



Fenntarthatóság válság idején

Szerzők: Miguel Ángel Moya Collado

Nieves García Pereira

ANDALÚZIA EMPRENDE

Tartalomjegyzék

1. Előszó	3
2. Bevezetés és a modul leírása	3
3. Tananyag	4
3.1 Fenntarthatósági tervek, rugalmasság és a női vállalkozók megerősítése	4
3.2 Fenntarthatóság az üzleti életben	15
4. Összefoglalás	30
5. Az önértékelési teszt tartalma	31
6. Sikertörténetek	32
7. Bibliográfia és további hivatkozások	32
8. Kapcsolódó képzési anyagok	33
9. Kulcsszavak	33
10. ESCO kompetenciák és készségek	33

1. Előszó

- Képzeljünk el egy olyan világot, ahol a vállalatok nem csak a profitmaximalizálásra törekednek, hanem a napjainkban felmerülő társadalmi és környezeti kihívásokkal is foglalkoznak. Egy válsághelyzetben, amikor a bizonytalanság és a változás az új norma, az üzleti fenntarthatóság nem csupán lehetőség, hanem stratégiai szükségszerűség is.
- A COVID-19 világjárvány értékes tanulságokkal szolgált gazdaságaink, társadalmaink és környezetünk összefüggéseiről. Miközben a vállalatok próbáltak a válságok okozta zavaros időkből minél jobban kikeveredni, egyedülálló lehetőség nyílt arra, hogy újra gondolják működésüket és azt is, hogy hogyan járulhatnak hozzá egy fenntarthatóbb jövőhöz. Ezt a képzési modult úgy terveztük, hogy felvértesse Önt azokkal az eszközökkel és ismeretekkel, amelyek szükségesek ahhoz, hogy ön is a fenntarthatóság az innováció és az ellenálló képesség motorjává váljon nemcsak a vállalkozása, hanem a gazdasági-társadalmi környezete számára is.
- Válság idején az üzleti fenntarthatóság még fontosabbá válik. Ezért szükséges a jelenlegi és jövőbeli vállalkozónők képzése és felvértezése a kockázatok kezelésére, a fenntartható fejlődési célok nyújtotta lehetőségek kihasználására, a körforgásos modellek alkalmazására és a fenntartható innovációra, hogy hosszú távú értéket teremtsenek a vállalat és a társadalom számára.

2. Bevezetés és a modul leírása

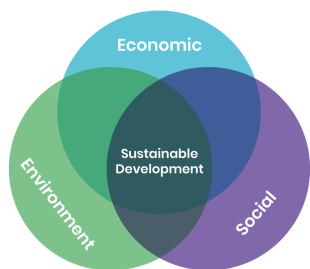
- Ebben a modulban az üzleti fenntarthatóság három aspektusáról, a gazdasági, társadalmi és környezeti fenntarthatóságról kap bevezetést.
- Két fő blokkra osztottuk fel a tananyagot. Az elsőben szó lesz az üzleti fenntarthatósági tervekről, valamint, hogy milyen releváns szempontokat érdemes megfontolni, hogy a vállalkozásunk a pénzügyi nyereségesség mellett környezeti, társadalmi és gazdasági értéket is teremtsen.
- Bemutatjuk, hogyan lehet lépésről lépésre előkészíteni egy vállalkozás fenntarthatósági tervét.
- A második blokkban teljes mértékben a fenntarthatóságra összpontosítunk: megnézzük, miért fontos a fenntarthatóság a vállalkozások számára, milyen előnyei és kihívásai vannak, hogyan lehet fenntartható stratégiát kialakítani, valamint kitérünk a nők szerepére a fenntarthatóság világában.
- Inspiráló esettanulmányokon, a kialakulóban lévő trendek elemzésén és gyakorlati stratégiákon keresztül feltárjuk, hogy a fenntartható megközelítéssel a vállalkozások nemcsak túlélhetnek, hanem gyarapodhatnak is. Jó felfedezést kívánunk a fenntarthatósághoz vezető úton!

3. Tananyag

3.1 Fenntarthatósági tervek, rugalmasság és a női vállalkozók megerősítése

A válsághelyzetekben való fenntarthatósággal kapcsolatban a következő kérdésekkel kell foglalkozni:

Fenntarthatósági tervek: Fontos, hogy a vállalkozások - beleértve a nők által vezetett kisebb vállalkozásokat is - rendelkezzenek fenntarthatósági tervekkel, amelyek lehetővé teszik számukra, hogy hatékonyabban tudjanak szembenézni a válságokkal és gazdasági szempontból tekintve zavaros időszakokkal



Az üzleti fenntarthatóság alkalmazásáról érdemes úgy gondolkodni, hogy azok a pénzügyi nyereségesség mellett közép- és hosszú távon környezeti, társadalmi és gazdasági értéket is teremtsenek, hozzájárulva ezzel a közvetlen környezetük, a működésük helyszínéül szolgáló közösségek és a jövő nemzedékek fejlődéséhez és jólétéhez. A fenntarthatóság az üzleti életben például a következőket jelentheti: Fenntartható

anyagok használata a termelésben vagy a fenntartható gyártás gyakorlata. Megújuló energiák és erőforrások felhasználása a termelési létesítmények működtetéséhez és a szén-dioxid-kibocsátás csökkentéséhez.

Rugalmasság/Reziliencia: A vállalatok számára fontos, hogy rendelkezzenek egy olyan üzleti rugalmassági keretrendszerrel, amely egyesíti a **kockázat- és válságkezelést**.

A vállalkozónők megerősítése. Fontos, hogy a nőket vállalkozói és vezetői szerepükben is megerősítsük, hogy növeljük részvételüket a vezetői pozíciókban, és segítsük őket vállalkozói kezdeményezéseik elindításában és megvalósításában.

3.1.1 Hogyan készítsünk fenntarthatósági tervet egy vállalatnál lépésről lépésre?

A fenntarthatósági terv az a stratégia, amely meghatározza egy vállalat, vállalkozás vagy szervezet hosszútávú fenntarthatósági irányvonalát. Célja a rövid, közép- és hosszú távú

célkitűzések és a végrehajtandó intézkedések meghatározása, a fő tengelyek (társadalmi, gazdasági és környezeti) mentén.

A fenntarthatósági terv meghatározása és végrehajtása során egy vállalkozás elkötelezi magát a fenntartható szervezetté válás mellett. Ily módon biztosítja, hogy hatása a gazdasági, a társadalmi és a környezetre pozitív legyen.

A fenntarthatósági terv meghatározza a fő cselekvési irányvonalakat, azok megvalósításának határidejét és a felelősöket, ami lehetővé teszi a szervezet előrehaladásának évről évre történő dokumentálását. Ez proaktív hozzáállást feltételez a vállalkozás folyamatos fejlődésének érdekében.

A fenntarthatóságra törekvő vállalatoknak, vállalkozásoknak meg kell határozniuk a céljuk eléréséhez vezető utat. Minden fenntarthatósági tervnek három dimenziója van: gazdasági, társadalmi és környezeti.

A fenntarthatósági tervnek az üzleti fenntarthatóság felé vezető útnak kell lennie, de ahhoz, hogy működjön, reális javaslatokat és intézkedéseket kell tartalmaznia, amelyeknek kezelniük kell a szervezet fő hiányosságait és problémáit az összes érintett ágazatban. A megoldások az energiahatékonyság, a hulladékgazdálkodás, a kibocsátás, a fogyasztás és más környezeti szempontok, valamint egyéb társadalmi és gazdasági szempontok körébe tartozhatnak.

Csak az életképes és szilárd fenntarthatósági tervvel rendelkező vállalatok, vállalkozások lesznek képesek közép- és hosszú távon versenyképes szervezetként pozicionálni magukat. Még egy erős érv a fenntarthatósági terv elkészítése mellett, hogy a fogyasztók társadalmi és környezeti tudatossága rendkívül megerősödött az elmúlt évek során, a fogyasztók már nem bocsátanak meg azoknak a vállalatoknak, amelyek nem rendelkeznek megfelelő fenntarthatósági tervvel.

Már nem elég csupán környezetvédelmi intézkedéseket végrehajtani. Ez a hozzáállás a vállalat, vállalkozás hosszú távú környezetvédelmi elkötelezettségének hiányát mutatja. Egy vállalat, vállalkozás üzletfejlesztési modellje mellett ma már fenntarthatósági tervvel is rendelkezni kell kell. **A fenntarthatóság nem lehetőség, hanem szükségszerűség.**



Az olyan környezeti hatások, mint az éghajlatváltozás, a mindennapok részévé vált, és azok a vállalatok vagy vállalkozások, amelyek felkészültek a kezelésére, versenyelőnyben lesznek másokkal szemben.

A fenntarthatósági terv végrehajtásának lépései

Ahhoz, hogy egy szervezetben sikeresen megvalósuljon a fenntarthatósági terv, legalább ezeket a lépéseket meg kell tennie:

a. Kezdeti diagnózis felállítása

Minden fenntarthatósági tervnek egy kezdeti diagnózissal kell kezdődnie, amely lehetővé teszi számunkra, hogy tudjuk, honnan indulunk, hol tartunk. Meg kell határoznia a meglévő környezeti kockázatokat és a fejlesztési lehetőségeket is. Ez a helyzetfelmérés alapvető fontosságú, hiszen tudnunk kell, melyek azok a kritikus pontok, amelyeken dolgoznunk kell.

