



Udržitelnost' v čase krízy

Autor: Miguel Ángel Moya Collado

Nieves García Pereira

ANDALUCÍA EMPRENDE

Obsah

1. Teaser	3
2. Úvod a popis modulu	3
3. Obsah vzdelávania	4
3.1 Plány udržateľnosti, odolnosť a posilnenie postavenia podnikateľiek	4
3.2 Udržateľnosť v podnikaní	15
4. Zhrnutie	26
5. Sebahodnotiaci test	27
6. Príklady dobrej praxe	28
7. 6. Bibliografia a ďalšie odkazy	29
8. Súvisiace vzdelávacie materiály	31
9. Kľúčové slová	31
10. Kompetencie a zručnosti ESCO	31

1. Teaser

- Predstavte si svet, v ktorom sa spoločnosti nesnažia len maximalizovať svoje zisky, ale stávajú sa tiež nositeľmi pozitívnych zmien a riešia sociálne a environmentálne výzvy, ktorým dnes čelíme. V krízovom kontexte, kde sú neistota a zmeny normou, nie je udržateľnosť podnikov len možnosťou, ale strategickou nevyhnutnosťou.
- Pandémia COVID-19 nám dala cenné ponaučenie o vzájomnej prepojenosti našich ekonomík, spoločností a životného prostredia. Keďže sa podniky pohybujú v rozbúrených vodách, naskytá sa im jedinečná príležitosť prehodnotiť, ako fungujú a ako môžu prispieť k udržateľnejšej budúcnosti. Tento vzdelávací modul je navrhnutý tak, aby vás vybavil nástrojmi a znalosťami potrebnými na vedenie firmy v tejto novej ére, v ktorej sa udržateľnosť stáva motorom inovácií a odolnosti.
- V čase krízy je udržateľnosť podniku ešte dôležitejšia. Preto je pre súčasné a budúce podnikateľky a podnikateľov vzdelávanie veľmi potrebné, aby dokázali riadiť riziká, využívať príležitosti vyplývajúce z cieľov trvalo udržateľného rozvoja, zavádzať cirkulárne biznis modely a udržateľne inovovať s cieľom vytvárať dlhodobú hodnotu pre podnik a spoločnosť.

2. Úvod a popis modulu

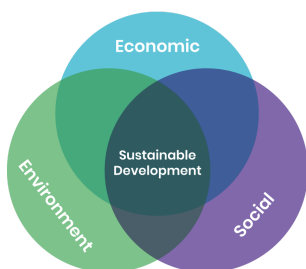
- V tomto module môžete získať vedomosti o udržateľnosti podnikov v jej troch aspektoch: ekonomickom, sociálnom a environmentálnom.
- V prvej časti, rozdelenej sa budeme venovať dôležitým aspektom plánov udržateľnosti podnikov, aby okrem finančnej ziskovosti vytvárali aj environmentálnu, sociálnu a ekonomickú hodnotu.
- Budeme tiež analyzovať, ako krok za krokom vytvoriť plán udržateľnosti podniku.
- V druhej časti sa budeme naplno venovať udržateľnosti v podnikaní, kde sa dozvieme, prečo je udržateľnosť v podnikaní dôležitá, aké výhody prináša, ako vytvoriť udržateľnú stratégiu a aké sú jej výzvy a výhody. Pozrieme sa aj na to, akú úlohu majú ženy vo svete udržateľnosti.
- Prostredníctvom inšpiratívnych prípadových štúdií, analýzy nových trendov a praktických stratégií preskúmame, ako môžu podniky nielen prežiť, ale aj prosperovať, ak si osvoja udržateľný prístup. Zistíte, ako môže byť udržateľnosť cestou k lepšej budúcnosti, a ako sa môžete stať súčasťou tejto transformácie. Vitajte na ceste k udržateľnosti podnikov v čase krízy!

3. Obsah vzdelávania

3.1 Plány udržateľnosti, odolnosť a posilnenie postavenia podnikateľiek

Z hľadiska udržateľnosti v čase krízy a konkrétne krízového riadenia podnikateľiek sa možno zaoberať týmito otázkami:

Plány udržateľnosti: Je dôležité, aby podniky vrátane menších podnikov, ktoré vedú ženy, mali plány udržateľnosti, ktoré im umožnia účinnejšie čeliť krízam a zmenám.



Je prínosné zvážiť uplatňovanie **udržateľnosti podnikov** takým spôsobom, aby okrem vytvárania finančnej ziskovosti vytvárali environmentálnu, sociálnu a ekonomickú hodnotu v strednodobom a dlhodobom horizonte, a tým prispievali k pokroku a blahobytu komunít, v ktorých pôsobia, a budúcich generácií. Udržateľnosť v podnikaní môže napríklad znamenať:

Používanie udržateľných materiálov pri výrobe alebo praktizovanie udržateľnej výroby. Využívanie obnoviteľnej energie a zdrojov na napájanie výrobných zariadení a znižovanie emisií uhlíka.

Odolnosť: Obchodná, ekonomická a sociálna odolnosť sú navzájom prepojené. Je dôležité, aby spoločnosti mali rámec odolnosti podnikov, ktorý spája **riadenie rizík a kríz**.

Posilnenie postavenia podnikateľiek. Je dôležité posilniť postavenie žien v úlohe podnikateľiek a líderiek, zvýšiť ich účasť na vedúcich pozíciách a pomôcť im spustiť a rozšíriť ich podnikateľské iniciatívy.

3.1.1 Ako vypracovať plán udržateľnosti v podniku krok za krokom

Plán udržateľnosti je plán, ktorý určuje stratégiu udržateľnosti spoločnosti alebo organizácie. Jeho cieľom je definovať krátkodobé, strednodobé a dlhodobé ciele a opatrenia, ktoré sa majú realizovať, a to v hlavných osiach (sociálnej, ekonomickej a environmentálnej).

Definovanie a implementácia plánu udržateľnosti je spôsob, akým sa organizácia reálne zaviazá stať sa udržateľnou spoločnosťou. Týmto spôsobom zabezpečí, že jej vplyv bude pozitívny v troch hlavných rozmeroch, ekonomickom, sociálnom a environmentálnom.

V pláne udržateľnosti sa vymedzia hlavné smery činnosti s termínmi ich dosiahnutia a zodpovednými osobami, čo umožní zdokumentovať pokrok organizácie rok po roku. To predpokladá proaktívny prístup s cieľom dosiahnuť v spoločnosti neustále zlepšovanie.

Spoločnosti, ktoré sa usilujú o udržateľnosť, musia definovať cestu k dosiahnutiu svojho cieľa.

Plán udržateľnosti by mal byť plánom smerujúcim k udržateľnosti podniku, ale aby fungoval, musí byť realistický a obsahovať konkrétne návrhy a opatrenia. Tie musia riešiť hlavné nedostatky a problémy organizácie vo všetkých príslušných oblastiach. Riešenia môžu siahať od energetickej účinnosti, nakladania s odpadom, emisií, spotreby, a iných environmentálnych, ako aj sociálnych a ekonomických aspektov.

Iba spoločnosti, ktoré majú životaschopný a spoľahlivý plán udržateľnosti, sa budú môcť v strednodobom a dlhodobom horizonte presadiť ako konkurencieschopné spoločnosti. Sociálne a environmentálne povedomie spotrebiteľov sa totiž zvýšilo takým spôsobom, že spotrebiteľia už neodpustia spoločnostiam, ktoré nemajú plán udržateľnosti, ktorý by ich presvedčil.

Už nestačí prijímať len vybrané konkrétne opatrenie v oblasti životného prostredia. Takéto správanie, ktoré zďaleka nie je prospešné, svedčí o nedostatočnom dlhodobom environmentálnom záväzku spoločnosti. Model rozvoja podnikania spoločnosti dnes musí byť sprevádzaný plánom udržateľnosti, **byť udržateľný nie je možnosť, je to nevyhnutnosť.**

Vplyvy na životné prostredie, ako napríklad zmena klímy, sú viac ako notoricky známou skutočnosťou a spoločnosti, ktoré sú pripravené na tieto zmeny reagovať, budú mať oproti ostatným konkurenčnú výhodu.



Kroky k realizácii plánu udržateľnosti

Každý plán udržateľnosti, ak má byť v organizácii úspešne implementovaný, musí zahnúť minimálne tieto kroky:

a. Stanovenie počiatočného stavu - počiatočná analýza

Každý plán udržateľnosti sa musí začať počiatočnou analýzou, ktorá nám umožní zistiť, z čoho vychádzame alebo kde sa nachádzame. Musí identifikovať existujúce environmentálne riziká a tiež príležitosti na zlepšenie. Tento prvotný obraz je nevyhnutný, pretože musíme vedieť, ktoré sú naše kritické body, na ktorých musíme pracovať.

