

FALLSTUDIER

GRÖNA INPUT



Co-funded by
the European Union



INNEHÅLL

Inledning	3
1. HÅLLBARA RÅVAROR	4
1.1 Nuova Saca S.R.L.	5
1.2 Essem Design.....	9
2. FÖRNYBAR EFFEKTIVITET	14
2.1 Elektrofink.....	15
2.2 Dolfi Franco S.R.L.	18
2.3 Salvadori Arte S.R.L.	21
3. HÅLLBAR KONSUMTION	25
3.1 Aveflor.....	26
LÄRDOMSPUNKTER OCH ÅTGÄRDER ATT ÖVERVÄGA	30



Inledning

Gröna företag – ofta benämnda hållbara företag – strävar efter att balansera ekonomiska mål med ansvaret att skydda vår planet. Dessa företag integrerar hållbarhetsprinciper i sin verksamhet och tillämpar metoder som minskar negativ miljöpåverkan, både lokalt och globalt. Det övergripande målet för gröna företag är att minimera sitt ekologiska fotavtryck samtidigt som de bidrar till ekonomisk och social utveckling [\[1\]](#).

I takt med att klimatförändringarnas effekter blir allt mer påtagliga, fokuserar gröna företag på strategier för att minska utsläppen av växthusgaser, en av de främsta orsakerna till global uppvärmning. Genom att implementera hållbara produktionsprocesser och utveckla produkter som främjar en grönare framtid—exempelvis förnybar teknik, cirkulära lösningar och resurssnåla produkter—spelar dessa företag en viktig roll i omställningen till ett mer hållbart samhälle. Även arbetsplatser kan bli en del av lösningen: grönare arbetsmiljöer kan bidra till betydande utsläppsminskningar.

SUFABU-projektet syftar till att stärka nyckelkompetenser hos familjeföretagare som antingen har överlämnat ledarskapet till en ny generation eller befinner sig i en generationsväxlingsprocess – särskilt i frågor som rör införandet av grön teknik och hållbara metoder. På grund av sin storlek har små och medelstora företag, och i synnerhet familjeföretag, ofta begränsade resurser för att initiera och genomföra omfattande gröna omställningar. Projektet tillhandahåller ett heltäckande utbildningssystem, med fritt tillgängliga utbildningsmaterial som stödjer företag i att bygga upp den kunskap som krävs för att påbörja sin hållbarhetsresa. De fallstudier som ingår i projektet illustrerar hur olika familjeföretag har inlett sin gröna omställning. För att ge en tydlig överblick har studierna delats in i tre makrokategorier:

- Förgröningsprocess, metoder och praxis
- Insats för miljöanpassning
- Förgröning av 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:

Förnybar energi

Det är energi som härrör från naturliga källor som fylls på mer än de förbrukas. Solljus och vind, till exempel, fylls ständigt på.

Hållbara råvaror

Hållbara råvaror är den term som används för att beskriva miljöpåverkan från vårt beroende av råvaror. Det handlar om utarmning av naturresurser, föroreningar och andra miljöskador som orsakas av gruvdrift, bearbetning och transport av dessa material.

FALLSTUDIER | HÅLLBARA RÅVAROR





1.1 Nuova Saca S.R.L.

Land: Italien	Miljöanpassning av processer: Resursintensitet Miljöanpassning av input: Hållbara råvaror Grönare arbetsplats: Hållbar konsumtion Grönare produktion: erbjuda gröna tjänster
Företagsstorlek antal med anställda: Cirka 10	Företagsstorlek med omsättning: < €2 miljon
Intervjuade personer: Efterträdare (nästa generation) Partner	Bransch: Annan serviceverksamhet



Bakgrund



Nuova Sa.Ca grundades 2009 efter en uppdelning inom familjeföretaget SACA, som grundades 1971 av Giancarlos far och en tredje person. Med tiden tog Giancarlos farbror (som redan arbetade i företaget) och kusin över företaget som delägare. Kusinerna började arbeta i företaget 2006. Företaget verkade inom två områden: det ena var Giancarlos och hans fars ansvarsområde och gällde behandling med bekämpningsmedel; det andra var hans farbrors och Giancarlos kusins ansvarsområde och gällde klippning av floder, bäckar osv.

2007 blev ett kritiskt ögonblick för företagets framtid. Den tredje delägaren beslutade sig för att lämna företaget och avveckla sina aktier. Detta beslut ledde till en förändring av företagets struktur, vilket slutade med att Giancarlo och hans far lämnade företaget. Nuova Sa.Ca grundades med Giancarlo som ägare. I början fokuserade företaget på behandling med bekämpningsmedel i plantskolor samt på projekt inom infrastruktur (motorvägar) och offentlig förvaltning.

Nuova Sa.Ca föddes således i ett utmanande internationellt sammanhang, präglad av den ekonomiska krisen 2007. Företagets historia innebar dock att Giancarlo och hans far hade en viktig och lojal kundportfölj samt en specialisering inom en underutvecklad sektor.

År 2013 anslöt sig även Giancarlos partner Giada till företaget. Hon tog hand om den administrativa delen av verksamheten och specialiserade sig på att lämna in förslag till anbudsförfaranden.



Tack vare riktad utbildning har Giada och Giancarlo blivit mer medvetna om företagsledning. Som Giancarlo påpekar är byråkratisering och förståelse för affärsprocesser två grundläggande aspekter av god företagsledning i dagens hantverksvärld, jämfört med tidigare.

Företaget har vuxit varje år och har nu sju anställda, inklusive Giadas bror, Giancarlos far och ägaren själv. Idag är företaget specialiserat på skadedjursbekämpning, gnagarkontroll, grönt skydd, planering och förvaltning av grönområden, fågelavvisning samt borttagning av insekter från trä.



Omställning till hållbarhet

Giada, som kom till företaget 2013, utgör en viktig punkt i Nuova Saca. Som ekolog, miljöaktivist och djurrättsaktivist försökte Giada göra företaget grönare när hon började arbeta där.



År 2013 utökade Nuova Saca sina tjänster inom skadedjursbekämpning vid en tidpunkt då lagstiftningsrestriktioner till stöd för miljömässig hållbarhet började införas i sektorn. EU:s lagstiftning om kemikalier och bekämpningsmedel innehåller regler för marknadsföring och användning av vissa kategorier av kemikalier, en rad harmoniserade begränsningar för marknadsföring och användning av farliga ämnen samt protokoll för hantering av allvarliga olyckor och export av farliga ämnen. Det europeiska bekämpningsmedelsdirektivet från 2009 implementerades i Italien genom NAP (National Action Plan) 2014, som reglerar

hela växtskyddssektorn där Nuova Saca är verksamt.

