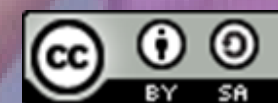




Školicí moduly pro zelenou transformaci

MODUL 14: Posouzení dopadů zelené transformace

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:

- pochopí, co znamená hodnocení dopadů v kontextu zelené transformace,
- naučí se rozlišovat ekonomické, environmentální a sociální dopady,
- osvojí si principy měření, monitoringu a reportingu ESG dopadů (KPI, CO₂e, ROI, SROI apod.).

- pochopí metody hodnocení dopadů a získají přehled o nástrojích a standardech (LCA, GRI, CSRD, SBTi),
- budou umět vytvořit základní „mapu dopadů“ vlastní firmy.

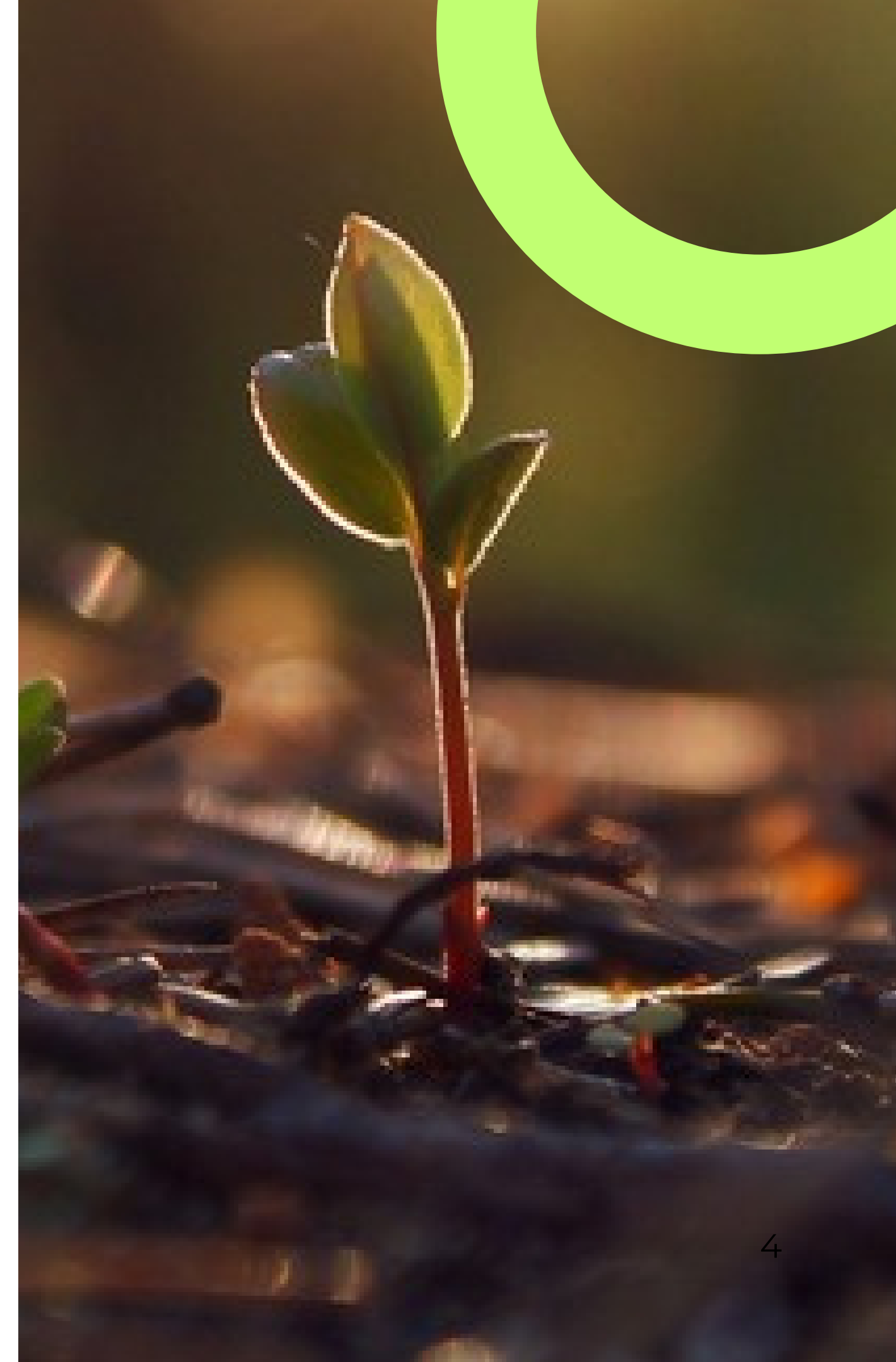
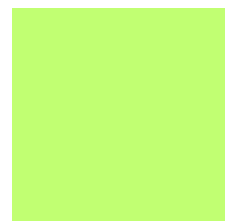
Úvod

