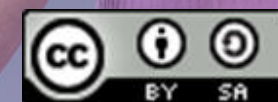




Školicí moduly pro zelenou transformaci

MODUL 8: Rodinná dynamika a zelená 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 budou účastníci:

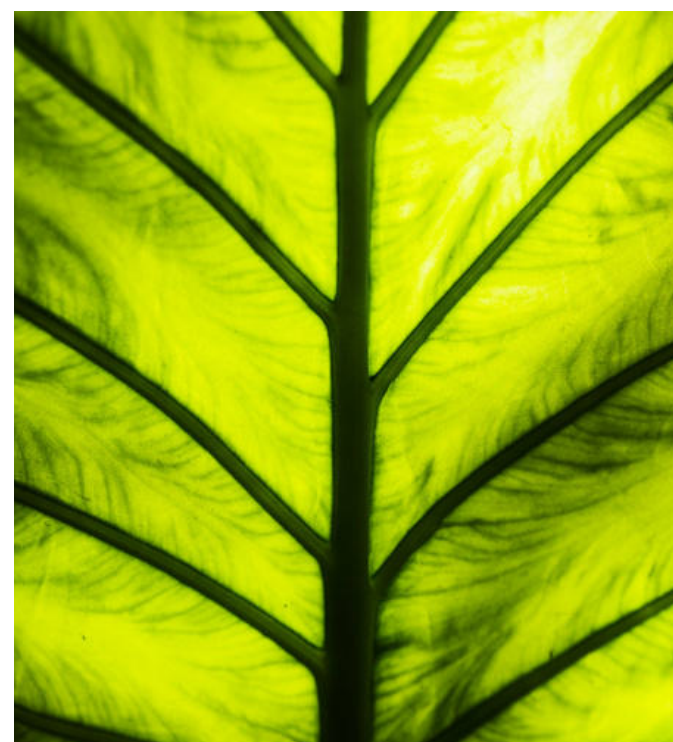
- Pochopí **čtyři kruhy rodinného podnikání** (rodina - vlastnictví - podnikání - sjednocující účel) a to, jak ovlivňují úspěch nebo neúspěch ekologické transformace.
- Budou umět **rozpoznat typické konflikty a dilemata** při rozhodování o zelených investicích a osvojí si metody, jak je řešit.

- Pochopí, jak propojit **rodinné hodnoty** (kontinuita, odpovědnost, tradice, soudržnost) s ekologickou vizí a proměnit je v konkurenční výhodu.
- Seznámí se s hlavními **výzvami a příležitostmi** zelené transformace a naučí se je reflektovat ve vlastní rodině.

Úvod

Dynamika rodiny silně ovlivňuje způsob, jakým rodinné firmy činí rozhodnutí, zejména pokud tato rozhodnutí odrážejí sdílené hodnoty a dlouhodobé cíle. Protože volby v oblasti udržitelnosti jsou spojeny s identitou a odkazem, zelená transformace se nestává jen technickým krokem, ale kulturním a hodnotově orientovaným procesem, do kterého je zapojena celá rodina.

