

FALLSTUDIER

GRÖNA INPUT



Co-funded by
the European Union



INNEHÅLL

Inledning	3
1. ENERGIEFFEKTIVITET	5
1.1 Konstanta MF	6
1.2 Mårdskog & Lindkvist	10
1.3 Delfy	14
1.4 A. Kimonas Jewellery Workshop	20
1.5 S & A Sofokleous Bakery	25
2. AVFALLSHANTERING	29
2.1 KSL TRADING AB	30
2.2 Paola di Grazzini Fausto e C. S.a.s.	35
2.3 Satturn Holešov	39
2.4 Niki's Sweets	45
3. HÅLLBART FÖRETAGANDE	50
3.1 Viticultores De Mesa	51
3.2 Plojihar	54
4. LÄRDOMAR OCH ÅTGÄRDER ATT BEAKTA	60



Inledning

Gröna företag, ofta kallade *hållbara företag*, strävar efter att balansera sina vinstmål med behovet av att skydda planeten. De integrerar hållbarhetsprinciper i sin verksamhet och använder metoder som minskar den negativa miljöpåverkan, både globalt och lokalt. Huvudsyftet med dessa företag är att minimera sin miljöpåverkan och samtidigt bidra till ekonomisk och social välfärd. [\[1\]](#).

I takt med att hotet från klimatförändringarna och deras förödande effekter på ekosystemen blir alltmer påtagligt, fokuserar gröna företag på strategier som minskar utsläppen av växthusgaser, en av de främsta orsakerna till den globala uppvärmningen. Dessa företag använder grönare metoder i sin produktion och utvecklar produkter som främjar hållbarhet, såsom förnybar teknik, resurssnåla lösningar och cirkulära affärsmodeller. För många företag och arbetstagare i dag kan grönare arbetsplatser leda till en betydande minskning av koldioxidutsläppen.

SUFABU-projektet syftar till att stärka kärnkompetensen hos familjeföretagare som antingen har involverat en ny generation i företagets ledning eller befinner sig i en generationsväxling där frågor om grön teknik och hållbara metoder står i fokus. Små och medelstora företag – särskilt familjeägda – har ofta begränsade resurser för att inleda en grön omställning. Projektet utvecklar därför ett omfattande utbildningssystem baserat på tillgängliga lärresurser som ger företagare den kunskap de behöver. Följande fallstudier beskriver familjeföretag som har inlett en grön omställning. Dessa fall är indelade i tre huvudkategorier:

- Förgröningsprocesser, metoder och praxis
- Miljöanpassade åtgärder
- Grönare arbetsplatser

Många av företagen i fallstudierna har vidtagit åtgärder som hör till mer än en makrokategori; valet att inkludera dem i avsnittet om input beror på att den primära miljömässiga hållbarhetsåtgärd som företaget har vidtagit faller inom denna kategori. Detta inkluderar följande metoder:

Energieffektivitet

Energieffektivitet innebär att använda mindre energi för att uppnå samma resultat, vilket effektivt minskar energislöseri. Det finns många fördelar med detta, bland annat minskade utsläpp av växthusgaser, minskat beroende av importerad energi samt lägre kostnader – både för hushåll och samhällsekonomin i stort.



Resursintensitet

Resursintensitet är ett mått på hur mycket resurser (t.ex. vatten, energi, material) som krävs för att producera, bearbeta eller göra sig av med en enhet av en vara eller tjänst, eller för att genomföra en viss process eller aktivitet. Det fungerar därmed som ett mått på hur effektivt resurser används.

Avfallshantering

Avfallshantering är en systematisk process för att samla in, behandla och hantera olika typer av avfall som uppstår inom företag, hos individer eller i samhällen – på ett miljömässigt ansvarsfullt och hållbart sätt.

Grön marknadsföring/etiketter

Grön marknadsföring omfattar alla marknadsföringsaktiviteter, från upphandling av råvaror till leverans av produkten till slutanvändaren, som genomförs på ett mer miljövänligt sätt. Miljöetiketter är ett av de viktigaste verktygen inom grön marknadsföring, eftersom de hjälper konsumenter att särskilja miljövänliga produkter från andra alternativ.

Hållbara affärsmodeller

En hållbar affärsmodell gör det möjligt för företag att ta konkreta steg mot hållbarhet i samtliga tre dimensioner: miljömässig, ekonomisk och social. Det innebär att hållbarhet systematiskt integreras som en grundläggande princip i alla delar av verksamheten, från att formulera affärs mål till att genomföra produktion. Exempel på sådana modeller är cirkulära affärsmodeller, delningsekonomi och produkt-tjänstesystem inom den cirkulära ekonomin.

Företagens sociala ansvar

Företagens sociala ansvar (Corporate Social Responsibility, CSR), även kallat företagssamvete, företagsmedborgarskap eller hållbart ansvarstagande, är en form av självreglering som integreras i affärsmodellen. CSR fungerar som en inbyggd mekanism genom vilken företag aktivt säkerställer att deras verksamhet följer lagens anda, etiska normer och internationella riktlinjer. Syftet är att ta ansvar för företagets påverkan och bidra till positiva effekter på miljön, konsumenter, medarbetare, samhällen och andra intressenter.

Företag som arbetar med CSR bör dessutom proaktivt främja allmänintresset, bland annat genom att stödja samhällsutveckling och undvika skadliga metoder, även om dessa skulle vara lagliga. CSR handlar alltså om att medvetet integrera allmänintresset i företagets beslutsfattande.

FALLSTUDIER | ENERGIEEFFEKTIVITET





1.1 Konstanta MF

Land: Ukraina	Miljöanpassning av processer: – Energieffektivitet – Resursintensitet – Avfallshantering Miljöanpassning av input: – Förnybar energi – Hållbara råvaror – Hållbar konsumtion (t.ex. energianvändning, avfallshantering, mat på jobbet) Grönare produktion: Erbjuder tjänster för grönare miljöer
Företagsstorlek antal med anställda: >500	Företagsstorlek med omsättning: < €2 miljon
Intervjuade personer: Grundare Syskon	Bransch: Möbeltillverkning och försäljning



Bakgrund

Möbelföretaget KONSTANTA i Ukraina grundades 2001. Under årens lopp har företaget genomgått stora förändringar, särskilt inom hållbarhetsområdet. Denna fallstudie belyser deras övergång till grön energi och hållbara arbetsmetoder – samt de utmaningar de mötte och lärdomar de drog.



Omställning till hållbarhet

Fabriken gröna omställning började med ett pragmatiskt tillvägagångssätt för avfallshantering. Fabriken producerade industriellt restmaterial, såsom trä-, metall- och tygrester, vilket inledningsvis utgjorde en både ekonomisk och miljömässig utmaning. Istället för att slänga dessa material hittade fabriken sätt att återvinna dem, vilket gav en dubbel fördel. Fabriken ägare förklarade: "Till en början handlade det om att spara pengar... Antingen slängde vi avfallet eller så återvann vi det till material för att spara pengar. Vi valde pengar. Vem kunde ana vilken betydelse det skulle få under kriget, när vår kunskap om miljövänliga metoder bokstavligen räddade företaget från kollaps?" Mer om det senare.

Denna återvinningsinsats var inte bara ett kostnadsbesparande initiativ; den minskade också fabriken miljöavtryck. Till exempel såldes metallspån från bearbetningsprocesser som skrot, vilket därefter smältes ner och återanvändes. På samma sätt återvanns tygrester till filt, som användes



som stoppning i madrasser, och träavfall användes för att värma vatten och byggnader, vilket eliminerade behovet av gas.

Beslutet att införa mer hållbara metoder handlade inte bara om ekonomi; det hade också en djupgående inverkan på fabriken arbetsstyrka. Innan den gröna omställningen var nedskräpning vanligt förekommande på fabriksområdet. Miljön, fylld av damm och industriella rester, var inte visuellt tilltalande, vilket ledde till att vissa anställda slängde tomma flaskor och annat skräp utan att tänka närmare på det – det sågs som "ingen stor grej". Men detta beteende förändrades i takt med att fabriken började införa miljövänliga åtgärder. Installationen av återvinningskärl för plastflaskor och solpaneler inspirerade till ett kulturellt skifte bland de anställda.

" Efter att papperskorgarna installerats förändrades de anställdas beteende. De började skräpa ner mycket mindre, inspirerade av solpanelerna och andra gröna initiativ."



Denna beteendeförändring sträckte sig bortom arbetsplatsen, då anställda började anta mer miljövänliga vanor även i sina dagliga liv. Ett exempel är Olesya, grundarens yngre syster och redovisningsekonom med ansvar för transport och leveranser. Innan företaget införde miljövänliga processer erkände hon att hon aldrig riktigt funderade över återvinning. Men att arbeta i en miljö där hållbarhet blev en prioritet förändrade hennes perspektiv. "Nu, istället för att slänga saker som plastflaskor, tar jag dem med till företagets område," sa hon.

Denna förändring i tankesätt påverkade även hennes familj. Numera lär hon sin elvaåriga dotter att tänka efter en extra gång innan hon kastar något, och på så vis utvecklas hållbara vanor redan i ung ålder. Fabriken införde också energieffektiva lösningar, till exempel genom att byta till LED-belysning, vilket minskade både energiförbrukning och materialanvändning. "För tio år sedan bytte vi till LED-lampor, vilket kraftigt minskade mängden kablage som krävdes och sänkte vår totala energiförbrukning," berättade ägaren.



Resan mot hållbarhet var dock inte utan utmaningar. Den största prövningen kom i samband med krigsutbrottet i Ukraina. När fabriken först installerade solpaneler var det ett litet experiment. Men kriget ledde till omfattande strömavbrott, och solpanelerna blev en livlina. "Vi ångrade att vi inte genomförde det tidigare och att vi inte sökte stöd från fonder, eftersom lån och bidrag slutade vara tillgängliga när den fullskaliga invasionen började," reflekterade ägaren.

Trots dessa utmaningar lyckades fabriken hålla verksamheten igång och förlitade sig enbart på grön energi under strömavbrotten. En annan utmaning var underhållet av de gröna teknologierna, särskilt solpanelerna, som krävde ständig övervakning – särskilt efter sandstormar. Dessutom höll kvaliteten på återvunnet material, som grumligare cellofan, ibland inte samma standard som nytt material. Den ekonomiska aspekten av övergången var också en utmaning. Installation av solpaneler var kostsamt, med en återbetalningstid på upp till fem år. Det krävde noggrann budgetering eftersom det påverkade företagets kortsiktiga ekonomi. Ändå anser fabriken ägare att denna investering var avgörande för långsiktig självständighet och hållbarhet.

Ekonomiskt sett gav de hållbara metoderna också vissa fördelar. Att återvinna metallspån till användbart material genererade extra intäkter och minskade behovet av nya råvaror. Dock noterade ägaren ett glapp mellan deras hållbarhetsarbete och kundernas intresse. "I dagsläget, med globala lönesänkningar och ekonomiska nedgångar, visar kunderna mindre intresse för miljömässig hållbarhet," förklarade han. I Europa, där fabriken samarbetar med stora företag som XXXL Lutz, finns det liten vilja att betala mer för ekologiska standarder. Ägaren observerade också en förändring i konsumentbeteendet, där många europeiska köpare väljer billigare, sämre produkter från Kina i stället för miljövänliga europeiska alternativ. Denna trend belyser en bredare utmaning på marknaden: även om fabriken är engagerad i hållbarhet, är efterfrågan på gröna produkter fortfarande begränsad.



Lärdomar och åtgärder att beakta

När han blickade tillbaka identifierade fabriken ägare flera viktiga lärdomar. För det första betonade han vikten av att planera för hållbarhet redan från början. Till exempel bör byggnadsdesign ta hänsyn till den optimala placeringen av solpaneler. "Alla tak är inte lämpliga; de behöver rätt lutning och rätt orientering," förklarade ägaren.

Han underströk också behovet av större energimässig självständighet. "I framtiden tror vi att varje företags och verksamhets självständighet bör vara kopplad till grön energi. Det ger ökad frihet från vissa gasmonopoliserade länder och förbättrar planetens ekologi," avslutade han.



När vi bad honom att ge råd till andra familjeföretag som vill dra nytta av förnybar energi, gav han oss ett bittert leende som inte nådde ögonen. Han föreslog att:

“Att tillbringa tid i en stad som Charkiv, utan el och vatten i flera veckor, visar verkligen på fördelarna med solpaneler – särskilt när man är den enda byggnaden i området med elektricitet. Det får en att sätta saker i perspektiv. Tyvärr handlar hållbarhet och förnybar energi inte alltid om kärlek till planeten. Inte i dag i alla fall.”

Sedan, med en mycket lättare ton, berättade han hur företagare och arbetare från grannverksamheter i samma industriområde kom till Konstanta för att ladda sina telefoner och liknande. "Det är tur att Ukraina är så soligt och varmt under sommaren. Den här solenergin för verkligen människor samman," skrattade han.



Reflektioner

- Hur kan gröna metoder införas på ett effektivt sätt för att verkligen påverka företagets verksamhet?
 - Vilken riktning rör sig marknaden mot?
-



1.2 Mårdskog & Lindkvist

Land: Sverige	Miljöanpassning av processer: Energieffektivitet Miljöanpassning av input: Hållbara råvaror Grönare arbetsplats: Hållbara transporter
Företagsstorlek antal med anställda: <250	Företagsstorlek med omsättning: Circa €50 miljon
Intervjuade personer: Incumbent (senior generation) Successor (next generation)	Bransch: Parti- och detaljhandel; reparation av motorfordon och motorcyklar



Bakgrund



Mårdskog & Lindkvist grundades av Tage Mårdskog och Fredrik Lindkvist i Huskvarna år 1961. Innan dess sålde Tage och hans fru korv i en kiosk, medan Fredrik arbetade som grossist inom bakverksbranschen. Vid den tiden hade Sverige ett stort behov av fler grossister, då det endast fanns tre större aktörer i hela landet.

En av grossisterna i regionen bjöd in Tage och Fredrik att starta en ny grossistverksamhet för att möta den växande efterfrågan. De såg stor tillväxtpotential i erbjudandet och valde att tacka ja. Företaget fick namn efter deras respektive familjenamn.

Tage och Fredrik kompletterade varandra väl, Tage var en naturlig säljare, medan Fredrik hade styrkor inom ekonomi och redovisning. Under deras samarbete växte verksamheten snabbt: från att först använda Tages hus som lager till att senare bygga egna lager i Jönköping och Norrköping. Omsättningen har ökat från omkring sex miljoner kronor till cirka 700 miljoner kronor i dag.

