

# TVORBA STRATEGIE

## T3: STRATEGICKÁ ANALÝZA

# CÍL

1. REFLEXE PŘEDCHÁZEJÍCÍ PŘEDNÁŠKY A VYHODNOCENÍ DOMÁCÍHO ÚKOLU POSOUZENÍ STRATEGIÍ
2. OBJASNIT PŘÍSTUPY K PROVEDENÍ STRATEGICKÉ ANALÝZY
3. OBJASNIT PŘÍSTUPY K HODNOCENÍ VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ
4. OBJASNIT PŘÍSTUPY K HODNOCENÍ VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ
5. VYDÁNÍ ÚKOLU DO DALŠÍHO STUDIA – ZALOŽENÍ PŘÍPADOVÉ STUDIE

# UČEBNÍ OTÁZKY

- Jaké je místo strategické analýzy v procesu tvorby strategie?
- Jaký je účel strategické analýzy?
- Jakým způsobem je možné hodnotit vnější prostředí a z něho vycházející hrozby a příležitosti, nejistoty a trendy?
- Jakým způsobem je možné hodnotit vnitřní prostředí a slabé a silné stránky organizace nebo dané problémové oblasti zkoumání např. kybernetické, potravinové či energetické bezpečnosti?
- Jaké jsou k dispozici zdroje informací pro hodnocení vnějšího a vnitřního prostředí?
- Jakým způsobem je možné využít výsledky strategické analýzy pro formulování strategie?

# OBSAH

REFLEXE DOMÁCÍHO ÚKOLU

ÚVOD

1. STRATEGICKÁ ANALÝZA A NEJISTOTA
2. HODNOCENÍ VNĚJŠÍHO PROSTĚDÍ
3. HODNOCENÍ VNITŘNÍHO PROSTĚDÍ

ZÁVĚR

VYDÁNÍ ÚKOLU DO DALŠÍHO STUDIA

<b>The organisation</b>	<b>Strengths - S</b> 1. Existing brand 2. Existing customer base 3. Existing distribution	<b>Weaknesses - W</b> 1. Brand perception 2. Intermediary use 3. Technology/skills 4. X-channel support
<b>Opportunities - O</b> 1. Cross-selling 2. New markets 3. New services 4. Alliances/Co-branding	<b>SO strategies</b> Leverage strengths to maximise opportunities = <b>Attacking strategy</b>	<b>WO strategies</b> Counter weaknesses through exploiting opportunities = <b>Build strengths for attacking strategy</b>
<b>Threats - T</b> 1. Customer choice 2. New entrants 3. New competitive products 4. Channel conflicts	<b>ST strategies</b> Leverage strengths to minimise threats = <b>Defensive strategy</b>	<b>WT strategies</b> Counter weaknesses and threats = <b>Build strengths for defensive strategy</b>

# ÚVOD

VNĚJŠÍ  
PROSTŘEDÍ

HODNOCENÍ, KOREKCE

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

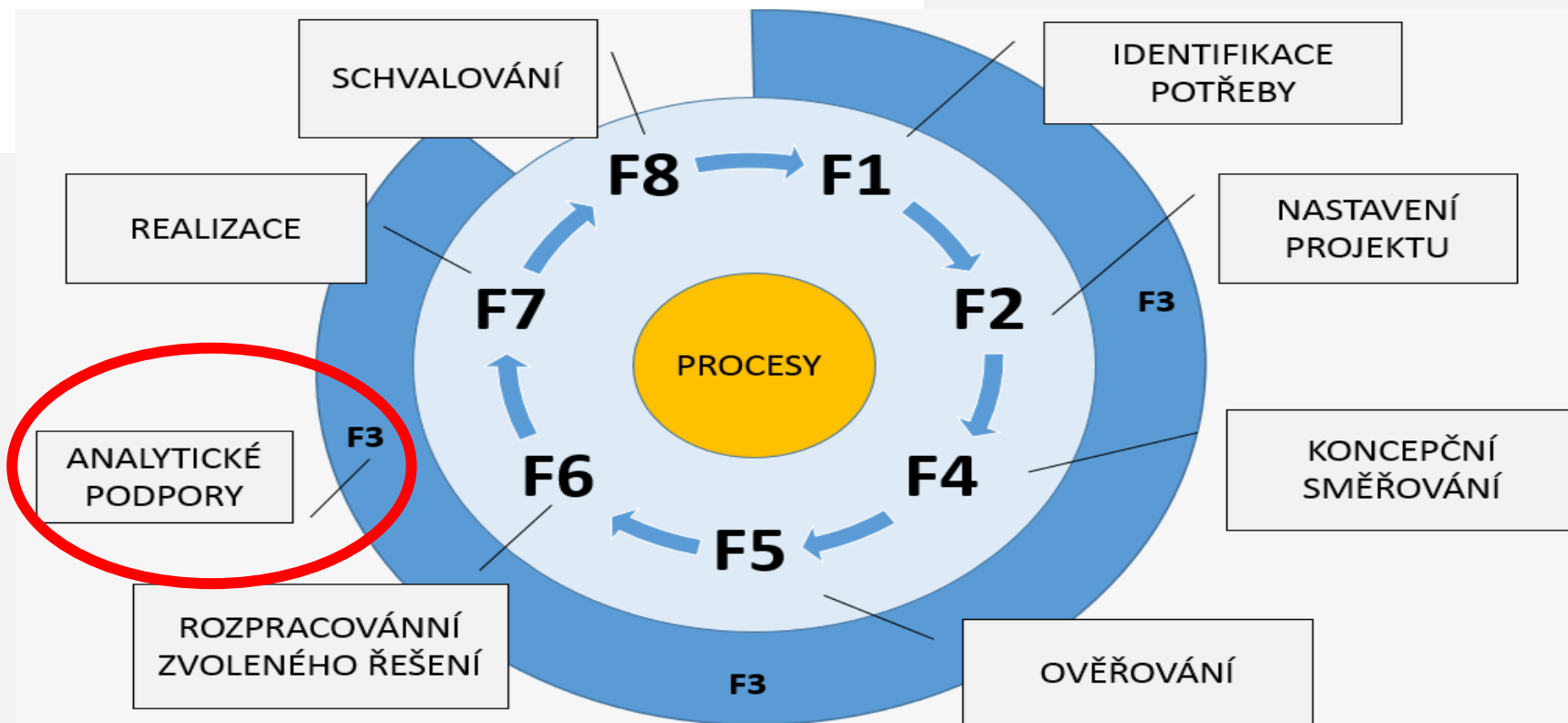
6. Nastavení implementace, financování a vyhodnocování strategie

7. Schvalování strategie

Schválení strategie

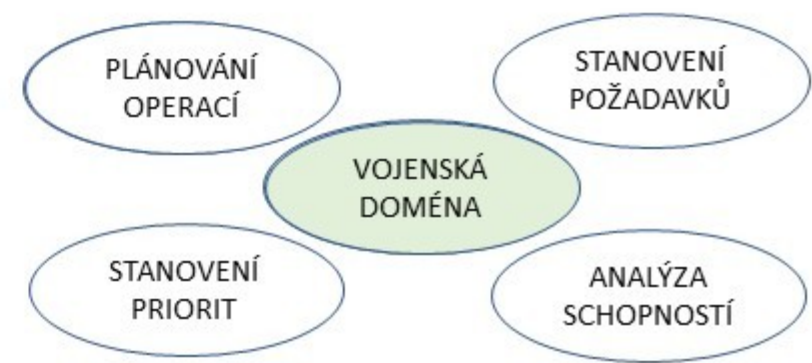
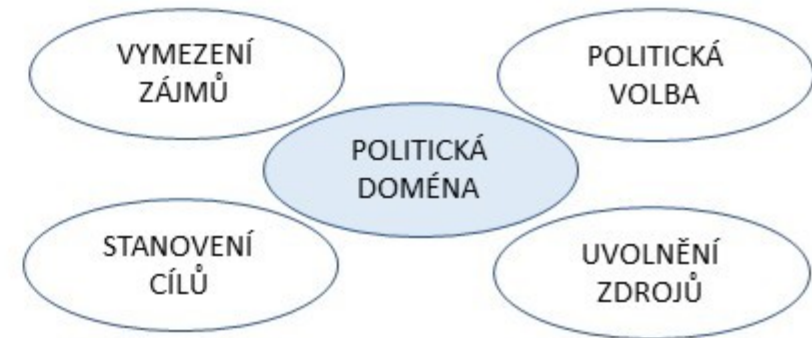
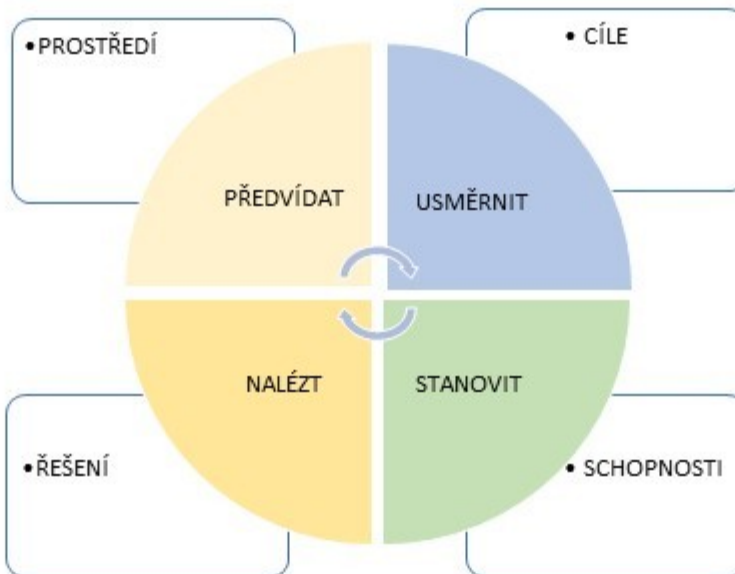
Rozhodnutí o variantách opatření