Más szóval, ismerjük-e a környezeti hatásainkat? Tudjuk-e, hogy milyen környezeti szempontokat generálunk? Tudjuk-e, hogy mennyi a hulladékot termelünk, mennyi a fogyasztásunk, a kibocsátásunk stb.

b. Célkitűzések és a cselekvési terv meghatározása:

A kezdeti vizsgálat és a kulcsfontosságú pontok rangsorolása után a fenntarthatósági tervünk következő lépése a stratégiai célkitűzések meghatározása kell, hogy legyen. Mit akarunk elérni? E célok meghatározásának konkrétan kell lennie. Ez magában foglalja azoknak az intézkedéseknek a meghatározását, amelyeket végre kell hajtunk, amelyeket korrigálnunk kell, vagy amelyeket meg kell erősítenünk.

Szükséges, hogy a fenntarthatósági terven belül minden egyes célkitűzéshez saját cselekvési terv is kapcsolódjon. A célkitűzéseknek konkrétan, mérhetőnek, megvalósíthatónak és reálisnak kell lenniük, és az elérésükhöz szükséges maximális időkeretet kell meghatározni.

A fenntarthatósági terv minden egyes célkitűzéséhez meg kell határoznunk:

- Az egyes intézkedések felelőseit
- Az elérésükhöz szükséges erőforrásokat
- Az egyes intézkedések végrehajtásának határidejét
- Az egyes célkitűzések elérést mérő mutatókat

- A monitorozás gyakoriságát

A fenntarthatósági tervet dokumentálni kell, és a szervezet minden szintjén kommunikálni és terjeszteni kell. Ily módon minden alkalmazott azonosulhat a fenntarthatósági terv fontosságával, ami növeli elkötelezettségük és részvételük mértékét. Hasonlóképpen a külső érintett felekkel (ügyfelek, beszállítók stb.) is meg kell ismertetni a tervet.

c. Az egyes célkitűzések kulcsmutatóinak meghatározása

A reális fenntarthatósági terv része azok a mutatók, amelyek a teljesítés muttadják. Ezek segítségével elemezhetjük, hogy milyen mértékben fejlődünk vagy javultunk a magunk elé kitűzött célokban.

A fenntarthatósági mutatók elengedhetetlenek ahhoz, hogy mérni lehessen a célkitűzéseket és értékelni lehessen az elért haladást. Arra is hasznosak lesznek, hogy stratégiánkat megváltoztassuk abban az esetben, ha az általunk alkalmazott stratégia nem hozza a kívánt eredményeket, vagy ellenkező esetben, megerősítsük azt. Egy tipikus ilyen mutató a karbonlábnyom.

A mutatóknak rendelkezniük kell egy kiindulási értékkel, amely meghatározza a kiindulási pontot, az elérendő értéket vagy célértéket, valamint az eléréséhez szükséges időkeretet.

Amennyire csak lehetséges, mérhető adatokon kell alapulniuk, mert amit nem mérnek, azt nem lehet javítani. Ezért, amikor csak lehetséges, számszerűsíteni kell hatásainkat (hulladékmennyiség, kibocsátott szennyező anyagok koncentrációja stb.).

d. A fenntarthatósági terv végrehajtása

Az intézkedések megvalósításáért felelős minden egyes csapatot úgy kell megszervezni, hogy ezeket az intézkedéseket idővel fenntartható módon hajtsák végre. A fenntarthatósági tervekre úgy kell tekinteni, mint egy újabb, napi szinten elvégzendő feladatra, hogy ne váljanak egyszerű formalitássá, amelyet a határidő előtt kell teljesíteni.

A fenntarthatósági tervnek reálisnak kell lennie, soha nem szabad formáságnak tekinteni. A vállalatoknak valóban el kell kötelezniük magukat a fenntarthatóság mellett, ha azt akarják, hogy a fogyasztók ne forduljanak el tőlük, mert akkor stratégiájukat pusztán marketingnekfoggják tartani.

A menedzsment vezetésének tisztában kell lennie azzal, hogy neki kell részt vennie és példát mutatnia a megvalósítás során.

e. A fenntarthatósági terv előrehaladásának időszakos monitorozása

A fenntarthatósági tervet előre meghatározott időközönként nyomon kell követni, hogy értékelni lehessen a célok elérésének a megvalósulását. Ehhez a fenntarthatósági mutatókra támaszkodunk, ezek azok, amelyek objektív értékeléshez szükséges adatokat szolgáltatnak.

Ideális esetben rendelkezünk kellene egy dokumentált indikátor rendszerrel, ahol vizuálisan (is) értékelhetjük az egyes célkitűzések alakulását a mutatók alapján, attól függően, hogy eltérünk-e az elvárt értéktől vagy sem. A fenntarthatósági terv nyomon követésének eredményeképpen ajánlott jelentést készíteni, amelyben megörökítjük a fenntarthatósági terv helyzetének állapotát. A szükséges korrekciós intézkedéseket is érdemes ilyenkor meghatározni, amennyiben eltérés mutatkozik a célok elérését tekintve.

f. Szoftverek alkalmazása a fenntarthatósági terv kezeléséhez

A munka hatékonyságát és szervezését javító alternatíva a fenntarthatósági terv kezelését segítő szoftverek bevezetése, de használhatunk olyan eszközöket is, mint például az Excel. A lényeg az, hogy évről évre nyomon tudjuk követni a fenntarthatósági tervet és az összes kapcsolódó dokumentációt, így könnyen következtetéseket tudunk levonni arról, hogyan fejlődünk a javasolt fenntartható célkitűzésekhez képest.

A fenntarthatósági terv végrehajtásának előnyei

A fenntarthatósági terv alkalmazása a szervezeten belüli fenntarthatósági menedzsment legegyszerűbb és leghatékonyabb módja, számos előnnyel jár az azt megvalósító vállalatok és vállalkozások számára is:

- Követhetővé teszi a munka menetét, mennyiségét és az intézkedések végrehajtását. Ha van egy dokumentált ütemtervünk, könnyebb azt végrehajtani, nyomon követni és elemezni az időbeli fejlődést is.
- Hozzájárul a környezeti viszonyok javításához és a hatások csökkentéséhez.
- Versenyelőny: a fogyasztók inkább a reális adatok és mindenekelőtt a fenntarthatóság mellett elkötelezett vállalatok, vállalkozások alapján választják a fenntartható márkákat. Elkötelezettségünket legjobban úgy mutathatjuk ki, ha reális fenntarthatósági tervvel rendelkezünk.

- Márkaimázs: javítja a vállalat imázsát.
- Megtakarítások és költségcsökkentés: minden fenntarthatósági terv magában foglalja a megtakarításokat és a hatékonyságot elősegítő intézkedések végrehajtását. Közvetve ez az energiaköltségek és a fogyasztás csökkentését jelenti. A fenntarthatóság hatékonyságnövelő tevékenység is egyben.
- Biztosítja a jogi előírásoknak való megfelelést, ami által elkerülhetjük a büntetéseket. Egy fenntartható vállalatnak szigorúan be kell tartania a jogszabályokat, és az intézkedések meghatározásán keresztül folyamatos fejlődésre kell törekednie.
- Javítja a munkavállalók belső megítélését: a munkavállalók értékelik a fenntartható és a fenntarthatóságot komolyan vevő vállalatoknál való munkavégzést. A fenntarthatósági cselekvési terv igazolja ezt az elkötelezettséget.
- Csökkennek a vállalatot érintő környezeti kockázatok.

Tippek a fenntarthatósági terv végrehajtásához

1. A vezetőség elkötelezettségének biztosítása: ahhoz, hogy egy fenntarthatósági terv megvalósítása sikeresen haladjon előre, a vállalat vezetőségének abszolút elkötelezettségére van szükség, nemcsak gazdasági szempontból, a szükséges erőforrások felhasználásával, hanem a vezetés elkötelezettsége terén is.
2. Kommunikáció és részvétel: kulcsfontosságú az is, hogy a fenntarthatóság mindenki ügye. A munkavállalókat ugyanúgy be kell vonni a cselekvési terv elkészítésébe és megvalósításába, és a többi érdekelt félhez (partnerek, ügyfelek, beszállítók stb.) hasonlóan tájékoztatni kell őket a végrehajtott fenntarthatósági intézkedésekről.
3. Kezdeti diagnózis elvégzése: elengedhetetlen, hogy jól ismerjük a kiinduló helyzetet, a kezdeti környezeti szempontokat és hatásokat. Amit nem ismerünk, azt nem tudjuk mérni, így fejleszteni sem.
4. Kvantitatív adatok: a környezeti hatásaink mérése objektív adatok birtokában a legjobb módja annak, hogy a fenntarthatósági tervet objektív és reális szempontból elemezni tudjuk. Mérésekkel és elemzésekkel kell rendelkezünk minden lehetséges változóról (kibocsátások, hulladékok, fogyasztás stb.). A fejlesztések alapja a mérés.
5. Fontossági sorrend felállítása: a fenntarthatósági tervnek reálisnak kell lennie, és nem szabad úgy tenni, mintha az első évben mindent el tudnánk érni. Ki kell

választanunk az összes javítandó terület közül azokat, amelyek a legsürgősebbek vagy a legnagyobb pozitív hatással bírnak.