Företaget levererar ett brett utbud av råvaror och produkter till sina kunder, främst restauranger, i den sydöstra delen av Sverige, inklusive Jönköping, Linköping, Norrköping och Kalmar. Att etablera sig i större städer som Stockholm, Göteborg och Malmö har varit en utmaning, då dessa domineras av stora grossister med en omsättning på över 60 miljarder kronor. Mårdskog & Lindkvist har dock ett starkt fotfäste i sydöstra Sverige, där grundarfamiljen har långvariga och starka kundrelationer. Företaget har i dag omkring 150 anställda under högsäsong.



Företaget ägs och drivs nu helt av familjen Mårdskog. Fredrik gick i pension 1976 och sålde då sin andel, cirka en tredjedel av aktierna, till Tage.

Samtidigt började Tage engagera sina två söner, Reine och Thommy, i verksamheten. Reine började tidigare, som chaufför, medan Thommy anslöt efter att ha tagit examen från universitetet och arbetat utanför familjeföretaget i några år. Eftersom Thommy visade större intresse för att ta över ledarskapet beslutade föräldrarna att ge honom en större aktieandel än Reine när företaget överläts till nästa generation.

När Reine gick i pension delade han upp sina aktier mellan sina två söner, Thomas och Andreas, som båda arbetar i företaget i dag. Även Thommy har engagerat sin son Marcus i verksamheten. I mars 2024 överlämnade Thommy, företagets största aktieägare, rollen som VD till sin brorson Thomas, som är näst största aktieägare. Samtidigt fortsätter Thommy att arbeta som senior manager i företaget. Andreas har endast en mindre aktieandel och innehar ingen ledande position. Marcus har ännu inga aktier, men har ett ledningsansvar i organisationen.



Omställning till hållbarhet

Reglering och rapportering

Familjen började införa olika hållbarhetsrutiner för omkring tio år sedan, när Jönköpings kommun började främja återvinning och miljöcertifieringar inom livsmedelssektorn. Kommunen har till exempel börjat kräva att företag rapporterar användningen av material som papper, plast och metaller oftare, från årsredovisningar till kvartalsrapporter, för att ge en bättre överblick över materialflöden i regionen. Denna frekventa och detaljerade spårning har gynnat företaget genom att minska matsvinnet och förbättra lagerhanteringen.

Efterfrågan på lokala produkter

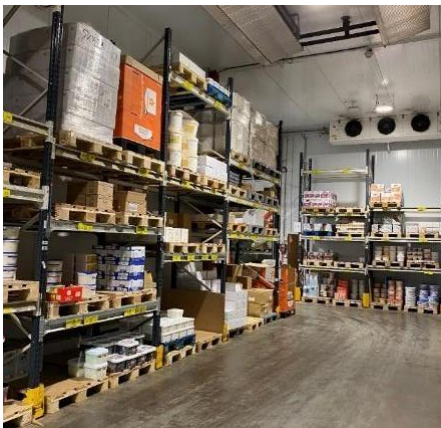
Förutom myndighetskraven har marknaden också efterfrågat fler lokalt producerade varor. Även om de lokala producenterna utgör en liten del av företagets totala försäljning har deras produkter ofta ett högre pris.

Eftersom familjen är välkänd och har goda kontakter i regionen är det enkelt att samarbeta med lokala gårdar och sälja deras produkter till restauranger i närområdet. Både familjemedlemmar och



andra anställda kan hämta dessa produkter på väg till jobbet, eftersom volymerna (ofta bara några kilo per gård) är så små att det inte krävs särskilda leveranser med lastbil.

Energieffektivitet



Eftersom familjeföretaget har begränsade resurser prioriterar man operativ effektivitet, med särskilt fokus på energieffektivitet vid lagring och distribution. När de nya lagerlokalerna byggdes mellan 1988 och 1991 integrerades energiåtervinning redan i utformningen: värmen från frysarna återanvändes för att värma andra delar av byggnaden, vilket minskade det totala energibehovet. Ett larmsystem har också installerats för att övervaka temperaturen i lagret och säkerställa stabila temperaturer som både kontrollerar energianvändningen och bevarar produktkvaliteten.

Familjen har också investerat i att effektivisera sina transporter. Tidigare envåningslastbilar har ersatts med dubbeldäckade, vilket gör det möjligt att frakta större volymer vid varje leverans. Det bidrar till snabbare leveranser och minskat miljöavtryck genom färre körningar. Dessutom har familjen testat fem nya lastbilar som drivs med biogas. Dessa är inte bara mer miljövänliga än dieselalternativen, utan fungerar även som ett effektivt marknadsföringsverktyg för att stärka företagets hållbara profil.

Familjen planerar att ytterligare förbättra sin energieffektivitet genom att installera solpaneler på lagerlokalerna, för att få en mer hållbar energiförsörjning. Eftersom taken på de nuvarande byggnaderna inte är tillräckligt starka för att bära panelernas vikt kan installationen behöva skjutas upp tills det är dags för takrenovering.

De planerar också att byta ut de nuvarande lastbilarna mot eldrivna alternativ – när priserna har sjunkit till en rimligare nivå. Målet är att ytterligare minska transporternas miljöpåverkan.



Lärdomar och åtgärder att beakta

När familjen tillämpar hållbara metoder bör den ta hänsyn till hur dessa påverkar intressenternas livscykel. Hur kan familjeföretaget till exempel bidra till att erbjuda bättre mat till föräldrar med nyfödda barn, patienter på sjukhus, skolbarn och vuxna som besöker restauranger?

“Den första måltiden du får och den sista måltiden du får i livet i Sverige kommer från vår marknad. Det innebär att vi bär ansvar för nästan alla människor i det här landet.” (Marcus)

Det är viktigt att reflektera över hur familjeföretagandet påverkar samhället. Familjen har också betonat vikten av att balansera ekonomiska och sociala mål. Även om hållbarhet är moraliskt rätt, måste åtgärderna också vara kostnadseffektiva och inte äventyra företagets finansiella stabilitet. Därför tenderar familjen att följa marknaden snarare än att leda den, något som Thommy också beskriver:

“Om du är ett litet företag måste du anpassa dig till verkligheten. Man kan titta på andra, se vad de gör, och om det är bra kan du också göra det. När resurserna är begränsade tenderar familjen alltså att följa branschpraxis snarare än att gå före.”

När man följer branschens riktlinjer är det viktigt att noggrant överväga flera alternativ innan man antar en viss praxis. Familjen kunde till exempel ha undersökt fler alternativ innan de valde att investera i biogasdrivna lastbilar. Efter några år blev dessa alltför kostsamma, vilket ledde till att man återgick till fordon som drivs med fossila bränslen. Hade man övervägt fler alternativ i ett tidigare skede, hade de hållbara lösningarna kanske blivit mer långsiktiga.



Reflektioner

- Vilken påverkan har era hållbara metoder på samhället, nu och på sikt?
- Hur kan jag balansera kostnader med att införa miljövänliga metoder i mitt företag?



1.3 Delfy

Land: Tjeckien	Miljöanpassning av processer: Energieffektivitet, avfallshantering, resursintensitet Miljöanpassning av input: Förnybar energi Grönare arbetsplats: Hållbara transporter, Hållbar konsumtion Greening outputs: Erbjudande om grönare produkter, Erbjudande om grönare tjänster
Företagsstorlek antal med anställda: Circa <50	Företagsstorlek med omsättning: Circa <€2 miljon
Intervjuade personer: Efterträdare (nästa generation) Syskon Annan familjemedlem	Bransch: Handel, transport och byggverksamhet



Bakgrund

Delfy grundades 1994 av ingenjör Petr Chýle och firar därmed 30-årsjubileum under 2024. Företaget leddes av fadern Petr i ungefär två till tre år. Därefter började hans äldre son, också vid namn Petr, arbeta som ekonom. Sedan anslöt den yngre sonen Pavel som säljare, följt av yngste sonen Michal som filialchef, och till sist dottern Lenka, som arbetar på ekonomiavdelningen.



Det gradvisa övertagandet av ledning och tillgångar har pågått sedan år 2000, och under en period leddes företaget av tre syskon samtidigt. År 2022 lämnade den äldste brodern företaget på egen begäran. En ekonomisk uppgörelse gjordes, men i dag samarbetar han med företaget som extern entreprenör. Den tredje generationen – barn i åldrarna 2 till 18 år – deltar löpande i företagets sociala aktiviteter, som till exempel Pumpkin Patch with Delfy och Easter with Delfy. De har dock fortfarande

många år kvar av studier, och det är ännu oklart om någon av dem kommer att ta en roll i företagets ledning i framtiden.



Delfy är en grossist inom byggmaterial och levererar allt från grundläggingsmaterial – som sten, sand och betong – till tegel, markbeläggning, fasadsystem, värmeisolering, skyddsutrustning, arbetskläder, skorstenar och tak. Företaget driver i dag tre lager, belägna i Most, Jiřetín och Litvínov. Erfarenheterna från pandemin visade hur riskabelt det är att bygga ett företag på en enda inkomstkälla, och familjen arbetar nu aktivt med att diversifiera sin verksamhet.



Omställning till hållbarhet

Vid första anblicken kan det verka som att grön teknik inte är en självklar grundpelare i ett byggmaterialföretag, men i Delfys fall är det precis tvärtom. Familjen överväger, utvärderar, väljer och genomför löpande en rad hållbarhetsåtgärder.

Ett av de tidigaste initiativen var beslutet kring 2012 att satsa på solenergi. Då var det ett nytt och statligt subventionerat område, men oprövat, kostsamt och driftsmässigt osäkert. Familjen valde ändå att investera (företagets lokaler är familjeägda) och byggde tre solcellsanläggningar på 30 kW vardera.



Familjen visste inte då att de med detta steg slog in på vägen mot ett så kallat energioberoende, som är så viktigt och värdefullt idag. I dag, 2024, har familjen detaljerad kontroll över energiförbrukningen – när den är som högst, när den toppar, och vilka tider på arbetsdagen som kräver mer eller mindre energi. Denna information används aktivt för att optimera energianvändningen. Pavel sammanfattar situationen på följande sätt.

" Vår nästa uppgift är att bygga ut med ytterligare 10 kW, köpa batterilagring för 50 MW och därmed bli nästan självförsörjande. Under 2014–2016 installerade vi värmepumpar överallt och avskaffade fastbränslepannor, varmvattenanslutningar och gaspannor."

Elektromobilitet är ett annat prioriterat område. Förutom sin bil- och lastbilsflotta diskuterar familjen investeringar i eldrivna gaffeltruckar och pallyftare för lager och butik. De äger i dag två, men planen är att gradvis byta ut hela fordonsparken. Eftersom eldrivna truckar inte klassas som



elfordon, omfattas de inte av något subventionsstöd, vilket kräver ekonomiska överväganden. Utöver miljöfördelarna lyfter Pavel även fram personalens trivsel: *"Lastbilarna är tystare, kräver färre reparationer, och det bidrar till vår företagskultur och omtanke om de anställda."*

Även avfallshantering är ett område där företaget är framåtlutat. Bygg- och grossistsektorn genererar stora mängder avfall som måste sorteras och hanteras korrekt. Familjen har därför investerat i lyscontainrar för miljövänlig sortering enligt gällande lagkrav. I stället för att sopkärlen töms varannan eller var tredje dag, sker tömning nu endast en gång i månaden. *"Vi har ett avtal med ett lokalt återvinningsföretag – det har fungerat i fem år nu, och det är fantastiskt!"* säger Pavel.



"Vi hade nyligen inspektion från miljödepartementet och fick tre A. Det bästa är att vi har blivit ett föredöme. Vi kopplar detta till vårt ansvarstagande, vår företagskultur och hållbarhetsarbete – och vi uppmuntrar medarbetare, kunder och leverantörer att sortera, utan att tvinga." (Pavel)

Minskad pappers- och elförbrukning hänger också samman med digitaliseringen. Genom att automatisera redovisnings- och lagersystemen och hantera dokumentation elektroniskt har företaget minskat användningen av papper, bläck och elektricitet. Detta har lett till bättre datasäkerhet, sparat lagringsutrymme, snabbare åtkomst till nyckelinformation och ökad transparens i affärsprocesserna, vilket i sin tur förbättrar effektivitet och beslutsstöd.

Just nu undersöker familjen tekniker för kontrollerad ventilation med värmeåtervinning, främst i kontorsbyggnader. Eftersom kontoren vetter både mot norr och söder uppstår stora temperaturskillnader: rummen på södra sidan blir överhettade och kräver konstant kylning, medan rummen på norra sidan är kalla och behöver värmas upp.

Bröderna har därför beställt en lösning som ska möjliggöra värmeutjämning mellan sidorna, inklusive kostnadsberäkningar och beräkning av investeringsavkastning.



"Vi räknar med att spara mycket energi, minska fukt, filtrera bort pollen och buller – men också öka komforten och minska uppvärmningskostnaderna i våra fastigheter. Det här borde verkligen övervägas även i skolor och offentliga miljöer." (Pavel)

Alla idéer om att införa ekologiska tekniker eller nya metoder diskuteras först inom familjen, med fadern och syskonen. Om en idé inte genomförs, involveras även personal eller externa experter i diskussionen. Bedömningar görs av investeringsbehov, finansieringsmöjligheter och nyttan för företagets varumärke samt medarbetar-, kund- och leverantörsrelationer.

Det ekologiska synsättet är för familjen Chýle inte bara ett uttryck för socialt ansvar, utan en djupt rotad del av familjens värderingar. Genom kontinuerlig dialog formas hållbara lösningar som både respekterar miljön och möter familjens, medarbetarnas och kundernas behov. Varje beslut utvärderas utifrån framtiden – med vetskap om att insatserna gynnar både nuvarande och kommande generationer. Familjens mål är inte bara att minska sitt ekologiska fotavtryck, utan också att inspirera andra aktörer till ett mer ansvarsfullt företagande.



Lärdomar och åtgärder att beakta

Att införa miljövänliga lösningar medför en rad fördelar, både på företagsnivå och i ett bredare samhälls- och miljösammanhang. Det kan handla om minskade driftskostnader, stärkt varumärke och konkurrenskraft, ökad synlighet, minskat koldioxidavtryck, effektivare processer, högre medarbetarnöjdhet och motivation, förbättrad företagskultur och arbetsmiljö samt ökad kontinuitet i verksamheten.