Inými slovami, poznáme svoje vplyvy na životné prostredie? Vieme, aké environmentálne dopady vytvárame počas životného cyklu nášho produktu? Vieme, aký je náš odpad, naša spotreba, naše emisie atď.?

b. Definovanie cieľov a ich akčný plán:

Po úvodnej štúdii a stanovení priorít kľúčových bodov by ďalším krokom v našom pláne udržateľnosti malo byť definovanie strategických cieľov. Čo chceme dosiahnuť? Definícia týchto cieľov musí byť konkrétna, nesmie ponechať priestor na pochybnosti. To znamená stanoviť opatrenia, ktoré musíme realizovať, tie, ktoré musíme korigovať, alebo ktoré musíme posilniť.

Je potrebné, aby každý cieľ v rámci plánu udržateľnosti mal svoj vlastný akčný plán na jeho dosiahnutie. Ciele musia byť konkrétne, merateľné, dosiahnuteľné, realistické a musia mať maximálny časový rámec na ich dosiahnutie.

Pre každý cieľ plánu udržateľnosti musíme definovať:

- Osoby zodpovedné za jednotlivé činnosti
- Zdroje potrebné na ich dosiahnutie
- Lehoty na realizáciu jednotlivých opatrení
- Monitorovacie ukazovatele pre každý cieľ
- Frekvenciu monitorovania

Plán udržateľnosti musí byť zdokumentovaný, oznámený a distribuovaný na všetkých úrovniach organizácie. Takto budú môcť všetci zamestnanci vidieť dôležitosť plánu udržateľnosti a počítovať potrebu udržateľnosti ako svoju vlastnú, čo zvýši mieru ich

angažovanosti a podpory. Rovnako musí byť oznámený aj externým zúčastneným stranám (zákazníkom, dodávateľom atď.).

c. Definovanie kľúčových ukazovateľov pre každý cieľ

Plán udržateľnosti nemôže byť realistický, ak nemá definované kľúčové ukazovatele. Tie nám pomôžu analyzovať stupeň nášho vývoja alebo neustáleho zlepšovania v každom z cieľov, ktoré sme si stanovili.

Ukazovatele udržateľnosti sú nevyhnutné na meranie cieľov a hodnotenie dosiahnutého pokroku. Budú tiež užitočné na zmenu našej stratégie v prípade, že tá, ktorú realizujeme, nám neprináša požadované výsledky, alebo na jej posilnenie v opačnom prípade. Typickým ukazovateľom je uhlíková stopa.

Ukazovatele musia mať počiatočnú hodnotu, ktorá určuje východiskový bod, a hodnotu, ktorá sa má dosiahnuť, ako aj časový rámec na jej dosiahnutie.

V čo najväčšej miere by mali vychádzať z merateľných údajov, pretože to, čo sa nemeria, sa nedá zlepšiť. Preto vždy, keď je to možné, musíme kvantifikovať naše vplyvy (množstvo odpadu, koncentráciu vypustených znečisťujúcich látok atď.).

d. Implementovanie plánu udržateľnosti

Každý tím zodpovedný za dosiahnutie opatrení musí byť organizovaný tak, aby tieto opatrenia realizoval udržateľným spôsobom v priebehu času. Plány udržateľnosti by sa mali považovať za jednu z úloh, ktoré sa majú vykonávať na každodennej báze, a nie tak, aby sa stali obyčajnou formalitou, ktorá sa má dosiahnuť pred ďalším firemným stretnutím.

Plán udržateľnosti by mal byť realistický, nikdy by sa nemal považovať za formalitu. Spoločnosti musia mať skutočný záväzok k udržateľnosti, ak chcú, aby sa im spotrebitelia neobrátili chrbtom, pretože ich stratégiu považujú za čisto marketingovú alebo oportunistickú.

Vedenie spoločnosti si však musí uvedomiť, že sú to práve oni, kto sa musí zapojiť a ísť príkladom.

e. Pravidelné monitorovanie pokroku plánu udržateľnosti

Plán udržateľnosti sa musí monitorovať s vopred stanovenou periodicitou, aby sa posúdil stupeň dosiahnutia cieľov. Pri nich sa budeme opierať o ukazovatele udržateľnosti, ktoré nám poskytnú údaje, aby sme mohli vykonať objektívne hodnotenie.

V ideálnom prípade by sme mali mať zdokumentovanú tabuľku, kde môžeme vizuálne posúdiť vývoj každého cieľa na základe jeho ukazovateľov v závislosti od toho, či sa odchyľujeme od očakávanej hodnoty. Výsledkom monitorovania plánu udržateľnosti musí byť správa, v ktorej je zachytený obraz situácie, v ktorej sa plán udržateľnosti nachádza. V prípade, že sa vyskytnú ciele, ktoré sa odchyľujú, posúdia sa aj potrebné nápravné opatrenia.

f. Softvér na riadenie plánu udržateľnosti

Alternatívou, ktorá zlepší efektívnosť a organizáciu práce, je zavedenie softvéru, ktorý nám pomôže pri riadení plánu udržateľnosti. Môžeme použiť aj nástroje, ako je napríklad Excel. Dôležité je, že rok po roku môžeme sledovať plán udržateľnosti a všetku súvisiacu dokumentáciu a môžeme ľahko dospieť k záverom o tom, ako sa vyvíjame vo vzťahu k navrhovaným cieľom udržateľnosti.

Výhody zavedenia plánu udržateľnosti

Implementácia plánu udržateľnosti je najusporiadanejším a najefektívnejším spôsobom, ako vykonávať riadenie udržateľnosti v organizácii, a má tiež viacero výhod pre spoločnosti, ktoré ho implementujú:

- Uľahčuje prácu a realizáciu opatrení. Ak máme zdokumentovaný plán, je jednoduchšie ho realizovať, spoločne na ňom pracovať a tiež analyzovať jeho vývoj v čase.
- Prispieva k zlepšeniu environmentálnych podmienok a zníženiu negatívnych vplyvov.
- Zabezpečuje konkurenčnú výhodu: spotrebitelia majú tendenciu vyberať si udržateľné značky na základe reálnych údajov a predovšetkým spoločností, ktoré sa zaviazali k udržateľnosti. Najlepším spôsobom, ako preukázať svoj záväzok, je mať zavedený realistický plán udržateľnosti.
- Pozitívne vplyva na imidž značky: zlepšuje obraz spoločnosti v očiach tretích strán.

- Prináša úspory a zníženie nákladov: každý plán udržateľnosti zahŕňa implementáciu opatrení na podporu úspor a efektívnosti. Nepriamo to bude znamenať zníženie nákladov na energiu a spotrebu. Udržateľnosť nám pomáha byť efektívnymi.
- Zabezpečuje súlad s právnymi predpismi a predchádza pokutám. Udržateľná spoločnosť musí dôsledne dodržiavať právne predpisy a prostredníctvom definovania opatrení sa snažiť o neustále zlepšovanie.
- Zlepšenie interného imidžu pred zamestnancami: zamestnanci si cenia prácu v udržateľných spoločnostiach, ktoré berú udržateľnosť vážne. Akčný plán udržateľnosti potvrdzuje tento záväzok.
- Znižuje environmentálne riziká pre spoločnosť.

Tipy na realizáciu plánu udržateľnosti

1. Zabezpečte angažovanosť vedenia: na úspešné napredovanie plánu udržateľnosti je potrebná absolútna angažovanosť vedenia spoločnosti, a to nielen z ekonomického hľadiska, poskytnutia potrebných zdrojov, ale aj z hľadiska vedenia.
2. Komunikujte a zabezpečte účasť: kľúčové je aj to, že udržateľnosť je záležitosťou všetkých. Zamestnanci musia byť zapojení do akčných plánov a musia byť zapojení a informovaní o realizovaných opatreniach v oblasti udržateľnosti rovnako ako ostatné zainteresované strany (partneri, zákazníci, dodávatelia atď.).
3. Vykonajte počiatočnú analýzu: je nevyhnutné dobre pochopiť počiatočné environmentálne aspekty a vplyvy. Ťažko môžeme zlepšiť to, čo nemerame, a teda nepoznáme.
4. Špecifikujte kvantitatívne údaje: meranie našich vplyvov na životné prostredie s cieľom získať objektívne údaje je najlepší spôsob, ako analyzovať plán udržateľnosti z objektívneho a realistického hľadiska. Musíme mať merania a analýzy všetkých možných premenných (znečistenie ovzdušia, odpad, spotreba atď.). Len to, čo sa meria, sa zlepšuje.
5. Stanovte si priority: plán udržateľnosti musí byť realistický a predstierať, že všetko stihnete hneď prvý rok, nie je vhodné. Zo všetkých oblastí na zlepšenie by sme mali vybrať tie, ktoré môžu byť najnaliehavejšie alebo budú mať najväčší pozitívny vplyv.
6. Vytvárajte multidisciplinárne tímy: najlepší spôsob, ako zabezpečiť úspech, je spojiť zamestnancov z rôznych oblastí na dosiahnutie cieľov. Mnohokrát je potrebné vidieť veci z rôznych uhlov pohľadu, aby ste mali 360° víziu.