Dessutom tvingar ökad information, miljömedvetenhet och arbetsmarknadens växande fokus på miljömässig hållbarhet företaget att anpassa sig, trots att det verkar i en bransch som i hög grad använder kemikalier.



Växtskyddsmedel och skadedjursbekämpning är inte miljövänliga aktiviteter, men Giada bestämde sig för att ta fram en strategi för hur företaget skulle kunna minimera sin negativa miljöpåverkan. Hon ville förbättra företaget genom att genomföra en liten förändring som återspeglar hennes värderingar. Hon föreslog för Giancarlo att företaget skulle anta mindre miljöskadliga metoder, till exempel genom att välja mer hållbara produkter. De viktigaste åtgärderna som företaget vidtog var följande:

- Att använda växtskyddsmedel som innehåller färre giftiga ämnen.
- Att investera i maskiner och teknik som säkerställer en effektivare användning av kemikalier med mindre miljöpåverkan.
- Att förvärva miljöcertifieringar som gör det möjligt för företaget att övervaka sina index för miljöpåverkan.

I början var Giancarlo mer tveksam än Giada till att påbörja en grön omställningsprocess, av rädsla för att det skulle få negativa konsekvenser för de tjänster som företaget erbjuder (att kvaliteten på tjänsterna skulle försämrats, att kostnaderna skulle öka kraftigt och att förvaltningstiden skulle bli längre). Men han ändrade uppfattning när han märkte hur företaget, tack vare den teknik som används för att applicera produkterna och de investeringar som gjorts i maskiner, nu är mycket effektivare i sin service: om företaget tidigare kunde betjäna tre kunder per dag, kan det idag hantera åtta. Giancarlos far, Luigi, har fullt förtroende för de beslut och åtgärder som hans son har vidtagit.

Dessa investeringar har lett till att företaget har antagit innovativa tekniker och börjat använda det naturen erbjuder: till exempel nyckelpigor, naturliga fiender till en typ av bladlöss som finns i växter. Giada och Giancarlo konstaterar dock att denna typ av tjänst fortfarande är för dyr jämfört med de traditionella metoderna.

Användningen av ekologiska produkter är ett sätt att garantera säkerheten för både de operatörer som utför insatserna, kunderna och den omgivande miljön, genom att minska risken för exponering för giftiga och förorenande ämnen samt skydda människors hälsa och säkerhet. Dessutom kan användningen av ekologiska produkter förbättra insatsernas effektivitet och erbjuda företag i branschen en möjlighet att särskilja sig genom att erbjuda mer hållbara och miljövänliga tjänster. Användningen av ekologiska produkter kan också bidra till att höja företagets anseende, attrahera nya kunder och stärka förtroendet hos befintliga kunder.

Slutligen passar användningen av BIO-råvaror väl in i ett sammanhang av hållbar utveckling och miljöskydd.



Genom den gröna omställningsprocess som inleddes insåg Giancarlo och Giada att åtgärder för att minska miljöpåverkan är möjliga även i en kemikalieintensiv bransch. Det var avgörande att omvandla det som först verkade vara ett problem till en möjlighet.



Lärdomar och åtgärder att beakta

Giancarlo och Giada anser att den gröna omställningen är en långvarig process som fortfarande pågår. Båda konstaterar att den privata marknaden är mindre mottaglig för förändringen än den offentliga sektorn.

Giancarlo anser att ett företag måste analysera kostnaderna för en grön omställningsprocess. Företaget bör bedöma om det har kapacitet att bära och återbetala dessa kostnader. Samtidigt betonar han att en miljövänligare företagspolicy inte enbart är ett ekonomiskt val, utan även ett samhälleligt och etiskt ställningstagande. När det gäller sitt eget företag säger Giancarlo:

***“Den ekologiska produkten är visserligen dyrare, men den ger större sinnesro för mina anställda, som utsätts för färre giftiga ämnen, och för mina kunder, tack vare den högkvalitativa service vi kan erbjuda.*”**

Det är viktigt att förstå hur målmarknaden reagerar, samt att ta hänsyn till kundernas uppfattning och företagets image. Du bör också studera andra företag inom samma sektor och dra lärdom av deras erfarenheter.



- Är vår organisation tillräckligt strukturerad för att genomföra en grön omställning?
 - Hur kommer våra kunder att uppfatta denna omställning?
 - Vilka nya möjligheter kan uppstå genom denna omställning?
 - Hur kan de tjänster vi erbjuder idag förbättras i kvalitet genom den här processen?
-



1.2 Essem Design

Land: Sverige	Miljöanpassning av processer: Grön marknadsföring/ märkning Miljöanpassning av input: Förnybar energi, hållbara råvaror Grönare produktion: erbjuda gröna tjänster
Företagsstorlek antal med anställda: >50	Företagsstorlek med omsättning: < Cirka 10 miljon
Intervjuade personer: Innehavare (nästa generation) Syskon	Bransch: Tillverkning



Bakgrund



Essem Design designar och tillverkar olika produkter för hallinredning, såsom hatthyllor, skohyllor och krokar. Företaget var tidigare en del av ett gjuteri som grundades av Gunnar Bolin, som 1937 designade den första hatthyllan, *Nostalgi*, tillverkad av nedsmält aluminiumskrot. Sedan dess har företaget utvecklat flera klassiska designers, däribland *Classic*- och *Nostalgi*-serierna, vilka fortfarande är företagets mest sålda produkter.

År 2002 tog kvalitetschefen Sten-Roger Bladh över företaget och förvärvade produkträttigheterna genom en avknoppning från gjuteriverksamheten. Han behöll den traditionella hantverksmässiga produktionen i Anderstorp men hade även ambitionen att utveckla nya produkter under namnet Essem Design, med fokus på funktionalitet och hållbarhet. Ungefär vid samma tid började dottern Frida hjälpa till i verksamheten, bland annat genom att montera Dekorativ-galgar och städa kontoret under sina sommarlov.

När Frida avslutade sina studier 2013 bjöd Sten-Roger in henne till ett nytt projekt: att ISO-certifiera företaget inom miljöledning och kvalitetskontroll. Målet var att formalisera företagets kvalitetsarbete genom dokumenterade rutiner. Samtidigt började kunder ställa högre krav på hållbarhetsaspekter i produkterna. Sedan dess har företaget genomgått en omfattande hållbarhetsomställning.