**KDE SE NACHÁZÍME?**



# MODEL STRATEGICKÉ ADAPTACE

## KDE SE NACHÁZÍME?



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



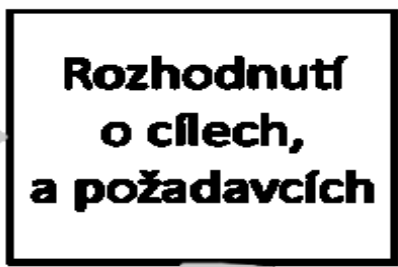
Zpravodajství,  
strat. studie,  
zkušenosti



Scénáře  
(generické  
a specifické)



Analytický  
rámec



# CAPABILITY BASED PLANNING MODEL (Paul DAVIS, RAND Corporation)

Cíle, specifikace,  
testování, měření:  
- úroveň misí  
- integrované



Plánování  
a doktrinální  
rozhodnutí



Analytické  
hodnocení  
nejistoty

Možnosti

Operační  
schopnosti



Legenda:



Hierarchické prvky  
(Často i síťování)

# OPERAČNÍ PLÁNOVÁNÍ

- Místo hodnocení prostředí z pohledu operačního plánování a rozhodovacího cyklu
- PŘÍSTUP OODA (OBSERVE, ORIENT, DECIDE, ACT)

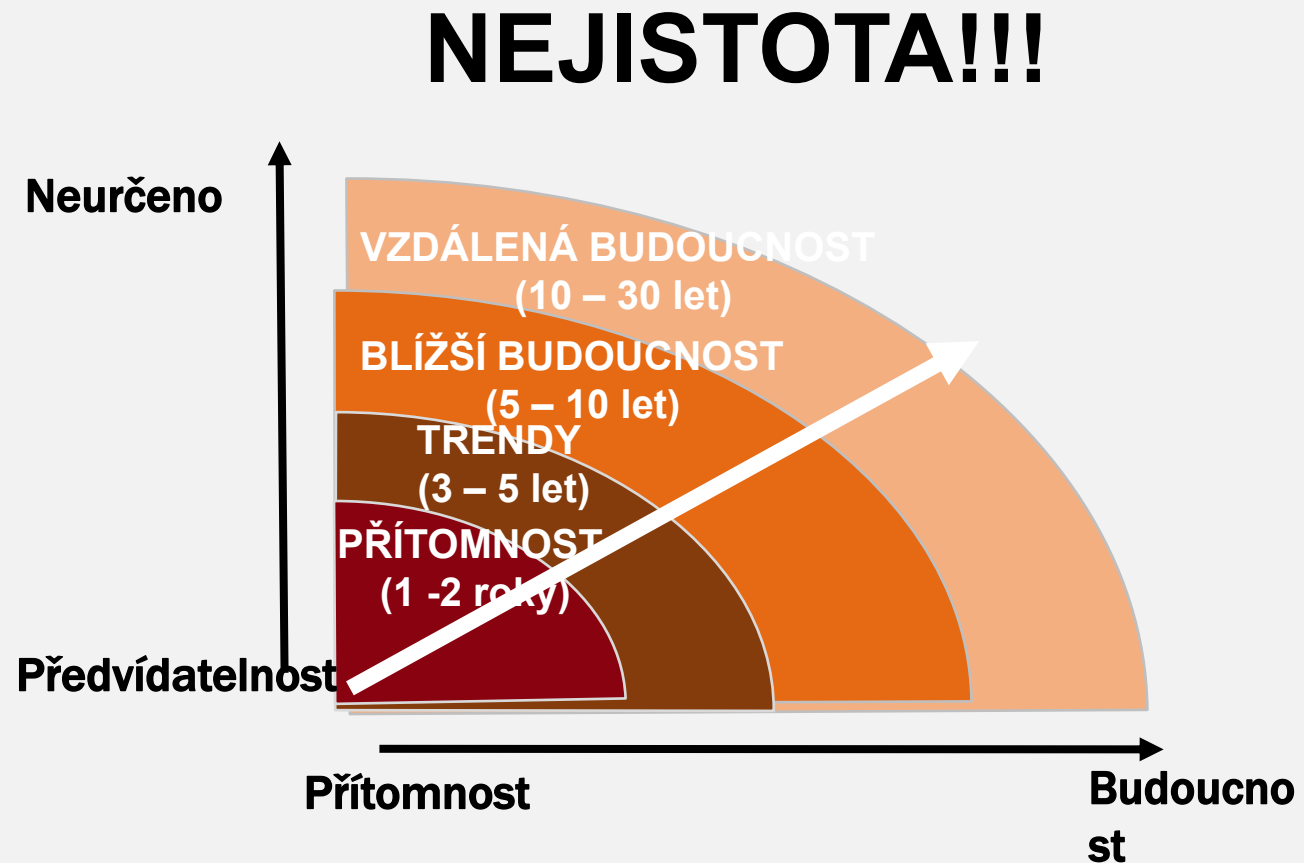
- Hodnocení prostředí je základním prvkem rozhodování
- Napomáhá stanovit cílový stav, úkoly a požadované účinky aktivit.
- Poskytuje zpětnou vazbu pro úpravu plánů a hodnocení úspěchu strategie.
- Umožňuje vyhodnotit odchylku mezi dosaženým a očekávaným cílovým stavem (vymezeno vizí a cílovými stavy).

# STRATEGICKÁ ANALÝZA: ÚČEL

- Strategická analýza = nezbytná součást tvorby efektivní strategie!
- Umožňuje tvůrcům strategie **pochopit současnou situaci a budoucí vývoj** v dané oblasti strategie (organizace, problémové oblasti)
- Hodnoceno je **bližší i vzdálenější okolí** organizace nebo problémové oblasti
- Hodnoceny jsou vývojové tendence tohoto okolí, které přinášejí výzvy, příležitosti, hrozby a nejistoty.
- Vytvářena je představa o možné (alternativní) budoucnosti (stavy světa)!
- Hodnoceny jsou **vlastní schopnosti, potenciál a možnosti**, které jsou k dispozici, aby organizace nebo v problémové oblasti bylo **realizováno poslání**, byly účinně **prosazovány definované zájmy a dosahovány cíle**.

# NEJISTOTA – DŮSLEDKY

- Omezená schopnost predikovat **vznik** budoucích krizových situací (**konfliktů**), jejich charakter a způsob jejich řešení,
- Obtížné vymezení **ambicí a cílů bezpečnostní a obranné politiky**;
- Problematické stanovení **požadavků** na rozvoj schopností.
- Nejednoznačné **zdůvodnění požadavků na zdroje**.