7. Analyzujte celý životný cyklus alebo dodávateľský reťazec. Plán udržateľnosti musí zahŕňať celý hodnotový reťazec. Je bežné, že spoločnosti stanovujú hranice udržateľnosti v rámci svojho výrobného procesu, ale existuje mnoho oblastí, ktoré môžeme zlepšiť a ktoré spadajú mimo týchto hraníc. Na to je najlepšie urobiť analýzu životného cyklu, ktorá nám pomôže definovať priority. Ide o minimalizáciu vplyvov od pôvodu našich surovín až po to, že naše výrobky už nie sú na trhu: to, čo sa nazýva od kolísky po hrob. Do nášho plánu udržateľnosti musíme zahrnúť celý hodnotový reťazec.

3.1.2. Riadenie rizík

Analýza potenciálnych prekážok a rizikových faktorov je dôležitou súčasťou riadenia podniku. Identifikovaním potenciálnych rizík môžu podniky prijať opatrenia na minimalizáciu ich negatívneho vplyvu a pripraviť sa na neočakávané situácie. Medzi bežné rizikové faktory patria zmeny v ekonomike, konkurencia, technológie, vládne nariadenia a prírodné katastrofy.

Na vypracovanie plánov riadenia rizík musia spoločnosti identifikovať konkrétne riziká, ktorým čelia, a vypracovať stratégie na ich zmiernenie. To môže zahŕňať zavedenie bezpečnostných opatrení, diverzifikáciu produktového portfólia, vytvorenie pohotovostných plánov a uzavretie poistenia.

Krízový manažment je pre podniky, ktoré čelia neočakávaným situáciám, ako je napríklad pandémia COVID-19, veľmi dôležitý proces. Podniky by mali mať vypracované pohotovostné plány na riešenie krízových situácií a minimalizáciu ich vplyvu na svoju činnosť. Môže to zahŕňať zavedenie zásad práce na diaľku, reorganizáciu dodávateľského reťazca a jasnú komunikáciu so zamestnancami a zákazníkmi.

Na zvýšenie odolnosti a prispôsobenie sa meniacim sa okolnostiam môžu podniky prijať opatrenia na zlepšenie svojej flexibility a schopnosti reagovať. To môže zahŕňať investície do technológií, školení zamestnancov a vytváranie podnikovej kultúry, ktorá podporuje inovácie a prispôsobivosť.

Celkovo možno povedať, že analýza potenciálnych prekážok a rizikových faktorov, vypracovanie plánov riadenia rizík a krízový manažment sú rozhodujúcimi prvkami riadenia podniku. Prijatím opatrení na zvýšenie odolnosti a prispôsobenie sa meniacim sa okolnostiam môžu podniky zlepšiť svoju schopnosť čeliť výzvam a využívať príležitosti.



Ako identifikovať potenciálne prekážky a rizikové faktory v spoločnosti?

Na identifikáciu potenciálnych prekážok a rizikových faktorov v spoločnosti je možné vykonať nasledujúce kroky:

1. Identifikovať najdôležitejšie aktíva spoločnosti vrátane informácií, ktoré sú súčasťou primárnych aktív, ktoré sú nevyhnutné na dosiahnutie cieľov a poslania podniku.
2. Vyhodnotiť riziká s cieľom identifikovať špecifické riziká, ktorým spoločnosť čelí.
3. Vypracovať stratégie na zmiernenie identifikovaných rizík, ako je zavedenie bezpečnostných opatrení, diverzifikácia portfólia produktov, vytvorenie pohotovostných plánov a uzavretie poistenia.
4. Identifikovať potenciálne prekážky, ktoré môžu vzniknúť pri implementácii stratégií zmierňovania rizík.
5. Prijatť opatrenia na prekonanie identifikovaných prekážok, ako je diverzifikácia zdrojov príjmov, prieskum nových trhov, neustála inovácia, zavedenie politiky práce na diaľku, reorganizácia dodávateľského reťazca a jasná komunikácia so zamestnancami a zákazníkmi.

Je dôležité poznamenať, že potenciálne nástrahy a rizikové faktory sa môžu líšiť v závislosti od typu podniku a odvetvia, v ktorom pôsobí. Preto je potrebné vykonať hodnotenie rizík špecificky pre svoj podnik a odvetvie, aby sa identifikovali príslušné riziká a prekážky.

Aké sú najčastejšie používané nástroje na vykonanie analýzy rizík v podniku?

Existuje niekoľko nástrojov a techník, ktoré možno použiť na vykonanie analýzy rizík v podniku. Nižšie sú uvedené niektoré z najčastejšie používaných nástrojov:

1. **Dotazník analýzy rizík:** Ide o súbor štandardizovaných otázok, ktoré sa používajú na identifikáciu potenciálnych rizík v spoločnosti. Otázky sa pýtajú na situácie, ktoré môžu predstavovať riziko, a kladné odpovede stanovujú najreprezentatívnejšie riziká.
2. **Kontrolný zoznam rizík v poistnej zmluve:** Tento nástroj sa používa na identifikáciu rizík, ktoré sú kryté poistnými zmluvami spoločnosti, a tých, ktoré kryté nie sú. To umožňuje spoločnosti prijať opatrenia na zmiernenie nekrytých rizík.
3. **Vývojový diagram procesu:** Tento nástroj sa používa na identifikáciu rizík v procesoch spoločnosti. Proces je graficky znázornený a sú identifikované kritické body, v ktorých sa môžu vyskytnúť riziká.

4. **Analýza príčin a následkov (Ishikawa alebo herringbone):** Táto vizuálna technika je ideálna na identifikáciu možných príčin rizika. Riziko sa znázorní graficky a identifikujú sa možné príčiny rizika.

5. **Kvantitatívne hodnotenie rizika:** Táto technika sa používa na priradenie číselných hodnôt identifikovaným rizikám a určenie ich pravdepodobnosti a závažnosti. To umožňuje spoločnosti určiť priority rizík a vypracovať stratégie na ich zmiernenie.

6. **Kvalitatívne hodnotenie rizík:** Táto technika sa používa na hodnotenie rizík bez priradenia číselných hodnôt. Pri identifikácii rizík a určovaní ich pravdepodobnosti a závažnosti sa spolieha na skúsenosti a úsudok odborníkov.

Dôležité je, že každý nástroj a technika má svoje výhody a nevýhody a výber správneho nástroja závisí od potrieb a zdrojov spoločnosti.

3.1.3 Posilnenie postavenia žien v podnikaní

Aby sme pochopili, čo je odolnosť podnikov, je dôležité, aby sme sa pozreli na to, ako podniky reagovali na obmedzenia, prácu na diaľku, potrebu pokračovať v podnikaní a ďalšie aspekty vyplývajúce z pandemickej krízy. Uvidíme, že niektoré spoločnosti sa zmenám prispôbili lepšie ako iné. Prečo sa tak stalo? V čom spočíva rozdiel? Je to práve odolnosť podnikov, teda schopnosť prispôbiť sa zmenám, poučiť sa z nich a vedieť, ako rásť napriek ťažkostiam.

Čo robí spoločnosť odolnou?



Reštaurácie patria k podnikom, ktoré pandémie postihla najviac, ale existuje mnoho prípadov, keď sa dokázali nepriaznivej situácii prispôbiť. Napríklad reštaurácia DO v Granollers (Španielsko) je reštaurácia a škola varenia zameraná na miestne a kvalitné produkty. Toto bola ich stratégia: Keď sa začal lockdown, reštaurácia mala veľké množstvo rýchlo sa kaziaceho tovaru a surovín. Aby tieto produkty predali a reštaurácia mohla pokračovať v činnosti, vytvorili jedálne lístky prispôbené na prípravu jedla so sebou

(takeaway) a na komunikáciu nových služieb využili sociálne siete. Týmto spôsobom sa prispôsobili situácii a prejavili odolnosť.

Odolnú spoločnosť charakterizuje niekoľko prvkov:

1. Môžete jednoducho vytvárať a odstraňovať firemné štruktúry.
2. Zamestnanec je v centre pozornosti.
3. Vytvárate odolné pracovné prostredie, v ktorom sa podporuje komunikácia a spolupráca.
4. Všímate si a vyhodnocujete vnímanie a pocity zamestnancov, aby ste sa vyhli zlému pracovnému prostrediu.

Obchodné priority v postpandemickej ére

V súvislosti s pandémiou COVID-19 môžeme zdôrazniť nasledujúce obchodné priority:

Odolnosť. Spoločnosti musia byť schopné prispôsobiť sa prostrediu, v ktorom sa môže zmeniť miesto kontaktu so zákazníkmi, môže dôjsť k náhlemu zvýšeniu alebo zníženiu dopytu alebo v ktorom je potrebné chrániť pripojenie a bezpečnosť, aby zamestnanci mohli pracovať z domu.

Automatizácia procesov. Očakáva sa, že v roku 2025 bude automatizovaná viac ako polovica súčasných podnikových procesov. Automatizácia umožňuje, aby opakujúce sa úlohy vykonával robotický softvér a zamestnanci sa mohli sústrediť na úlohy, ktoré majú pre podnik pridanú hodnotu.

