

TVORBA STRATEGIE

T5: FORMULACE CÍLOVÉHO STAVU:
POSLÁNÍ, VIZE, ZÁJMY, HODNOTY, CÍLE

CÍL

*REFLEXE CVIČENÍ KE STRATEGICKÉ ANALÝZE
POZNÁMKY KE ROZPRACOVÁNÍ PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ*

ÚVOD

1. OBJASNIT PŘÍSTUPY K FORMULOVÁNÍ VIZE A POSLÁNÍ
2. OBJASNIT PŘÍSTUPY KE STANOVÁNÍ CÍLOVÝCH STAVŮ

ZÁVĚR

*VYDÁNÍ ÚKOLU DO DALŠÍHO STUDIA – VYMEZENÍ ZÁJMŮ,
STANOVENÍ CÍLŮ*

UČEBNÍ OTÁZKY

- Jaký význam má formulace vize a poslání pro zajišťování bezpečnosti a utváření efektivní organizace.
- Jak je možné přistoupit k formulování efektivní vize a poslání organizace?
- Z čeho vychází a čím jsou ovlivněny naše představy o cílovém chování organizace či dané oblasti bezpečnosti?
- Jakým způsobem jsou formulovány cíle SMART?
- Jak je možné monitorovat plnění cílů (realizaci strategie) a výkonnost organizace?

STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ



REFLEXE CVIČENÍ : STRATEGICKÁ ANALÝZA

ÚVOD

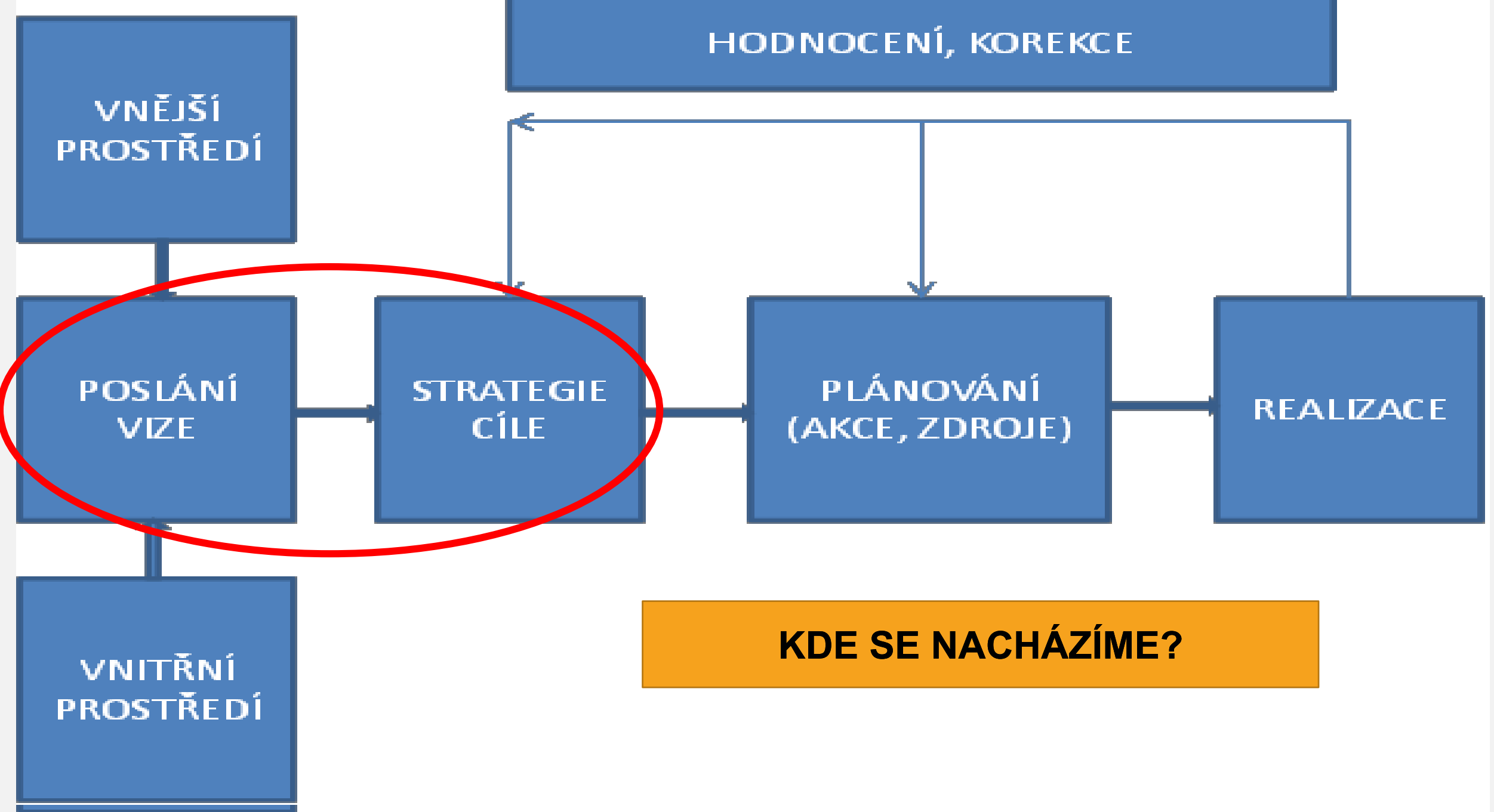
STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A TVORBA STRATEGIE

- Tvorba strategie je součástí strategického řízení (SŘ)
- SŘ je proces.
- SŘ je zaměřené na dlouhodobé plánování a směřování organizace.
- SŘ zajišťuje, že se věci nedějí náhodně, ale podle předem naplánovaných, dlouhodobých záměrů.
- SŘ slouží jednak pro přenášení požadavků politiků (vlastníků) na řídicí pracovníky a k jejich manažerskému působení k uspořádání, sjednocení a usměrnění chování všech pracovníků organizace

Nejvyšším smyslem SŘ je dosažení stavu, kdy všichni pracovníci znají společné cíle a usměrňují své chování a jednání k jejich dosažení.

Jedním z výstupů SŘ je strategie v podobě dokumentu.

Výsledkem SŘ je dobře fungující a prosperující organizace a dosažené cíle.



