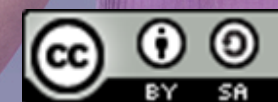




Školicí moduly pro zelenou transformaci

MODUL 3: Znalost odvětví a konkurence

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

Transformace odvětví

2

Porozumění specifikům udržitelnosti v odvětví

3

Stanovení směru: mapování udržitelnosti v odvětví

4

Propojení s případovými studii



Výstupy učení tohoto modulu

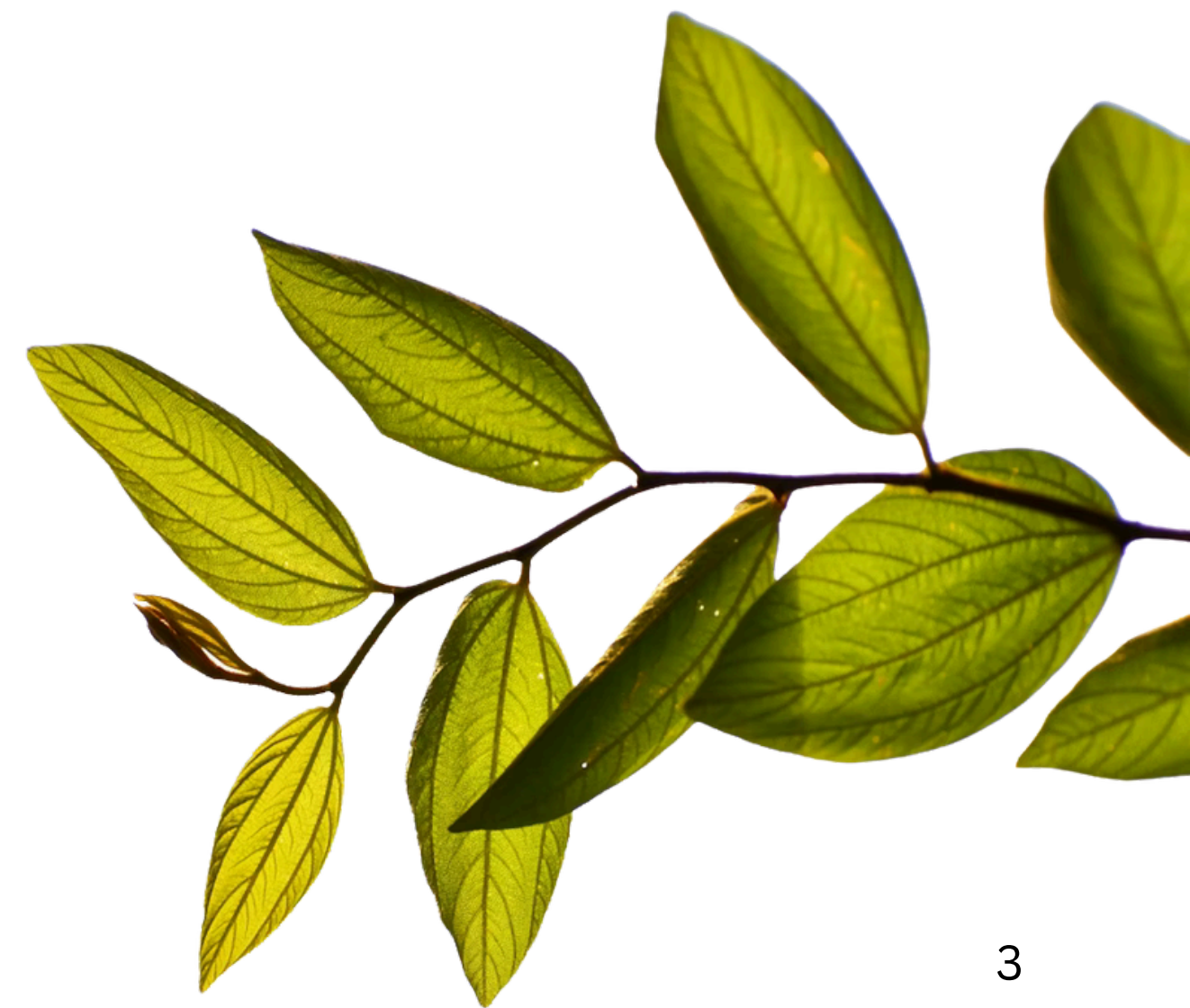
Po absolvování tohoto modulu budou účastníci schopni:

