30 lety (1995). Jeho vizí bylo založit společnost, která by vyráběla aerosolové výrobky bez použití hnacích plynů škodlivých pro životní prostředí. Ačkoli zpočátku společnost Aveflor vyráběla pouze aerosolové výrobky, postupem času se výrobní sortiment společnosti rozšířil o zdravotnické prostředky a veterinární léčivé přípravky. Společnost Aveflor je převážně proexportně orientovaná, přičemž přibližně 75 až 78 % veškeré produkce jde na vývoz, především do EU, ale i mimo ni. Společnost nyní řídí pan Jan Zubatý, syn zakladatele společnosti pana Jiřího Zubatého, který před nástupem do funkce ředitele pracoval v obchodním oddělení společnosti. Do chodu společnosti již zapojuje další generaci.



Přechod k udržitelnosti

Společnost Aveflor se již od svého založení hlásí k myšlence ochrany životního prostředí, a proto výroba jejích produktů probíhá v tzv. čistých prostorách, tj. v prostorách s upraveným vzduchem. Od roku 2024 je společnost Aveflor součástí projektu Zelená společnost. Pan Jiří, zakladatel společnosti, říká:

„Přestože pracujeme s chemickými látkami, vždy jsme se snažili vybírat suroviny a látky, které nejsou škodlivé pro životní prostředí.“



Prvním krokem, který rodina učinila směrem k ekologičtější výrobě, byl přechod z dnes zakázaných halogenových uhlovodíků na ekologicky šetrné pohonné hmoty. U aerosolů společnost Aveflor ve velké míře používá metodu BOV, tj. "bag on

valve", kdy se jako hnací plyn používá stlačený vzduch nebo dusík. Při výrobě se nepoužívají žádné chemické látky. Takové chemikálie, kterým se při výrobě zdravotnických a kosmetických výrobků nelze vyhnout, jsou následně likvidovány jako nebezpečný odpad specializovanou externí společností v rámci organizovaného sběru.

Dalším ekologickým řešením, které pan Jiří ve firmě zavedl, je fotovoltaická elektrárna. Rodina ji uvedla do provozu na začátku roku 2023, má výkon 150 kWp a její výroba pokryje 30 % celkové spotřeby elektřiny ve firmě. To firmě výrazně ušetří spotřebu energie potřebnou pro její provoz, a to jak v průmyslové výrobě, tak pro provoz osvětlení kancelářské budovy, vytápění apod. Pan Jan, syn zakladatele firmy a současný ředitel společnosti, dodává, že při nákupu fotovoltaické elektrárny zvažovali nejen ekologický, ale i ekonomický přínos. Ty se postupně zvyšovaly s tím, jak rostly ceny elektřiny. V budoucnu by společnost ráda umístila fotovoltaické panely i na další budovy, ale investiční možnosti se v současné době soustředí na jiné priority.

Od svého založení vlastní také čistírnu odpadních vod. Zpočátku byla vybudována malá čistírna, ale postupem času a s nárůstem počtu zaměstnanců byla nahrazena větší biologickou čistírnou, která monitoruje a kontroluje odpadní vody, zejména z toalet, čisticích prostředků apod. Pro čistírnu odpadních vod je hlavní výhodou využití vlastních vodních zdrojů. Voda je již celosvětově méně dostupná a její ceny jsou stále vyšší. Pan Jiří upozorňuje, že je dobré se v tomto ohledu připravit na



budoucnost a ideálně mít vlastní zdroje vody, které může podnik využívat. V současné době společnost Aveflor využívá pro technologické účely vodu z vlastních studní, ale v brzké době plánuje zavést systém, který tuto vodu vyčistí a umožní její využití jako pitné vody v rámci společnosti.



Ekologické smýšlení společnosti Aveflor se odráží i v jejím vozovém parku. V současné době společnost vlastní 3 elektromobily a nabíjecí stanice, které mohou nabíjet až 6 elektromobilů současně. Přestože zaměstnanci společnosti měli zpočátku z elektromobilů obavy, postupně si na tento typ vozů zvykli. Velkou výhodou je snadné dobíjení pomocí dobíjecí stanice na pozemku společnosti. Do budoucna plánuje pan Jan další rozvoj v oblasti elektromobility

a uvažuje také o zřízení dobíjecí stanice pro širokou veřejnost.