Omställningen tog ytterligare fart när Sten-Rogers son och Fridas bror, Robert, anslöt till företaget 2015 och tog över ansvaret för försäljning och marknadsföring. När båda barnen blev aktiva i verksamheten påbörjade Sten-Roger successionsprocessen genom att successivt överlåta aktier till dem. År 2020 överlämnade han även rollen som VD till Robert, medan Frida tog över som CFO.



Idag sitter båda föräldrarna kvar i styrelsen, tillsammans med en extern ordförande och ytterligare en oberoende styrelseledamot.



Familjen Bladh, inklusive Sten-Roger och hans fru (vänster), Robert (mitten) och Frida (höger)



Omställning till hållbarhet

Hållbarhet i företagets DNA

Redan vid företagets grundande integrerades hållbarhetsprinciper i utvecklingen av den första produkten. Robert beskrev det så här:

“Historiskt sett har vi alltid haft den här typen av produkter. Vår mest sålda produkt är från 1937, och den är tillverkad av återvunnet aluminium och trä. Den är mycket lätt att ta isär och byta ut delar på. Det ligger i vårt DNA.”

Familjen har fortsatt denna hållbarhetstradition genom att ta initiativ som i allt högre grad efterfrågas av kunderna. Dessutom har regeringar som Europeiska unionen (EU) infört ekonomiskt stöd till företag som följer den europeiska gröna given.

Det är avgörande att familjemedlemmarna har ett gemensamt engagemang för att utveckla nya hållbarhetsmetoder. Frida, Robert och Magdalena, produktionschef och icke-familjemedlem, utarbetar tillsammans en årlig hållbarhetsplan som de sedan presenterar för styrelsen. När planen



väl har godkänts, ger deras far sitt fulla stöd till implementeringen, med särskilt fokus på produkter, lokalsamhället och energi.

Produkternas hållbarhet och transparens

Familjen har ända sedan starten varit noggrann med att välja rätt material i produktionsprocessen. Certifieringarna kräver dessutom att de spårar vilka material varje produkt innehåller och håller denna information transparent. Utöver ISO-certifieringar har de också flera svenska certifieringar, såsom Byggvarubedömningen, miljövarudeklarationer och RISE-tester för giftfria och hållbara byggmaterial i Sverige. Dessa certifieringar gör det lättare för dem att visa upp sina hållbara produkter för kunderna.

Familjen har också förnyat produktdesignen för att möjliggöra kompakt förpackning med minimalt tomt utrymme. De har vidare försökt minska sitt miljöavtryck genom att skapa nya produkter av avfallsmaterial och genom att sälja reservdelar. På så sätt kan de effektivisera både transporter och avfallshantering.

De har dock stött på vissa utmaningar i arbetet med att göra produkterna och produktionen mer hållbar. En av de största är de många certifieringssystemen. Olika branscher och kunder har sina egna system, som ofta inte följer samma spåringsrutiner. Till exempel är Byggvarubedömningen främst riktad mot byggsektorn, medan möbelindustrin föredrar ett annat system – Möbelfakta. Familjen prioriterar för närvarande byggcertifieringar eftersom deras största kunder finns inom just den sektorn.

En annan betydande utmaning är den omfattande administrativa arbetsbördan, särskilt när det gäller att samla in relevant data för att korrekt beräkna Scope 1–3-utsläpp och redovisa materialinnehåll för varje produkt. Eftersom företaget har begränsade resurser blir det både kostsamt och tidskrävande att hämta in data från olika leverantörer.

Nära samarbete med lokalsamhället

Familjen har också lagt stor vikt vid samarbetet med det lokala samhället där företaget är verksamt. Det innebär att lokala designers står för produktdesignen, att man samarbetar med lokala leverantörer som använder lokala resurser och att man anlitar lokala transportörer för leverans. Detta gör det möjligt att minska koldioxidavtrycket genom att minska beroendet av importerade material, samtidigt som det stärker det lokala näringslivet. Dessutom bidrar det till att bygga ett starkt svenskt varumärke – något som gynnar familjens anseende på marknaden.



Ökat beroende av förnybar energi



En annan viktig hållbarhetsåtgärd har varit att förändra familjeföretagets energiförsörjning. Sedan 2013 har familjen moderniserat uppvärmningssystemet på anläggningen genom att ersätta oljepannan med bergvärme och gå över till att enbart köpa grön el. Redan 2018 kom en tredjedel av elförbrukningen från solenergi. År 2024, efter att ha byggt en större fabrik med fler solpaneler, täcks hela elbehovet nu av solenergi.



Lärdomar och åtgärder att beakta

När familjen ser tillbaka på dessa erfarenheter kan de identifiera några viktiga lärdomar. Det första är vikten av att vara lyhörd för kundernas efterfrågan och att avgöra om den ligger i linje med familjens egna värderingar. Om så är fallet, rekommenderar familjen att man agerar direkt, genom att samla in relevant data och sätta i gång med projektet i ett tidigt skede, snarare än att skjuta upp flera initiativ och tvingas hantera dem samtidigt under en kort period, vilket lätt kan bli överväldigande. De betonar också att hållbarhetsprojekt tar tid innan de ger verkliga resultat. Som Frida uttryckte det:

“Vi är inga miljöhjältar, men vi försöker göra en insats där vi kan. Det viktigaste är att vidta åtgärder och ta små steg framåt mot våra hållbarhetsmål.”

En annan viktig lärdom är vikten av att ha funktionella team där familjemedlemmar från olika generationer, liksom personer utanför familjen, samarbetar effektivt. Genom att involvera både Frida och Robert i företaget känner deras far förtroende för att de kan dela ansvaret och leda verksamheten i rätt riktning. Robert lyfter dessutom fram värdet av att inkludera personer utanför familjen i hållbarhetsbeslut, eftersom de *”har erfarenheter utanför familjen och kan bidra till bättre samtal och diskussioner i styrelsen.”* Styrelseledamöter, chefer och medarbetare utanför familjen bidrar till att säkerställa att de planerade projekten svarar mot verkliga behov på marknaden.

Frida och Robert har nu fullt ansvar för familjeföretaget. Även om deras hållbarhetsarbete hittills har varit framgångsrikt, kräver nya satsningar resurser, finansiella investeringar, praktisk kunskap och personal, som familjen inte nödvändigtvis har tillgång till. Därför funderar de på hur de ska



kunna utveckla mer hållbara produkter med utgångspunkt i sin befintliga produktportfölj och i samarbete med sina lokala affärspartners. En annan fråga handlar om kommunikation. Många av deras hållbarhetsinsatser – som produktdesign, fabriksinfrastruktur och transporter – sker i det tysta, vilket gör att kunderna kanske inte är fullt medvetna om det arbete som pågår. De funderar därför på hur de bättre kan kommunicera sina hållbarhetsåtgärder, till exempel omfattningen av de växthusgasutsläpp som är kopplade till deras produkter.