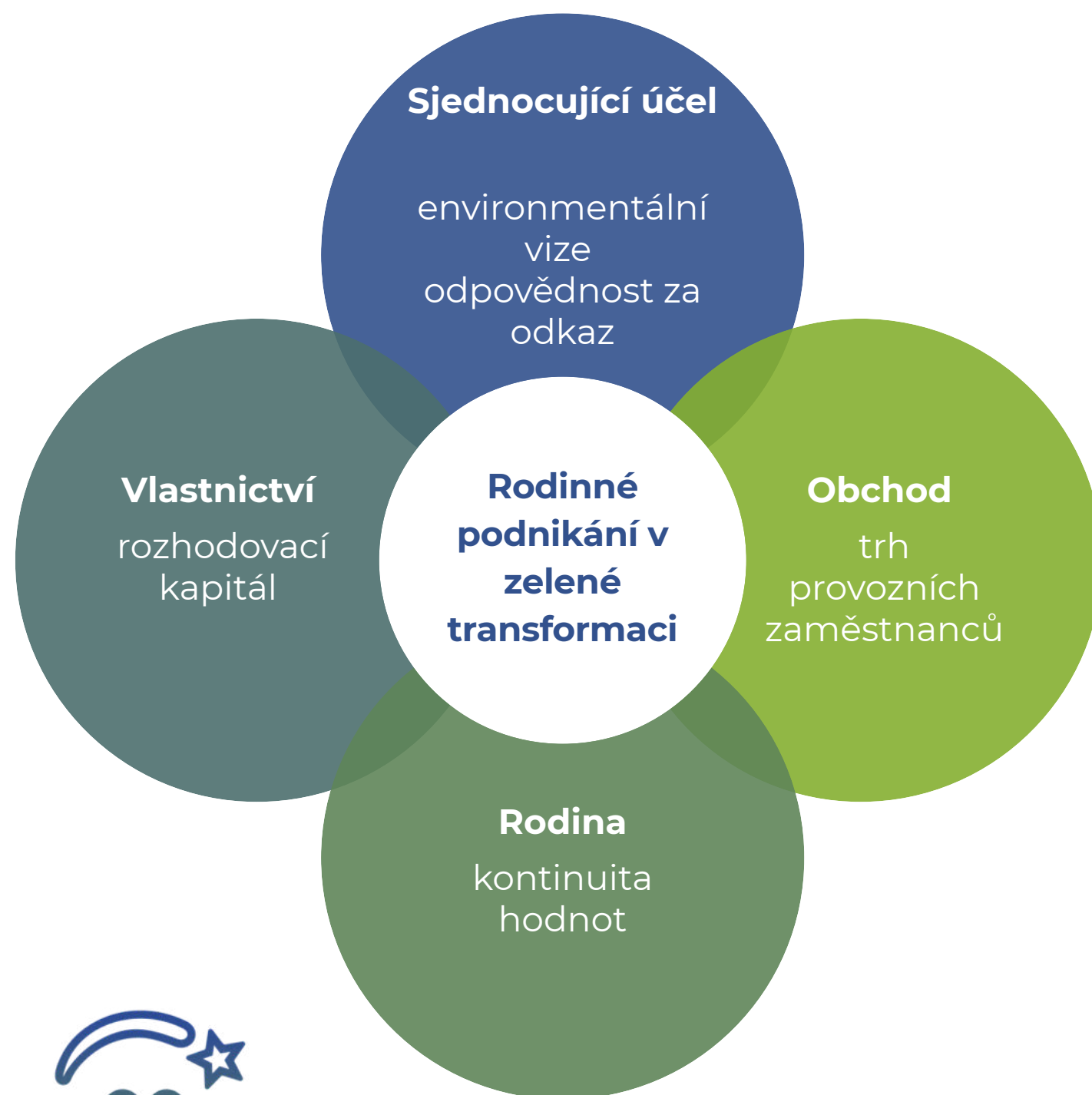
V této souvislosti je zřejmé, že **rodinná dynamika** – tedy to, jak členové rodiny komunikují, řeší konflikty a sdílejí odpovědnost – může být rozhodujícím faktorem úspěchu ekologické transformace. Pokud je rodina schopna sladit své zájmy a najít společnou vizi, může se zelená transformace stát silným motorem inovací a budování reputace společnosti.



Pokud ale převládají konflikty, nedůvěra nebo krátkodobé myšlení, i dobře míněné projekty se mohou stát zdrojem napětí a neúspěchu.

Tento modul tak propojuje dva zdánlivě odlišné světy: **mezigenerační fungování rodinných podniků a výzvy zelené transformace**. Ukazuje, jak mohou rodinné hodnoty a dynamika vztahů podpořit ekologickou změnu, a zároveň zdůrazňuje úskalí, která je třeba překonat. Modul je určen zejména pro malé a střední rodinné firmy, které hledají praktické nástroje, inspiraci a doporučení, jak se vydat na cestu k udržitelnějšímu podnikání, aniž by ohrozily rodinnou soudržnost a stabilitu podniku.

