

# TVORBA STRATEGIE

T13: Nastavení způsobu hodnocení strategie: klíčové výkonné parametry (KPIs), vizualizace strategie

# CÍL

*REFLEXE MINULÉ PŘEDNÁŠKY*

*POZNÁMKY K ROZPRACOVÁNÍ PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ*

ÚVOD

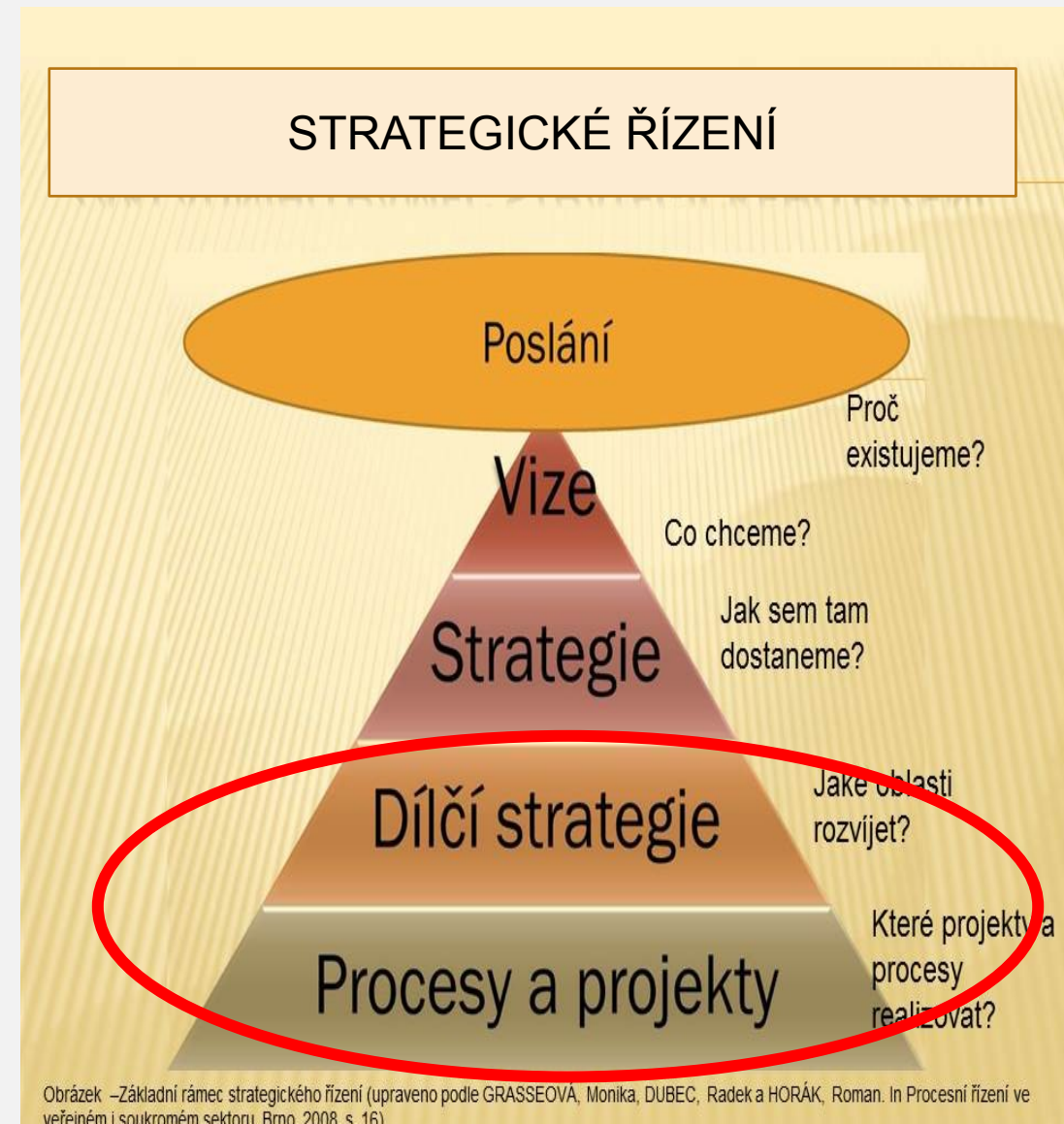
1. OBJASNIT PŘÍSTUPY K HODNOCENÍ STRATEGIE
2. OBJASNIT PŘÍSTUPY K VIZUALIZACI STRATEGIE

ZÁVĚR

*VYDÁNÍ ÚKOLU DO DALŠÍHO STUDIA – ZKOUŠKA, STÁŽ*

# UČEBNÍ OTÁZKY

- Jakým způsobem hodnotit realizaci strategie?
- Jak vizualizovat strategii?



REFLEXE CVIČENÍ :  
IMPLEMENTACE STRATEGIE

# ÚVOD

HODNOCENÍ, KOREKCE

VNĚJŠÍ  
PROSTŘEDÍ

POSLÁNÍ  
VIZE

STRATEGIE  
CÍLE

PLÁNOVÁNÍ  
(AKCE, ZDROJE)

REALIZACE

VNITŘNÍ  
PROSTŘEDÍ

KDE SE NACHÁZÍME?