Reflektioner

- Hur kan de utveckla mer hållbara produkter utifrån sin befintliga produktportfölj och sitt nätverk av lokala affärspartners?
 - Hur kan de på ett bättre sätt kommunicera sitt hållbarhetsarbete, till exempel när det gäller växthusgasutsläpp kopplade till deras produkter?
-

FALLSTUDIER | FÖRNYBAR EFFEKTIVITET





2.1 Elektrofink

Land: Tysland	Miljöanpassning av processer: Metoder och förfaranden för grönare miljö Miljöanpassning av input: Förnybar energi, energieffektivitet, hållbara affärsmodeller Grönare produktion: Erbjuder produkter och tjänster för grönare miljöer
Företagsstorlek antal med anställda: Cirka < 250	Företagsstorlek med omsättning: Cirka € 10 miljon
Intervjuade personer: Efterträdare	Bransch: Tillverkning



Bakgrund

1994 grundade patriarken ett familjeföretag med endast tre anställda som arbetade med att bygga elektriska ställverk och system för energidistribution. Grundarens barn fick tidigt ett entreprenöriellt tänkande, eftersom affärsfrågor ofta diskuterades hemma. När sönerna tog över företaget underlättades generationsskiftet av att de redan var välbekanta med de anställda. Denna förtrogenhet bidrog till att deras beslut accepterades snabbare än vad som sannolikt skulle ha skett med en extern chef.



Den nya ledningen ansåg det viktigt att behålla ett "utifrånperspektiv" under övergången, att inte ta för givet att allt skulle fortsätta som tidigare. De betonade att den äldre generationen behövde acceptera efterträdarnas beslut, även när dessa skilde sig från deras egna, vilket oundvikligen ledde till viss spänning och utmaningar inom familjen.

Nyckeln till den lyckade övergången var de rådgivare som konsulterades, särskilt notarien, som spelade en central roll genom att bidra med värdefulla idéer och ställa rätt frågor. Däremot var de något besvikna på sin skatterådgivare, som visade sig sakna tillräcklig kunskap om de komplexa frågor som ett företagsövertagande kan innebära.

En annan viktig utmaning familjen ställdes inför var att hantera relationerna mellan syskonen, särskilt när inte alla var direkt involverade i verksamheten. Efter noggrant övervägande och med goda råd valde de att genomföra ett tidigt arv, vilket bidrog till att tydliggöra roller och ansvar.



Innan de båda bröderna officiellt tog över företaget skaffade de sig värdefull erfarenhet från andra företag och branscher. Den ene arbetade på Daimler och vid universitetet i Rostock, medan den andre började på en stor nätoperatör. Dessa erfarenheter gjorde det möjligt för dem att hitta sin egen väg när de så småningom tog över ledarskapet i familjeföretaget. Övertagandeprocessen inleddes 2016.

År 2018 omvandlades företaget från en enskild firma till ett GmbH (aktiebolag), och år 2020 hade bröderna slutfört den formella successionen. Under denna period drog sig deras far gradvis tillbaka från den dagliga verksamheten, även om han fortsatte att ge tillfälligt stöd. Under det nya ledarskapet genomgick företaget betydande förändringar, särskilt i sin kommunikationskultur. Veckovisa möten med nyckelpersoner infördes för att öka delaktigheten i beslutsfattandet. Att öppet erkänna sina egna misstag sågs också som avgörande för att bygga en samarbetsinriktad arbetsmiljö.

Bröderna införde olika avdelningar inom företaget, där varje avdelning ansvarar för specifika områden – en tydlig avvikelse från grundarens ledarstil, där till och med mindre inköpsbeslut krävde hans godkännande.



Omställning till hållbarhet

Den största förändringen var införandet av ett affärssystem, som till en början mötte motstånd men som så småningom accepterades av alla. Systemet bidrog till att effektivisera verksamheten och förbättra produktiviteten i hela företaget. I dag har företaget över 50 anställda och har byggt en ny produktionsanläggning. Hållbarhet har blivit ett centralt fokusområde, och ett stort solcellssystem har installerats på taket till den nya byggnaden. Systemet, med en kapacitet på 160 kW, täcker inte bara företagets energibehov utan matar även överskottsel tillbaka till det allmänna elnätet.

Flera laddningsstationer för elfordon har installerats på företagets parkeringsplats och drivs med solenergi när sådan finns tillgänglig. Företaget planerar att göra dessa stationer tillgängliga även för sina anställda. Den nya byggnaden värms upp med hjälp av en värmepump, och familjeföretaget har samarbetat med sina leverantörer för att minimera förpackningar, vilket ytterligare stärker hållbarhetsinsatserna.

Företaget gör också betydande investeringar för att behålla sina medarbetare, i insikt om vikten av lojal personal. Därför erbjuds bland annat en pensionsplan, fler semesterdagar än branschnittet och flexibla arbetstider.



Fokus på att fostra unga talanger har också varit en prioritet. Som det största utbildningsföretaget i regionen erbjuder företaget skolbesök och praktikplatser för studenter, vilket bidrar till utvecklingen av nästa generations kvalificerade arbetare. Företaget anser att trygga och rättvist betalda arbetstillfällen är en viktig del av hållbarhetsarbetet, särskilt i en strukturellt svag region. De värdesätter långsiktiga och stabila kundrelationer, även om det sker på bekostnad av kortsiktiga vinster. Detta hållbara förhållningssätt har uppskattats av kunderna, och 2023 tilldelades företaget ett pris av en branschorganisation för sina insatser.

Med en mångsidig kundbas över hela Tyskland är företaget inte beroende av ekonomiska fluktuationer i någon enskild bransch. Deras arbete med solceller och laddningsinfrastruktur gör att de är i linje med två av de mest dynamiska sektorerna i ekonomin. När familjen ser tillbaka på företagsövergången betraktar de den som ett skolexempel på framgångsrik successionsplanering och hållbar tillväxt.