6. Multidiszciplináris csapatok létrehozása: a különböző területekről érkező alkalmazottak tudásának és szempontjainak összehangolása a célok elérése érdekében a legjobb módja a siker biztosításának. Sokszor szükséges, hogy a dolgokat különböző szemszögből vizsgáljuk meg, hogy aztán teljesebb képet alkpyunk a megoldások kialakításához.
7. A teljes életciklus vagy ellátási lánc elemzése. A fenntarthatósági tervnek a teljes értékláncra ki kell terjednie. Gyakori, hogy a vállalatok a fenntarthatóság határait a termelési folyamatuk keretein belül szabják meg, de számos olyan terület van, amelyen javíthatunk, és amelyek kívül esnek ezeken a határokon. Ehhez a legjobb, ha életciklus-elemzést készítünk, amely segít meghatározni a prioritásokat. A hangdúly azon van, hogy minimalizáljuk a hatásokat a nyersanyagok eredetétől kezdve egészen addig, amíg termékeink kikerülnek a piacról - egyfajta bölcsőtől a sírig tartó folyamat. Fenntarthatósági tervünknek a teljes értékláncot magában kell foglalnia.

3.1.2. Kockázatkezelés

A potenciális akadályok és kockázati tényezők elemzése az üzleti menedzsment egyik legfontosabb része. A potenciális kockázatok azonosításával a vállalkozások konkrét lépéseket tehetnek negatív hatásuk minimalizálására és felkészülhetnek a váratlan helyzetekre. A leggyakoribb kockázati tényezők közé tartozik a gazdaság, a verseny, a technológia, a kormányzati szabályozás gyors változásai mellett a természeti katasztrófák is..



A kockázatkezelési tervek kidolgozásához a vállalkozásoknak azonosítaniuk kell a konkrét kockázatokat, és stratégiákat kell kidolgozniuk azok mérséklésére. Ez magában foglalhatja biztonsági intézkedések bevezetését, a termékportfólió diverzifikálását, vészhelyzeti tervek kidolgozását és biztosítások kötését.

A válságkezelés kulcsfontosságú folyamat a váratlan eseményekkel, mint például a COVID-19 világjárvánnyal szembesülő vállalkozások számára. A vállalkozásoknak érdemes előre kidolgozott tervekkel rendelkezniük, hogy hatékonyan kezelhessék a vészhelyzeteket és minimalizálhassák a működésükre gyakorolt hatásokat. Ez magában foglalhatja a

távmunkára vonatkozó irányelvek kialakítását, az ellátási lánc átalakítását, valamint a munkavállalókkal és ügyfelekkel való világos és hatékony kommunikációt.

A rugalmasság növelése és a változó körülményekhez való alkalmazkodás érdekében a vállalkozások lépéseket tehetnek rugalmasságuk és reagálóképességük javítása érdekében. Ez magában foglalhatja a technológiába való beruházást, az alkalmazottak képzését, valamint az innovációt és alkalmazkodóképességet elősegítő munkahelyi kultúra kialakítását.

Összefoglalva, a lehetséges akadályok és kockázati tényezők elemzése, a kockázatkezelési tervek kidolgozása és a válságkezelés mind az üzleti menedzsment kritikus elemei.

Az ellenállóképesség, a körülményekhez való gyors alkalmazkodás nem csak abban segít, hogy a vállalkozások könnyebben vegyék az eléjük gördülő akadályokat, de abban is, hogy megragadják a váratlanul megjelenő lehetőségeket.

Hogyan lehet azonosítani a potenciális akadályokat és kockázati tényezőket egy vállalkozásnál?

A potenciális akadályok és kockázati tényezők azonosításának lépései:

1. Azonosítsa a vállalkozás legfontosabb eszközeit, beleértve azokat az információkat, amelyek elengedhetetlenek a vállalat céljainak és küldetésének megvalósításához.
2. Végezzen kockázatértékelést a vállalatot érintő konkrét kockázatok azonosítása érdekében.
3. Stratégiák kidolgozása az azonosított kockázatok csökkentésére, például biztonsági intézkedések bevezetése, a termékportfólió diverzifikálása, vészhelyzeti tervek készítése és biztosítási szerződések megkötése.
4. A kockázatcsökkentési stratégiák végrehajtása során felmerülő lehetséges akadályok azonosítása.
5. Tegyen intézkedéseket az azonosított akadályok leküzdésére, például a bevételi források diverzifikálása, új piacok feltárása, folyamatos innováció, távmunkapolitikák bevezetése, az ellátási lánc átalakítása, valamint világos kommunikáció az alkalmazottakkal és ügyfelekkel.

Fontos megjegyezni, hogy a potenciális buktatók és kockázati tényezők a vállalkozás típusától és az iparágtól függően változhatnak. Ezért a releváns kockázatok és akadályok azonosítása érdekében vállalat- és ágazatspecifikus kockázatértékelést kell végezni.

Melyek a kockázatelemzés leggyakrabban használt eszközei?

Számos eszköz és technika létezik, amelyekkel kockázatelemzést lehet végezni. Az alábbiakban a leggyakrabban használtak közül mutatunk be néhányat.

1. Kockázatelemzési kérdőív: Ez egy olyan szabványosított kérdéssor, amelyet a potenciális kockázatok azonosítására használnak. Olyan helyzetekre kérdez rá, amely kockázatot jelenthet, az igenlő válaszok pedig megállapítják, melyek a legjellemzőbb típusok.

2. Biztosítási kötvény ellenőrzőlista: Ez az eszköz a vállalkozás biztosítási kötvények által lefedett és nem lefedett kockázatok azonosítására szolgál. Ez lehetővé teszi a vállalkozás számára, hogy lépéseket tegyen a fedezetlen kockázatok mérséklésére.

3. Folyamatábra: Ezt az eszközt a vállalkozás folyamataiban rejlő kockázatok azonosítására használják. A folyamatot grafikusán ábrázolják, és meghatározzák azokat a kritikus pontokat, ahol kockázatok merülhetnek fel.

4. Ok-okozati elemzés (Ishikawa- vagy halszállkaelemzés): Ez a vizuális technika kiválóan alkalmas egy kockázat lehetséges okainak feltárására. A kockázatot grafikusán ábrázolják, és meghatározzák annak lehetséges kiváltó tényezőit.

5. Kvantitatív kockázatértékelés: Ez a technika arra szolgál, hogy az azonosított kockázatokhoz számértékeket rendeljenek, és meghatározzák azok valószínűségét és súlyosságát. Ez lehetővé teszi a vállalkozás számára, hogy rangsorolja a kockázatokat és stratégiákat dolgozzon ki azok mérséklésére.

6. Minőségi kockázatértékelés: Ez a technika a kockázatok értékelésére szolgál anélkül, hogy számértékeket rendelnének hozzájuk. A kockázatok azonosítása, valamint valószínűségük és súlyosságuk meghatározása során a szakértők tapasztalatára és ítélőképességére támaszkodik.

Fontos, hogy minden eszköznek és technikának megvannak a maga előnyei és korlátai, ezért a megfelelő megoldás kiválasztása a vállalkozás igényeitől és rendelkezésre álló erőforrásaitól függ.

3.1.3 A nők üzleti szerepvállalása

Ahhoz, hogy megértsük, mit jelent az üzleti rugalmasság, érdemes megvizsgálni, hogyan reagáltak a vállalkozások a bezárásokra, a távmunkára, az üzleti tevékenység fenntartásának kihívásaira és a világjárvány okozta egyéb nehézségekre. Láthatjuk, hogy egyes vállalkozások gyorsabban és hatékonyabban alkalmazkodtak a változásokhoz, mint

mások. Miért van ez így? Mi okozza a különbséget? Az üzleti rugalmasság lényege éppen ez: a változásokhoz való alkalmazkodás képessége, a tapasztalatokból való tanulás és az a képesség, hogy a nehézségek ellenére is fejlődni tudjanak.

Az üzleti rugalmasság azt jelenti, hogy a vállalkozások képesek alkalmazkodni a változásokhoz, tanulnak belőle, és a kihívások ellenére is fejlődnek.

Mitől lesz rugalmas egy vállalat?



Az éttermek azon vállalkozások közé tartoztak, amelyek a legnagyobb kihívásokkal szembesültek a világjárvány idején, mégis sok esetben sikerült alkalmazkodniuk a nehézségekhez. A Granollersben működő DO Restaurant, amely egy étterem és főzőiskola, a helyi és minőségi alapanyagokra építette stratégiáját. A lezárások kezdetén jelentős mennyiségű romlandó áruval rendelkeztek, ezért új megoldásokat kellett keresniük a termékek értékesítésére és a működés fenntartására. Elvitelre szánt étlapokat alakítottak ki, és a közösségi médiát használták az új szolgáltatások népszerűsítésére. Így a rugalmasság révén sikerült alkalmazkodniuk az új helyzethez.

A rugalmas vállalkozást több tényező jellemzi:

1. Képes gyorsan létrehozni új és megszüntetni régi struktúrákat.
2. A munkavállalókat helyezi a középpontba.
3. Rugalmas munkakörnyezetet alakít ki, amely ösztönzi a kommunikációt és az együttműködést.
4. Figyelemmel kíséri és elemzi a munkavállalók visszajelzéseit a kedvezőtlen munkakörnyezet elkerülése érdekében.

