



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Předmět: Strategický management

Zlámal Lukáš

ADAPT UTB: **A**daptabilní, **D**igitální, **A**gilní, **P**rogresivní,
Transformace UTB ve Zlíně

reg. č. NPO_UTB_MSMT-16585/2022

Studijní program: Management udržitelného rozvoje



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení





Cíl předmětu

Cílem předmětu je, aby studenti pochopili význam strategického managementu pro existenci, funkce a činnosti podniků. Obsah předmětu se zaměřuje se na přínosy pro podniky, které lze získat prostřednictvím aplikace postupů a metod strategického managementu. V předmětu bude syntetizována a integrována teorie, empirický výzkum a praktické aplikace s reálnými příklady. Tento předmět připravuje studenty na typy výzev, kterým budou, jako manažeři, čelit v globalizovaném a turbulentním podnikatelském prostředí 21. století.



OBSAH

ÚVOD DO STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU

VYBRANÉ METODY A PŘÍSTUPY – analýza vnějšího prostředí podniku

VYBRANÉ METODY A PŘÍSTUPY – analýza vnitřního prostředí podniku

STRATEGICKÝ MANAGEMENT A UDRŽITELNÝ ROZVOJ ÚZEMÍ

ZDROJE



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Úvod do Strategického managementu



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Cíle podniku

- Určují kritéria pro hodnocení jeho výkonnosti a také kritéria pro hodnocení výkonnosti jednotlivých zaměstnanců
- Cíle podniku také určují trajektorii podniku, tedy směr, kterým se podnik ubírá, a čeho chce dosáhnout v čase (vize).
- Z hlediska klasifikace cílů nelze nahlížet na jednotný výklad a je nutné rozlišovat cíle podniku podle různých hledisek.
- Teoretické vymezení účelu existence podnikové organizace prošlo dramatickým vývojem:
 - Maximalizace zisku (klasická ekonomická teorie)
 - Tržní hodnota (z pohledu kapitálových trhů)
 - Tvorba zákazníka (moderní management, Peter Drucker)
 - Vytváření a přidávání hodnoty (Charles Handy)
- Z časového hlediska rozlišujeme:
 - Operativní cíle (do 1 roku)
 - Taktické cíle (krátkodobé, 1-3 roky)
 - Strategické cíle (dlouhodobé, nad 3 roky)



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



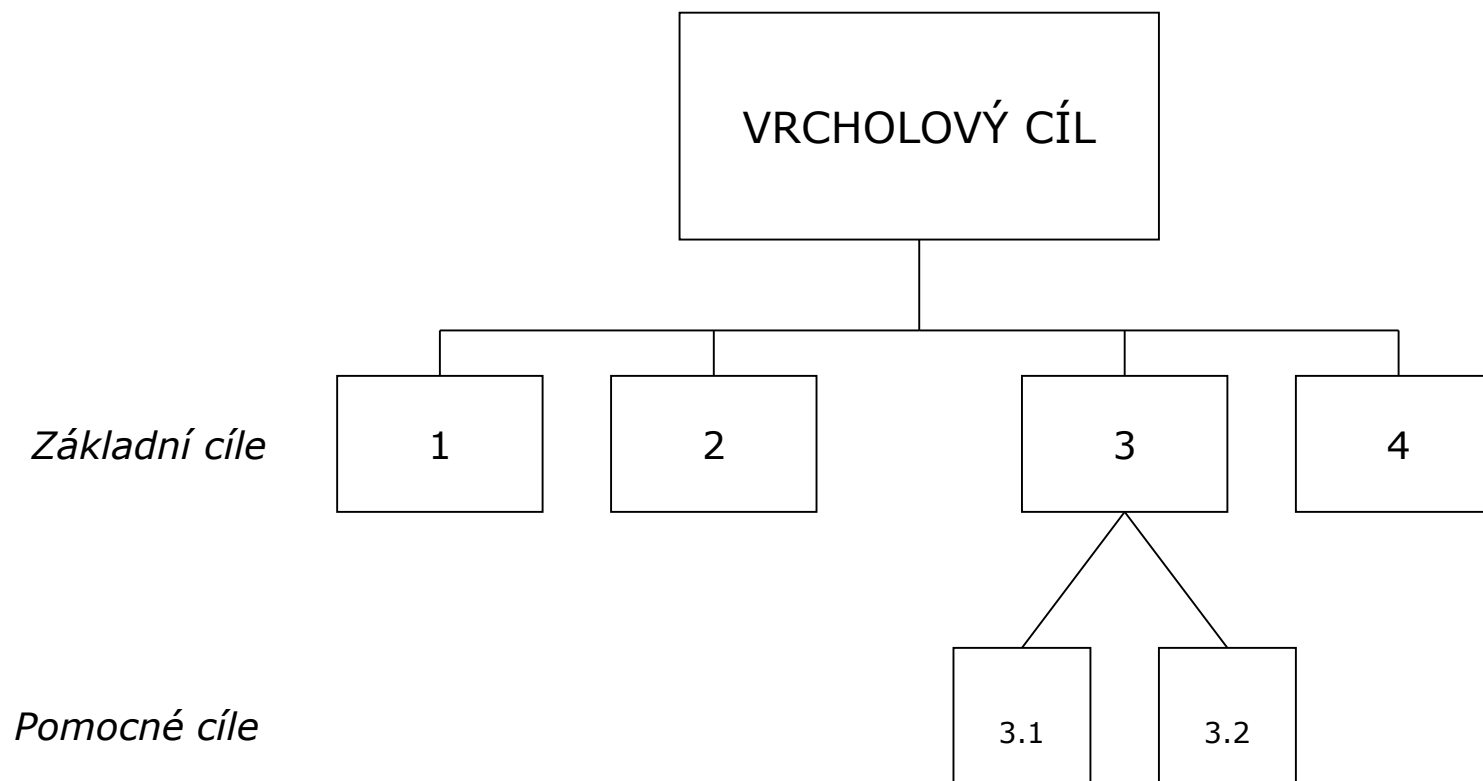
Národní
plán
obnovy



Cíle podniku

- Vztahy mezi cíli
 - komplementární cíle (dosahování jednoho vede k dosahování cíle druhého)
 - konkurenční cíle (vyšší plnění jednoho vede k nižšímu plnění druhého)
 - protikladné (extrémní případ cílů konkurenčních, dosažení jednoho vylučuje dosažení druhého)
 - indiferentní cíle (plnění jednoho nemá vliv na plnění ostatních cílů)
- Rozsah cílů
 - minimalistický
 - maximalistický

Cíle podniku – základní hierarchie





Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



Strategický management

- Vrcholový cíl podniku je cíl, který zájmové skupiny vyberou a pokládají za nejdůležitější pro úspěšnou podnikatelskou aktivitu. Je to strategický cíl, protože vytváří základnu podnikatelské strategie. Vrcholový cíl podniku je „stálice“, které se musí všechny ostatní cíle podřít. Tomuto cíli nemohou žádné jiné cíle konkurovat. Nejvyšší cíl podniku musí být formulovaný tak, aby byl přijatý všemi zainteresovanými skupinami, kterých se činnost podniku dotýká (vlastník, manažeři, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé). Vrcholový cíl podniku představuje nejdůležitější vyjádření stavu podniku v budoucnosti.
- Nejvyšší vrcholový cíl se označuje jako „poslání podniku“. Je to jasně definovaný hlavní účel a smysl daného podnikání.