Reflektioner

- Hur väl förberett är företaget för att implementera nya hållbara metoder, såsom att integrera förnybara energilösningar som solceller, och vilka utmaningar kan uppstå i processen?
 - I vilken utsträckning kan dessa initiativ förbättra kundrelationer och öka kundnöjdheten?
 - Hur påverkar balansen mellan tradition och innovation företagets strategi för hållbar tillväxt?
-



2.2 Dolfi Franco S.R.L.

Land: Italien	Miljöanpassning av processer: Energieffektivitet Miljöanpassning av input: Förnybar energi Miljöanpassning av arbetsplats: Hållbar konsumtion
Företagsstorlek antal med anställda: Cirka <10	Företagsstorlek med omsättning: Cirka < 2 miljon
Intervjuade personer: Innehavare (äldre generation) Efterträdare (nästa generation)	Bransch: Tillverkning



Bakgrund



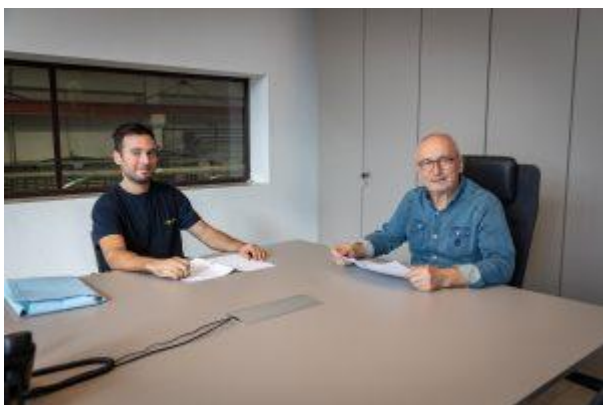
Dolfi S.R.L. är ett familjeföretag i tredje generationen med en lång och rik historia. Företaget grundades efter andra världskriget av Micheles farfar och var initialt specialiserat på tillverkning av träklackar, innan man gick över till plastklackar. På 1980-talet, under ledning av Franco, Micheles far, skiftade företaget fokus till produktion av plastkrukor för plantskolesektorn.

Dolfi är beläget i Montagnana Pistoiese, i utkanten av Pistoia. I denna toskanska stad utgör trädgårdsodling den huvudsakliga ekonomiska aktiviteten. Regionen är ett av de främsta odlingsområdena i Italien, där cirka 10 % av provinsens yta är dedikerad till trädgårdsodling. Idag är Dolfi S.R.L. en väletablerad aktör inom plastinsprutning i Pistoia. Företaget har en total yta på 2 800 kvadratmeter, fördelad på tre sammanhängande lagerbyggnader.





Företagets produktionsavdelning består av 22 formsprutningsmaskiner med ett tonnage som sträcker sig från 135 till 1 150. Alla maskiner är automatiserade, från inmatning av råmaterial till uttag av den formsprutade produkten. Företaget stöttar kunden genom hela processen med formdesign och konstruktion.



År 2012 anslöt sig Francos son Michele till företaget som anställd partner och har sedan dess bidragit till dess fortsatta tillväxt. Micheles far är verkställande direktör, medan hans mor ansvarar för administration och kundrelationer.

Till skillnad från många andra företag arbetar Dolfi med regenererad plast från separat insamlat avfall. Michele påpekar att användningen av regenererad plast alltid har varit aktuell, eftersom företaget

verkar på en svår marknad med hård konkurrens. Detta tillvägagångssätt gör det möjligt för Dolfi att förbli konkurrenskraftigt.



Omställning till hållbarhet

Företagets åtgärder har främst rört energieffektivitet och produktionsprocesser. Alla familjemedlemmar har alltid diskuterat beslut som rör den gröna omställningen i en anda av dialog och samarbete.

Miljöanpassningen inleddes med flera åtgärder. Företaget har förbättrat effektiviteten i sina produktionslinjer genom att byta ut maskiner, vilket har lett till ökad produktion, minskad förbrukning och optimerade processer ur både energi- och miljösynpunkt.

Det senaste steget var installationen av ett solcellssystem på företagets tak, ett initiativ som motiverats av behovet att värna om miljön och att optimera energikostnaderna – något som alltid har varit en betydande utgiftspost för denna typ av produktion.

Åtgärden har lett till både kostnadsbesparingar och minskad miljöpåverkan. Dock har landskapsrestriktioner i området begränsat antalet solcellspaneler som får installeras på gården. Eftersom företaget är beläget i ett grönområde, måste det följa specifika krav, vilket innebär att förändringar kan ta lång tid att genomföra.

Familjen konstaterar att det alltid har funnits en samstämmighet mellan medlemmarna i frågor om energieffektivitet. Den höga energiförbrukningen – och därmed de höga kostnaderna – har motiverat företaget att införa gröna åtgärder för att minska både utgifter och miljöpåverkan.



Michele noterar att han, jämfört med sin far, har ett större fokus på företagsledning, särskilt vad gäller byråkratiska och digitala aspekter.



Lärdomar och åtgärder att beakta

Michele och hans familj överväger att skaffa certifieringar för säkerhet och miljömässig hållbarhet. När det gäller det sistnämnda är de särskilt intresserade av att erhålla certifieringen UNI EN ISO 14001 för miljöledningssystem. Familjen betonar dock att företaget har svårt att säkerställa att de årliga index som krävs för certifieringen kan förbättras, på grund av logistiska och strukturella begränsningar.

Enligt Michele har företaget under de senaste åren gjort betydande insatser för att optimera sina processer. Det finns dock fortfarande utvecklingsområden, särskilt inom produktionsförbättringar, såsom att använda digital teknik för avfallskontroll och andra relaterade aktiviteter.

Både Michele och hans far anser att ett företag måste väga fördelarna med att bli mer miljövänligt mot de kostnader som en sådan omställning medför. Det är nödvändigt att bedöma om företaget är tillräckligt strukturerat för att genomföra den typen av satsningar, som ofta kräver betydande investeringar, samt att förstå marknadstrenderna innan man inleder en miljöanpassningsprocess.



Reflektioner

– Är företaget tillräckligt organiserat och förberett för att påbörja en miljöanpassningsprocess?



2.3 Salvardi Arte S.R.L.

Land: Italien	Miljöanpassning av processer: Energieffektivitet Miljöanpassning av input: Förnybar energi Miljöanpassning av arbetsplats: Hållbar konsumtion
Företagsstorlek antal med anställda: Cirka <10	Företagsstorlek med omsättning: Cirka < 2 miljon
Intervjuade personer: Innehavare (äldre generation) Efterträdare (nästa generation)	Bransch: Tillverkning



Bakgrund



Salvardi Arte Artistic Foundry grundades 1964 i Pistoia, Toscana, av Enrico, hans bror och hans svåger. Samma år förvärvade företaget ett gjuteri som grundats på 1800-talet. Genom en ettårig överlämningsprocess överfördes den tidigare kundportföljen, utrustningen, anläggningarna och know-how till de nya ägarna.

