

TVORBA STRATEGIE

Hodnocení zdrojových dopadů, nastavení způsobu
hodnocení strategie: klíčové výkonové parametry
(KPIs), vizualizace strategie

CÍL

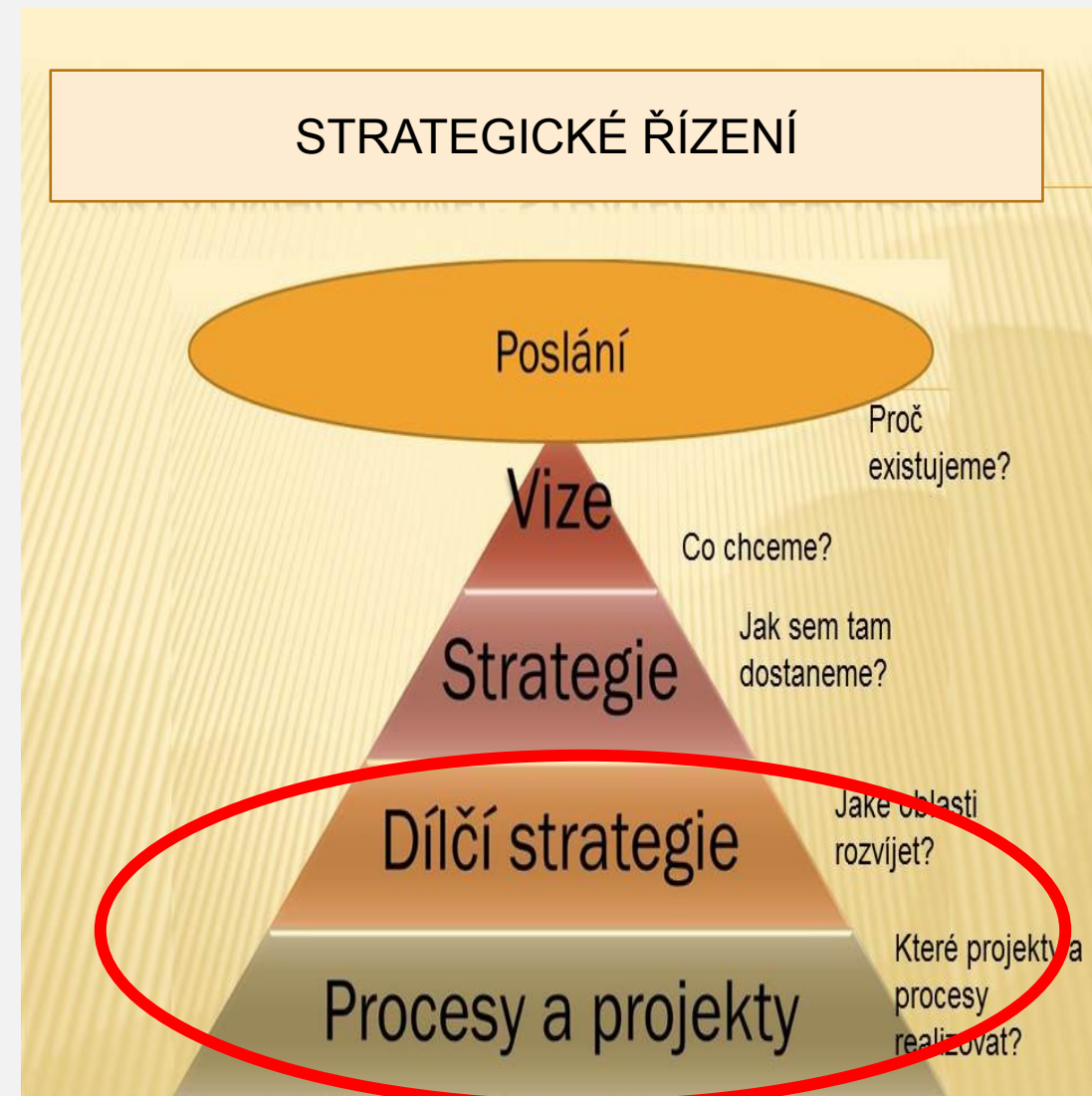
ÚVOD

1. OBJASNIT PŘÍSTUPY K HODNOCENÍ ZDROJOVÝCH DOPADŮ STRATEGIE
2. OBJASNIT PŘÍSTUPY K HODNOCENÍ STRATEGIE (KPIs)
3. OBJASNIT PŘÍSTUPY K VIZUALIZACI STRATEGIE

ZÁVĚR

UČEBNÍ OTÁZKY

- Jak lze hodnotit zdrojové dopady strategie?
- Jakým způsobem je možné nastavit podmínky pro průběžné hodnocení realizace strategie v čase?
- Jakým způsobem je možné vizualizovat strategii?



ÚVOD

HODNOCENÍ, KOREKCE

VNĚJŠÍ
PROSTŘEDÍ

POSLÁNÍ
VIZE

STRATEGIE
CÍLE

PLÁNOVÁNÍ
(AKCE, ZDROJE)

REALIZACE

VNITŘNÍ
PROSTŘEDÍ

KDE SE NACHÁZÍME?



PŘÍSTUPY K HODNOCENÍ
ZDROJOVÝCH DOPADŮ
STRATEGIE

STRATEGIE: ENDS, WAYS, MEANS

- Z POHLEDU MEANS (PROSTŘEDKŮ) SE JEDNÁ O HODNOCENÍ
- Finančních dopadů strategie
 - Předpoklad dostupných finančních prostředků – jedná se vstupy v podobě např. předpokládaných výdajů na obranu (2 % HDP dle zákona)
 - Odhad nákladů na realizaci jednotlivých cílů a opatření strategie
 - Odhad struktury financování např. v případě obrany hovoříme o ideálním poměru 50% mandatorních výdajů na personál, 30% na provoz, 20 % na investice
- Personálních dopadů strategie
 - Počet personálu, jeho struktura (vojáci, úředníci, technický personál), případně vyjádření i kvalitativních parametrů na personál (vzdělání, specializace, jazyky, bezpečnostní prověrky, ...)
- Materiální požadavky jsou vyjádřeny zpravidla již v navrhovaných opatřeních
- **Z pohledu zdrojů: Strategie vyjadřuje především dlouhodobé závazky organizace.**