Klíčové koncepty



Rodinný podnik je vždy víc než jen společnost. V jeho jádru se setkávají dva různé světy – svět podnikání a svět rodiny. Zatímco jiné společnosti se mohou rozhodovat čistě na základě čísel, v rodinných firmách hrají roli také emoce, tradice, vzájemná očekávání a rodinné vztahy. Ty mohou být obrovskou výhodou, nebo naopak zdrojem konfliktu.

Rodinná dynamika v podnikání: Čtyři kruhy a sjednocující účel

Rodinný podnik je vždy prostorem, kde se prolínají různé role a očekávání. Tradičně se identifikují tři kruhy – **rodina, vlastnictví a podnikání**. Každý člen rodiny se může nacházet v jiném kruhu: někteří jsou pouze součástí rodiny, jiní pracují ve firmě a další jsou spoluvlastníky. Role se často prolínají a právě v těchto prolínáních vznikají jak konflikty, tak i příležitosti.

Moderní přístup však ukazuje, že tento model je neúplný. Proto byl přidán **čtvrtý kruh** – **Sjednocující účel**. Ten vyjadřuje hlubší význam, který všechny spojuje: proč rodina podniká, jaká je její vize a jaký přínos chce světu poskytnout. A právě zde se otevírá prostor pro zelenou transformaci. Ekologie, odpovědnost vůči životnímu prostředí a odpovědnost vůči budoucím generacím se mohou stát sjednocujícím prvkem, který propojí rodinu, vlastnictví a podnikání do jediné vize.

Díky tomuto čtvrtému kruhu již ekologické otázky nejsou vnímány pouze jako „investice“ nebo „náklady“. Stávají se součástí identity rodinné firmy a jejích dlouhodobých hodnot. Z této perspektivy se diskuse o fotovoltaice nebo recyklaci již netýkají jen doby návratnosti, ale **odkazu pro budoucí generace**.

Typický příklad:

Společnost **Plojhar** přistupovala k ekologickým inovacím ne proto, že by byly okamžitě ekonomicky výhodné, ale proto, že vnímala udržitelnost jako součást svých rodinných hodnot.

Podobně **Delfy** integrovala zelenou transformaci do širší rodinné debaty, což pomohlo sourozencům a rodičům najít konsenzus. V obou případech ekologická vize funguje jako sjednocující účel, který překlenuje rozdíly mezi generacemi a rolemi jednotlivých členů rodiny.



Typické konflikty a dilemata

Rodinná dynamika je fascinující, protože se zde prolínají různé perspektivy:

Generační rozdíly

např. zakladatel preferuje jistotu, zatímco mladší generace chce inovovat a investovat do obnovitelných zdrojů energie (OZE)

Role v rodině vs. role ve firmě

Např. starší sourozenec může být v rodině respektován, ale nemusí mít nejsilnější vůdčí schopnosti ve firmě

Krátkodobý zisk vs. dlouhodobá udržitelnost

Např. investice do fotovoltaiky znamená nižší zisky dnes, ale větší stabilitu pro společnost v příštích 20 letech

Zelená transformace slouží jako lakmusový papírek. Posun k udržitelnějším obchodním praktikám odhaluje silné i slabé stránky rodinné dynamiky. Rozhodnutí, jako je instalace solárních panelů, nákup elektromobilů nebo investice do cirkulární energetiky, se netýkají jen technologií a návratnosti investic.

Jde také o hodnoty:

- Zakladatel se ptá: „Ohrozí to rodinné bohatství?“
- Syn nebo dcera – nástupce – říká: „Musíme jít příkladem; je to naše povinnost vůči budoucím generacím.“
- Sourozenec, který není zapojen do podnikání, se může obávat, že se sníží zisky, a tím i jeho podíl na dividendách.

Pokud se tyto perspektivy otevřeně nesdílejí a neřeší, i dobře míněná ekologická investice může vyvolat napětí. Na druhou stranu rodina, která dokáže identifikovat rozdíly v názorech a najít společnou cestu, posiluje nejen své podnikání, ale i vlastní soudržnost.