Därefter gick Enrico, hans bror och hans svåger skilda vägar, och Enrico fortsatte att driva företaget tillsammans med sin fru. Hans son

Giacomo och hans bror Gianluca började arbeta i företaget 1991 respektive 1992 och blev delägare tillsammans med sin far och mor år 1996.

Salvardi Arte Artistic Foundry tillverkar konstverk i brons, mässing, aluminium, rostfritt stål och andra legeringar. Företaget använder sig av den traditionella och urgamla metoden "förlorat vax"-gjutning. Familjen Salvardi har drivit verksamheten sedan mitten av 1960-talet. Deras tekniker och kunskaper har förts vidare från de gamla metallverken i Pistoia.



Vissa verk som tillverkas av Salvadori Arte finns i några av de mest berömda museerna och konstsamlingarna, samt på otaliga torg och i trädgårdar i städer och metropoler över hela världen. Gjuteriet har, på beställning, de färdigheter och tekniker som krävs för att skapa skräddarsydda konstverk.



Företaget verkar i effektiva verkstäder på bottenvåningen i en sammanhängande industrihall, med 700 kvadratmeter inomhusyta och 600 kvadratmeter utomhusyta.

Anläggningen är anpassad för storskaliga arbeten, med lyftutrustning som möjliggör tillverkning av skulpturer upp till 6 meter höga. På utomhusytorna är det dessutom möjligt att arbeta med ännu större verk.



Omställning till hållbarhet



Familjen Salvadori började överväga en miljöomställningsprocess för ungefär femton år sedan. Vid den tiden erbjöd många leverantörer av solcellssystem företagsägare möjligheten att göra verksamheten mer kostnads- och resurseffektiv. De erbjöd då attraktiva incitament för varje producerad kilowatt. Trots detta valde företaget att inte påbörja omställningen då, på grund av bristande finansiering, de initiala kostnaderna var helt enkelt för höga.

Med tiden kom andra förslag, men dessa visade sig vara mindre praktiska än det ursprungliga.

Företaget har nu nått en stabil ekonomisk och finansiell position, vilket gör det möjligt att installera ett solcellssystem. Detta förväntas sänka kostnaderna och ge företaget möjlighet att producera sin egen el. Planer finns även på att byta ut samtliga neonlampor mot LED-belysning.



Eftersom företaget bedriver gjuteriverksamhet är gaskostnaderna högre än elkostnaderna. Trots tekniska framsteg finns det fortfarande inga konkreta fördelar som motiverar en förändring av de traditionella processerna och maskinerna.

Beslutet att genomföra dessa åtgärder fattades enhälligt inom familjen, med tanke på de fördelar som investeringen innebär i form av:

- Lägre kostnader
- Mindre miljöpåverkan och därmed högre samhällsnytta
- Positiv imageffekt för företaget



Lärdomar och åtgärder att beakta

Det är viktigt att förlita sig på proffs som vet hur man på ett korrekt sätt beräknar kostnader och fördelar, även om Giacomo betonar att *”just nu är fördelarna uppenbara jämfört med de mycket konkurrenskraftiga kostnaderna, kostnaderna för solcellspaneler har minskat med nästan 80 %. Det räcker med att säga att det för ungefär femton år sedan krävdes 130 000 euro för att installera ett solcellssystem, medan det nu kostar 23 000 euro.”* Det är därför avgörande att företaget utvärderar sin situation och om det har den investeringskapacitet som krävs för att genomföra processen.

Fördelarna med att installera ett solcellssystem är numera uppenbara för ett företag – både vad gäller kostnadsbesparingar och samhällsnytta. Det gynnar företaget, samhället och det område där företaget är verksamt. Med tanke på den starka förankringen i det lokala området är detta ett ömsesidigt förhållande som är mycket viktigt för företaget.

Företaget skulle även vilja vidta ytterligare hållbara åtgärder, särskilt när det gäller gasanläggningen, eftersom gas är det mest använda energislaget i denna typ av verksamhet och innebär både höga kostnader och större miljöpåverkan. Trots ny teknik finns det dock fortfarande inga konkreta fördelar som skulle motivera att företaget överger sina traditionella processer och maskiner. Giacomo påpekar att företaget visserligen har en elektrisk induktionsugn för metallsmältning, men att den fungerar som en *”begränsande faktor”* i produktionen. En gassmältugn kan smälta 500 kg brons, medan induktionsugnen endast klarar 50 kg.

En framtida investering skulle kunna vara att införa en induktionsanläggning för smältning av rostfritt stål (denna typ av stål kräver induktion, eftersom gas inte kan smälta det). Giacomo och Enrico anser dock att de initiala investeringskostnaderna fortfarande är för höga, precis som kostnaderna för solcellssystem var för femton år sedan.

När det gäller företagets framtid ser Giacomo en möjlighet i att börja skriva ut bronsdetaljer med hjälp av en 3D-skrivare. Företaget har redan i flera år använt 3D-skrivare för att ta fram modeller



som sedan används för bronsgjutning. Enligt Giacomo är nästa steg att skriva ut bronset direkt. Det finns fortfarande ett behov av att förbättra kvaliteten—som för närvarande är otillräcklig—samt att sänka de höga kostnaderna, men den tekniska utvecklingen pekar tydligt i denna riktning.



Reflektioner

- Har jag tillräckliga resurser för att påbörja den här processen?
-

FALLSTUDIER | HÅLLBAR KONSUMTION





3.1 Aveflor

Land: Tjeckien	Miljöanpassning av input: Förnybar energi Miljöanpassning av arbetsplats: Hållbar konsumtion Grönare produktion: Erbjuder tjänster för grönare miljöer
Företagsstorlek antal med anställda: >250	Företagsstorlek med omsättning: Cirka < 10 miljon
Intervjuade personer: Innehavare (äldre generation) Efterträdare (nästa generation)	Branschen: Produktion



Bakgrund

Aveflor är ett familjeägt företag beläget vid gränsen till det böhmiska paradiset och firar sitt 30-årsjubileum 2025. Företaget är inriktat på försäljning och tillverkning av medicintekniska produkter, läkemedel (veterinärmedicinska), kosmetika samt, i begränsad omfattning, tekniska produkter. Verksamheten omfattar främst tillverkning och fyllning av aerosolpreparat (sprayer), emulsioner och geler, allt i icke-steril form. Bolagets produktportfölj omfattar över 400 artiklar och företaget har i dagsläget totalt 110 anställda.



Aveflor grundades av Jiří Zubatý år 1995. Hans vision var att etablera ett företag som kunde tillverka aerosolprodukter utan att använda miljöfarliga drivmedel. Inledningsvis tillverkade Aveflor enbart aerosolprodukter, men med tiden breddades sortimentet till att även omfatta medicintekniska produkter och veterinärmedicinska läkemedel.