Zelená transformace se netýká jen technologií a investic. Především jde o **změnu, která má dlouhodobý dopad** na ekonomiku společnosti, životní prostředí, zaměstnance, rodinu a komunitu. Aby tato změna nebyla jen seznamem aktivit, je nezbytné vědět, jak ji **měřit a hodnotit**.

Hodnocení dopadů odpovídá na klíčovou otázku: „**Jaký skutečný rozdíl znamenají naše rozhodnutí a projekty – nejen pro nás, ale i pro svět kolem nás?**“

Bez měření dopadu existuje riziko, že přechod zůstane formální nebo povrchní. Společnosti mohou zavést ekologická opatření, ale neprokáží, jak se tyto kroky promítají do úspor, snížení emisí, spokojenosti zaměstnanců nebo zlepšení reputace. Dobře navržený systém hodnocení dopadu posiluje důvěryhodnost společnosti u investorů, bank a zákazníků; umožňuje **sledovat pokrok** a motivuje zaměstnance i rodiny; chrání před rizikem **greenwashingu** a pomáhá řídit rozhodnutí založená na datech, nikoli na pocitech.

Jednoduše řečeno: **co neměříme, nemůžeme řídit. A co neřídíme, se neděje.**



Klíčové koncepty

Logika dopadu

Vstup

zdroje, které jsme do projektu vložili.
Příklad: investice ve výši 200 tisíc eur do fotovoltaické elektrárny.

Výstup

přímé produkty nebo služby, které projekt vytváří.
Příklad: instalovaný výkon 250 kWp, roční výroba elektřiny 300 MWh.

Výsledek

změny, které se objevují u cílových skupin v krátkodobém až střednědobém horizontu.
Příklad: 20% snížení nákladů na energie ve firmě, zvýšení spokojenosti zaměstnanců díky modernizaci.

Dopad

dlouhodobý efekt, který přesahuje samotný projekt a přispívá k širším cílům.
Příklad: snížení uhlíkové stopy společnosti o 30 %, posílení energetické soběstačnosti regionu, zlepšení reputace značky, zanechání odkazu pro další generaci.

Častou chybou firem je, že sdělují pouze **vstupy** („investovali jsme do solárních panelů“) nebo **výstupy** („nainstalovali jsme panely“), ale neprokazují výsledky a dopady. Právě na úrovni dopadů se však ukáže, zda má zelená transformace smysl.

Typologie dopadů

Zelená transformace není jednorozměrná. Každé rozhodnutí, každá investice a každý projekt má více vrstev dopadu – od pevných finančních čísel až po nehmotné, ale stejně důležité dopady na reputaci, hodnoty nebo rodinnou soudržnost. Typologie dopadů nám proto pomáhá vidět celý obraz – ukazuje, že zelená transformace je složitý proces ovlivňující **ekonomickou, environmentální a sociální sféru**.

Ekonomické dopady



Úspory nákladů

snížená spotřeba energie, vody, materiálů



Nové příležitosti

tvorba nových produktů nebo služeb (ekologické balení, zelené certifikace)