Reflexní otázky

RODINA (vztahy, bezpečí, očekávání)

- Má naše rodina jasně definovanou vizi a poslání pro naši firmu? Lze toto poslání transformovat do ekologické vize – něčeho, co spojuje všechny generace?
- Kdy jsme naposledy jako rodina diskutovali o budoucnosti firmy nejen z hlediska zisku, ale také z hlediska odpovědnosti vůči životnímu prostředí?
- Kde se v našich debatách o obnovitelných zdrojích energie objevují emoce (strach ze ztráty bohatství, tlak na nástupce, „takhle se to tady nedělá“)? Jak se k těmto momentům postavíme (moderátor, základní pravidla diskuse, přestávka)?
- Jaký je konkrétní přínos nebo zájem každého jednotlivého člena rodiny (ne „rodina si myslí“, ale „potřebuji...“)?
- Co se v rodině změní, když investujeme XY tisíc EUR do OZE (dividendy, čas zakladatele, role nástupce)?

VLASTNICTVÍ (kapitál, riziko, práva)

- Jaký je náš rozhodovací práh: které zelené investice schvaluje vedení, které rodinná rada a které valná hromada? (stanovte limit, např. % aktiv)
- Jak vyvážit reinvestice a dividendy v zelených projektech (za 3/5/10 let)?
- Jaké riziko jsme ochotni přijmout při investicích do zelené transformace - a kde je hranice pro naši rodinu? (dotace, regulatorní nejistota, kolísání cen elektřiny...)
- Co je naše „no-go“?
 - Finanční „no-go“: „Nebudeme investovat do projektu, u kterého doba návratnosti přesáhne 15 let.“
 - Environmentální „no-go“: „Nepodpoříme řešení, které snižuje náklady, ale zároveň zvyšuje ekologickou stopu.“
 - Rodinné „no-go“: „Nikdy neohrozíme soudržnost rodiny kvůli sporu o ekologický projekt.“
 - Reputační „no-go“: „Nezavedeme technologii, která by mohla poškodit naši pověst u zákazníků nebo v komunitě.“

Reflexní otázky

PODNIKÁNÍ (provoz, kompetence, trh)

- Které procesy/zařízení/vozový park nabízejí nejrychlejší a nejspolehlivější úspory (rychlé výhry do 12 měsíců)?
- Máme interní osobu odpovědnou za plán ESG/RES a dokážeme vypočítat celkové náklady na vlastnictví (TCO/ROI/LCOE)[1]?
- Jak budeme zapojovat zaměstnance a dodavatele (školení, bonusy za úspory, požadavky ve smlouvách)?

Sjednocující cíl

- Jaké je naše jednovětné ekologické poslání? (např. „Do roku 2030 snížíme spotřebu energie o 35 % a 100 % kartonů bude certifikováno FSC.“)
- Co nikdy neuděláme kvůli jeho dopadu na komunitu/krajinu (jasné morální hranice)?
- Jak budeme měřit úspěch nad rámec peněz (emisí CO₂, energetické soběstačnosti, reputace, udržení talentů)?



PŘEKRYTÍ KRUHŮ (kdo rozhoduje, jak komunikujeme)

- Kdo má konečné slovo, když se střetnou ekonomika a hodnoty? Jaký je proces řešení konfliktů?
- Jak budeme informovat nepracující akcionáře, zaměstnance a zákazníky o zelených krocích (co, kdy, kdo)?
- Pokud se projekt zastaví, jaký je náš plán B (škálování, fázování, prodej přebytků, PPA, pronájem místo kapitálových výdajů)?



[1] ROI (návrtnost investice) – návratnost investice, tj. jak dlouho trvá, než se investované peníze vrátí.

Celkové náklady na vlastnictví (TCO) – celkové náklady na vlastnictví, které zahrnují nejen pořizovací cenu, ale také náklady na údržbu, energii a servis po celou dobu životnosti.

LCOE (Levelized Cost of Electricity) – průměrné náklady na výrobu 1 MWh elektřiny ze zdroje (např. solární, větrné) za celou dobu jeho životnosti. Umožňuje porovnání různých technologií navzájem.