# STRATEGICKÁ ANALÝZA - OBJASNĚNÍ PŘÍSTUPŮ

*PŘÍLEŽITOSTI, VÝZVY, HROZBY,  
NEJISTOTY, TRENDY*

*SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY*

*ALTERNATIVNÍ STRATEGIE*

OPERAČNÍ  
PROSTŘEDÍ

VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ

TECHNOLOGICKÝ  
VÝVOJ

BEZPEČNOSTNÍ  
PROSTŘEDÍ

DOTMLPFI

MCA

VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ

# STRATEGICKÁ ANALÝZA ODPOVÍDÁ NA TYTO ZÁKLADNÍ OTÁZKY

## HODNOCENÍ VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

- CO OHROŽUJE NAŠE ZÁJMY, HODNOTY, AKTIVA? (HROZBY)
- CO MŮŽE PODPOŘIT REALIZACI NAŠICH ZÁMĚRŮ? (PŘÍLEŽITOSTI)
- CO, KDO JE ZDROJEM NEJISTOT?
- JAKÝCH STAVŮ MOHOU NEJISTOTY NABÝVAT?
- JAKÉ TENDENCE PŘETRVÁVAJÍ? (TRENDY)

## HODNOCENÍ VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

- KDE SE NACHÁZÍ ORGANIZACE?
- JAKÉ MÁME SCHOPNOSTI?
- PROČ SE TAM NACHÁZÍ? (PŘÍČINY)
- CO TO PRO NÁS ZNAMENÁ? (DŮSLEDKY - RIZIKA)

# STRATEGICKÁ ANALÝZA : ZDROJE INFORMACÍ

## HODNOCENÍ VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

- Strategické analýzy výzkumných organizací např. CBVSS UO
- Predikce významných společností např. SHELL
- Strategické analýzy mezinárodních organizací např. NATO (SFA 2017, FFAO 2018)
- Zpravodajské hodnotící zprávy
- Globální trendy (Global Trends 2040)
- Analýzy technologického vývoje

## HODNOCENÍ VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

- Exekutivní zprávy např. Zpráva o zajišťování bezpečnosti nebo obrany
- Audity např. Audit národní bezpečnosti (2016)
- Kontrolní zprávy Nejvyššího kontrolního úřadu
- Hodnotící zprávy mezinárodních organizací např. Hodnocení obranných plánů NATO, nebo CARD pro EU
- Mezinárodní indexy a databáze



# NÁSTROJE STRATEGICKÉ ANALÝZY

## VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ

- SWOT ANALÝZA
- SEKTOROVÁ ANALÝZA PESTLE
- ANALÝZA KONKURENČNÍCH SIL
- FORESIGHTOVÉ ANALÝZY,  
SCÉNÁŘE
- TRENDOVÉ ANALÝZY

## VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ

- SWOT ANALÝZA
- TRENDOVÉ ANALÝZY
- ANALÝZA FUNKČNÍCH OBLASTÍ  
DOTMLPFI
- ANALÝZA 7S
- BENCHMARKING
- GAP ANALÝZA
- ANALÝZA OPERAČNÍCH RIZIK

# PROBLÉM: ODLIŠENÍ VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

- ČASTÁ ZÁMĚNA CHARAKTERISTIK VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ
- KRITÉRIEM JE MÍRA VLIVU NAD DANOU OBLASTÍ ČI CHARAKTERISTIKU
- PŘÍKLAD: HODNOTÍME OBRANNOU POLITIKU
- Kam zařadíme např.
  - posuzování zákonné normy, kvalitu vnitřních předpisů, procesů např. tvorby rozpočtu, akvizice, HRM
  - důsledky demografického vývoje,
  - chování a schopnosti obranného průmyslu,
  - výše výdajů na obranu nebo výkonnost ekonomiky,

## Silné stránky

- Pevné ukotvení v systému kolektivní obrany a poskytování odpovídajícího příspěvku do operací mnohonárodního charakteru.
- Zkušenosti z operačního nasazení v mnohonárodních operacích, v operacích na podporu IZS a plnění úkolů Policie ČR (PČR) při zajišťování vnitřní bezpečnosti.
- Bojové zkušenosti jednotek nasazovaných do operací.
- Bojové zkušenosti a připravenost speciálních sil.
- Modularita sil a schopnost plnění širokého spektra úkolů v různorodém operačním prostředí a geografických podmínkách.
- Dosažená úroveň schopností v oblastech ochrany proti ZHN a pasivních sledovacích systémů jako součásti EB.
- Osobnostní charakteristiky a rozvojový potenciál personálu (kreativita, flexibilita a adaptabilita, zručnost).
- Stále narůstající zájem občanů o zařazení do AZ a o účast na DVC.

## Příležitosti

- Cílené strategické směřování AČR v oblasti bezpečnosti a obrany (komplexní přístup k zajišťování obrany státu).
- Politický závazek navyšovat výdaje na obranu ČR.
- Zapojení do mnohonárodní spolupráce rozvoje schopností (NATO, EU, regionální a bilaterální kooperace).
- Odpovídající legislativní rámec pro stabilizaci výstavby, rozvoje a použití AČR.
- Pozitivní vnímání AČR ze strany veřejnosti a dlouhodobá vysoká důvěra občanů v tuto instituci.
- Potenciál průmyslu, investice do vědy a výzkumu k zajištění potřeb AČR.
- Posílení pocitu vědomí a osobní odpovědnosti občanů ČR za obranu státu.
- Zvyšování atraktivity vojenského povolání na trhu práce.