Finanční stabilita

menší závislost na kolísání cen energií



Přístup k financování

Investoři a banky nyní vyhodnocují kritéria ESG

Dopady na životní prostředí



Snížení emisí CO₂e

přechod na obnovitelné zdroje, elektromobilitu, rekuperaci tepla



Úspora zdrojů

méně vody, méně odpadu, efektivnější výroba



Biodiverzita a krajina

péče o zeleň, hospodaření s půdou



Cirkularita

prodloužení životnosti výrobků, minimalizace jednorázových obalů

Sociální dopady



Zaměstnanci

snížená spotřeba energie, vody, materiálů



Rodina

silná mezigenerační spolupráce, sdílené hodnoty, hrdost na odkaz a kontinuita



Společenství

společnost jako „dobrý soused“



Zákazníci

důvěra a loajalita díky transparentní komunikaci

Reflexní otázky

- **Ekonomické:** Kde jsme v posledních 3 letech ušetřili náklady díky ekologickým opatřením? Jak bychom mohli tyto úspory kvantifikovat a prezentovat (např. procentuální snížení spotřeby)?
- **Životní prostředí:** Jak měříme naši uhlíkovou stopu a spotřebu zdrojů? Existují oblasti, kde naše společnost zbytečně zatěžuje přírodu, aniž by se tím zatím zabývala?
- **Sociální:**
 - Vnímají naši zaměstnanci, že zelená transformace zlepšuje jejich pracovní prostředí? Jak můžeme zapojit komunitu, aby naše ekologické kroky byly vnímány jako společný přínos?
 - Jak naše rodinné hodnoty (tradice, odpovědnost, odkaz) ovlivňují rozhodování o ekologických investicích? Co chceme předat další generaci: jen ziskovou firmu, nebo také odkaz udržitelného podnikání?



Úkol pro rodinnou firmu – „Mapa dopadu naší společnosti“

Vyberte si jeden projekt (např. instalace fotovoltaiky, změna obalu, program pro zaměstnance).

Rozdělte rodinu do 3 skupin – každá z nich posuzuje projekt z jiného úhlu pohledu:

- Hospodářský
- Environmentální
- Sociální

Každá skupina připraví 2 specifické dopady (pozitivní i potenciální rizika) a navrhne 1 ukazatel pro jejich měření. Na rodinné radě sloučte výsledky do jedné přehledné tabulky. Dohodněte se na tom, které ukazatele budou pravidelně sledovány – a kdo za ně bude zodpovědný. Výsledkem je jednoduchá firemní „mapa dopadů“, která jasně ukazuje, že jeden projekt má více než jen finanční rozměr.

Metody a nástroje pro hodnocení



Metoda / Nástroj	Popis	Použití pro rodinné podnikání	Spojení (kvalita / riziko)
Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) a dashboardy	Jednoduché ukazatele (CO ₂ e, % recyklace, úspora energie).	Rychlý přehled, snadné sledování trendů, motivace zaměstnanců.	„Kontrola“ v cyklu PDCA, základní nástroj pro monitorování rizik.
LCA (hodnocení životního cyklu)	Posouzení dopadů produktu/služby v celém jejím životním cyklu.	Hodnocení environmentální stopy produktů (např. od dřeva po nábytek).	Identifikace environmentálních rizik v dodavatelském řetězci.
SROI (Sociální návratnost investic)	Převod sociálních přínosů na finanční hodnotu.	Vyjádření hodnoty komunitních projektů nebo zaměstnaneckých výhod.	Pomáhá s rozhodováním o investicích s dlouhým horizontem návratnosti.
ESG reporting (GRI, CSRD, ISO 14001, SBTi)	Standardizované rámce pro měření a komunikaci dopadů.	Povinnost a příležitost – zvyšuje důvěru investorů a zákazníků.	Součást prevence reputačních rizik, „reporting“ v řízení rizik.
Mapa dopadů / Teorie změny	Schéma aktivit – výstupů – výsledků – dopadů.	Jasná vizualizace projektů pro rodinu a zaměstnance.	„Plan“ v cyklu PDCA, navázané na fázi identifikace rizik.

Metody a nástroje pro hodnocení - pokračování



Metoda / Nástroj	Popis	Použití pro rodinné podnikání	Spojení (kvalita / riziko)
Cyklus PDCA (Plánuj - Proved' - Ověř - Jednej)	Neustálý proces zlepšování.	Každý projekt v oblasti obnovitelných zdrojů energie nebo cirkulárního hospodářství má jasné fáze: plánování, implementace, kontrola, korekce.	Propojuje řízení kvality s hodnocením dopadů, zajišťuje systematický přístup.
Proces řízení rizik (ISO 31000)	Identifikace → Analýza → Hodnocení → Reakce → Monitorování.	Umožňuje zvládat jak hrozby, tak i příležitosti zelené transformace.	Souvisí s PDCA: rizika jsou posuzována v každém cyklu.
Analýza zainteresovaných stran	Mapování toho, jak různé skupiny hodnotí dopady.	Přehled potřeb rodiny, zaměstnanců, zákazníků, komunity.	Předchází konfliktům (sociální a reputační riziko).
Analýza scénářů	Modelování budoucích variant (např. růst cen energií, stagnace obnovitelných zdrojů).	Pomáhá připravit rodinný podnik na různé přechodné fáze.	Klasický nástroj strategického řízení rizik.
Benchmarking a osvědčené postupy	Srovnání s lídry v oboru nebo regionu.	Inspirace, motivace, učení se z chyb a úspěchů druhých.	„Jednejte“ v PDCA – přizpůsobujte procesy na základě osvědčených postupů.