Üzleti prioritások a járvány utáni időszakban

A COVID-19 világjárvány hatására az alábbi üzleti prioritások kerültek előtérbe:

Rugalmasság. A vállalkozásoknak képesnek kell lenniük alkalmazkodni olyan helyzetekhez, ahol az ügyfelekkel való kapcsolattartás módja megváltozhat, a kereslet

hirtelen növekedhet vagy csökkenhet, illetve ahol biztosítani kell a kapcsolattartás és az adatbiztonság feltételeit, hogy a munkavállalók otthonról is hatékonyan dolgozhassanak.

Folyamatautomatizálás. A jelenlegi üzleti folyamatok több mint felét várhatóan automatizálják a következő években. Az automatizálás révén az ismétlődő feladatokat robotszoftverek végezhetik el, így a munkavállalók nagyobb figyelmet fordíthatnak az üzleti szempontból értékesebb tevékenységekre.

Adatvezérelt döntéshozatal. Fontos, hogy a döntéshozatali folyamatok naprakész és megbízható adatokra épüljenek, mivel ez megkönnyíti a piaci változások, a kereslet ingadozásai és az új versenytársak megjelenésének kezelését.

Dinamikusan változó környezetben élünk, ahol a körülmények bármikor átalakulhatnak. Ezért a szervezeteknek olyan struktúrákra és tervekre van szükségük, amelyek lehetővé teszik a gyors alkalmazkodást a váratlan helyzetekhez, a tanulást a tapasztalatokból, valamint szükség esetén a megújulást. A rugalmasság kulcsfontosságú nemcsak a túléléshez, hanem a fejlődéshez és a növekedéshez is a változó piacokon a COVID-19 utáni időszakban.



Milyen vezetésre van szükség válság idején?

A válságkezelést nagyban meghatározza az is, hogy milyen vezető áll egy vállalkozás élén. Érdemes végiggondolni, hogy 'Én milyen vezető' vagyok'? 'Miben kell fejlődnöm'. Ennek végiggondolásához adunk egy kis segítséget! Olvassa el a következő cikket és válaszoljon az alábbi kérdésekre:

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

- Mit gondol, melyek azok a vezetői tulajdonságok, amelyek a kutatás szerint hatékonyabbá tették a női vezetőket egy válság során? Egyetért ezekkel az eredményekkel?
- Milyen tapasztalatai vannak arról, hogyan értékelik az alkalmazottak a női vezetőket a férfi vezetőkhöz képest, akár általánosságban, akár válsághelyzetekben? Van személyes élménye ezzel kapcsolatban?

- A cikk szerint a nők magasabb pontszámot értek el olyan kompetenciák terén, mint mások inspirálása és motiválás, a kapcsolatok építése és a kezdeményezőkészség. Egyetért azzal, hogy ezek kulcsfontosságú készségek egy válság leküzdéséhez? Miért igen vagy miért nem?
- Visszatekintve a saját munkahelyére, szervezetére vagy közösségére, megfigyelt-e különbségeket abban, hogyan reagálnak a férfi és női vezetők a kihívásokra? Ha igen, mi tűnt fel leginkább? Milyen tanulságokat tud levonni ezekből a tapasztalatokból?



3.2 Fenntarthatóság az üzleti életben

A fenntarthatóság az üzleti életben olyan stratégiai megközelítést jelent, amelynek célja a vállalkozás tevékenységéből eredő negatív környezeti hatások csökkentése. Egy szervezet fenntarthatósági gyakorlatát jellemzően környezeti, társadalmi és vállalatirányítási (environmental, social, governance / ESG) mutatók alapján értékelik.

Mivel bolygónk ökológiai rendszere visszafordíthatatlan változásokkal néz szembe, az éghajlatváltozás jelentette kockázatok figyelmen kívül hagyása egyre kevésbé megengedhető. A természeti erőforrások túlzott kihasználása és a környezeti korlátok átlépése aggodalomra ad okot a természeti rendszerekre és a társadalmakra gyakorolt hosszú távú hatások miatt. A vállalkozásokon egyre nagyobb a nyomás a fenntarthatósági célok meghatározására és megvalósítására, de ez egyben új lehetőségek kiaknázást is jelenti.

Még a COVID-19 világjárvány következményei mellett is folytatódik az igazodás az ENSZ Közgyűlése által 2015-ben meghatározott és 2030-ra kitűzött [fenntartható fejlődési célokhoz \(SDG-k\)](#). Ezek a globális célkitűzések iránymutatást nyújtanak a fenntarthatóság üzleti megvalósításához olyan területeken, mint például a szegénység csökkentése, az

egyenlőtlenségek mérséklése, a környezetromlás megfékezése és az éghajlatváltozás elleni küzdelem.

Példák a fenntarthatóságra az üzleti életben:

- Energiahatékonyság növelése alternatív energiaforrások alkalmazásával és a szénlábnyom csökkentésével.
- Fenntartható infrastruktúra kialakítása, amely mérsékli az üvegházhatású gázok kibocsátását, megőrzi a vízkészleteket és minimalizálja a hulladéktermelést.

*Az üvegházhatású gázok (GHG-k) olyan légköri gázok, amelyek hőt kötnek meg. Napközben a Nap sugarai áthaladnak a légkörön, felmelegítve a földfelszínt. Éjszaka a felszín lehűl, és a hő egy része visszajut a légkörbe. Az üvegházhatású gázok azonban visszatartják a hő egy részét, hozzájárulva a globális felmelegedéshez.

- Hatékony és fenntartható ellátási láncok működtetése, amelyek elősegítik a körforgásos gazdaságot, ösztönzik az újrafelhasználást, csökkentik a hulladéktermelést, támogatják a fenntartható fogyasztást és védik a természeti erőforrásokat.
- Kockázatkezelés és ellenálló képesség növelése, amely lehetővé teszi a fenntartható fejlődést, miközben igazodik a külső szabályozásokhoz és fejlesztési célokhoz.



3.2.1 Miért fontos a fenntarthatóság az üzleti életben?

Szembe kell néznünk azzal, hogy egy kiszámíthatatlan világban működnek a vállalkozások. Az éghajlatváltozás, a természeti erőforrások csökkenése, valamint az energia- és élelmiszerellátás iránti növekvő igény váratlan, előre nem látott módon alakíthatja át vagy zavarhatja meg az üzleti tevékenységeket és az ellátási láncokat.

Az állami és magánszektor számára soha nem volt még ennyire fontos, hogy átfogóan újra gondolják működésüket. Egy fenntartható vállalkozássá való sikeres átalakulás újszerű rugalmasságot és alkalmazkodóképességet követel meg, amely a felelős és környezettudatos gyakorlatokra épül.

A fenntarthatóság ma már üzleti szempontból is elengedhetetlen, és minden vállalkozás stratégiájában és működésében alapvető szerepet kell kapnia. Ennek pedig nemcsak etikai, hanem pénzügyi okai is vannak:

- A munkavállalók egyre inkább olyan vállalkozásokat keresnek, amelyek világos küldetéssel és célokkal rendelkeznek, valamint felelősen viszonyulnak a környezethez. Az álláskeresők és munkavállalók 71%-a szerint a környezeti fenntarthatóságot szem előtt tartó vállalkozások vonzóbbak.¹
- A fogyasztók hajlandóak többet fizetni a környezettudatos márkák termékeiért, hiszen 80%-uk számára a fenntarthatóság kiemelt szempont.²
- A kormányok, a befektetők, a munkavállalók és a vásárlók egyre magasabb szintű vállalati felelősségvállalást várnak el, amely magában foglalja az éghajlatváltozás elleni aktív fellépést is.
- A világ számos jelentős gazdasága már bevezetett, vagy éppen kialakít olyan vállalati közzétételi követelményeket, amelyek a környezeti hatások csökkentésére ösztönöznek, különösen az üvegházhatású gázok kibocsátásának mérséklése terén.³
- A környezeti, társadalmi és vállalatirányítási (*ESG*) befektetési kritériumok és a fenntartható befektetések térnyerése azt mutatja, hogy a fenntartható vállalkozások egyre vonzóbbá válnak a felelős befektetők számára. Az ESG-alapú befektetések 2025-re elérhetik az 53 milliárd dollárt, ami a globális befektetett eszközök több mint egyharmadát teszi ki.⁴



¹ [Sustainability at a turning point](#) IBM Institute for Business Value. May 2021

² [Meet the 2020 consumers driving change](#) Research Insights. June 2020

³ [The future of sustainability reporting standards](#) EY. June 2021

⁴ [ESG assets may hit USD 53 trillion by 2025, a third of global AUM](#) Bloomberg Intelligence. February 2021

Bolygónk és jövőnk védelme érdekében a vállalkozásoknak a szén-dioxid-kibocsátás csökkentésére kell törekedniük, meg kell felelniük a környezetvédelmi előírásoknak és határidőknek, valamint hatékonyabbá kell tenniük az erőforrás-felhasználásukat. Azok a vállalkozások, amelyek élen járnak a fenntartható üzleti gyakorlatokban, innovatív üzleti modelleket alkalmaznak, hogy megszólítsák az ügyfeleket, erősítsék a márkahűséget és új lehetőségeket fedezzenek fel a költségek csökkentésére.

3.2.2 A fenntarthatóság előnyei az üzleti életben

Azok a vállalkozások, amelyek tudatosan építik be a fenntartható gyakorlatokat működésükbe, jelentős üzleti előnyökre tehetnek szert. Ezek közé tartoznak:

Versenyelőny

A fogyasztók 55%-a szerint a környezeti felelősségvállalás nagyon vagy rendkívül fontos szempont egy márka kiválasztásakor. Ha egy vállalkozást fenntarthatóként ismernek el, az erősítheti márkájának jelenlétét, és vonzhat olyan fogyasztókat, akik tudatosan olyan vállalkozásokat részesítenek előnyben, amelyek aktívan alkalmaznak fenntartható gyakorlatokat.