Společnost Aveflor klade při výběru obalových materiálů důraz na ekologii a snaží se najít materiály, které jsou neškodné nebo minimálně zatěžují životní prostředí. Do svého integrovaného systému řízení kvality zavedla normu ISO 14 001, jejíž aplikace pomáhá zaměstnancům uplatňovat ekologický přístup ve všech procesech společnosti. Společnost v současné době také pracuje na vnitropodnikové politice ESG, na které spolupracuje s bankou ČSOB. Ta poskytuje rodinným firmám porad

„Dnešní společnost je zvyklá na mnohem větší pracovní komfort, což znamená větší nároky na spotřebu elektřiny, ať už jde o vytápění v zimě nebo klimatizaci v létě. Zavedení fotovoltaiky jistě přispělo k tomu, že například klimatizační jednotky se používají méně“

Pan Jiří se setkal s pozitivními reakcemi i od ostatních členů rodiny a při rozhodování se nikdy nesetkal s odporem. Pan Jan potvrzuje, že i když mají členové rodiny někdy odlišné názory, na všech ekologických řešeních se jednoznačně shodnou. Přiznává také, že například státní dotace 200 000 Kč na jeden automobil hrála v rozhodnutí pořídit si elektromobil velkou roli



Body k učení a opatření, která je třeba zvážit

Fotovoltaická elektrárna i čistírna odpadních vod byly realizovány jako dotované projekty. Z pohledu pana Jana byla při pořizování elektrárny nejnáročnější počáteční fáze – příprava žádosti o dotaci. Výběrové řízení bylo velmi cenově orientované, a proto tomu byl přizpůsoben i výběr dodavatele fotovoltaické elektrárny, který se později ukázal jako ne zcela spolehlivý a značně zpozdil dokončení stavby. Po dokončení však fotovoltaická elektrárna funguje bez problémů a dosahuje plánovaných parametrů.

Pan Jan přidává zkušenost s ne zcela přesnou definicí, kterou napsali do žádosti: *"Zrovna včera jsme například řešili výpadek proudu a do výběrového řízení jsme špatně napsali, že záložní baterie mají vždy naběhnout v okamžiku výpadku proudu, tedy že mají fungovat jako záloha automaticky. Ve skutečnosti to ale automatické není a teď zpětně vidíme, že by se to hodilo."* Doporučuje se také připravit, protože cesta od podání žádosti o dotaci ke spuštění fotovoltaické elektrárny je poměrně dlouhá. Vyplatí se zaměřit se na výběr dodavatele, kvalitu provedení a kvalitu materiálu, který dodavatel použije. Aveflor upozorňuje, že v tomto ohledu je důležitá také bezpečnost, tj. pravidelné kontroly a pravidelné roční kontroly fotovoltaické elektrárny pomocí termokamery.



Otázky k zamyšlení

- Administrativa se v celé Evropě stala velmi náročnou a je nutné sledovat a dodržovat všechny zákony, které si někdy vzájemně odporují.
- Zvažte, zda je nutné přijmout další zaměstnance, kteří se specializují na tyto legislativní otázky.
- Buďte připraveni na časté návštěvy kontrolních orgánů a předcházejte případným problémům dodržováním stanovených legislativních požadavků.

KLÍČOVÉ BODY A KROKY K ZVÁŽENÍ





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



Zavádění ekologicky inovativních řešení a zelených technologií

Body k učení:

- Malé a střední podniky mohou mít ekonomický a environmentální prospěch ze zavádění technologií, které snižují dopad na životní prostředí (např. energetická účinnost, obnovitelné zdroje energie, oběhové hospodářství).
- Zelená řešení mohou snížit provozní náklady (např. úspora energie, snížení množství odpadu) a zlepšit pověst podniku.

Rozhodnutí, která jsou třeba zvážit:

- Investovat do energeticky účinných technologií (např. fotovoltaické systémy, LED osvětlení, automatizace).
- Zavedení systému nakládání s odpady a recyklace materiálů za účelem optimalizace zdrojů.
- Prozkoumejte nové možnosti oběhového hospodářství, jako je opakované použití výrobků nebo design "uzavřeného cyklu".



Integrace udržitelnosti do nabídky hodnoty pro zákazníka

Body k učení:

- Malé a střední podniky si mohou vytvořit konkurenční výhodu tím, že nabídnou udržitelné výrobky nebo služby, které uspokojí rostoucí poptávku ekologicky uvědomělých spotřebitelů.
- Začlenění udržitelnosti do hodnotové nabídky může vést k odlišení na trhu a růstu příjmů.

Rozhodnutí, která jsou třeba zvážit:

- Vyvíjet nové výrobky nebo služby, které mají menší dopad na životní prostředí nebo jsou zcela založeny na principech oběhového hospodářství.
- Informovat o ekologických výhodách svých výrobků, např. prostřednictvím ekoznaček nebo uznávaných ekologických certifikátů.
- Nabízet řešení na míru, jako jsou poradenské služby v oblasti udržitelnosti, která zákazníkům pomáhají snižovat jejich dopad na životní prostředí



Integrace udržitelnosti do výrobků a služeb

Body k učení:

- Poptávka po ekologických produktech a službách prudce roste a malé a střední podniky se mohou odlišit tím, že nabídnou ekologická řešení, která tuto poptávku uspokojí.
- Inovace jejich výrobků z ekologického hlediska může vytvořit konkurenční výhody a zvýšit spokojenost zákazníků.