De viktigaste lärdomarna från implementeringen av gröna processer kan sammanfattas i ett antal nyckelområden som har varit avgörande för Delfys resa mot en mer hållbar verksamhet:

- Var inte rädd för förändring och innovation. Släpp gamla vanor och våga öppna upp för moderna, innovativa lösningar. De ger ofta långsiktiga fördelar, både för miljön och företagets utveckling.
- Planera och fördela resurser. Avsätt medel och resurser, även personella, planera investeringar noggrant och utvärdera återbetalningstiden.
- Lär av de bästa. Delta i mässor, följ trender och utvärdera konkurrenternas initiativ. Ständiga förbättringar bygger på omvärldsbevakning.
- Skapa förtroende. Bygg relationer med medarbetare, kunder, leverantörer och lokalsamhället. Förtroende är en grund för framgång.
- Bedöm branschens läge och börja i liten skala. Utvärdera om en investering är meningsfull för din bransch och situation. Tveka inte att börja – även ett litet steg är ett steg framåt.
- Kommunicera och utbilda. Informera dina medarbetare, utbilda dem och investera i fortbildning som ger både kunskap och färdigheter för att lyckas med gröna initiativ.
- Följ upp risker och policyförändringar. Bedöm kontinuerligt risker och håll dig uppdaterad om politiska beslut, både på EU-nivå och nationellt.
- Involvera familjen. Inkludera alla familjemedlemmar i beslutsprocesserna och erbjud löpande lärande, gärna med inspiration från andra familjeföretag. Be aktivt om deras återkoppling.



Reflektioner

- Vad motiverar er att byta till grön teknik? Vilka är era främsta drivkrafter bakom övergången till grön teknik? Är det främst för att minska kostnader, stärka konkurrenskraften, förbättra varumärket eller bidra till miljöskydd? Hur väl stämmer denna satsning överens med er nuvarande företagsstrategi och era värderingar? Vilka långsiktiga fördelar förväntar ni er?
- Vilka miljömål vill ni uppnå, och hur ska de mätas? Vilka konkreta miljömål har ni satt upp, och hur tänker ni följa upp och utvärdera dem? Använder ni indikatorer, nyckeltal eller certifieringar?
- Vilken teknik har störst påverkan i er bransch? Vilka teknologier eller metoder har, enligt er, störst potential att bidra till hållbar omställning inom er bransch?



- Vilka resurser är ni beredda att investera? Vilka resurser—ekonomiska, personella, tekniska, kunskapsmässiga eller materiella—är ni beredda att satsa? Hur stora finansiella medel finns tillgängliga? Har ni tillgång till interna eller externa experter som kan stödja förändringsarbetet?
 - Vilka hinder förväntar ni er, och hur kan de hanteras? Vilka är de största utmaningarna ni ser i omställningen till miljövänliga metoder? Hur planerar ni att hantera eller förebygga dessa hinder?
 - Hur engagerar ni medarbetarna? Hur tänker ni motivera, utbilda och engagera medarbetarna i den gröna omställningen? Vilka utbildningsinsatser eller kommunikationsstrategier planeras?
 - Hur samarbetar ni med externa aktörer och samhället? Hur kan ni involvera leverantörer, affärspartners och det lokala samhället i ert miljöarbete? Vilka typer av samverkan eller initiativ kan stödja era miljömål?
 - Hur kommunicerar ni förändringarna externt? Vilken är er strategi för att kommunicera miljösansningar till kunder och allmänhet? Vilka kommunikations- eller mediekanaler planerar ni att använda, och hur kommer ni att mäta effekten på varumärkesuppfattningen?
 - Vem ansvarar för miljöförändringarna, och hur organiseras arbetet? Vem får det operativa ansvaret för att genomföra miljöförändringarna? Vilken kompetens har den eller de personerna, vilken avdelning tillhör de, och hur insatta är de i relevanta regelverk och lagkrav? Hur kommer förändringsarbetet att organiseras och följas upp?
-



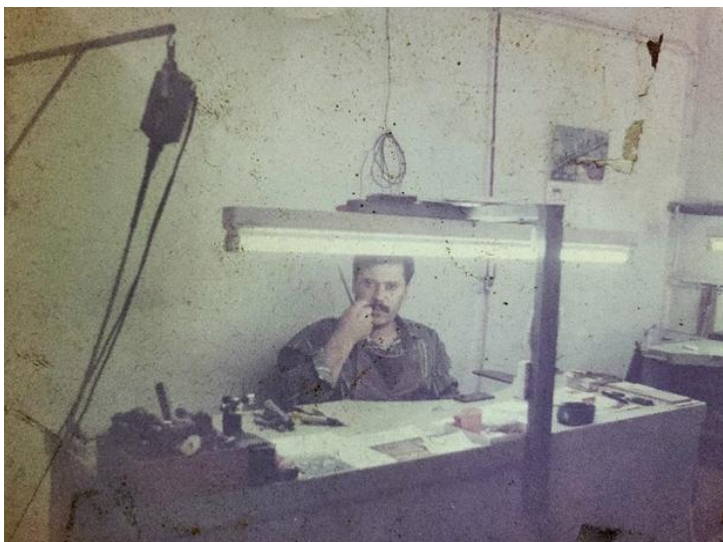
1.4 A. Kimonas Jewellery Workshop

Land: Cypern	Miljöanpassning av processer: Energieffektivitet, avfallshantering
Företagsstorlek antal med anställda: Cirka <10	Företagsstorlek med omsättning: Cirka <€2 miljon
Intervjuade personer: Innehavare (äldre generation) Efterträdare (nästa generation)	Bransch: Konst, underhållning och rekreation; Tillverkning; Parti- och detaljhandel



Bakgrund

Kimonas Angeli lärde sig smyckeskonsten redan i unga år. Efter att ha flyttat från Larnaca till Limassol, med hantverket redan i ryggen, grundade han sin egen smyckesverkstad år 1985. Under en period hade A. Kimonas Jewellery Workshop omkring 25 anställda – både lokal personal och yrkesskickliga medarbetare från Libanon och Syrien, som också lärt sig hantverket i sina hemländer. Vid den tiden var omkring 90 % av arbetet manuellt, med mycket liten eller ingen maskinell utrustning. Företagets intäkter kom huvudsakligen från grossistförsäljning. Att färdigställa en smyckesbeställning var då en arbetsintensiv process. Teknikern behövde skapa en unik gjutform för varje order och genomföra en rad tidskrävande moment innan smycket var klart. Dessutom innebar försäljningsarbetet ofta mycket pappershantering och resor. I dag är A. Kimonas Jewellery Workshop specialiserat på att skapa och reparera smycken, med ett brett utbud av handgjorda och skräddarsydda alternativ. Verksamheten drivs som ett familjeföretag med fyra medarbetare – däribland makarna Angeli och deras son Harris. Företaget har numera både fysisk butik och e-handel, vilket gör det möjligt att nå ut till en bredare kundkrets.





Omställning till hållbarhet

Utöver uppgraderingen av utrustningen har olika metoder, både enkla och mer avancerade, successivt integrerats i företagets dagliga verksamhet. Särskilt under de senaste 15 åren har familjen Angelis smyckesverkstad genomgått omfattande förändringar som har förbättrat resultaten avsevärt, både ekonomiskt och miljömässigt. På senare år har Kimonas son Harris trätt in i verksamheten och tillfört nya idéer, inte bara för att utveckla sortimentet av produkter och tjänster, utan också för att göra familjeföretaget mer hållbart. Nyligen har han introducerat 3D-design och 3D-utskrift i smyckesproduktionen, en innovation som redan har förändrat företagets arbetssätt i grunden.



A. Kimonas Jewellery Workshop på 90-talet

Kemiska ämnen

Det första exemplet rör de kemikalier som traditionellt används inom guldsmedsyrket. Under årens lopp har skadliga rengöringsmedel, såsom syra och borax, successivt ersatts eller modifierats för att minska deras negativa påverkan på både människors hälsa och miljön. Som Kimonas Angeli förklarar har de flesta av dessa ämnen bytts ut mot mer hälsosamma och miljövänliga alternativ. Företaget fattade dessutom ett medvetet beslut att välja de mest hållbara kemikalier som fanns tillgängliga, även när dessa alternativ innebar högre kostnader.

Maskiner

Under årens lopp har det kontinuerligt introducerats ny utrustning inom smyckesbranschen, men företaget har inte alltid haft den ekonomiska flexibiliteten att investera i kostsamma toppmodernerna



maskiner. Kimonas var dock medveten om att företaget behövde förbli konkurrenskraftigt när det gäller teknik och verktyg. Därför har verksamheten successivt uppgraderat sin utrustning, med maskiner som förbättrar centrala arbetsmoment, samtidigt som de håller sig inom butikens budgetramar. Det senaste tillskottet, 3D-design- och utskriftsutrustning som införts av Harris Angeli, har effektiviserat flera processer och öppnat nya kommersiella möjligheter för familjeföretaget.

Mot denna bakgrund har den tekniska uppgraderingen lett till flera konkreta fördelar:

- Säkrare och mer miljövänliga metoder i företagets dagliga kärnverksamhet
- Tidsbesparande processer vid tillverkning och reparation av smycken, vilket ökar produktionsvolymen och antalet fullföljda beställningar
- Avsevärt lägre energikostnader och andra driftsrelaterade utgifter



A. Kimonas Jewellery Workshop har investerat i dyrare men mer energieffektiva maskiner

Digitalisering

En annan viktig del av Harris Angelis bidrag till företagets gröna omställning är en rad digitaliseringsåtgärder. Framför allt har företaget lyckats kraftigt minska sin pappersförbrukning, och i vissa fall helt eliminera behovet av papper. Detta har möjliggjorts genom digitalisering av en rad administrativa uppgifter, vilket också har effektiviserat processer som tidigare krävde både mycket papper och tid. Företaget driver numera även en e-butik som etablerat en stark digital närvaro. Den har redan attraherat nya kunder och genererat beställningar, både från Cypern och internationellt.



Andra metoder

I samband med omställningen har familjen även infört ett antal enklare, men minst lika viktiga, rutiner. Exempelvis har konventionella glödlampor ersatts med LED-belysning, och återvinning har blivit en självklar del av verksamheten. Den gröna omställningen av företaget har varit ett gemensamt åtagande där alla medlemmar i familjen Angeli har bidragit. Var och en har på sitt sätt engagerat sig för att skapa ett mer hållbart företag.

Hinder längs vägen

Enligt båda intervjupersonerna var de största utmaningar som företaget behövt hantera följande:

1. Finansiella begränsningar—utöver de betydande investeringar som familjeföretag i branschen redan gör i säkerhetslösningar och specialutrustning för att skydda sina lager.
2. Tidsåtgång för att anpassa sig till ny teknik—samtidigt som man kontinuerligt behöver hålla sig uppdaterad. När personalen just har vant sig vid en viss maskin eller metod, dyker ofta nya tekniker och utrustningar upp, vilket kräver ytterligare anpassning.



Den fysiska butiken för A. Kimonas Jewellery Workshop numera



Lärdomar och åtgärder att beakta

Om Kimonas Angeli hade haft möjlighet att göra något annorlunda, skulle han ha uppgraderat företagets maskinpark tidigare och bekantat sig med ny smyckesteknik redan i unga år. Detta hade förstås endast varit möjligt om det inte funnits ekonomiska, tidsmässiga eller andra begränsningar.

Harris Angeli menar å andra sidan att den yngre generationen kan påverka organisationer i positiv riktning genom att införa förändringar – stora som små. Samtidigt betonar han att det inte är åldern som avgör vilka avsikter en entreprenör har, utan individens principer och etiska förhållningssätt.

I dag kan ett tydligt miljöansvar dessutom gynna ett företag både genom ökad resurseffektivitet och bättre lönsamhet. Men att genomföra en grön omställning i ett familjeföretag kräver också betydande investeringar i både tid och pengar.

Om Harris hade haft möjligheten skulle han själv ha genomfört många av de förändringar som redan skett – eftersom de visat sig ha positiv effekt på flera nivåer. Han understryker dessutom vikten av livslångt lärande och fortbildning inom familjeföretag, för att kunna följa med i teknikens och marknadens utveckling.



Reflektioner

- Vilka nya trender och tekniker kan jag ta till mig för att samtidigt stärka företagets lönsamhet och integrera mer miljövänliga metoder?
 - Hur kan jag säkra finansiering som möjliggör tidig implementering av dessa tekniker, före mina konkurrenter, utan att riskera företagets ekonomiska stabilitet?
-



1.5 S & A Sofokleous Bakery

Land: Cypern	Miljöanpassning av processer: Energieffektivitet, avfallshantering Grönare arbetsplats: Hållbar konsumtion
Företagsstorlek antal med anställda: Cirka <10	Företagsstorlek med omsättning: Cirka <€2 miljon
Intervjuade personer: Innehavare (äldre generation) Efterträdare (nästa generation)	Bransch: Parti- och detaljhandel

Bakgrund

Historien om S & A Sofokleous Bakery började 2013, mitt under den ekonomiska krisen på Cypern – en tid då många familjer stod inför stora utmaningar. Herr Sofoklis, som arbetade på ett företag inom mjölproduktion, och hans fru, som var anställd vid ett läkemedelsföretag, hade länge närt en gemensam dröm: att starta ett eget familjeföretag. Med en passion för bakning, rotad i hennes mångåriga erfarenhet av bageriarbete och hans expertis kring mjöl, tog de chansen när ett bageri i Ypsonas blev till salu. Detta blev starten på deras gemensamma entreprenörsresa.

De första åren var långt ifrån enkla. Att kombinera långa nätter vid bakugnen med dagjobb krävde både beslutsamhet och hårt arbete. Paret bakade nätterna igenom och drev verksamheten under dagarna. Deras tre barn, trots sin unga ålder, hjälpte till så gott de kunde – särskilt under intensiva högtider – och bidrog till att skapa den familjeanda som än i dag präglar verksamheten.

Redan 2014 började bageriet blomstra, vilket gjorde att en av dem kunde gå över till att arbeta heltid i företaget. Med tiden stärktes verksamheten ytterligare, och 2022 valde även Sofoklis att lämna sin tidigare anställning för att satsa fullt ut på bageriet. I dag driver paret bageriet tillsammans med sina två yngsta barn, som har tillfört nya idéer och moderna arbetssätt, i harmoni med företagets traditionella fokus på kvalitet och omtanke.

