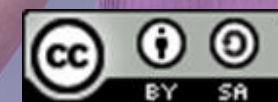




Školicí moduly pro zelenou transformaci

MODUL 13: Plán zelené transformace v rodinných malých a středních podnicích

Financováno Evropskou unií. Vyjádřené názory a stanoviska jsou však pouze názory autora (autorů) a nemusí nutně odrážet názory Evropské unie nebo Výkonné agentury pro vzdělávání a kulturu (EACEA). Evropská unie ani EACEA za ně nenesou odpovědnost.



Co-funded by
the European Union



Obsah tohoto modulu

1

Klíčové poznatky

2

Úvod

3

Klíčové pojmy – obsah konkrétního modulu

4

Použité zdroje a doporučená literatura



Klíčové poznatky

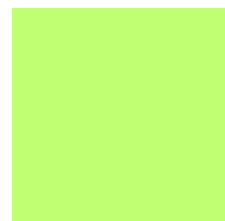
Po absolvování tohoto modulu účastníci:

- získají jasnou představu o tom, co znamená vytvořit realistickou roadmapu pro zelenou transformaci v rodinném MSP,
 - naučí se aplikovat klíčové kroky plánování (výchozí analýza, definování cílů, milníky, odpovědnosti, strategie, zdroje, zpětná vazba),
 - naučí se, jak do plánovacího procesu zapojit rodinu, zaměstnance a partnery.
- pochopí, jak nastavit měřitelné ukazatele (KPI, ROI, CO₂e, energetická soběstačnost),
 - seznámí se s nástroji (dotační programy, komunitní energetika, PPA, cirkulární řešení),
 - budou umět převést vizi do akčního plánu na 12-36 měsíců pro vlastní firmu.

Úvod

Plán (někdy překládaný jako „mapa cesty“ nebo „plán kroků“) je **vizuální a strategický nástroj**, který ukazuje, kam společnost směřuje, jaké kroky podnikne k dosažení cíle a v jakém časovém rámci. Na rozdíl od klasické strategie, která se často drží na úrovni vizí a dlouhodobých cílů, plán poskytuje konkrétní milníky, odpovědnosti a zdroje. Je tedy **mostem mezi myšlenkou a každodenní praxí**.

V kontextu zelené transformace je plán obzvláště důležitý. Pomáhá sladit rodinné hodnoty se skutečnými investicemi a rozhodnutími. Poskytuje zaměstnancům jasný plán toho, co a kdy bude implementováno. Usnadňuje komunikaci s partnery, zákazníky a komunitou a zvyšuje důvěryhodnost u bank, investorů a grantových institucí.



1. Klíčové koncepty



Kdo se podílí na tvorbě plánu?

Rodina a majitelé – stanovují si dlouhodobou vizi: „kam chceme směřovat a co chceme předat další generaci.“

Management a zaměstnanci – převádějí vizi do konkrétních projektů a opatření.

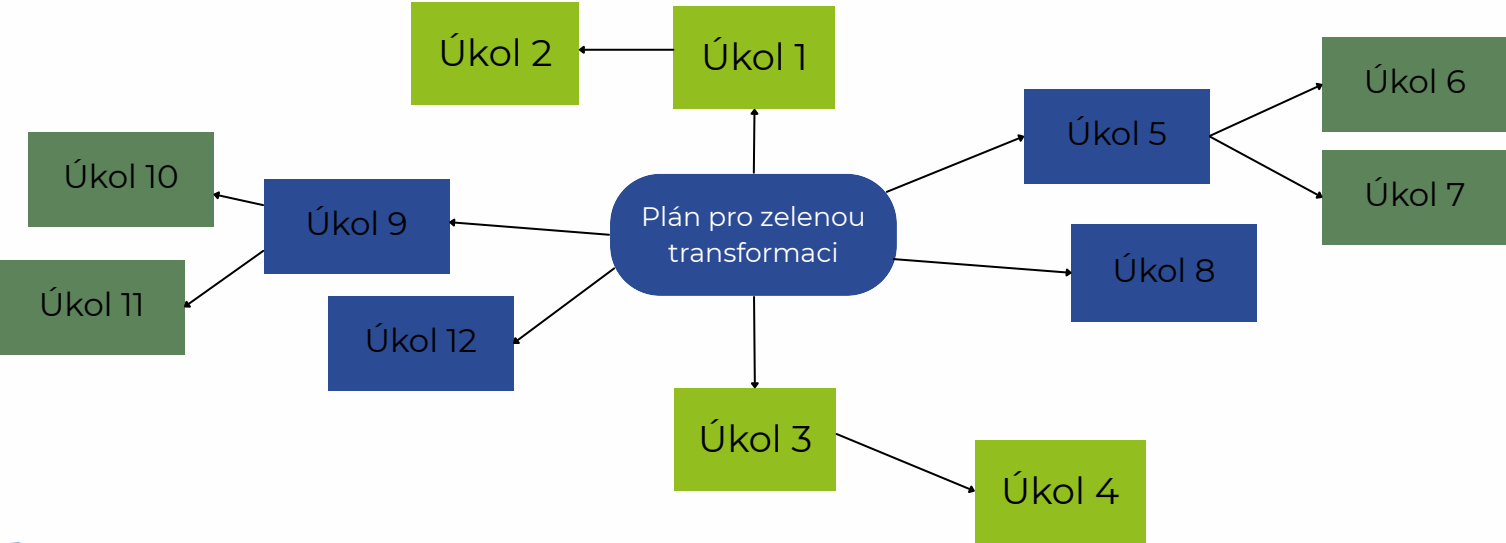
Externí partneři – konzultanti, banky, finanční agentury, poskytovatelé technologií, kteří dodávají know-how a řešení.

Komunita a zákazníci - nepřímo ovlivňují roadmapu, protože jejich očekávání a potřeby určují, co je pro firmu důležité komunikovat a realizovat.

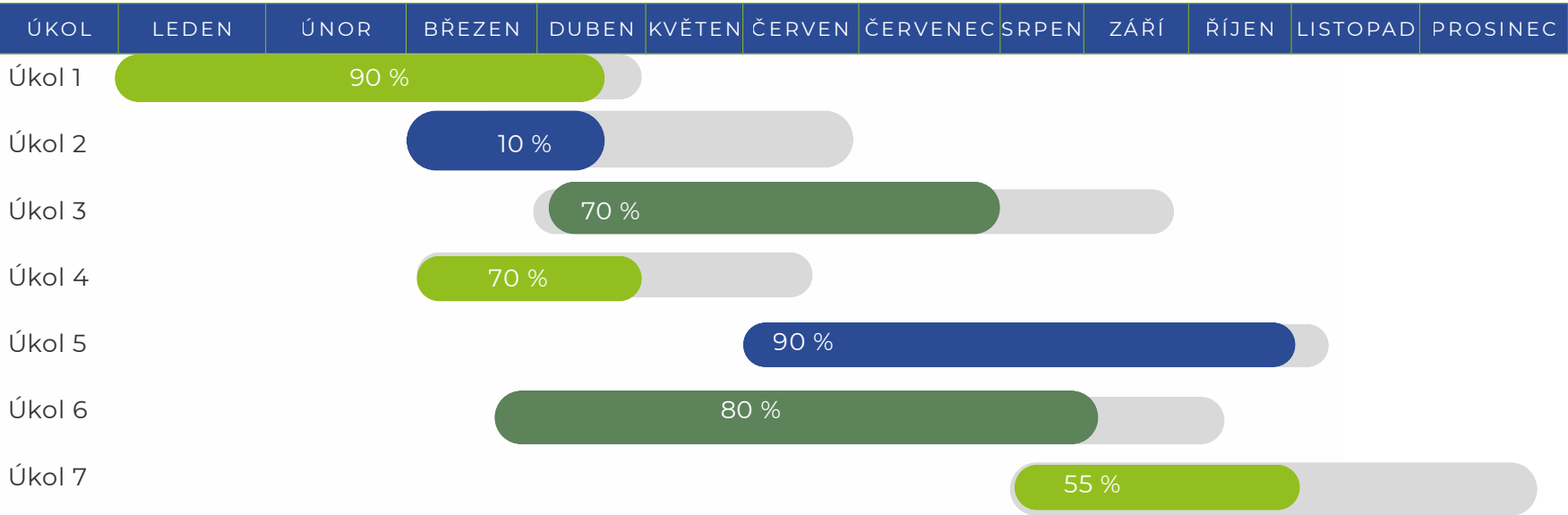
Jak vypadá roadmapa?