Rozhodovanie na základe dát. Je dôležité, aby rozhodovacie procesy vychádzali z aktuálnych a reálnych údajov, pretože tak sa bude ľahšie reagovať na zmeny na trhu, v dopyte alebo na príchod nových konkurentov.

Žijeme v dynamickom prostredí, ktoré sa môže kedykoľvek zmeniť, preto je potrebné, aby organizácie mali štruktúry a plány, ktoré im umožnia rýchlo sa prispôsobiť nepredvídaným situáciám, poučiť sa z nich a v prípade potreby sa pretvoriť. Odolnosť je kľúčom nielen k prežitiu, ale aj k rozvoju a rastu na meniacich sa trhoch v ére po pandémie COVID-19.



Aký typ vedenia je potrebný počas krízy?

Krízový manažment je výrazne ovplyvnený spôsobom vedenia podniku. Je dôležité zamyslieť sa nad týmito otázkami: „Aký som typ lídra?“ a „V ktorých oblastiach sa musím zlepšiť?“

Na pomoc pri tomto uvažovaní vám ponúkame niekoľko usmernení! Prečítajte si nasledujúci článok a odpovedzte na otázky uvedené nižšie.

<https://hbr.org/2020/12/research-women-are-better-leaders-during-a-crisis>

Aké sú podľa vás kľúčové vodcovské vlastnosti, vďaka ktorým sú ženy podľa výskumu efektívnejšími líderkami počas krízy? Súhlasíte s týmito zisteniami?

Aké sú vaše skúsenosti s tým, ako zamestnanci vnímajú ženy líderky v porovnaní s mužmi lídrami, a to vo všeobecnosti aj v krízových situáciách? Máte nejaké osobné skúsenosti, o ktoré by ste sa mohli podeliť?

Z článku vyplýva, že ženy dosiahli vyššie skóre v takých kompetenciách, ako je inšpirovanie a motivovanie ostatných, rozvíjanie vzťahov a prevzatie iniciatívy. Súhlasíte s tým, že ide o základné kompetencie na prekonanie krízy? Prečo alebo prečo nie?

Keď sa zamyslíte nad svojím vlastným pracoviskom, organizáciou alebo komunitou, spozorovali ste rozdiely v tom, ako vedúci muži a ženy reagujú na výzvy? Ak áno, čo vás zaujalo? Aké ponaučenie ste si z týchto skúseností odniesli?



3.2 Udržateľnosť v podnikaní

Udržateľnosť v podnikaní sa týka stratégie, ktorú spoločnosť prijíma s cieľom znížiť negatívny vplyv na životné prostredie vyplývajúci z jej činnosti na určitom trhu. Postupy

udržateľnosti organizácie sa zvyčajne analyzujú na základe environmentálnych, sociálnych a riadiacich ukazovateľov (ESG).

Ako momentálne čelíme nezvratným zmenám v rámci systému na našej planéte, hrozba zmeny klímy sa stala príliš riskantnou na to, aby sme ju mohli ignorovať. Prekročenie environmentálnych limitov vyvoláva obavy z dôsledkov na prírodné systémy a globálne spoločnosti. Spoločnosti vnímajú tlak aj príležitosť stanoviť si ciele udržateľnosti, ak tak ešte neurobili. Dokonca aj v súčasnom prostredí po pandémie COVID-19 sa spoločnosti naďalej prispôbujú [cieľom trvalo udržateľného rozvoja \(SDGs\)](#). Valného zhromaždenia OSN, ktoré boli stanovené v roku 2015 a ktorých dosiahnutie sa očakáva do roku 2030. Ciele trvalo udržateľného rozvoja stanovujú univerzálne ciele, ktoré sú návodom na dosiahnutie udržateľnosti v podnikaní v cieľových oblastiach, ako sú chudoba, nerovnosť, zhoršovanie životného prostredia a zmena klímy.

Príklady udržateľnosti v podnikaní:

- Zlepšiť účinnosť hospodárenia s energiou s využitím alternatívnych zdrojov energie a zohľadnením uhlíkovej stopy.
- Zaviesť infraštruktúru, ktorá znižuje emisie skleníkových plynov*, chráni vodné zdroje a eliminuje odpad.

** Skleníkové plyny sú plyny v zemskej atmosfére, ktoré zachytávajú teplo. Počas dňa slnko svieti cez atmosféru a zohrieva zemský povrch. V noci sa zemský povrch ochladzuje, čím sa teplo uvoľňuje späť do ovzdušia. Časť tepla však zachytávajú skleníkové plyny v atmosfére.*

- Prevádzkovať dynamické a efektívne dodávateľské reťazce s cieľom podporovať obehové hospodárstvo, podporovať opätovné používanie, eliminovať odpad, podporovať udržateľnú spotrebu a chrániť prírodné zdroje.
- Umožniť udržateľný rozvoj prostredníctvom hodnotenia rizík a zvyšovania odolnosti pri dodržiavaní vonkajších predpisov a rozvojových cieľov.



3.2.1 Prečo je udržateľnosť v podnikaní dôležitá?

Podnikáme v nepredvídateľnom svete. Klimatické zmeny, ubúdajúce prírodné zdroje a zvyšujúce sa nároky na dodávky energie a potravín narúšajú obchodné operácie a dodávateľské reťazce neočakávaným spôsobom.

Pre verejné a súkromné organizácie nikdy nebolo dôležitejšie komplexne prehodnotiť spôsob svojho fungovania. Transformácia na úspešný udržateľný podnik si vyžaduje novú úroveň odolnosti a pružnosti, ktorá je zakorenená v zodpovedných postupoch, ktoré chránia našu planétu.

Udržateľnosť je obchodným imperatívom a mala by byť základom stratégie a činnosti všetkých spoločností. Dôvody sú etické aj finančné:

- Zamestnanci sa pri rozhodovaní o tom, kde pracovať, čoraz viac snažia pracovať v spoločnostiach, ktoré prezentujú svoje poslanie a cieľ, ktorý sa stará o planétu. Podľa 71 % zamestnancov a uchádzačov o zamestnanie sú ekologicky udržateľné spoločnosti atraktívnejšie. (Zdroj: [Sustainability at a turning point](#) IBM Institute for Business Value. May 2021)
- Spotrebitelia sú ochotní platiť viac za výrobky značiek, ktoré sú zodpovedné k životnému prostrediu. 80 % spotrebiteľov uvádza, že udržateľnosť je pre nich dôležitá. (Zdroj: [Meet the 2020 consumers driving change](#) Research Insights. June 2020)
- Vlády, investori, zamestnanci a zákazníci požadujú novú úroveň zodpovednosti podnikov vrátane opatrení na riešenie zmeny klímy.
- Mnohé z najväčších svetových ekonomík majú alebo pripravujú požiadavky na zverejňovanie informácií o vplyve na životné prostredie, čo spoločnosti núti znižovať emisie skleníkových plynov. (Zdroj: [The future of sustainability reporting standards](#) EY. June 2021)
- Nárast environmentálnych, sociálnych a riadiacich investičných kritérií (Environmental, Social and Governance - ESG), ako aj udržateľné investovanie naznačujú, že udržateľný podnik je vo svojej podstate atraktívnejší pre rastúci počet zodpovedných investorov. Investície do aktív ESG môžu v roku 2025 dosiahnuť 53 miliárd eur, čo predstavuje viac ako tretinu celosvetových aktív. (Zdroj: [ESG assets may hit USD 53 trillion by 2025, a third of global AUM](#) Bloomberg Intelligence. February 2021)

Na ochranu našej planéty a budúcnosti musia spoločnosti presadzovať dekarbonizáciu, plniť environmentálne regulačné požiadavky a lehoty na dodržiavanie predpisov a zlepšovať spotrebu zdrojov. Tí, ktorí sú lídrami v oblasti udržateľných obchodných

postupov, prijímajú nové obchodné modely, aby získali zákazníkov, zvýšili lojalitu k značke a objavili nové možnosti znižovania nákladov.

3.2.2 Prínosy udržateľnosti v podnikaní

Spoločnosti, ktoré premyslene integrujú udržateľné postupy do svojich činností, dosahujú cenné obchodné výhody. Medzi ne patria:

Konkurenčná výhoda

55 % spotrebiteľov tvrdí, že environmentálna zodpovednosť je pri výbere značky veľmi alebo mimoriadne dôležitá. Uznanie za udržateľný podnik môže zlepšiť prezentáciu vašej značky a pomôcť vám prilákať spotrebiteľov, ktorí sú ochotní vybrať si spoločnosti, ktoré sa aktívne zapájajú do udržateľných postupov.



Atraktivita pre investorov

4 z 5 osobných investorov plánujú v nasledujúcich 12 mesiacoch konať v oblasti udržateľnosti alebo sociálnej zodpovednosti.