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

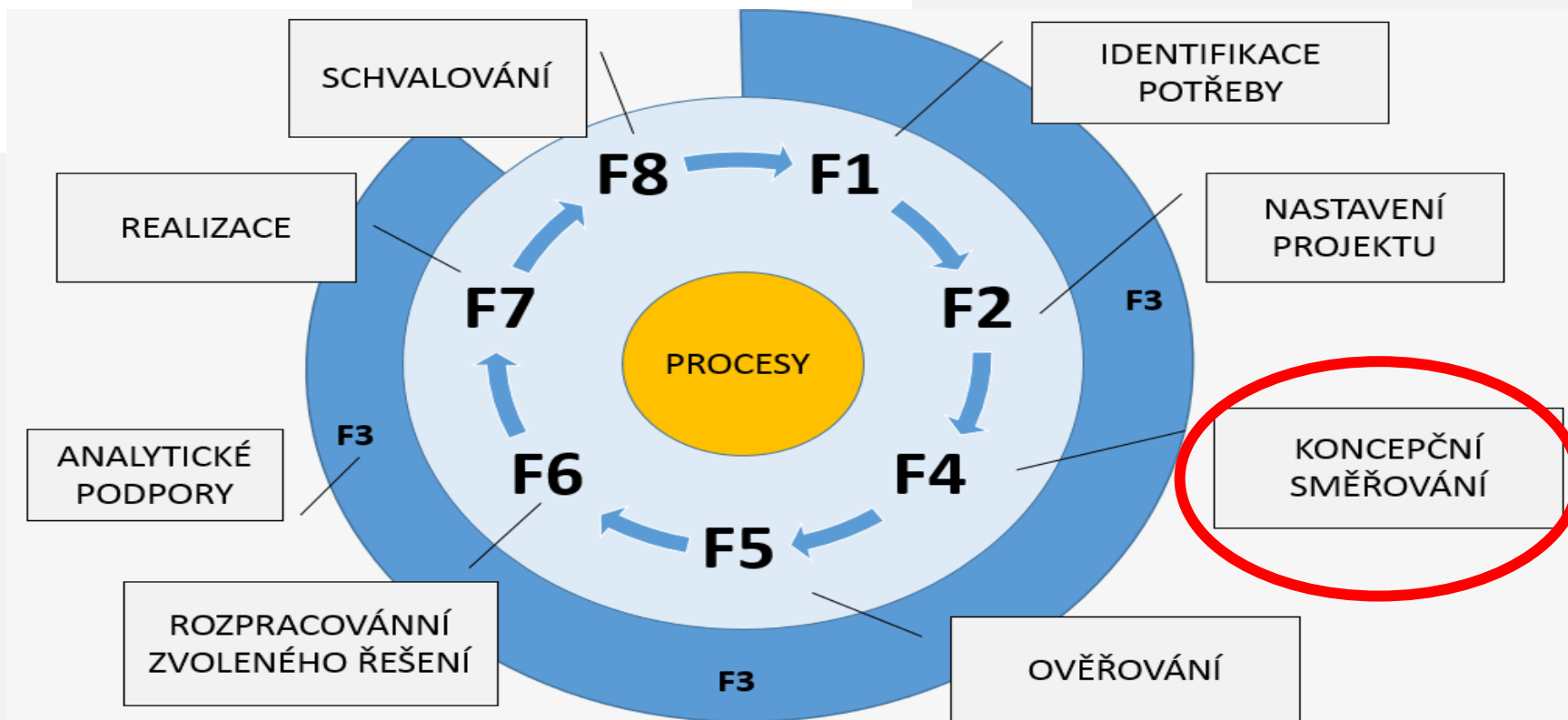
6. Nastavení implementace, financování a vyhodnocování strategie

7. Schvalování strategie

Schválení strategie

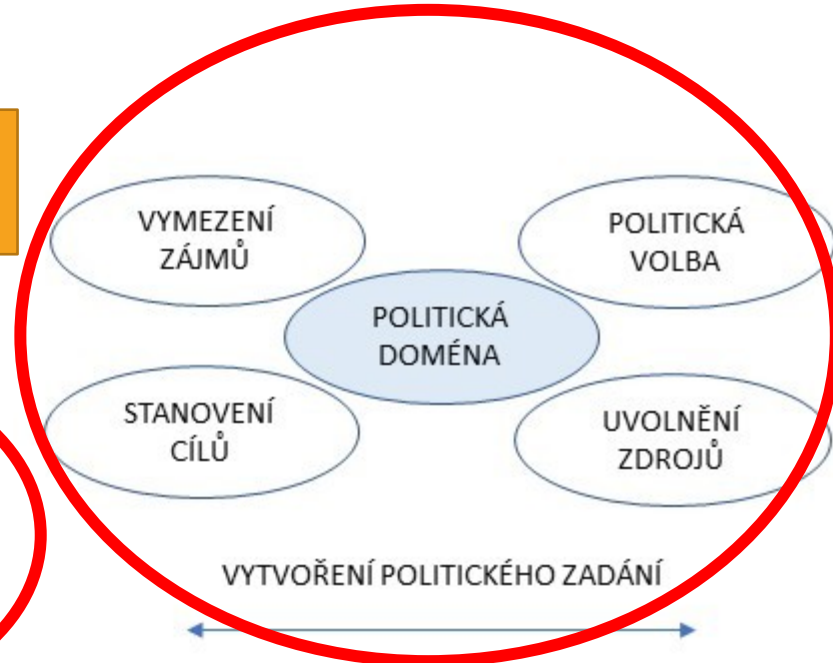
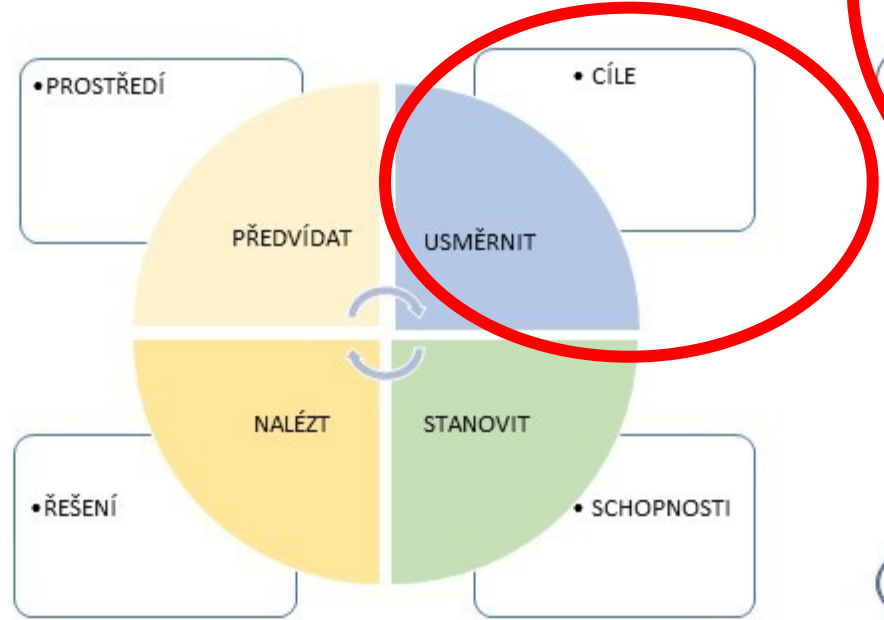
Rozhodnutí o variantách opatření

KDE SE NACHÁZÍME?