Může mít podobu **časové osy** (např. 12-36 měsíců), **Ganttova diagramu** nebo **myšlenkové mapy**. Uvádí konkrétní projekty (od rychlých výher po dlouhodobé investice), přiřazené role a odpovědnosti a nastavuje měřitelné metriky a KPI pro úspěch (např. CO₂e, % recyklace, ušetřené MWh).

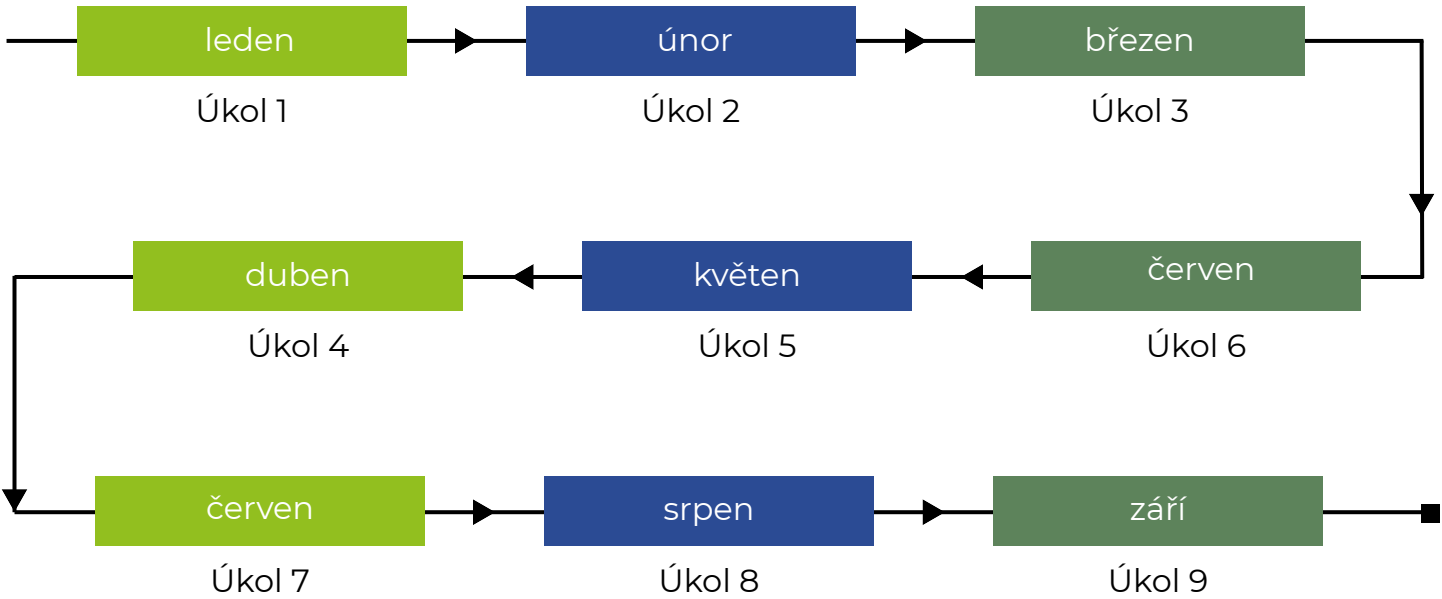
Myšlenková mapa



Ganttův diagram



Časová osa



Nástroje pro vytvoření plánu

Tradičně se plány kreslily na tabuli nebo v prezentacích. Dnes existuje široká škála digitálních a moderních nástrojů, které usnadňují vizualizaci a spolupráci, například:

 **Excel / Tabulky Google**
jednoduchý výchozí bod,
jasná tabulka kroků, milníků
a rozpočtů

 **PowerPoint / Canva**
vizuální formát, snadno se
sdílí v rámci rodiny a firmy

 **Trello, Asana, ClickUp**
aplikace pro řízení projektů,
které umožňují přiřazování
úkolů, sledování termínů a
živé aktualizace plánu

 **Asistenti s umělou
inteligencí**
simulovat scénáře (např.
návratnost investic do solární
energie, úspory CO₂)

 **Interaktivní dashboardy
(Power BI, Tableau)**
v reálném čase ukazují, jak
společnost plní ekologické
cíle

 **Miro, MURAL**
digitální tabule, kde si rodina
a tým mohou společně
vytvářet plán a vizualizovat
scénáře

 **Mobilní aplikace**
umožnit zaměstnancům vidět
dopad své práce (spotřeba,
úspory, recyklace)

 **Specializované nástroje
pro ESG/obnovitelné zdroje**
např. Sphera, Plan A, Sweep, které
sledují uhlíkovou stopu, emise a
dopad jednotlivých kroků

 **Kolaborativní platformy**
rodinné firmy si mohou sdílet plány
a zkušenosti v rámci sdružení a
obchodních sítí



Příklad plánu vytvořeného v aplikaci Microsoft Excel:

Měsíc	Aktivita	Odpovědnost	Měřitelný cíl	Očekávané náklady
0-3	Základní analýza (spotřeba, emise, procesy)	Koordinátor ESG / externí konzultant	Zpráva s připravenými výchozími daty	2 000 – 4 000 €
2-6	Definice vize a cílů	Rodinná rada + vedení	Ekologické poslání v jedné větě, 3-5 hlavních cílů	Interní (workshopy)
3-12	Rychlé výhry (LED, rekuperace tepla, digitalizace)	Technický ředitel + tým údržby	10% snížení spotřeby energie	20 000 – 40 000 €
12-24	Strategické projekty (instalace fotovoltaických systémů, elektromobilita, obaly s certifikátem FSC)	Projektový manažer + Finanční ředitel	Instalace fotovoltaických systémů o výkonu 250 kWp, 20 % elektrické energie vozového parku	200 000 – 600 000 EUR (s dotacemi)
24-36	Expanze a partnerství (komunitní energie, cirkulární hospodářství)	CEO + partnerství s obcí/dodavateli	Připojte se k energetické komunitě, 50 % obalů je cirkulární	80 000 – 200 000 €
0-36	Měření a reporting (KPI, CO ₂ e, ESG reporty)	Koordinátor ESG + controlling	Výroční zpráva ESG, dashboard s klíčovými ukazateli výkonnosti (KPI)	8 000 – 20 000 €/rok

7 klíčových kroků při tvorbě plánu

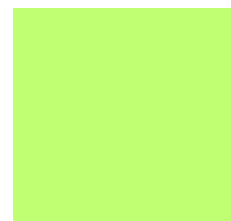
Vytvoření plánu není jednorázový úkol, ale postupný proces, který vede rodinný podnik od úvodní analýzy až po dlouhodobé zapojení všech klíčových aktérů. Každý krok má svou vlastní logiku a navazuje na předchozí – od mapování výchozí situace, definování vizí a cílů, stanovení milníků a financování, až po vyjasnění rolí, měření úspěchu a komunikaci se zainteresovanými stranami. Teprve když jsou tyto kroky propojeny, vznikne funkční a realistický plán.





Krok 1 – Analýza základních stavů

Výchozí analýza je prvním krokem k vytvoření realistické roadmapy. Bez pochopení aktuálního stavu výkonnosti firmy napříč oblastmi transformace (např. energie, výroba, obaly, vztah ke krajině, firemní kultura a komunikace s komunitou) nelze smysluplně stanovit cíle ani sledovat pokrok. Teprve když víme, kde stojíme dnes, můžeme odpovědně rozhodnout, kam chceme směřovat zítra. Výchozí data slouží jako srovnávací základ - umožní porovnat budoucí úspory a zlepšení. Zároveň pomáhají identifikovat „rychlé výhry“ i strategické investice.