Dodržiavanie regulačných požiadaviek

Vlády budú pokračovať v rozširovaní regulácií a podnikových cieľov udržateľného rozvoja (sustainable development goals - SDGs). Udržujte si náskok tým, že budete od začiatku zavádzať udržateľné riešenia, aby ste splnili tieto nové regulačné požiadavky, a neustále zachytávajte, merajte, porovnávajte a podávajte správy o výkonnosti ESG .

Dlhšia životnosť digitálnych transformačných investícií

Pandémia COVID-19 urýchlila digitálnu transformáciu vo väčšine spoločností. Ak je táto transformácia udržateľná, znamená to budovanie odolnejšieho podniku pripraveného na zmeny a nové príležitosti.

Získavanie talentov

Záujemcovia o prácu zameranú na cieľ chcú pracovať pre udržateľné a sociálne zodpovedné spoločnosti. Budovaním reputácie udržateľnej spoločnosti môžete prilákať a udržať si pre svoju spoločnosť tých správnych zamestnancov.

Rast príjmov

Zavedením udržateľných postupov, ktoré znižujú spotrebu zdrojov a optimalizujú prevádzkovú efektívnosť, sa dnešní aktéri zmien stávajú zajtrajšími víťazmi, pretože zlepšujú svoje výsledky. Hoci úsilie, ktoré má väčší celkový vplyv, môže byť na začiatku nákladnejšie, dlhodobé zisky vrátia investície.



3.2.3 Ako vytvoriť stratégiu udržateľnosti?

Prví lídri v oblasti udržateľnosti podnikov využívajú digitálne technológie, ako je umelá inteligencia (AI), internet vecí (IoT), blockchain a hybridný cloud, ktoré pomáhajú prevádzkovať udržateľnosť vo veľkom meradle. Mnohí z nich pritom objavujú príležitosti na zvýšenie efektívnosti a zároveň vytvárajú motivovanejších a inšpiratívnejších zamestnancov a spokojnejších a lojálnejších zákazníkov. Kľúčom k úspešnej stratégii udržateľnosti je vyváženie environmentálnych faktorov s kľúčovými diferenciátormi a požiadavkami trhu.

Prvým krokom pri vytváraní udržateľnej stratégie je zabezpečiť, aby zainteresované strany mali jasnú a dohodnutú víziu budúceho stavu podniku. To si môže vyžadovať externú pomoc, aby sa všetci zhodli. Najskôr musíme identifikovať hlavné výzvy a príležitosti, stanoviť priority kritických opatrení a merať výsledky v porovnaní s udržateľnosťou a obchodnými cieľmi, pričom výsledky sa dosahujú v priebehu týždňov namiesto mesiacov.

Potom postupujte podľa prístupu s časovo merateľnými cieľmi k implementácii udržateľnej vízie vo všetkých aspektoch vašej organizácie. Všetko zdokumentujte v systéme environmentálneho manažérstva s definovanými úlohami, povinnosťami a zodpovednosťou.

Nakoniec začnite s konkrétnymi iniciatívami, ktoré môžu priniesť hmatateľné a merateľné výsledky, a tým preukázať hodnotu. Týmto spôsobom preukázate hodnotu udržateľnosti v podnikaní, aby ste získali väčšiu angažovanosť, vybudovali si dynamiku a väčšiu schopnosť škálovania.

3.2.4 Oblasti podnikovej udržateľnosti

Toto je päť hlavných oblastí, na ktoré by sa mal podnikateľ zamerať pri plánovaní odolnej a ziskovej budúcnosti:

(1) Riadenie klimatických rizík a podávanie správ o environmentálnych, sociálnych a riadiacich aspektoch (ESG)

V poslednom desaťročí boli zaznamenané najväčšie dopady spôsobené prírodnými katastrofami. Podniky musia zohľadniť vplyv klimatických zmien na svoje obchodné operácie a to škálovateľným spôsobom, ktorý sa dá opakovane využívať. Pripravte sa na zmeny a problémy pomocou riešení, ktoré spájajú viaceré zdroje údajov vrátane vlastných údajov, údajov tretích strán, geopriestorových údajov, údajov o počasí a údajov internetu vecí s pokročilou analýzou. Pomôžte si nimi predvídať a plánovať kritické prírodné úkazy s cieľom umožniť udržateľný rozvoj a zabezpečiť kontinuitu podnikania. Znížte prevádzkové náklady a zložitosť dodržiavania ESG a podávania správ.

(2) Odolná infraštruktúra a inteligentná prevádzka

Globálne výzvy súvisiace so zmenou klímy a zhoršovaním životného prostredia, bezpečnosťou, ochranou súkromia a riadením zdrojov si vyžadujú, aby podniky zabezpečili, že ich infraštruktúra bude navrhnutá a spravovaná s ohľadom na odolnosť. Pomocou inteligentnej správy aktív, prediktívnej údržby a monitorovania môžu organizácie predĺžiť životnosť aktív, znížiť prestoje a náklady na údržbu, optimalizovať inventár údržby, opráv a prevádzky (MRO* Maintenance, Repair, and Overhaul - údržba, opravy a prevádzka), znížiť emisie CO₂ a eliminovať odpad. To im pomôže ziskovo plniť ciele ESG.

Udržateľná prevádzka začína aktívami. Aktíva, ako sú budovy, energetické siete, vozidlá a priemyselné zariadenia, majú kľúčový podiel na riešení problémov udržateľnosti, ktorým dnes čelíme. Dobré postupy správy aktív však môžu byť súčasťou riešenia. Túžba byť organizáciou šetrnejšou k našej planéte je tiež viac než altruistická. Je to dobré aj pre podnikanie: "konať dobro tým, že konáme dobro".

Využitím podnikovej správy majetku môžete vytvoriť udržateľnejšie operácie. Znížite množstvo odpadu a získate prevádzkovú efektívnosť. Dva príklady:

- Spravujte požiadavky na údržbu na podnikovej úrovni, aby ste vytvorili optimálne a efektívne trasy a znížili spotrebu paliva vašich technikov.
- Poskytnite svojim tímom údržby mobilné nástroje s podrobnými informáciami o majetku a prístupom ku kritickým poznatkom, aby ste zvýšili počet prvých opráv a znížili počet opakovaných návštev.

(3) Udržateľné dodávateľské reťazce a obehovosť

Spotrebitelia sa čoraz viac zaujímajú o vysledovateľnosť tovaru, ktorý kupujú, a vedúci predstavitelia dodávateľského reťazca sa snažia investovať do obehového hospodárstva, ktoré podporuje opätovné použitie. Riešenia blockchain môžu poskytnúť väčšiu viditeľnosť dodávateľského reťazca s aktuálnymi prehľadmi o zásobách a informáciami o výkonnosti, ktoré pomáhajú budovať dôveru a transparentnosť, zabezpečujú autentickosť od zdroja až po spotrebu a zároveň znižujú množstvo odpadu a náklady na prevádzku. Odstráňte zložité výzvy týkajúce sa emisií stanovením pôvodu výrobkov a minimalizujte emisie súvisiace s logistikou optimalizáciou plnenia a dodávok pomocou pokročilej umelej inteligencie.

Pre organizácie, ktoré sledujú program udržateľnosti, musí byť dodávateľský reťazec kľúčovou oblasťou, na ktorú sa zameriavajú. Prečo? Pretože až 85 % environmentálnych, sociálnych a riadiacich vplyvov (ESG) sa vyskytuje v dodávateľskom reťazci, vrátane viac ako 90 % emisií spojených s dodávkami produktov a služieb spoločnosti. (Zdroj: [Supply Chain Guidance](#), EPA U.S. Environmental Protection Agency, January 17, 2023.)

Bez transformácie dodávateľského reťazca nie je možná transformácia udržateľnosti. Dobrou správou je, že organizácie si túto výzvu uvedomujú a prijímajú opatrenia. V skutočnosti 49 % spoločností uvádza, že si stanovili ciele udržateľnosti dodávateľského reťazca, a 70 % tvrdí, že plánujú investovať do obehového hospodárstva, ktoré znižuje množstvo odpadu prostredníctvom opätovného použitia a recyklácie. (Zdroj: [Circular Economy: The Future of the Supply Chain](#), Supply Chain Digital, May 17, 2020.)

Predpokladá sa, že udržateľnejšie dodávateľské reťazce pomôžu:

- minimalizovať emisie skleníkových plynov (GHG);
- šetriť zdroje znižovaním, opätovným používaním a recykláciou;
- splniť očakávania zákazníkov a zároveň zmierniť vplyv na klímu;
- riešiť ekonomické a sociálne nerovnosti prostredníctvom etického a zodpovedného obstarávania.

(4) Elektrifikácia, energia a znižovanie emisií

Umožnenie čistej elektrifikácie si bude vyžadovať, aby sa lídri spojili a novým spôsobom prehodnotili fungovanie elektrických systémov a ich úlohu v hospodárstve s nulovými čistými emisiami skleníkových plynov. Podporiť prechod na dekarbonizáciu môžeme zlepšením účinnosti, bezpečnosti, spoľahlivosti a odolnosti siete prostredníctvom inteligentného riadenia energetických a komunálnych aktív. Zavedením inteligentného merania s cieľom lepšie pochopiť skutočné využívanie zdrojov budete môcť udržiavať kritické aktíva a zdroje v prevádzke s maximálnou účinnosťou, zlepšovať prevádzku zariadení, znižovať náklady a optimalizovať služby prostredníctvom automatizácie.