Praktický příklad - cyklus PDCA (Plánuj - Proved' - Ověř - Jednej): příklad komunitní energetiky

Plánuj

Analýza spotřeby energie, dohoda s obcí, definování cílů sdílení.

Proved'

Instalace baterií a měřičů, pilotní provoz sdílení, zapojení 5 firem a 20 domácností.

Ověř

Vyhodnocení úspor a stability, dotazníky spokojenosti, porovnání s cíli.

Jednej

Zajištění ochrany a rozšíření, úprava smluvních podmínek, investice do dodatečné kapacity.

Praktický příklad - SROI (Sociální návratnost investic)

Rodinná potravinářská společnost se rozhodla investovat do školního vzdělávacího programu o zdravé výživě a ekologii pro děti v regionu. SROI ukazuje, že i relativně malá investice může mít mnohonásobný společenský efekt. Rodinný podnik tak může komunitě snadno ukázat, že jeho projekt má hlubší význam – nejen ekonomický, ale i hodnotový.



Úkol pro rodinnou firmu

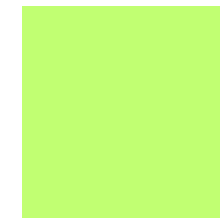
„Vyberte si metodu hodnocení.“ Vyberte jeden projekt (např. nová technologie, úspora vody, program pro zaměstnance, podpora komunity). Vyberte jednu metodu hodnocení dopadu, např.:

- Klíčový ukazatel výkonnosti (KPI) a řídicí panel
- Cyklus PDCA
- Mapa dopadů
- SROI atd. (z tabulky výše)

Aplikujte to na vámi zvolený projekt: definujte vstupy, výstupy, výsledky a dopady a pokuste se je vyjádřit jak číselně, tak hodnotově. Výsledky prezentujte na rodinné radě. Cílem je, aby si rodina uvědomila, že tyto metody nejsou složité a že dokáží jasně demonstrovat hodnotu zelené transformace – a to i nad rámec „tabulek návratnosti investic“.



Zainterесované strany a jejich pohledy



	Co očekávají:	Jak posuzují dopady:	Ukazatele:
Rodina	kontinuita, zachování hodnot, posílení rodinného odkazu	méně podle krátkodobé ROI, více podle toho, zda investice zapadá do rodinné vize a obстоjí v horizontu 20-30 let	zapojení další generace, existence rodinné strategie, stupeň shody na hodnotách
Zaměstnanci	lepší pracovní podmínky, bezpečnost a příležitosti zapojit se do smysluplných projektů	hmatatelnými zlepšeními v každodenní práci a zda mohou být na svou společnost hrdí	fluktuace zaměstnanců, výsledky průzkumu spokojenosti, účast v ekologických programech, snížení pracovní neschopnosti
Zákazníci	spravedlnost, transparentnost a ekologicky šetrné produkty	prostřednictvím konkrétních dat (emise, certifikace, recyklované materiály) a autentických příběhů	podíl ekologických produktů na tržbách, NPS (Net Promoter Score), počet zákazníků uvádějících ekologii jako důvod nákupu
Komunita a region	že společnost bude „dobrým sousedem“, bude podporovat místní projekty a přispívat k čistšímu životnímu prostředí	viditelnými výsledky – zda se zlepšuje okolí a zda společnost spolupracuje s obcemi, školami a nevládními organizacemi	počet komunitních projektů, výše investic v regionu, zpětná vazba od místních úřadů
Investoři a banky	snížení rizik, dlouhodobé výnosy a důvěryhodné reportování ESG	s využitím standardizovaných ukazatelů (hodnocení ESG, shoda s CSRD, uhlíková stopa)	objem získaných zelených úvěrů, podíl projektů financovaných z fondů ESG, výsledky externích auditů

Konkrétní dopady projektu

Rodina



Firma je vnímána jako „dobrý soused“ a napříč generacemi panuje shoda, že projekt dává smysl i nad rámec ekonomiky.