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



Strategický management

- Dosahování stanovených cílů není „ad hoc“ činností – jedná se o dlouhodobou činnost vycházejících z analýz, vyžadující jasně a srozumitelně definované kroky
- Strategické řízení firem -> **Strategický management**
- Základní model současných a plánovaných cílů a záměrů, rozmístění zdrojů a reakce organizace na trhy, konkurenty a další faktory prostředí -> **Strategie**
- Proč je bychom měli vytvářet strategie?
 - Neustále měnící se prostředí
 - Konkurence a konkurenceschopnost, konkurenční výhoda
 - Řízení nákladů a jejich minimalizace
 - A další..



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



Strategický management podniku

- Poslání
 - > Vize
 - > Cíle
 - > Opatření
- **Korporátní strategie** (jakému podnikání se věnujeme ? Na jakém trhu ? Kterému podnikání bychom se měli věnovat?...)
 - > **Business strategie** (Jak dosáhnout trvalé konkurenční výhody? Jak to budeme provádět?...)
 - > **Funkční strategie** (konkrétní rozpracování do funkčních oblastí – marketingová, lidské zdroje apod.)



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



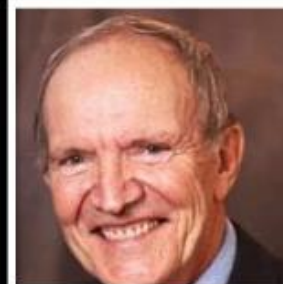
Zainteresované strany

- Fungování podniku ovlivňují tzv. zainteresované strany.
- Zainteresovanou stranou může být kdokoli, kdo ovlivňuje činnost podniku (ať už pozitivně či negativně):
 - Obchodní partneři
 - Zákazníci
 - Zaměstnanci
 - Obyvatelé
 - Investoři
 - Státní orgány
 - A mnoho dalších
- V souvislosti se zainteresovanými stranami mluvíme také o tzv. řídicích okruzích podniku, které mají obzvláště význam při dosahování podnikových cílů. Za řídicí okruh je považován:
 1. Zákazník
 2. Zaměstnanec
 3. Vlastník

Významné osobnosti Strategického managementu

Přiřadte následující jména ke správným obrázkům a zjistěte příklady hlavních přínosů těchto osobností pro strategický management

- Peter F Drucker
- Michael Porter
- Henry Mintzberg
- Kenichi Ohmae
- Tom Peters
- Robert Waterman
- Richard Pascale
- Anthony Athos
- Igor Ansoff





Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Významné osobnosti Strategického managementu

- Anthony Athos
Spoluautor konceptu 7s



- Igor Ansoff
Koncept synergie



- Kenichi Ohmae
Koncepce 3C



- Henry Mintzberg
Strategické myšlení





Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Významné osobnosti Strategického managementu

- Richard Pascale

Spoluautor konceptu 7s



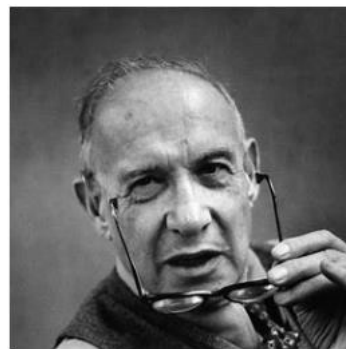
- Tom Peters

Organizační struktury



- Peter F Drucker

Řízení podle cílů



- Robert Waterman

Organizační struktury



Významné osobnosti Strategického managementu

- **Michael Porter**
Nový pohled na
konkurenceschopnost



Jaké další osobnosti byste zmínili?

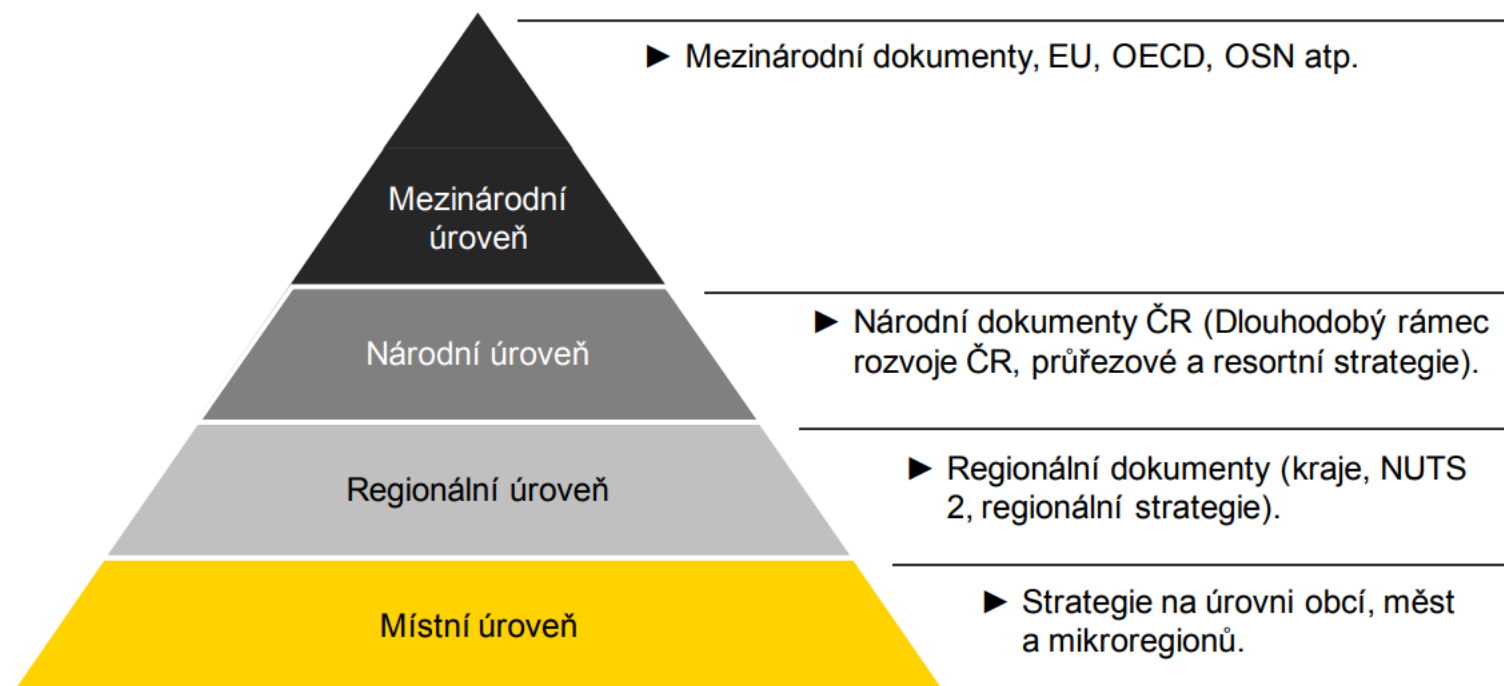
Strategické plánování a strategický management ve veřejné správě

- Vize

-> Cíle

-> Opatřen

- Úrovně strategií





Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



Strategické plánování a strategický management ve veřejné správě

- **Národní úroveň:**
- Hlavní strategický dokument rozvoje ČR: Strategický rámec Česká republika 2030 - ČR 2030
- Zastřešující strategický dokument v případě životního prostředí se jedná o „ Státní politika životního prostředí České republiky 2030 s výhledem do 2050“
 - Tematické oblasti: Životní prostředí a zdraví, Nízkouhlíkové a oběhové hospodářství, Příroda a krajina (následně se člení na témata)



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



Příklady strategických dokumentů podporující ICT a inovace v ČR

- Strategický rámec Česká republika 2030,
- Inovační strategie České republiky 2019 - 2030
- Vládní program digitalizace České republiky 2018+
- průřezový strategický dokument Digitální Česko
- Koncepce Digitální ekonomika a společnost
- digitální ; Česko - Otevřená data (gov.cz)
- Metodika hodnocení udržitelných měst: Audit udržitelného rozvoje pro realizátory MA21 v ČR (2017)
- Metodika hodnocení udržitelných chytrých měst: Smart Cities (2019)
- Regionální inovační programy apod.