Genom åren har S & A Sofokleous Bakery blivit en uppskattad del av samhället i Ypsonas. Med lojala kunder som känner sig som en del av familjen, levererar bageriet bröd, bakverk och tårter av högsta kvalitet, ett levande bevis på motståndskraft, familjesamarbete och ett djupt engagemang för sitt hantverk.



S & A Sofokleous Bakery i Limassol



Omställning till hållbarhet

Familjens engagemang och styrning

Familjens engagemang har varit avgörande för S & A Sofokleous Bakerys hållbarhetsresa och speglar ett arbetssätt som bygger på samarbete, öppen kommunikation och gemensamma värderingar. En viktig vändpunkt kom när den yngste sonen, Michalis, anslöt till verksamheten och förde med sig en stark passion för miljöförvaltning. Hans förslag, att kompostera matrester, skänka bort osålt bröd och införa miljövänliga förpackningar, möttes inledningsvis av tvekan från föräldrarna, som oroade sig för kostnader och praktisk genomförbarhet. Men Michalis envishet och engagemang övertygade till slut hela familjen. Föräldrarna, Anna och Sofoklis, visade öppenhet för den yngre generationens perspektiv och lyckades balansera sin erfarenhet med barnens nya idéer. Detta inkluderande förhållningssätt fördjupade familjebanden och skapade en gemensam vision för företagets framtid.

Familjens hållbarhetsinsatser sträckte sig också utanför den egna verksamheten. Genom små men meningsfulla åtgärder, som att uppmuntra kunder att använda återanvändbara väskor och främja hållbara val, inspirerade de även andra att anta mer miljömedvetna vanor. Trots utmaningar som höga initialkostnader för energieffektiv utrustning, visade det sig att de långsiktiga vinsterna, både ekonomiska och miljömässiga, gjorde investeringarna väl värda.

Resan mot hållbarhet på S & A Sofokleous Bakery har präglats av stegvisa och praktiska åtgärder, snarare än stora, omvälvande förändringar. Bageriet har inte genomfört några dramatiska initiativ, som att installera solpaneler eller byta till eldrivna leveransfordon, delvis på grund av begränsningar kopplade till den hyrda lokalen och andra omständigheter. I stället har familjen fokuserat på



genomförbara och effektiva förbättringar, i linje med sina värderingar och den nära relationen till lokalsamhället.

Stöd till lokala leverantörer

Hållbarhetsresan inleddes med en granskning av ingrediensernas ursprung. Genom att välja lokalt producerat mjöl, färskra råvaror, cypriotiska ostar och honung kunde bageriet både minska miljöpåverkan från långväga transporter och samtidigt stödja lokala jordbrukare och producenter. Detta arbetssätt stärkte relationerna inom den lokala ekonomin och låg väl i linje med familjens värderingar kring kvalitet, hållbarhet och samhällsengagemang.

Energieffektivitet

Energiförbrukningen i bageriet har länge varit en utmaning, särskilt med tanke på ugnarnas höga energibehov. För att minska sin påverkan har familjen investerat i energieffektiv utrustning. Parallellt har vatten- och elbesparande åtgärder införts i hela verksamheten och blivit en naturlig del av det dagliga arbetet, ett tydligt tecken på att hållbarhet genomsyrar deras rutiner.

Den gröna omställningen på S & A Sofokleous Bakery visar hur ett litet familjeföretag kan integrera hållbara metoder steg för steg. Varje åtgärd, hur liten den än kan verka, speglar familjens övertygelse om att hållbarhet både gynnar planeten och stärker banden till det lokala samhället.

Avfallshantering

Avfallshantering har varit ett annat centralt fokusområde i bageriets hållbarhetsarbete. Genom förbättrad planering har mängden matrester minimerats, och osålda varor skänks bort för att motverka matsvinn. Som ett ytterligare steg för att minska användningen av engångsplast har kunderna uppmuntrats att ta med egna återanvändbara påsar.



Några av de många produkter som bageriet har att erbjuda



Lärdomar och åtgärder att beakta

Resan mot hållbarhet på S & A Sofokleous Bakery har varit en gradvis process som tydligt visar kraften i små, stegvisa förändringar. I stället för att genomföra en total översyn på en gång, valde familjen att arbeta metodiskt och införa hållbara metoder över tid. Det gjorde det möjligt att genomföra förändringarna effektivt och utan att överbelasta resurserna. Öppna familjediskussioner och inkluderande beslutsfattande var avgörande under processen. De främjade innovation och underströk värdet av samarbete och gemensamt ansvar.

De gröna initiativen har dessutom förbättrat bageriets anseende i Ypsonas. Kunder har visat uppskattning och förtroende, och vetskapen om att verksamheten bidrar positivt till miljön har blivit en källa till stolthet och motivation för familjen. Kundengagemanget har också varit centralt: genom sitt tydliga hållbarhetsfokus har bageriet inspirerat många att införa mer miljövänliga vanor – som att ta med återanvändbara påsar. Denna ömsesidiga värdegrund har fördjupat relationen mellan bageriet och lokalsamhället.

Även om hållbarhetsresan varit meningsfull, har den inte varit utan utmaningar. Den initiala investeringen i energieffektiv utrustning krävde både tid och engagemang för att identifiera rätt lösningar. På lång sikt har dock dessa insatser visat sig väl värda mödan – med konkreta ekonomiska besparingar och tydliga miljövinster som resultat.



Reflektioner

- Vilka är för- och nackdelarna med att införa en viss grön praxis i min verksamhet? Överväger de potentiella långsiktiga fördelarna de risker som är förknippade med en sådan förändring, eller kan riskerna vara större än nyttan?
- Om riskerna bedöms som betydande, vilka åtgärder kan vidtas för att minska dem? Hur kan mitt företag fortsätta utvecklas och samtidigt bli mer hållbart?

FALLSTUDIER | AVFALLSHANTERING





2.1 KSL TRADING AB

Land: Sverige	Miljöanpassning av processer: Avfallshantering Grönare arbetsplats: Hållbar konsumtion
Företagsstorlek antal med anställda: <50	Företagsstorlek med omsättning: Cirka < 10 miljon
Intervjuade personer: Innehavare (äldre generation) Efterträdare (nästa generation)	Bransch: Parti- och detaljhandel



Bakgrund

KSL Trading AB grundades 1997 och förvärvades 2012 av Peter Jonsson tillsammans med en delägare utanför familjen. Båda hade arbetat inom träbranschen sedan 1994 och ville byta inriktning i karriären. År 2014 anslöt sig Peters son, Linus Jonsson, till företaget i en säljroll. Fyra år senare, 2018, köpte Linus ut den externa delägarens andel och tog över 50 % av aktierna. Efter flera års nära samarbete mellan far och son överlämnade Peter så småningom vd-rollen till Linus, som idag är majoritetsägare med 51 % av aktierna. Peter är fortsatt aktiv i bolaget, med fokus på affärsutveckling.

Peter och Linus är de enda familjemedlemmarna som är involverade i företaget. Övriga familjemedlemmar, däribland Peters fru och två andra söner, arbetar inom utbildningssektorn och har ingen koppling till verksamheten. Under Peter och Linus gemensamma ledarskap har företaget vuxit kraftigt: från en omsättning på cirka 19 miljoner kronor år 2012 till 107 miljoner kronor år 2024. KSL Trading AB är en grossist av trämaterial med starka och långsiktiga relationer i sin försörjningskedja. Kunderna finns främst i Sverige, exempelvis Norrebo Träindustri AB, ett annat familjeföretag i regionen, medan leverantörerna i huvudsak är baserade i andra europeiska länder, särskilt i Tyskland.

Utöver Peter och Linus, som är företagets huvudägare och ledande befattningshavare, är även personer utanför familjen djupt involverade i KSL:s affärsbeslut. En nyckelperson i detta sammanhang är Helena Johanson, en extern chef med särskilt ansvar för hållbarhetsfrågor. Helena och Linus identifierar tillsammans potentiella hållbarhetsinitiativ i samarbete med resten av ledningsgruppen. När ett projekt har utformats, presenteras det för styrelsen, där Peter, Linus och två externa styrelseledamöter (utanför familjen) fattar beslut genom omröstning. Även om Peter och övriga styrelseledamöter inte är direkt involverade i det operativa hållbarhetsarbetet på samma sätt som Helena och Linus, uttrycker samtliga ett tydligt ansvarstagande. För dem är hållbarhet inte bara ett val, det är ett affärskrav. Detta gäller särskilt för ett grossistföretag som KSL Trading AB, som befinner sig i mitten av en värdekedja och därmed påverkas av tryck både från uppströms



leverantörer och nedströms kunder. Dessa aktörer efterfrågar i allt högre grad hållbarhetsdata kopplad till de produkter och tjänster de köper in eller säljer vidare. Som svar på dessa förväntningar har familjen Jonsson betonat vikten av interorganisatoriskt samarbete. KSL arbetar aktivt tillsammans med både kunder och leverantörer för att integrera hållbarhet i affärsmodellen och skapa ömsesidigt värde längs hela försörjningskedjan.



Omställning till hållbarhet

Rapportering och certifiering

KSL:s hållbarhetsresa inleddes med införandet av miljörapportering och certifiering. Detta inkluderar spårning av växthusgasutsläpp i produktionsledet, FSC-certifiering (Forest Stewardship Council) av trämaterial samt utfärdande av EPD (Environmental Product Declaration). Sådan information och dokumentation efterfrågas i allt högre grad av både kunder och leverantörer

inom branschen, exempelvis av Norrebo, en av KSL:s nyckelkunder, som behöver kunna bevisa att deras egna produkter, som möbler, uppfyller hållbarhetskrav. Enligt Linus innebär detta att familjeföretaget skulle riskera att förlora betydande affärspartners till konkurrenter som kan tillhandahålla denna typ av hållbarhetsinformation, om man inte själv kan leverera det. Trots begränsade resurser väljer KSL därför att fokusera sina insatser där de gör störst skillnad, framför allt genom att övervaka och rapportera miljöavtryck för produkter som är kopplade till större kunder och leverantörer.

KSL:s hållbarhetsresa inleddes med införandet av miljörapportering och certifiering. Detta inkluderar spårning av växthusgasutsläpp i produktionsledet, FSC-certifiering (Forest Stewardship Council) av trämaterial samt utfärdande av EPD (Environmental Product Declaration). Sådan information och dokumentation efterfrågas i allt högre grad av både kunder och leverantörer inom branschen, exempelvis av Norrebo, en av KSL:s nyckelkunder, som behöver kunna bevisa att deras egna produkter, som möbler, uppfyller hållbarhetskrav. Enligt Linus innebär detta att familjeföretaget skulle riskera att förlora betydande affärspartners till konkurrenter som kan tillhandahålla denna typ av hållbarhetsinformation, om man inte själv kan leverera det. Trots begränsade resurser väljer KSL därför att fokusera sina insatser där de gör störst skillnad, framför allt genom att övervaka och rapportera miljöavtryck för produkter som är kopplade till större kunder och leverantörer.



Bygga en ny lagerlokal

Företaget har påbörjat bygget av ett nytt lager med förbättrad design och infrastruktur, i syfte att utöka produktionskapaciteten och få bättre kontroll över energiförbrukningen. Den nuvarande lagerbyggnaden, som uppfördes på 1950-talet, har begränsad kapacitet och bristande isolering, något som skapat utmaningar både ur driftsperspektiv och ur ett hållbarhetsmässigt hänseende. När den nya lagerbyggnaden står klar 2025 planerar familjen att installera ytterligare en maskin för att öka produktionskapaciteten. Det nya lagret kommer även att utrustas med ett förbättrat uppsamlingssystem för trädamms som uppstår vid bearbetning av trämaterial. Genom att effektivt återvinna detta trädamms kan företaget inte bara minska sitt avfall utan även skapa ett nytt intäktsflöde genom merförsäljning. Den nya byggnaden kommer också att ha avancerad isolering för att minimera energiförluster, samt sensorstyrd belysning för att optimera energianvändningen i lagerverksamheten.



Plan för den nya lagerlokalen

Eftersom KSL Trading AB har både internationella kunder och leverantörer är det avgörande att företaget förhåller sig till internationella regelverk—särskilt EU-direktiv—snarare än enbart svenska föreskrifter. Därför betonar familjen vikten av fortsatt samarbete över organisationsgränserna. I synnerhet lägger man stor vikt vid att samla in relevant data från kunder och leverantörer och bedöma vilka uppgifter som är väsentliga för den egna hållbarhetsrapporteringen. Det interorganisatoriska informationsflödet ses som centralt för att kunna leva upp till kraven från både marknaden och myndigheter.

I samband med flytten till det nya lagret planerar KSL att identifiera ytterligare möjligheter att minska sitt miljöavtryck. När de nya lokalerna är i drift vill familjen gå bortom enbart energieffektivisering och även utforska möjligheter att använda förnybara energikällor. Bland de



initiativ som övervägs finns installation av solpaneler på det nya lagrets tak, samt övergång till logistikpartners som använder eldrivna transportfordon för distribution av företagets produkter.



Lärdomar och åtgärder att beakta

Under hållbarhetsresan har KSL:s medarbetare gång på gång lyft fram den *avgörande roll som familjen—särskilt ägarna och vd:n—*spelar för att driva hela initiativet. Som Helena uttryckte det: utan familjens stöd hade det varit svårt för det operativa teamet att skapa engagemang bland övriga medarbetare för att genomföra hållbarhetsåtgärderna. Det var först när det stod klart att familjen, högsta ledningen samt flera av företagets största kunder och leverantörer stod bakom initiativen som medarbetarnas engagemang började växa. Det gradvisa deltagandet i implementationen speglar hur viktigt det är med ledarskapets tydliga ställningstagande i förändringsprocesser, särskilt när det gäller hållbarhet.



En annan viktig reflektion handlar om hur företaget svarar upp mot *sina intressenters förväntningar*. Linus har betonat att hållbarhetsarbetet är avgörande för att hålla företaget levande och relevant i relation till kunder, leverantörer och andra nyckelaktörer. För små och medelstora familjeföretag som KSL och Norrebo, som ofta har begränsade resurser, är det särskilt viktigt att strukturera och organisera sina hållbarhetsinsatser på ett strategiskt sätt. I stället för att sprida resurser över ett stort antal hållbarhetsområden, bör dessa företag fokusera på de frågor som är mest relevanta för deras verksamhet – särskilt i relation

till sina viktigaste intressenter. Genom att prioritera områden som har störst betydelse för exempelvis kunder och leverantörer kan familjeföretag maximera effekten av sina insatser och samtidigt bygga förtroende och långsiktiga affärsrelationer.