Vonzó a befektetők számára

Ötből négy befektető tervezi, hogy a következő 12 hónapban döntéseit a fenntarthatósági vagy társadalmi felelősségvállalási szempontok figyelembevételével hozza meg.

A szabályozási követelményeknek való megfelelés

A kormányok továbbra is szigorítják a szabályozásokat és bővítik a vállalati fenntartható fejlődési célok (SDG-k) elvárásait. A vállalkozások versenyelőnyt szerezhetnek, ha már a kezdetektől fenntartható megoldásokat vezetnek be, ezáltal megfelelvén az új szabályozási követelményeknek. Emellett elengedhetetlen, hogy folyamatosan rögzítsék, mérjék, összehasonlítsák és jelentést készítsenek az ESG (környezeti, társadalmi és vállalatiirányítási) teljesítményükről.

Hosszabb élettartamú beruházások az átalakulás érdekében

A COVID-19 járvány a legtöbb vállalkozásnál felgyorsította a digitális átalakulást. Ha ez a folyamat fenntartható módon valósul meg, akkor egy rugalmasabb, a változásokra és az új lehetőségekre felkészült vállalkozás jöhet létre.

Vonzó munkahely a tehetséges emberek számára

A célorientált álláskereső szívesebben választanak fenntartható és társadalmilag felelős vállalkozásokat. Egy fenntartható vállalkozás jó hírneve nemcsak a megfelelő munkavállalók vonzását segíti, hanem hozzájárul azok hosszú távú megtartásához is.

Bevétel növelése

A fenntartható gyakorlatok, amelyek csökkentik az erőforrás-felhasználást és növelik a működési hatékonyságot, hosszú távon versenyelőnyt biztosíthatnak. Azok a vállalkozások, amelyek tudatosan törekednek a változásra, nemcsak fenntarthatóbbá válnak, hanem



eredményeiket is javítják, így válnak a jövő nyerteseivé. Bár a nagyobb hatást eredményező intézkedések kezdetben magasabb költséggel járhatnak, a hosszú távú előnyök igazolják a befektetést.

3.2.3 Hogyan hozzunk létre fenntartható stratégiát?

Az üzleti fenntarthatóság élvonalába tartozó vállalkozások olyan digitális technológiákat alkalmaznak, mint a mesterséges intelligencia (AI), az IoT adatok (Internet of Things), a blokklánc és a hibrid felhő, hogy fenntartható megoldásaikat szélesebb körben és hatékonyabban valósítsák meg. Eközben új lehetőségeket fedeznek fel a működési hatékonyság növelésére, miközben elkötelezettebb és motiváltabb munkavállalókat, valamint elégedettebb és hűségesebb ügyfeleket nyernek meg. A sikeres fenntarthatósági stratégia kulcsa a környezeti tényezők, a versenyelőnyt biztosító szempontok és a piaci igények megfelelő egyensúlyának kialakítása.

A fenntartható stratégia kidolgozásának első lépése, hogy minden érintett egyértelmű és közösen elfogadott jövőképpel rendelkezzen a vállalkozás fenntartható fejlődéséről. Ehhez szükség lehet külső szakértői támogatásra is, hogy minden szereplő közös alapokra építhessen. Elsőként azonosítani kell a legfontosabb kihívásokat és lehetőségeket, rangsorolni a kulcsfontosságú intézkedéseket, majd az eredményeket a fenntarthatósági és üzleti célokhoz mérni – lehetőség szerint hónapok helyett már néhány héten belül elérhető lépéseket.

Ezt követően a fenntartható jövőkép megvalósítása érdekében olyan célokat kell meghatározni, amelyek időben mérhetőek és a vállalkozás minden területén érvényesülnek. Az előrehaladás követése érdekében érdemes mindent dokumentálni egy környezetvédelmi menedzsment rendszerben, amely egyértelmű felelősségi köröket és elszámoltathatóságot biztosít.

Végül érdemes olyan konkrét kezdeményezésekkel kezdeni, amelyek kézzelfogható és mérhető eredményeket hoznak, ezáltal igazolva a fenntarthatóság üzleti értékét. Az ilyen eredmények nemcsak nagyobb elkötelezettséget és lendületet adnak a vállalkozásnak, hanem lehetőséget biztosítanak a fenntarthatósági megoldások szélesebb körű bevezetésére is.

3.2.4 Fejleszthető területek

A reziliens és jövedelmező jövő megtervezéséhez az alábbi öt fő területet ajánljuk végiggondolni:

(1) Klímakockázatkezelési és ESG (környezeti, társadalmi és vállalatirányítási) jelentés

Az elmúlt évtizedben a természeti katasztrófák jelentették a legnagyobb kihívást, így a vállalkozásoknak mérlegelniük kell az éghajlatváltozásból eredő szélsőséges időjárási események hatását működésükre. Ehhez skálázható és megismételhető megoldásokra van szükség, amelyek lehetővé teszik az esetleges klímakatasztrófák, időjárási zavarok hatékony kezelését.

A felkészülés érdekében olyan rendszereket érdemes bevezetni, amelyek többféle adatforrást (például: saját adatok, harmadik féltől származó információk, térinformatikai és időjárási adatok, valamint IoT-adatok) ötvöznék fejlett analitikai eszközökkel. Ez lehetővé teszi a kritikus időjárási események előrejelzését és megtervezését, támogatva a fenntartható fejlődést és az üzletmenet folytonosságát. Csökkentse az ESG-megfelelés és -jelentéskészítés működési költségeit és összetettségét.

(2) Rugalmas infrastruktúra és intelligens folyamatok

Az éghajlatváltozás, a környezetromlás, a biztonság, a magánélet védelme és az erőforrás-gazdálkodás globális kihívásai arra készítetik a vállalkozásokat, hogy infrastruktúrájukat a rugalmasság és fenntarthatóság szempontjait figyelembe véve alakítsák ki és működtessék. Az intelligens eszközgazdálkodás, a prediktív karbantartás és a folyamatos monitoring alkalmazásával meghosszabbíthatják eszközeik élettartamát, csökkenthetik az állásidőt és a karbantartási költségeket, valamint optimalizálhatják a karbantartási, javítási és üzemeltetési (MRO – Maintenance, Repair, and Overhaul /

Maintenance, Repair, and Operations) folyamataikat. Ezen intézkedések révén mérsékelhető a CO₂-kibocsátás, csökkenthető a hulladéktermelés, és hatékonyabb erőforrás-gazdálkodás valósítható meg. Mindez hozzájárul az ESG-célkitűzések eredményes és gazdaságilag is fenntartható teljesítéséhez, miközben erősíti a vállalkozások hosszú távú versenyképességét.

A fenntartható működés az eszközökkel kezdődik. Eszközeink, például az épületek, az energiahálózatok, a járművek és az ipari berendezések kulcsfontosságú szerepet játszanak napjaink fenntarthatósági kihívásaiban. A helyes eszközgazdálkodási gyakorlatok azonban a megoldás részét képezhetik. Az a vágy, hogy bolygóbarátabb szervezet legyünk, nemcsak egy önzetlen cselekedet, hanem az üzlet szempontjából is jó: "jót tenni azáltal, hogy jót teszünk".

A vállalati eszközgazdálkodás bevezetésével a vállalkozások fenntarthatóbb működést alakíthatnak ki, csökkenthetik a pazarlást, és növelhetik a működési hatékonyságot. Két példa erre:

- Karbantartási kérelmek vállalati szintű kezelése – Az optimalizált és hatékony útvonaltervezés révén csökkenthető a technikusok által megtett távolság, így mérsékelhető az üzemanyag-felhasználás és a környezeti terhelés.
- A karbantartó csapat támogatása mobil eszközökkel és valós idejű adatokkal – A részletes eszközinformációkhoz való hozzáférés lehetővé teszi a hatékonyabb hibakeresést, növeli az első javítások sikerességi arányát, és csökkenti az ismételt látogatások szükségességét, ezáltal minimalizálva az erőforrás-felhasználást és az üzemanyag-költségeket.

(3) Fenntartható ellátási láncok és körforgásos gazdaság

A fogyasztók egyre nagyobb figyelmet fordítanak az általuk vásárolt termékek eredetére és nyomon követhetőségére, miközben az ellátási láncok vezetői az újrafelhasználást ösztönző körforgásos gazdaságba fektetnek be. A blokklánc-technológia nagyobb átláthatóságot biztosíthat az ellátási láncban, lehetővé téve a naprakész készletkezelést és teljesítményadatok nyomon követését. Ez elősegíti a bizalom és az átláthatóság megteremtését, biztosítva a termékek hitelességét a forrástól egészen a fogyasztásig, miközben csökkenti a hulladékot és a működési költségeket. A termékek eredetének pontos meghatározása segíthet az üvegházhatású gázok kibocsátásával kapcsolatos összetett kihívások kezelésében. Emellett a fejlett mesterséges intelligencia támogatásával a logisztikai folyamatok optimalizálása révén minimalizálhatók a szállítással és teljesítéssel kapcsolatos kibocsátások, hozzájárulva a fenntarthatóbb működéshez.