Zaměstnanci



Vyšší loajalita, možnosti účasti na workshopech (např. přednášky ve školách).

Zákazníci



Silnější důvěra v produkty společnosti, značka spojená s odpovědností.

Komunita / Škola



75 % rodičů hlásí změnu chování a 40% snížení používání jednorázových plastů ve školní jídelně.

Investoři / Banky



SROI = 3:1, pozitivní PR, vyšší šance na zelené financování.

Reflexní otázky

- **Rodina** – Máme v rodině jasnou shodu na tom, co považujeme za „úspěch“ v oblasti udržitelnosti? Jsou naše hodnoty skutečně promítnuty do konkrétních projektů?
- **Zaměstnanci** – Jak často dáváme zaměstnancům prostor, aby se podělili o své názory na ekologické projekty? Jsme schopni jejich zpětnou vazbu proměnit v činy?
- **Zákazníci** – Vnímají naši zákazníci ekologii jako důvod k nákupu u nás? Nebo tuto komunikační příležitost ještě plně nevyužíváme?
- **Komunita** – Jako „dobrý soused“: jsme viditelní? Prezентujeme své projekty tak, aby jim lidé v okolí rozuměli?
- **Investoři / Banky** – Mohli bychom prokázat naše environmentální a sociální dopady způsobem, který by nám zajistil lepší podmínky financování?

Úkol pro rodinný podnik – „Audit dopadu na zainteresované strany“

Vyberte si jeden konkrétní projekt (např. instalace energeticky úsporných technologií, nové obaly, podpora komunity). Rozdělte rodinu a klíčové zaměstnance do skupin – každá skupina bude „hrát“ jednoho zainteresovaného subjektu: Rodina, Zaměstnanci, Zákazníci, Komunita, Investoři/Banky.

Každá skupina si připraví krátký přehled:

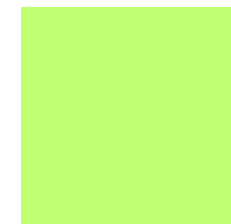
- Co od projektu očekávají?
- Jak by měřili jeho úspěch?
- Které ukazatele jsou pro ně klíčové?

Vše zapište do jedné společné tabulky (mapy dopadu na zainteresované strany).

Diskuse

Kde jsou očekávání shodná a kde by mohly vzniknout konflikty nebo rozdíly? Výsledkem je praktický audit zainteresovaných stran, který společnosti ukáže, zda její projekty skutečně dávají smysl pro všechny klíčové skupiny – a co je třeba zlepšit v komunikaci a měření dopadu.

Výzvy a úskalí posuzování dopadů



Typické úskalí	Riziko	Příklad	Jak to řešit
Greenwashing vs. důvěryhodnost	Společnost hlásí pouze „pěkná čísla“, ale nedokáže přesvědčit zainteresované strany o skutečných dopadech.	Webové stránky uvádějí „snižujeme emise“, ale chybí konkrétní data a nezávislé ověření.	Transparentní reporting, využívání nezávislých auditů a ověřování dat, jasná komunikace faktů.
Nedostatek dat a měřitelnosti	Některé dopady (např. socioemoční hodnota) je obtížné kvantifikovat.	Rodina cítí hrdost a kontinuitu, ale neexistuje žádný ukazatel, který by to jasně zachycoval.	Kombinujte tvrdé (číselné) a měkké (průzkumy, zpětná vazba) ukazatele; začněte s pilotními projekty.
Konflikt mezi krátkodobou návratností investic a dlouhodobým dopadem	Zakladatel požaduje rychlou odplatu, zatímco nástupci hledají dlouhodobý odkaz.	Solární elektrárna s dvanáctiletou návratností je vnímána jako příliš riziková, i když posiluje dlouhodobou stabilitu.	Vedte rodinné diskuse o hodnotách; kombinujte rychle ziskové projekty s dlouhodobými investicemi.
Různá očekávání zúčastněných stran	To, co rodina považuje za úspěch, nemusí sdílet zaměstnanci ani zákazníci.	Zákazníci očekávají ekocertifikace, zatímco rodina sděluje především hodnoty a tradici.	Vytvořte mapu zainteresovaných stran a pravidelně sdělujte výsledky každé skupině v jejich vlastním srozumitelném jazyce.
Složitost a byrokracie	Snaha sledovat příliš mnoho ukazatelů → přetížení a demotivace.	Společnost shromažďuje desítky klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI), ale nikdo je ve skutečnosti nehodnotí.	Zaměřte se na 3–5 klíčových ukazatelů, ostatní sledujte pouze pro orientaci; používejte digitální dashboardy.