## Slabé stránky

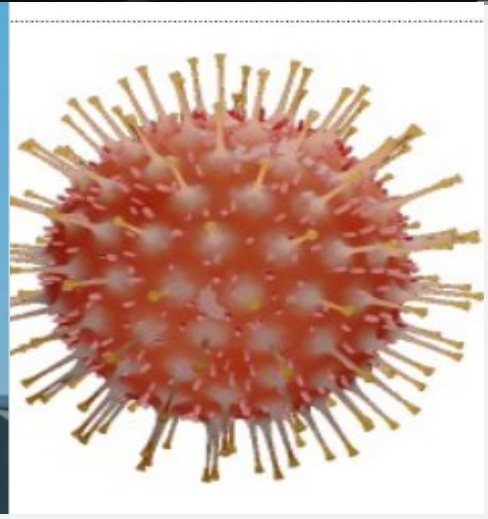
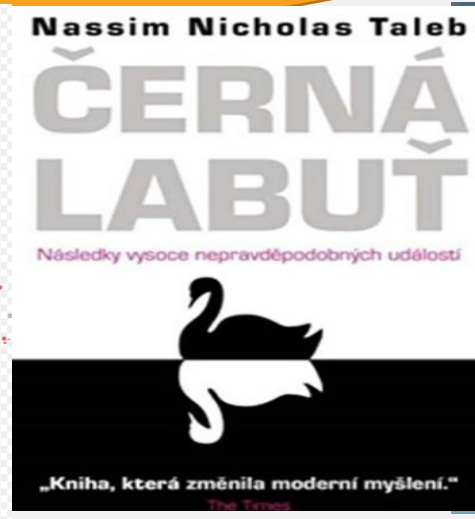
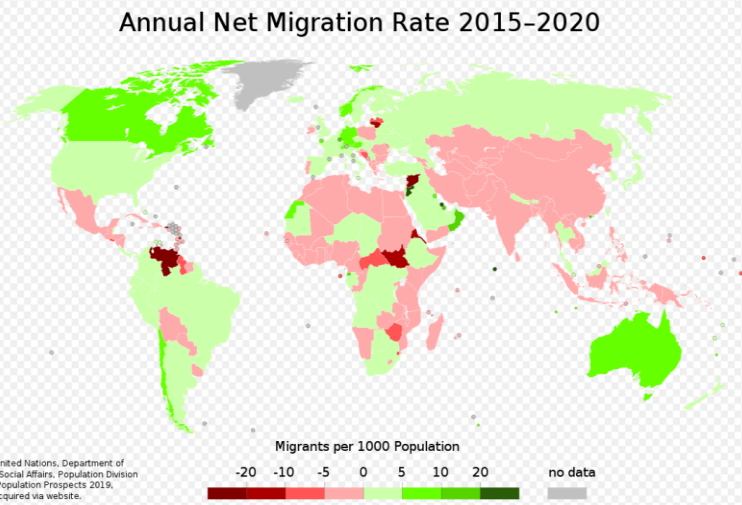
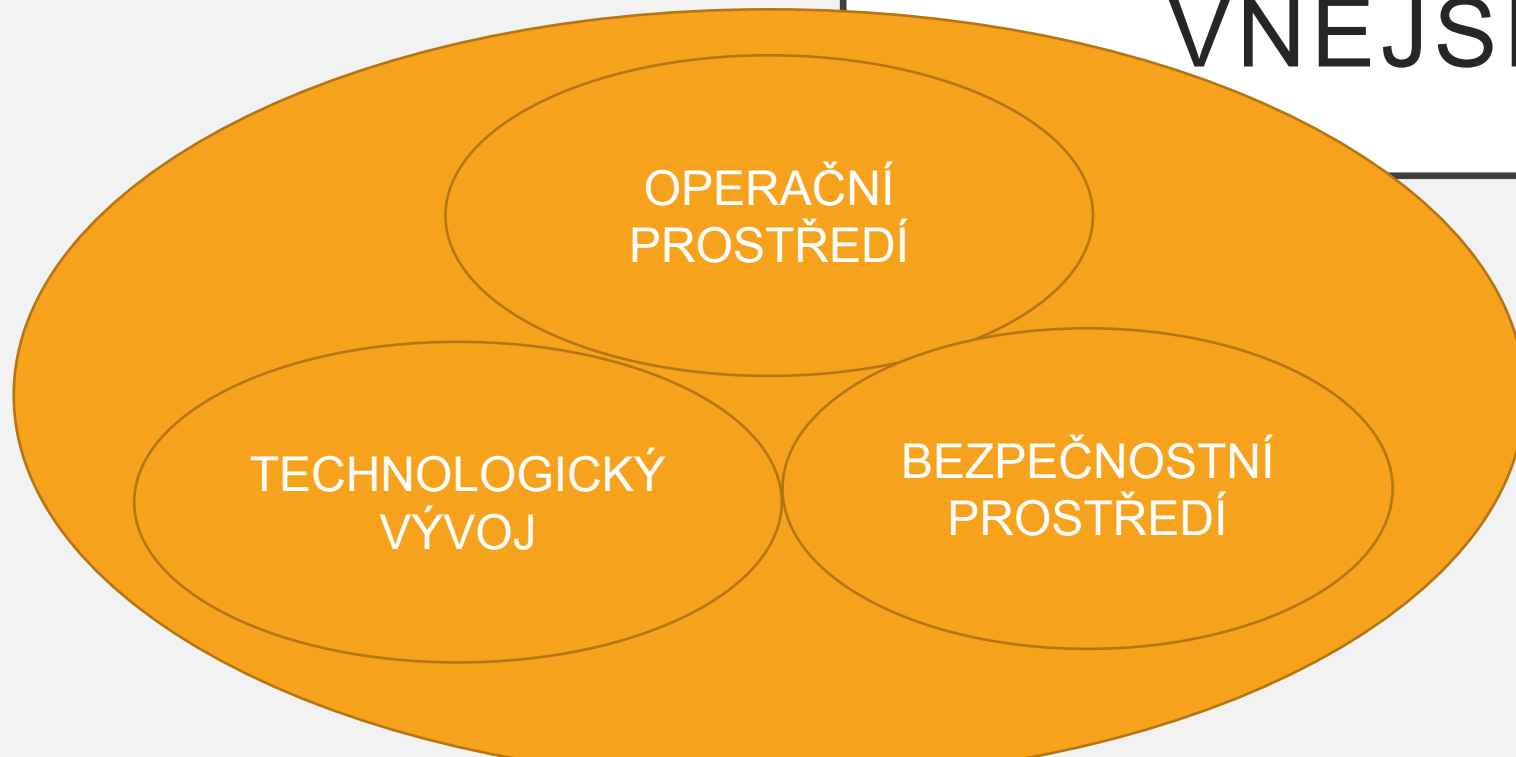
- Nedostatečná úroveň vnitřní a vnější interoperability.
- Nedokončené transformační projekty zejména v oblasti velení a řízení.
- Částečná nenaplněnost AČR personálem a zhoršování věkové struktury personálu.
- Nedokončení modernizačních a transformačních projektů včetně částečného omezení schopností v důsledku fyzického a morálního zastarávání vojenské techniky a materiálu.
- Stav a nedostupnost využívané infrastruktury, která neodpovídá moderním nárokům života, přípravě personálu a zabezpečení plnění operačních úkolů.
- Nedostatečný rozvoj simulačních a trenažérových technologií.
- Nedostatečné operační a pohyblivé zásoby materiálu a munice.
- Přetrvávající částečná závislost na Ruské federaci v oblasti dodávek náhradních dílů.
- Nedostatečné zdroje k zajištění obrany ČR.
- Negativní demografický vývoj a stárnutí obyvatelstva v ČR.
- Absence klíčových průmyslových kapacit ČR s dopadem na zabezpečení podstatných bezpečnostních zájmů ČR.

## Hrozby

- Nepředvídatelnost rychle se měnícího a nestabilního bezpečnostního prostředí, nejistota ohledně záměrů a sílcí schopnosti rozsáhlého a překvapivého útoku předpokládaného protivníka, krátká varovací doba.
- Rostoucí intenzita a šíře asymetrických a hybridních hrozeb, včetně zejména kybernetických, které u Ruska a Číny jsou navíc podloženy ofenzivní státo-bezpečnostní doktrínou.

# HODNOCENÍ VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

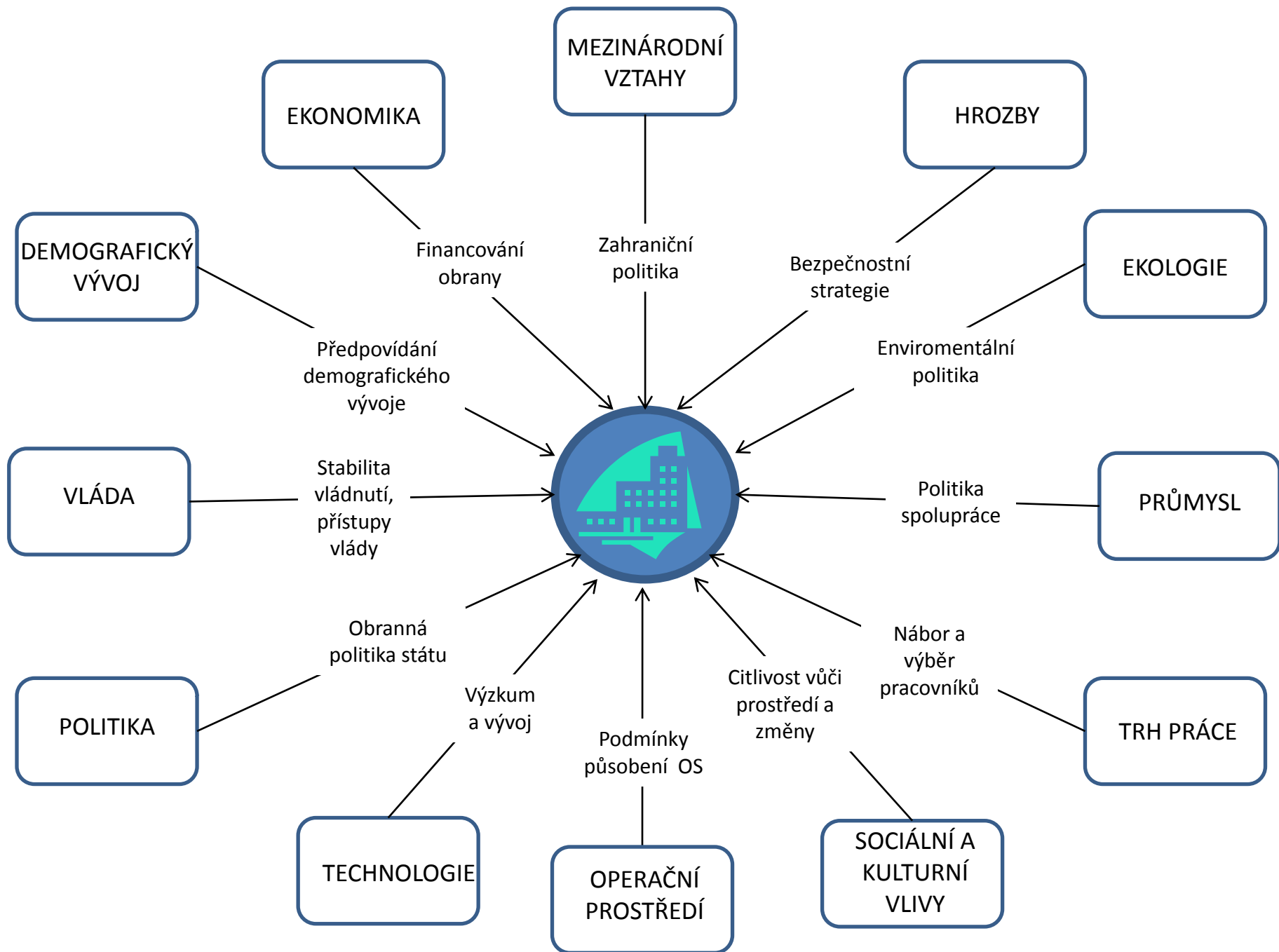
# VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ

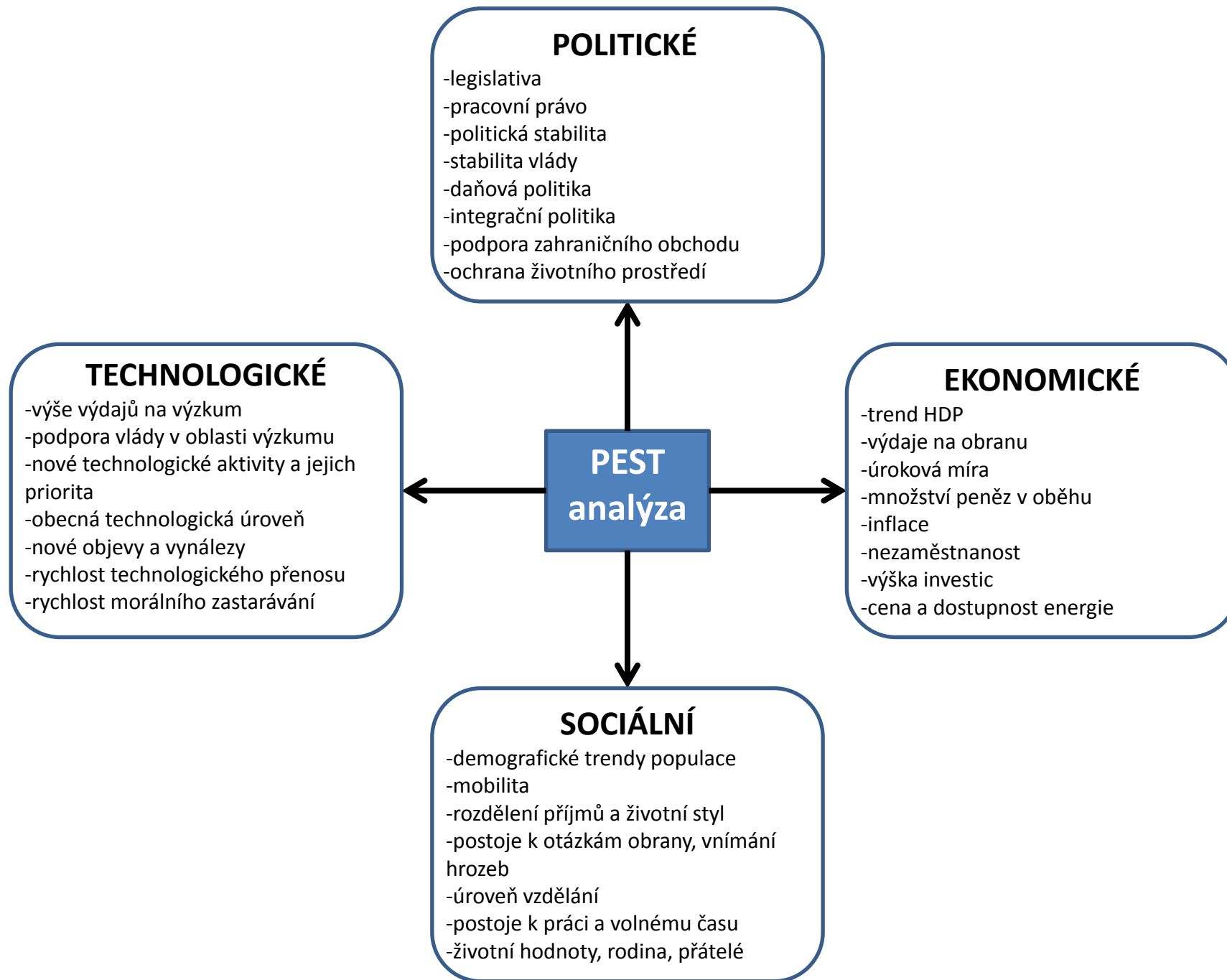


# ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Hodnocení charakteristik vnějšího prostředí v oblasti bezpečnosti a obrany zahrnuje:

1. Analýzu a predikci bezpečnostních hrozeb
  - krizové regiony (státní i nestátní aktéry), mezinárodní obchod, strategické zdroje surovin, vývoj životního prostředí, krizová infrastruktura, potraviny a kybernetický prostor;
2. Analýzu a predikci vývoje zdrojů, výrobních, výzkumných a vývojových schopností průmyslu potřebných pro zajišťování bezpečnosti a obrany
  - finanční prostředky, lidské zdroje, materiální zdroje, infrastruktura, technologie
3. Analýzu mezinárodních organizací a predikci důsledků na zahraniční politiku státu a vojenskou diplomacii
  - přínosy pro zajišťování obrany a bezpečnosti státu, závazky státu







# PESTLE

- **Politické**, tj. existující a potenciální působení politických vlivů: hodnocení politické stability, politický postoj hodnocení externích vztahů nebo politický vliv různých skupin.
- **Ekonomické**, tj. působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky: základní hodnocení makroekonomické situace, přístup k finančním zdrojům nebo daňové faktory.
- **Sociální**, tj. působení sociálních a kulturních změn: demografické charakteristiky, makroekonomické charakteristiky trhu práce, sociálně-kulturní aspekty nebo dostupnost pracovní síly, pracovní zvyklost.
- **Technologické**, tj. dopady nových a vyspělých technologií: podpora vlády v oblasti výzkumu, výše výdajů na výzkum, nové vynálezy a objevy, rychlost realizace nových technologií, rychlost morálního zastarání, nové technologické aktivity nebo obecná technologická úroveň.
- **Legislativní**, tj. vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy: existence a funkčnost podstatných zákonných norem, chybějící legislativa.
- **Ekologické**, tj. místní, národní a světová ekologická problematika a otázky jejího řešení: přírodní a klimatické vlivy, globální environmentální hrozby nebo legislativní omezení spojená s ochranou životního prostředí..

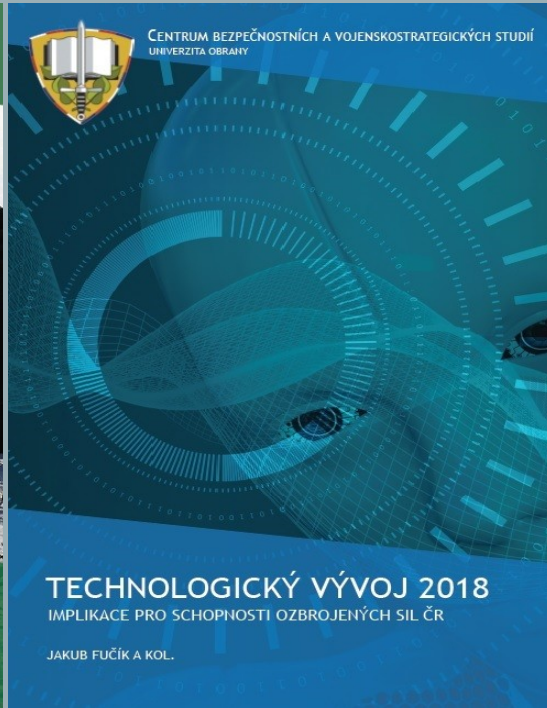
# PESTLE-M

- Hodnoceny jsou i vojenské charakteristiky (M - *Military*)
- Hodnocení bojeschopnosti OS protivníka, příprava (odolnost) státu (celé společnosti),
- Rozmístění nepřátelských vojsk na teritoriu, připravenost a pohotovost,
- Stav jeho protivzdušné obrany, schopnost vedení útočných nebo obranných operací,
- Úroveň nepřátelské zpravodajské služby, využití průzkumných prostředků včetně kosmického prostoru,
- Stav a schopností balistických raket zasáhnout území Aliance,
- Možností použití konvenčních i jaderných hlavic, chemických a biologických zbraní,
- Možností provedení kybernetického útoku na místa velení a spojovací centra NATO a schopností vedení hybridních operací militantními skupinami.
- Pro strukturované hodnocení schopností protivníka je možné využít MCA a funkční oblasti dle DOTMLPFI.