A fenntarthatósági menetrendet követő szervezetek számára az ellátási láncnak kulcsfontosságú területnek kell lennie. Miért? Mert a környezeti, társadalmi és irányítási (ESG) hatások akár 85%-a az ellátási láncban jelentkezik, beleértve a vállalkozás termékeinek és szolgáltatásainak szállításával kapcsolatos kibocsátások több mint 90%-át. Az ellátási lánc átalakítása nélkül nincs fenntarthatósági átalakulás.⁵

A jó hír az, hogy a szervezetek felismerték ezt a kihívást, és lépéseket tesznek. A vállalkozások 49%-a állítja, hogy az ellátási lánc fenntarthatósági céljait tűzte ki, 70%-uk pedig azt, hogy olyan körforgásos gazdaságba tervez befektetni, amely az újrafelhasználás és újrahasznosítás révén csökkenti a hulladék mennyiségét.⁶ A tervek szerint a fenntarthatóbb ellátási láncok hozzájárulnak a következőkhöz:

- Az üvegházhatású gázok (GHG) kibocsátásának minimalizálása.
- Az erőforrások megőrzése a csökkentés, az újrafelhasználás és az újrahasznosítás alkalmazásával.
- Az ügyfélelvárások teljesítése, miközben mérséklődik az éghajlatra gyakorolt hatás.
- A gazdasági és társadalmi egyenlőtlenségek csökkentése etikus és felelős beszerzési gyakorlatok révén.

(4) Elektromos energiahasználat, energia- és kibocsátáscsökkentés

A tiszta elektromos energiahasználat széles körű megvalósításához a vezetőknek új szemlélettel kell együttműködniük, hogy átgondolják az elektromos rendszerek működését és szerepét a nettó nulla üvegházhatású gázkibocsátású gazdaságban. Az energia- és közművagon intelligens kezelése révén a hálózat hatékonyságának, biztonságának, megbízhatóságának és rugalmasságának javításával elő kell segíteni a szén-dioxid-mentesítésre való áttérést. Az intelligens mérési rendszerek bevezetésével pontosabb képet kaphat az erőforrások tényleges felhasználásáról, amely lehetővé teszi a kritikus eszközök és erőforrások legjobb hatékonysággal történő működtetését. Ezáltal optimalizálható a berendezések üzemeltetése, csökkenthetők a költségek, és az automatizáció révén hatékonyabbá válhatnak a szolgáltatások.

A jelenlegi globális üvegházhatású gázkibocsátás mintegy 70%-a csökkenthető tiszta villamosítással. Az olyan nagy kibocsátású ágazatok, mint az energiatermelés és a

⁵ Supply Chain Guidance, EPA U.S. Environmental Protection Agency, January 17, 2023. <https://www.epa.gov/climateleadership/supply-chain-guidance>

⁶ Circular Economy: The Future of the Supply Chain, Supply Chain Digital, May 17, 2020. <https://supplychaindigital.com/digital-supply-chain/circular-economy-future-supply-chain>

közlekedés, jelentős beruházásokat hajtanak végre ennek érdekében. Annak ellenére, hogy a világjárvány komoly gazdasági kihívásokat okozott, 2020 rekordév volt a zöld energia szempontjából: az összes új villamosenergia-kapacitás több mint 80%-a megújuló forrásokból származott.

A jövőben a digitális átalakulás kulcsszerepet játszik a szén-dioxid-mentesítésben, valamint abban, hogy a villamosenergia-ökoszisztémák biztonságosan és megbízhatóan biztosítsák a tiszta energiát a csatlakoztatott fogyasztók számára. Az MI, a „tárgyak internete” (IoT) és a blokklánc alkalmazásával működő digitális megoldások támogatják az új energiapiacok fejlődését. Ezek a technológiák hozzájárulnak egy rugalmasabb fizikai infrastruktúra kialakításához, növelik a közüzemi szolgáltatások hatékonyságát és megbízhatóságát, miközben javítják az ügyfélszolgálat minőségét is.

Példa a rugalmas energiafelhasználásra:

Annak érdekében, hogy 2025-re elérje célját és az első szén-dioxid-semleges fővárossá váljon, Koppenhága fenntartható energiafogyasztási gyakorlatokat alkalmaz. Egy digitális platform segítségével dinamikusan igazítja a hő- és áramfelhasználást a megújuló energiaellátás függvényében, miközben bevonja a fogyasztókat a terhelés kiegyenlítésébe. Ez a megoldás lehetővé teszi, hogy a nagy energiafogyasztók – például épülettulajdonosok, vállalkozások, bevásárlóközpontok és szupermarketek – csökkentsék fogyasztásukat, vagy alacsony ellátás esetén saját szellőztető-, hűtő- és fagyasztóberendezéseiket a hálózat rendelkezésére bocsássák. Az épületek energiafelhasználásának rugalmassága csökkenti a fosszilis tüzelésű tartalék erőművek iránti igényt, ezáltal mérsékelve az erőművekhez kapcsolódó üvegházhatású gáz kibocsátást.

(5) Fenntarthatóság: elmélettől a gyakorlatig

Követendő lépések: A vállalkozásoknak a fenntarthatóságot szervesen be kell építeniük üzleti tevékenységükbe, hogy rendelkezésre álljanak azok az információk, amelyek alapján közelíthetnek egy energiahatékony működéshez. Ez lehetőséget teremt új üzleti modellek és platformok kialakítására, amelyek hozzájárulnak a fenntarthatósági célok eléréséhez, a működési hatékonyság növeléséhez, a szabályozási követelmények teljesítéséhez, az innovációs lehetőségek kiaknázásához és az ügyfélművelés javításához – mindeközben hosszú távú versenyelőnyt biztosítanak.

Követendő lépések:

A. Stratégiai ütemterv készítése.

A stratégia elkészítése csupán az első lépés a fenntarthatóság felé vezető úton. A következő kezdő lépéseket ajánljuk a fenntarthatósági folyamatok hatékony megvalósítása és működtetése érdekében:

1. Határozza meg fenntarthatósági céljait és KPI-it (key performance index/teljesítményindex). Legyen tudatos abban, hogy mit szeretne elérni, és abban, hogyan fogja mérni az előrehaladást. Ha például a nettó nulla kibocsátás elérése a cél, akkor meg kell határoznia, hogy milyen havi vagy negyedéves eredmények jelentenek megfelelő előrelépést ezen az úton. Az előrehaladás kommunikálása és elismerése kulcsfontosságú ahhoz, hogy fenntartsa az elköteleződést és ösztönözze a szervezeten belüli támogatást.
2. Hozza létre az ESG-adatbázisát. Hozzon létre egy világos kiindulópontot minden fenntarthatósági célhoz, és alakítson ki egy ESG-nyilvántartási rendszert az előrehaladás dokumentálására és nyomon követésére. Határozza meg, hogy milyen adatokat kell gyűjtenie a vállalkozás egészéről, hogy pontosan mérhesse az aktuális állapotot és az előrehaladást a kulcsfontosságú teljesítménymutatókhoz (KPI-k) képest. Ez a folyamat várhatóan magában foglalja az eszközök, létesítmények, ellátási lánc és IT-infrastruktúra adatait.
3. A kitűzött célokat valósítsa meg. Érdemes létrehozni egy az egész szervezetre kiterjedő egységes nyilvántartási rendszert, amelynek segítségével folyamatosan nyomon követi a fenntarthatósági célok elérését. Törekedjen arra, hogy a releváns üzleti területek adatai integráltan jelenjenek meg, és használja fel ezeket az előrehaladás jelentésének az elkészítésére, valamint azoknak a területeknek az előrejelzésére, ahol fejlesztésekre van szükség.

B. Határozza meg céljait

A fenntarthatóság megvalósítása a szervezet minden részéről aktív fellépést igényel – az adatközpontoktól az ellátási láncig, az igazgatótanácstól a kazánházig. A vállalkozásoknak átfogó adatgyűjtést kell végezniük működésük minden területéről, majd ezeket az információkat olyan pénzügyi szintű jelentésekké kell alakítaniuk, amelyek segítenek az átláthatóság és a felelős döntéshozatal támogatásában. Az így nyert információkat szervezeten belül is meg kell osztani, hogy ösztönözzék a megfelelő fenntarthatósági lépéseket.

Az ESG-kritériumok, vagyis a környezeti, társadalmi és vállalatirányítási szempontok az elmúlt években egyre nagyobb jelentőségre tettek szert, hozzájárulva a társadalmilag

felelős befektetői szemlélet kialakulásához. A befektetők ma már nem csupán a pénzügyi eredményeket értékelik, hanem egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a vállalkozások fenntarthatósági és felelős működésével kapcsolatos tényezőkre is.

C. Optimalizálja eszközeit és létesítményeit

Az eszközök és létesítmények kiváló kiindulópontot jelentenek a fenntarthatósági stratégia gyakorlati megvalósításához. A mesterséges intelligencia beépítésével az üzleti folyamatokba és termelői tevékenységekbe, az ingatlanok és létesítmények adatai hasznos meglátásokat nyújthatnak. Ezek az elemzések segíthetnek optimalizálni a hulladékgazdálkodást, csökkenteni a be nem tervezett munkaidőt és jelentős energiamegtakarítást elérni. Az eszközök élettartamának meghosszabbítása révén mérsékelhető a hulladéktermelés és csökkenthető a működés környezeti hatása. A megelőző karbantartásnak fontos szerepe van a megelőzésben, amely lehetővé teszi a hibák időben történő felismerését és kezelését, ezáltal csökkentve a nem tervezett állásidőt és növelve a berendezések élettartamát. A ciklikus karbantartásról a megelőző karbantartásra való áttérés azt jelenti, hogy a berendezések és járművek csak akkor és oda kerülnek bevetésre, amikor és ahol valóban szükség van rájuk. Ezek a jól célzott folyamatok mérséklék az üzemanyag-fogyasztást, csökkentik a felesleges üzemeltetési költségeket és javítják a munkaerő optimális kihasználtságát.