Propojení rodinných hodnot a ekologické transformace

Rodinné firmy mají oproti jiným společnostem jednu zásadní výhodu. Jejich rozhodování není motivováno pouze krátkodobým ziskem, ale také hodnotami a vizí, které se předávají z generace na generaci. Zatímco korporace se často zaměřují na čtvrtletní výsledky, rodinné firmy uvažují v horizontu desetiletí. Díky tomu jsou přirozenými lídry v oblasti udržitelnosti. Koneckonců, samotná zelená transformace je **dlouhodobou investicí do budoucnosti**.

Kontinuita a dlouhodobá perspektiva

Rodiny chtějí, aby jejich podnikání prosperovalo za 20 nebo 50 let. Proto jsou ochotny investovat do obnovitelných zdrojů energie, úspor energie nebo řešení v oblasti oběhového hospodářství, i když by jiné společnosti považovaly horizont návratnosti za příliš vzdálený.

Zodpovědnost vůči komunitě

Mnoho rodinných firem působí v regionech, kde také žijí. Péče o místní životní prostředí a udržování dobrého jména v komunitě je proto stejně důležité jako finanční výsledky.

Respekt k tradicím

V některých rodinách je ekologický přístup zakořeněn v zemědělských tradicích: „Naši prarodiče si vždy vážili půdy a vody, takže i my hledáme způsoby, jak s nimi zacházet opatrně.“

Soudržnost a mezigenerační dialog

Mladší generace často přináší nové ekologické impulsy (solární energie, elektromobilita, digitalizace), zatímco starší generace poskytuje zkušenosti a finanční stabilitu.

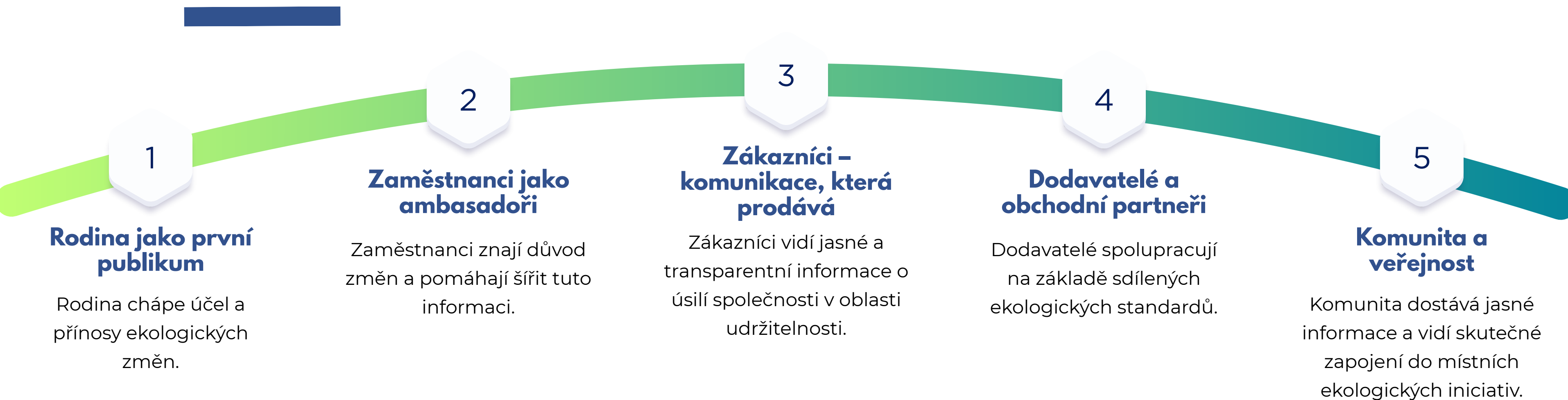
Reflexní otázky

- Které z našich rodinných hodnot jsou nejvíce spojeny s udržitelností a zelenou transformací?
- Jakou ekologickou stopu chceme zanechat jako odkaz budoucím generacím?
- Je naše ekologická vize dostatečně jasná a inspirativní, aby stmelila celou rodinu?