Rozhodnutí o přípravě tvorby strategie (předběžná vize)

Rozhodnutí o tvorbě strategie

Rozhodnutí o vizi a variantě strategických cílů

1. Identifikace potřeby tvorby strategie

2. Nastavení přípravy strategie (projektu)

3. Analytická a prognostická fáze (průběžná)

4. Stanovení strategického směřování

**KDE SE NACHÁZÍME?**

5. Rozpracování strategie

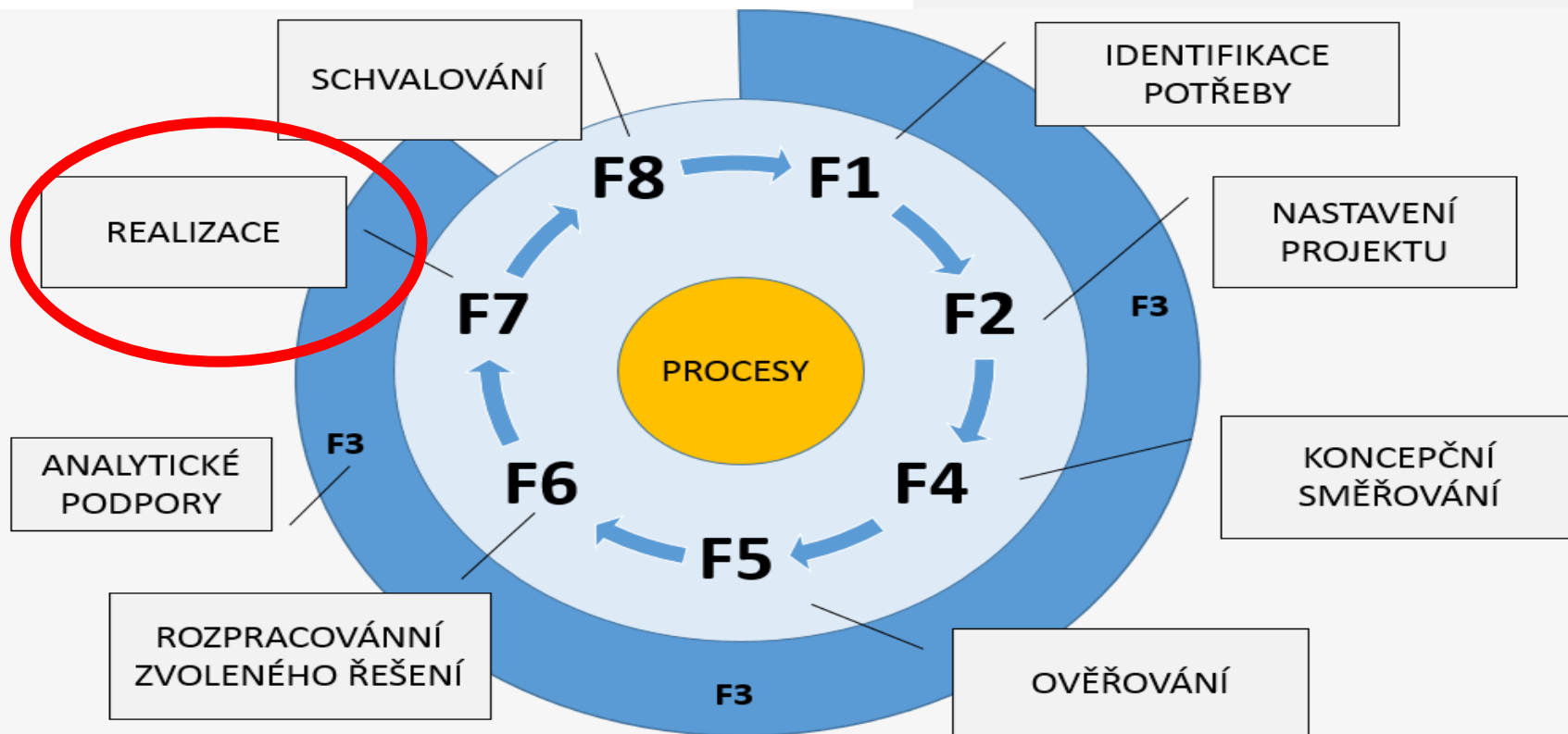
6. Nastavení implementace, financování a vyhodnocování strategie