Zöld informatikai (IT) célok

A meglévő infrastruktúra új, energiahatékony hardverre való cseréje jelentős és azonnali hatást gyakorolhat az energiafogyasztásra, miközben a nagy kapacitású szerverek használata csökkenti a helyigényt, ezáltal mérsékelve a világítási és hűtési szükségleteket is.

A fenntarthatóság maximalizálása érdekében érdemes olyan beszállítókat választani, akik etikus ellátási láncot működtetnek, és igazoltan újrahasznosítják vagy felújítják a régi berendezéseket, meghosszabbítva azok élettartamát, miközben csökkentik a hulladék mennyiségét. A környezeti hatás tovább mérsékelhető azzal, ha olyan beszállítókat részesít előnyben, akik elkötelezettek az újrahasznosítható és műanyagmentes csomagolás alkalmazása mellett.

D. Fenntartható ellátási lánc kiépítése

A származás biztosítása, a kibocsátáscsökkentés kezelése, valamint a körforgás és a rugalmasság javítása elengedhetetlen a fenntartható működéshez. A mai vállalkozásoknak pontosan érteniük kell, honnan és milyen körülmények között származnak az általuk beszerzett termékek és nyersanyagok. Meg kell győződniük arról, hogy teljes ellátási

láncuk megfelel-e saját és ügyfelek fenntarthatósági elvárásainak, valamint a szabályozó hatóságok által előírt követelményeknek. Emellett képesnek kell lenniük arra is, hogy szükség esetén lépéseket tegyenek, ha az előírások nem elegendőek: alternatív beszerzési forrásokat kell keresniük, vagy ösztönözniük kell beszállítóik fenntarthatóbb működését.

3.2.5 Kihívások az üzleti életben

Számos kihívást kell leküzdeni annak érdekében, hogy egy vállalkozás valóban fenntarthatóvá váljon.

- **Vevői igények ismerete.** A fenntarthatósággal kapcsolatos szemlélet folyamatosan változik, egyetlen vállalkozás sem engedheti meg magának, hogy lemaradjon. A fenntartható jövő közös megteremtéséhez elengedhetetlen az ügyfelek igényeinek mélyreható megértése, valamint olyan partnerekkel való együttműködés, akik megfelelő kapcsolatokkal és ökoszisztémákkal rendelkeznek ahhoz, hogy közösen dolgozzanak a kitűzött célok elérésén.
- **Magas költségráfordítás.** A fenntartható üzleti gyakorlatok bevezetése kezdetben gyakran jelentős beruházásokat igényelnek, amivel szemben áll az, hogy a jelenlegi működés fenntartása rövid távon költséghatékonyabbnak tűnhet. Egyes vállalkozások számára szükség lehet arra, hogy üzleti tervet dolgozzanak ki a fenntarthatósági beruházások indoklására, amiben be tudják mutatni, hogy az azonnali ráfordítások hosszú távon hogyan járulnak hozzá a tartós profitabilitáshoz. .
- **Rendszerszintű tehetetlenség.** Bár a fenntarthatóság kiemelt cél, sok esetben nem élvez elsőbbséget más, üzleti szempontból kritikus prioritásokkal szemben. Számos vállalkozás évtizedes időtávlatokban tervez, így bár a 2050-re vonatkozó kötelezettségvállalások fontosak, gyakran nem elegendőek ahhoz, hogy ebben az évtizedben is konkrét intézkedések születhessenek. A fenntarthatósági kockázatok lehetőségként való újragondolása segíthet abban, hogy a szervezetek felismerjék: a fenntartható cselekvés nemcsak hosszú távon elengedhetetlen, hanem most is kulcsfontosságú a jövőbeni eredmények eléréséhez.
- **Az eszközök, a tudás és a tapasztalat hiánya.** A jövőkép, a stratégia és a vállalkozás fenntarthatósági környezetének kialakítására való felkészületlenség jelentős kockázatot hordoz magában. Sok vállalkozás nincs teljesen felkészülve a fenntartható megoldások megvalósítására, sőt, gyakran azt sem tudják, hol kezdjék el a folyamatot. A fenntarthatóság – és az arra adott üzleti válaszok – folyamatosan fejlődnek, ezért minden vállalkozásnak szüksége van egy támogató partnerekből álló ökoszisztémával

rendelkezzen maga körül, amely támogatja őket a vállalkozásuk újragondolásában és a fenntartható jövő megteremtésében.

3.2.6 A nők szerepe a fenntarthatóság világában

A nők alapvető szerepet töltenek be a fenntartható fejlődés előmozdításában, és kulcsszereplői a zöld átalakulás előmozdításának.

A fenntarthatóság sok szempontból összefonódik a nőkkel, ami talán nem véletlen, és sok szempontból jelentősebben is érinti őket. A globális ökológiai válság következményeit gyakran a nők, különösen a lányok érzik meg leginkább, hiszen ők sok esetben sebezhetőbbek az éghajlatváltozás hatásaival szemben. Ugyanakkor éppen ők azok, akik az élére állnak a bolygó védelméért és a fenntarthatóbb társadalom megvalósításáért folytatott küzdelemnek.

A nőket nemcsak súlyosabban érintik ezek a problémák, hanem ötletekkel és vezetői képességekkel is rendelkeznek, ami közelebb visz minket a megoldáshoz. – állítja az UN Women, az Egyesült Nemzetek Szervezetének a nemek közötti egyenlőség és a nők szerepvállalásának előmozdításával foglalkozó szervezete.

Az Egyesült Nemzetek Szervezete 2030-at tűzte ki célul a fenntartható világ megvalósítására. E cél elérésében kulcsszerepet játszanak azok a szakemberek, akik elősegítik, hogy a fenntarthatóság a vállalkozások, szervezetek, intézmények és a társadalom legmagasabb szintű döntéshozatalának részévé váljon.

Ezzel a céllal jött létre 2020-ban a **Women Action Sustainability (WAS)**⁷. A WAS a női tehetségek erejét használja fel annak érdekében, hogy a fenntarthatóságot a szervezetek stratégiai döntéshozatalának középpontjába helyezze. Az egyesület konferenciákat és vitafórumokat szervez az ESG (környezetvédelmi, társadalmi és vállalatirányítási) kérdésekről, elismert szakértők bevonásával.

A fenntarthatóságnak szüksége van a nőkre. Az alábbiakban hét spanyol nő példáját mutatjuk be, akik vezető szerepet töltenek be ezen a területen. Olyan szakemberek ők, akik munkájukkal aktívan hozzájárulnak a fenntartható fejlődési célok eléréséhez, és elősegítik a szükséges változásokat.

⁷ <https://wasaction.com/es>

1. Mónica Chao és a WAS csapat

A WAS elnöke. A kezdeményezéssel összehozza a vállalatok fenntarthatóságáért dolgozó nőket. Chao mellett többek között Isabel López-Rivadulla alelnök; Rosa Vidal és Raquel Espada vezetik ezt a szakmai nőkből álló nonprofit szövetséget, "akik a fenntarthatóság fontosságát igyekeznek a társadalmi, politikai és üzleti élet előterébe helyezni".

2. Alicia H. Puleo⁸

Filozófus, professzor és a feminizmus egyik legnagyobb gondolkodója. Puleo többek között az 'Ökofeminizmus egy másik lehetséges világért' című könyv szerzője, amelyben egy "kritikus ökofeminizmust" javasol, amellyel az egyenlőséget és a fenntarthatóságot hangoztatja.

3. Yayo Herrero⁹

Antropológus, agrármérnök és professzor, a spanyolországi Ecologists in Action koordinátora volt, jelenleg pedig a Fuhem Alapítvány alelnöke, amely a társadalmi igazságosságot és a környezeti fenntarthatóságot támogatja.

4. Dina Garzón

Az ökológiai feminizmus egyik legbefolyásosabb kutatója. Társalapítója az Ecofeminist Networknek, egy olyan női csoportnak, amely "egy fenntarthatóbb és igazságosabb világért küzd a bolygó minden élőlénye számára" - írják Facebook-profiljukon.

5. Carlota Pi Amorós¹⁰

Zöld vállalkozó. Mérnök és üzletasszony. 2010-ben társalapítója volt a Holaluz energiaátalakítási vállalatnak, az egyik legnagyobb spanyol megújuló energiával foglalkozó vállalatnak.

6. Irene Tarradellas¹¹

Egy másik kiváló példakép, az Impact Hub Barcelona egyik vezetője, a hub egy olyan vállalkozók és szervezetek számára létrehozott inkubátorház, amely a fenntartható társadalmi és környezeti átalakulást segíti elő.