PŘÍSTUP K ŘÍZENÍ ZDROJŮ

European Court of Auditors:

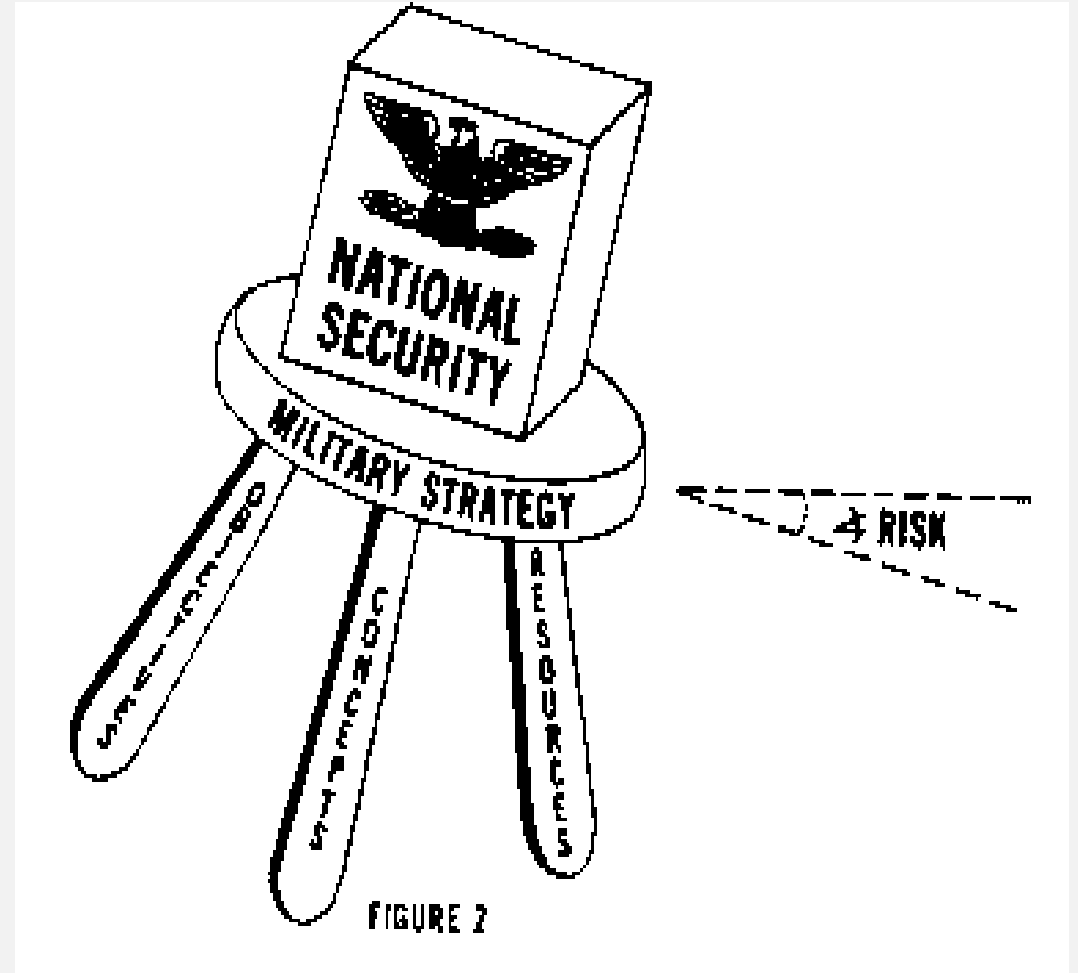
Každou veřejnou aktivitu lze bez ohledu na její povahu analyzovat jako soubor finančních, materiálních, lidských zdrojů uvolněných za účelem dosažení cílů se záměrem vyřešení určitých problémů.

Nesoulad mezi zdroji a cíli vytváří riziko!

Snížení cílů: Resource driven strategy

Zvýšení zdrojů: Threats driven strategy

Kombinace těchto přístupů.