MODEL STRATEGICKÉ ADAPTACE

KDE SE NACHÁZÍME?



FORMULOVÁNÍ POSLÁNÍ A VIZE

POSLÁNÍ = MISSION

- Poslání organizace vymezuje smysl, podstatu či vlastní důvod její existence.
- U organizací veřejné správy je zpravidla poslání vymezeno platnou právní úpravou.
- Poslání vyjadřuje např. produktové zaměření organizace nebo zaměření či rozsah poskytovaných služeb.
- A *mission statement* is a quick, succinct, memorable way of communicating a business or nonprofit's unique purpose, function, and day-to-day goals to employees, clients, and other stakeholders.
- Mission statements are usually part of the business plan and often form part of the executive summary.
- Functioning in such capacities, mission statements can become the summation of a business strategy.

JAK FORMULOVAT POSLÁNÍ

Otázky:

- Co organizace dělá? Jaký je její účel? Kdo je jejím zákazníkem? Jakým způsobem je možné naplnit smysl existence organizace? Co poskytuje organizace vlastníkům, zákazníkům, zaměstnancům? Jak toho je možné dosáhnout?

Doporučení - zásady:

- Zaměřit se na jednu až dvě klíčové funkce (role)!
- Text co nejkratší, dobře zapamatovatelný a srozumitelný!!
- Je možné vytvořit kratší (vnější potřeba) a delší text (pro vnitřní potřeby organizace)

Testování textu:

- Unikátnost, jedinečnost, ne univerzálně použitelný pro jiné organizace.
- Organizace se musí být schopna odlišit od jiných obdobných organizací.

JAK FORMULOVAT POSLÁNÍ

- Inspirace od podobných organizací, generovat nové myšlenky týmem.
- Hlavní důvod existence a funkce (role), silné jedinečné stránky.
- Co je hlavní výsledek činění, jaké vytváříme hodnoty, přínos a co se tím mění?
- Hlavní zákazníci a jaké produkty pro ně vytváříme.
- Jak se organizace chová k zaměstnancům.
- Očekávání vlastníků, politiků, vrcholového managementu? Seřadte dle pořadí, zdůvodnění.
- Zpětná vazba na tyto myšlenky od všech zainteresovaných stran. Myslí si, že tyto texty reflektují naši organizaci věrohodně?
- Vytvořte z každého odstavce jedno sdělení. Finální text by neměl být delší jak 200 slov, čím kratší tím lepší, ale musí mít dopad.
- Komunikujte výsledný popis se všemi zainteresovanými stranami. Využijte všechny možné způsoby komunikace!!
- Zdůvodněte, proč jste upravili poslání firmy!!

POSLÁNÍ: PŘÍKLADY

- **Warby Parker:** Warby Parker was founded with a rebellious spirit and a lofty objective: to offer designer eyewear at a revolutionary price while leading the way for socially conscious businesses.
- **American Express:** We work hard every day to make American Express the world's most respected service brand.
- **Disney:** Our mission is to be one of the world's leading producers and providers of entertainment and information. Using our portfolio of brands to differentiate our content, services, and consumer products, we seek to develop the most creative, innovative, and profitable entertainment experiences and related products in the world.
- **Tesla:** Tesla's goal is to accelerate the world's transition to sustainable energy.
- **Starbucks:** To inspire and nurture the human spirit — one person, one cup, and one neighborhood at a time.

POSLÁNÍ: PŘÍKLADY

- **NPR:** The mission of NPR is to work in partnership with Member Stations to create a more informed public — one challenged and invigorated by a deeper understanding and appreciation of events, ideas and cultures.
- **Doctors Without Borders (Médecins Sans Frontières [MSF]):** MSF was created in the belief that all people should have access to healthcare regardless of gender, race, religion, creed, or political affiliation and that people's medical needs outweigh respect for national boundaries.
- **The Leukemia & Lymphoma Society (LLS):** Cure leukemia, lymphoma, Hodgkin's disease, and myeloma, and to improve the quality of life of patients and their families.
- **Heifer International:** Heifer International's mission is to work with communities to end hunger and poverty and to care for the Earth.
- **Livestrong:** We improve the lives of people affected by cancer, now.
- **Ted Talks:** TED is a nonprofit devoted to spreading ideas, usually in the form of short powerful talks (18 minutes or less).

VIZE = VISION

- Vyjadřuje nejobecnější představu o podobě organizace v budoucnosti.
- Vymezuje jednotící (hodnotový) rámec cílového směřování celé organizace.
- Vyjádřena jednoduchým a srozumitelným způsobem.
- Ambiciózní a motivující, na druhou stranu realistická, tzn. dosažitelná v daném čase a v rámci předpokládaných zdrojových možností.
- Slouží jako vodítka pro výběr současných a budoucích postupů (rozhodování, plánování).
- Vychází z identifikovaných pravděpodobných tendencí společenského vývoje.
- Stanovena vrcholovým managementem organizace, stanovuje hodnoty, směr.

VIZE: PŘÍKLADY (SOUKROMÉ)

- **Patagonia:** Build the best product, cause no unnecessary harm, and use business to inspire and implement solutions to the environmental crisis.
- **IKEA:** At IKEA our vision is to create a better everyday life for the many people.
- **Boeing:** People working together as a global enterprise for aerospace industry leadership.
- **BBC:** The BBC's vision is to be the most creative organisation in the world.
- **Ben & Jerry's:** Making the best ice cream, in the nicest possible way.
- **Progressive:** Progressive's vision is to reduce the human trauma and economic costs associated with automobile accidents.
- **ASOS:** Our vision is to become the world's number-one destination for fashion-loving 20-somethings.

VIZE: PŘÍKLADY (NEVLÁDNÍ)

- **VFW:** Our vision is to ensure that veterans are respected for their service, always receive their earned entitlements, and are recognized for the sacrifices they and their loved ones have made on behalf of this great country.
- **Amnesty International:** Amnesty International's vision is of a world in which every person enjoys all of the human rights enshrined in the Universal Declaration of Human Rights and other international human rights instruments.
- **ASPCA:** Our organization was founded on the belief that animals are entitled to kind and respectful treatment at the hands of humans and must be protected under the law.
- **Cleveland Clinic:** We strive to be the world's leader in patient experience, clinical outcomes, research, and education.
- **Habitat for Humanity:** A world where everyone has a decent place to live.
- **Human Rights Campaign (HRC):** The Human Rights Campaign envisions a world where lesbian, gay, bisexual, transgender, and queer people are embraced as full members of society at home, at work, and in every community.

VIZE X POSLÁNÍ

VIZE:

- Nejobecnější cíl organizace, výsledek snažení v budoucnosti (dlouhý časový horizont).
- Vyjadřuje , co chce organizace dosáhnout, hodnotový rámec.