Viac ako polovica súčasných globálnych emisií skleníkových plynov možno riešiť prostredníctvom čistej elektrifikácie. Odvetvia s vysokými emisiami, ako je výroba elektrickej energie a doprava, do tohto procesu výrazne investujú. A napriek pandémie bol rok 2020 rekordným rokom v oblasti zelenej energie, keďže takmer všetky nové elektrické kapacity pochádzali z obnoviteľných zdrojov.

V budúcnosti bude digitálna transformácia kľúčom k dekarbonizácii a k tomu, aby sa pomohlo elektroenergetickým ekosystémom bezpečne a spoľahlivo dodávať čistú energiu pripojeným spotrebiteľom. Digitálne riešenia, ktoré uplatňujú umelú inteligenciu, internet vecí a blockchain, podporia nové trhy s energiou a zároveň umožnia odolnejšiu fyzickú infraštruktúru, efektívnejšiu a spoľahlivejšiu prevádzku verejných služieb a lepšie služby zákazníkom.

Príklad osvedčených postupov v oblasti flexibilnej energie:

Aby mesto Kodaň dosiahlo svoj cieľ stať sa do roku 2025 prvým uhlíkovo neutrálnym hlavným mestom, uplatňuje osvedčené postupy v oblasti spotreby energie. Prostredníctvom platformy dynamicky upravuje spotrebu tepla a elektrickej energie na základe dodávok energie z obnoviteľných zdrojov a zapája spotrebiteľov, aby pomohli s vyrovnaním záťaže. Riešenie umožňuje spotrebiteľom s veľkým objemom spotreby (ako sú vlastníci budov, podniky, nákupné centrá a supermarkety), aby sa rozhodli spotrebovať menej alebo dať k dispozícii svoje vlastné vetracie, chladiace a mraziace zariadenia do siete, keď sú dodávky nízke. Využitím flexibility budov sa predchádza spoliehaniu sa na pohotovostné elektrárne na fosílna palivá, a tým aj emisiám skleníkových plynov spojených s týmito elektrárnami.

(5) Udržateľnosť: premena ambícií na činy pre celú spoločnosť. Kroky, ktoré je potrebné nasledovať

Spoločnosti musia integrovať udržateľnosť do štruktúry svojho podnikania, aby získali informácie, ktoré potrebujú na fungovanie vo veľkom rozsahu. To umožňuje nové obchodné modely a platformy na dosiahnutie cieľov udržateľnosti, zvýšenie prevádzkovej efektívnosti, splnenie regulačných požiadaviek, odhalenie príležitostí na inovácie a zlepšenie zákazníckej skúsenosti pri vytváraní konkurenčnej výhody.

Postupujte podľa nasledujúcich krokov:

A. Vytvorte si strategický plán.

Stratégia je len prvým krokom na ceste. Ďalším dôležitým krokom je jej zahájenie a realizácia. Tri stupne procesu:

1. Definujte svoje ciele udržateľnosti a kľúčové ukazovatele výkonnosti (KPIs). Stanovte si, čo chcete dosiahnuť a ako budete merať svoj pokrok. Ak je napríklad vaším cieľom dosiahnuť nulové čisté emisie, budete chcieť definovať, ako vyzerá dobrý mesačný alebo štvrtročný pokrok pri dosahovaní tohto cieľa. Komunikácia a oslava pokroku sú kľúčom k tomu, aby sme si ľudí udržali na svojej strane.
2. Vytvorte si databázu ESG. Vytvorte jasnú základnú líniu, ktorá bude podkladom pre každý cieľ, a vytvorte systém záznamov ESG na dokumentovanie a monitorovanie vášho pokroku. Vyhodnoťte a vyberte, aké údaje potrebujete zbierať z celej spoločnosti, aby ste mohli stanoviť aktuálnu východiskovú úroveň a merať pokrok v porovnaní s vašimi KPI. Tento proces bude pravdepodobne zahŕňať údaje z oblastí, ako sú aktíva, zariadenia, dodávateľský reťazec a IT infraštruktúra.
3. Premietnite svoje ciele na zmysluplné kroky. Zosúlajte svoju organizáciu vytvorením jednotného evidenčného systému na sledovanie pokroku pri dosahovaní cieľov. Naplňte ho údajmi z príslušných oblastí podnikania a použite ho na vykazovanie pokroku a identifikáciu oblastí, v ktorých je potrebné zlepšenie.

B. Definujte svoje ciele

Udržateľnosť si vyžaduje zmysluplnú činnosť každej časti organizácie, od dátového centra po dodávateľský reťazec a od zasadacích miestností po kotolňu. Organizácie musia zhromažďovať údaje z celej organizácie a premieňať ich na informácie z výkazníctva na finančnej úrovni. A tieto informácie musia komunikovať v rámci celej organizácie, aby mohli prijať správne opatrenia.

Kritériá ESG nadobudli v posledných rokoch veľký význam a viedli k vzniku postavy spoločensky zodpovedného investora. To znamená, že environmentálne, sociálne faktory a faktory dobrej správy a riadenia sú pre súčasných investorov najviac cenené, a to nad rámec finančných výsledkov.

C. Optimalizujte svoj majetok a zariadenia

Majetok a zariadenia sú dobrým východiskovým bodom, kde začať premieňať stratégiu udržateľnosti na činy. Začlenením umelej inteligencie do obchodných procesov a fyzickej prevádzky možno údaje z nehnuteľného majetku a zariadení využiť na získanie kľúčových poznatkov. Tieto poznatky môžu pomôcť optimalizovať nakladanie s odpadom, znížiť neplánované prestoje a generovať významné úspory energie.

Predĺžením životnosti majetku možno znížiť množstvo odpadu a riadiť vplyv prevádzky na životné prostredie. Výkonná preventívna údržba funguje ako systém včasného varovania, ktorý vám umožní včas identifikovať a riešiť poruchy, znížiť neplánované prestoje a udržať zariadenia dlhšie v prevádzke. Prechod od cyklickej k preventívnej údržbe znamená, že zariadenia a vozidlá sa posielajú len vtedy a tam, kde sú potrebné, čím sa znižuje spotreba paliva a optimalizuje využitie pracovnej sily.

D. Dosiahnutie ekologických cieľov v oblasti informačných technológií (IT)

Výmena existujúcej infraštruktúry za nový, energeticky účinný hardvér môže mať významný a okamžitý vplyv na spotrebu energie, pričom servery s vysokou hustotou (high-density server) tiež znižujú nároky na priestor, a teda aj na osvetlenie a chladenie.

Ak chcete maximalizovať udržateľnosť, hľadajte dodávateľov s etickými referenciami dodávateľského reťazca a osvedčenými systémami recyklácie a renovácie starých zariadení, aby sa predĺžila ich životnosť a aby sa nedostali na skládky. Vplyv na životné prostredie sa dá znížiť aj výberom dodávateľov, ktorí sa zaviazali k recyklovateľným a bezplastovým obalom.

E. Vybudovanie udržateľného dodávateľského reťazca

Zabezpečenie pôvodu, riadenie znižovania emisií a zlepšenie obehovosti a odolnosti. Dnešné podniky musia vedieť, odkiaľ a ako pochádzajú predmety a suroviny, ktoré nakupujú. Musia sa presvedčiť, že celý dodávateľský reťazec spĺňa ich vlastné normy udržateľnosti (a normy ich zákazníkov), ako aj všetky normy požadované regulačnými

orgánmi. A musia byť schopní konať, keď normy nestačia: nájsť alternatívne zdroje alebo ovplyvniť zmeny správania v dodávateľskej základni.

3.2.5 Výzvy v podnikaní

V snahe stať sa skutočne udržateľným podnikom je potrebné prekonať niekoľko výziev:

-Poznanie svojich zákazníkov.. Vzhľadom na neustály vývoj myslenia v oblasti udržateľnosti si spoločnosti nemôžu dovoliť zostať pozadu. Spoluvytváranie udržateľnej budúcnosti si vyžaduje hlboké pochopenie vašich zákazníkov, ako aj mať partnerov so správnymi vzťahmi a ekosystémami, ktorí budú spolupracovať na dosiahnutí rovnakého cieľa.

-Vysoké náklady. Zavádzanie udržateľných obchodných postupov si vo všeobecnosti vyžaduje väčšie počiatočné investície. Z krátkodobého hľadiska je často lacnejšie zachovať súčasný stav. Niektoré organizácie budú potrebovať pomoc pri vytváraní investičného zámeru, aby ukázali, ako okamžité investície prinesú dlhodobejšiu ziskovosť v dlhodobom horizonte.

