

## HODNOCENÍ PŘÍPADOVÉ STUDIE: STRATEGIE 2021

Kritéria hodnocení:

Rozsah případové studie: 20-25 normostran = 36,000 až 45,000 zn

1. Úvod (10%)
  - Základné informácie o stratégii a kontexte jej vzniku
    - Účel stratégie, cieľové publikum, príbuzné dokumenty (prienik, hierarchia)
2. Analytická časť (20%)
  - Národný záujem
    - Jaké sú najvyššie záujmy štátu v tejto oblasti, vo všeobecných pojmoch (zaistenie vplyvu, prosperity, ochrana života občanov...)
  - Definícia problému
    - O čo ide, akému problému štát čelí (vychádza zo zadania – ozbrojený/kybernetický útok, ekologický kolaps, surovinová/energetická kríza), popis existujúcich stratégií a opatrení
  - Analýza prostredia
    - SWOT – odhaliť interné silné a slabé stránky a externé hrozby (výzvy) a príležitosti
    - Risk assessment (vyhodnocení hrozeb, nejistot, trendů) – ktoré z uvedených trendov predstavujú najväčšie riziko, ktoré najmenšie
  - Nulová varianta
    - zdôvodnenie existencie stratégie, pasívna prognóza: ako bude vyzerat budúci stav v prípade absencie zmien v stratégii
3. Strategická časť (40%)
  - Vymezení dlouhodobé vize – ideální stav, kterého chceme dosáhnout
  - Strategické ciele
    - Podriadené národnému záujmu, vychádzajú z analytickej časti. Definícia konečného stavu, ktorý chceme dosiahnuť, podporujú dosahenie vize.
    - Nie ideálne ale realistické – s ohľadom na schopnosti, rozpočet a politickú vôľu (ciele SMART).
    - Nutné vs. dostatočné ciele.
  - Opatření k dosažení cílového stavu
    - Popis konkrétnych opatrení.
    - Akým spôsobom sa súčasný stav zmení na požadovaný.
  - Nástroje a zdroje
    - Aké prostriedky sú k dispozícii a akým spôsobom je možné ich využiť pri naplnení strategických cieľov.
    - Aká je logika zásahu, kauzalita? Akým spôsobom je prepojené použitie opatrenia s požadovaným výsledkom?
4. Implementačná časť (20%)
  - Plán nasadenia/realizácie.
  - Friction – trenie/odpor. Na aké prekážky môže naraziť implementácia v praxi (interné aj externé), analýza týchto realizačných rizik a opatrení k jejich snížení. Akým spôsobom môže súper čeliť našej stratégii a ako mu v tom zabrániť.
  - Harmonogram, rozpočet

- Způsob hodnocení strategie v čase, nastavení kritérií výkonosti, hranic, kdy je strategie považována za úspěšně realizovanou a kdy ne (např. Balance Score Card - BSC)
- Plán revízie/aktualizácie stratégie/způsob strategické komunikace na základě analýzy zainteresovaných stran

#### 5. Metodologická část (10%)

- Postup tvorby, použitých metod, zdrojov
- Alternativne riešenia – aké iné riešenia boli k dispozícii, prečo neboli uplatnené

Způsob hodnocení: za každou část strategie je možné dosáhnout počet bodů podle procentuálního podílu na celku. Celkem je možné získat 30 bodů.

	1. COVID	2. ZHN	3. ENERGIE	4. HYBRID	5. VESMÍR 1	6. VESMÍR 2
Úvod 3	3	3	3	3	3	3
Analýza 6	4	5	6	6	4	4
Strategie 12	10	11	11	10	9	9
Implementace 6	5	5	5	5	3	3
Metodologie 3	2	3	3	3	1	2
Celkem	24	27	29	27	20	21

## 1. Strategie boje proti Covid-19

**Vanesa Bašová (477234), David Golda (471357), Hana Kotoučová (470967), Jakub Rybár (467980)**

U souvisejících a dokumentů je proveden jejich popis účelu, ale chybí kritické zhodnocení, zda slouží svému účelu, zda jsou aktuální např. pandemický plán z roku 2012?