Oblasti k analýze (interně vs externě)

Co zvládneme interně (přístup DIY)	Kde je vhodné zapojit externí odborníky
Energie – základní přehled spotřeby z faktur a elektroměrů, evidence nákladů na palivo.	Podrobný energetický audit – certifikovaní auditoři dokáží identifikovat konkrétní úspory a vypočítat dobu návratnosti.
Doprava – inventarizace vozového parku, vyhodnocení průměrné spotřeby paliva a emisí na základě technických dokladů vozidel.	Výpočet uhlíkové stopy (CO₂e) – zejména Scope 3 (emise v dodavatelském řetězci) vyžaduje specializované know-how a software.
Výroba a provoz – mapování toků odpadů, zaznamenávání spotřeby vody a materiálu.	Technologické auditů výroby – např. měření účinnosti strojů, optimalizace logistiky nebo zavlažovacích systémů.
Produkty a obaly – seznam použitých materiálů, kontrola certifikací (FSC, PEFC, obsah recyklovaných materiálů).	Ekodesign produktů a obalů – konzultanti mohou navrhovat cirkulární řešení a posuzovat životní cyklus (LCA).
Lidé a kultura – průzkumy mezi zaměstnanci a rodinou, interní pohovory.	Řízení a reporting ESG – externí facilitátor nebo konzultant pomáhá stanovit klíčové ukazatele výkonnosti (KPI), rámce pro reporting (GRI, CSRD) a hranice „zakázaných činností“.
Komunita a veřejnost – jednoduchý přehled aktivit (sponzorství, spolupráce s obcí).	Environmentální projekty v krajině – spolupráce s nevládními organizacemi nebo odborníky na biodiverzitu.

Krok 1 – Analýza základních stavů

Metody a nástroje k použití

- Energetické a environmentální audity
- Výpočet uhlíkové stopy (CO₂e) – Rozsah 1, 2, 3
- Mapování procesů a materiálových toků
- Průzkumy mezi zaměstnanci, rodinnými příslušníky a komunitou
- Benchmarking (srovnání s odvětvím)



Krok 1 – Analýza základních stavů

Konkrétní příklady reálných firem z celé Evropy

Společnost	Aktivita zelené transformace (OZE)	Kroky k analýze základní situace
Delfy (ČR)	Instalace fotovoltaických elektráren (3×30 kW), tepelných čerpadel	Vyhodnocení spotřeby elektřiny, identifikace špičkového zatížení, výpočet návratnosti investic, monitorování výroby/spotřeby
Mårdskog a Lindkvist (SE)	Efektivnější sklady (rekuperace tepla) + bioplynové vozy	Monitorování teploty a spotřeby, logistická analýza, sledování emisí z dopravy
Elektrofink (Německo)	Nový výrobní závod s fotovoltaikou o výkonu 160 kW	Energetický audit, scénáře spotřeby, výpočty kapacity, plán rozvoje obnovitelných zdrojů energie
Salvadori Arte (IT)	Implementace LED osvětlení + příprava pro FV panely	Analýza spotřeby plynu a elektřiny, porovnání nákladů různých variant, vyhodnocení úspor.

Krok 1 – Analýza základních stavů

Reflexní otázky

- Máme v současné době spolehlivé údaje o naší spotřebě energie a plynu, emisích, odpadu a obalech, nebo se spoléháme pouze na odhady?
- Ve kterých oblastech můžeme analýzu provést sami a kde potřebujeme externí podporu?
- Jaké jsou naše největší „informační mezery“ (např. emise kategorie 3, nakládání s odpady, dopady na komunitu)?
- Jsou naše data srovnatelná s oborovými benchmarky? Pokud ne, jak je doplníme?
- Kdo v rodině nebo ve firmě bude odpovědný za sběr a průběžnou aktualizaci těchto dat?



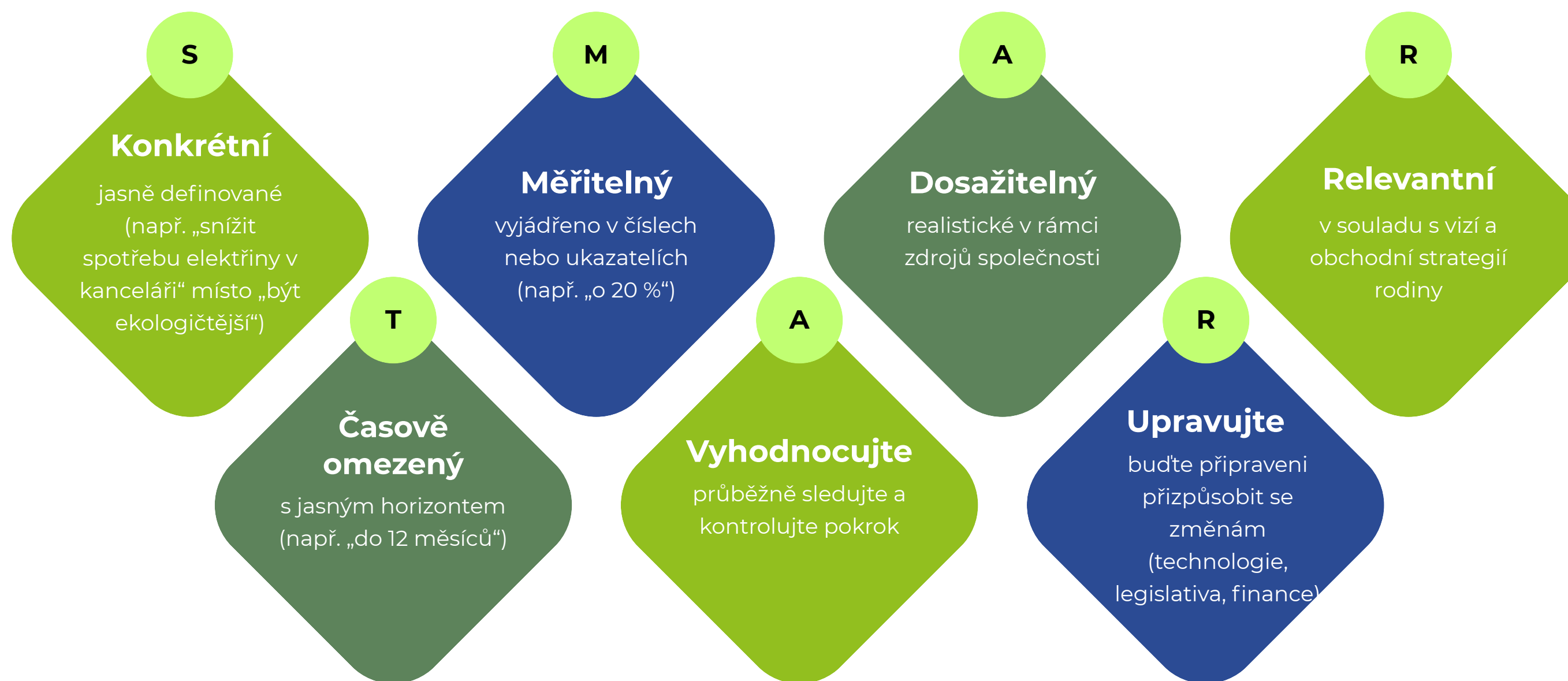
Úkol pro společnost

Vyberte 3 klíčové oblasti (např. energie, doprava, obaly) a proveďte základní analýzu:

- Shromážděte dostupná interní data (faktury, záznamy, inventář).
- Uvedte, zda jsou data přesná (tvrdá), nebo odhadovaná.
- Zhodnoťte, zda můžete tuto oblast monitorovat interně, nebo zda budete potřebovat externí odborníky.
- Výsledkem je jednoduchá tabulka „Co víme – Jak spolehlivé – Interní / Externí“, která se stává základem plánu.