- Analyzovat současné postupy v oblasti udržitelnosti ve svém odvětví a trendy zelené transformace
- Identifikovat klíčové konkurenty a jejich environmentální iniciativy
- Posoudit tržní příležitosti vyplývající z požadavků zelené transformace
- Rozvíjet strategie konkurenční analýzy pro benchmarking v oblasti udržitelnosti
- Strategicky umístit svůj rodinný podnik v rámci zelené ekonomiky daného odvětví

Cíl tohoto modulu

Tento modul si klade za cíl pomoci rodinným podnikům pochopit, jak se udržitelnost stala regulačním i tržním požadavkem v rámci EU a jak na tyto změny strategicky reagovat.

Vybavuje účastníky schopností interpretovat vyvíjející se legislativu, rozpoznat měnící se chování zákazníků a proměnit tlak na dodržování pravidel v příležitost pro zvýšení konkurenceschopnosti, efektivity a dlouhodobé odolnosti.



Úvod

V roce 1888, kdy František Plojhar založil svou knihařskou firmu v Českých Budějovicích, bylo jeho hlavní starostí zdokonalit umění vazby knih v kůži a **zdobení zlatou ražbou**.

O 135 let později se jeho praprapravnuk Jakub Plojhar zabývá otázkami **uhlíkové stopy, certifikace FSC a tím, zda by jejich dodávková vozidla měla jezdit na stlačený zemní plyn**.



Proměna rodinného podniku Plojhar ilustruje zásadní změnu, která přetváří odvětví napříč Evropou.

Dříve stačilo znát své přímé konkurenty a základní tržní trendy.

Dnešní zelená ekonomika však vyžaduje mnohem více: **hluboké porozumění** tomu, jak environmentální faktory přetvářejí celá odvětví, vytvářejí nové konkurenční výhody a zásadně mění to, co zákazníci považují za hodnotné.

Transformace odvětví



Zelená ekonomika mění podobu konkurence. Tradiční faktory, jako jsou cena a kvalita, jsou dnes doplněny o transparentnost a udržitelnost.

Posun:

Od izolovaných ekologických prvků k zásadní restrukturalizaci celých odvětví.

Evropská zelená dohoda není jeden konkrétní zákon, ale soubor strategií, které ovlivňují jednotlivá odvětví různým způsobem. Pro rodinné podniky je klíčové porozumět tomu, jak tyto změny dopadají na jejich sektor, aby mohly plánovat realistickou strategii udržitelnosti.