7. Schvalování strategie

Schválení strategie

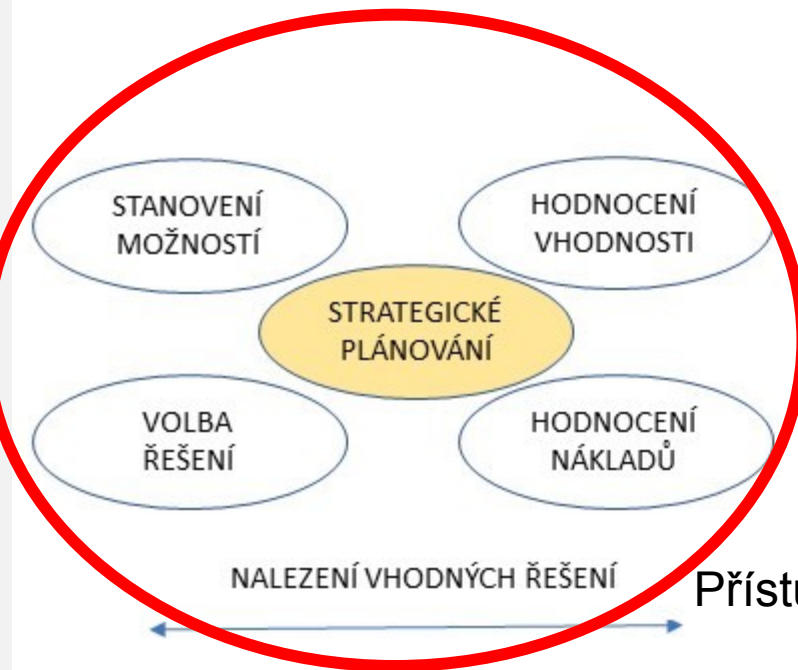
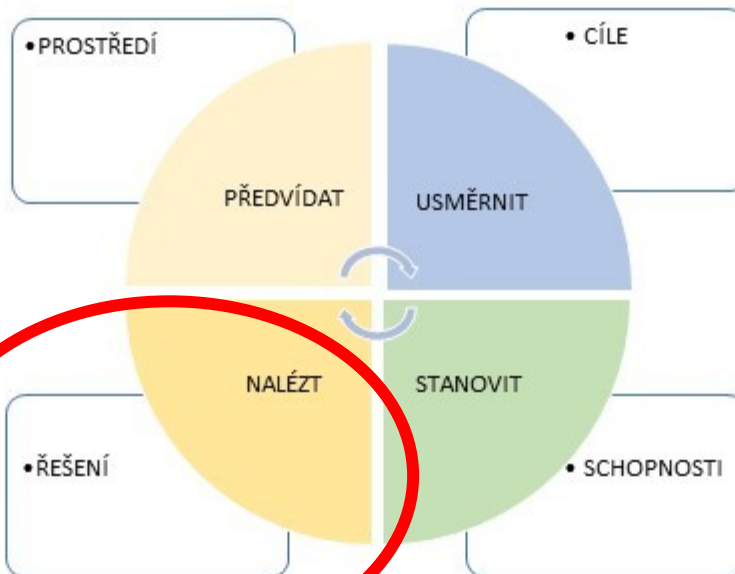
Rozhodnutí o variantách opatření

**KDE SE NACHÁZÍME?**



# MODEL STRATEGICKÉ ADAPTACE

## KDE SE NACHÁZÍME?



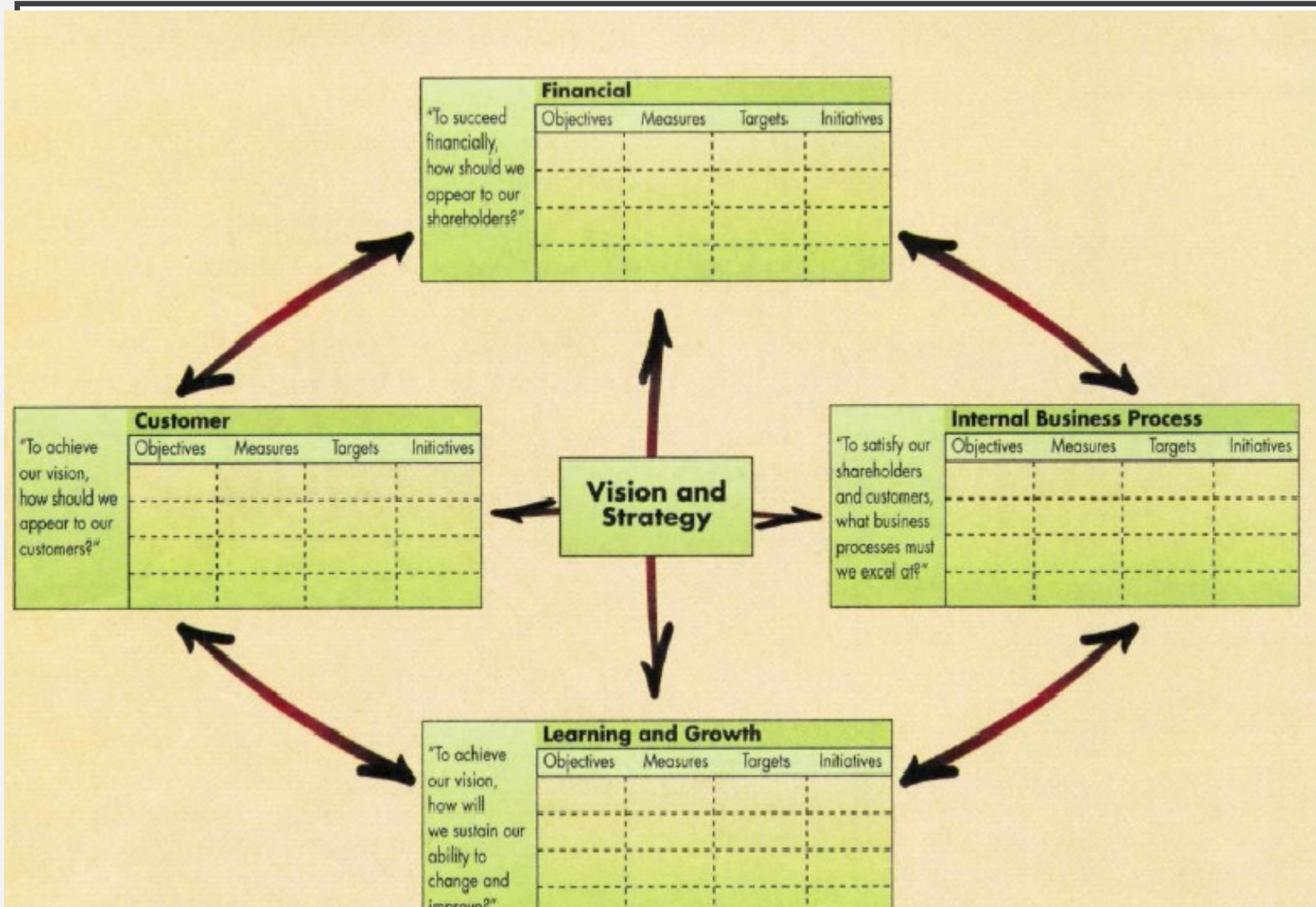
Přístupy k tvorbě bezpečnostních a obranných strategií  
s.130 - 146