Aveflor är i huvudsak exportinriktat, där cirka 75–78 % av produktionen går på export, främst till EU men även till länder utanför EU. Företaget leds idag av Jan Zubatý, son till grundaren Jiří Zubatý. Jan började sin karriär inom företagets försäljningsavdelning innan han tog över som vd, och han involverar redan nästa generation i företagets drift.



Omställning till hållbarhet

Aveflor har sedan starten varit engagerat i miljöskydd, och tillverkningen av produkterna sker därför i så kallade renrum, det vill säga luftrenade utrymmen. Sedan 2024 är Aveflor en del av Green Company-projektet. Jiří, företagets grundare, säger:

“Trots att vi arbetar med kemikalier har vi alltid försökt välja råvaror och ämnen som inte är skadliga för miljön.”

Det första steget familjen tog mot en grönare produktion var att byta från de numera förbjudna halogenkolvätena till mer miljövänliga drivmedel. För aerosoler använder Aveflor i stor utsträckning BOV-metoden, det vill säga ”bag on valve”, där tryckluft eller kväve används som



drivmedel. Inga kemikalier används i produktionsprocessen. De kemikalier som inte kan undvikas vid tillverkningen av hälso- och kosmetikaprodukter omhändertas som farligt avfall av ett specialiserat externt företag genom en organiserad insamlingsprocess.

En annan ekologisk lösning som Jiří har infört i företaget är ett solcellskraftverk. Det togs i drift i början av 2023, har en effekt på 150 kWp, och dess produktion täcker 30 % av företagets totala elförbrukning. Detta bidrar till betydande besparingar i energiförbrukningen för både industriproduktion och drift av kontorsbyggnadens belysning, uppvärmning med mera. Jan, son till företagets grundare och nuvarande VD, tillägger att man vid köpet av solcellsanläggningen beaktade både de ekologiska och ekonomiska fördelarna. De senare har successivt ökat i takt med stigande elpriser. I framtiden vill företaget installera solcellspaneler på fler byggnader, men nuvarande investeringar prioriterar andra områden.

Sedan företagets grundande har det även ägt ett reningsverk. Inledningsvis byggdes ett småskaligt reningsverk, men i takt med att personalstyrkan växte ersattes det av ett större biologiskt reningsverk som övervakar och behandlar avloppsvatten, framför allt från toaletter, rengöringsmedel etc. För avloppsreningsverket är den största fördelen möjligheten att använda egna vattenresurser. Eftersom vattenresurser globalt minskar i tillgång och priserna ökar, framhåller Jiří att det är klokt att redan nu förbereda sig för framtiden. För närvarande använder Aveflor vatten



från egna brunnar för tekniska ändamål, men man planerar inom kort att införa ett reningssystem som gör det möjligt att använda detta vatten även som dricksvatten inom företaget.



Aveflors miljötankande återspeglas också i företagets fordonspark. För närvarande äger företaget tre elbilar och har laddningsstationer som kan ladda upp till sex elbilar samtidigt. Även om företagets anställda inledningsvis var tveksamma till elbilar, vände de sig gradvis vid denna typ av fordon. En stor fördel är att det är enkelt att ladda dem med hjälp av laddstationen på företagets område. I framtiden planerar Jan ytterligare utveckling inom området

elektromobilitet och överväger även att sätta upp en laddningsstation för allmänheten.

Aveflor betonar ekologi i valet av förpackningsmaterial och försöker hitta material som är ofarliga eller minimalt belastande för miljön. De har infört standarden ISO 14001 i sitt integrerade kvalitetsledningssystem, vars tillämpning hjälper de anställda att anta ett miljövänligt förhållningssätt i alla företagets processer. Företaget arbetar också för närvarande med att ta fram en ESG-policy, i samarbete med ČSOB Bank, som tillhandahåller konsulttjänster till familjeföretag inom detta område. Jiří nämner också den positiva feedbacken från de anställda:

“I dagens samhälle är vi vana vid mycket högre arbetskomfort, vilket innebär högre krav på elförbrukning, oavsett om vi talar om uppvärmning på vintern eller luftkonditionering på sommaren. Introduktionen av solceller har säkert bidragit till användningen av luftkonditioneringsenheter, till exempel.”

Jiří har också fått positiva reaktioner från andra familjemedlemmar och har aldrig stött på något motstånd när han fattat beslut. Jan bekräftar att även om familjemedlemmarna ibland har olika åsikter, så är de helt överens om alla ekologiska lösningar. Han medger också att till exempel den statliga subventionen på 200 000 CZK per bil spelade en stor roll i beslutet att köpa elbilar.



Lärdomar och åtgärder att beakta

Både solcellskraftverket och avloppsreningsverket genomfördes som subventionerade projekt. Enligt Jan var den inledande fasen – förberedelsen av ansökan om stöd – den mest utmanande delen när kraftverket skulle införskaffas. Anbudsförfarandet var starkt prisorienterat, och valet av leverantör av solcellskraftverket anpassades därför därefter. Det visade sig senare att leverantören inte var helt tillförlitlig, vilket försenade färdigställandet av anläggningen avsevärt. När solcellsanläggningen väl stod färdig, fungerade den dock smidigt och uppnådde de planerade parametrarna.

Jan nämner också en erfarenhet av en inte helt exakt formulering i ansökan: *”Så sent som igår hade vi till exempel ett strömavbrott, och vi hade felaktigt skrivit i upphandlingen att backupbatterierna alltid skulle starta vid strömavbrott – alltså att de skulle fungera som automatisk reserv. Men i verkligheten är det inte automatiskt, och vi inser nu i efterhand att det hade varit bra att precisera det bättre.”*

Han rekommenderar att man är väl förberedd, eftersom vägen från ansökan om bidrag till driftsättning av en solcellsanläggning kan vara ganska lång. Det lönar sig att lägga vikt vid valet av leverantör, kvaliteten på utförandet samt kvaliteten på det material som används. Aveflor påpekar också att säkerheten är viktig i detta sammanhang, vilket innebär att regelbundna inspektioner och årliga kontroller av solcellsanläggningen, till exempel med hjälp av en värmekamera, bör genomföras.



Reflektioner

- Administration har blivit mycket krävande i hela Europa, och det är nödvändigt att kontinuerligt övervaka och följa alla relevanta lagar, även när dessa ibland motsäger varandra. Överväg om det finns behov av att rekrytera ytterligare medarbetare med specialisering inom lagstiftningsfrågor.
- Var förberedd på frekventa besök från kontrollmyndigheter, och förebygg eventuella problem genom att noggrant följa gällande regelverk och lagkrav.