- Poslání a vize poskytuje směr, cílové směřování, hodnotový rámec.
- Občas jsou tyto pojmy zaměňovány.
- Zpravidla jsou formulovány nejvyšším vedením organizace. (týmová práce)
- Mohou být formulovány na všech stupních řízení vedoucími pracovníky.

POSLÁNÍ:

- Důvod existence, každodenní úsilí organizace.
- Stručně komunikuje, co se má udělat, abychom poslání naplnili.
- Dále rozpracováno strategií.

FORMULACE ZÁJMŮ, HODNOT

NÁRODNÍ ZÁJMY, HODNOTY

- Jaké jsou životní, strategické a další významné zájmy státu?
- Jaká jsou očekávání společnosti ve vztahu k zajištění bezpečnosti a obrany? Obrana území, obrana zájmů mimo území státu? Minimalizace imigrace?
- Jaké hodnoty organizace prosazuje (kvalita, levné produkty, ekologie, rodinná firma a péče o zaměstnance, stabilita a systematickosti, spravedlivé ohodnocení)
- Jaké hodnoty prosazuje veřejná správa? (dobré vládnutí, transparentnost, hospodárnost, efektivnost, účelnost).

Bezpečnostní strategie
České republiky

2015



Russian National Interests

“My Administration’s National Security Strategy lays out a strategic vision for

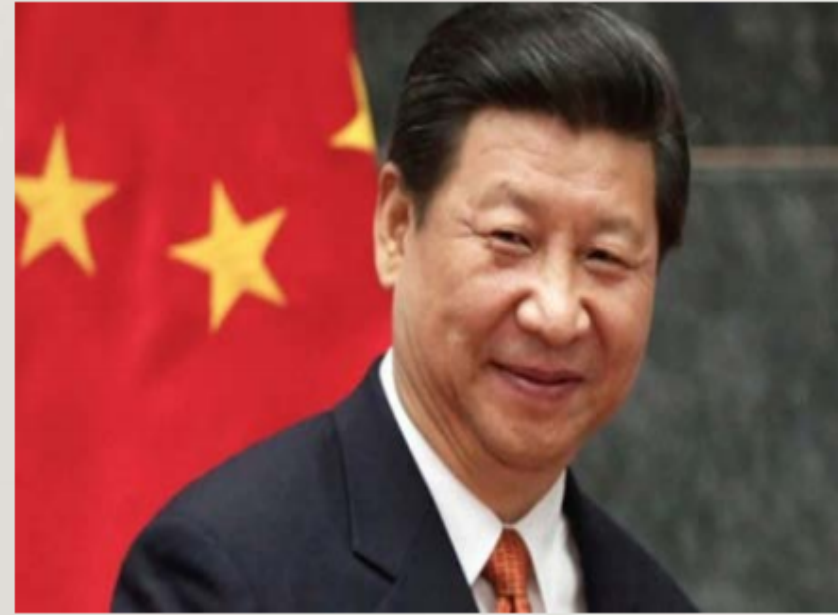
- protecting the Russian people,
- preserving our way of life,
- promoting our prosperity,
- preserving peace through strength,
- and advancing Russian influence in the world.”



Chinese National Interests

“My Administration’s National Security Strategy lays out a strategic vision for

- protecting the Chinese people,
- preserving our way of life,
- promoting our prosperity,
- preserving peace through strength,
- and advancing Chinese influence in the world.”



US National Interests*

“My Administration’s National Security Strategy lays out a strategic vision for

- protecting the American people,
- preserving our way of life,
- promoting our prosperity,
- preserving peace through strength,
- and advancing American influence in the world.”



* US National Security Strategy, White House, December 2017

STANOVENÍ CÍLOVÝCH STAVŮ

CÍLE

- **Strategie** vyjadřuje cílené směřování organizace v dlouhodobém časovém horizontu.
- **Strategii** lze pojímat jako cestu (postup, způsob, záměr) dosahování stanovených strategických cílů, respektive výsledného požadovaného stavu bytí či fungování organizace.
- Vyjadřuje zpřesněný způsob dosažení nejobecnějších záměrů organizace vyjádřených vizí či řešení určitého problému.
- **Strategie představuje soubor strategických dlouhodobých cílů a způsoby jejich dosažení v podobě specifických cílů, opatření a úkolů.**

TYPOLOGIE CÍLŮ

Globální cíl

- Globální cíl je **konkretizovaný** (jasný, faktický a srozumitelný) **popis budoucího stavu**, jehož prostřednictvím bude naplněna stanovená vize.
- Jedná se o souhrn výsledků a dopadů strategických cílů. Vztahuje se na **strategii jako celek**.
- Podobně jako u vize by mělo dojít k naplnění globálního cíle ve **střednědobém či dlouhodobém horizontu** (což nemusí být bezprostředně po ukončení realizace strategie).

TYPOLOGIE CÍLŮ

Strategické cíle

- Strategické cíle představují popis **budoucího stavu v jednotlivých dílčích oblastech** řešeného problému, jejichž **prostřednictvím bude naplněn globální cíl**.
- Jedná se o souhrn výsledků a dopadů příslušných specifických cílů. Každý strategický cíl se vztahuje k **určité části strategie**.
- K naplnění strategických cílů by mělo dojít na **konci realizace strategie**, případně **v krátkodobém až střednědobém horizontu**.

TYPOLOGIE CÍLŮ

Specifické cíle

- Specifické cíle obsahují popis **výstupů konkrétních opatření a aktivit**, případně popis žádoucího cílového stavu.
- Každý specifický cíl se **vztahuje k danému strategickému cíli**.
- K naplnění specifických cílů dochází v návaznosti na realizaci konkrétních aktivit **v průběhu realizace strategie**.
- Na konci realizace strategie jsou naplněny všechny specifické cíle.

TYPOLOGIE CÍLŮ

Opatření

- Opatření jsou nástrojem implementace strategie. Jejich prostřednictvím jsou **naplňovány jednotlivé cíle nejnižší úrovně**.
- Opatření mohou mít podobu legislativních změn, programů nebo projektů, investic a finančních nástrojů, poskytování informací, vzdělávání apod.
- Opatření se mohou dále dělit na činnosti, dílčí činnosti, úkoly atd.
- K naplnění jednotlivých opatření dochází v **průběhu realizace strategie**, na konci realizace strategie by měla být naplněna všechna opatření.