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



Metodika přípravy veřejných strategií

- Určena všem tvůrcům a zadavatelům (na všech úrovních veřejné správy) tvorby strategií v rámci veřejné správy v České republice.
- Jak lze nahlížet na jednotlivé strategie?
 - Rozdělení strategií dle časové náročnosti implementace:
 - Rozdělení strategií dle dopadu na rozpočet:
 - Rozdělení strategií dle velikosti cílové skupiny:
 - Rozdělení strategií dle úrovně obsahu strategie:
- Metodiku lze přizpůsobit na lokální podmínky měst a obcí



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



Úkoly pro samostatné/skupinové cvičení

- Popište možné přístupy ustanovení koordinátora pro Strategický rozvoj / koordinátora přípravy strategie.
- Jaké dopady tyto přístupy mohou mít?



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Příklad řešení

- Přístup: Riziko
- Neurčovat koordinátora: Nesystematický přístup k naplňování cílů. Neschopnost rychle a pružně reagovat na podněty. Nezajištění propojení cílů (synergie).
- Určit koordinátorem ze současných zaměstnanců: Nedostatek pozornosti své původní agendě. Přetížení zaměstnance.
- Nový úvazek: Nárůst výdajů. Možná nižší neochota spolupracovat ze strany zaměstnanců.



VYBRANÉ METODY A PŘÍSTUPY

ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Podnikové okolí

Podniky nejsou v sektorové ekonomice samostatnou jednotkou, a musí brát v úvahu okolní svět.

Vysoká pozornost by měla být věnována:

- Zájmovým skupinám (stakeholders)
- Konkurenčním organizacím a podniků

Analýza okolí může zahrnovat:

- Analýza trhu: typ, rozsah, skladba a vývoj trhu
- Analýza zákazníků: kdo jsou zákazníci
- Analýza konkurence: přímí a nepřímí konkurenti
- Distribuční analýza: analýza postavení obchodních partnerů
- Analýza makroprostředí: vývoj hospodářský, technologický, demografický, kulturně společenský, právní, infrastruktury
- Příležitosti a ohrožení : tj. stručné shrnutí všech zjištění



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Podnikové okolí

Při monitorování vnějšího prostředí mohou podniky vycházet z těchto faktorů:

- **P**olitické;
- **E**konomické;
- **E**kologické;
- **G**eografické;
- **S**ociální;
 - Etické;
 - Kulturně historické
- **T**echnologické;



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



Podnikové okolí – indikativní výčet příkladů

Geografické okolí

- lokalizaci podniku.

Sociální okolí

- Demografické faktory;
- Společenská odpovědnost firem
- Trendy v rozvoji lidských bytostí
- Životní styl
- a jiné.

Politické okolí

- Legislativa
- Stabilita vlád
- Pluralismus
- Regionální a centrální politika
- Politika EU



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



Podnikové okolí – indikativní výčet příkladů

Ekonomické okolí

- vývoj cen VF a jejich dostupnost
- vývoj makroekonomických ukazatelů
- vývoj kapitálového trhu
- vývoj daňového systému
- a jiné

Ekologické okolí

- zelená ekonomika
- ekologizace

Technologické okolí

- Kondratěvovy vlny
- Technický pokrok
- Trendy v technologiích

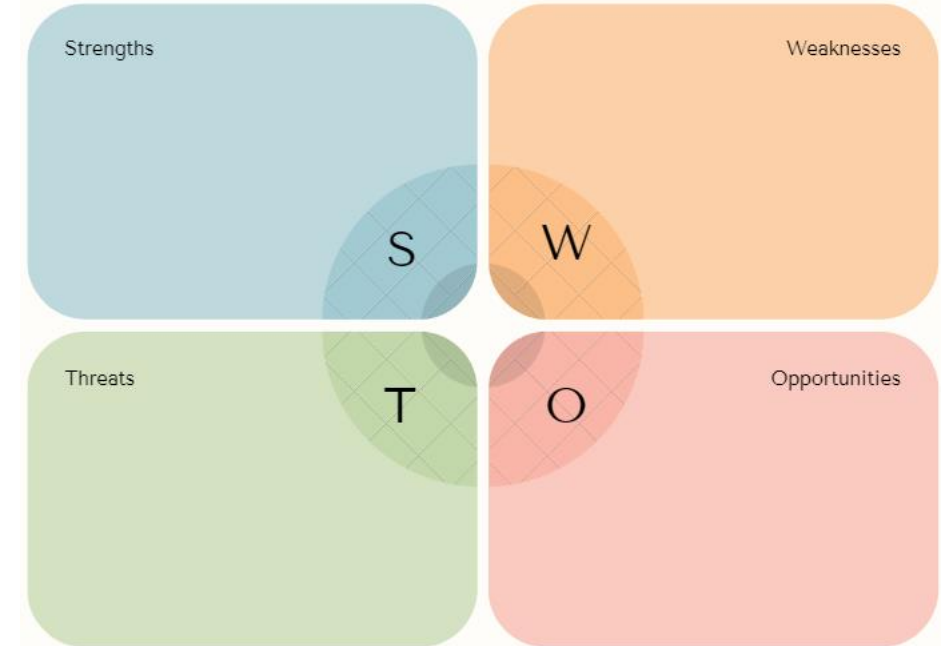


Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



SWOT analýza

- Poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů na základě definovaných 4 základních kvadrantů (silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby)
- Kombinuje prvky interních a externích faktorů:
 - Interní: Silné a slabé stránky
 - Externí: Příležitosti a hrozby
- **K vnějšímu prostředí** lze použít PESTLE analýzu, benchmarking, poziční mapy, metody tvorby scénářů a vývoje vnějšího prostředí a O-T analýzu.
K vnitřnímu prostředí VRIO analýzu, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, metody finanční analýzy, S-W analýza.





Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



SWOT analýza – příklady základních chyb

1. Nerespektování interních a externích faktorů (záměna faktorů)
2. Nejasnost textu
 - SWOT analýza má být stručná, přehledná a výstižná! Z textu musí být zřetelně znát význam faktoru. Pro tyto účely se doporučuje vypracovat komentáře k tabulce, které podpoří zjištění.
3. Vyhotovením SWOT to nekončí – strategie, doporučení, opatření
 - Nemožnost provádění všech aktivit (priority, finanční omezení a další limity) -> jakou strategii bychom měli zvolit?
 - > Tvorba scénářů (EFE a IFE matice, Strategie mini a maxi, Matice TOWS, Matice QSPM..)