LÄRDOMSPUNKTER OCH ÅTGÄRDER ATT ÖVERVÄGA





Implementering av eko-innovativa lösningar och grön teknik

Lärdomspunkter:

- Små och medelstora företag kan dra nytta av både ekonomiska och miljömässiga fördelar genom att införa teknik som minskar miljöpåverkan (t.ex. energieffektivitet, förnybar energi, cirkulär ekonomi).
- Gröna lösningar kan sänka driftskostnaderna (t.ex. energibesparing, minskat avfall) och stärka företagets rykte.

Åtgärder att överväga:

- Investera i energieffektiv teknik (t.ex. solcellssystem, LED-belysning, automation).
- Införa ett system för avfallshantering och återvinning för att optimera resursanvändningen.
- Utforska nya affärsmöjligheter inom cirkulär ekonomi, såsom återanvändning av produkter eller design för slutna kretslopp.



Integrera hållbarhet i kundernas värdeerbjudande

Lärdomspunkter:

- Små och medelstora företag kan skapa konkurrensfördelar genom att erbjuda hållbara produkter eller tjänster som möter den ökande efterfrågan från miljömedvetna konsumenter.
- Att integrera hållbarhet i värdeerbjudandet kan ge marknadsdifferentiering och ökade intäkter.

Åtgärder att överväga:

- Utveckla nya produkter eller tjänster med minskad miljöpåverkan, eller som helt bygger på cirkulära principer.
- Tydligt kommunicera miljöfördelarna med produkterna, t.ex. genom miljömärkningar eller erkända certifieringar.
- Erbjud kundanpassade lösningar, exempelvis konsulttjänster inom hållbarhet som hjälper kunder att minska sin egen miljöpåverkan.



Integrera hållbarhet i produkter och tjänster

Lärdomspunkter:

- Efterfrågan på gröna produkter och tjänster ökar kraftigt, och små och medelstora företag kan särskilja sig genom att erbjuda lösningar som möter denna efterfrågan.
- Att förnya sina produkter ur ett hållbarhetsperspektiv kan ge konkurrensfördelar och ökad kundnöjdhet.

Åtgärder att överväga:

- Granska produkternas livscykel för att förbättra hållbarheten—från design till slutet av livscykeln.
- Skapa produktlinjer eller tjänster som är miljöcertifierade eller har lågt koldioxidavtryck.



Övervaka och rapportera om miljömässig och social påverkan

Lärdomspunkter:

- Transparens är avgörande för att visa små och medelstora företags engagemang för hållbarhet. Att mäta och kommunicera miljöpåverkan kan stärka företagets rykte och bygga förtroende.
- Miljöcertifieringar som ISO 14001 eller EMAS kan ge ökad trovärdighet och vara ett värdefullt marknadsföringsverktyg.

Åtgärder att överväga:

- Införa ett övervakningssystem för att samla in data om energiförbrukning, koldioxidutsläpp, avfallshantering och andra miljörelaterade faktorer.
- Publicera årliga hållbarhetsrapporter som redogör för genomförda initiativ och uppnådda resultat.



Bedömning av företagens behov och investeringskapacitet

Lärdomspunkter:

- Varje litet eller medelstort företag har olika behov och resurser, vilket innebär att det inte finns en lösning som passar alla. Valet av gröna metoder måste spegla företagets struktur, bransch och ekonomiska förutsättningar.
- Den initiala investeringen kan verka hög, men många gröna metoder ger långsiktig ekonomisk avkastning, till exempel i form av energibesparingar och minskade driftskostnader.

Åtgärder att överväga:

- Innan man beslutar om vilka gröna metoder som ska införas är det viktigt att identifiera de största områdena för miljöineffektivitet och utvärdera möjliga fördelar för företaget (t.ex. energibesparing, minskat avfall, ökad process-effektivitet).
- Bedöm avkastningen på investeringen: Utvärdera initiala kostnader och långsiktiga besparingar för olika gröna lösningar, såsom investeringar i energieffektiv teknik, förnybar energi eller förbättrad avfallshantering.
- Börja med lågkostnadslösningar: För att testa fördelarna med hållbarhet utan att allvarligt påverka likviditeten kan mindre kostsamma åtgärder införas först, till exempel energieffektivisering och optimerad resurshantering.



Bedömning av de långsiktiga effekterna av miljövänliga metoder

Lärdomspunkter:

- Att införa miljövänliga metoder kan innebära initiala investeringskostnader, men de långsiktiga fördelarna omfattar sänkta driftskostnader, högre effektivitet och energibesparingar. Det är viktigt att förstå dessa metoders ekonomiska avkastning över tid, till exempel genom kostnads- och intäktsanalyser som inkluderar möjliga skatteincitament och subventioner.

Åtgärder att överväga:

- Beakta miljöpåverkan: Bedöm i vilken grad den valda gröna metoden minskar företagets totala miljöavtryck (t.ex. koldioxidutsläpp, vattenanvändning och avfall).
- Beakta långsiktig ekonomisk hållbarhet: Reflektera över hur den valda gröna strategin kan bidra till företagets långsiktiga konkurrenskraft och motståndskraft, även i relation till skärpta miljökrav eller förändrade konsumentpreferenser.
- Kontrollera risken för dåligt rykte: Att införa gröna metoder kan stärka företagets image, men det är avgörande att säkerställa att de valda lösningarna är trovärdiga och hållbara. Undvik så kallad "greenwashing", det vill säga att kommunicera ett miljöengagemang utan att leverera faktiska resultat.



Förbereda för förändringar i regelverk och konsumenttryck

Lärdomspunkter:

- Den ökande miljölagstiftningen och skiftande konsumentpreferenser driver marknaden i riktning mot mer hållbara lösningar. Små och medelstora företag måste anpassa sig snabbt för att behålla sin konkurrenskraft.
- Miljöregler förändras kontinuerligt, och små och medelstora företag behöver vara förberedda på att följa nya lagar och standarder.

Åtgärder att överväga:

- Övervaka fortlöpande nationell och internationell miljöpolitik samt relevanta miljölagar.
 - Implementera affärsprocesser som säkerställer efterlevnad av hållbarhetskrav, såsom lagar om utsläpp och regler för avfallshantering.
-



RegioVision
GmbH Schwerin



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



**KNOW
HOUSE**



CeFEO
Centre for Family
Entrepreneurship
and Ownership



snprojects



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 SYNUPUNKTER OCH ÅSIKTER SOM UTTRYCKTS 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.