# HODNOCENÍ OPERAČNÍHO PROSTŘEDÍ: PMESII-PT

- Infrastruktura (*Infrastructure*) stav dopravní infrastruktury (železnice, letiště, přístavy, pozemní komunikace), stav telekomunikačního systému a rozložení měst a obcí.
- Informace (*Information*) schopnosti působení televizního a rozhlasového vysílání a vydávaných médií protivníka, dostupnosti internetu a případné státní cenzury či možnosti medializace nastávající krize ve prospěch vlády.
- Pro tvorbu scénářů možného použití OS je těchto 5 oblastí rozšiřováno o další dvě oblasti:
  - Prostředí (Physical environment) zahrnující zejména geografické a hydrometeorologické charakteristiky a jejich vliv na vedení bojové činnosti: přírodní a umělé terénní překážky, zastavěné prostory, počasí a klimatické podmínky.
  - Čas (Time) rozhodující prvek pro předpokládanou reakční dobu a délku vojenské operace při tvorbě scénáře. Reakční doba se dle charakteru ohrožení významně různí. Při ochraně vzdušného prostoru se jedná o minuty, při reakci na

# PŘÍKLADY HODNOCENÍ VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ: ČR



**Hrozby**  
**Příležitosti**



**Vize**  
**Poslání**  
**Strategie**  
**Schopnosti**  
**Zdroje**

## PESTLE

**Politika (Politics); Ekonomika (Economy);  
Společnost, (Social), Technologie (Technology),  
Právo (Legal), Prostředí (Environment)**

## STRATEGICKÉ PROSTŘEDÍ

### BEZPEČNOSTNÍ PROSTŘEDÍ

VNÍMÁNÍ HROZEB  
(politici, vojáci, občané, analytici)  
(PESTLE, PESTLEM, DIME)

### OPERAČNÍ PROSTŘEDÍ (PMESII/PT)

### TECHNOLOGICKÝ VÝVOJ (ARMÁDA 4.0)

## DOPADY

### OBRANÁ POLITIKA

- POLITIKA
  - POSLÁNÍ A ROLE OS
  - AMBICE, ÚKOLY
  - STRATEGICKÁ VÝCHODISKA
- EKONOMIKA
  - FINANCOVÁNÍ OBRANY, SCHOPNOSTI PRŮMYSLU, BEZPEČNOST DODÁVEK
- SPOLEČNOST
  - ARMÁDA A SPOLEČNOST, DEMOGRAFIE, BRANNÁ PŘÍPRAVA, ODOLNOST SPOLEČNOSTI
- TECHNOLOGIE, INOVACE
- PRÁVNÍ RÁMEC
- VOJENSTVÍ
  - PRINCIPY VÝSTAVBY, SCHOPNOSTI, OPSÚ, HNS
- ADMINISTRATIVA
  - HRM, VYZBROJOVÁNÍ, VZTAH S PRŮMYSLEM

- PRINCIPY POUŽITÍ
- PLÁNOVACÍ SITUACE
- VOJENSKÉ PLÁNOVACÍ PŘEDPOKLADY
- DOMÉNY PŮSOBENÍ SIL
- SCHOPNOSTI
  - PŘIPRAVENOST
  - NASADITELNOST
  - ZASADITELNOST
  - VELENÍ A ŘÍZENÍ
  - PRŮZKUM
  - UDRŽITELNOST
  - OCHRANA SIL
- VELITELSKÁ STRUKTURA A STRUKTURA SIL

### SCHOPNOSTI



# POLICY IMPLICATIONS DOPADY NA SCHOPNOSTI OZBROJENÝCH SIL

- Preparedness and Readiness
- Territorial Defence Matters (Reserves)
- Multipurpose and Modular Structures
- Expeditionary Force
- Properly Managed Information
- Precise Force Application
- Force Protection
- Interoperability
- Culturally Award Personnel

# BEZPEČNOSTNÍ PROSTŘEDÍ VUCA

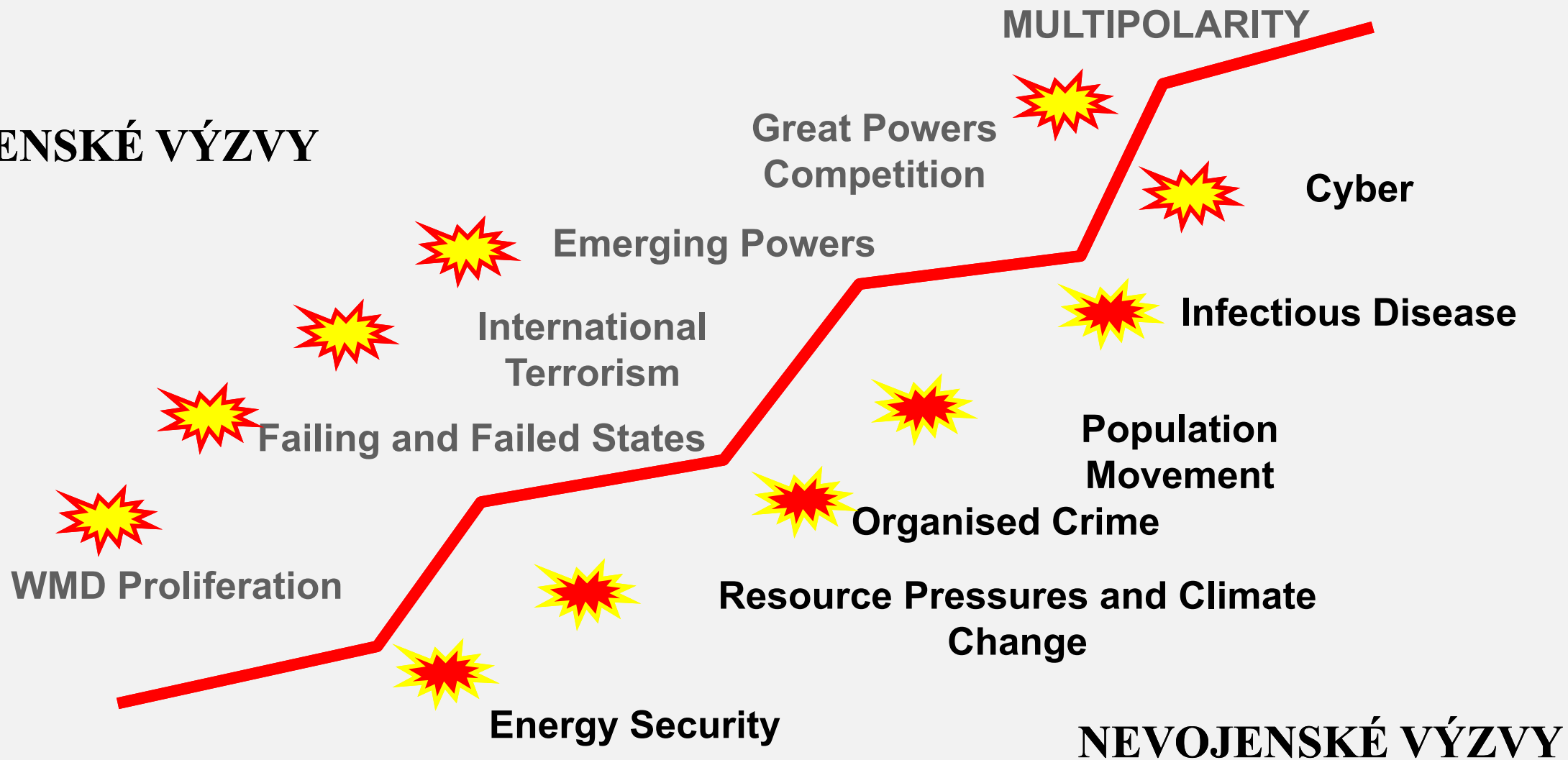
- **Volatile (nestabilní, proměnlivé)**
- **Uncertain (nejisté)**
- **Complex (komplexní)**
- **Ambiguous (nejednoznačné)**