Odvětví

Potravinářství a zemědělství

Malobchod

Cestovní ruch

Výroba

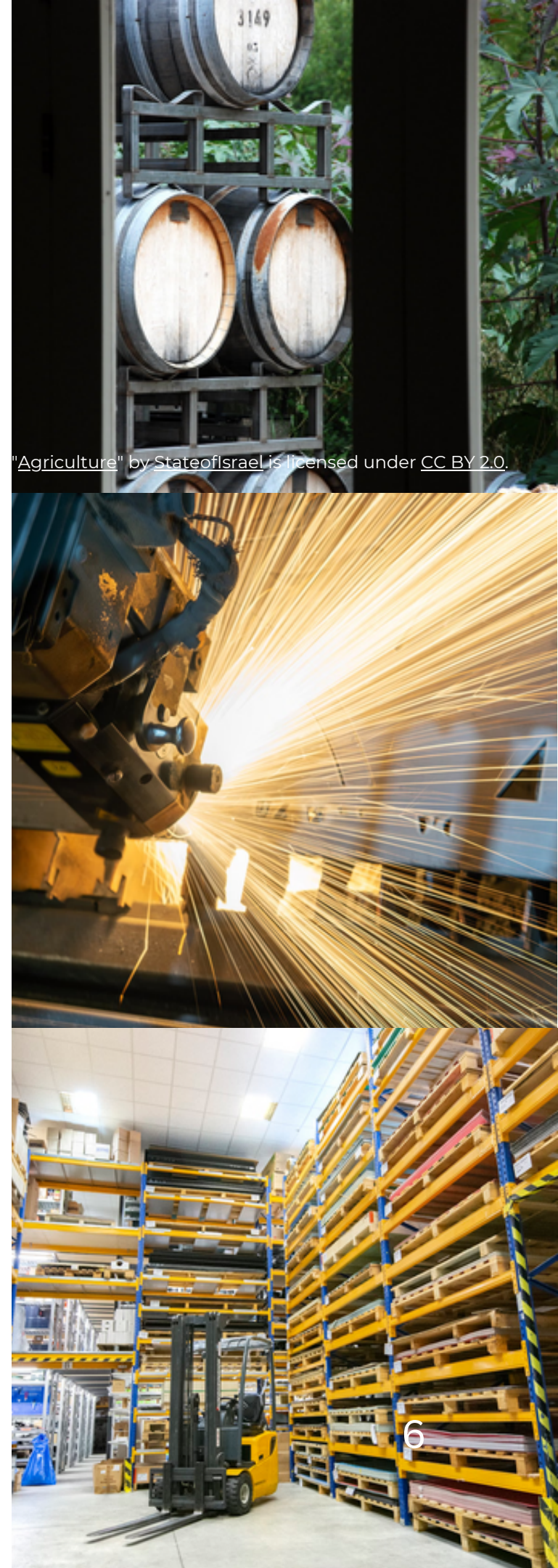
Klíčové oblasti udržitelnosti

Transparentnost dodavatelského řetězce, ekologické certifikace, omezení používání pesticidů a úspory vody.

Snižování odpadu z obalů, etické pracovní podmínky a principy oběhového hospodářství (např. zpětné odběrové programy).

Minimalizace dopadu na místní ekosystémy, podpora místních komunit a energetická efektivita v pohostinství.

Efektivní využívání zdrojů, snižování emisí, nakládání s odpady a průmyslová symbióza (opětovné využívání vedlejších produktů).



Stanovení směru

Aby rodinný podnik dokázal efektivně zvládnout zelenou transformaci, je nezbytné porozumět tomu, jak je jeho odvětví postaveno z hlediska environmentálních dopadů, regulace a tržních příležitostí.

Tento proces, označovaný jako **mapování udržitelnosti v odvětví**, poskytuje jasný přehled o tom, kde se dané odvětví nachází a jakým směrem se bude vyvíjet.

Každé odvětví zanechává na planetě specifickou stopu. Některá, například textilní průmysl, spotřebovávají velké množství vody a chemikálií. Jiná, jako výroba nebo doprava, jsou energeticky náročná. A pak jsou zde odvětví, například obalový průmysl, která produkují velké množství odpadu.



Mapování udržitelnosti

Identifikace těchto oblastí odhaluje, kde se nacházejí vaše největší příležitosti pro inovace.



Klíčové vstupy

- Spotřeba energie
- Suroviny
- Spotřeba vody

Klíčové výstupy

- Emise CO₂
- Produkce odpadu
- Vedlejší produkty



Benchmarking

Zatímco legislativa stanovuje minimální požadavky, dobrovolné standardy udržitelnosti a certifikační systémy často určují lídry v oboru.

Tyto nástroje jdou nad rámec pouhého souladu s předpisy a ovlivňují odvětví prostřednictvím globálně uznávaných systémů, jako jsou FSC (pro papír a dřevo), Fairtrade (pro potraviny a zemědělství) nebo ISO 14001 (pro environmentální management).