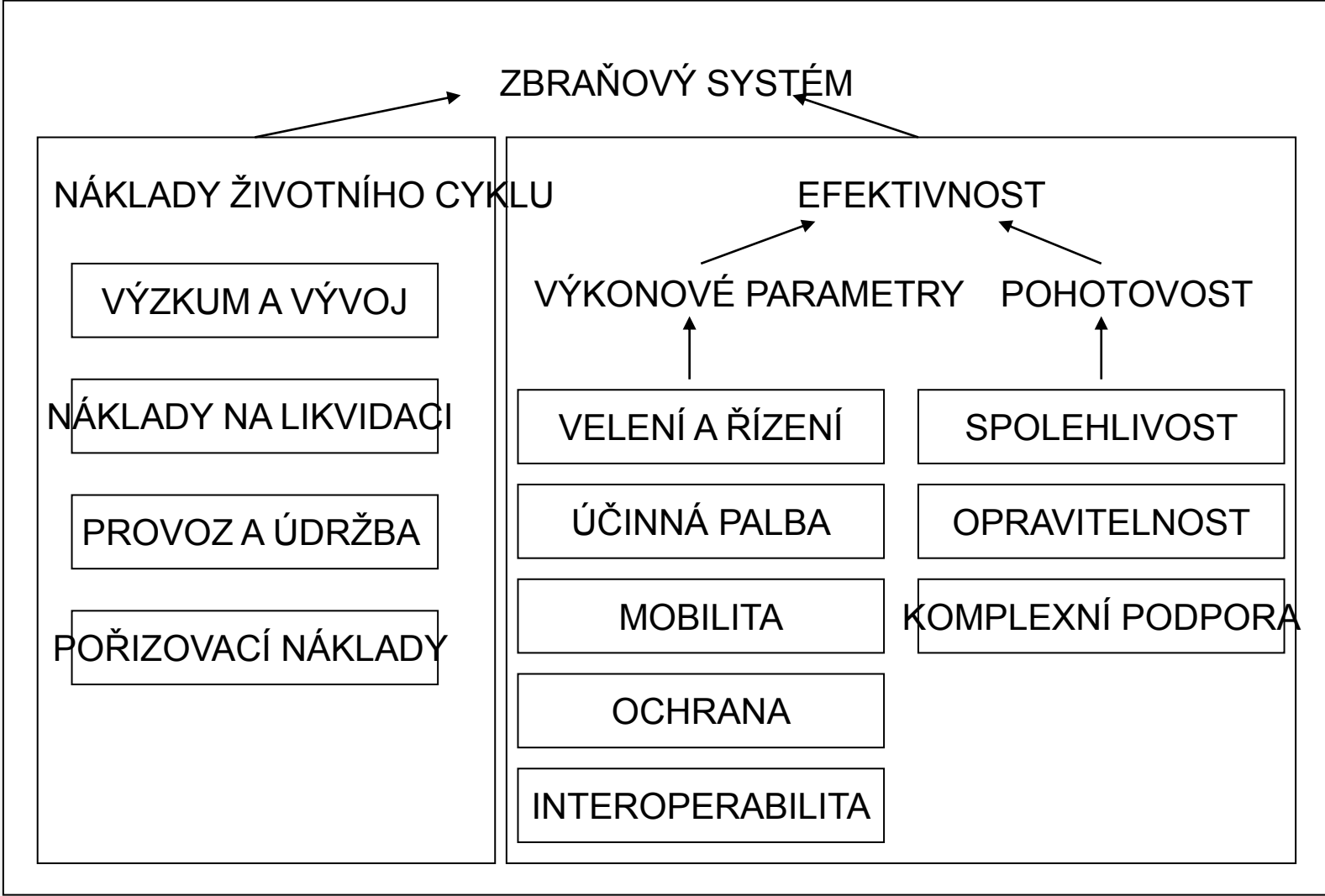


PŘÍSTUPY K ALOKACI ZDROJŮ

- Inkrementální navyšování nákladů na danou oblast
 - všem stejně přidáváno např. pokrytí inflace
 - všem stejně kráceno o XY % tzv. salámová metoda
- Zdroje alokovány na základě stanovených cílů a jejich rozpracování (threat driven strategy)
- Výše alokovaných zdrojů určuje strategii (resource driven strategy)
- Kombinace přístupů
- Zdroje alokovány na nejvyšší priority. Priority voleny na základě analýzy rizik!
Odpověď na otázku: Jaké dopady má chybějící nebo nedostatečná schopnost na plnění poslání organizace a jejich cílů.
- Rizika s největším negativním dopadem představují nejvyšší priority.

LCC

- $LCC = CP + COM + CO + CD$,
- $LCC = \frac{CP + COM + CO + CD}{t}$ /
- LCC - náklady životního cyklu,
- LCCs - měrné náklady životního cyklu,
- CP - náklady na pořízení,
- COM - náklady na údržbu,
- CO - náklady na provoz,
- CD - náklady na likvidaci,
- t - doba provozu (životnosti) vozidla.



PŘÍSTUPY K HODNOCENÍ STRATEGIE

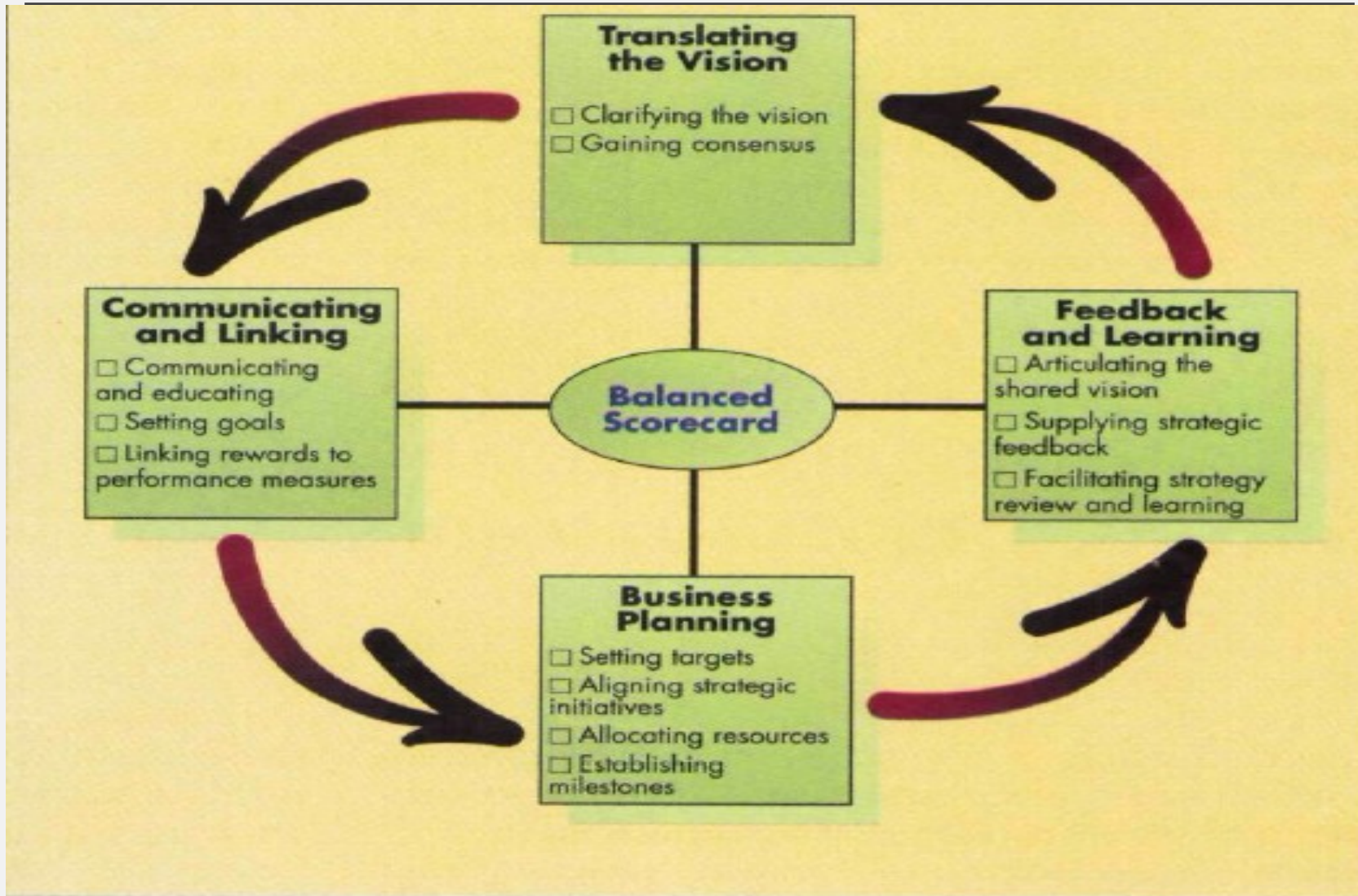
Měření výkonnosti organizace:

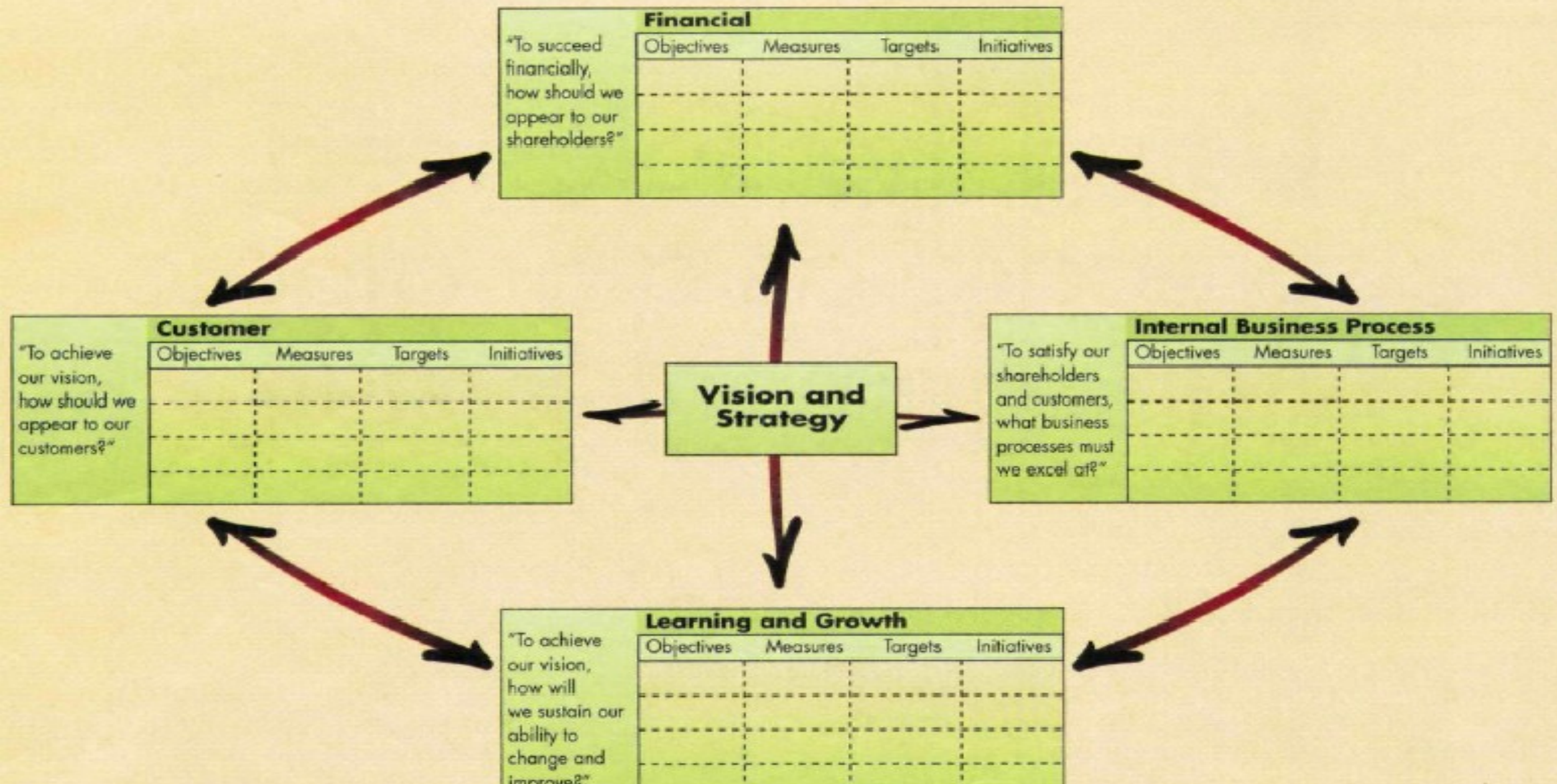
- je základním předpokladem pro naplňování strategie (cílů);
- zvyšuje atraktivnost plánování u strategického managementu;
- sjednocuje úsilí všech pracovníků;
- podněcuje iniciativu (motivuje);
- vyvozuje odpovědnost;
- umožňuje přijímání korekcí.