U silných stránek je pozitivní jejich analytické zdůvodnění např. Health Care Index. Úroveň digitalizace státní správy bych za silnou stránku neuvažoval – nicméně vzdělávání online fungovalo, v tomto duchu bych silnou stránku přeformuloval.

Nikde jsem nezaznamenal zhodnocení dalších faktorů: např. úroveň krizového řízení, nastavení systému krizového řízení – to si myslím, že úplně silná stránka v ČR nebyla!

Analýza vnitřních stránek mohla kopírovat trochu lépe přístup DOTMLPFI, nebo 7S

U silných a slabých stránek se zpravidla hodnotí jen jejich významnost a stanovuje se pořadí. Slabé a silné stránky totiž objektivně existují, a proto nelze hodnotit pravděpodobnost jejich výskytu jako u hrozeb a příležitostí.

V přílohové části je kolem 9 i více příležitostí a stejné množství hrozeb, v hlavní části o tom není ani zmínka, že jste vybrali jen ty tři nejvýznamnější. Omlouvám se, v metodologii to zmíněno je.

Pěkná vize, i cíle jsou nastaveny ve vazbě na analýzu SWOT relativně dobře (logika strategické cíle – specifické cíle a opatření je v pořádku), chybí něco, co by posilovalo krizové řízení – ale tým tuto oblast nevyhodnotil ani jako silnou ani jako slabou stránku.

Vždy je možné zlepšit indikátory pro hodnocení cílů a opatření např. účinnost očkovací kampaně bych logicky měřil nárůstem počtu očkovaných buď v absolutních nebo i relativních hodnotách – krásně se to dá rozložit i v čase s nárůstem proočkování!!

Implementace velmi pěkná: rozpočet, harmonogram, rizika a mitigace (jen i kdyby se podařilo potlačit covid-19, tak by tato strategie měla relevanci z pohledu protipandemické strategie obecně, zajímavě pojatá strategická komunikace, ale chybí analýza zainteresovaných stran z pohledu vlivu a významu (nicméně v příloze 1 je zhodnocení aktérů trochu odlišným přístupem, ale zajímavým – v metodologii to není popsáno!).

**Na hodnocení se ztotožňuji s Tomášem: 24 b,**

## 24b

- Práca je na dobrej úrovni, po formálnej stránke ju občas kazia preklepy (napr. SWOT matica), kombinácia češtiny-slovenčiny v rovnakej tabuľke alebo odstavci, chýbajúce číslovanie strán
- Po obsahovej stránke som väčšie problémy nenašiel, dalo by sa diskutovať o logike niektorých opatrení:
  - Opatrenie 1.2 testovať vakcíny v ČR a nečakať na EMA by bolo skôr kontraproduktívne
  - Opatrenie 1.4 zaistiť dostatok vakcín už asi tiež nie je relevantné, aktuálny problém je viac vakcín než ľudí čo sa chcú očkovať
  - Opatrenie 3.2 prilákať zahraničný kapitál, otázne či je to vôbec v možnostiach protipandemickej stratégie alebo orgánu ktorý ju vydáva
- Komunikačnú stratégiu by bolo potrebné bližšie vysvetliť, sú to len dve tabuľky a chýbajú adresáti komunikácie (matica záujem X vplyv)
- Analýza rizík je spravená len neformálne, chýba vyhodnotenie miery rizika maticou pravdepodobnosť X závažnosť, vymenovanie hrozieb a aktív atď.

## 2. Strategie boje proti prolif. ZHN

**Martin Blecha, Ondřej Čábelka, Luboš Jirsa, Lucie Záhorská**

**CELKEM 27 b.**

Úvod: problém vymezen, dopady pokud by se problém neřešil strategicky komunikovaný

Analýza: objektivní posouzení silných a slabých stránek – mohla být využita analytika na jejich seřazení dle významnosti, správně zvoleny příležitosti a hrozby a provedeno jejich

analytické posouzení v příloze, uvedeny konkrétní kontrolní režimy, ve kterých je ČR zapojena, dobře podloženo i literaturou

Strategie: vize odpovídá teoretickým zásadám, volba strategie vychází z matice SWOT a jednotlivých kvadrantů, specifické cíle 4 a 5 jsou do jisté míry obdobné a bylo by možné je spojit, vizualizace strategie je srozumitelná a přehledná, strategický cíl trochu zaniká

Implementace: opatření jsou téměř vzorově rozpracována s využitím karet – uplatněny jsou zásady dle metody SMART postrádám kritéria hodnocení měřící rovněž i konečné dopady strategie např. selhání licenčních řízení v ČR a zahraničí, analýza zainteresovaných stran, analýza rizik a jejich mitigace zakomponována v kartách (u zainteresovaných stran se nedostatečně komunikují naši potenciální protivníci státní i nestátní!)