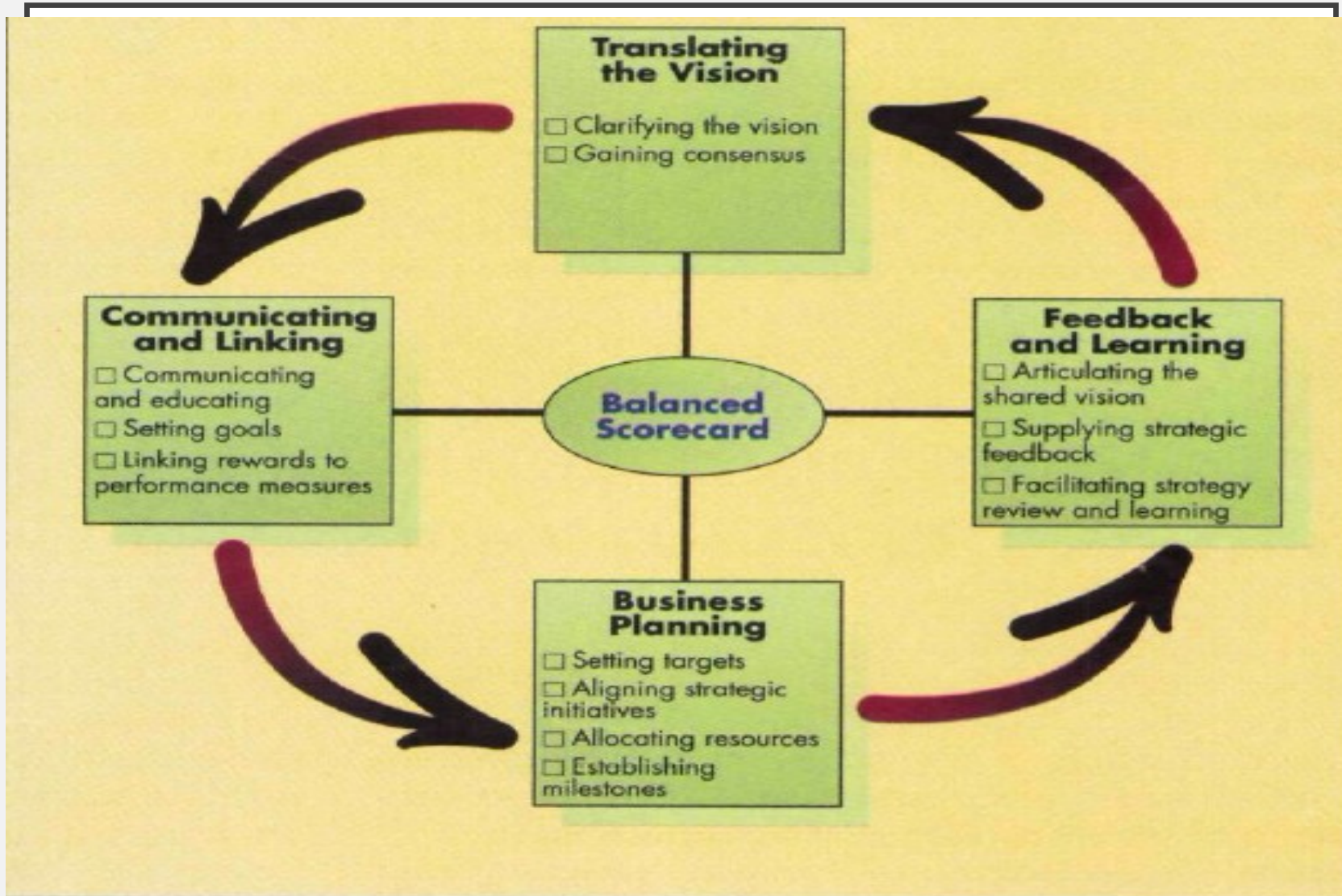
# PŘÍSTUPY K HODNOCENÍ STRATEGIE

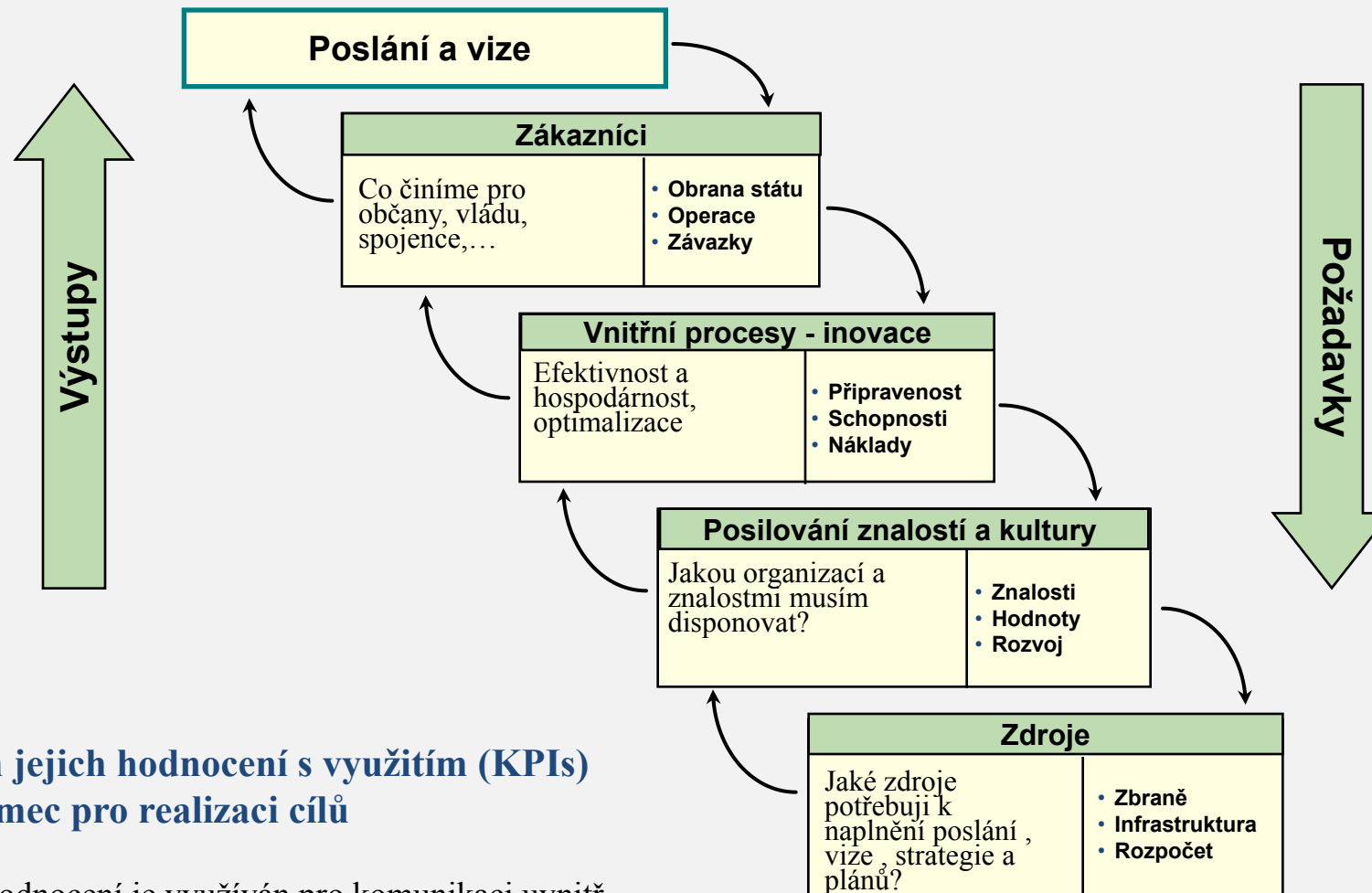
## Měření výkonnosti organizace:

- je základním předpokladem pro naplňování strategie (cílů)
- zvyšuje atraktivnost plánování u strategického managementu
- sjednocuje úsilí
- podněcuje iniciativu (motivuje)
- vyvozuje odpovědnost
- umožňuje přijímání korekcí