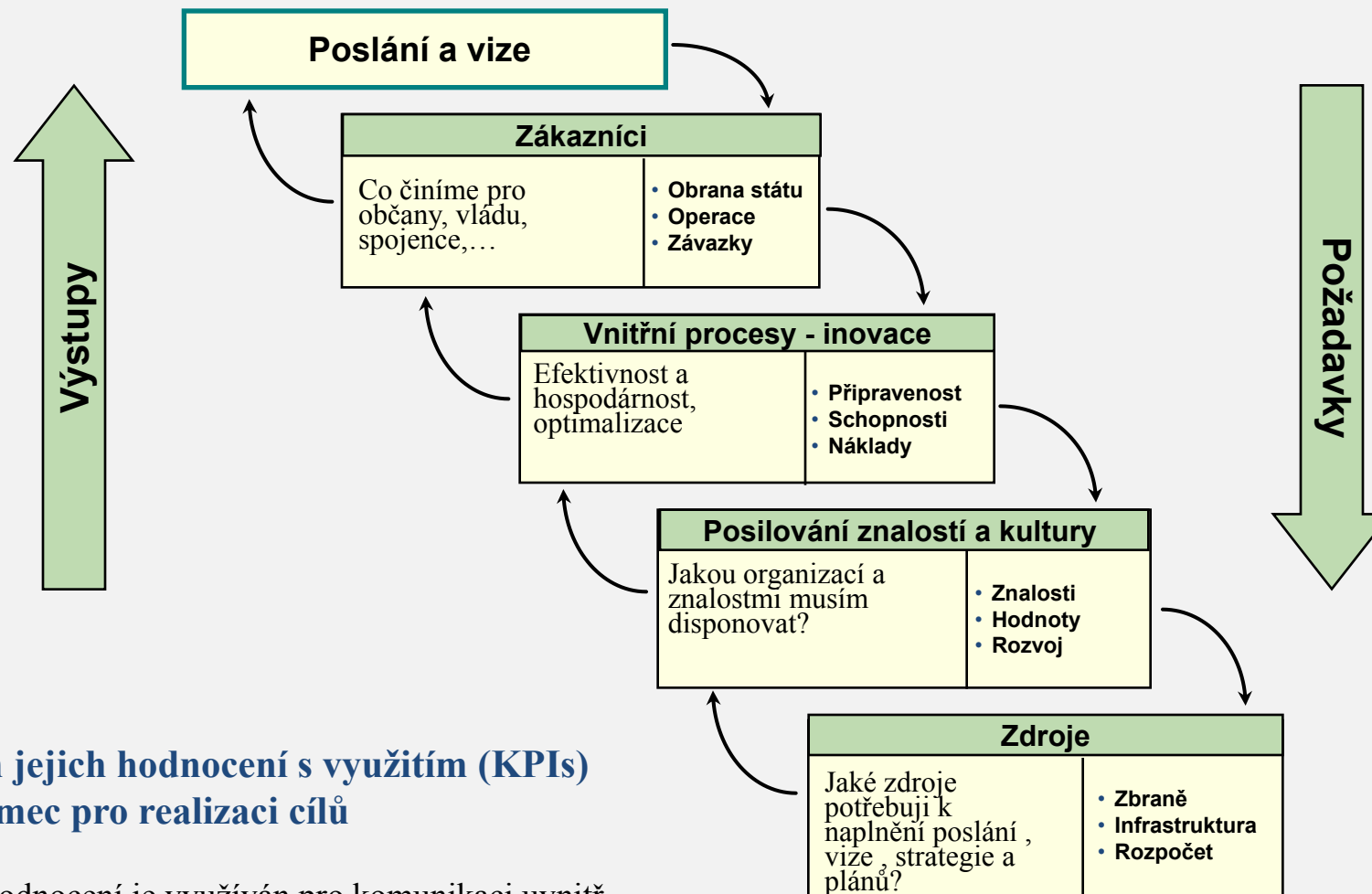
**CO JE MĚŘITELNÉ,
JE I ŘÍDITELNÉ.**

BALANCED SCORE CARD

- Nástroj pro hodnocení výkonnosti organizace.
- Umožňuje provázat vizi a cíle organizace s klíčovými ukazateli výkonnosti (Key Performance Indicators – KPIs).
- Umožňuje udržet přehled o dopadech realizovaných opatření na organizaci.
- Hodnocení výkonnosti po oblastech:
 - finanční (ve veřejném sektoru se jedná např. schopnost vyčerpat alokované prostředky, či udržení jejich racionální vnitřní struktury),
 - Zákaznická (např. stupeň připravenosti OS, objasnění kriminality, počet uzdravených pacientů apod.)
 - vnitřní procesy (zlepšování procesů např. zkrácení času na akvizici, snížení počtu administrativních pracovníků, ...)
 - učení a rozvoj organizace (modernizace technického vybavení, výstavba infrastruktury, vzdělanost a schopnosti personálu, počet pracovníků).
- Vyhodnocování vyžaduje jednoduchý ale komplexní sběr dat s využitím provázaných IS.
- Jaké KPIs jsou vhodné pro měření vaší strategie?