Krok 2 – Definování vize a cílů

Po úvodní analýze je dalším krokem stanovení vize a měřitelných cílů. Vize odpovídá na otázku: „Kam se jako rodinná firma chceme dostat?“ a cíle definují: „Jak to konkrétně budeme měřit a do kdy?“ Aby vize a cíle dávaly smysl, musí být formulovány podle **metodologie SMARTER**. Každý cíl by měl být:



Krok 2 – Definování vize a cílů

Praktické příklady

Delfy (CZ) – Fotovoltaika a tepelná čerpadla

- **Vize:** „Být energeticky soběstačnou společností s minimální závislostí na externích zdrojích.“
- **Krátkodobý cíl SMARTER:** „Do 12 měsíců zvýšit vlastní výrobu elektřiny z fotovoltaiky o 10 % instalací dodatečné kapacity 10 kW.“
- **Dlouhodobý cíl SMARTER:** „Do roku 2030 dosáhnout 80% energetické soběstačnosti kombinací fotovoltaiky, akumulace energie a tepelných čerpadel.“

Mårdskog & Lindkvist (SE) – Bioplyn a doprava

- **Vize:** „Snížit uhlíkovou stopu logistických služeb a udržet si pověst odpovědného rodinného velkoobchodníka.“
- **Krátkodobý cíl SMARTER:** „Do 2 let nahradit 20 % vozového parku vozidly na bioplyn a snížit emise CO₂ z dopravy o 15 % ve srovnání s rokem 2022.“
- **Dlouhodobý cíl SMARTER:** „Do roku 2035 provozovat 100 % vozového parku na elektrický nebo jiný bezemisní pohon.“

Krok 2 – Definování vize a cílů

Úkol pro rodinnou firmu

Využijte výsledky své základní analýzy a vyberte **2–3 prioritní oblasti** (např. energetika, doprava, obaly).

Pro každou oblast napište:

- **Jedna vize** (kam se chceme dostat) a
- **Dva cíle SMARTER::**
 - **Jeden krátkodobý (v rozmezí 12–24 měsíců),**
 - **Jeden dlouhodobý (5–10 let).**

Ujistěte se, že cíle jsou:

- **Měřitelné** (číselné ukazatele),
- **Realistické** (náklady/zdroje),
- **Hodnotitelné a přizpůsobitelné** (lze pravidelně vyhodnocovat a v případě potřeby upravovat).

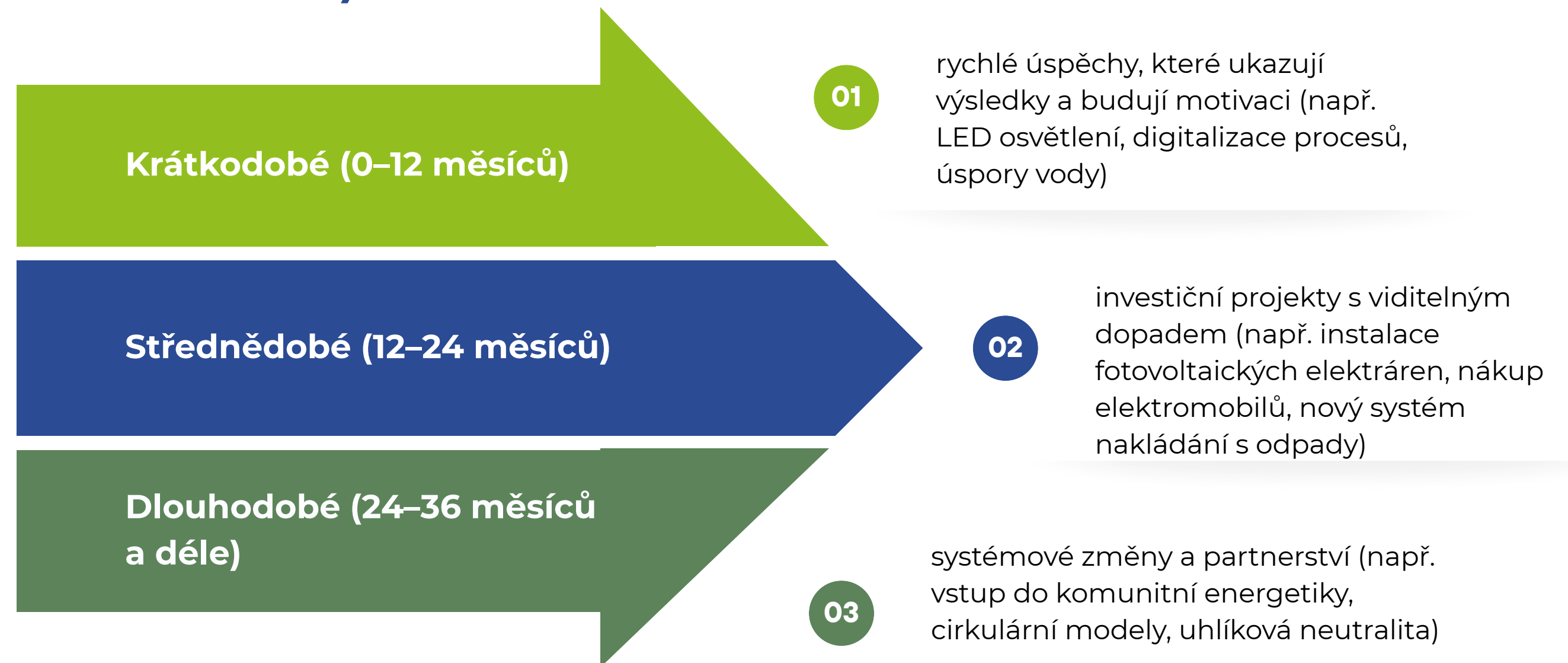
Prodiskutujte návrhy na rodinné radě a zahrňte zpětnou vazbu od všech generací.