Komunikace a rozhodování o ekologických změnách

Zelená transformace není jen interní proces. Aby se stala zdrojem síly a důvěryhodnosti rodinného podniku, musí být také řádně komunikována – v rámci rodiny, uvnitř firmy i navenek.



Reflexní otázky

- Je naše ekologická strategie viditelná na webových stránkách a sociálních sítích?
- Jak pravidelně informujeme zaměstnance o ekologických krocích společnosti?
- Vnímají zákazníci naši společnost jako environmentálně odpovědnou, nebo ji stále dostatečně nekomunikujeme?
- Máme pro naše dodavatele jasné definované požadavky na udržitelnost?
- Jak přispíváme k ekologii v místní komunitě – a vědí o tom lidé kolem nás?



Mini-úkol

Otevřete webové stránky vaší společnosti a položte si jednoduchou otázku: „Kdybych byl zákazníkem, poznal bych z těchto stránek, že naše společnost směřuje k zelené transformaci?“ Pokud je odpověď NE, už znáte první úkol a kde začít.

Nejčastější problémy, kterým čelí rodinné firmy



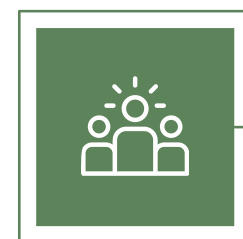
Finance

Vysoká finanční náročnost a dlouhá doba návratnosti



Legislativa

Regulace a administrativní složitost



Generace

Různé pohledy starší a mladší generace



Technologie

Nejistota a nedůvěra v nové technologie



Spravedlnost

Sociální napětí a energetická chudoba

Příležitosti, které se objevují



Úspory

Ekonomická stabilita a úspory



Nezávislost

Energetická nezávislost a bezpečnost



Pracovní místa

Nová pracovní místa a know-how



Pověst

Zodpovědné podnikání a značka



Sjednocující účel

Sjednocující účel a rodinné hodnoty

Budoucí scénáře OZE – co to znamená pro rodinné podniky

Rozvoj obnovitelných zdrojů energie (OZE) není předem určen. Zda do roku 2040 bude většina elektřiny pocházet ze slunce a větru, nebo zda vaše země zůstane závislá na fosilních palivech a jaderné energii, závisí na politice, investicích a ochotě firem a domácností. Proto se používají tzv. scénáře rozvoje, které ukazují možné varianty budoucnosti. Pro malé a střední podniky – zejména rodinné firmy – tyto scénáře nejsou jen teorií. Každá varianta znamená různé náklady na energii, různou míru rizika a různé příležitosti.

Scénář A – Stabilní zrychlení

(optimistický, koordinovaný rozvoj OZE)

Do roku 2040 budou OZE tvořit 40–45 % výroby elektřiny. Fotovoltaika se rozšiřuje na střechy firem a domácností; větrné farmy zvyšují kapacitu. Komunitní energie se stává běžnou součástí života obcí a podniků. Posiluje se regionální energetická soběstačnost.



Co mohou malé a střední podniky udělat:

Využívejte dotační programy (Modernizační fond, Nová zelená úsporám pro firmy),



Připojte se k energetickým komunitám (sdílení elektřiny mezi firmami/obcemi),



Investujte do fotovoltaiky, skladování energie a technologií pro zvýšení účinnosti,



Komunikujte udržitelnost směrem k zákazníkům - být mezi „prvními tahouny“ posiluje reputaci.

Scénář B – Postupná adaptace

(mírný, kompromisní rozvoj)

Do roku 2040 budou OZE pokrývat přibližně 30–34 % spotřeby energie. Fotovoltaika se rozšiřuje, ale většinou na úrovni firem a domácností; komunitní energetika postupuje pomalu. Větrná energie roste jen minimálně. Ceny energií zůstávají méně stabilní a objevují se regionální rozdíly.



Co mohou malé a střední podniky udělat:

Investujte postupně, začněte s menšími instalacemi (např. solární panely na administrativních budovách),



Posilte energetický management - úspory, rekuperace tepla, efektivní technologie.