När KSL planerar för framtida hållbarhetsinitiativ brottas familjeföretaget med frågan om hur man ska balansera sina egna ekonomiska mål med FN:s globala mål för hållbar utveckling (Agenda 2030). Samtidigt som företaget vill fortsätta utveckla sina produkter och öka sina intäkter, finns det en oro för att framtida tillväxt kan leda till ökad organisatorisk byråkrati – vilket i sin tur skulle kunna försvaga deras förmåga att snabbt anpassa sig till förändringar i kunders behov och marknadsförutsättningar. Denna spänning mellan långsiktig hållbarhet och bevarad flexibilitet är ett återkommande tema i KSL:s strategiska överväganden inför framtiden.



Reflektioner

- Hur ser familjemedlemmar och högsta ledningen på den gröna omställningsprocess som företaget står inför? Vilka drivkrafter, farhågor eller mål har de i samband med denna förändring?
 - Hur kan företagets olika intressenter tänkas reagera på den planerade gröna omställningen? Vilka möjligheter och utmaningar kan uppstå i relationen till kunder, leverantörer, medarbetare och andra aktörer?
-



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

Land: Italien	Miljöanpassning av processer: Avfallshantering
Företagsstorlek antal med anställda: >10	Företagsstorlek med omsättning: < 2 miljon
Intervjuade personer: Innehavare (nästa generation) Syskon	Bransch: Tillverkning



Bakgrund



Företaget Orditura Paola Di Grazzini Fausto Srl grundades 1974 i Prato, en av Italiens ledande städer inom textilsektorn, av Faustos föräldrar. När Fausto avslutade sina gymnasiestudier och fadern närmade sig pensionen, tog han själv plats i företaget. Under hans ledning omdefinierades företagets mål för att bättre möta dåtidens marknadsbehov, och verksamheten började specialisera sig på tygprovtagning. Den nya inriktningen krävde både större lokaler och tekniskt kvalificerad personal, vilket ledde till att verksamheten flyttades till en ny byggnad. Som Fausto själv beskriver det:

“Jag började på egen hand, och företaget växte med mig.”

I dag har företaget sex anställda. Faustos fru, Sabrina, är en icke-operativ delägare och driver ett eget företag inom reklambranschen. Hennes insikter om nya marknadstrender gör henne till ett viktigt stöd i företagets strategiska beslut, särskilt i frågor som rör digitalisering och gröna innovationer.



Omställning till hållbarhet

För tre år sedan tog företaget beslutet att satsa på en rad miljörelaterade hållbarhetscertifieringar, ett steg som inte var helt okomplicerat. Initiativet inleddes i en period då intresset för den här typen av processer fortfarande var svalt i branschen. Enligt Fausto var beslutet främst kopplat till nya marknadskrav. För att möjliggöra fortsatt samarbete med företagets huvudmän—som själva agerar som underleverantörer—krävdes att Orditura kunde uppfylla de certifieringsstandarder som numera är norm inom textilsektorn. Sabrina understryker att det inte enbart handlade om yttre krav. Båda hade redan länge haft ett starkt miljömedvetande, och möjligheten att förena sina



värderingar med de nya branschförväntningarna gjorde valet naturligt. Kombinationen av inre övertygelse och yttre efterfrågan blev drivkraften bakom omställningen.



Fausto och Sabrina

Företaget har erhållit certifieringen Global Recycle Standard (GRS). Denna standard erkänner vikten av återvinning för utvecklingen av en hållbar produktions- och konsumtionsmodell, för att uppmuntra minskad resursförbrukning (jungfruliga råvaror, vatten och energi) och höja kvaliteten på återvunna produkter. GRS innebär att man utfärdar en miljödeklaration som verifierats av tredje part och som garanterar att produkterna innehåller återvunnet material—både halvfabrikat och färdiga produkter—att spårbarheten upprätthålls genom hela produktionsprocessen, att användningen av kemikalier begränsas, och att miljömässiga och sociala kriterier uppfylls i alla led av produktionskedjan, från materialåtervinning till efterföljande tillverkningssteg och märkning av den färdiga produkten.

Företaget har även erhållit två andra viktiga certifieringar. Den första är Global Organic Textile Standard, som innebär att en tredjepartsverifierad miljödeklaration utfärdas, vilken intygar innehållet av naturfibrer från ekologiskt jordbruk i både mellan- och slutprodukter, bibehållen spårbarhet genom hela produktionsprocessen, begränsningar i användningen av kemiska produkter, samt efterlevnad av miljömässiga och sociala kriterier i alla led av produktionskedjan –



från skörd av naturfibrer på fältet till de efterföljande tillverkningsstegen och märkningen av den färdiga produkten.

Den andra är Responsible Wool Standard (RWS), en frivillig global standard som fokuserar på djurens välbefinnande och den mark de betar på. Det är en “no mulesing”-certifiering, och för att en produkt ska kunna märkas med RWS måste den innehålla 100 % RWS-certifierad ull. RWS-certifieringen garanterar att ullen kommer från ansvarsfullt skötta fårgårdar, vilket visar att de fem friheterna för djurskydd efterlevs.¹ RWS-standarden säkerställer spårbarhet i hela produktionsprocessen, från boskapsgården till säljaren i den slutliga transaktionen mellan företag, eftersom alla anläggningar måste vara certifierade.

Kostnaderna för att erhålla certifiering var inte obetydliga och innebar löpande utgifter, eftersom de måste förnyas varje år. Innan Fausto inledde den här processen handlade han med andra entreprenörer, och nu har han en mellanhand som kan stödja dem och hjälpa dem i kontakten med certifieringsorganen. De positiva effekterna av denna process syns främst på lång sikt, förklarar Fausto, och i dag har antalet kundförfrågningar ökat – just eftersom företaget är ett av de få i området som har dessa certifieringar.

På grund av den typ av maskiner som används använder företaget endast 100 % grön vattenkraft, vilket har gjort det möjligt att erhålla S4-certifiering. Företaget håller också på att installera ett solcellssystem som kommer att göra det möjligt att generera sin egen el.



Lärdomar och åtgärder att beakta

För att påbörja en grön omställningsprocess är det viktigt att förstå marknadens behov, observera hur företag som är verksamma inom samma sektor agerar och, när det är möjligt, konfrontera dem.

Fausto anser att det är möjligt att investera i miljömässig hållbarhet när det finns en stark vilja inom företaget och ekonomiska möjligheter att investera. Det är viktigt att komma ihåg att sådana investeringar ger avkastning på lång sikt, inte bara i ekonomiska termer, utan även när det gäller företagets rykte. Som Fausto påpekar är det faktiskt så:

¹ frihet från hunger, törst och undernäring; frihet från obehag i miljön; frihet från smärta, sjukdom och skada; frihet från rädsla och stress; frihet att uttrycka normalt beteende.



“Det handlar inte bara om att mitt företag ska kunna tjäna pengar, utan också om att det ska kunna utvecklas och utmärka sig genom excellens och kvalitet.”

Mikro- och småföretag har svårare än medelstora företag att starta gröna omställningsprocesser, eftersom dessa innebär höga kostnader, inte bara ekonomiskt, utan även organisatoriskt och logistiskt. Just därför är det viktigt med samarbete mellan leverantörer och underleverantörer, både i strategiska och ekonomiska termer. Fausto påpekar till exempel att vi, för att få ett certifikat, tidigare har haft en kund som varit villig att stå för en del av kostnaderna. Samarbetet måste vara ömsesidigt. Att kunna presentera en fullt certifierad leveranskedja är ett starkt visitkort för ett större företag. För ett mindre företag är det både en möjlighet och en kvalitetsgaranti som gör att man sticker ut från konkurrenter inom samma sektor som saknar certifiering. Fausto säger:

“Att vi har varit certifierade under de senaste åren har lett till en ökning av förfrågningar från våra kunder, eftersom vi har vissa certifieringar.”

Sabrina konstaterar att det är viktigt, men inte enkelt, att investera i rörlig teknik och maskiner, särskilt i avsaknad av statliga incitament för att stödja företagen i denna omställning. Enligt båda saknas det fortfarande kultur och information som kan hjälpa företag att förstå dessa processer. Men ju längre vi kommer, menar Fausto, desto mer grundläggande kommer denna väg att bli.

Både Sabrina och Fausto påpekar att det fortfarande finns mycket kvar att göra även på statlig nivå, till exempel när det gäller företagets avfallsfilter, som enligt lag klassificeras som specialavfall. Detta medför höga bortskaffningskostnader för företaget, trots att garnet i fråga skulle kunna återföras i produktionskedjan. På samma sätt måste de företag som skulle kunna använda materialet ändå spendera pengar, trots att de i praktiken skulle kunna få det gratis.



Reflektioner

- Vilka är marknadens behov och trender?
- Har jag råd—både ekonomiskt och organisatoriskt—att genomföra en grön omställningsprocess?



2.3 Satturn Holešov

Land: Tjeckien	Miljöanpassning av processer: Energieffektivitet, avfallshantering Miljöanpassning av input: Förnybar input Greening outputs: Hållbar konsumtion
Företagsstorlek antal med anställda: Cirka <50	Företagsstorlek med omsättning: Cirka <€2 miljon
Intervjuade personer: Innehavare (äldre generation) Efterträdare (nästa generation)	Bransch: Vattenförsörjning, avlopp, avfallshantering och sanering



Bakgrund

SATTURN HOLEŠOV är ett familjeägt företag baserat i Zlín-regionen i Tjeckien och har varit verksamt på marknaden sedan 1992. Företagets grundare är Jaromír Tomšů Sr, en av de två verkställande direktörerna. Den andra verkställande direktören är hans fru Renata. Deras son, Jaromír Tomšů Jr, som representerar den andra generationen i företaget, fungerar som ombud. Sonen började i företaget 2023 efter att ha avslutat sina studier och äger för närvarande 10 % av företaget, medan de återstående 90 % fortfarande ägs av hans far.

Bolaget har för närvarande 17 anställda och är huvudsakligen verksamt inom elektronisk kommunikation, tillämpad på projekt inom miljöskydd och förnybara energikällor. Företaget har en egen utvecklingsavdelning och är även involverat i cybersäkerhetsprojekt. Exempelvis använder de flesta sjukhus i Pardubice-regionen en av företagets programvaror inom ramen för säkerhet och krishantering. På samma sätt används deras programvara av Prague City Transport Company för att fördela spårvagnstrafiken.

Båda barnen har varit delaktiga i företaget sedan barnsben, och den yngre sonen, Jaromír Jr., bestämde sig senare för att bli aktivt involverad i verksamheten. Han ser inte bara vinst i företagets arbete, utan även en social nytta.



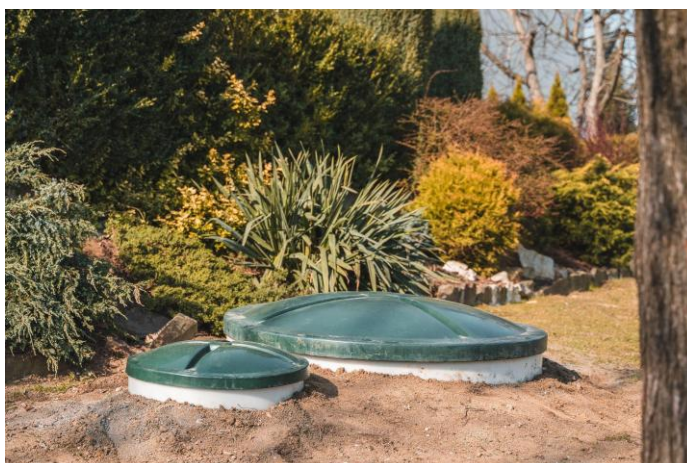


Omställning till hållbarhet

Mellan 2008 och 2010 deltog SATTURN HOLEŠOV i ett forsknings- och utvecklingsprojekt för Tjeckiens industri- och handelsministerium kallat "Decentraliserad avloppsvattenrening med telemetriskt mätsystem för små kommuner". Detta innovativa projekt klarade framgångsrikt det slutliga invändningsförfarandet, och de första reningsverken som en systemlösning för små kommuner introducerades senare under 2018. Under tiden renoverades företagets huvudkontor, och vid det tillfället infördes också ett system för att använda regnvatten för att spola toaletter i företagets byggnad. Som ett resultat av detta minskade förbrukningen av dricksvatten med otroliga 70 %.

Den andra av de ekologiska innovationer som SATTURN HOLEŠOV introducerade var ett solcellskraftverk. Den el som genereras av solcellsanläggningen står än i dag för en avgörande del av SATTURN HOLEŠOVs elförbrukning.

Det tredje viktiga steget i miljöprocessen var den fullständiga värmeisoleringen av hela byggnaden. Detta utfördes som en del av den tidigare nämnda renoveringen av byggnaden, då naturgaspannorna ersattes med kondenspannor. Tack vare fotovoltaik kunde företaget sedan införa decentraliserad varmvattenuppvärmning i byggnaden. Varmvattnet distribueras nu i hela byggnaden för att minimera transportsträckorna från varmvattenkällan till förbrukningsstället. Källan till denna process är fortfarande solceller, eftersom de pannor som värmer vattnet nu också är elektriska. Under dagen tas elen för uppvärmning från solen, och på kvällen är ingen i byggnaden, så det finns i princip inget behov av varmvatten.





Det allra första solcellskraftverket byggdes av SATTURN HOLEŠOV 2009 på det egna företags område. Det här var också den period då solceller i allmänhet blev alltmer populära i Tjeckien. Och eftersom företaget redan då var ett elinstallationsföretag, var det mer än lämpligt att introducera den här solcellslösningen. Förutom den positiva inverkan på miljön var det här steget logiskt för SATTURN HOLEŠOV av en annan anledning. Hela projektet leddes av Jaromír Sr. själv, och han och hans kollegor hade möjlighet att testa och lära sig allt på sin egen byggarbetsplats. Han kunde därför lära sig hur man utformar, budgeterar, bygger och driver solcellssystem under en längre tidsperiod. Vid den tidpunkten kan det här beslutet ha verkat som en affärsrisk, men det visade sig senare vara mycket värt det, eftersom det mellan 2009 och 2012 skedde en så kallad "solboom" i Tjeckien, vilket innebar en enorm utbyggnad av solkraftverk i landet.