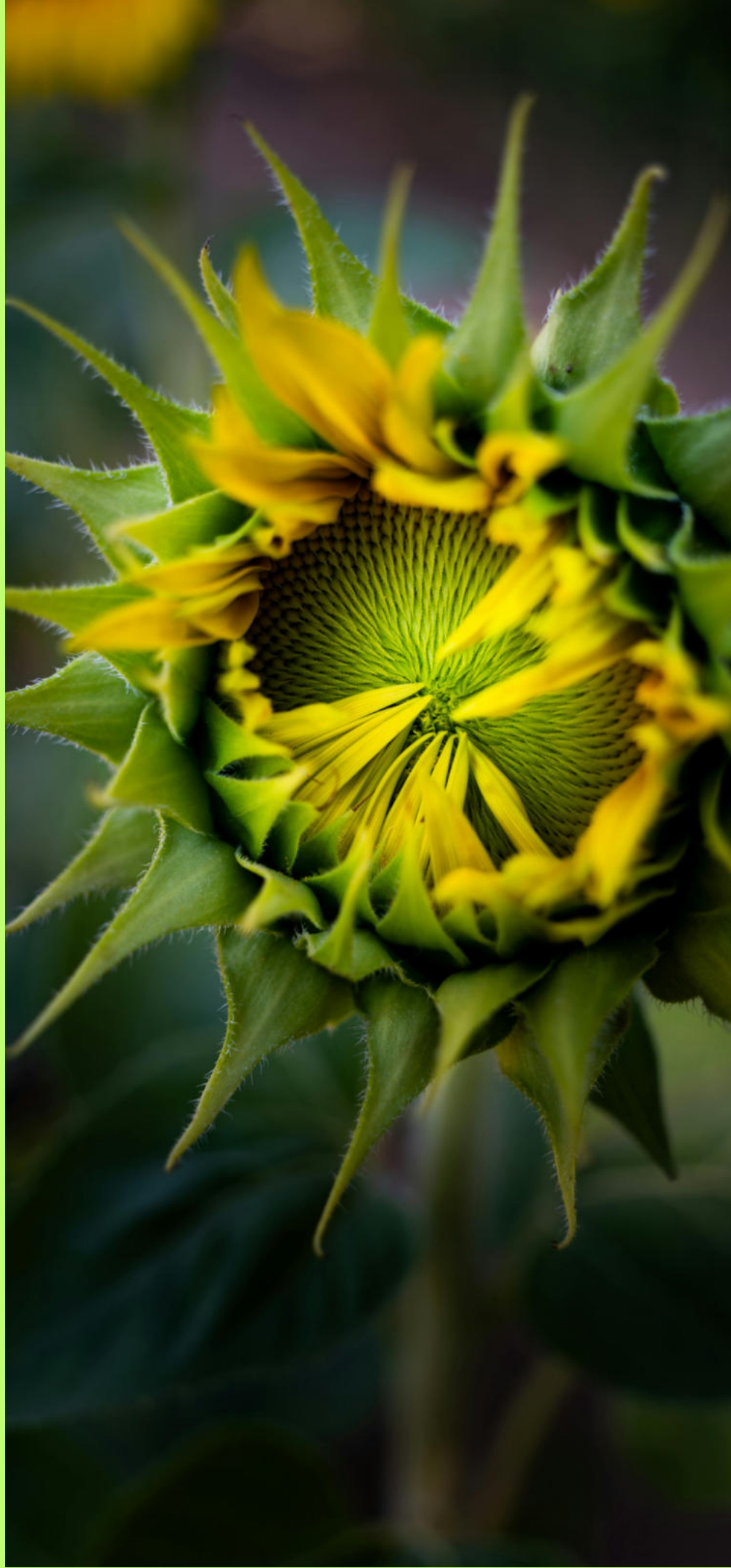


Krok 3 – Milníky a časový harmonogram

Definování vize a cílů je pouze začátek. Aby plán nezůstal jen na papíře, musí být rozdělen do konkrétních milníků. **Milníky** jsou kontrolní body na časové ose, které pomáhají společnosti sledovat pokrok, motivovat zaměstnance a včas reagovat na problémy. Pro rodinné firmy je důležité nastavit milníky tak, aby zohledňovaly jak krátkodobé „rychlé výhry“, tak dlouhodobé strategické projekty.

Jak stanovit milníky?





Krok 3 – Milníky a časový harmonogram

Jak stanovit milníky?

Delfy (ČR):

- **Milník 1:** Instalace další fotovoltaické elektrárny o výkonu 10 kW do 12 měsíců.
- **Milník 2:** Pořízení úložného systému o kapacitě 50 MWh do 24 měsíců.
- **Milník 3:** Dosáhnout 80% energetické soběstačnosti do roku 2030.

Mårdskog a Lindkvist (Švédsko):

- **Milník 1:** 5 nákladních vozidel na bioplyn do 12 měsíců.
- **Milník 2:** Rozšířit vozový park o 20 % o vozidla na alternativní paliva do 24 měsíců.
- **Milník 3:** Vozový park s nulovými emisemi do roku 2035.

Milníky lze vyjádřit v **časové ose** nebo v **Ganttově diagramu**.

Pro menší rodinné firmy je nejpraktičtější formátem **jednoduchá tabulka: Milník – Termín – Odpovědnost – Ukazatel úspěšnosti**.

Krok 3 – Milníky a časový harmonogram

Reflexní otázky

- Jaké jsou 3–4 nejdůležitější milníky, kterých musíme dosáhnout k naplnění vize?
- Co lze implementovat rychle a levně a co vyžaduje dlouhodobé investice?
- Jak můžeme sladit časový harmonogram s finančními možnostmi a rozhodováním rodiny?

Úkol pro společnost

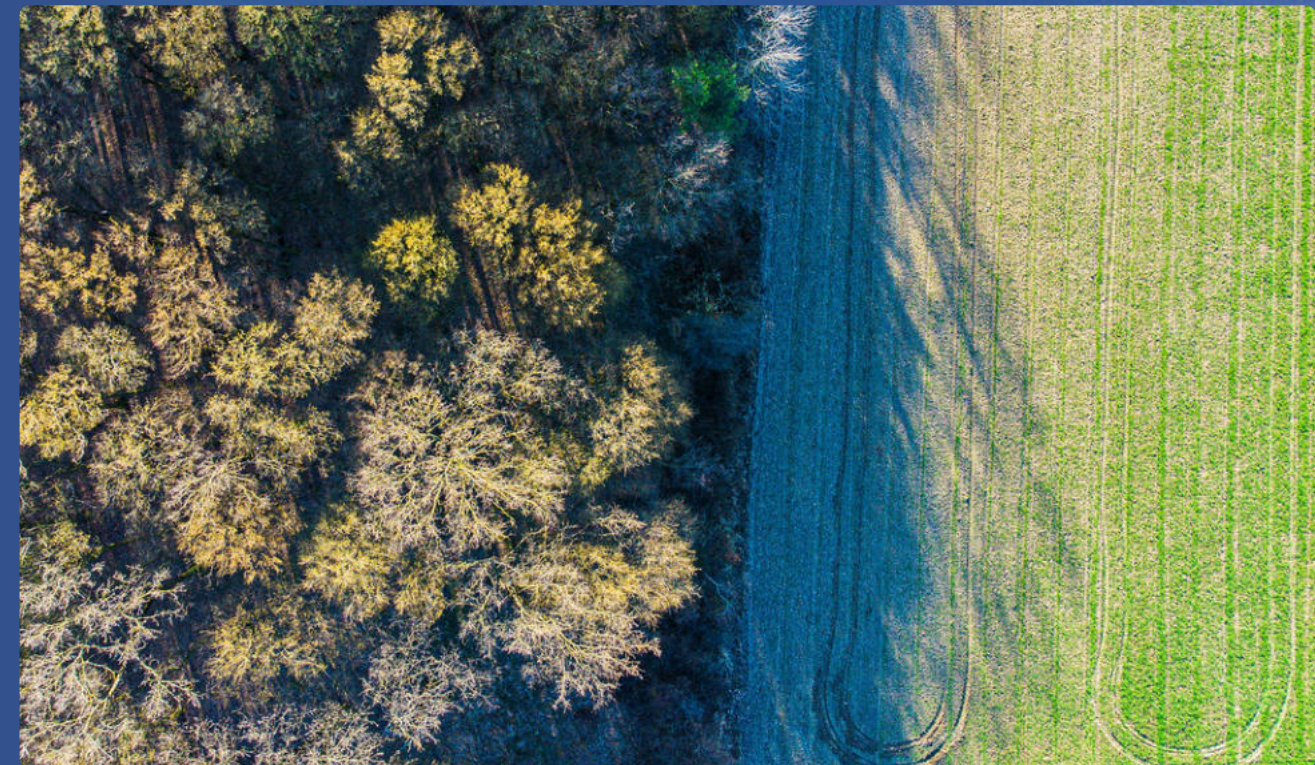
Už máte hotovou výchozí analýzu, stanovenou vizi a definované cíle SMARTER.

Nyní vytvořte časovou osu na **12-36 měsíců** a vyznačte:

- **Rychlé výhry** - aktivity do 12 měsíců, které lze zavést ihned.
- **Strategické projekty** - investice v horizontu 1-3 let.
- **Systémové změny** - kroky s horizontem 5-10 let.

Ke každému milníku doplňte:

- **odpovědnou osobu** a
- **měřitelný ukazatel úspěchu** (KPI).