-Systémová zotrvačnosť. Hoci je udržateľnosť dôležitým cieľom, často sa nepovažuje za dôležitejšiu ako iné kľúčové priority, ktoré môžu priniesť výhody vopred. Mnohé spoločnosti plánujú v desaťročných intervaloch, takže aj keď je záväzok do roku 2050 dobrý, často nestačí na to, aby bol hnacím motorom opatrenia pre toto desaťročie z hľadiska plánovania. Tým sa riziká pretvárajú na príležitosti a podporuje sa argument, že na dosiahnutie udržateľného rozvoja v budúcnosti je potrebné konať udržateľne už teraz.

-Nedostatok nástrojov, znalostí a skúseností. Nepripravenosť na vypracovanie vízie, stratégie a prostredia podnikovej udržateľnosti predstavuje obrovské riziko. Spoločnostiam môže chýbať schopnosť implementovať udržateľné riešenia alebo dokonca nevedia, kde začať. Udržateľnosť (a teda aj reakcie na ňu) v podnikaní sa vyvíja. Každý podnik potrebuje ekosystém inovačných partnerov, ktorí mu pomôžu znovu objaviť svet a vytvoriť udržateľnú budúcnosť.



3.2.6 Úloha žien vo svete udržateľnosti

Ženy zohrávajú zásadnú úlohu v trvalo udržateľnom rozvoji a sú hnacou silou záväzku spoločnosti k ekologickej transformácii.

Udržateľnosť je slovo ženského rodu a možno to nie je náhoda. Dôsledky súčasnej globálnej ekologickej krízy najviac pociťujú ženy, najmä dievčatá. Sú zraniteľnejšie voči zmene klímy. Zároveň sú to však ony, kto vedie boj za ochranu našej planéty a dosiahnutie udržateľnejšej spoločnosti.

Ženy nie sú týmito problémami len značne ovplyvnené. Majú aj nápady a vodcovské schopnosti na ich riešenie. Tvrdí to UN Women, organizácia OSN zameraná na podporu rodovej rovnosti a posilnenia postavenia žien.

Organizácia Spojených národov stanovila rok 2030 ako cieľ na dosiahnutie udržateľného sveta. A práve oni sú v úlohe osobností, ktoré zohrávajú kľúčovú úlohu v snahe dostať udržateľnosť na najvyššie úrovne rozhodovania v podnikoch, subjektoch, inštitúciách a spoločnosti všeobecne.

S týmto cieľom vznikla v roku 2020 organizácia [Women Action Sustainability \(WAS\)](#). WAS využíva ženský talent na to, aby pozdvihla udržateľnosť na prvú strategickú úroveň organizácií. Toto združenie podporuje konferencie a diskusné fóra o otázkach ESG s odborníkmi v týchto oblastiach.

Udržateľnosť potrebuje ženy. Nasleduje sedem príkladov španielskych žien, ktoré sú líderkami v oblasti udržateľnosti. Ženy, ktorých profesionálna dráha je zameraná na prispievanie k cieľom trvalo udržateľného rozvoja s cieľom dosiahnuť potrebnú zmenu.

1. Mónica Chao a tím WAS

Prezidentka spoločnosti WAS. Vďaka tejto iniciatíve združuje ženy, ktoré pracujú v oblasti udržateľnosti podnikov. Spolu s Chao, Isabel López-Rivadulla, viceprezidentkou; Rosa Vidal, a Raquel Espada, vedú toto neziskové združenie profesionálnych žien, "ktoré sa snažia dostať význam udržateľnosti do popredia spoločenského, politického a obchodného života".

2. Alicia H. Puleo

Je to filozofka, profesorka a jedna z najväčších osobností feminizmu. Puleo je okrem iného autorkou knihy *Ekofeminizmus pre iný možný svet*, v ktorej navrhuje "kritický ekofeminizmus", ktorý obhajuje rovnosť a udržateľnosť.

3. Yayo Herrero

Antropologička, poľnohospodárska inžinierka a profesorka bola koordinátorkou organizácie Ecologists in Action Spain a v súčasnosti je viceprezidentkou nadácie Fuhem, ktorá podporuje sociálnu spravodlivosť a environmentálnu udržateľnosť.

4. Dina Garzón

Ďalšia z najvplyvnejších výskumníčok v oblasti ekologického feminizmu. Je spoluzakladateľkou Ecofeminist Network, skupiny žien, ktoré "bojujú za udržateľnejší a spravodlivejší svet pre všetky bytosti na planéte", ako uvádzajú na svojom facebookovom profile.

5. Carlota Pi Amorós

Podnikanie v zelenom. Inžinierka a podnikateľka. V roku 2010 spoluzaložila spoločnosť Holaluz, ktorá sa zaoberá energetickou transformáciou a je jednou z najväčších španielskych spoločností v oblasti obnoviteľných zdrojov energie.

6. Irene Tarradellas

Ďalším príkladom vedenia podniku je manažérka v [Impact Hub Barcelona](#), inkubátore pre podnikateľov a organizácie, ktoré sú hnacou silou udržateľnej sociálnej a environmentálnej transformácie.

7. Laura Fernández

Vytvorila akadémiu [AllWomen Academy](#). Je to digitálna akadémia vedená ženami a pre ženy, kde vyučujú digitálne odbory s cieľom znížiť rodové rozdiely a dosiahnuť väčšie pracovné začlenenie žien v tomto odvetví.

Toto je len niekoľko príkladov vplyvných žien vo svete udržateľnosti v Španielsku. Je veľa odhodlaných žien, ktoré aktívne pracujú s cieľom dosiahnuť udržateľnú spoločnosť. Tip: <https://wasaction.com/>

4. Zhrnutie

Udržateľnosť podnikov sa z etickej možnosti stala strategickou nevyhnutnosťou. Spoločnosti, ktoré integrujú udržateľné postupy do svojho obchodného modelu, nielenže dodržiavajú predpisy, ale zlepšujú aj svoju konkurencieschopnosť a značku.

- Prijatie udržateľných postupov môže viesť k výraznému zníženiu prevádzkových nákladov vďaka vyššej efektívnosti využívania zdrojov, ako sú energia a materiály. Okrem toho minimalizácia odpadu a emisií môže znížiť výdavky spojené s odpadovým hospodárstvom.

- Udržateľné spoločnosti si uvedomujú svoju úlohu v prospech spoločnosti a životného prostredia. To zahŕňa nielen predchádzanie škodám, ale aj aktívne prispievanie k sociálnemu a environmentálnemu rozvoju a vytváranie pozitívneho vplyvu na komunity, v ktorých pôsobia. Okrem toho sa na trhu, ktorý si čoraz viac uvedomuje udržateľnosť, môžu spoločnosti, ktoré si osvoja zodpovedné postupy, odlíšiť od konkurencie. To sa môže prejavovať vo väčšej lojalite zákazníkov a dodatočnej atraktivite pre investorov.

- Udržateľnosť si vyžaduje dlhodobú víziu pri rozhodovaní. Spoločnosti, ktoré sa zaviazali k udržateľnosti, sú lepšie pripravené prispôbiť sa zmenám v hospodárskom, sociálnom a environmentálnom prostredí, čím si zabezpečia svoju budúcu životaschopnosť.

- V konečnom dôsledku je udržateľnosť podnikania nielen etickým imperatívom, ale predstavuje aj strategickú príležitosť pre spoločnosti, ktoré sa snažia prosperovať v meniacom sa globálnom prostredí. Organizácie, ktoré si osvoja tento prístup, budú mať lepšiu pozíciu na to, aby čelili výzvam budúcnosti a prispeli k udržateľnejšiemu svetu.

5. Sebahodnotiaci test

1. Otázka 1: Udržateľným podnikom môžeme nazvať ten, ktorý tvorí zisk:
 - a. **Environmentálne, sociálne a ekonomicky**
 - b. Environmentálne, sociálne a kultúrne
 - c. Environmentálne, politicky a ekonomicky
 - d. Eticky, sociálne a ekonomicky

2. Otázka 2: Organizácia „Women Action Sustainability“ vznikla v roku:
 - a. 2005
 - b. 2010
 - c. **2020**
 - d. 2022

3. Otázka 3: Plán udržateľnosti by sa nemal monitorovať s vopred stanovenou periodicitou.
 - Pravda
 - **Npravda**

4. Otázka 4: Jednou z výhod implementácie plánu udržateľnosti je, že zlepšuje reputáciu spoločnosti v očiach tretích strán.
 - **Pravda**
 - Npravda

5. Otázka 5: Udržateľnejšie dodávateľské reťazce môžu pomôcť zachovať zdroje prostredníctvom znižovania spotreby, opätovného používania a recyklácie.
 - **Pravda**
 - Npravda

6. Otázka 6: Procesný diagram nie je nástrojom na vykonanie analýzy rizík v spoločnosti.
 - Pravda
 - **Npravda**

7. Otázka 7: Vizuálna technika na identifikáciu možných príčin rizika sa nazýva ...
 - a. Kvalitatívne hodnotenie rizík
 - b. Pribehový diagram procesu
 - c. Dotazník na analýzu rizík
 - d. **Analýza príčin a následkov**