Robert S. Kaplan; David P. Norton

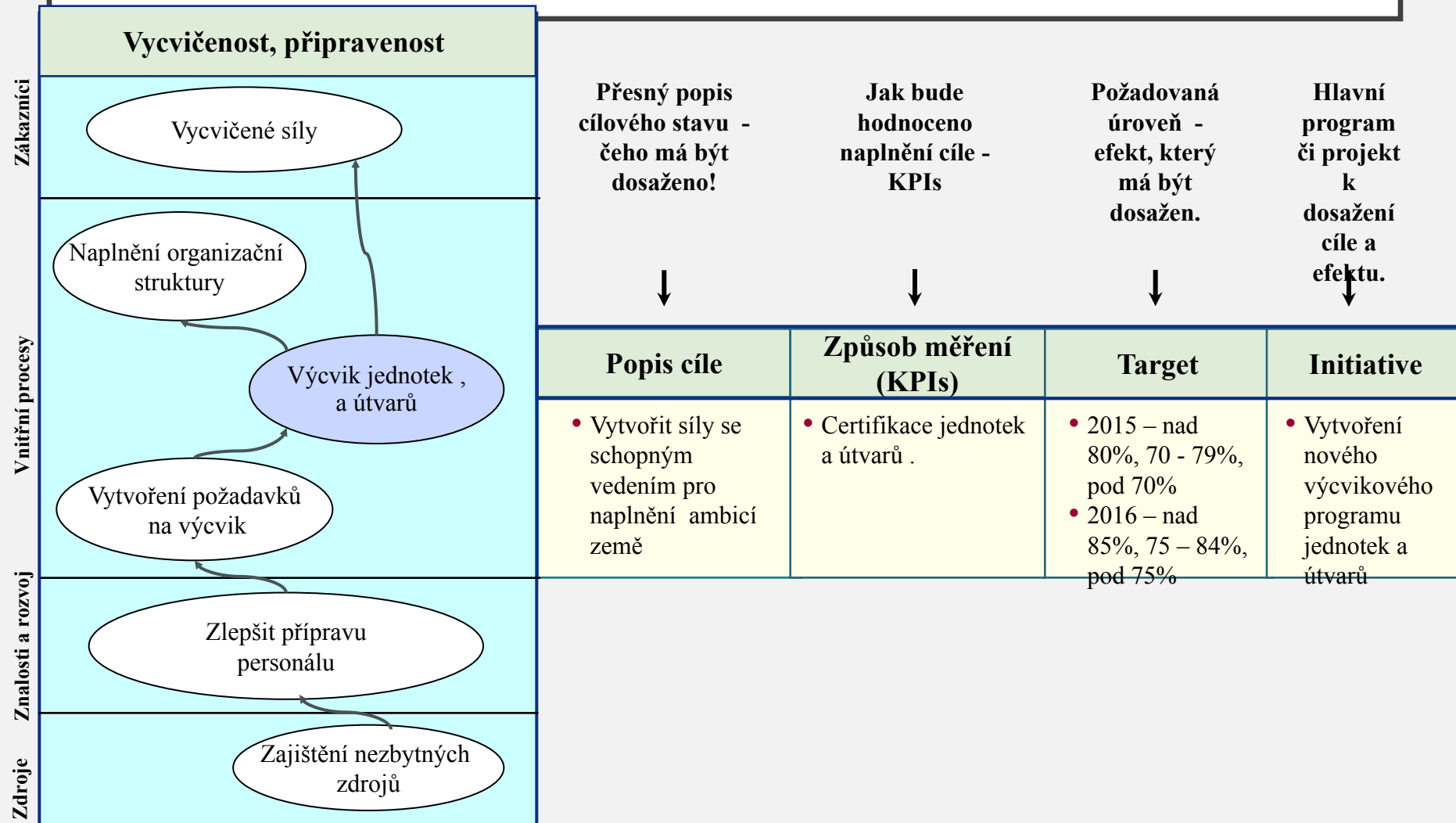




### Cíle a systém jejich hodnocení s využitím (KPIs) poskytuje rámec pro realizaci cílů

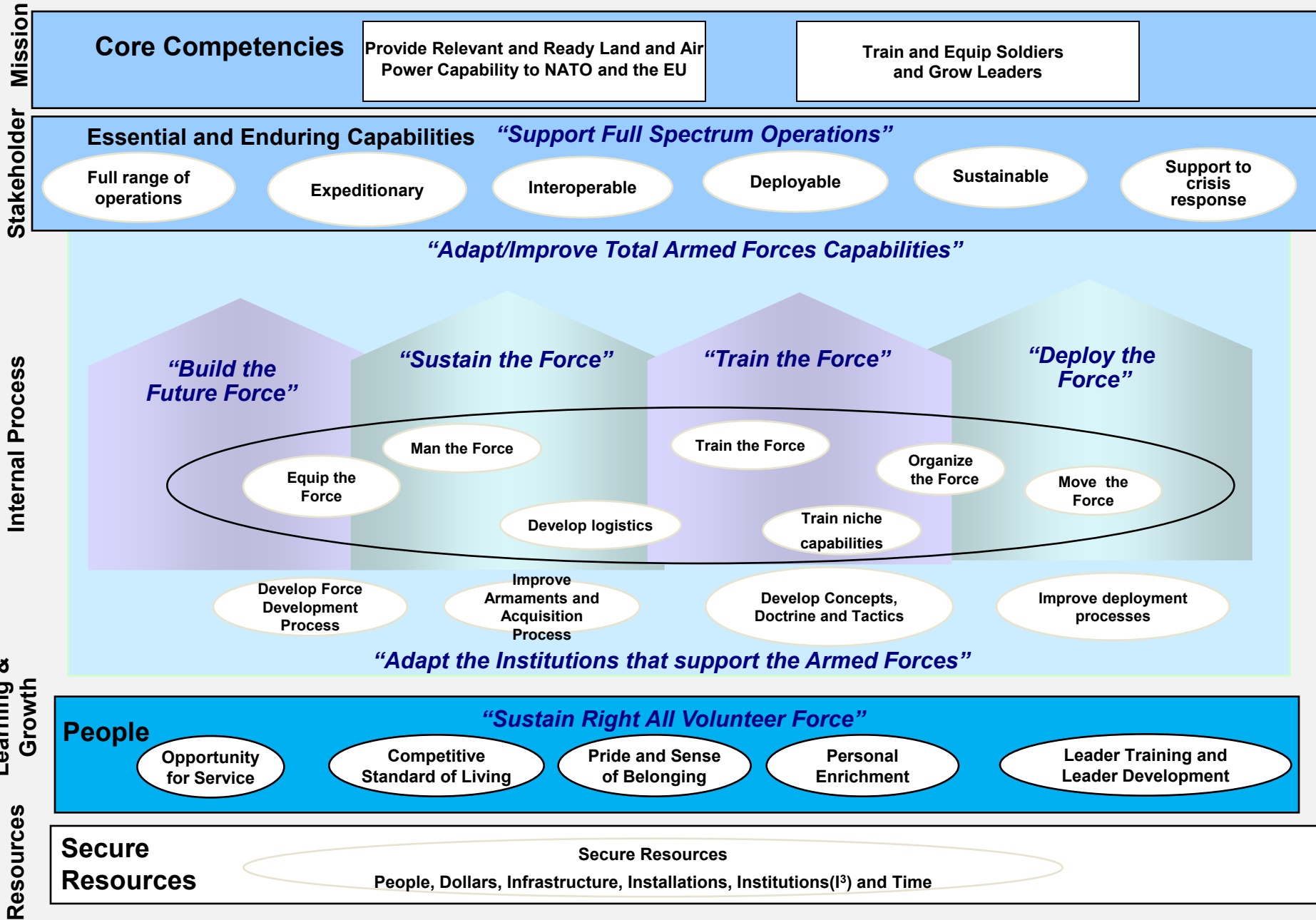
- Systém hodnocení je využíván pro komunikaci uvnitř organizace, nikoli pouze ke kontrole!
- Oblasti zájmu jsou vzájemně provázány!

# PŘÍKLAD - STRATEGICKÁ MAPA



## Strategická mapa

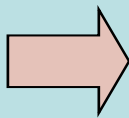
Provázaná struktura strategických cílů k naplnění poslání a vize organizace



# PŘÍSTUPY K VIZUALIZACI STRATEGIE



Analýza  
a  
prognóza

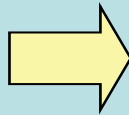


**Politické zadání**

**Způsob použití**

**Požadavky  
na schopnosti**

Vize



**Síly schopné zvládnout pravděpodobné scénáře  
a komplexně připravené na neočekávané krizové situace**

Cíle



**Síly a schopnosti  
k obraně státu (čl.5 WS)**

**Síly a schopnosti  
k obraně spojenců  
(čl.5 WS)**

**Síly a schopnosti  
pro mezinárodní krizové  
řízení (CRO)**

**Síly a schopnosti pro  
nevojenské operace**

### **Milník 2020**

Stručné, srozumitelné vymezení požadovaného stavu odpovídající PozS – možnost vyhodnocování

Prioritní opatření odpovídající úrovni PozS

Hlavní projekty rozvoje schopností: bojové jednotky, jednotky bojové podpory a bojového zabezpečení

### **Milník 2025**

Stručné, srozumitelné vymezení požadovaného stavu odpovídající PozS – možnost vyhodnocování

Prioritní opatření odpovídající úrovni PozS

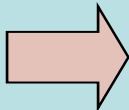
Hlavní projekty rozvoje schopností: bojové jednotky, jednotky bojové podpory a bojového zabezpečení

### **Naznačení dalšího směřování rozvoje PozS za horizontem roku 2025**

**Předpokládané přetrvávající nedostatky**

**Reakce na demografický a technologický vývoj**

**Analýza**

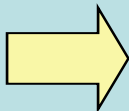


Standardy životního cyklu

Systemové nastavení

Životní cyklus VTM  
– reálný stav

**Vize**



Účelné, hospodárné, a efektivní pořizování VTM zohledňující životní cyklus

**Cíle**



Plánování založené  
na schopnostech

Efektivní akvizice

Logistická  
podpora

Využití potenciálu  
obrného průmyslu

**Opatření**

- objektivizace potřeby
- komplexní plánování zahrnující využití funkčních oblastí