## 28b

- K tejto práci asi nemám žiadne veľké výhrady, takto nejak by to malo vyzerat'. Zvolili trochu originálny prístup vypracovaním kariet jednotlivých opatrení v prílohe ale práca spĺňa všetky kritériá v zadaní.
- Náklady implementácie sú orientačne rozdelené na nízke/stredné/vysoké čo je v poriadku, ale napr. kategória stredné náklady znamená výdaje vo výške od 100 do 999 miliónov kč, čo je celkom veľký rozdiel

## 3. Strategie energetické bezpečnosti ČR

### Ladislav Zouhar

Naplněna byla všechna hodnotící kritéria, práce je mimořádně podpořena informačními zdroji, skvělá vizualizace dat. Dílčí výhrada k hodnocení silných a slabých stránek – zpravidla stanovujeme pořadí důležitosti. Cíle a opatření nastaveny logicky, věcně správně, dílčí výhrada k tomu, že nebylo reagováno na slabou stránku – stárnutí technických pracovníků a vědců (příčemž dopady jsou hodnoceny jako významné) – bylo by potřebné na to reagovat v doméně vzdělávání. Strategie je SMART – vše je měřitelné, opatření jsou rozprostřena v čase včetně zdrojových implikací!! Realismus nákladů asi nejsem schopen úplně posoudit, ale to není úplně účelem.

Laďo – moc pěkná práce – za mě **celkem 29 b**, myslím, že jsi se hodně naučil!!

## 30b

- Strana 28 prístup pravdepodobnosť X dopad aplikuje na celú SWOT maticu čo úplne nedáva zmysel pri silných slabých stránkach, nie je ani jasné kde tieto hodnoty v práci využíva
- Inak je práca obsahovo aj vizuálne na veľmi vysokej úrovni, jedna z najlepších

#### 4. Stratégia boja proti hybrid. hrozbám

##### TÍMEA ČERVEŇOVÁ, KRISTÍNA URBANOVÁ

Velmi pěkná analýza SWOT : především syntéza v rámci jednotlivých kvadrantů je velmi dobře vykomunikována. Zajímavé a trochu odlišné je hodnocení vnitřních stránek – ale umožňuje to odlišit významnost.

Cíle vycházejí z analýzy, jsou dostatečně komplexní a odpovídají přístupům nejlepší praxe! Doufám, že to není úplně shodné s reálnou strategií SR? Chybí indikátory. Jak budu měřit např. soudržnost? Jak budu měřit bezpečnost dodavatelských řetězců? Jak změřím, že strategie funguje? Máte krásně nastaven způsob hodnocení implementace – podle opatření – ale chybí tam to měření účinku – tzn. Že jsme schopni vyhodnotit, zda realizovaná opatření skutečně přináší požadovaný účinek (např. vývoj názorů populace na stěžejní celospolečenské problémy, strategické záležitosti apod.

Formální připomínky: stejné číslování v kapitole 3.3. (3.3.1 je použito 2x).

Velmi komprehensivní plán realizace. Jak byly nastavovány priority – v metodologii o tom není zmínka? Zajímavé použití DOTMLPFI plus Politiky

Velmi dobře vyhodnoceny rizika i s mitigací!

Strategická komunikace je ok!