Sledujte legislativu a využívejte možnosti dotací, jakmile se naskytnou,



Hledejte společné projekty s obcemi nebo podnikatelskými asociacemi, abyste „nezůstali pozadu“.

Scénář C – Struktura setrvačnosti

(pomalý, stagnující vývoj)

Do roku 2040 zůstanou OZE pouze na úrovni 25–28 % spotřeby energie. Investice stagnují, povolovací procesy jsou složité a důvěra veřejnosti je nízká. Česká republika je i nadále silně závislá na dovozu energie. Riziko rostoucích cen a energetické nejistoty zůstává vysoké.



Usilujte o maximální soběstačnost – pokrýt alespoň část energetických potřeb z vlastních zdrojů,



Chraňte se před zvyšováním cen dlouhodobými smlouvami (PPA),



Zapojte se do lobování za jednodušší legislativu (podnikatelské asociace, obchodní komory),



Hledejte partnery a sdílejte náklady (např. sdílené skladování s jinou společností).

Proč monitorovat scénáře?

Energie formuje konkurenceschopnost. Náklady na energie mohou znamenat rozdíl mezi růstem a stagnací. Rodinné podniky myslí dlouhodobě. To je přesně časový horizont, ve kterém se rozhodnutí o investicích do obnovitelných zdrojů energie stávají rozhodujícími. Zapojení malých a středních podniků je klíčové: v Evropě tvoří malé a střední podniky 99 % všech podniků. Pokud nezačnou, transformace se neposune vpřed.

Reflexní otázky

- Kterému scénáři jsme aktuálně nejbližší – A, B nebo C?
- Jaký je náš plán, pokud ceny energií vzrostou o 30 %?
- Chceme zůstat pasivní a čekat, nebo aktivně utvářet naši vlastní energetickou budoucnost?

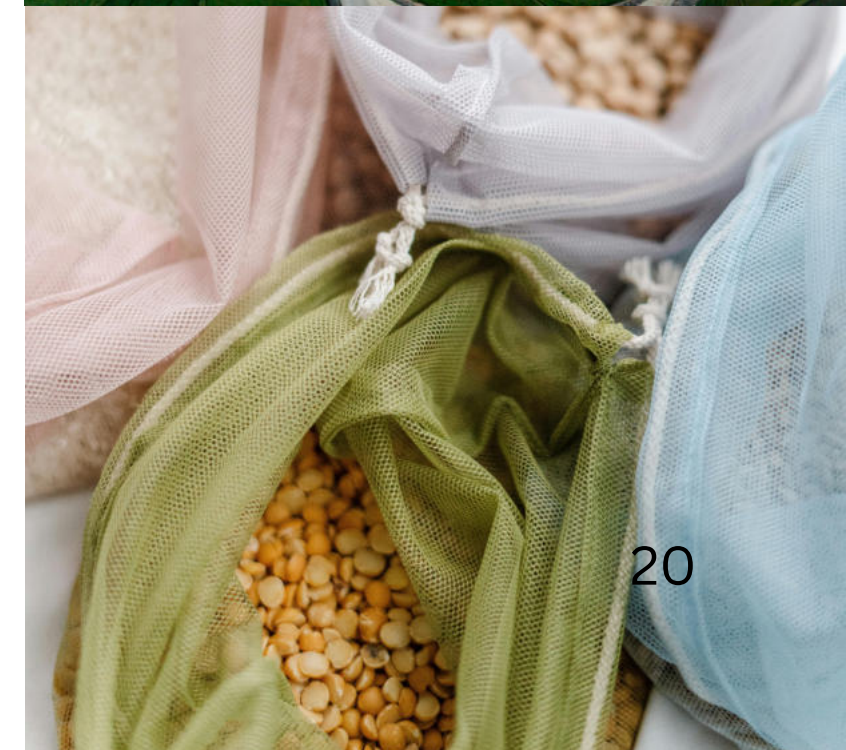
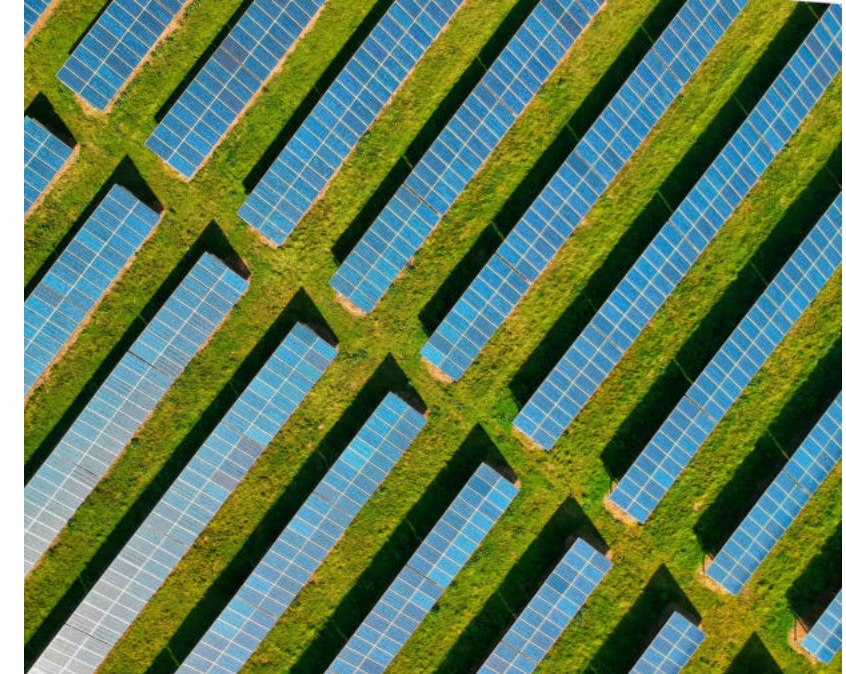