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

SWOT analýza

Příklad strategie plynoucí ze SWOT analýzy

- SO: snaha využít kladné okolnosti ve svůj prospěch.
- WO: snaha eliminovat slabé stránky a zároveň využít dostupné příležitosti
- ST: snaha využít silné stránky, a vyhnout se tak hrozbám
- WT: eliminujeme silné stránky s ohledem na potenciální hrozby



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



Úkoly pro samostatné/skupinové cvičení

Rozlište externí a interní faktory:

Demografie

Zaměstnanci, vedení společnosti

Ekonomika

Politická situace

Firemní kultura

Příroda

Inovativnost konkurence

Technologie, aktuální trendy

Finance

Nastavení legislativy

Řízení nákladů

Nabízené produkty a služby

Vývoj trhu

Vznik nových technologií

Konkurence

Ekonomický cyklus

Odbornost

Značka

Hodnoty a tradice, historie podniku



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



SWOT analýza - řešení

Externí:

- Demografie
- Ekonomika
- Politická situace
- Příroda
- Technologie, aktuální trendy
- Finance
- Nastavení legislativy
- Vývoj trhu
- Vznik nových technologií
- Konkurence
- Ekonomický cyklus
- Inovativnost konkurence

Interní:

- Zaměstnanci, vedení společnosti
- Nabízené produkty a služby
- Značka
- Řízení nákladů
- Firemní kultura
- Hodnoty a tradice, historie
- Odbornost



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



Balance Scorecard

- Systém řízení a měření výkonnosti organizace
- Postavené na hodnocení 4 základních atributů organizace:
 - Finanční perspektiva
 - Zákaznická perspektiva
 - Procesní perspektiva
 - Učení se a růst
- Výhodou je její univerzálnost ve všech odvětví



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



PEST(LE) analýza

- PEST analýza zkoumá čtyři kategorie vnějších faktorů prostředí, jmenovitě:
 - Politické faktory (P): např. různé formy vládní intervence a politické aktivity
 - Ekonomické faktory (E): především makroekonomické podmínky vnějšího prostředí
 - Sociální faktory (S): zahrnují sociální, kulturní a demografické faktory vnějšího prostředí
 - Technologické faktory (T): činnosti související s technologií, technologické infrastruktury, technologické změny
 - Legislativní (L) a Environmentální (E)



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



EFE Matice

- Technika navazující na SWOT analýzu
- Hodnotí se externí pozice organizace nebo strategického záměru jejího
- Proč?
 - vyhodnocovat jednotlivé strategie, nebo vzájemně porovnávat různé strategické záměry
 - Tvorba scénářů
- Součet váh = 1; Body = 1-4
 - Násobení váh a bodů ->

S/W	Popis	Váha	Body	Celkem
S1	Zlepšení kapitálového zdraví podniku	0.13	4	0.52
S2	Nový strategický systém marketingu	0.09	3	0.27
S3	Silná zkušenost v inovacích	0.11	3	0.33
S4	Vysoká produktivita práce v podniku	0.07	4	0.28
S5	Nový systém vzdělávání zaměstnanců	0.09	4	0.36
W1	Slabé kapitálové zásoby	0.13	2	0.26
W2	Zastaralý systém řízení výroby	0.09	1	0.09
W3	Problémy v logistice	0.12	2	0.24
W4	Nedostatečný systém strategického řízení	0.09	2	0.18
W5	Nedostatečný systém řízení kvality	0.08	1	0.08
				2.61

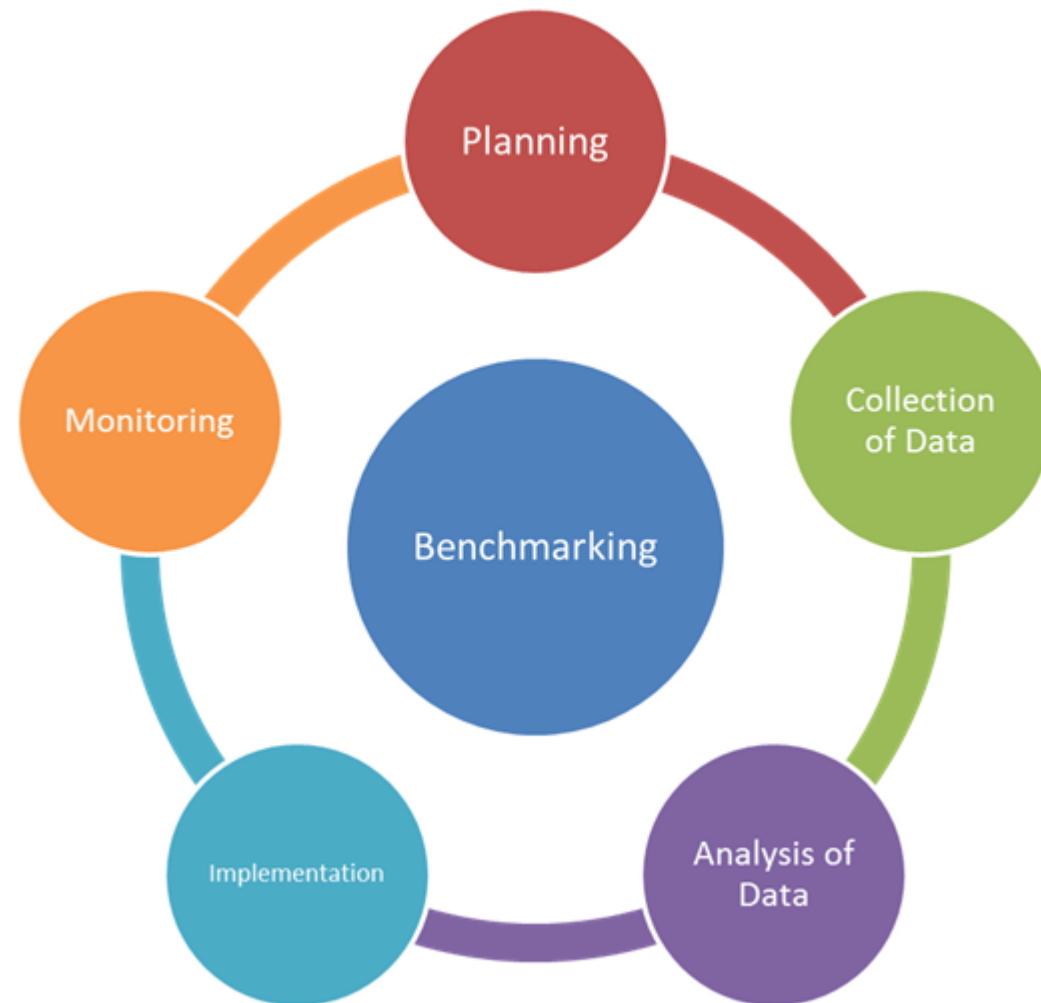


Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Benchmarking

- metoda založená na systematickém měření a porovnávání vybraných ukazatelů.
- co je příčinou rozdílné hodnoty a tuto příčinu by měl management podrobit dalšímu zkoumání.



