

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, strategické adaptace, strategického plánování nebo operačního plánování?
- 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?
- Jaké jsou k dispozici zdroje 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

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

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

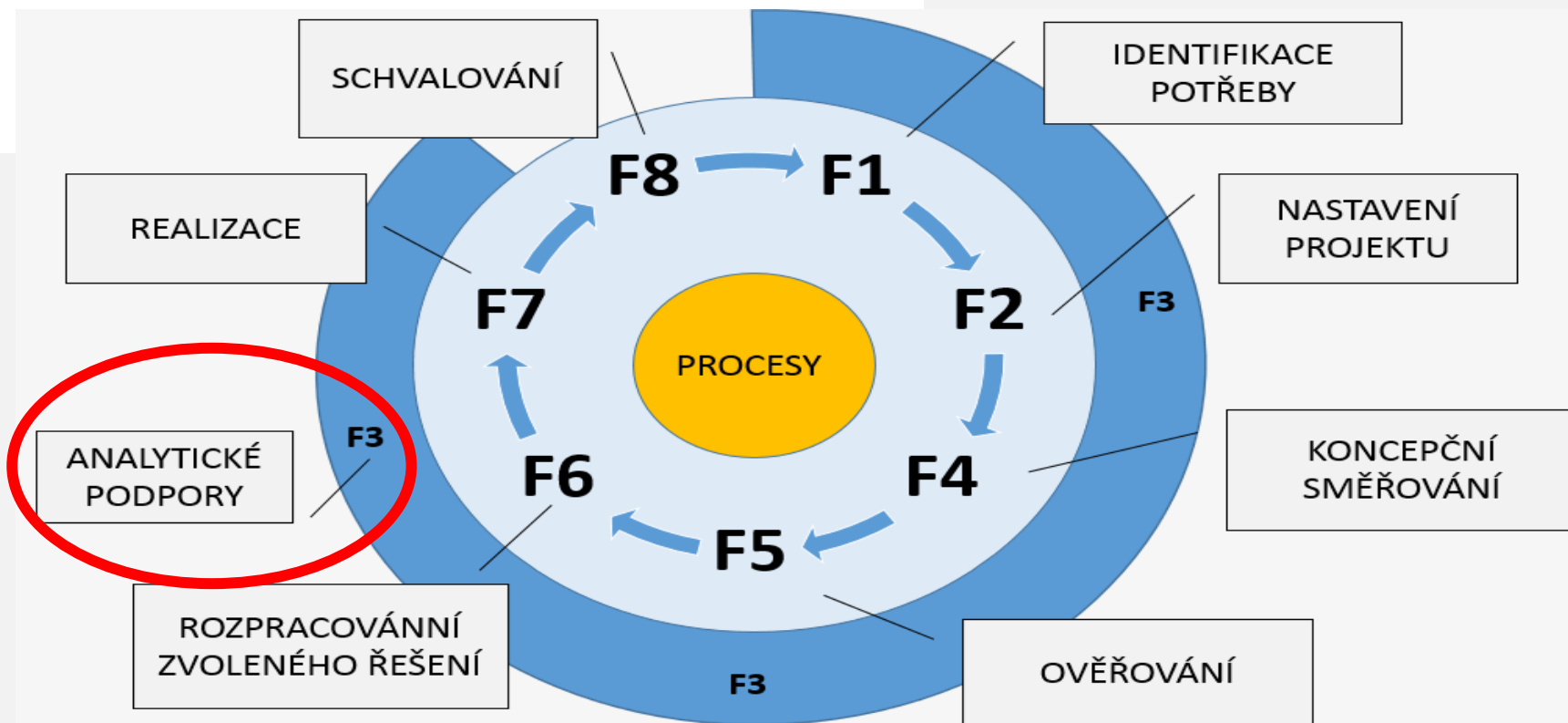
6. Nastavení implementace, financování a vyhodnocování strategie