To, co bylo dříve považováno za volitelný doplněk, se dnes stává nutným předpokladem. V mnoha B2B dodavatelských řetězcích nejsou tyto certifikace pouze „odznakem cti“, ale vstupenkou na nové trhy, k získání velkých klientů a k prokázání skutečného závazku k udržitelnosti.

Aby byl tento krok konkrétní a prakticky uchopitelný, mají rodinné podniky k dispozici cenný a bezplatný nástroj: **ITC Standards Map**.

Tato online platforma, vytvořená Mezinárodním obchodním centrem a podporovaná Evropskou unií, patří mezi nejkomplexnější globální zdroje pro orientaci ve standardech udržitelnosti.

Pomáhá zjednodušit složitý svět certifikací a umožňuje podnikům činit informovaná rozhodnutí.

ITC Standards Map:

- Zahrnuje více než 300 standardů a iniciativ v oblasti udržitelnosti napříč odvětvími a produkty.
- Umožňuje detailní porovnání požadavků jednotlivých certifikací (např. environmentální, sociální, sledovatelnost, governance).
- Nabízí filtrování podle odvětví a regionu, takže firmy mohou rychle zjistit, které standardy se vztahují na jejich produkty nebo exportní trhy.
- Poskytuje praktické informace o nákladech, auditních požadavcích a tematických oblastech (klíma, práce, biodiverzita apod.), což usnadňuje posouzení proveditelnosti.
- Podporuje benchmarking – rodinné podniky mohou sledovat, jaké standardy využívají jejich konkurenti a zda jim jejich zavedení může otevřít nové trhy.

<https://standardsmap.org/en/home>



Standards Map - 10 let výročí

ITC Standards Map Knowledge Hub představuje silného partnera pro malé a střední rodinné podniky usilující o udržitelný růst. Přináší přehlednost do toho, co často působí jako složitý labyrint standardů udržitelnosti, a převádí komplexitu do prakticky využitelných znalostí.

Platforma není jen databází, ale komplexním vzdělávacím prostředím. Prostřednictvím sekcí jako metodologie, data, e-learning, tutoriály, FAQ a slovník mohou rodinné podniky porozumět tomu, jak standardy udržitelnosti vznikají, jak jsou informace ověřovány a jak tyto poznatky využít ve svůj prospěch.

Díky práci s tímto nástrojem mohou malé a střední podniky zjistit, které certifikace odpovídají jejich produktům a cílovým trhům, porovnat svůj pokrok s ostatními v odvětví a pochopit, co splnění konkrétních standardů skutečně znamená v praxi. Nejde jen o teoretické poznatky, ale o způsob, jak převést udržitelnost do každodenního rozhodování ve firmě. Díky lepšímu porozumění standardům a očekáváním mohou rodinné podniky zlepšit svou environmentální výkonnost, sebevědomě reagovat na požadavky zákazníků a dodavatelských řetězců a posílit svou pozici v rostoucí zelené ekonomice.



Praktické využití nástroje ITC Standards Map

Představte si rodinného výrobce textilu.

Vyhledáním „bavlna“ v nástroji ITC Standards Map může okamžitě zobrazit relevantní standardy udržitelnosti – od certifikací ekologického zemědělství až po schémata zaměřená na pracovní podmínky. Podobně může firma zaměřená na obalové materiály vyhledat certifikace týkající se zdrojů papíru, recyklace nebo ekologického značení.

Tento přístup posouvá rodinné podniky od abstraktních strategií k praktickým, daty podloženým rozhodnutím o tom, jakým směrem se jejich odvětví ubírá a jak se v něm strategicky pozicovat.