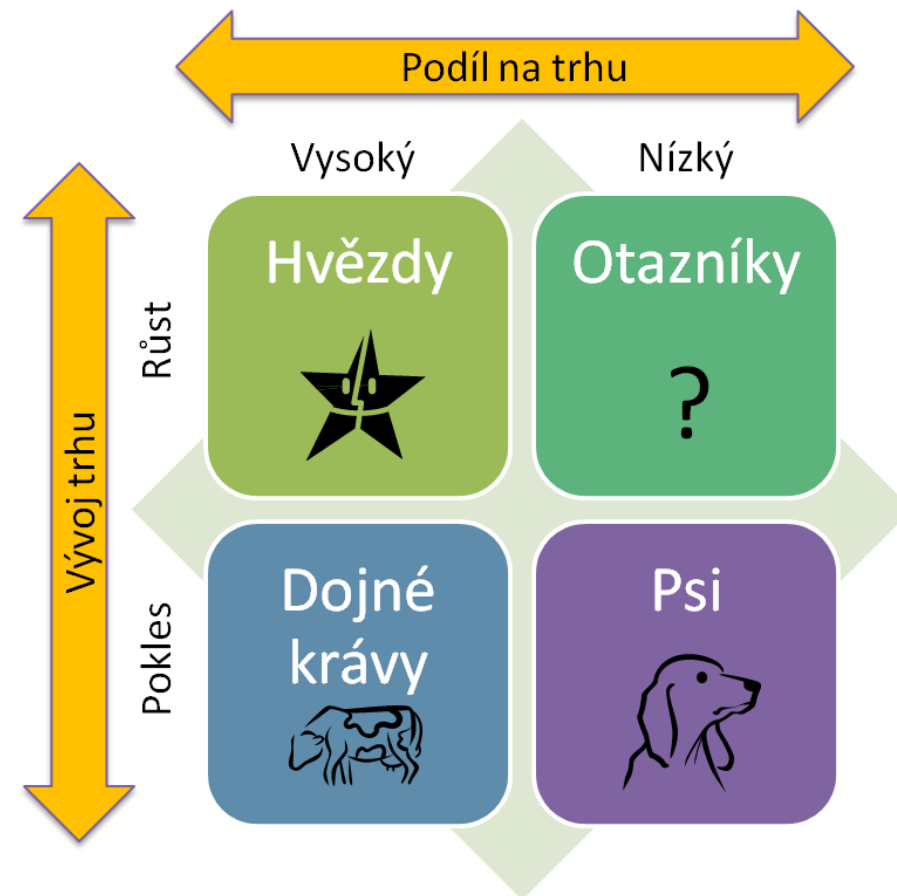


VYBRANÉ METODY A PŘÍSTUPY

ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU

Matice BCG (Bostonská matice)

- Dojné krávy – nepotřebují vysoké investice, jsou základem ziskovosti firmy
- Hvězdy – je třeba z nich udělat dojné krávy, investovat do reklamy, dílčích inovací...
- Otazníky – je třeba je rozdělit, z nadějných udělat dojné krávy (reklama, dílčí inovace...), ostatní eliminovat
- Bídící psi – utlumit výrobu, stáhnout z trhu





Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



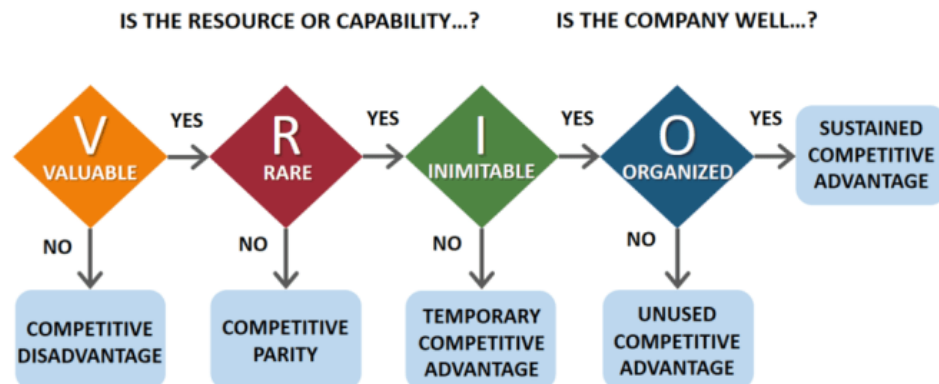
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

VRIO analýza

- Finanční zdroje
- Lidské zdroje
- Materiální zdroje
- Nemateriální zdroje (informace, znalosti)



- **Hodnota** (Value) – Jak je zdroj nákladný a jak snadné je ho získat na trhu (nákup, nájem, zapůjčení...)?
- **Vzácnost** (Rareness) – Jak je zdroj vzácný, resp. omezený?
- **Napodobitelnost** (Imitability) – Jak složité je zdroj napodobit?
- **Organizace** (Organization), resp. uspořádání – Podporuje stávající uspořádání, využitelnost zdroje?





Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Potenciální metody: IFE Matice

- Technika navazující na SWOT analýzu
- Hodnotí se interní pozice organizace nebo jejího strategického záměru
- Proč?
 - vyhodnocovat jednotlivé strategie, nebo vzájemně porovnávat různé strategické záměry

S/W	Popis	Váha	Body	Celkem
S1	Zlepšení kapitálového zdraví podniku	0.13	4	0.52
S2	Nový strategický systém marketingu	0.09	3	0.27
S3	Silná zkušenost v inovacích	0.11	3	0.33
S4	Vysoká produktivita práce v podniku	0.07	4	0.28
S5	Nový systém vzdělávání zaměstnanců	0.09	4	0.36
W1	Slabé kapitálové zásoby	0.13	2	0.26
W2	Zastaralý systém řízení výroby	0.09	1	0.09
W3	Problémy v logistice	0.12	2	0.24
W4	Nedostatečný systém strategického řízení	0.09	2	0.18
W5	Nedostatečný systém řízení kvality	0.08	1	0.08
				2.61



STRATEGICKÝ MANAGEMENT A UDRŽITELNÝ ROZVOJ ÚZEMÍ



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



Rozvoj ICT a budování Smart cities

- Za významné období lze považovat 1989-1997, kdy dochází k výraznému rozvoji ICT a nových metod využívaných pro udržitelný rozvoj území -> budování chytrého prostředí
- Při budování inteligentního města je kladen důraz zejména na následující atributy: Znalostní město
 - Udržitelné město
 - Talentované a kreativní město
 - **Digitální město**
 - Ekologické město
 - **Propojené město**



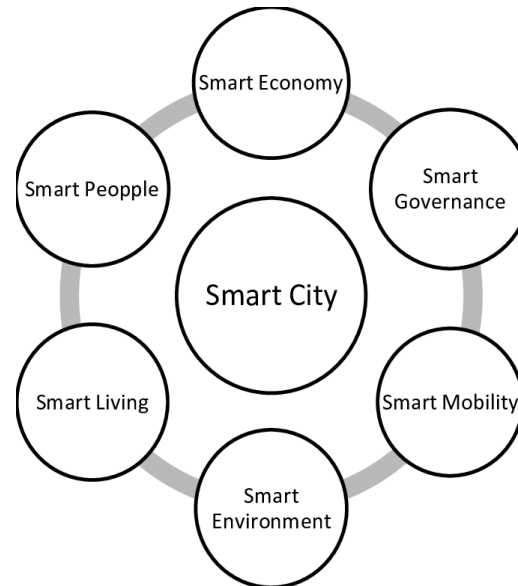
Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Rozvoj ICT a budování Smart cities

- Mezi dominantní oblasti dotčené implementací konceptu Smart city řadíme zejména:

- Smart economy
- Smart mobility
- Smart environment
- Smart people
- Smart living



- Tato implementace se ovšem dotkla i dalších „měkkých“ oblastí jako: architektura, **sport**, turismus, apod.