**Za sebe dávám o jeden bod více než Tomáš: 27 b**

#### 26b

- Dobrá práce, iba pár nedostatkov
- - PESTL použitý na vnútorné aj vonkajšie prostredie, vnútorné by bol lepší DOTMLPFI/7S
- - Málo zdrojov, cca 8? Iba zákony a vládne dokumenty/koncepcie, žiadne odborné články, monografie a pod.,nie je jasné z kade čerpajú vstupy do analytickej časti, pravdepodobne len brainstorming

#### 5. Česko a vesmír 2040

##### Martin Molek, Dominik Mucha, Ondřej Tokoš, Vojtěch Sýkora

Analýza je provedena metodologicky správně. U strategie souhlasím s Tomášem – u SC2 je najednou místo specifického cíle uvedeno specifické opatření, další opatření tam pak nejsou již uvedena – to je škoda! Opatření jsou zpravidla SMART, ale indikátory celkové realizace jsou poměrně vágně vymezeny.

Na s. 20 je uvedeno zpracování strategie – asi by mělo být realizace strategie.

V realizační části – jsou vyhodnoceny aktiva a rizika, ale chybí mitigační opatření  
Strategická komunikace je sice popsána, ale chybí analýza zainteresovaných stran.  
Metodologie není explicitně popsána.

**Souhlasím s Tomášem: Celkem 20 b**

## 20b

- Místami nepodarené formátovanie, biele miesta, nejednotné nadpisy, mix slovenčiny a češtiny
- DOTMLPFI je len tabuľka bez vysvetlenia – zaradiť do prílohy k SWOT
- Strategické ciele, špecifické ciele, opatrenia – táto časť je pomerne neprehľadná, nie je jasné ktoré opatrenia sa viažu ku ktorým špecifickým cieľom (vizualizácia je až na konci, v prílohe), jedna podkapitola hovorí a špecifických cieľoch a nasledujúca o špecifických opatreniach(?)
- Niektoré opatrenia nereálne – navýšiť rozpočet Euro space agency, nie je v možnostiach ČR
- Analyzujú riziká pre naplnenie stratégie ale žiadne opatrenia ako sa im vyhnúť
- Celkovo je stratégia nastavená veľmi všeobecne, použitá logika stojí na tom vytvoriť vhodné prostredie pre rozvoj vesmírnych technológií a ostatné sa vyrieši samo, možno by to nebolo reálne ale vnútorne je stratégia konzistentá, autori si nikde neodporujú
- Citácie v zozname zdrojov nie sú vždy správne, napr. Washington post, chýbajú autori

## 6. Vesmír 2

### Pešek, Zahradník, Zoun

Vize by měla zahrnovat nejen NATO ale i EU.

SWOT analýza není analyticky zpracována podle standardního postupu. Silné a slabé stránky se seřazují podle významnosti – tento postup umožňuje jejich vhodné promítnutí do návazné strategie (cíle a opatření). Hrozby a příležitosti se hodnotí z pohledu dopadů a pravděpodobnosti výskytu či jejich uplatnění.

Metoda PESTLEM a DOTMLPFI použity správně!

Cíle jsou nastaveny vcelku logicky, opatření jsou tak opatrně zmíněna – chybí mi jasná kritéria pro hodnocení úspěchu (cíle nemají podobu SMART).

Velmi zdařilá analýza rizik!

U analýzy zainteresovaných stran bych spojence neviděl ve kvadrantu malý zájem a malý vliv, ale spíše v opačném rohu – velký vliv a velký zájem – jeden cíl je postaven n mezinárodní spolupráci!!

**Celkem 21 b**

## 20b

- V celej práci rozhodené formátovanie ale za to môže asi MS Word
- Str. 22, komunikačná stratégia, do tabuľky dať len záujmové skupiny a zvyšok lepšie vysvetliť
- Vyhodnotenie rizík pre realizáciu stratégie je len vymenovaním hrozieb + tabuľka, chýbajú konkrétne opatrenia alebo vôbec nejaký komentár
- Strategické ciele, špecifické ciele, opatrenia – zaslúžilo by si to vizualizáciu ako v ostatných prácach, takto je to trochu neprehľadné
- Tretí strategický cieľ je podľa mňa nereálny, ČR je príliš malý hráč na „Vyjednání univerzálních norem chování ve vesmíru a tím snížit napětí mezi vesmírnými mocnostmi“
- Opatrenia k naplneniu cieľov formulované len veľmi všeobecne, z toho potom vychádza aj tá nie príliš konkrétna implementačná časť
- Príloha vyhodnotenie aktív na strane 35 nedáva zmysel, os Y je existencia organizace?