Rozhodnutí, která jsou třeba zvážit:

- Přezkoumání životního cyklu výrobků s cílem zlepšit jejich udržitelnost (od návrhu až po ukončení životnosti).
- Vytvořit produktové řady nebo služby, které jsou certifikované z hlediska životního prostředí nebo jsou nízkouhlíkové.



Monitorování a podávání zpráv o environmentálních a sociálních dopadech

Body k učení:

- Transparentnost má zásadní význam pro prokázání závazku malých a středních podniků k udržitelnosti. Měření a informování o dopadu na životní prostředí může zlepšit pověst společnosti a vybudovat důvěru.
- Certifikace v oblasti životního prostředí, jako je ISO 14001 nebo EMAS, může být příležitostí pro marketing a zvýšení důvěryhodnosti.

Rozhodnutí, která jsou třeba zvážit:

- Zavedení monitorovacího systému pro sběr dat o spotřebě energie, emisích CO₂, nakládání s odpady a dalších environmentálních proměnných.
- Zveřejňovat výroční zprávy o udržitelnosti s podrobnými informacemi o iniciativách a úspěších.



Posouzení podnikatelských potřeb a investiční kapacity

Body k učení:

- Každý malý a střední podnik má jiné potřeby a zdroje, takže neexistuje univerzální řešení. Volba ekologických postupů musí odrážet strukturu, odvětví podnikání a ekonomické možnosti podniku.
- Počáteční investice se může zdát nákladná, ale mnoho ekologických postupů přináší dlouhodobou ekonomickou návratnost, například úspory energie a snížení provozních nákladů.



Rozhodnutí, která jsou třeba zvážit:

- Před rozhodnutím, které ekologické postupy zavést, je nezbytné pochopit hlavní oblasti environmentální neefektivity a možné přínosy pro podnik (např. úspora energie, snížení množství odpadu, zvýšení účinnosti výrobních procesů).
- Zhodnoťte návratnost investice (ROI): Zhodnoťte počáteční náklady a dlouhodobé úspory různých ekologických postupů, jako jsou investice do energeticky úsporných technologií, obnovitelných zdrojů energie nebo optimalizace nakládání s odpady.
- Začněte s nízkonákladovými řešeními: Chcete-li vyzkoušet přínosy udržitelnosti, aniž byste vážně ohrozili likviditu, začněte s méně nákladnými zásahy, jako je zlepšení energetické účinnosti a optimalizované řízení zdrojů.



Hodnocení dlouhodobého dopadu ekologických postupů

Body k učení:

- Zavedení ekologických postupů může znamenat počáteční investiční náklady, ale dlouhodobé přínosy zahrnují snížení provozních nákladů, zvýšení účinnosti a úspory spotřeby energie. Je nezbytné pochopit ekonomickou návratnost těchto postupů v dlouhodobém horizontu, např. prostřednictvím analýz nákladů a přínosů, a to i s ohledem na daňové pobídky nebo dotace.

Rozhodnutí, která jsou třeba zvážit:

- Zvažte dopad na životní prostředí: Zhodnoťte, do jaké míry ekologická praxe sníží celkový dopad společnosti na životní prostředí (např. emise CO₂, spotřeba vody a odpady).
- Zvažte dlouhodobou ekonomickou udržitelnost: Zvažte, jak zvolené ekologické postupy zajistí dlouhodobou konkurenceschopnost a odolnost společnosti, včetně reakce na přísnější environmentální předpisy nebo změny spotřebitelských preferencí.
- Ověřte riziko poškození dobré pověsti: Je však důležité zajistit, aby zvolená řešení byla důvěryhodná a dlouhodobě udržitelná. Vyhněte se "greenwashingu" (praktikám, které pouze informují o ekologickém závazku bez konkrétních výsledků).



Připravte se na regulační změny a tlaky spotřebitelů

Body k učení:

- Rostoucí regulace v oblasti životního prostředí a preference spotřebitelů vedou trh k udržitelnějším řešením. Malé a střední podniky se musí rychle přizpůsobit, aby zůstaly konkurenceschopné.
- Předpisy v oblasti životního prostředí se neustále mění a malé a střední podniky musí být připraveny na dodržování nových zákonů a norem.



Rozhodnutí, která jsou třeba zvážit:

- Neustále sledujte národní a mezinárodní politiky a předpisy v oblasti životního prostředí.
 - Zavedení obchodních procesů, které zajišťují soulad s předpisy o udržitelnosti, jako jsou zákony o emisích a nakládání s odpady.
-



RegioVision
GmbH Schwerin



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



**KNOW
HOUSE**



CeFEO
Centre for Family
Entrepreneurship
and Ownership



enprojects



www.greensufabu.eu



Erasmus+



Co-funded by
the European Union



PODPORA RODINNÝCH PODNIKŮ | PŘIJETÍ VÝZEV ZELENÉ TRANSFORMACE PŘI BUDOVÁNÍ UDRŽITELNÉHO EKONOMICKÉHO MODELU MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ V EVROPE

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

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