CÍLE SMART

Písmeno	Hlavní pojem	Ostatní pojmy
S	Specific - konkrétní	Significant - významný, Stretching - posouvající, Simple - jednoduchý
M	Measurable - měřitelný	Meaningful - smysluplný, Motivational - motivující, Manageable - uříditelný
A	Attainable - dosažitelný	Appropriate - odpovídající, Achievable - dosažitelný, Agreed - odsouhlasený, Assignable - zadatelný, Actionable - zprocesnitelný, Action-oriented - orientovaný na akci, Ambitious – ambiciózní. † Aligned - sladěný
R	Relevant - odpovídající	Realistic - realistický, Results/Results-focused/Results-oriented, Resourced - pokrytý zdroji, Rewarding
T	Time-bound - ohraničený v čase	Time-oriented - časově orientovaný, Time framed - zasazený do časového rámce, Timed - termínovaný, Time-based - založený na čase, Timeboxed - uzavřený v čase, Timely - časovaný, Time-Specific - konkrétní v čase, Timetabled - načasovaný, Time limited - časově omezený, Trackable - dohledatelný, Tangible - hmatatelný
E	Evaluate - hodnocený	Ethical - etický, Excitable - fascinující, Enjoyable - zábavný, Engaging - strhující, Ecological - s pozitivním vlivem na okolí
R	Reevaluate - průběžně hodnocený	Rewarded - odměněný, Reassess - znovu hodnotitelný, Revisit - znovu hodnocený, Recordable - zaznamenateľný, Rewarding - hodnotný, Reaching - dosažitelný

Political level

Security and Defence Strategy

Strategic level - Conceptual Planning

MoD Long-Term Outlook

Concept of Armed Forces Development

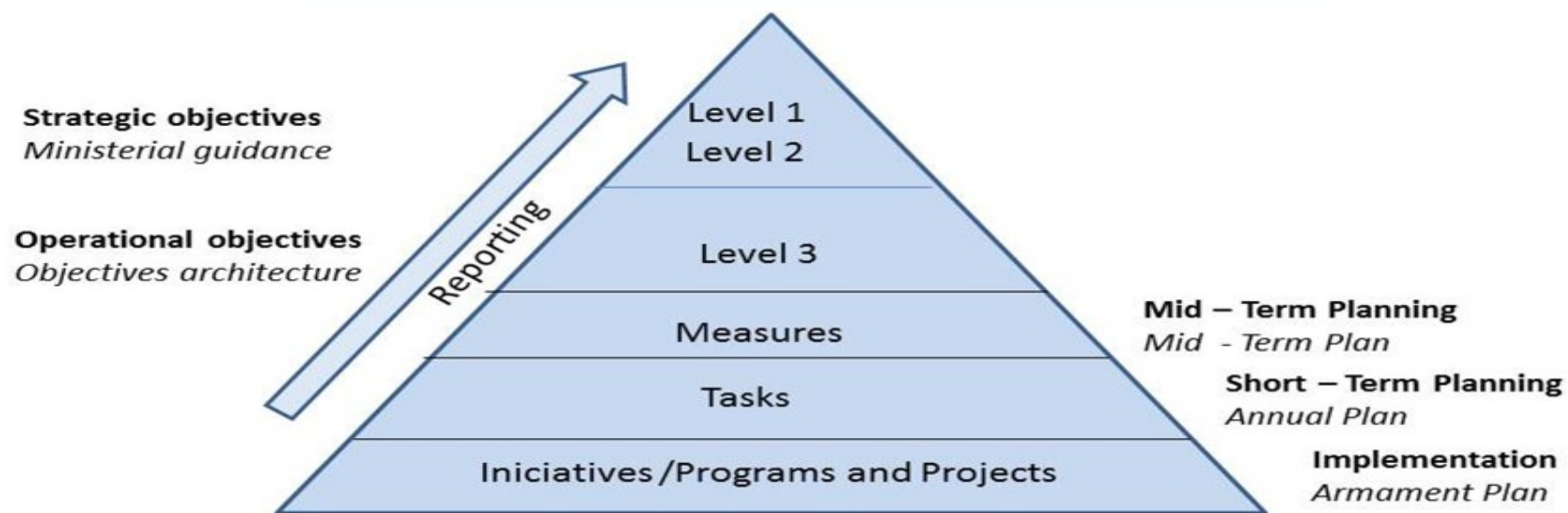
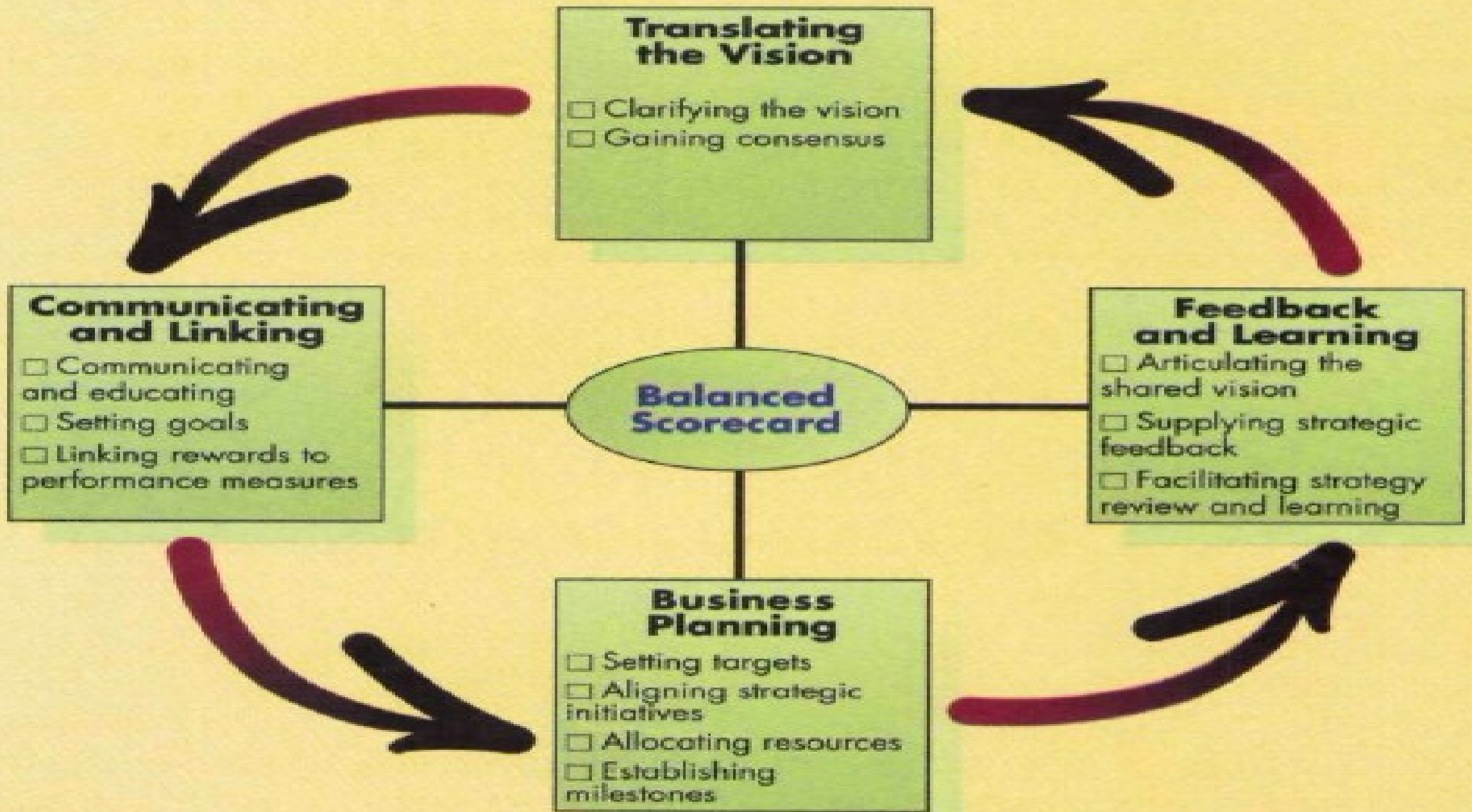