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Smart city – základní dimenze

- **Smart economy** (kombinace prvků podnikové ekonomiky a **ekonomiky inovací**)
- **Smart mobility** (řešení otázek forem dopravy ale také nezbytné infrastruktury)
- **Smart environment** (veškerá lidská činnost, která je navržena takovým způsobem, aby vyhovovala současným potřebám, aniž by narušila možnost uspokojení potřeb budoucích generací z hlediska hospodářských, environmentálních a sociálních výzev)
- **Smart people** (obyvatel jako koncový uživatel – vzdělanostní složka)
- **Smart living** (kvalita života obyvatel je vnímána vzhledem k našemu postavení a vlivům hodnotových systémů)
- **Smart governance** (spojen s inteligentní správou města, podporující základní principy transparentnosti, přehlednosti a 3E, napomáhá zvolit správnou politiku, která bude efektivní a účinná, zapojení širší veřejnosti, správné nastavení strategického plánování a řízení)



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



Inteligentní prostředí

- „Město, které holisticky řídí a integračně naplňuje svou dlouhodobou kvalitativně a číselně vyjádřenou strategii rozvoje, jíž kultivuje politické, společenské a prostorové prostředí města s cílem zvýšit kvalitu života, svou atraktivitu, a omezit negativní dopady na životní prostředí. Nasazením vhodných ICT technologií umožňuje svým občanům se do rozvoje města zapojit a uplatnit své nápady a náměty skrze komunitní programy či ekonomiku sdílení s cílem zlepšit komunikaci s městem a oživit veřejný prostor. Město tento proces přechodu na uvědomělou kulturu chování podporuje nasazením vhodných organizačních i technologických nástrojů 21. století, plošným, integrovaným a otevřeným způsobem s cílem zajistit interoperabilitu různých systémů a technologií a jejich synergického využití. Kvalitou života v konceptu SC se pak míní digitální, otevřené a kooperativní prostředí města, které je zdravé, čisté, bezpečné a pro občany ekonomicky zajímavé“



Smart governance

- dobře nastavená organizační struktura s důrazem na využití inovací
- kvalitní strategické řízení
- otevřená komunikace a široká participace dalších aktérů

Agenda pro udržitelný rozvoj 2030

- zatím nejširší a nejkomplexnější rozvojovou strategií, na které se podílely všechny členské státy OSN (SDG cíle spadají do pilířů Agendy 2030)
- jasná data a pravidelný monitoring
- Cílem Agendy 2030 je docílit udržitelného rozvoje v následujících oblastech
 - Lidé – vymýcení chudoby a hladu ve všech jejich formách a rozměrech
 - Planeta – ochrana planety před jejím poškozením
 - Prosperita – zajištění prosperity a životního naplnění pro všechny s ohledem na šetrnost životního prostředí
 - Mír – oproštění od strachu a násilí (inkluzivní společnost)
 - Partnerství – posílení globální solidarity zaměřené na potřebách nejchudších a nejvíc ohrožených lidí se zapojením všech zemí, aktérů a lidí.

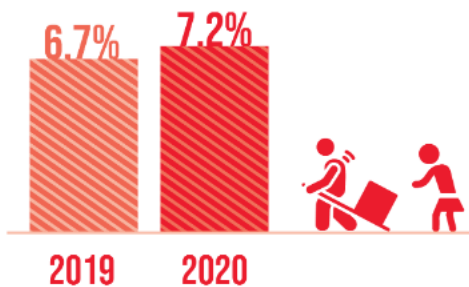
SDG cíle udržitelného rozvoje

- 17 Cílů udržitelného rozvoje ([SDGs](#)) představuje program rozvoje na následujících 15 let (2015–2030) a navazuje na úspěšnou agendu Rozvojových cílů tisíciletí (MDGs)
- výsledkem tříletého procesu vyjednávání, který začal na Konferenci OSN o udržitelném rozvoji v roce 2012 v Riu de Janeiro



Ukázka cíle: Skoncovat s chudobou ve všech jejích formách všude na světě

WORKING POVERTY
RATE ROSE FOR THE FIRST
TIME IN **TWO DECADES**



PUSHING AN ADDITIONAL
8 MILLION WORKERS
INTO POVERTY

1 NO POVERTY

- 1.1 Do roku 2030 vymýtit extrémní chudobu pro všechny lidi všude na světě, v současné době měřeno jako lidé žijící za méně než 1,25 dolaru na den
 - 1.2 Do roku 2030 snížit alespoň o polovinu podíl mužů, žen a dětí všech věkových kategorií žijících v chudobě ve všech jejích dimenzích podle národních definic
 - 1.3 Zavést vnitrostátně vhodné systémy sociální ochrany a opatření pro všechny, včetně minimální úrovně zabezpečení, a do roku 2030 dosáhnout významného pokrytí chudých a zranitelných osob
 - 1.4 Do roku 2030 zajistit, aby všichni muži a ženy, zejména chudí a zranitelní, měli stejná práva na ekonomické zdroje, jakož i přístup k základním službám, vlastnictví a kontrolu nad půdou a jinými formami vlastnictví, dědictvím, přírodními zdroji, vhodnými novými technologiemi a finančními službami, včetně mikrofinancování
 - 1.5 Do roku 2030 vybudovat odolnost chudých a osob ve zranitelném postavení a snížit jejich expozici a zranitelnost vůči extrémním událostem souvisejícím s klimatem a dalším hospodářským, sociálním a environmentálním otřesům a katastrofám
- 1.A (c) zajistit významnou mobilizaci zdrojů z různých zdrojů, včetně prostřednictvím posílené rozvojové spolupráce, s cílem poskytnout adekvátní a předvídatelné prostředky rozvojovým zemím, zejména nejméně rozvinutým zemím, k provádění programů a politik k ukončení chudoby ve všech jejích dimenzích
- 1.B Vytvořit řádné politické rámce na národní, regionální a mezinárodní úrovni, založené na rozvojových strategiích ve prospěch chudých a zohledňujících rovnost žen a mužů, na podporu urychlených investic do opatření na vymýcení chudoby



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Smart mobility

- Udržitelná doprava je taková doprava, která se snaží minimalizovat svůj dopad na životní prostředí a využívat převážně obnovitelné zdroje energie. Mezi typické příklady takové dopravy je považována chůze, jízda na kole, veřejná doprava sdílení automobil, elektromobil. Mezi základní cíle udržitelné dopravy řadíme:
 - snížení znečištění;
 - snížení dopravního přetížení;
 - zvýšení bezpečnosti lidí;
 - snížení znečištění hlukem;
 - zlepšení přenosové rychlosti;
 - snížení nákladů na převod.



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Cíle: smart mobility

- Evropská komise představila svou "Strategii pro udržitelnou a inteligentní mobilitu" spolu s akčním plánem 82 iniciativ

Do roku 2030:

- na evropských silnicích bude v provozu nejméně 30 milionů automobilů s nulovými emisemi
- 100 evropských měst bude klimaticky neutrálních.
- vysokorychlostní železniční doprava se v celé Evropě zdvojnásobí
- Pravidelná hromadná doprava pro cesty kratší než 500 km by měla být uhlíkově neutrální
- Automatizovaná mobilita bude zaváděna ve velkém měřítku
- Námořní plavidla s nulovými emisemi budou připravena k uvedení na trh



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



Cíle: smart mobility

Do roku 2035:

- Velká letadla s nulovými emisemi budou připravena k uvedení na trh

Do roku 2050:

- Téměř všechny osobní automobily, dodávky, autobusy i nová těžká vozidla budou mít nulové emise.
- Železniční nákladní doprava se zdvojnásobí.
- plně funkční, multimodální transevropská dopravní síť (TEN-T) pro udržitelnou a inteligentní dopravu s vysokorychlostním propojením.



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



Úkoly pro samostatné/skupinové cvičení

UDRŽITELNÁ DOPRAVA

1. Sestavte a zdůvodněte pyramidu udržitelné mobility (od nejvíce udržitelné formy dopravy po nejméně udržitelnou formu dopravy).
2. Jak lze motivovat obyvatele, aby využívaly záchytné parkoviště?
Debatujte nad možnými řešeními.