Reference:

International Trade Centre. (n.d.). Standards Map. Dostupné na: <https://standardsmap.org/en/home>

Konkurenční analýza pro zelenou transformaci

V dnešní zelené ekonomice jsou znalosti klíčové – zejména pokud jde o vaše konkurenty. **Porozumění tomu, jak ostatní** ve vašem odvětví přistupují k udržitelnosti, **pomáhá vašemu rodinnému podniku zůstat flexibilní**, inspirovaný a o krok napřed.

Začněte tím, co je veřejně dostupné

- ESG a zprávy o udržitelnosti
- Tiskové zprávy a „zelené“ stránky webu
- Certifikace (ISO 14001, B Corp atd.)

Sledujte veřejnou diskusi

- Mediální pokrytí
- Reakce na sociálních sítích
- Pochvaly nebo kritika od zákazníků
➔ Odhaluje skutečnou reputaci

Budte tam, kde se setkává odvětví

- Konference
- Webináře
- Veletrhy

Pozorujte realitu v praxi

- Solární panely, flotily elektromobilů, ekologické označení
- Veřejné klimatické databáze a indexy
- Důkaz skutečného závazku



Dynamika trhu a očekávání zákazníků

Očekávání zákazníků již nejsou taková, jako byla ještě před několika lety. Zamyslete se nad svými vlastními návyky jako spotřebitele: zvolili jste někdy jeden produkt místo jiného proto, že byl označen jako „bio“, „recyklovatelný“ nebo „fair trade“?

V rámci Evropské unie udržitelnost překročila rámec společenské odpovědnosti firem a stala se základním prvkem regulační a konkurenční architektury jednotného trhu. Tato transformace je poháněna přísnou legislativou EU, která činí náležitou péči v oblasti udržitelnosti nezbytným požadavkem pro přístup na trh, zejména v B2B sektorech.

Směrnice EU o náležité péči podniků v oblasti udržitelnosti (EUDR) brzy uloží velkým společnostem povinnost identifikovat, předcházet a zmírňovat negativní dopady na lidská práva a životní prostředí v rámci jejich globálních hodnotových řetězců. Tento rámec je doplněn sektorově specifickými regulacemi, jako je nařízení EU proti odlesňování (EUDR), které zakazuje uvádění komodit, jako je skot, kakao, káva a palmový olej, na trh EU, pokud pocházejí z nedávno odlesněných oblastí.

Pro rodinné podniky to není pouze otázka reputace; je to podmínka pro dodávky velkým společnostem v EU a pro zajištění dlouhodobé legitimacy jejich činnosti.



SPOTŘEBITELÉ V EU = ZELENĚ SMÝŠLEJÍCÍ + CITLIVÍ NA CENU

1. Hodnoty jsou silné

- 94 % občanů EU uvádí, že ochrana životního prostředí je pro ně důležitá.
- 68 % věří, že jejich nákupní rozhodnutí mohou něco změnit.

(Zdroj: Eurobarometr 2023)

2. Podle toho také utrácení

- Německý trh s bioprodukty přesáhl v roce 2022 hodnotu 15 miliard €.
- Značky jako ECOALF dosáhly prémiového úspěchu díky využívání recyklovaných materiálů. Mnoho spotřebitelů je ochotno zaplatit více za produkty, které odpovídají jejich hodnotám.

3. Ale zde vzniká napětí...

- Krize životních nákladů změnila situaci. Při růstu cen začíná udržitelnost soupeřit s cenovou dostupností.
- V diskontních supermarketech, jako jsou Lidl nebo Aldi: zelené ideály vs. nižší cena.

Často vítězí cena.

4. Realita:

- Evropští spotřebitelé podporují udržitelnost v principu.
- Každodenní nákupní rozhodnutí jsou však stále silně ovlivněna cenou.



K zamyšlení v kontextu EU:

- Jak se vaši B2B zákazníci přizpůsobují směrnici CSDDD nebo nařízení EU Taxonomie a jaká nová data od vás jako dodavatele požadují?
- Projevuje váš konkrétní cílový trh v EU ochotu zaplatit za udržitelné produkty vyšší cenu, nebo je udržitelnost vnímána jako základní standard zahrnutý v běžné ceně?
- Jak může váš podnik využít mechanismy financování EU a certifikace k tomu, aby proměnil dodržování předpisů z nákladové položky na zdroj inovací, přístupu na trh a konkurenční výhody?