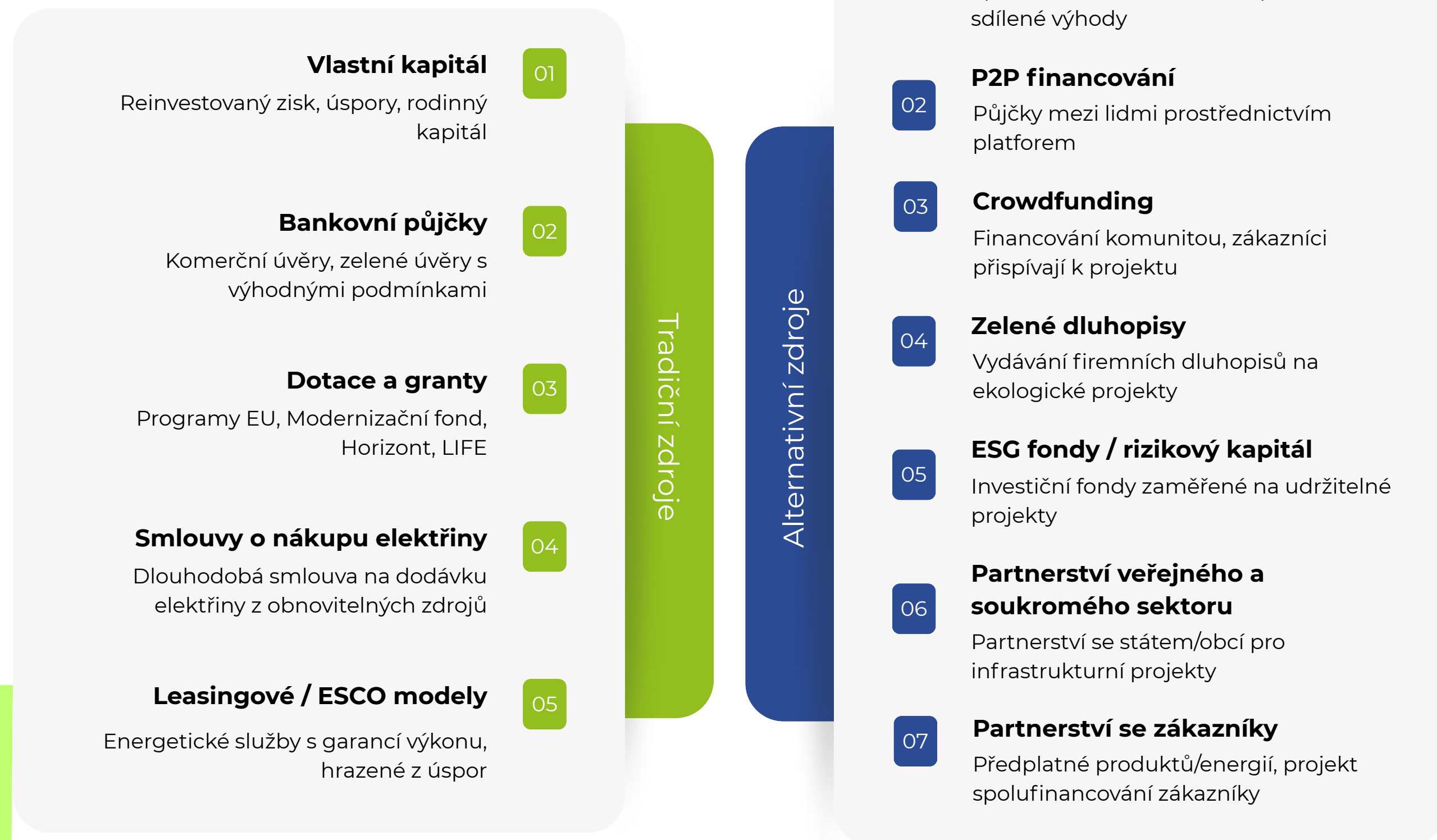


Krok 4 – Zdroje a financování

Bez zajištění zdrojů a finančního krytí se plán stává pouhým seznamem přání. Každý krok zelené transformace vyžaduje jasně vypočítané náklady, zdroje a možnosti financování. U rodinných podniků se rozhodování obvykle řídí nejen finanční logikou (návratnost investic, cash flow), ale také rodinnými hodnotami a dlouhodobým horizontem, který přesahuje jednu generaci.



Financování pro rodinné malé a střední podniky



Krok 4 – Zdroje a financování

Reflexní otázky

- Jaký je investiční limit, který naše rodina považuje za přijatelný?
- Můžeme vyvážit ekonomickou návratnost s ekologickým přínosem?
- Jsme připraveni spolupracovat s partnery (obcemi, dalšími firmami, bankami) na větších projektech?
- Máme záložní plán pro případ, že se nám nepodaří získat dotaci/úvěr?



Úkol pro společnost

Vyberte si z plánu 1–2 projekty (např. fotovoltaika, elektromobilita, cirkulární obaly).

Pro každý projekt uveďte:

- Odhadované **náklady**
- **Možné zdroje financování (vlastní, úvěr, dotace, partnerství)**
- **Návratnost investic (ROI)**
- **Ekologický přínos (např. úspory CO₂e, ušetřené MWh, úspory vody)**

Výstupem je jednoduchá rozhodovací tabulka pro použití na rodinné radě.

Krok 5 – Řízení a role

Zelená transformace se netýká jen technologií a financí, ale také **managementu a odpovědnosti**. Pokud není jasné, kdo rozhoduje, kdo kontroluje a kdo je zodpovědný za plnění plánu, hrozí, že se celý plán zastaví. **Řízení** znamená vytvoření struktury rozhodování v rodinném podniku, která je **transparentní, efektivní a dlouhodobě udržitelná**.

Metody a nástroje k použití

- **Kdo je zodpovědný za program ESG / zelené transformace?** (např. koordinátor ESG, technický ředitel, člen rodiny pověřený touto agendou)
- **Jaká je role rodinné rady?** (dlouhodobá vize, strategické investice, rodinné hodnoty)
- **Jaká je role managementu a zaměstnanců?** (provozní kroky, implementace rychlých řešení, interní komunikace)
- **Jak zapojit externí partnery a poradce?** (auditory, specialisty na dotace, poskytovatele technologií)
- **Jak zajistit kontinuitu během generačního přechodu?** (jasně definované kompetence, zdokumentované procesy, reporting)

Krok 5 – Řízení a role

Doporučený model rozdělení rolí



Krok 5 – Řízení a role

Reflexní otázky

- Máme v rámci společnosti jasně určeného „odpovědného za“ agendu ESG?
- Jsou kompetence mezi rodinnou radou a vedením správně rozděleny?
- Jak se různé generace rodiny zapojují do rozhodování?
- Máme systém pro pravidelné podávání zpráv a monitorování?