De miljöprojekt som SATTURN HOLEŠOV har deltagit i har också gett dem många utmärkelser. En av de viktigaste är Magalhães Strait of Chile Award för innovation och upptäckter med global räckvidd. SATTURN HOLEŠOV har bland annat utsetts till Årets familjeföretag i Tjeckien 2021 i kategorin "småföretag". De är också det enda företaget i branschen som har tilldelats Czech Made Award för systemtelemetri för avlopps- och hushållsvattenreningssystem.

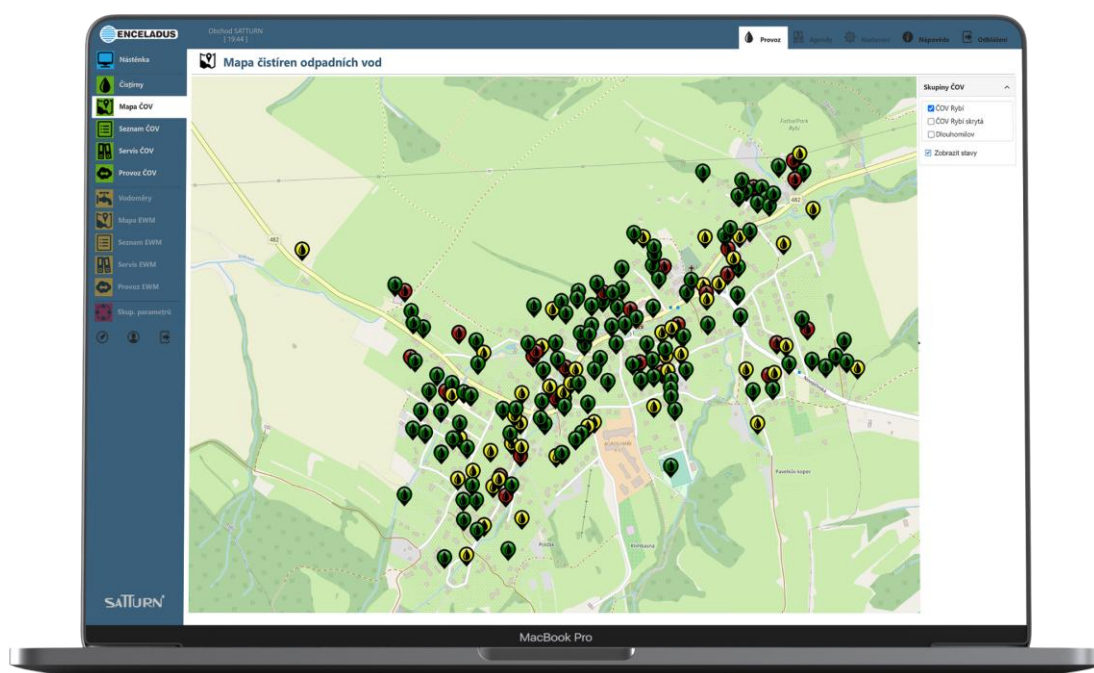


"Jag kan utifrån mitt eget exempel säga att det här är ett förnuftigt och hållbart sätt för företaget – oavsett om vi talar om att använda regnvatten i stället för dricksvatten eller solceller." (Jaromír Sr.)

Företagets ägare är själv mån om miljön – inte bara inom företaget, utan också i staden Holešov, där han är rådgivare och ordförande i energikommissionen. Därför bildas nu en energigemenskap i Holešov, som för samman staden med medborgare och företag, och som senare kommer att erbjuda gemensamt delad el inom denna gemenskap. Jaromír Tomšů Sr. är ansvarig för allt som har



med ekologisk teknik eller ekologiska förfaranden att göra. Han nämner att eftersom hans företag inte är ett storföretag, och eftersom han har fullt stöd av sin familj, är beslutsprocessen inte så krävande. Han rådgör med sin familj på kvällar eller helger om alla stora förändringar. Det fattas inga beslut som inte hela familjen känner till.



Karta över reningsverk för avloppsvatten



Lärdomar och åtgärder att beakta

Alla de ekologiska processer som SATTURN HOLEŠOV har genomfört utvärderas mycket positivt. Jaromír Tomšů Sr. nämner att om han utvärderar inköpet av solpaneler i efterhand, är det enda han skulle ha gjort annorlunda att bygga en större anläggning. Han tillägger dock att även med denna investering kommer deras lilla anläggning att täcka företagets elförbrukning under hela året. På sommaren producerar de energi och förbrukar mindre, medan de på vintern inte producerar energi utan använder de finansiella "reserverna" från sommaren. Sammantaget, för de tolv månaderna, går företaget fortfarande med vinst tack vare att de säljer överskottsel till elnätet.



När det gäller att rekommendera andra företag att genomföra grönare affärsförändringar är båda representanterna tydliga med att de rekommenderar en förändring. Båda är överens om att det viktigaste är att försöka göra det som är vettigt, samhällsnyttigt och hållbart på lång sikt. Avslutningsvis lägger företagets ägare, Jaromír Sr., till det 500 år gamla talesättet från sjömannen Magalhães: *"Du kan inte upptäcka nya oceaner om du inte har modet att lyfta blicken från stranden."*

När han reflekterar över vad man bör tänka på innan man implementerar gröna metoder, tillägger han också att allt inte alltid kan ses ur ett ekonomiskt perspektiv. Även SATTURN HOLEŠOV tog en risk ur ett ekonomiskt perspektiv i början av sin verksamhet, när solcellskraftverk inte var så vanliga. Men nu ångrar man sig inte. Tack vare detta beslut är de i dag inte beroende av en extern elleverantör och kan även täcka eventuella brister i dricksvattenförsörjningen. Företaget gör därför inte bara mer nytta för samhället genom att anta grönare metoder, utan har också stärkt sin energi- och resurssäkerhet med dessa system. Solceller och uppsamling av regnvatten förser dem med allt de behöver för att driva anläggningen där företaget är baserat.

Det viktigaste rådet från familjen Tomšů är att inte vara rädd för att fatta beslut där man inte riktigt kan uppskatta de långsiktiga effekterna. När herr Tomšů införde ett system för att samla in



regnvatten i familjens trädgård, var det många grannar som knackade sig i pannan. I dag, tack vare priserna på vatten- och avloppsavgifter, ser de på hela problemet på ett helt annat sätt.

Som ett företag som har solceller och avloppshantering i sin produkt- och tjänsteportfölj rekommenderar SATTURN HOLEŠOV att man tänker konceptuellt kring en grönare verksamhet. Det innebär att man inte enbart ser till vad som är modernt i dag, utan att man närmar sig frågan i ljuset av tidens och teknikens utveckling – i linje med företagets värderingar och dess framtida tillväxt. För denna typ av investeringar är det inte möjligt att se fem år in i framtiden, utan snarare trettio år eller mer. Det är också viktigt att kommunicera allt på rätt sätt till de anställda och motivera dem att bli mer miljövänliga.



Reflektioner

- Vilken påverkan kommer den gröna omställningen att ha på mitt företag?
-



2.4 Niki's Sweets

Land: Cypern	Miljöanpassning av processer: Avfallshantering Greening outputs: Hållbar konsumtion
Företagsstorlek antal med anställda: Cirka <50	Företagsstorlek med omsättning: Cirka <€2 miljon
Intervjuade personer: Innehavare (äldre generation) Efterträdare (nästa generation)	Bransch: Hotell- och restaurangverksamhet; parti- och detaljhandel



Bakgrund

Nikis projekt startade 1986 i en liten verkstad i byn Agros, i bergsdistriktet Limassol på Cypern. Den övergripande idén bakom Nikis projekt var att använda alla rester från frukt och nötter som familjen konsumerade, för att tillverka traditionella sötsaker – och på så sätt skapa något av ingenting och undvika onödigt avfall. Till en början bestod råvarorna till sötsakerna av rester från körsbär, kvittenfrukter, citroner, äpplen, vattenmeloner och valnötter. Allt eftersom åren gick ökade efterfrågan från lokalbefolkningen och förbipasserande stadigt, tack vare godsakernas höga kvalitet och goda smak. Detta ledde så småningom till att företaget registrerades som ett bolag (Niki Agathocleous Ltd) 1989 och till att verkstaden byggdes ut till ett större utrymme 1992. Under 1996 fortsatte företaget att bredda sitt produktutbud, bland annat med nya sorters traditionella läckerheter och marmelader, och anställde fler medarbetare för att kunna möta den ständigt växande efterfrågan samt nya behov och trender. År 2003 kom ytterligare en expansion som ett resultat av Niki's Sweets framgångar, genom etableringen av en stor



fabrik och en fysisk butik.

Niki's Sweets drivs av Niki Agathocleous själv, med aktiv medverkan av tre av hennes söner: Christos, Marinos och Constantinos. Nikis tre söner har alltid varit "involverade" i familjeföretaget. Med andra ord – medan de växte upp, växte också företaget med dem. Christos, Marinos och Constantinos började bidra till familjeföretaget redan i mycket unga år. Christos minns hur han och hans bröder



hjälpte sin mamma med att märka burkar och förbereda de papperslådor som senare skulle användas för att förvara och sälja företagets produkter. Numera sköter Christos, som har studerat till livsmedelsteknolog, tillsammans med Niki flera administrativa och tekniska aspekter av företaget.

Å andra sidan är Marinos involverad i företagets försäljningsavdelning, inklusive hantering av butiken samt annan kommunikations- och PR-verksamhet. Slutligen bidrar Constantinos, som har en akademisk bakgrund inom ledarskap och management, till familjeföretaget genom både ledarskaps- och försäljningsverksamhet.

Företaget är ackrediterat med HACCP-hälsosystem och ISO 22000-certifieringar och är i dag ett av de mest välkända företagen inom produktion av traditionella läckerheter på Cypern. Företaget exporterar också sina produkter till andra länder, t.ex. Frankrike, England, USA, Egypten, Australien och Japan.



Niki Agathocleous och hennes son Christos, som leder de administrativa aspekterna av familjeföretaget



Omställning till hållbarhet

Niki's Sweets har från första dagen prioriterat cirkulära metoder för att förebygga onödigt avfall. Men under årens lopp har Niki Agathocleous, med hjälp av andra familjemedlemmar, integrerat ett antal nya kreativa sätt att uppnå sitt mål om noll avfall.

Kompostering

För cirka tio år sedan införde familjeföretaget kompostering som ett sätt att undvika avfall genom att använda fruktskal, kärnor och andra rester från de råvaror som används för att tillverka traditionella sötsaker. Företaget tar på sig en avsevärd kostnad för att samla in, transportera och behandla en stor volym fruktbiprodukter i sina egna lokaler, för att de inte ska gå till spillo. Kostnaden blir ännu högre om man räknar in andra alternativkostnader, t.ex. ledningens och personalens tid som ägnas åt denna process. Denna investering är ett medvetet beslut av familjen, som bottnar i deras starka känsla för miljömässig hållbarhet och ansvarsfull resursförvaltning. Slutligen används den framställda komposten som gödningsmedel på de fält med träd som företaget hämtar frukterna till sina produkter från. Detta är ett klassiskt exempel på hur cirkulära metoder kan vara till stor nytta för ett företag.



Skalen från frukterna kommer att användas för kompostering eller utfodring av djur från närliggande gårdar



Återanvändning av fruktrester

Dessutom erbjuds fruktskal och andra rester som foder till familjens djur och till djuren på en närliggande gård. Detta har varit en praxis från Nikis sida sedan dag ett. Som hon sa: *"Vissa rester från specifika frukter har visat sig vara mycket näringsrika för djur. Så varför skulle vi inte dra nytta av det, samtidigt som vi undviker onödigt avfall?"*

För fyra år sedan började företaget dessutom erbjuda en stor volym fruktkärnor till en lokal samarbetspartner för utvinning av en särskild olja, som senare används för medicinska ändamål och vid framställning av kosmetika.

Återvinning

Sedan tio år tillbaka återvinns en stor mängd avfall i samarbete med lokala myndigheter. Företaget har vidtagit alla nödvändiga åtgärder för att samla in och sortera allt återvinningsbart material, vilket har lett till att en avsevärd mängd avfall har kunnat undvikas.

En annan återvinningsmetod gäller det vatten som används i företagets anläggningar. På grund av den höga salthalten i vattnet i Agros bergsområde behandlas det vatten som används för att tillverka produkterna i en avjoniserare. I stället för att slängas används restvattnet till rengöring och andra vardagliga sysslor i fabriksanläggningarna.

Slutsatser

Enligt uppskattningar från intervjupersonerna behandlas cirka 95 % av avfallet på något sätt – genom kompostering, utfodring, bearbetning av oljegruvor och återvinning. Endast de återstående 5 % går till avfall, vilket avser rester och skräp som inte kan behandlas eller bearbetas på något sätt. Det behöver knappast sägas att Niki's Sweets i dag anses vara ett av de mest effektiva företagen på ön när det gäller att förebygga avfall.



Interiören i Niki's Sweets-butik, som erbjuder ett stort utbud av cypriotiska traditionella sötsaker och andra läckerheter



Lärdomar och åtgärder att beakta

Både Niki och hennes son Christos presenterade några konkreta åtgärder som en företagare kan vidta för att underlätta den gröna omställningen i sin verksamhet:

- Sådana drastiska förändringar är aldrig enkla för ett familjeföretag. När företagare uppskattar kostnaden för den initiala investeringen för att införa gröna metoder, blir de ofta avskräckta, särskilt eftersom det ibland saknas en garanterad ekonomisk avkastning på dessa investeringar. Men när man formulerar en långsiktig strategi för företaget blir det tydligt att dessa gröna metoder potentiellt kan innebära betydande fördelar, både för företagets ekonomiska hållbarhet och för miljöns välbefinnande.
- Enligt intervjupersonerna skulle familjeföretaget kunna genomföra ännu fler åtgärder och processer för att skydda miljön. Det som begränsar dessa ansträngningar är de särskilda förutsättningarna på platsen där företaget är verksamt. Byn Agros ligger avlägset från stadskärnorna, vilket skapar en rad svårigheter för korrekt hantering och behandling av avfall. Som de intervjuade uttrycker det: *"Stadsområden ger fler möjligheter att samarbeta med andra enheter och integrera nya metoder."* Trots detta har familjeföretaget lyckats blomstra, även under dessa förhållanden, både när det gäller företagets tillväxt och, vilket är minst lika viktigt i detta sammanhang, när det gäller att integrera och främja miljövänliga metoder för att minimera avfall.