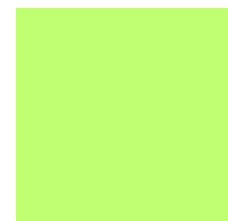
Díky promyšlení těchto otázek předem nemusí rodinné podniky pouze reagovat na pravidla EU. Mohou se naopak profilovat jako flexibilní a proaktivní hráči, kteří dokážou proměnit požadavky na udržitelnost v reálné příležitosti k růstu a konkurenční výhodě.

Propojení s případovými studiemi

Společnost Plojhar: Strategický přístup k analýze odvětví a zelenému strategickému pozicování

Sto třicet pět let trvající cesta rodiny Plojhar od tradičního knihařství k udržitelným obalovým řešením ukazuje, jak může důkladná analýza odvětví podpořit úspěšné strategie zelené transformace.

Jejich zkušenost nabízí praktické poznatky o tom, jak mohou rodinné podniky využívat konkurenční analýzu k budování dlouhodobých environmentálních výhod.



Vozový park na CNG: Celá flotila dodávkových vozidel byla převedena na stlačený zemní plyn (CNG) na základě důkladné konkurenční analýzy.



Strategické kroky



Průběžná analýza: Analýza odvětví je vnímána jako průběžný proces – firma neustále sleduje nové technologie a regulace.

Certifikace FSC: Certifikace FSC byla získána včas, aby podnik využil rostoucí poptávku po udržitelných zdrojích v oblasti obalů.



Strategické výsledky



Autenticita: Firma vybudovala organizační schopnosti, které jí umožňují rychle reagovat na nové informace v oblasti udržitelnosti.

Tržní nika: Podnik si vybudoval pozici v tržní nise jako udržitelná volba namísto konkurence založené pouze na ceně.



Úspory nákladů: Přejít na CNG přinesl úspory ve výši 200 000 až 300 000 Kč ročně na jedno vozidlo.



Závěr

Úspěšná zelená transformace začíná znalostí vlastního odvětví a porozuměním tomu, jak udržitelnost mění konkurenční prostředí.

Když rodinné podniky spojí tyto znalosti s promyšleným sledováním trhu, mohou přijímat rozhodnutí, která posilují jejich odolnost i reputaci.

Další cesta spočívá v otevřenosti vůči novým informacím, sledování vývoje a včasné adaptaci, díky čemuž mohou proměnit změny v příležitosti k růstu a k posílení své role v rámci odvětví.



Zdroje a další četba

- Evropská zelená dohoda – <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/european-green-deal/>
- European SME Survey on Green Transition - <https://futurium.ec.europa.eu/en/promoting-enterprise/news/new-flash-eurobarometer-shows-smes-are-driving-green-transition>
- European Innovation Council (EIC): <https://eic.ec.europa.eu/> - *Informace o nových zelených technologiích a možnostech financování*
- SME EnviroPortal (European Commission): <https://ec.europa.eu/environment/sme/> *Praktické pokyny pro malé podniky v oblasti environmentálního souladu*

Reference

- PubAffairs Bruxelles. (2023, July 20). Eurobarometer: Majority of Europeans consider that the green transition should go faster - PubAffairs Bruxelles. <https://www.pubaffairsbruxelles.eu/eu-institution-news/eurobarometer-majority-of-europeans-consider-that-the-green-transition-should-go-faster/>
- Futurium. (n.d.). Packaging waste statistics <https://futurium.ec.europa.eu/en/promoting-enterprise/news/new-flash-eurobarometer-shows-smes-are-driving-green-transition>
- FSC (Forest Stewardship Council).
- LEED building certification (Leadership in Energy and Environmental Design).



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