- **Správne odpovede:**
- Výber z viacerých možností č. 1: a)
- Výber z viacerých možností č. 2: c)
- Pravda/nepravda #3: Nepravda
- Pravda/nepravda #4: Pravda
- Pravda/nepravda #5: Pravda
- Pravda/nepravda #6: Nepravda
- Dokončíte tvrdenie #7: d)

6. Príklady dobrej praxe

- Úspešným príkladom spoločnosti vedenej ženou, ktorá je inovatívnym vzorom v oblasti udržateľnosti podnikania, je **spoločnosť Holaluz, ktorú** založila Carlota Pi. Holaluz je jednou z najväčších spoločností v oblasti obnoviteľných zdrojov energie v Španielsku, ktorá od roku 2010 pracuje na zmene v oblasti obnoviteľných zdrojov energie v krajine. Spoločnosť sa zameriava na podporu využívania obnoviteľných zdrojov energie a udržateľnosti, pričom vyniká svojím záväzkom k hodnotám, ako je udržateľnosť a rovnosť.
- Okrem spoločnosti Holaluz patria medzi ďalšie spoločnosti vedené ženami, ktoré vynikli svojím záväzkom k udržateľnosti podnikania:

Kozmetika KUNTU: Malá ekologická, vegánska a unisex kozmetika, ktorá sa nachádza v madridskej Alcarrii a získala medzinárodné ocenenia za svoj záväzok chrániť planétu.

Plant on Demand a D2 Naturaleza: španielske spoločnosti vedené ženami, ktoré sa snažia o zmenu smerom k udržateľnému hospodárstvu.

The Milky Way: udržateľná módna značka založená Meritxell a Nataliou v Barcelone.

Hemper: udržateľná spoločnosť vyrábajúca batohy z konope v Nepále, ktorú založila Gloria Gubianas.

Bolsalea: špecialisti na udržateľné obaly vytvorené Marinou Moyou.

Infinit Denim: spoločnosť z Barcelony, ktorú založili Montse Bayén a Nuria Nubiola

Teterum: prvá španielska udržateľná čajová spoločnosť BCorp, ktorú založila Patricia Pólvora.

Sirem Wild: udržateľná módna značka pre celú rodinu, ktorú založila Miriam Barahona.

Pivo Salvados: pivo vyrábané kruhovým/cirkulárnym spôsobom, aby sa zabránilo plytvaniu potravinami, podnik založila Diana Vargas

Go Zero Waste: aplikácia na objavovanie miest s nulovým odpadom, vytvorila ju Magda Cebrian.

- Tieto príklady ukazujú, akú dôležitú úlohu zohrávajú ženy líderky pri podpore udržateľnosti podnikov v Španielsku a na celom svete.

7. 6. Bibliografia a ďalšie odkazy

Tu je niekoľko odkazov, ktoré sa zaoberajú vzájomným prepojením udržateľnosti, vedúceho postavenia žien a odolnosti podnikov. Poskytujú cenné poznatky o prínose ženského líderstva v rôznych odvetviach:

Zakladateľky a manažérky diskutujú o aktoch „mikrofeminizmu“ v práci

Tento článok skúma, ako môžu malé, každodenné prejavy podpory - označované ako „mikrofeminizmus“ - zo strany vedúcich pracovníčok podporiť inkluzívne a podporné pracovné prostredie. Medzi príklady patrí presadzovanie spravodlivého odmeňovania, podpora rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom a podpora aktívnej účasti na stretnutiach. [Článok na Business Insider](https://www.businessinsider.com/microfeminism-female-founders-execs-career-journeys-empowerment-voices-dei-2025-3?utm_source=chatgpt.com)

Dodgson, L. (2025, marec 8). "Female founders and execs talk about acts of "micro-feminism" at work — and why they matter." Business Insider. https://www.businessinsider.com/microfeminism-female-founders-execs-career-journeys-empowerment-voices-dei-2025-3?utm_source=chatgpt.com

Inna Braverman a Lotte Rosenberg: Dve ženy, ktoré vytvárajú pozitívne vlny v energetickom priemysle

Tento článok poukazuje na úspechy Inny Bravermanovej, spoluzakladateľky spoločnosti Eco Wave Power, a Lotte Rosenbergovej, generálnej riaditeľky spoločnosti Carbon Recycling International. Obe prekonalí rodové predsudky v energetickom sektore, v ktorom dominujú muži, a zdôrazňujú význam ženského vedenia a mentorstva pri presadzovaní udržateľných energetických riešení. [Článok na Reuters](https://www.reuters.com/sustainability/climate-energy/inna-braverman-lotte-rosenberg-two-women-making-waves-energy-industry-2025-03-10/?utm_source=chatgpt.com)

Mehta, A. (2025, marec 10). "Inna Braverman and Lotte Rosenberg: two women making waves in the energy industry." Reuters. https://www.reuters.com/sustainability/climate-energy/inna-braverman-lotte-rosenberg-two-women-making-waves-energy-industry-2025-03-10/?utm_source=chatgpt.com

Dvanásť žien prináša svetlo do boja proti klimatickým zmenám

Pri príležitosti osláv Medzinárodného dňa žien 2025 tento článok predstavuje dvanásť žien, ktoré významne prispievajú k boju proti zmene klímy. Lídri z rôznych sektorov,

vrátane politiky, podnikania, aktivizmu a financií, zdieľajú svoje postrehy o kritickej úlohe žien pri presadzovaní inkluzívnych a udržateľných riešení. [Článok na Reuters](#)

Slavin, T. (2025, marec 7). "Twelve women bringing light to the fight against climate change." Reuters.

https://www.reuters.com/sustainability/society-equity/twelve-women-bringing-light-fight-against-climate-change-2025-03-07/?utm_source=chatgpt.com

Ďalšie užitočné odkazy na zdroje v španielskom jazyku (možnosť automatického preloženia stránky do slovenčiny):

- <https://www.imf.org/es/Blogs/Articles/2020/10/26/blog-firms-environmental-performance-in-times-of-crisis>
- <https://mujeres.expansion.mx/opinion/2022/12/08/mujeres-protagonistas-crecimiento-empresarial-sostenible>
- <https://www.entrepreneur.com/es/mujeres-emprendedoras/estas-8-mujeres-lideran-la-sostenibilidad-en-empresas-como/408705>
- <https://www.andalucialab.org/blog/sostenibilidad-estrategia-de-exito-en-tiempos-de-crisis/>
- <https://earthuniversity.edu.mx/empoderando-a-las-mujeres-a-traves-de-las-finanzas-sostenibles/>
- <https://www.ibm.com/es-es/topics/business-sustainability>
- <https://wasaction.com/>
- <https://www.andaluciaemprende.es/>

8. Súvisiace vzdelávacie materiály

- Modul 5 tréningu projektu RE-FEM: Osobná odolnosť, well-being a rodové aspekty spojené s podnikaním žien
- <https://youtu.be/G4qAp8qeKbM?feature=shared>
- <https://youtu.be/5HQPVOjV8TY?feature=shared>

9. Kľúčové slová

- **Udržateľnosť podniku**
- **Obehové hospodárstvo**
- **Rozdiely v odmeňovaní žien a mužov**
- **Odolnosť podniku:**

- **Inkluzívne vedenie**

10. Kompetencie a zručnosti ESCO

- Prierezové zručnosti a kompetencie
 - **Sociálne a emočné zručnosti**
 - **Kritické myslenie**
 - Analytické myslenie
 - **Riešenie problémov**
 - Manažment seba samého
 - **Riadenie podniku**
 - **Adaptabilita**
 - **Odolnosť**
 - Kreativita
 - Networking
 - Iniciatíva
 - Flexibilita
 - Otvorenosť
 - Pochopenie komplexnosti
 - Spolupráca
 - Empatia
 - Inovácie
 - Vedenie
- **Zručnosti**
 - **Technologické zručnosti**
 - Marketing produktov
 - Digitálny marketing
 - Digitálne zručnosti
 - Komunikácia
 - Spolupráca
 - Emocionálna inteligencia
- **Znalosti**
 - **Riadenie podniku**
 - Online vzdelávanie
 - Reklama
 - Cloud computing
 - Big data
 - E-commerce
 - Umelá inteligencia
 - IoT (Internet vecí)
 - Digitálna gramotnosť
 - Kybernetická bezpečnosť
 - Data mining a dátové analýzy
 - **Udržateľnosť**
 - Well-being



- o **Klimatická zmena**
- o Riadenie sociálnych médií



Webová lokalita:

www.refem.eu

E-mail:

hetfa_re-fem@hetfa.eu

Facebook:

www.facebook.com/REFEM0

Twitter:

Projekt @RE-FEM

Linkedin:

www.linkedin.com/RE-FEM



**Co-funded by
the European Union**

Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a stanoviská sú však len názormi autora (autorov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Európskej výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani EACEA za ne nemôžu niesť zodpovednosť.