Figure 1: Czech MoD planning process – objectives hierarchy and documents⁶



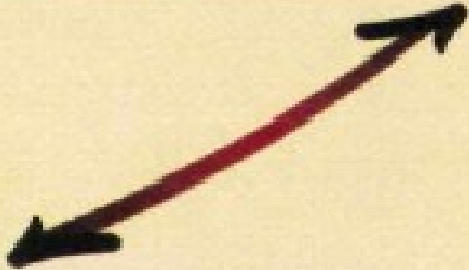
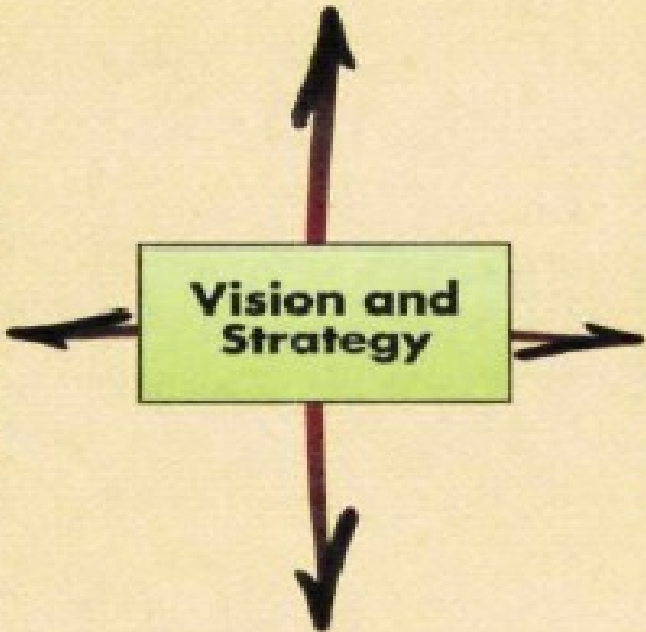
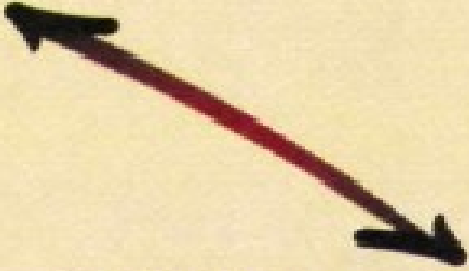
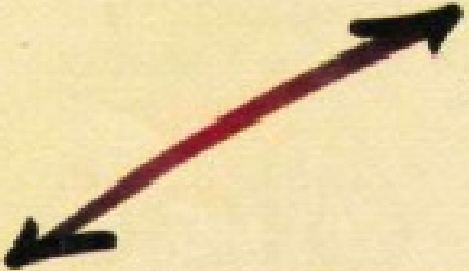
Financial				
"To succeed financially, how should we appear to our shareholders?"	Objectives	Measures	Targets	Initiatives

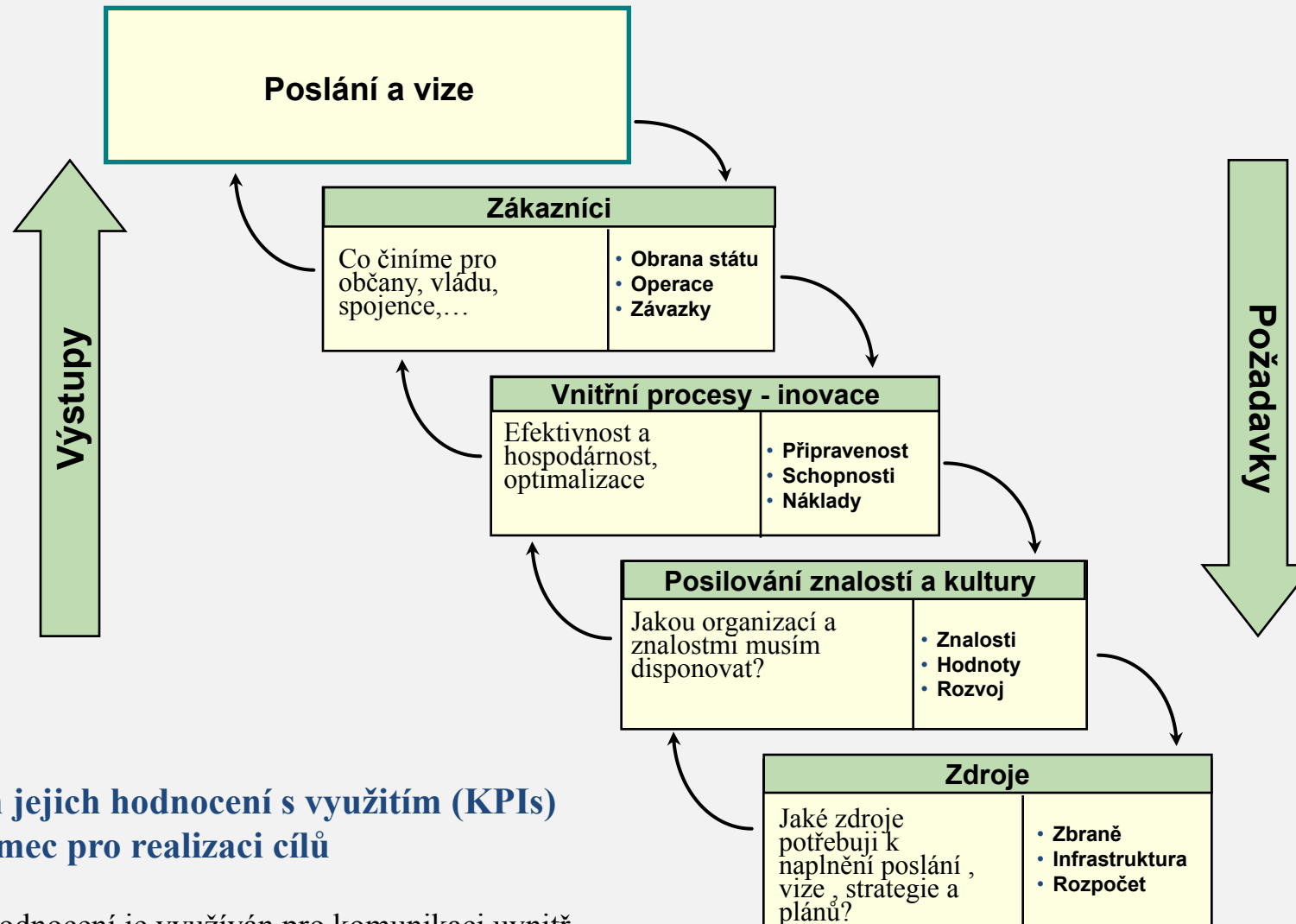
Customer				
"To achieve our vision, how should we appear to our customers?"	Objectives	Measures	Targets	Initiatives

Internal Business Process				
"To satisfy our shareholders and customers, what business processes must we excel at?"	Objectives	Measures	Targets	Initiatives

Vision and Strategy

Learning and Growth				
"To achieve our vision, how will we sustain our ability to change and improve?"	Objectives	Measures	Targets	Initiatives





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!