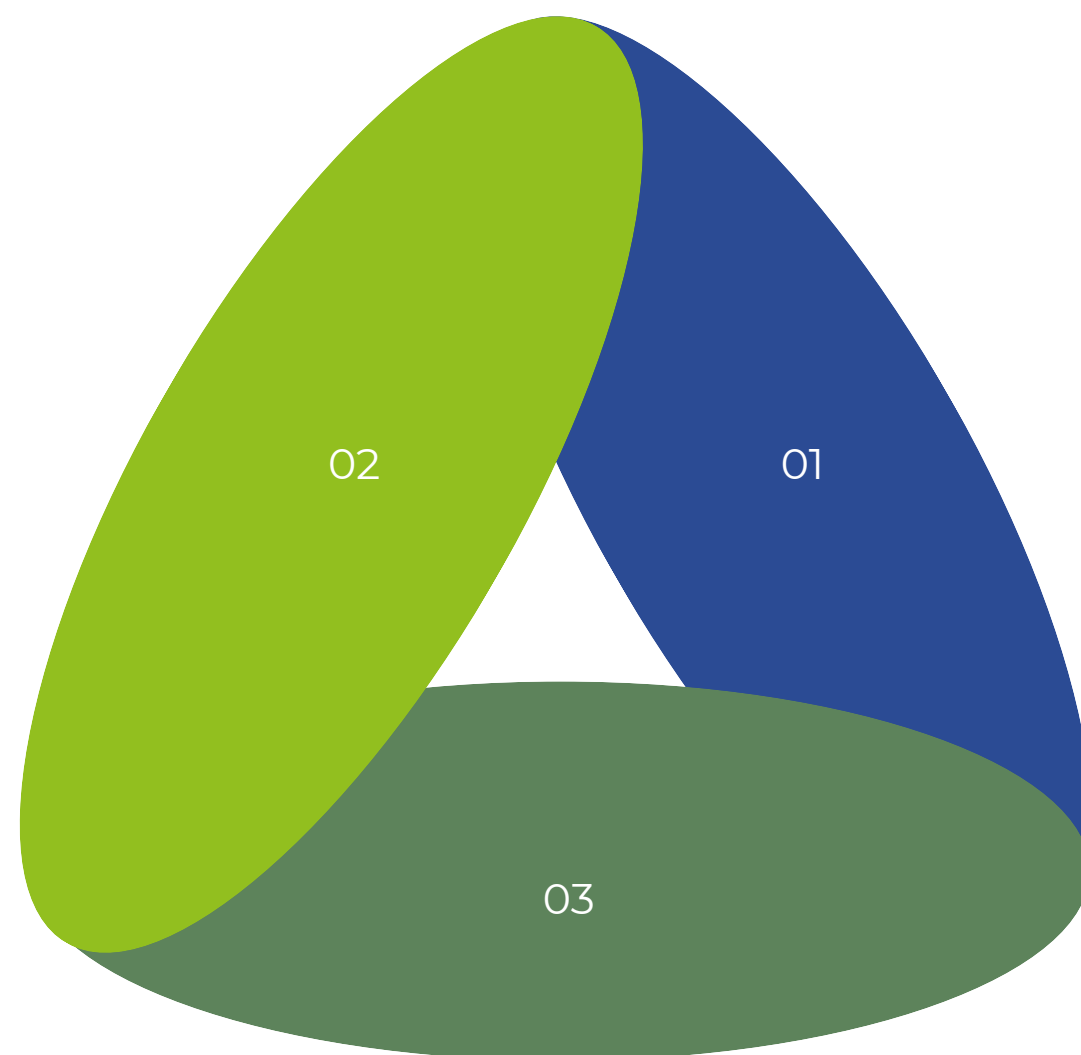
Úkol pro rodinnou firmu

- **Vytvořte mapu rolí:** kdo je zodpovědný za každou oblast plánu (energie, mobilita, odpady, obaly).
- **Jmenujte hlavního garanta ESG** (člen rodiny / ESG koordinátor).
- **Nastavte podávání zpráv:** rozhodněte se, jak často budou výsledky prezentovány rodinné radě a vedení.
- **Prodiskutujte, zda zapojit externí poradce** (např. pro certifikace, dotace, měření uhlíkové stopy).

Krok 6 – Klíčové ukazatele výkonnosti a měření úspěchu

„Co se neměří, se neřídí.“ Aby plán nezůstal jen seznamem aktivit, musí obsahovat **jasně definované KPI (klíčové ukazatele výkonnosti)**. KPI ukazují, zda společnost skutečně postupuje směrem ke svým cílům.

V rodinných malých a středních podnicích musí být klíčové ukazatele výkonnosti (KPI):



- 01 Finanční**
Návratnost investic, úspory
- 02 Environmentální**
CO₂, odpad, voda, podíl OZE
- 03 Sociální**
zaměstnanci, komunita, reputace

A co je nejdůležitější: srozumitelné pro všechny – od majitelů až po zaměstnance.

Krok 6 – Klíčové ukazatele výkonnosti a měření úspěchu

Co měřit? - typy KPI pro zelenou transformaci a příklady

Energie

roční spotřeba (MWh/rok), % energie z obnovitelných zdrojů, úspora nákladů (CZK/EUR), % úspora nákladů na energie, % snížení spotřeby elektřiny



Emise

Snížení emisí CO₂ z výroby (rozsah 1, 2, 3) (tuny/rok), uhlíková stopa na jednotku výroby



Voda a odpad

% recyklace, % pitné vody nahrazené dešťovou vodou, spotřeba vody na jednotku produkce, objemy nebezpečného odpadu



Mobilita

% elektromobilů ve vozovém parku, % vozového parku na bioplyn, snížení emisí CO₂ na km logistiky



Produkty a balení

% recyklovaných materiálů, podíl výrobků s certifikací FSC/PEFC, snížení jednorázových plastů



Správa a kultura

počet proškolených zaměstnanců, počet návrhů zaměstnanců na ekologické inovace, reporting ESG (soulad s GRI/CSRD)

Krok 6 – Klíčové ukazatele výkonnosti a měření úspěchu

Nástroje pro měření a reporting

Interní tabulky

(Excel, Tabulky Google) – jednoduchý začátek

Stanovení cílů

(Power BI, Tableau) – přehledné vizualizace v reálném čase

Shromažďování zdrojů

(Plan A, Sweep, Sphera) – integrovaná data o energii, emisích a financích

Implementační strategie

GRI, CSRD, ISO 14001, vědecky podložené cíle

Krok 6 – Klíčové ukazatele výkonnosti a měření úspěchu

Reflexní otázky

- Které 3 ukazatele jsou pro nás nejdůležitější – ekonomické, ekologické nebo sociální?
- Můžeme si data shromažďovat sami, nebo potřebujeme externí reportovací software?
- Jak často budeme hodnotit klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) a kdo je za to zodpovědný?
- Jak KPI komunikovat zaměstnancům a partnerům - tak, aby motivovaly, a ne zahlcovaly?



Úkol pro rodinnou firmu

1. Vyberte 5 klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI), které nejlépe odrážejí vaši vizi a cíle.
2. Pro každý klíčový ukazatel výkonnosti (KPI) uveďte:
 - **Jednotka měření** (MWh, %, t CO₂e),
 - **Cílová hodnota** (např. „snížit o 20 % do roku 2025“),
 - **Odpovědná osoba**,
 - **Frekvence měření** (měsíčně, čtvrtletně, ročně).
3. Vytvořte jednoduchý **dashboard s klíčovými ukazateli výkonnosti** (tabulku nebo vizualizaci), který budete pravidelně sdílet s rodinnou radou a zaměstnanci.



Krok 7 – Komunikace a zapojení zainteresovaných stran

Úspěch zelené transformace se neměří pouze dosažením technických cílů nebo finanční návratnosti. Dalším důležitým faktorem je, jak výsledky vnímají různé skupiny zainteresovaných stran – rodina, zaměstnanci, zákazníci a širší komunita. Pouze tehdy, když jsou do procesu zapojeny všechny tyto pilíře, se plán stává skutečným nástrojem změny, nikoli jen interním dokumentem.

4 pilíře hodnocení úspěchu – rodina, zaměstnanci, zákazníci, komunita

Každý pilíř – rodina, zaměstnanci, zákazníci a komunita – má jiná očekávání a jiný časový rámec pro rozpoznání změn. **Rodina vyhodnocuje** pokrok již v rané fázi rodinných rad a investičních rozhodnutí. **Zaměstnanci** začínají pocítovat dopad, jakmile se do každodenního provozu začnou zavádět konkrétní opatření. **Zákazníci** reagují, když se objeví nové produkty nebo služby. A **komunita** vnímá úspěch v dlouhodobém horizontu, jakmile společnost důsledně přispívá k regionálnímu rozvoji. Proto je důležité **nastavit pravidelný cyklus hodnocení a komunikace**, který bude ukazovat pokrok jak průběžně, tak i dlouhodobě.