## DETERMINANTY

- Politika
- Ekonomika
- Sociální oblast
- Demografie
- Technologie
- Právo
- Životní prostředí

# VÝZVY BEZPEČNOSTNÍHO PROSTŘEDÍ

**VOJENSKÉ VÝZVY**



**NEVOJENSKÉ VÝZVY**



# EXPERTNÍ HODNOCENÍ HROZEB

Počet bodů	Charakteristika bodů Závažnost dopadu hrozby	Celkový dopad hrozby na organizaci v % (např. snížení její výkonnosti)
1	Zanedbatelná	⟨1;20⟩
2	Málo významná	⟨21;40⟩
3	Významná	⟨41;60⟩
4	Velmi významná	⟨61;80⟩
5	Nepřijatelná	⟨81;100⟩

# EXPERTNÍ HODNOCENÍ PŘÍLEŽITOSTÍ

p	Charakteristika bodů - atraktivita dopadu příležitosti	Celkový dopad příležitosti na organizaci v % (např. zvýšení výkonnosti)
1	Zanedbatelná	⟨1;20⟩
2	Málo významná	⟨21;40⟩
3	Významná	⟨41;60⟩
4	Velmi významná	⟨61;80⟩
5	Zásadně významná	⟨81;100⟩

# EXPERTNÍ HODNOCENÍ PRAVDĚPODOBNOСТИ VÝSKYTU HROZBY (PŘÍLEŽITOSTI)

Počet bodů	Charakteristika bodů - pravděpodobnost výskytu příležitosti (hrozby)	Pravděpodobnost výskytu hrozby (příležitosti) vyjádřená bodově odpovídá intervalu pravděpodobnosti v %
1	Téměř nemožná	⟨1;20⟩
2	Výjimečně možná	⟨21;40⟩
3	Běžně možná	⟨41;60⟩
4	Vysoce pravděpodobná	⟨61;80⟩
5	Hraničící s jistotou	⟨81;100⟩

# VÝSLEDNÉ HODNOCENÍ

- Celková úroveň příležitosti je dána **součinem atraktivity dopadu a pravděpodobnosti vzniku.**
- Čím vyšší úroveň přínosu tím větší potenciál pro formulování strategie a stanovení cílů.
- Příležitosti jsou následně uspořádány v matici SWO|T podle jejich celkové úrovně.
- Celková úroveň rizika je dána **součinem závažnosti dopadu hrozby a pravděpodobnosti jejího vzniku.**
- Čím vyšší je úroveň rizika, tím větší je její význam.
- Např. při úrovni rizika 25 bodů jde o riziko s nepřijatelnou závažností dopadu a s pravděpodobností vzniku hraničící s jistotou.
- Úroveň rizika je nutné promítnout do volby strategie a stanovení cílů. Hrozby jsou následně seřazeny v matici SWOT podle celkové úrovně rizika.

# HODNOCENÍ VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

# VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ



The diagram illustrates the internal environment (VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ) as a large yellow oval containing two smaller, light gray ovals. The oval on the left is labeled 'DOTMLPFI' and the oval on the right is labeled 'MCA'.

DOTMLPFI

MCA

Hlavní oblasti schopností:

Funkční oblasti popisu schopností: DOTMLPFI

F  
U  
N  
K  
Č  
N  
Í  
  
O  
B  
L  
A  
S  
T  
I

Česká republika	Kanada	Austrálie
<b>D - Doktríny</b> Doctrines	P - Personnel, Leadership and Individual Training	Personnel Leadership and Individual Training
<b>O - Organizace</b> Organization	R - Research and Development, Operational Research	Organization
<b>T - Výcvik</b> Training	I - Infrastructure and Environment	Collective Training
<b>M - Materiál</b> Material	C - Concepts, Doctrine and Collective Training	Major System
<b>L - Vedení</b> Leadership	I - Information Management and Information Technology	Supplies and Stock Holdings
<b>P - Personál</b> Personnel	E - Equipment, Support and Sustainability	Facilities (DoD)
<b>F – Infrastruktura</b> Facilities		Support (National Level Infrastructure and Services
<b>I - Interoperabilita</b> Interoperability		Command and Management (Publications, Regulations, ...)-