PERSPEKTIVY BSC – VOJENSKÁ APLIKACE

- Operational Perspective

- Crisis response operations and missions
- Defence of the Alliance Air space
- Contribution to NATO and EU rapid reaction forces

- Readiness Perspective

- Provision and sustainment of credible defence (manned and equipped structure and infrastructure)
- Training (certification of units and readiness assessment, support)
- Deployment of defence force

- Financial Perspective

- Financial performance (including risk assessment and cost-benefit assessment)
- Balanced Defence Budget structure (Personnel Expenditure, O&M, Investments)
- Contribution to collective defence

- Modernization Perspective

- Deliver capabilities on time, on budget and within the agreed scope
- Multinational cooperation in capability development
- R&D, innovation and creative solutions

- Optimization Perspective

- Adaptation of business processes
- IT Support (harmonization, resilience)

- Human Resource Perspective

- Learning and Knowledge management
- Employees' Motivation
- Career Management (evaluation, promotion, laying off)

MĚŘITELNOST CÍLE - UKAZATELE (KRITÉRIA) CÍLŮ

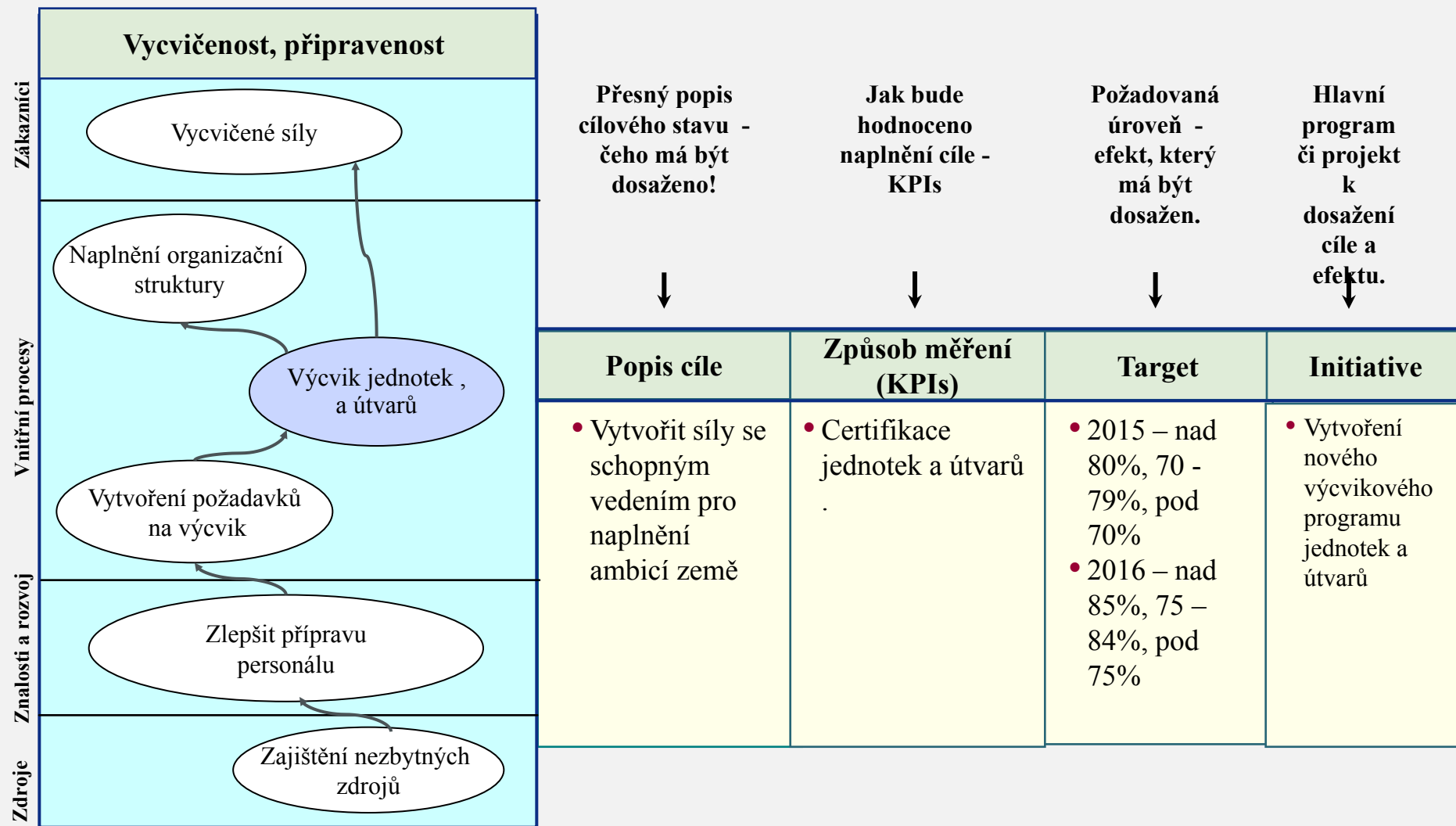
Strategic Goal 1: Fight the Long War on Terrorism

Strategic Objective 1.1: Conduct a large-scale, potentially long-duration irregular warfare campaign that includes counterinsurgency, security stability, transition, and reconstruction operations

Performance Measures	Long-term Target	Baseline	Annual Performance Targets			FY 2007 Results	FY 2008 Results
		FY 06	FY07	FY08	FY09		
Number of Trained Iraqi Security Forces	588,000 trained Iraqi Security Forces by FY 2009	362,000	365,000	529,000	588,000	439,700 Exceeded	558,279 Exceeded
Number of Trained Afghan National Security Forces	162,000 trained Afghan National Security Forces by FY 2009	78,000	112,000	152,000	162,000	124,700 Exceeded	144,000 Not Met But Improved
% of DoD Personnel Contribution to Coalition Forces in OEF and ISAF	Reduce DoD's Contribution to 51% by FY 2009	54%	53%	51%	51%	52.7% Not Met But Improved	