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



Příležitosti – indikativní výčet

1. Úprava tras linek MHD s cílem zvýšení provozní efektivity, podpora rychlostních linek
2. Motivace obyvatel pro využívání záchytných parkovišť formou kompenzace – např. jízdenky na MHD,
3. Zavedení nových forem alternativní dopravy na území– zkušební provoz (půjčování cyklistických kol a koloběžek a jiných prostředků, při zavedení alternativních forem dopravy carsharing, bikesharing atd.) a propojení s koncepcí záchytných parkovišť
4. Propojení s chytrými aplikacemi



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



Smart economy

- Chytré město s chytrou ekonomikou má jasnou dlouhodobou ekonomickou vizi, která je přijatelná pro občanskou společnost, veřejný i soukromý sektor a další relevantní zainteresované strany.
- Staví na znalostech a inovacích -> sdílení znalostí
- Dobrá kvalita života pro všechny je nezbytná pro růst inteligentní ekonomiky.
- Lze společně nastavit stejné cíle a nastavit společné směřování mezi jednotlivými zúčastněnými stranami?
 - -> Living labs
 - -> Clusters (klastry)
 - **Participativní účast**



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Living labs

Území může sloužit jako „ekosystém“, ve kterém lze ve spolupráci provádět řízené experimenty v reálném čase.

koncept chytré laboratoře lze vnímat jako prostor pro inovace a vývoj nových produktů ve kterém dochází k integraci lidí jako uživatelů a spolutvůrců při zkoumání, experimentování, testování a hodnocení nových nápadů, scénářů

Důvody zavádění živých laboratoří:

- užití experimentálních přístupů v souvislostech z reálného života
- účast a zapojení se zainteresovaných osob
- spolupráce a spolupodílení se na tvorbě znalostí a vědomostí

Příklady:

Smart City Polygon

Brno-Špitálky



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Living labs

Příklad z praxe: 22@

Oblast 22@ usiluje o "strategickou koncentraci intenzivních činností založených na znalostech". Jeho tři hlavní rozměry jsou:

- rekonstrukce měst: vytvoření vyváženého prostředí pro lepší pracovní, životní a vzdělávací podmínky.
- ekonomická rekonstrukce: vytvoření vědeckého, technologického a kulturního centra metropolitního významu.
- sociální obnova: zintenzivnění vztahů mezi odborníky.



An urban renovation strategy. A new model of making city
The answer to a necessity: the knowledge economy



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Living labs

Dosavadní výsledky od roku 2000 do současnosti:

- **Odhaduje se, že společnost 22@ vytvořila přibližně 90 000 pracovních míst**
- Zatímco v roce 2000 bylo 200 ha půdy v soukromém vlastnictví, město Barcelona získalo volné postoupení půdy - **10% pro zelené plochy.**
- V začátcích oblast čítala 139 plánů na zlepšení města - mezi nimi 84 podporovaných soukromým sektorem. Od roku 2000 se do okresu přestěhovalo asi 4 500 nových společností. 47,3 % byly nové začínající podniky a 31 % byly technologické a znalostní společnosti.
- **Projekt získal více než 180 milionů eur z veřejných prostředků**
- **Okres zaznamenal 23% nárůst obyvatel**



Klastr

Klastr lze vnímat jako soubor regionálně propojených společností (podnikatelů) a přidružených institucí a organizací – zejména institucí terciárního vzdělávání (vysokých škol, vyšších odborných škol) – jejichž vazby mají potenciál k upevnění a zvýšení jejich konkurenceschopnosti.

Příklad Klastru poskytující odborné znalosti, nástroje a zdroje a technologie ve spektru environmentálních řešení a služeb: KEXPORT, KLASTR ENVIRONMENTÁLNÍCH TECHNOLOGIÍ BAVORSKO



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



Smart environment

-> Lze shrnout jako posílení ochrany přírodního prostředí

- *„Environmentální strategie je taková, která účinně snižuje dopady organizace na životní prostředí a zároveň vytváří vysokou úroveň ekonomického výkonu a vytváří vysoce kvalitní pracovní místa“*
- Hodnocení rizika
- Ekonomické hodnocení
- Predikce environmentálních předpisů
- Proaktivní doporučení týkající se strategie v oblasti životního prostředí
- Identifikace nejlepších strategií v oblasti životního prostředí
- Vývoj firemní environmentální strategie



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



Příklady strategií a udržitelných zpráv

- Zpráva o udržitelném rozvoji skupiny ČEZ za rok...
- Zpráva o udržitelném rozvoji za rok... (Lidl Česká republika v.o.s)
- Plzeňský prazdroj zpráva o trvale udržitelném rozvoji
- Zpráva o udržitelnosti (Heineken)
- Profil a zpráva o udržitelném rozvoji skupiny Český aeroholding
- Pivovary Staropramen: Zpráva o trvale udržitelném rozvoji

ČEZ



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

- Poslání a vize Skupiny ČEZ -> Strategická vize do roku 2030
- Hlavní strategické priority akcelerované strategie VIZE 2030 – Čistá Energie Zítřka:
 - 1) přeměnit výrobní portfolio na nízkoemisní a dosáhnout uhlíkové neutrality,
 - 2) poskytovat nejvýhodnější energetická řešení a nejlepší zákaznickou zkušenost na trhu,
 - 3) rozvíjet Skupinu ČEZ odpovědně a udržitelně v souladu s principy ESG.

ČEZ



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



1. Přijetí závazku

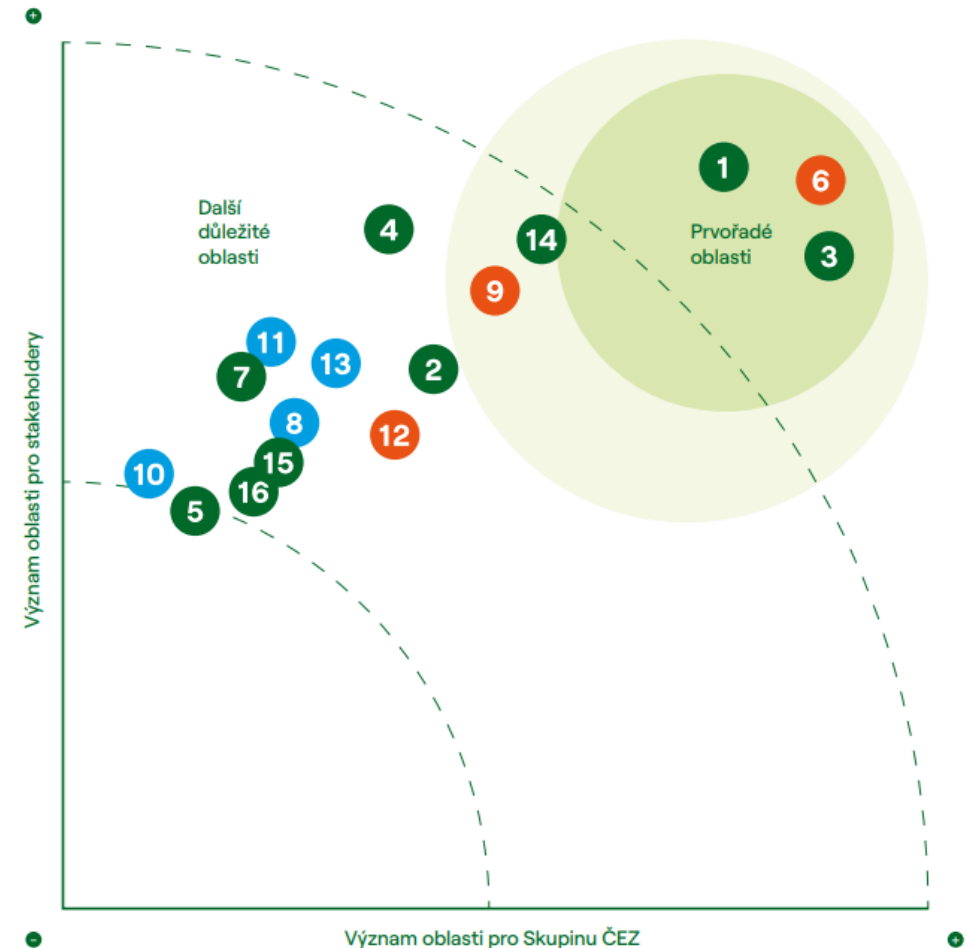
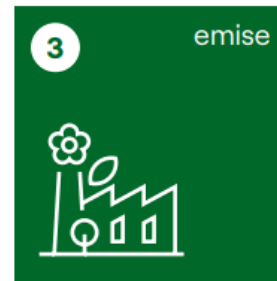
-> Strategický rámec ČR a
Agenda 2030