Reflektioner

- När det gäller familjeföretag inom produktion eller tillverkning, hur kan råvaror och biprodukter från dessa material användas för andra ändamål, i syfte att förhindra onödigt avfall?
 - Hur kan andra lokala aktörer i mitt samhälle bidra till att förverkliga mina mål i en grön omställningsprocess?
-

FALLSTUDIER | HÅLLBART FÖRETAGANDE





3.1 Viticultores De Mesa

Land: Spanien	Miljöanpassning av processer: Hållbart jordbruk Miljöanpassning av input: Miljöhälsa och bevarande av ekosystem Greening outputs: Erbjudande av miljöanpassade produkter
Företagsstorlek antal med anställda: >10	Företagsstorlek med omsättning: < €2 miljon
Intervjuade personer: Innehavare (äldre generation) Efterträdare (nästa generation)	Bransch: Jordbruk, skogsbruk och fiske



Bakgrund

Familjen Mesa är en av de mest välkända familjerna i Chiclana de la Frontera – en liten stad i södra Spanien som inte bara är berömd för sina vackra stränder, utan också för att odla en av Spaniens mest traditionella druvsorter – palomino. Familjen Mesa har ägnat sig åt druvodling i årtionden, i minst fyra generationer. I dag äger och förvaltar familjen flera vingårdar i området. De är också delägare i det lokala kooperativa vineriet dit de levererar sina odlade druvor.

I en region där små familjejordbruk är vanliga, står familjen Mesa inför flera utmaningar. En utmaning är svårigheten för mindre odlare som dem att konkurrera med större nationella och internationella företag. Men det finns också en annan utmaning som har hotat deras verksamhet— klimatförändringarna.

Under de rådande förhållandena anser familjen Mesa att hållbarhet inom jordbruket inte bara är ett modeord, utan ett åtagande gentemot jorden och kommande generationer. Jordbrukssektorn blir alltmer medveten om miljöfrågorna, och vinodlingsindustrin tar nu också ett steg framåt genom att anamma hållbara och gröna metoder.



Omställning till hållbarhet

Hållbara jordbruksmetoder

Familjen Mesas vingård har förändrats och anpassats under århundraden av familjeägd druvodling och har alltid strävat efter att möta förändrade förhållanden. När klimatförändringarna nu får synliga effekter, som oförutsägbar nederbörd och torka som påverkar det lokala jordbrukslandskapet, står familjen Mesa inför den svåra uppgiften att skydda sitt familjeföretag och samtidigt anpassa sig till dessa förändringar.

För familjen Mesa handlar bevarandet av vingården inte bara om att hålla företaget igång, utan också om att vårda marken, bevara familjens arv och bygga en hållbar framtid för kommande generationer. Dessa utmaningar har motiverat dem att införa miljövänliga metoder som minskar klimatriskerna och stärker vingårdens motståndskraft. Deras berättelse vittnar om den uthållighet som krävs för att hålla familjetraditionerna levande i en föränderlig värld. Här är några av de viktigaste metoderna de har tagit i bruk.

Vattenhantering och vattenvård

En av de största utmaningarna för familjen Mesa är de förändrade mönstren av nederbörd och torka i regionen, där intensiva regnfall har blivit allt vanligare. Det innebär att mycket av det livsviktiga vattnet snabbt rinner av i stället för att tränga ner i jorden där det verkligen behövs. För att motverka detta har familjen infört terrasser med svag lutning över sina vingårdar. Terrassernas utformning styr vattnets rörelse, vilket gör att det gradvis kan absorberas av jorden och förse druvorna med nödvändig fukt. Konstruktionen minskar även jorderosionen och förhindrar potentiella jordskred genom att låta överskottsvatten rinna av utan att orsaka skador.

“Vattenbesparing har varit ett stort fokus för oss, särskilt med tanke på att effekterna av klimatförändringarna blir allt tydligare i den region där vi bo.” (Angel Mesa Mariscal, tredje generationen)

Skydda och förbättra den biologiska mångfalden på vingårdarna

Familjen Mesa har också satsat på att stärka den biologiska mångfalden i vingårdarna för att främja ett mer robust ekosystem. Att plantera täckgrödor mellan vinraderna är en av deras främsta strategier. Dessa grödor berikar inte bara jorden och förhindrar erosion, utan fungerar också som livsmiljö för nyttiga insekter och vilda djur, vilket bidrar till ett mer balanserat och motståndskraftigt ekosystem. Familjen menar att detta tillvägagångssätt inte bara stärker vinstockarna, utan även förbättrar vinets smakprofil och komplexitet.



De lägger också stor vikt vid beskärning och skötsel av trädkronorna utifrån vingårdens naturresurser—hur mycket vatten, solljus och näringsämnen som finns tillgängliga. Denna genomtänkta, resursmedvetna metod för att hantera trädkronor och beskärning stöder vingårdens långsiktiga hållbarhet.

"För oss innebär stöd till biologisk mångfald att hjälpa vingården att blomstra som en helhet, där alla växter, insekter, druvor och vi människor arbetar tillsammans." (Angel Mesa Mariscal, tredje generationen)

Etiskt förhållningssätt till vinodling

Familjen Mesas vingård följer ett etiskt tillvägagångssätt som respekterar både deras familjeärv och omsorgen om miljön. De kombinerar traditionella metoder som har förts vidare i generationer med hållbara arbetssätt och säkerställer att de gamla traditionerna hedras samtidigt som nya metoder införs för att skydda jorden för framtiden. Deras koppling till marken är djup, och de tror starkt på att bevara dess hälsa för kommande generationer.

"Att ta hand om marken är kärnan i allt vi gör." (Alla Mesa-generationer)

Perspektiv från flera generationer

Familjen Mesas engagemang för sin vingård har bara vuxit sig starkare genom generationerna. Varje familjemedlem bidrar med ett unikt perspektiv, men de delar alla samma grundläggande övertygelse: att vården om marken är kärnan i allt de gör. De håller inte fast vid det förflutna – de vet att klimatförändringar och marknadstryck är verkliga utmaningar, och de är redo att möta dem med en kombination av tradition och innovation.

Familjen Mesas historia är ett sant bevis på respekten för naturen, förmågan att anpassa sig och familjens styrka.



Reflektioner

- Hur kan vår familjs värderingar och traditioner forma vårt förhållningssätt till hållbarhet, och vilka konkreta åtgärder kan vi vidta för att anpassa dessa värderingar till dagens miljöutmaningar, såsom klimatförändringar?
- Vilken roll kan varje generation spela i vår gröna omställning, och hur kan vi skapa lärande mellan generationerna?



3.2 Plojihar

Land: Tjeckien	Miljöanpassning av processer: Energieffektivitet, Resursintensitet, Avfallshantering, Grön marknadsföring/märkning,, Hållbara affärsmodeller Miljöanpassning av input: Förnybar energi, Hållbara råvaror Greening outputs: Erbjudande av miljöanpassade produkter
Företagsstorlek antal med anställda: >250	Företagsstorlek med omsättning: Cirka €10 miljon
Intervjuade personer: Innehavare (äldre generation) Efterträdare (nästa generation)	Bransch: Tillverkning



Bakgrund

Papper har varit Plojgars verksamhetsområde i mer än 130 år. Grundaren av företaget var František Ployhar (född 1864), som utbildade sig till bokbindare och, som brukligt var på den tiden, skaffade sig erfarenhet vid den tysk-franska gränsen. Han grundade företaget Knihařství Ployhar den 4 september 1888 i České Budějovice, och sedan dess har verksamheten förts vidare från generation till generation.

På den tiden betraktades böcker som konstverk, och tillverkningen av dem var ett exceptionellt hantverk. I Ployhar-företagets bokfabrik tillverkades till exempel läderinbundna och förgyllda böcker. I takt med att företaget växte förändrades dess inriktning i enlighet med marknadens och kundernas behov. I början av 1900-talet utvidgades produktionen till att även omfatta kartongtillverkning, det vill säga tillverkning av kartongförpackningar.

Företaget överlevde den stora depressionen på 1930-talet tack vare ägarens ihärdighet och uppfinningsrikedom. Men därefter följde ännu ett hårt slag, den nazistiska ockupationen. Trots att företaget inte hade några resurser att avvara, anställde Bohumil Ployhar ytterligare fem flickor för att rädda dem från att skickas till tvångsarbete i det tyska riket. Som stor nationalist vägrade han att arbeta för Wehrmacht, vilket ledde till att han successivt förlorade både arbetare och materialransoner. Till slut återstod endast fyra familjemedlemmar och en bokbindare i verksamheten.



Bohumil förblev dock en visionär och drömde om att efter kriget inleda en storskalig produktion av lyxiga, handkantade brevpapper i presentaskar samt fotoalbum. Efter andra världskriget utvidgades företagets verksamhet till att även omfatta en avdelning för pappersvaror.



På 1950-talet förlorade familjen Plojhar rätten att äga sitt företag till följd av kommunismens framväxt i landet. Plojhar-företaget tvångsanslöt till ett produktionskooperativ, och ägarna blev vanliga anställda. År 1990, under restitutionsperioden, återgick företaget till familjen Plojhar – men inte utan kostnad: Bohumil Plojhar Sr. tvingades köpa tillbaka verksamheten. Därefter utvidgade han företagets inriktning till att även omfatta papperstillverkning, med särskilt fokus på specialtillverkad kartong.



År 1998 började företagets nuvarande verkställande direktör, Bohumil Plojhar Jr – son till Bohumil Plojhar Sr – sin bana i företaget som chaufför. Under flera år levererade han halvfabrikat och färdiga produkter till kunder. Som blivande ägare började han verkligen från grunden och lärde sig hur företaget fungerade – från produktion, via logistik och lager, till företagsledning.

År 2004 överlämnades företaget till bröderna Plojhar, Bohumil Jr (född 1963) och Petr Plojhar (född 1970). Bohumil avancerade då till butikschef, en roll han innehade fram till 2019. Hans bror Petr lämnade företaget 2017, varefter Bohumil anställde en extern medarbetare för att stötta företagsledningen under 2019. Han blev dock inte nöjd med dennes insatser och valde därför att själv ta över ledningen år 2023. För närvarande pågår ett successivt generationsskifte. Företagets VD är Bohumils son, Jakub Plojhar, representant för den femte generationen, som har fokuserat på att modernisera företaget och förvandla fabriksbutikerna till exceptionella miljöer där shopping blir en upplevelse. Den andra representanten för femte generationen i företaget är Jakubs äldre bror Jan (född 1987), som började i verksamheten 2016 som systemansvarig.



Omställning till hållbarhet

Ekologiska produkter och deras distribution

Bohumil, nuvarande VD och ägare av företaget, har gjort Plojhar till ett ekologiskt inriktat företag. Han har alltid haft ett nära förhållande till miljöfrågor, men det har inte alltid varit enkelt att förena detta synsätt med affärsverksamhetens krav.

Den första idé han utvecklade som innovatör var att ställa om företagets interna transporter, som de fortfarande driver själva, i en grönare riktning. Vid den tiden började marknaden erbjuda fordon som drivs med komprimerad naturgas (CNG). Trots att detta bränsle ännu inte var särskilt etablerat i landet, fattade Plojhar beslutet att konvertera hela fordonsflottan till CNG. På grund av den lägre punktskatten jämfört med bensin eller diesel var de ekologiska—och framför allt de ekonomiska—förutsättningarna för denna omställning mycket fördelaktiga.

Trots att konverteringen av specialfordon till CNG var kostsam, och täckningen av tankstationer ännu begränsad, möjliggjorde det låga bränslepriset att företaget kunde visa positiva ekonomiska resultat för transportverksamheten under en period på fyra till fem år. Med tiden installerade Plojhar även en egen tankstation, och i dag komprimerar de själva naturgasen innan den förs över till fordonen.

Företagets andra miljövänliga satsning handlar om solenergi. Det första solkraftverket byggdes av familjen Plojhar 2016 och har i dag en kapacitet på 90 kW. Plojhar är också FSC-certifierat (Forest Stewardship Council), vilket är en internationell certifiering som garanterar att det material som företaget använder kommer från hållbart förvaldade skogar. Merparten av de material som Plojhar arbetar med är FSC-certifierade.

Plojhar återvinner allt papper som används i tillverkningen av kartongförpackningar och pappersprodukter i så stor utsträckning som möjligt. Den kartong som används kan återvinnas upp till 22 gånger, vilket innebär att produkternas livscykel inte avslutas med sopkärlet. Företaget strävar efter att göra hållbara val i varje beslut, stort som smått.

När produktionsområdet byggdes ut valde Plojhar mer hållbara byggmaterial. Exempelvis används träkonstruktioner i stället för ståltakstolar i lagerhallarna. Dessutom är delar av väggarna i



byggnaderna inte gjorda av tegel utan av pressade halmbrädor. Dessa val visar företagets övertygelse och vilja att ge plats för alternativa material, i kontrast till traditionell betong och stål.

Det faktum att Plojhar inte är ett stort företag har spelat en avgörande roll i alla beslut som har fattats. Företaget har helt enkelt inte haft utrymme att fatta ekologiska beslut som inte också varit ekonomiskt fördelaktiga. En annan viktig faktor som påverkat beslutsfattandet är den omfattande byråkrati som är förknippad med icke-rutinmässiga affärsprocesser.

Båda Plojhars representanter, far och son, är överens om att byråkratin utgör ett stort hinder för företagare, och inte bara i frågor som rör miljömässig omställning. De beskriver de administrativa förfarandena i Tjeckien som "det största hindret för ekonomin i vårt land", och båda bekräftar att det är just byråkratin som varit deras största utmaning i verksamheten.

Bohumil ansvarar för allt som rör ekologisk teknik och miljövänliga metoder. Han har själv föreslagit och drivit igenom besluten om miljövänligare lösningar. Eftersom dessa stämt överens med företagets övergripande struktur har implementeringen kunnat ske utan större friktion. En viktig anledning till detta är att båda generationerna i företaget delar samma gröna värderingar och ser hållbarhet som en central del av sitt arbete.