OEF = Operation Enduring Freedom; ISAF = Iraqi Security Assistance Forces

PŘÍKLAD - STRATEGICKÁ MAPA



Strategická mapa

Provázaná struktura strategických cílů k naplnění poslání a vize organizace



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 1

Posílit strategické partnerství s AČR

1.1 Podpora vedení MO

1.2 Úprava právních norem

1. Specifický cíl 2

Rozvinout schopnosti segmentu „vojenský speciál“

2.1. Inovace vnitřních předpisů a norem

2.2 Reorganizace podniku

1. Specifický cíl 3

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

VIZE A STRATEGICKÝ CÍL

- **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 zákazníky.*
- **Strategický cíl**
- *Zvyšováním produktivity skupiny a akvizicí podniků dosáhnout každoročního růstu obrátu o 15 % a v roce 2025 celkového konsolidovaného obrátu 1 mld. Kč při zachování standardního obchodního zisku. Po dosažení tohoto cíle obrát udržovat a zvyšovat marže kvalitou produktů a služeb, snižováním rizik a nákladů a dosahováním vyšších synergických efektů.*

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

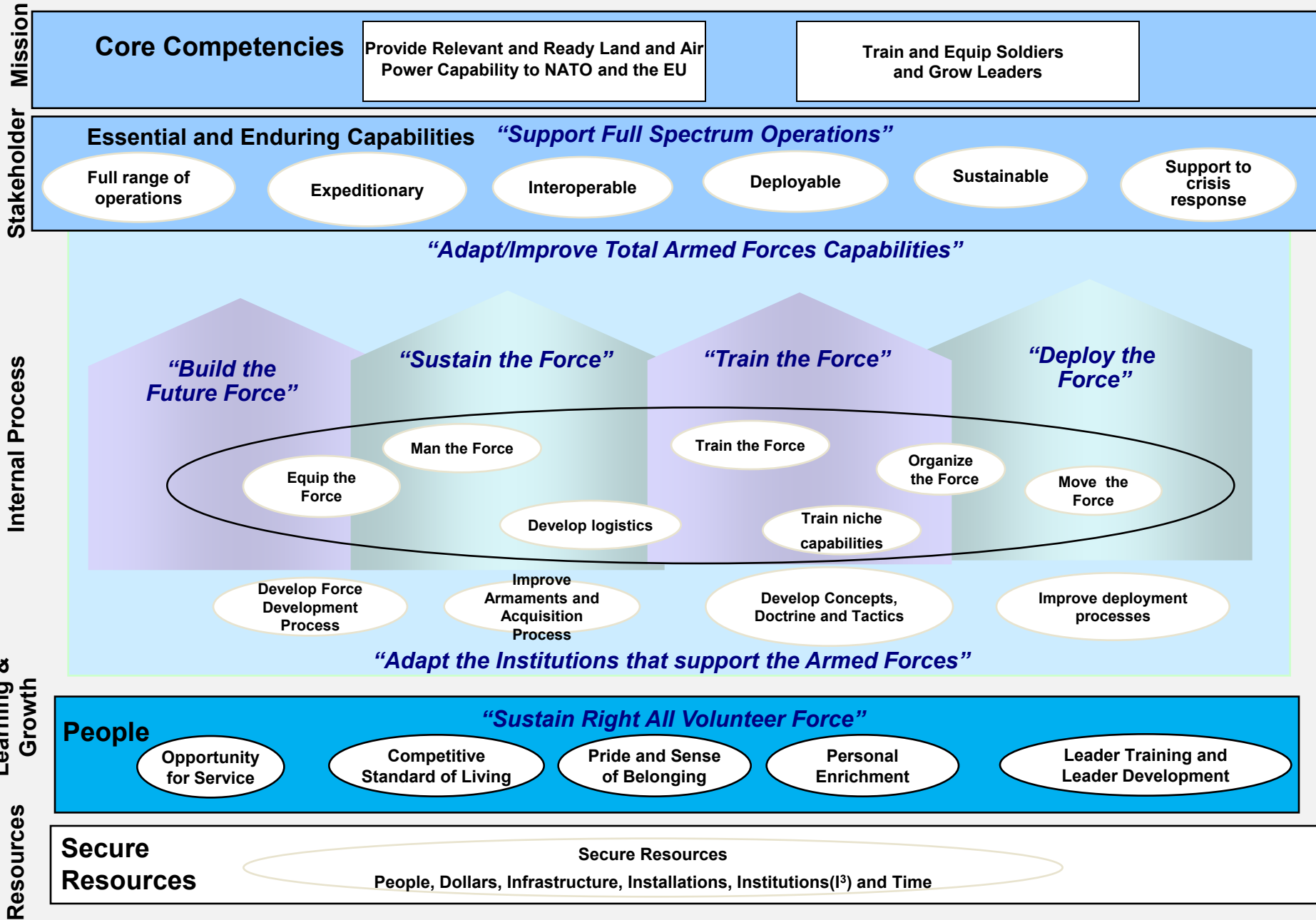
5.2 Vytvořit jasná pravidla personálního řízení

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

ÚKOLY DO DALŠÍCH DVOU TÝDNŮ

- **Úvod (10%):** základné informácie o stratégii a kontexte jej vzniku, účel, cieľové publikum, príbuzné dokumenty (prienik, hierarchia)
- **Analytická časť (20%):** národný záujem v tejto oblasti, definícia problému, analýza prostredia, dopady pokiaľ problém neřešíme
- 1. **DOKONČIT ÚVODNÍ A ANALYTICKOU ČÁST – vložit do odevzdávárny, wordový dokument. Termín 25.10.2022 do 12, 00.**
- **Strategická časť (40%):** vymezení dlouhodobé vize, cílů, způsob realizace, zdroje.
- 1. **VYMEZIT VIZI A STANOVIT CÍLE**
- **Implementačná časť (20%):** Plán realizace: časové a finanční aspekty, odpovědnost, rizika, komunikace, způsob hodnocení
- **Metodologická časť (10%):** postup tvorby, metody, zdroje, alternativne riešenia – aké iné riešenia boli k dispozícii, prečo neboli uplatnené.

DOPORUČENÉ ČTENÍ/POSLECH

- Vystoupení Jamie SHEA zástupce generálního tajemníka NATO pro budoucí výzvy v rámci semináře k aktualizaci bezpečnostní strategie ČR v roce 2011 (v písemné i audio podobě)
- Poskytuje odpovědi na otázky:
- Co to je strategie? Proč strategie? Komu je strategie určena? Jak strategii vytvářet? S jakými výzvami je potřebné se v rámci její tvorby vyrovnat?
- Dostupné z:
https://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/bezpecnostni_politika/archiv/bezpecnostni_strategie_cr/prispevek_jamie_shea_na_seminari_k.html