Jak na to? Principy řízení rizik

Podle metodiky a osvědčených postupů normy ISO 31000 můžeme s riziky v rámci posuzování dopadů pracovat následovně:

Krok 1



Identifikace – Jaká rizika existují? (např. nedůvěra zákazníků, neplatná data, technologická nejistota)

Krok 2



Analýza – Jaká je pravděpodobnost a jaký je dopad? (např. poškození reputace může být značné, i když je pravděpodobnost nízká)

Krok 3



Hodnocení – Která rizika akceptujeme a která musíme řídit?

Krok 4



Reakce – jak zareagujeme: akceptace, zmírnění, přenos, eliminace.

Krok 5



Monitorování a zlepšování – rizika se vyvíjejí; je nutné je monitorovat a pravidelně vyhodnocovat

Praktický příklad – mapa rizik

Mapa rizik vizualizuje hlavní nejistoty, které mohou nastat během realizace vašeho projektu. Níže uvedený příklad ukazuje mapu rizik potravinářské společnosti, která chce spustit nový vzdělávací program.

		Dopad				
		Nízký	Nízký až střední	Střední	Středně vysoký	Vysoký
Pravděpodobnost	Jisté (100–81 %)			Hodnotové riziko		
	Pravděpodobné (80–61 %)					
	Možné (41–60 %)	Technologické riziko		Finanční riziko	Riziko pro komunitu	
	Nepravděpodobné (21–40 %)					
	Vzácné (1–20 %)				Riziko poškození reputace	

Osy mapy

- **Osa X** – Dopad (nízký, střední, vysoký): Jak závažné budou následky, pokud k tomu dojde?
- **Osa Y** – Pravděpodobnost (nízká, střední, vysoká): Jak často se může riziko vyskytnout?

Barevné zóny

- **Zelená** = nízké riziko (není nutná žádná větší pozornost, pouze monitorování).
- **Žlutá** = střední riziko (vyžaduje preventivní opatření nebo průběžné sledování).
- **Červená** = vysoké riziko (musí být aktivně řízeno nebo projekt upraven).

Specifická rizika (příklady)

- **Finanční riziko**
- **Riziko poškození reputace** (greenwashing)
- **Technologické riziko** (hodnocení programu)
- **Riziko založené na hodnotě** (rodinné neshody)
- **Riziko pro komunitu** (nezájem ze strany škol)



Reflexní otázky

- Jak můžeme zajistit, aby naše komunikace o dopadech byla důvěryhodná a transparentní a nesklouzla k greenwashingu?
- Které dopady v naší společnosti lze snadno měřit (např. spotřeba energie) a které obtížně (např. hrdost, důvěra, soudržnost)? Jak můžeme tuto propast překlenout?
- Jak můžeme sladit krátkodobé finanční cíle (ROI) s dlouhodobým odkazem pro příští generaci?
- Jsou všichni naši zainteresovaní aktéři (rodina, zaměstnanci, zákazníci, komunita, banky) spokojeni s tím, jak jim prezentujeme výsledky a dopady? Kdo je „nejvíce opomíjený“?
- Neshromažďujeme zbytečně příliš mnoho dat? Kterých 3-5 ukazatelů by pro nás mělo být opravdu klíčových?

Úkol pro rodinnou firmu: „Audit výzev a úskalí“

Vyberte jeden probíhající nebo plánovaný projekt. Identifikujte 5 hlavních úskalí (např. greenwashing, nedostatek dat, návratnost investic vs. tradiční postupy, rozdílná očekávání zúčastněných stran, byrokracie). U každého úskalí uveďte:

- Proč je to pro naši společnost relevantní?
- Jaký konkrétní příklad z praxe se k tomu vztahuje?
- Jaká opatření můžeme podniknout ke zmírnění rizika?