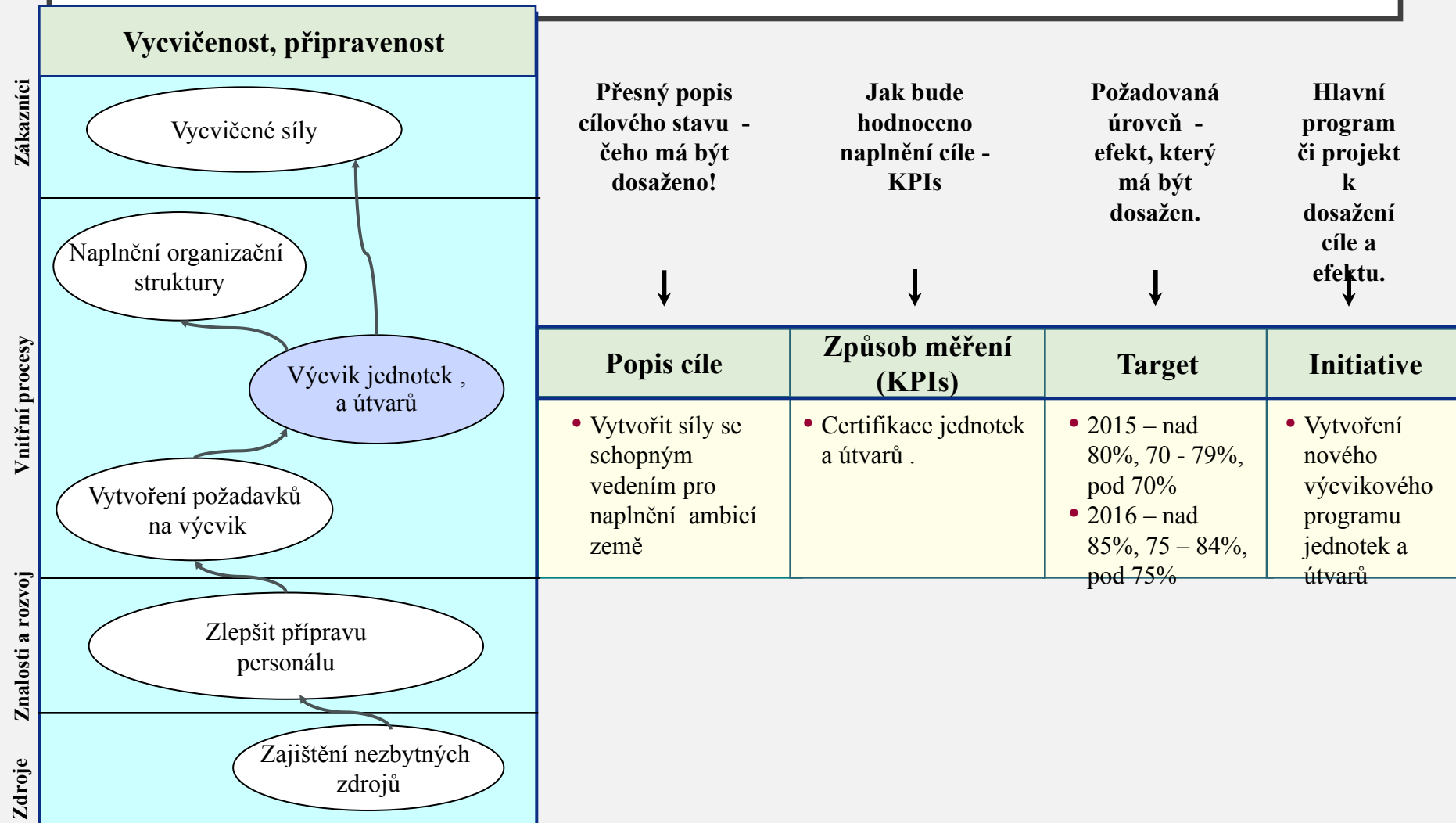




Cíle a systém jejich hodnocení s využitím (KPIs) poskytuje rámec pro realizaci cílů

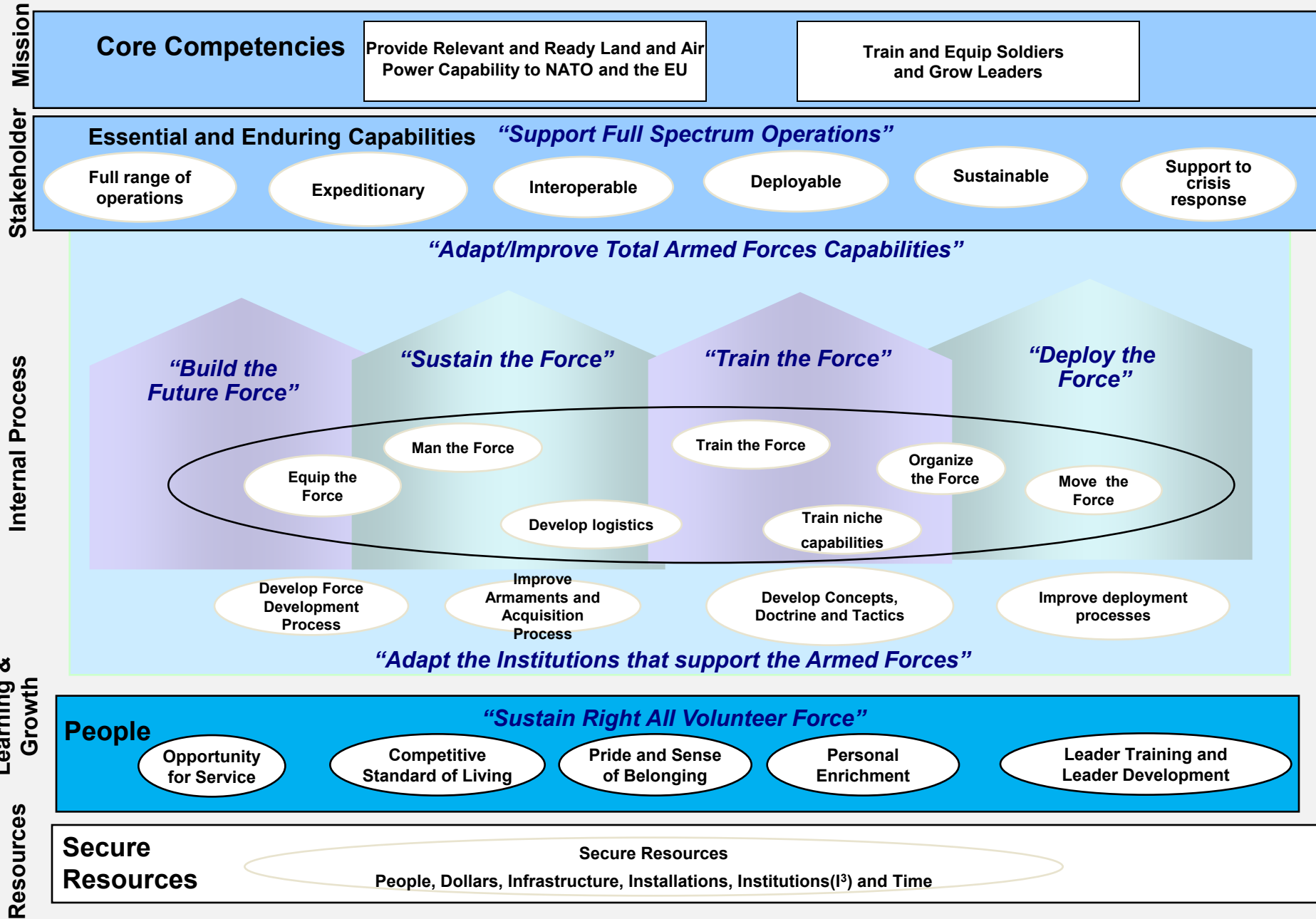
- Systém hodnocení je využíván pro komunikaci uvnitř organizace, nikoli pouze ke kontrole!
- Oblasti zájmu jsou vzájemně provázány!