Krok 7 – Komunikace a zapojení zainteresovaných stran



Pilíře	Reflexní otázky	Ukazatele (KPI)	Komunikační formáty
Rodina	Jsou cíle v souladu s rodinnými hodnotami? Podílejí se na rozhodování různé generace? Vidí rodina v transformaci dlouhodobý smysl?	Spokojenost rodin s implementací plánu (průzkumy, diskuse). Počet zapojených členů rodiny (včetně mladší generace). Počet setkání rodinné rady věnovaných ESG.	Schůze rodinné rady a zápisy z nich. Interní zprávy shrnující pokrok. Mezigenerační workshopy.
Zaměstnanci	Cítí se zaměstnanci součástí změny? Chápu důvody každého opatření? Mají možnost navrhnout inovace?	% zaměstnanců proškolených v oblasti ESG/obnovitelných zdrojů. Počet předložených návrhů na zlepšení. Spokojenost zaměstnanců z interních průzkumů. Fluktuace zaměstnanců.	Intranet a newslettery. Workshopy a školení. Gamifikace (soutěže o nejlepší nápady). Aplikace pro sledování úspor.
Zákazníci	Vnímají zákazníci společnost jako udržitelnou? Jsou ochotni preferovat ekologičtější možnosti, i když jsou dražší? Vidí přidanou hodnotu?	Růst prodeje ekologických produktů/služeb. Loajalita zákazníků (NPS). Počet pozitivních zmínek v recenzích/médiích. Počet zákazníků zapojených do iniciativ v oblasti udržitelnosti.	Marketingové kampaně (vyprávění příběhů, certifikace produktů). Sociální média, webové stránky společnosti. Zákaznické průzkumy, fokusní skupiny. Podcasty, impact videa.
Komunita a veřejnost	Přispíváme k udržitelnosti v regionu? Spolupracujeme s obcemi, školami, nevládními organizacemi? Jak nás vnímá veřejnost?	Počet zapojených komunitních projektů. Počet partnerství (školy, obce, sdružení). Mediální pokrytí (pozitivní vs. negativní zmínky). Úroveň důvěry komunity (průzkumy).	Tiskové zprávy, místní média. Partnerství se školami a obcemi. Dny otevřených dveří, komunitní akce. Transparentní zpráva ESG přístupná veřejnosti.



Krok 7 – Komunikace a zapojení zainteresovaných stran



Praktické příklady firem - DELFY

Pilíře	Reflexní otázky	Ukazatele (KPI)	Komunikační formáty
Rodina	Jsou investice do fotovoltaiky a tepelných čerpadel v souladu s dlouhodobou vizí? Jsou mladší generace zapojeny do rozhodování?	80% energetická soběstačnost do roku 2030. Počet členů rodiny zapojených do projektů (otec + syn). Počet rodinných rad věnovaných ESG.	Čtvrtletní rodinné schůzky. Zápisy ze schůzí o investicích. Rodinné workshopy ESG.
Zaměstnanci	Chápu zaměstnanci, proč se zavádí digitalizace a třídění odpadu? Přispívají vlastními nápady na úspory?	% zaměstnanců proškolených v oblasti udržitelnosti (cíl: 100 % do roku 2025). Počet návrhů na zlepšení (cíl: 10 ročně).	Interní newslettery o úsporách. Firemní školení ESG. Soutěž o nejlepší eko nápad.
Zákazníci	Vnímají zákazníci společnost jako udržitelnou? Jsou ochotni platit více za produkty skladované s využitím obnovitelné energie?	20% nárůst prodeje produktů „skladovaných v ekologických podmínkách“. Počet pozitivních zákaznických recenzí.	Vyprávění příběhů na webových stránkách o fotovoltaice a elektromobilitě. Štítek „ECO skladování“ na fakturách. Pravidelné zákaznické newslettery.
Komunita a veřejnost	Přispívá Delfy k regionálnímu rozvoji (např. vzdělávacími akcemi o fotovoltaice)? Jak společnost vnímá místní veřejnost?	Počet komunitních akcí (cíl: 2 ročně). Mediální pokrytí v regionálním tisku.	Dny otevřených dveří firem. Spolupráce s místními školami. Zpráva o dopadu zveřejněna na webových stránkách.



Krok 7 – Komunikace a zapojení zainteresovaných stran

Reflexní otázky

- Dokážeme dnes jasně určit, kdo jsou naši klíčoví zainteresovaní aktéři (rodina, zaměstnanci, zákazníci, komunita)?
- Vnímá každá skupina přínosy naší zelené transformace stejně, nebo se jejich očekávání liší?
- Jak v současnosti shromažďujeme zpětnou vazbu od zainteresovaných stran – a jak ji využíváme?
- Jsme připraveni komunikovat nejen úspěchy, ale i výzvy a překážky?
- Používáme vhodné komunikační formáty pro různé skupiny (rodinná rada ≠ sociální média ≠ obecní zastupitelstvo)?



Úkol pro rodinnou firmu

Vytvořte jednoduchou mapu zainteresovaných stran (rodina – zaměstnanci – zákazníci – komunita).

Pro každou skupinu doplňte:

- Co od nás očekávají (výhody, hodnoty, změny).
- Jak budeme hodnotit jejich spokojenost (klíčové ukazatele výkonnosti, průzkumy, zpětná vazba).
- Jak jim budeme sdělovat výsledky (rodinná rada, intranet, zpravodaj, komunitní akce, sociální média).

Prodiskutujte v rámci rodinné rady, zda je naše dnešní komunikace vyvážená – nepřehlížíme nějaký pilíř?

Závěrečná myšlenka

Zelená transformace rodinných podniků není jednorázový projekt, ale dlouhodobá cesta. Plán pomáhá strukturovat tuto cestu a ukazuje, že i malé kroky mají význam, pokud vedou k jasné vizi. Každý rodinný podnik má své vlastní hodnoty, tradice a zdroje – a ty se mohou stát klíčem k úspěchu. Nejde jen o úsporu energie nebo snižování emisí, ale o vytvoření odkazu, na který mohou být budoucí generace hrdé a který zajistí stabilitu v průběhu času.



Další zdroje k tématu (zdroje a doporučená literatura)

- **ESG News.** (2025). ESG News – Sustainability News, ESG Investing, Events ... ESG News.

Web plný aktuálních novinek, reportů a analytických článků o trendech v ESG, zelených technologiích, regulaci a klimatickém financování. Odkaz na web: <https://esgnews.com/>.

- **FamilyBusiness.org.** (2025). Family Business – Improving entrepreneurship and family business effectiveness through research and sharing of best practices.

Blog a výzkumné studie věnované tomu, jak rodinné firmy přistupují k ekologické transformaci, včetně jejich specifických výhod a výzev. Odkaz na web: <https://www.imd.org/>.

- **Family Firm Institute (FFI).** (2025). Family Business Review & FFI Practitioner.

Profesní asociace s přístupem k recenzovanému časopisu Family Business Review a praktickým newsletterům zaměřeným na strategii, governance a udržitelnost v rodinných firmách. Odkaz na web: <https://www.ffi.org/>.

- **Circular Economy Alliance.** (2025). Circular Economy Alliance: Home.

Platforma zaměřená na vzdělávání, sdílení znalostí a podporu zavádění principů cirkulární ekonomiky ve firmách, včetně rodinných podniků. Odkaz na web: <https://circulareconomyalliance.com/>.

- **IESE Family Business Blog.** (2025). The “S” in ESG: Social commitment in family business.

Univerzitní blog reflektující roli společenské odpovědnosti a hodnot v rodinných firmách, s praktickými postřehy k propojení ESG a rodinné dynamiky. Odkaz na web: <https://blog.iese.edu/family-business3/>.

Reference

- Espinosa Méndez, C., et al. (2024). Vliv výkonnosti v ESG na hodnotu rodinných firem: mezinárodní evidence. Humanities and Social Sciences Communications.
- Domańska, A. (2024). Podnikání rodinných firem a iniciativy v oblasti udržitelnosti: role žen-lídryň jako hybatelek změn. Business Ethics: A European Review.
- Hughes, M. (2025). Základy ESG pro rodinné firmy. Family Business Research Foundation.
- San Martín, Á. (2025, 19. března). „S“ v ESG: sociální závazek v rodinném podnikání. IESE Blog.
- Borsuk, M. (2024). Rodinné firmy a emise uhlíku: mezinárodní komparativní analýza. Journal of Cleaner



Budte ekologičtí se SUFABU!

www.greensufabu.eu

RegioVision
GmbH Schwerin



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



**KNOW
HOUSE**



CeFEO
Centre for Family
Entrepreneurship
and Ownership



snprojects

Financováno Evropskou unií. Vyjádřené názory a stanoviska jsou však pouze názory autorů a nemusí odrážet názory Evropské unie ani Evropské výkonné agentury pro vzdělávání a kulturu (EACEA). Evropská unie ani EACEA za ně nenesou odpovědnost.



**Co-funded by
the European Union**