2. Definování základních okruhů

3. Stanovení cílů v souladu s SDG

4. Implementace

5. Report klíčových ukazatel (KPI) EU Taxonomie



ČEZ – Význam etického kodexu

Je nutné si uvědomit, že samotné strategie, směrnice a pravidla nezaručí šetrné chování.

- > stále musíme spoléhat na racionální chování jednotlivců
- > zveřejněný v roce 2015
- > stanovuje etická pravidla
- > Zaměstnanci se s kodexem povinně seznámí při nástupu do zaměstnání. Následně každých 2 roky.



Řízení Skupiny ČEZ



Řízení ESG ve Skupině
ČEZ



Závazek vedení
společnosti



Etický kodex



Compliance



Protikorupční politika





Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



Úkoly pro samostatné/skupinové cvičení

Základní parametry Kodexu:

- soubor norem a předpisů v obecné i konkrétní rovině
- Rozlišují se pravidla závazná a nezávazná
- Má za úkol upravovat postupy v jednotlivých organizacích a pracovních profesích

1. Pokuste se formulovat hlavní atributy kodexu pro udržitelný rozvoj pro následující skupiny:

- Podniky
- Obyvatelé
- Veřejný sektor



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



Smart people a Smart living

- Inteligentní domácnosti například umožňují majitelům domů ovládat spotřebiče, světla a další zařízení na dálku pomocí smartphonu prostřednictvím připojení k internetu. Ovšem....
- Strategie (podniku, města..) udržitelného rozvoje by rovněž měla zdůrazňovat přístup zaměřený na lidi -> I domácnosti se mohou chovat udržitelně. Koncový uživatel chytrého města, "občan" nesmí být vyloučen ze složení udržitelného města.
- Přijetí ze strany občanů lze dosáhnout prostřednictvím různých, vzájemně se ovlivňujících složek. Správně nastavená strategie může systematicky vzdělávat občany a učit je k šetrnosti k životnímu prostředí.



Financováno
Evropskou unií
NextGenerationEU



Národní
plán
obnovy



Smart people a Smart living

- Příklad zahrnutí Smart people do Strategie rozvoje: Manchester Digital Strategy 2021 – 2026 -> Téma 1: Chytří lidé

Cíle:

Plné zapojení všech věkových skupin

Podpora tradičního vzdělávání

Přístup k potřebným talentům a dovednostem

„ Digitalizace může být transformační pro agendu životního prostředí a nabídnout velmi praktická řešení pro současnou i budoucí činnost. “

Použité zdroje

- **ÚVOD DO STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU**
- ČERVENÝ R., HANZELKOVÁ A. a M. KEŘKOVSKÝ. Korporátní strategie. Krok za krokem. C. H. Beck, 2016, 204 s. ISBN 978-80-7400-620-3
- FOTR J., VACÍK E., ŠPAČEK M. a I. SOUČEK. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. Praha: Grada, 2017, 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.
- FOTR J., VACÍK E., SOUČEK I., ŠPAČEK M. a S. HÁJEK Tvorba strategie a strategické plánování Teorie a praxe - 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2020, 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.
- FOTR J., VACÍK E., SOUČEK I., ŠPAČEK M. a S. HÁJEK. Tvorba strategie a strategické. Teorie a praxe plánování. Praha: Grada, 2012, 384 s. ISBN 978-80-247- 3985-4.
- ROTHARMEL, F. T. Strategic management. McGraw-Hill Education, 2017, 516 s. ISBN 978-1-259-4247-4.
- ZUZÁK R. Strategické řízení podniku. Praha: Grada, 2011, 176 s. ISBN 978-80-247- 4008-9.
- Managementmania [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs>
- Ministertstvo pro místní rozvoj – Metodika přípravy veřejných strategií [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/vystupy-projektu>

Použité zdroje

- **VYBRANÉ METODY A PŘÍSTUPY – analýza vnějšího prostředí podniku**
- FOTR J., VACÍK E., ŠPAČEK M. a I. SOUČEK. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. Praha: Grada, 2017, 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.
- FOTR J., VACÍK E., SOUČEK I., ŠPAČEK M. a S. HÁJEK Tvorba strategie a strategické plánování Teorie a praxe - 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2020, 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.
- T. M. Vinod Kumar. Smart Economy in Smart Cities. Springer, Singapore, 2017, 1094 p. 978-981-10-1608-0
- Managementmania [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs>
- Canva [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.canva.com>
- Ho, J.K.K., 2014. Formulation of a systemic PEST analysis for strategic analysis. European academic research, 2(5), pp.6478-6492.

Použité zdroje

- **VYBRANÉ METODY A PŘÍSTUPY – analýza vnitřního prostředí podniku**
- FOTR J., VACÍK E., ŠPAČEK M. a I. SOUČEK. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. Praha: Grada, 2017, 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.
- FOTR J., VACÍK E., SOUČEK I., ŠPAČEK M. a S. HÁJEK Tvorba strategie a strategické plánování Teorie a praxe - 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2020, 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.
- Managementmania [online]. [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs>

Použité zdroje

- **STRATEGICKÝ MANAGEMENT A UDRŽITELNÝ ROZVOJ ÚZEMÍ**
- ANTHOPOULOS, Leonidas G. Understanding smart cities: a tool for smart government or an industrial trick? 1st ed. Cham: Springer, 2017, 293 s. ISBN 978-3-319-57014-3
- BOLÍVAR, Manuel Pedro Rodriguez and MEIJER, Albert J. Smart Governance. Using a Literature Review and Empirical Analysis to Build a Research Model. In: journals.sagepub.com [online]. [cit. 12.3.2018]. Dostupné z: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0894439315611088>
- RIVA SANSEVERINO, Eleonora, Raffaella RIVA SANSEVERINO a Valentina VACCARO. Smart cities atlas: Western and Eastern intelligent communities. 1st ed. Cham: Springer, 2017, 263 s. ISBN 978-3-319-47360-4
- T. M. Vinod Kumar. Smart Economy in Smart Cities. Springer, Singapore, 2017, 1094 p. 978-981-10-1608-0
- VESCO, Andrea and FERRERO, Francesco: Handbook of Research on Social, Economic, and Environmental Sustainability in the Development of Smart Cities. IGI Global, 2015. ISBN 9781466682832
- Koncept Smart Cities Základní informace o konceptu Smart Cities. Ministerstvo pro místní rozvoj [online]. [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/Temp/Smart-Cities/Koncept-Smart-Cities>
- Manchester Digital Strategy 2021 – 2026. [online]. [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: https://www.manchester.gov.uk/info/500002/council_policies_and_strategies/8356/manchester_digital_strategy_2021_%E2%80%93_2026/8