Závěr a doporučení

Zelená transformace není jen technologická změna. Především je to změna myšlení, kultury a hodnot. Rodinné podniky mají v tomto ohledu jedinečné postavení: jejich dlouhodobá perspektiva, mezigenerační odpovědnost a silné hodnoty z nich činí přirozené lídry v udržitelném podnikání.

Během tohoto modulu jsme si ukázali:

- Jak rodinná dynamika ovlivňuje rozhodování o ekologických investicích,
- Proč je důležité propojit rodinné hodnoty s ekologickou vizí,
- Jak správně nastavit komunikaci v rodině, uvnitř firmy i navenek,
- Jaké jsou hlavní výzvy a příležitosti a jak je mohou malé a střední podniky řešit,
- Nakonec jsme se podívali na možné scénáře rozvoje OZE v České republice a roli, kterou v nich hrají malé a střední rodinné podniky.



Doporučení pro rodinné firmy

Nebojte se malých krůčků

Každá úspora energie, každý recyklovaný obal, každý nápad nového zaměstnance je součástí větší skládačky změny.

Použijte dostupné nástroje

Monitorujte dotační programy, energetické komunity a sdílené projekty – to jsou příležitosti pro malé a střední podniky ke snížení nákladů a rizik.

Komunikujte otevřeně

Ať už s rodinou, zaměstnanci, zákazníky nebo komunitou – vysvětlete, proč podnikáte kroky směrem k udržitelnosti.

Myslete dlouhodobě

Ekologické investice sice nemusí přinést okamžitý zisk, ale posilují stabilitu a reputaci společnosti v průběhu desetiletí.

Začněte v rodině

Ujasněte si, jaký je váš „sjednocující cíl“. Pokud se podaří sdílet vizi, stane se zelená transformace přirozenou součástí podnikání.



Závěrečná myšlenka

Rodinné firmy jsou postaveny na kontinuitě, hodnotách a odpovědnosti vůči budoucím generacím. Zelená transformace není hrozbou, ale příležitostí – jak posílit společnost, tak zanechat pozitivní odkaz. Každý krok, i ten malý, je důležitý.



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? By IMD.

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 a nabízí praktické 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.



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**