Den mest positiva faktorn i omställningen har varit det ekonomiska perspektivet. Plojhar var ett av de första företagen i landet att införa CNG-baserad transport. I dag äger företaget fyra lastbilar, en skåpbil och fyra personbilar som drivs med CNG, vilket täcker upp till 95 % av företagets totala transportverksamhet. Detta bidrar i hög grad till att minska utsläppen av förbränningsgaser, aska och andra skadliga ämnen.

Ur ett ekonomiskt perspektiv har besparingarna varit tydliga. Till exempel innebär användningen av CNG-lastbilar att företaget sparar mellan en tredjedel och hälften av de årliga driftskostnaderna för transport. Även de nya fordon som familjen planerar att införskaffa kommer att drivas med CNG, vilket förväntas ge ytterligare ekonomiska och miljömässiga fördelar. Plojhar planerar att även i framtiden fortsätta implementera innovativa tekniker som bidrar till en bättre miljö och därmed behålla sin position som ett långsiktigt hållbart, grönt företag.



Lärdomar och åtgärder att beakta

Båda representanterna för familjen Plojhar är överens om att hållbart företagande för dem är en fråga om övertygelse och genuint engagemang, inte en PR-strategi. Det viktigaste i omställningsprocessen, menar de, är att kommunicera dessa steg tydligt och begripligt, först till företagsledningen och därefter till samtliga medarbetare, så att hela organisationen rör sig i samma riktning.

Den största positiva faktorn i den gröna omställningen har varit det ekonomiska perspektivet. Plojhar var ett av de första företagen i landet att införa CNG-baserade transporter. I dag äger företaget fyra lastbilar, en skåpbil och fyra personbilar som drivs med CNG, vilket täcker upp till 95 % av företagets transportverksamhet. På så sätt minskar företaget avsevärt utsläppen av förbränningsgaser, aska och andra skadliga ämnen. Ur ekonomisk synvinkel har besparingarna varit tydliga: varje lastbil sparar mellan en tredjedel och hälften av sina årliga driftskostnader, motsvarande 200 000 till 300 000 CZK per fordon (cirka 7 800 till 11 800 euro). Den egenutvecklade CNG-tankstationen har varit en viktig del i detta. De fordon som familjen planerar att införskaffa framöver kommer också att drivas med CNG, vilket förväntas ge ännu större ekonomiska och miljömässiga fördelar. Både Bohumil och Jakub är eniga om att de miljöåtgärder som hittills införts har varit fördelaktiga på flera plan.

Bohumil lyfter dock en viktig lärdom: företag som överväger att införa ekologiska processer bör vara beredda på att möta komplexitet i kontakterna med myndigheter. Enligt honom varierar tolkningarna av lagar och regler kraftigt mellan olika tjänstemän, vilket försvårar implementeringen av nya lösningar.

Jakub bekräftar vikten av att göra noggranna kalkyler inför gröna investeringar, men han betonar ännu mer behovet av att närma sig dessa lösningar med ett tydligt värdeperspektiv, inte enbart ekonomiskt, utan också kulturellt och strategiskt. Han rekommenderar företag att ställa frågor som: *"Vill vi verkligen göra detta? Har vi resurserna och kapaciteten? Är detta meningsfullt för oss?"* Att införa hållbarhetsåtgärder enbart på grund av lagkrav eller för att förväntas generera vinst är, enligt honom, inte tillräckligt. Motivation och övertygelse måste vara starkare än utsikten till ekonomisk avkastning.

Plojhar planerar att även i framtiden fortsätta införa innovativa tekniker som bidrar till miljöförbättringar. Ambitionen är att förbli ett långsiktigt hållbart och grönt företag – både i tanke och handling.



Reflektioner

1. Hur kan vi på ett effektivt och inkluderande sätt kommunicera vår omställningsprocess inom företaget, så att alla medarbetare känner sig delaktiga och engagerade?
 2. Vill vi verkligen genomföra denna förändring? Har vi de resurser, den kapacitet och det engagemang som krävs, och är det meningsfullt för oss utifrån våra värderingar och långsiktiga mål?
-

LÄRDOMSPUNKTER OCH ÅTGÄRDER ATT ÖVERVÄGA





LÄRDOMAR OCH ÅTGÄRDER ATT BEAKTA FRÅN FALLSTUDIERN

Den gröna omställningen innebär både en utmaning och en betydande möjlighet för små och medelstora företag (SMF). Genom att aktivt delta i omställningen kan SMF inte bara bidra till en mer hållbar framtid, utan även stärka sin innovationsförmåga och öka sin konkurrenskraft. Nedan presenteras ett antal lärdomar och konkreta åtgärder som små och medelstora företag kan överväga för att proaktivt hantera de sociala konsekvenserna, och samtidigt ta tillvara de möjligheter – som följer med den gröna omställningen.



Förstå vikten av hållbarhet i affärsstrategin

Lärdomspunkter:

- Den gröna omställningen är inte bara en miljömässig nödvändighet – den är också en strategisk möjlighet som kan stärka små och medelstora företags långsiktiga konkurrenskraft.
- Att integrera hållbarhet i affärsmodellen kan bidra till att attrahera kunder, investerare och miljömedvetna medarbetare.

Åtgärder att överväga:

- Revidera företagets vision och kärnvärden för att tydligt inkludera hållbarhetsmål.
- Utforma en konkret färdplan för övergången till affärsmodeller med låg klimatpåverkan, gärna med tydliga milstolpar och ansvarsfördelning.



Investera i grön teknik med en mätbar ekonomisk avkastning

Lärdomspunkter:

- Genom att införa grön teknik—såsom förnybara energikällor, energieffektivisering och smart automation—kan företag minska driftskostnaderna och samtidigt förbättra sin miljöprestanda.
- Investeringar bör bedömas utifrån både ekonomisk avkastning och miljönytta, med hänsyn till möjliga skatteincitament och externa finansieringsmöjligheter.

Åtgärder att överväga:

- Kartlägg energibesparingspotentialen i teknik som solcellssystem, effektiva värme- och kylsystem samt automatiserade processer.
- Följ upp och analysera effekterna, t.ex. minskade kostnader, förbättrad effektivitet, av att implementera gröna lösningar.
- Utvärdera investeringens hela livscykel: från initial kostnad till återbetalningstid och långsiktig miljöpåverkan.



Anta en gradvis strategi för den gröna omställningen

Lärdomspunkter:

- För små och medelstora företag är det avgörande att närma sig den gröna omställningen stegvis, en metodik som minskar den initiala ekonomiska bördan och möjliggör en mer uthållig transformation.
- En gradvis strategi skapar bättre förutsättningar att balansera kortsiktiga kostnader med långsiktiga vinster i form av konkurrensfördelar och effektivitet.

Åtgärder att överväga:

- Utforma en grön omställningsplan med mål på kort, medellång och lång sikt.
- Inled omställningen med lågkostnadsåtgärder, som ökad energieffektivitet, avfallsminimering eller förbättrade rutiner för resursanvändning, och planera därefter för mer kapitalkrävande investeringar.
- Följ upp resultaten i form av besparingar, effektivitetsvinster och operativa förbättringar, som sedan kan användas för att motivera ytterligare satsningar.



Välj rätt gröna lösningar utifrån verksamhet och resurser

Lärdomspunkter:

- Den gröna omställningen kräver sektorsanpassade lösningar. Olika branscher har olika förutsättningar, och de gröna metoderna bör väljas med hänsyn till både affärsmodell och tillgängliga resurser.
- För tillverkningsföretag kan energieffektivitet, automatisering och uppgradering av produktionsteknik vara prioriterat, medan tjänsteföretag kan fokusera på resfria möten, digitalisering och resurseffektiv lokalhantering.

Åtgärder att överväga:

- Identifiera branschspecifika åtgärder: Exempelvis energihanteringssystem inom industrin, återanvändningslösningar inom restaurangbranschen eller digital dokumenthantering inom tjänstesektorn.
- Samarbeta i värdekedjan: Involvera leverantörer, samarbetspartners och kunder för att säkerställa hållbarhet genom hela leveranskedjan. Delade mål kan ge synergieffekter.
- Utforska tillgänglig teknik: Små företag med begränsade resurser kan vinna mycket på att digitalisera arbetsflöden och använda enklare verktyg för resurs- och effektivitetshantering som första steg.



Samarbeta med andra små och medelstora företag och branschaktörer

Lärdomspunkter:

- Samverkan mellan små och medelstora företag, branschorganisationer, leverantörer och lokala myndigheter kan påskynda den gröna omställningen, minska implementeringskostnader och öka effektiviteten i förändringsprocessen.
- Genom allianser och nätverk kan företag dra nytta av stordriftsfördelar, dela på innovationskostnader och utveckla gemensamma lösningar, vilket gör den gröna omställningen mer ekonomiskt hållbar.

Åtgärder att överväga:

- Engagera er i samarbetsinitiativ, exempelvis forsknings- och utvecklingsprojekt, delade logistiklösningar eller kollektiva inköp av grön teknik.
- Utforska partnerskap med andra SMF eller större företag för att samutveckla hållbara affärsmodeller och tekniska lösningar.
- Delta aktivt i branschgemensamma initiativ, såsom hållbarhetskonsortier, näringslivsnätverk eller nationella och regionala program med miljöfokus.



Integrera CSR (corporate social responsibility) som en del av hållbarhetsstrategin

Lärdomspunkter:

- Ett aktivt och genomtänkt CSR-arbete gör det möjligt för små och medelstora företag att bidra till de globala målen för hållbar utveckling (SDG) och möta förväntningarna från en allt mer miljömedveten och värderingsstörd marknad.
- CSR skapar långsiktig värdegrundsförankring, stärker varumärket och bygger förtroende hos både konsumenter och samarbetspartners.

Åtgärder att överväga:

- Initiera lokalt förankrade CSR-initiativ som främjar socialt ansvarstagande, till exempel genom stöd till utbildning, etisk personalpolitik eller inkludering av underrepresenterade grupper.
- Säkerställ att företagets gröna initiativ kommuniceras tydligt och trovärdigt genom marknadsföring, sociala medier och företagskommunikation, i syfte att bygga transparens och engagemang.



Involvera familjen och medarbetarna och skapa en hållbar företagskultur

Lärdomspunkter:

- Den gröna omställningen bygger inte enbart på teknik eller strategi, den kräver aktivt engagemang från hela organisationen. För små och medelstora företag, där relationer och förtroende spelar stor roll, är människorna avgörande för att förändring ska lyckas.
- Ett starkt internt engagemang för hållbarhetsfrågor skapar en kultur präglad av samarbete, delaktighet och innovation.

Åtgärder att överväga:

- Anordna regelbundna utbildningstillfällen och workshops om hållbarhet, där både familjemedlemmar och medarbetare får möjlighet att förstå, bidra till och driva den gröna förändringen.
- Skapa strukturer för att uppmuntra idéer från personalen, till exempel via interna innovationstävlingar, förslagslådor eller återkommande miljöforum. Även små idéer kan leda till stora effekter över tid.



Dra nytta av offentliga incitament och miljöpolitik

Lärdomspunkter:

- EU samt nationella och regionala myndigheter erbjuder en rad ekonomiska och skattemässiga incitament för SMF som investerar i hållbar teknik, energieffektivitet och grön innovation.
- Att identifiera och utnyttja tillgängliga FoU-medel, investeringsbidrag och skattereduktioner kan minska trösklarna för att påbörja eller accelerera den gröna omställningen.

Åtgärder att överväga:

- Håll dig uppdaterad om aktuella finansieringsmöjligheter: t.ex. EU:s gröna fonder (Green Deal, Horizon Europe), nationella omställningsstöd, regionala utvecklingsprogram eller energibeskattningslättnader.
- Samarbeta med erfarna konsulter för att få tillgång till finansieringsmöjligheter och stöd. Samarbeta med externa experter, t.ex. konsulter eller klusterorganisationer, som har erfarenhet av ansökningsprocesser och kan hjälpa till att identifiera rätt stöd för just er verksamhet.



Främja den cirkulära ekonomin och hållbar materialhantering

Lärdomspunkter:

- Små och medelstora företag har mycket att vinna på att införa cirkulära affärsmodeller, genom att minska avfall, sänka kostnader och skapa nya intäktströmmar genom återbruk och återvinning.
- Cirkulär ekonomi möjliggör affärsutveckling inom områden som reparation, återtillverkning och design av produkter med längre livscykler.

Åtgärder att överväga:

- Utveckla en strategi för avfallsminimering och återanvändning inom företaget, exempelvis genom cirkulär produktdesign, insamlingssystem eller interna loopar för materialflöden.
- Identifiera och testa nya affärsmöjligheter kopplade till återvinningsbarhet, produktförlängning eller försäljning av restmaterial till samarbetspartners.



Skapa allianser och samarbeten med andra företag och intressenter

Lärdomspunkter:

- Genom strategiska samarbeten med andra företag, branschorganisationer och offentliga aktörer kan SMF genomföra större hållbarhetsprojekt, dela på kostnader och skala upp innovation.
- Allianser ger tillgång till ny kunskap, gemensam infrastruktur, ökad marknadsnärvaro och bättre möjlighet att påverka politiska rammar.

Åtgärder att överväga:

- Engagera er i lokala, regionala eller sektorspecifika nätverk för hållbar utveckling och grön innovation.
- Sök aktivt samarbeten med likasinnade SMF och större företag i värdekedjan, för att utveckla och testa gemensamma hållbara lösningar, t.ex. inom logistik, energi eller produktutveckling.



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



STÖD TILL FAMILJEFÖRETAG I DERAS ARBETE MED GRÖN
OMSTÄLLNING. UTMANINGAR FÖR ATT BYGGA EN HÅLLBAR EKONOMISK MODELL FÖR SMÅ OCH MEDELSTORA FÖRETAG I EUROPA

2023-1-DE02-KA220-VET-000157996 | PARTNERSKAP FÖR SAMARBETE INOM YRKESUTBILDNING

FINANSIERAS AV EUROPEISKA UNIONEN. DE SYNPUKTER OCH ÅSIKTER SOM UTTRYCKS ÄR ENDAST UPPHOVSMANNENS [UPPHOVSMÄNNENS] OCH UTGÖR INTE EUROPEISKA UNIONENS ELLER EUROPEISKA GENOMFÖRANDEORGANET FÖR UTBILDNING OCH KULTURS (EACEA) OFFICIELLA STÅNDPUNKT. VARKEN EUROPEISKA UNIONEN ELLER EACEA TAR NÅGOT ANSVAR FÖR DESSA.