PŘÍKLAD - STRATEGICKÁ MAPA



Strategická mapa

Provázaná struktura strategických cílů k naplnění poslání a vize organizace

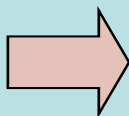


PŘÍSTUPY K VIZUALIZACI STRATEGIE

VIZUALIZACE STRATEGIE

- Statická vizualizace
 - Smyslem je přehledně vyjádřit celkovou podstatu strategie
 - Zpravidla: vizi, cíle, opatření a rizika
- Dynamická vizualizace
 - Smyslem je vyjádřit realizaci strategie v čase
 - Využíváme tzv. operační design nebo jakoukoli formu harmonogramu
 - Vyjadřujeme např. Lines of Effort or Lines od Development v podobě jednotlivých cílů, v čase jsou pak po cílech vyjádřena jednotlivá opatření. Veškeré úsilí pak směřuje k dosažení stanovené vize.
 - Důležité je udržet přehlednost a nezatížit vizualizaci strategie nepodstatnými věcmi!

Analýza
a
prognóza

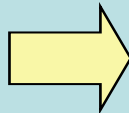


Politické zadání

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

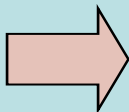
Hlavní projekty rozvoje schopností: bojové jednotky, jednotky bojové podpory a bojového zabezpečení

Naznačení dalšího směřování rozvoje PozS za horizontem roku 2025

Předpokládané přetrvávající nedostatky

Reakce na demografický a technologický vývoj

Analýza

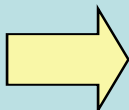


Standardy životního cyklu

Systemové nastavení

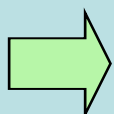
Životní cyklus VTM
– reálný stav

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.