7. Laura Fernández¹²

⁸ https://es.wikipedia.org/wiki/Alicia_Puleo

⁹ https://es.wikipedia.org/wiki/Yayo_Herrero

¹⁰ https://es.wikipedia.org/wiki/Carlota_Pi

¹¹ <https://barcelona.impacthub.net/>

¹² <https://www.allwomen.tech/>

Ő hozta létre az AllWomen Akadémiát. Ez egy nők által és nők számára működtetett digitális akadémia, ahol digitális szakterületeket oktatnak, hogy csökkentsék a nemek közötti szakadékot és elérjék a nők nagyobb mértékű munkaerő-piaci integrációját ebben az ágazatban.

Ez csak néhány példa a spanyolországi fenntarthatóság világát jelentősen meghatározó nőkről. Elkötelezett nők, akik proaktívan dolgoznak a fenntartható társadalomért. <https://wasaction.>

4. Összefoglalás

Az üzleti fenntarthatóság etikai lehetőségből stratégiai szükségletté vált. A fenntartható gyakorlatokat üzleti modelljükbe integráló vállalatok nemcsak a szabályozásoknak felelnek meg, hanem versenyképességüket és jóhíruket is javítják.

- A fenntartható gyakorlatok alkalmazása az erőforrások, például az energia és az anyagok hatékonyabb felhasználásának köszönhetően jelentős működési költségcsökkenést eredményezhet. Emellett a hulladék és a kibocsátások minimalizálása csökkentheti a hulladékkezeléssel kapcsolatos kiadásokat.
- A fenntartható vállalatok felismerik a társadalom és a környezet jólétében betöltött szerepüket. Ez nemcsak a károk elkerülését jelenti, hanem a társadalmi és környezeti fejlődéshez való aktív hozzájárulást is, pozitív hatást gyakorolva azokra a közösségekre, ahol működnek. Ezen túlmenően az egyre inkább fenntarthatósági tudatú piacon a felelős gyakorlatot alkalmazó vállalatok megkülönböztethetik magukat a versenytársaktól. Ez nagyobb ügyfélhűséget és további vonzerőt jelenthet a befektetők számára.
- A fenntarthatóság hosszú távú jövőkép kialakítását igényel a döntéshozatalban. A fenntarthatóság mellett elkötelezett vállalatok jobban felkészültek a gazdasági, társadalmi és környezeti környezet változásaihoz való alkalmazkodásra, biztosítva ezzel hosszútávú működésüket.
- Végül soron az üzleti fenntarthatóság nemcsak etikai követelmény, hanem stratégiai lehetőséget is jelent a vállalatok számára, amelyeknek egy változó globális környezetben kell boldogulniuk. Azok a szervezetek/vállalkozások, amelyek



elfogadják ezt a megközelítést, jobb helyzetben lesznek ahhoz, hogy megfeleljenek a jövő kihívásainak, és hozzájáruljanak egy fenntarthatóbb világ kialakításához.

5. Az önértékelési teszt tartalma

1. 1. kérdés: Az üzleti fenntarthatóság olyan vállalkozásokra vonatkozik, amelyek a következő területeken termelnek nyereséget:
 - a. **Környezeti, társadalmi és gazdasági**
 - b. Környezeti, társadalmi és kulturális
 - c. Környezeti, politikai és gazdasági
 - d. Etikai, társadalmi és gazdasági
2. kérdés: A fenntarthatósági tervet nem kell előre meghatározott gyakorisággal ellenőrizni.
 - Igaz
 - **Hamis**
3. kérdés: A fenntarthatósági terv végrehajtásának egyik előnye, hogy javítja a vállalat megítélését harmadik felek szemében.
 - **Igaz**
 - Hamis
4. kérdés: A fenntarthatóbb ellátási láncok segíthetnek az erőforrások megőrzésében a csökkentés, újra felhasználás és újrahasznosítás révén.
 - **Igaz**
 - Hamis
5. A folyamatábra nem eszköz a vállalat kockázatelemzésének elvégzésére.
 - Igaz
 - **Hamis**
6. kérdés: A kockázat lehetséges okainak azonosítására szolgáló vizuális technikát nevezzük ...
 - a. Minőségi kockázatértékelés
 - b. Folyamatábra
 - c. Kockázatelemzési kérdőív
 - d. **Ok-okozati elemzés**
 - **Helyes válaszok:**
 - Többszörös választás #1: a)
 - 2-es számú többszörös választás: c)
 - Igaz/hamis #3: Hamis

- Igaz/hamis #4: Igaz
- Igaz/hamis #5: Igaz
- Igaz/hamis #6: Hamis
- Töltse ki az üres helyeket #7: d)

6. Sikertörténetek

A Carlota Pi által alapított **Holaluz** sikertörténete egy olyan, nők által vezetett vállalkozás példája, amely innovatív mércét állít az üzleti fenntarthatóság terén. A **Holaluz** Spanyolország egyik legnagyobb megújuló energiával foglalkozó vállalkozása, amely 2010 óta azon dolgozik, hogy az ország energiaátállásának élére álljon. Tevékenysége a megújuló energiák és a fenntarthatóság előmozdítására összpontosít, miközben elkötelezetten képviseli az olyan alapértékeket, mint a fenntarthatóság és az egyenlőség.

- A Holaluzon kívül a következő, nők által vezetett vállalatok tűntek ki az üzleti fenntarthatóság iránti elkötelezettségükkel:

KUNTU kozmetikumok: A bolygó megóvása iránti elkötelezettségéért nemzetközi díjakat nyert bio, vegán és uniszex kozmetikai laboratórium, amely a madridi Alcarriában található.

Plant on Demand és D2 Naturaleza: nők által vezetett spanyol vállalatok, amelyek a fenntartható gazdaság felé törekednek.

The Milky Way: Meritxell és Natalia által Barcelonában alapított fenntartható divatmárka.

Hemper: fenntartható hátizsákot gyártó cég, a hátizsák kenderrel készül Nepálban, alapította Gloria Gubianas.

Bolsalea: Marina Moya által létrehozott vállalkozás, a fenntartható csomagolás specialistái.

Infinit Denim: Montse Bayén és Nuria Nubiola által alapított barcelonai cég.

Teterum: az első spanyol fenntartható tea BCorp, amelyet Patricia Pólvora alapított.

Sirem Wild: fenntartható divatmárka az egész család számára, alapítója Miriam Barahona

Salvados sör: körkörös módon előállított sör az étel-miszer-pazarlás elkerülése érdekében, alapítója Diana Vargas Go Zero Waste: alkalmazás a hulladékmentes helyek felfedezésére, létrehozója Magda Cebrian.

- Ezek a példák azt mutatják, hogy a női vezetők milyen fontos szerepet játszanak az üzleti fenntarthatóság előmozdításában Spanyolországban és világszerte.

7. Bibliográfia és további hivatkozások

- <https://www.larepublica.co/especiales/practicas-sostenibles/estos-son-los-planes-de-sostenibilidad-que-lideran-mujeres-dentro-de-grandes-empresas-3376713>
- <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. Kapcsolódó képzési anyagok

- RE-FEM képzési modul 5: Személyes ellenálló képesség, jólét és a női lét nemi vonatkozásai
- <https://youtu.be/G4qAp8qeKbM?feature=shared>
- <https://youtu.be/5HQPVOjV8TY?feature=shared>

9. Kulcsszavak

- **Üzleti fenntarthatóság**
- **Körforgásos gazdaság**
- **Nemek közötti bérszakadék**
- **Üzleti rugalmasság**
- **Inkluzív vezetés**

10. ESCO kompetenciák és készségek

- **Transzverzális készségek és kompetenciák**
 - **Szociális és érzelmi készségek**
 - **Kritikus gondolkodás**
 - **Analitikus gondolkodás**

- o **Problémamegoldás**
 - o Önmenedzsment
 - o **Üzletvezetés**
 - o **Alkalmazkodóképesség**
 - o **Rugalmasság**
 - o Kreativitás
 - o Hálózatépítés
 - o Kezdeményezés
 - o Rugalmasság
 - o Nyitottság
 - o A komplexitás megértése
 - o Együttműködés
 - o Empátia
 - o Innováció
 - o Vezetés
- **Képességek**
 - o **Technológiai készségek**
 - o Termékmarketing
 - o Digitális marketing
 - o Digitális készségek
 - o Kommunikáció
 - o Együttműködés
 - o Érzelmi intelligencia
- **Tudás**
 - o **Üzletvezetés**
 - o Online tanulás és képzés
 - o Reklám
 - o Felhőalapú számítástechnika
 - o Nagy adatok
 - o E-kereskedelem
 - o Mesterséges intelligencia
 - o IoT
 - o Digitális írástudás
 - o Kiberbiztonság
 - o Adatbányászat és elemzés
 - o **Fenntarthatóság**
 - o Jólét
 - o **Éghajlatváltozás**
 - o Közösségi média menedzsment



Weboldal:

www.refem.eu

E-mail:

hetfa_re-fem@hetfa.eu

Facebook:

www.facebook.com/REFEM0

Twitter:

[@RE-FEM projekt](https://twitter.com/RE-FEM)

Linkedin:

www.linkedin.com/RE-FEM



**Co-funded by
the European Union**

Az Európai Unió finanszírozásával. A kifejtett nézetek és vélemények azonban kizárólag a szerző(k) sajátjai, és nem feltétlenül tükrözik az Európai Unió vagy az Európai Oktatási és Kulturális Végrehajtó Ügynökség (EACEA) véleményét. Ezekért sem az Európai Unió, sem az EACEA nem tehető felelőssé.