Zaznamenejte si odpovědi do jednoduché „tabulky rizik“ a prodiskutujte je na rodinné radě. Nakonec se dohodněte na 3 prioritních krocích, které okamžitě zlepší kvalitu vašeho posouzení dopadů. Výstupem je praktický rodinný akční plán, který pomůže společnosti vyhnout se nejčastějším nástrahám a zvýšit důvěryhodnost její zelené transformace.

Posouzení dopadů firemní komunikace zelené transformace

Samotná **komunikace** je jedním z nejdůležitějších „dopadů“ zelené transformace. **Zainterесované strany musí chápat ekologické kroky, které podnikáte, důvěřovat jim a cítit jejich smysl.** Hodnocení dopadů firemní komunikace proto určuje, zda společnost skutečně posiluje důvěru a motivaci, nebo zda existuje riziko greenwashingu.



Ekonomické a reputační dopady komunikace

01

- **Přínos:** Lepší reputace přitahuje zákazníky a usnadňuje přístup k financování.
- **Ukazatele:** Růst prodeje „zelených“ produktů, počet mediálních zmínek, ESG rating.
- **Příklad:** Firma transparentně sdílí data o CO₂, a díky tomu získá od banky výhodnější úvěr.

Sociální dopady komunikace

02

- **Přínos:** Zaměstnanci chápou smysl transformace a cítí hrdost.
- **Ukazatele:** Výsledky interních průzkumů, míra zapojení do eko-projektů.
- **Příklad:** Interní newsletter vysvětluje smysl každé investice - fluktuace zaměstnanců klesne.

Dopady na zákazníky a komunitu

03

- **Přínos:** Zákazníci a komunita značce důvěřují a vnímají ji jako „dobrého souseda“.
- **Ukazatele:** NPS (Net Promoter Score), podíl zákazníků, kteří uvádějí ekologii jako důvod nákupu, zpětná vazba od obce.
- **Příklad:** Rodinný pivovar představí projekt výsadby stromů - komunita posílí loajalitu a zákazníci se s firmou více ztotožní.

Úkol pro rodinnou firmu: „Audit dopadů komunikace“

Vyberte tři konkrétní komunikační aktivity vaší firmy (např. tiskovou zprávu, příspěvek na sociálních sítích, interní newsletter apod.). Zhodnoťte je z pohledu zainteresovaných aktérů (rodina, zaměstnanci, zákazníci, komunita, banka).

Odpovězte:

- Jsou sdělení srozumitelná?
- Jsou podloženy konkrétními daty, nebo pouze slogany?
- Dávají zainteresovaným stranám pocit důvěry a smysluplnosti?

Vytvořte tabulku, ve které zhodnotíte dopady komunikace, a navrhnete 2-3 kroky ke zlepšení.



Závěrečná myšlenka

Hodnocení dopadů není jen technický nástroj, ale především způsob, jak dát smysl celé zelené transformaci. Rodinné podniky mají díky svým hodnotám a dlouhodobé perspektivě jedinečnou příležitost ukázat, že úspěch se neměří pouze finančními výsledky. Stejně důležité jsou environmentální přínosy, sociální soudržnost, důvěra zákazníků a reputace v komunitě. „Skutečný odkaz rodinného podniku se nepočítá jen v číslech, ale v tom, jaký svět zanechává svým dětem a komunitě, ve které působí.“



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.

Mezinárodní portál s bohatou databází článků, výzkumů a případových studií o rodinných firmách, jejich hodnotách, nástupnictví a udržitelnosti. Odkaz na web: <https://familybusiness.org/>.

- **IMD – Institute for Management Development.** (2024). How green are family businesses? iBy IMD.

Blog a výzkumné studie věnované tomu, jak rodinné firmy přistupují k ekologické transformaci, včetně jejich specifických výhod a výzev: <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

- Jaffe, D. (2020). Vypůjčeno od vašich vnoučat: Vývoj rodinných podniků, které vydrží 100 let. Wiley.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2011). Řízení s dlouhodobým horizontem: Lekce konkurenční výhody od skvělých rodinných firem. Harvard Business School Press.
- Kraus, S., Clauss, T., & Kallmuenzer, A. (eds.). (2023). Výzkumná příručka o rodinném podnikání. Edward Elgar Publishing.



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 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