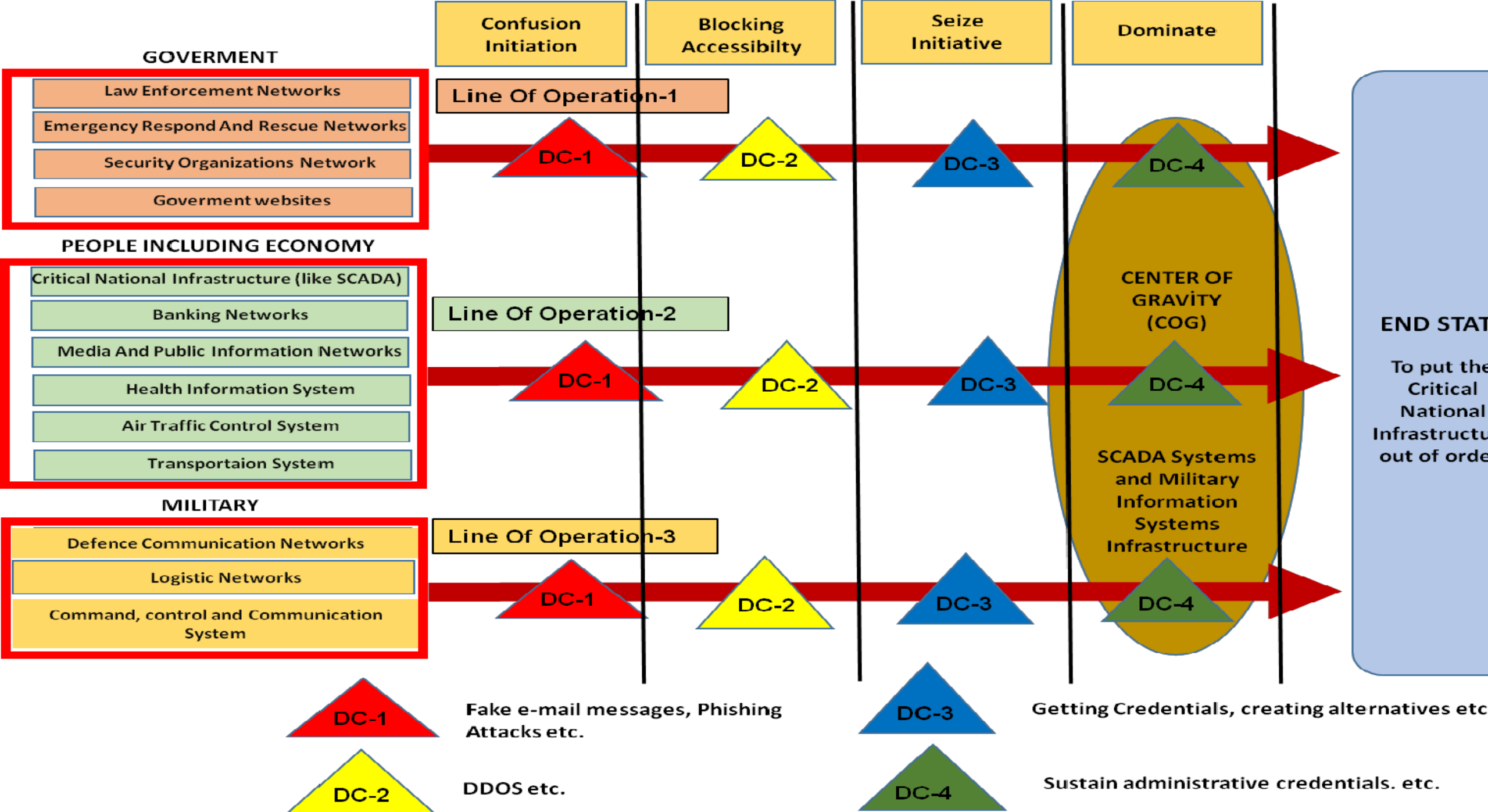
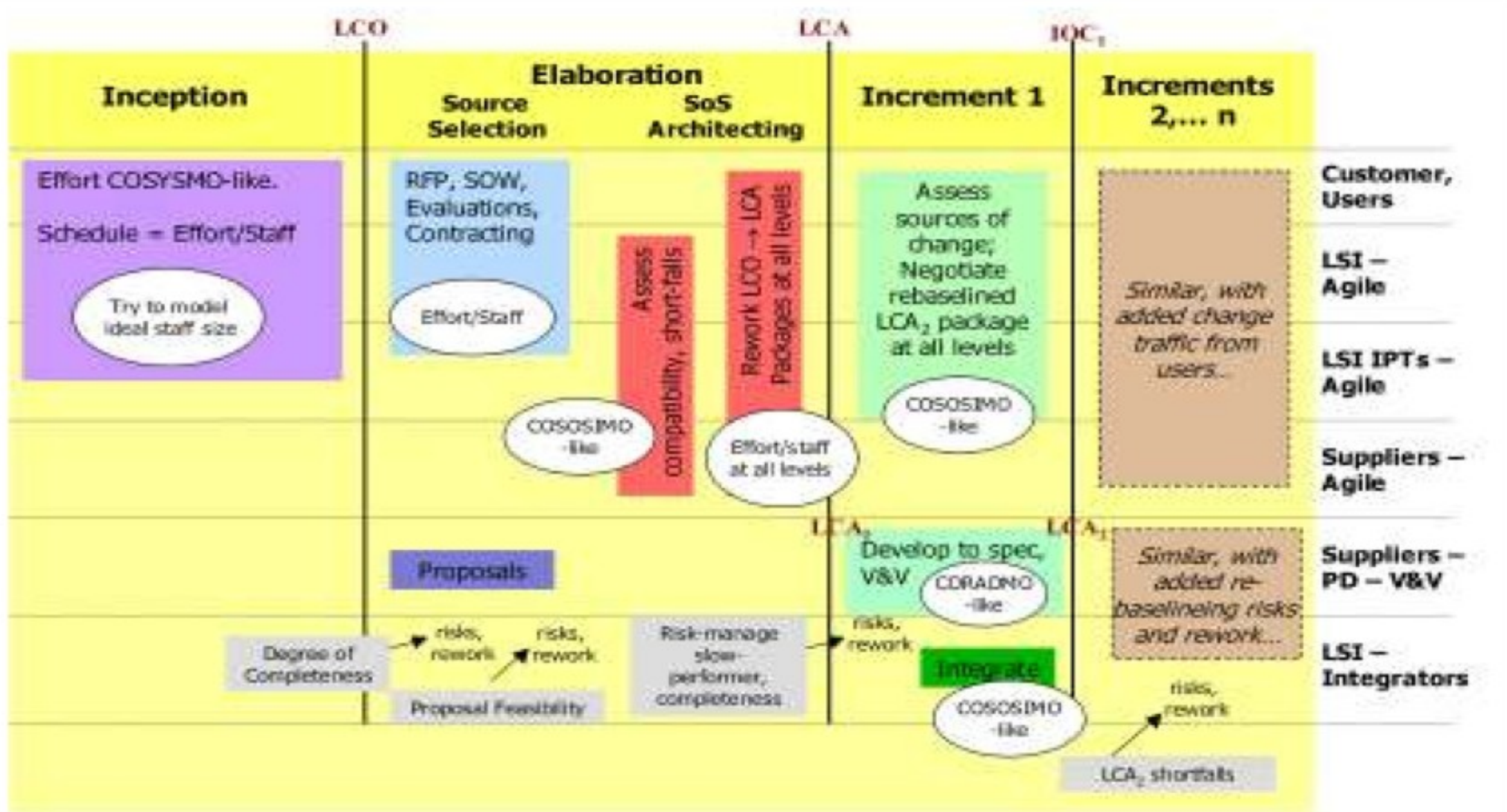


Figure 3: A Sample Cognitive Map of Cyber Operational Design.

		2021-22	2022-23	2023-24
MILESTONES		Integrated nutrient limits and mitigations established		Limits account for stream DO and marine benthic lags and legacies
River	Catchment	SWAT model setup	SWAT mitigations and climate change Mitigation economics	
	Upper river	Calibrate Toenepi DO model	Upscale upper river model	
	Lower river			Lower river TufLOW-Delwaq model
Marine		Calibrate ROMS Chl and DO model Sensitivity analysis Water quality criteria	Benthic health model Benthic Enrichment Model	
Integrated management application			Integrated Nutrient limits	River DO incorporated into limits Marine benthos incorporated
Dissemination and liaison			WRC secondment	
		Paper on sensitivity		Paper on integrated analysis
		ModSim conference	Freshwater sciences	Freshwater sciences
		RC.MfE showcase	RC.MfE showcase	RC.MfE showcase
		Iwi Liaison	Iwi Liaison	Iwi Liaison



ZÁVĚR

ZÁVĚR

- STRATEGIE BY M2LA BÝT REALISTICKÝ ZÁKLAD (rovnováha mezi zdroji a cíli, opatřeními)
- MĚŘENÍ VÝKONOSTI VYTVÁŘÍ PŘEDPOKLAD PRO ÚSPĚŠNOU REALIZACI STRATEGIE (BSC je vhodný nástroj pro komplexní hodnocení strategie)
- VIZUALIZACE STRATEGIE POSKYTUJE KOMPLEXNÍ POHLED NA VIZI, POSLÁNÍ, CÍLE A ZPŮSOB JEJICH DOSAŽENÍ (důležité je vyjádření dynamiky realizace opatření a cílů v čase)

ÚKOLY

- **Zpracovat do případové studie úvahu ke zdrojovým dopadům strategie, nastavit měřitelné parametry s využitím BSC a vyjádřit strategii ve statické i dynamické podobě.**
- **Poslední verzi případové studie vložit do odevzdavárny 3.12. do 16:00. Zpětná vazba bude poskytnuta na cvičení 3.12.**