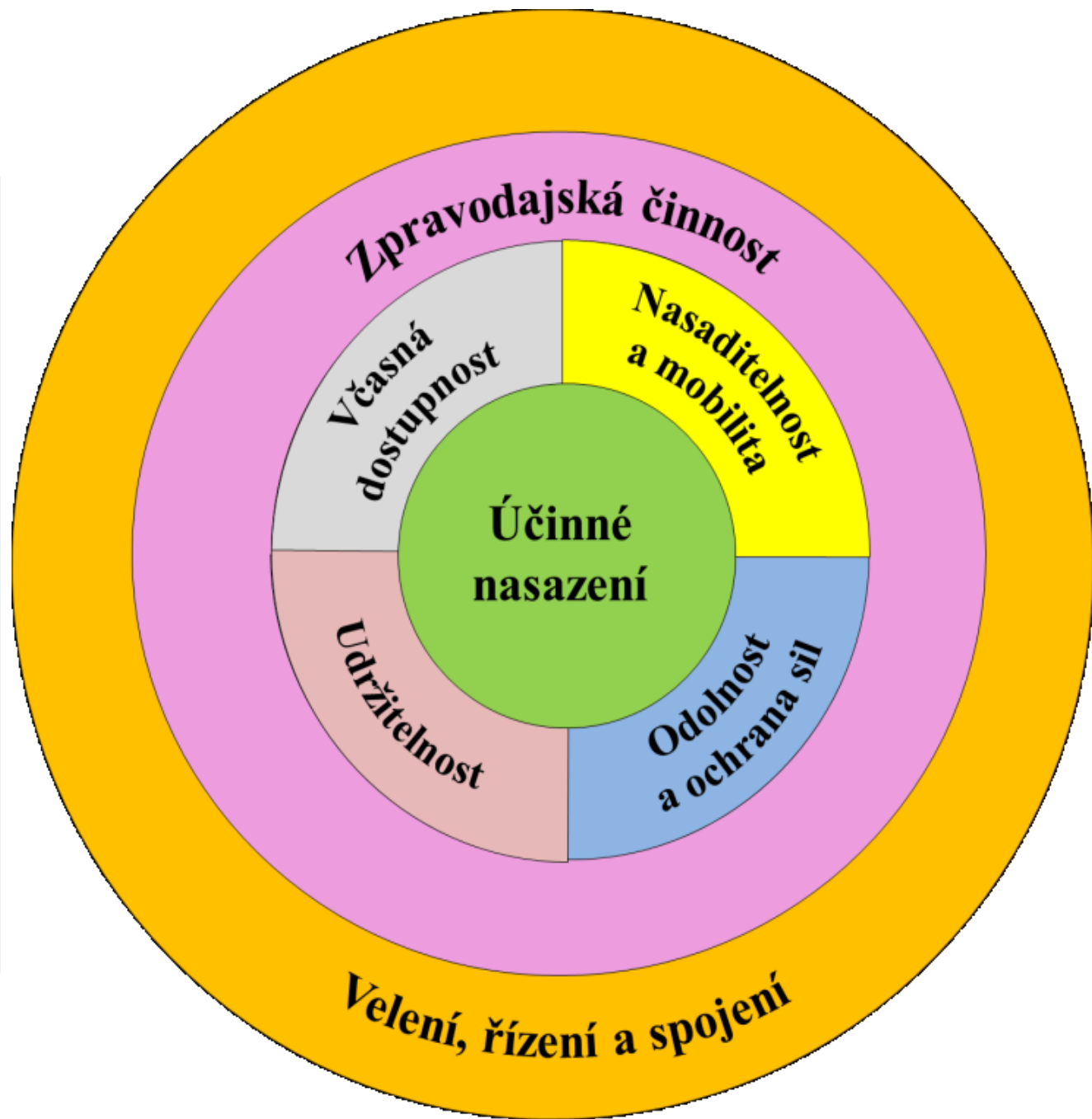


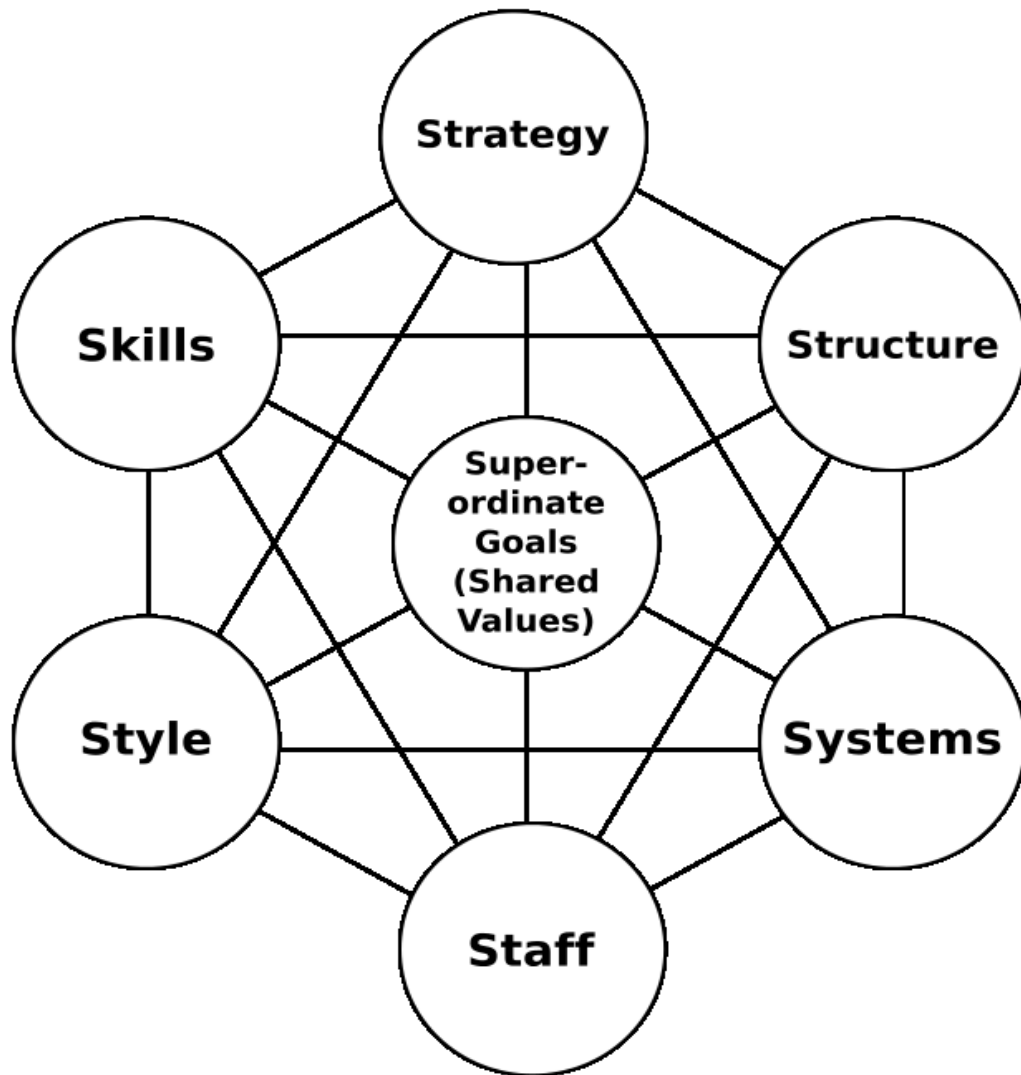
# HLAVNÍ OBLASTI SCHOPNOSTÍ (MAIN CAPABILITY AREAS – MCA)

## FUNKČNÍ OBLASTI DOTMLPFI

- DOKTRINY (D)
- ORGANIZACE (O)
- VÝCVIK (T)
- MATERIÁL (M)
- VELENÍ A ŘÍZENÍ (L)
- PERSONÁL (P)
- INFRASTRUKTURA (F)
- INTEROPERABILITA (I)

JAKÉ  
JSOU  
CHARAKTERISTIKY  
JEDNOTLIVÝCH  
OBLASTÍ  
SCHOPNOSTÍ?





## Metoda 7S (Mc Kynsey Model):

- Tvrdé
  - Strategie organizace
  - Organizační struktura
  - Systémy (procesy řízení, technologie)
- Měkké
  - Schopnosti personálu
  - Sdílené hodnoty
  - Styl vedení
  - Zaměstnanci

DLOUHODOBÁ UDRŽITELNOST: VÝVOJ PARAMETRŮ V ČASE (ZASTARÁVÁNÍ TECHNOLOGIÍ, PERSONÁLU, OBCHODNÍHO PORTFOLIA A KONCEPTU)

# EXPERTNÍ HODNOCENÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK

- IDENTIFIKACE SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK, JEJICH ZDŮVODNĚNÍ

Silná nebo slabá stránka	Důvod, proč je tato stránka považována za silnou či slabou
Technologické zastarávání (M)	Fyzické stáří techniky, poruchovost, dostupnost náhradních dílů, ....
Stárnutí personálu (P)	Rostoucí průměrný věk personálu, generační propast, hrozící ztráta know-how
Neefektivní akviziční procesy (O)	Délka akvizičního procesu, korupční prostředí, pořizování nekvalitních výrobků a služeb za vysoké ceny.
Nezdravé vnitřní klima (L)	Omezená iniciativa pro inovaci, konzervativní leadership, zpomalení adaptace

# EXPERTNÍ HODNOCENÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK

- METODA PÁROVÉHO SROVNÁNÍ KE STANOVENÍ DŮLEŽITOSTI (VÝZNAMNOSTI)

(n-11	Technologic ké zastarávání	Stárnutí personálu	Neefektivní akviziční procesy	Nezdravé vnitřní klima	
					$P = p/1/2 \times (n \times (n-1))$
Technologické zastarávání	X	0	1	1	0,33
Stárnutí personálu	X	X	1	1	0,5
Neefektivní akviziční procesy	X	X	X	0	0,0
Nezdravé vnitřní klima	X	X	X	X	0,17

SYNTÉZA HODNOCENÍ VNĚJŠÍHO  
A  
VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

SWOT-analýza		Interní analýza	
		S: Silné stránky	W: Slabé stránky
E x t e r n í  a n a l ý z a	O: Příležitosti	<p><b>S-O-Strategie: VYUŽITÍ</b>  Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu). Využití silných stránek organizace ke zhodnocení příležitostí. Kvadrant vymezuje žádoucí stav, ke kterému organizace směřuje. Strategie jsou základem pro definování vize a navazujících cílů.</p>	<p><b>W-O-Strategie: HLEDÁNÍ</b>  Odstranění slabin pro vznik a využití příležitostí. Pro realizaci těchto strategií bývá příznačné, že vyžadují získávání dalších zdrojů pro využití příležitostí.</p>
	T: Hrozby	<p><b>S-T-Strategie: KONFRONTACE</b>  Použití silných stránek pro zamezení hrozeb. Organizace je dostatečně silná na přímou konfrontaci s ohrožením - prakticky se jedná o vymáhání dodržování principů udržitelného rozvoje</p>	<p><b>W-T-Strategie: VYHÝBÁNÍ</b>  Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky - obranná strategie. Jde o "boj o přežití," a zachování základních funkcí organizace pro naplnění poslání.</p>

# ZÁVĚR

- Strategická analýza je úvodním krokem tvorby strategie
- Analýza SWOT: vhodný nástroj strukturované analýzy prostředí a volby strategie
- Vnější prostředí: hodnotit dle metody PESTLE
- Expertní hodnocení příležitostí a hrozeb (dopady x pravděpodobnost výskytu)
- Vnitřní prostředí: 7S, schopnosti, funkční oblasti
- Expertní hodnocení významnosti silných a slabých stránek (párové srovnávání)
- Syntéza: čtyři sektory pro volbu strategie (hledání, využívání, vyhýbání, konfrontace).

# ÚKOL DO CVIČENÍ

- **VYPRACOVAT :**

1. **Úvod (10%):** základné informace o strategii a kontext jejího vzniku, účel, cílové publikum, příbuzné dokumenty (průnik, hierarchie)
2. **Analytická část (20%):** národní zájem vdané oblasti, vymezení problému, analýza prostředí (analýza SWOT), dopady pokud problém neřešíme – nulová varianta

**ANALÝZA SWOT BUDE PŘEDMĚTEM CVIČENÍ 10.10.**

**- vložte matici SWOT do odevzdávárny, na cvičení budou vypracované analýzy prodiskutovány a poskytnuta zpětná vazba**