DOTMPLFI

- dlouhodobý plán rozvoje schopností
- stanovení cílů dle metodiky SMART

- projektové týmy – projektové řízení (IPT)
- marketingová podpora
- analýza nákladů na ŽC s využitím marketingu
- minimalizace rizika a pořizování již ověřených produktů
- optimalizace akvizičního procesu
- sledování trendů technologického vývoje

- požadavky na logistickou podporu k zabezpečení životního cyklu
- rozvoj schopností logistické podpory a unifikace VTM
- optimalizace systému logistické podpory

- realizace projektů strategického charakteru ve prospěch AČR
- projekty realizované cestou státního podniku – optimalizace procesu ŽC v etapě využívání a zabezpečení
- využití potenciálu pro podporu životního cyklu VTM

## Vize

**Koordinování a poskytování spolehlivých, pružných a nákladově efektivních servisních služeb veškeré pozemní techniky AČR, včetně podpory v zahraničních operacích s ohledem na zajištění podpory životního cyklu.**

## Strategický cíl

**Posílit strategickou spolupráci s AČR, rozvinout segment „vojenský speciál“ a vytvořit systémové a odpovídající procesní podmínky pro posílení role strategického partnera a poskytovatele servisních činností ve prospěch veškeré pozemní techniky AČR.**

1. Specifický cíl

Posílit strategické partnerství s AČR

1.1 Podpora vedení MO

1.2 Úprava právních norem

1. Specifický cíl

Rozvinout schopnosti segmentu „vojenský speciál“

2.1. Inovace vnitřních předpisů a norem

2.2 Reorganizace podniku

1. Specifický cíl

Vytvořit podmínky a převzít roli strategického partnera a poskytovatele servisních služeb

3.1 Posilování spolupráce s domácími i zahraničními subjekty

3.2 Vytváření podmínek pro operativní řízení servisních služeb

# STRATEGIE ROZVOJE 2020 – 2028

Vize

*Silná holdingová skupina jako výlučný vlastník nebo majoritní spoluvlastník výrobních společností a subjektů poskytující služby se zahraničně-obchodním potenciálem s diverzifikovaným výrobním portfoliem a obchodem (obsahující i speciální techniku) poskytující související spektrum služeb a s rozvinutými schopnostmi marketingu, mediální komunikace a personálního řízení jak pro potřeby skupiny, tak i externí zákazníci.*

Strategický cíl

*Zvyšováním produktivity skupiny a akvizicí podniků dosáhnout ročního růstu obrátu 15% a v roce 2025 celkového konsolidovaného obrátu 1 mld. Kč při zachování standardního obchodního zisku (marží v oboru). Po dosažení tohoto cíle obrát udržovat a zvyšovat marže (ziskovost) kvalitou produktů a služeb, snižováním rizik a nákladů a dosahováním vyšších synergických efektů.*

Specifické cíle

**1. Vytvoření konkurenčně silného produktového portfolia obchodně-výrobní skupiny**

**2. Otevření a následný rozvoj perspektivních zahraničních trhů**

**3. Posílení marketingu a strategické komunikace**

**4. Efektivní řízení skupiny**

**5. Motivovaný a kompetentní personál**

**1.1 Vypracovat obchodní strategie (plány)**

**1.2 Vypracovat akviziční strategii skupiny**

**1.3 Akvizice vhodných výrobních podniků a subjektů poskytující služby**

**2.1 Důsledně připravovat strategická rozhodnutí**

**2.2 Omezit závislost na dominantním zákazníkovi**

**2.3 Vytvořit prodejní a marketingovou síť v perspektivních regionech**

**2.4 Zajistit komplexní zákaznickou podporu**

**3.1 Vypracovat marketingovou a komunikační strategii**

**3.2 Prohloubit korporátní identitu skupiny**

**3.3 Posílit účinnost marketingu**

**4.1 Zavést účelný systém řízení**

**4.2 Vytvořit efektivní organizační strukturu**

**4.3 Zabezpečit hospodárný systém komplexní podpory**

**5.1 Doplnit organizační strukturu potřebným personálem**

**5.2 Vytvořit jasná pravidla personálního řízení**

**5.3 Cíleně připravovat personál**

Opatření

Rizika

(1) Široké produktové portfolio; (2) Nenaplnění ambice rozvoje výrobních schopností a služeb; (3) Dynamice expanze neodpovídající schopnosti skupiny (personál, infrastruktura); (4) Nestabilita personálu.

ZÁVĚR

# ZÁVÉR

- MĚŘENÍ VÝKONOSTI VYTVÁŘÍ PŘEDPOKLAD PRO ÚSPĚŠNOU REALIZACI STRATEGIE
- VIZUALIZACE STRATEGIE POSKYTUJE KOMPLEXNÍ POHLED NA VIZI, POSLÁNÍ, CÍLE A ZPŮSOB JEJICH DOSAŽENÍ

# ÚKOLY

- **Dokončit a odevzdat případové studie dle zadání (13.12.)**
- **Připravit se ke zkoušce (odpovědníky zřízeny, 6 termínů, vždy v čase přednášek)**
- **Připravit si žádost o grant pro výjezd v dubnu 2023**