7. Schvalování strategie

Schválení strategie

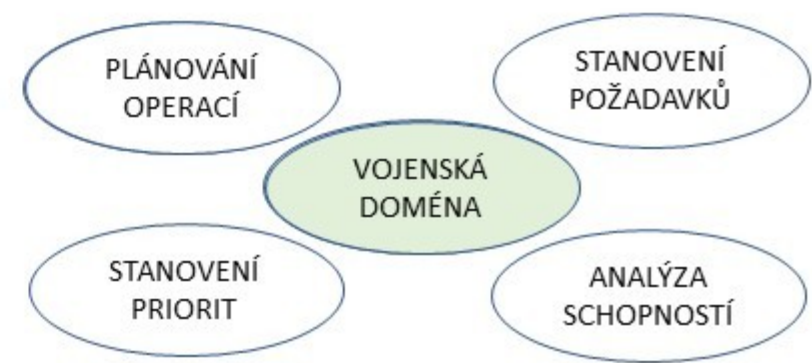
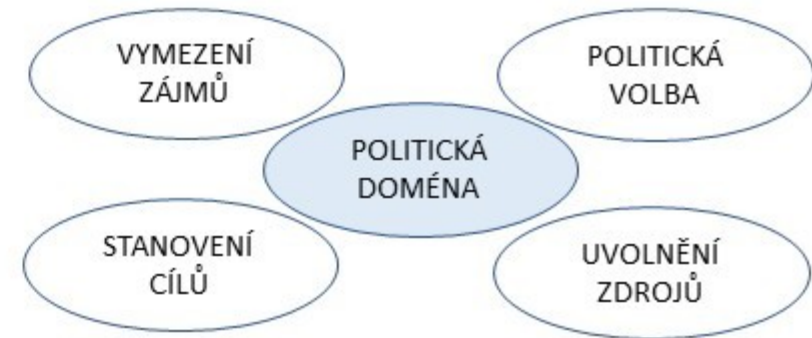
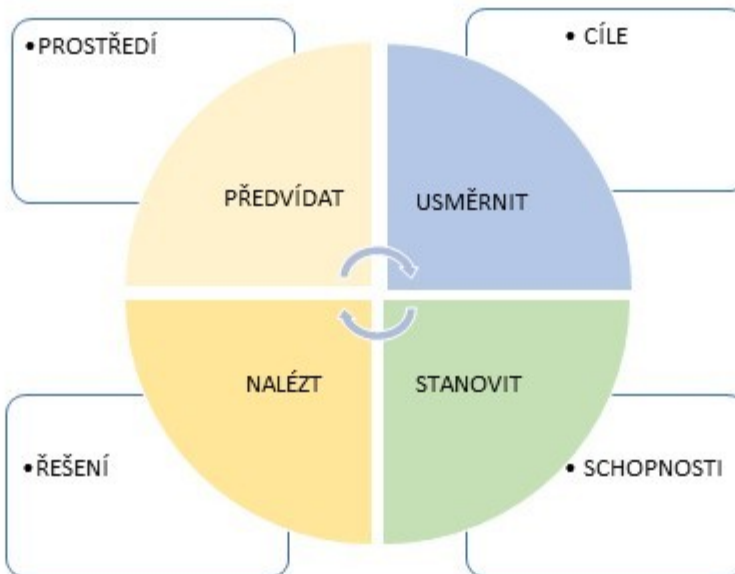
Rozhodnutí o variantách opatření

KDE SE NACHÁZÍME?



MODEL STRATEGICKÉ ADAPTACE

KDE SE NACHÁZÍME?



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

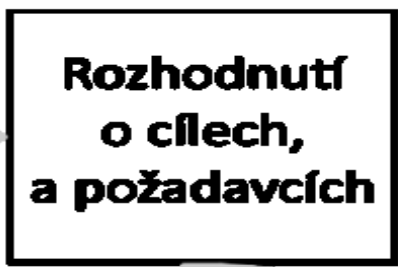
Zpravodajství,
strat. studie,
zkušenosti



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

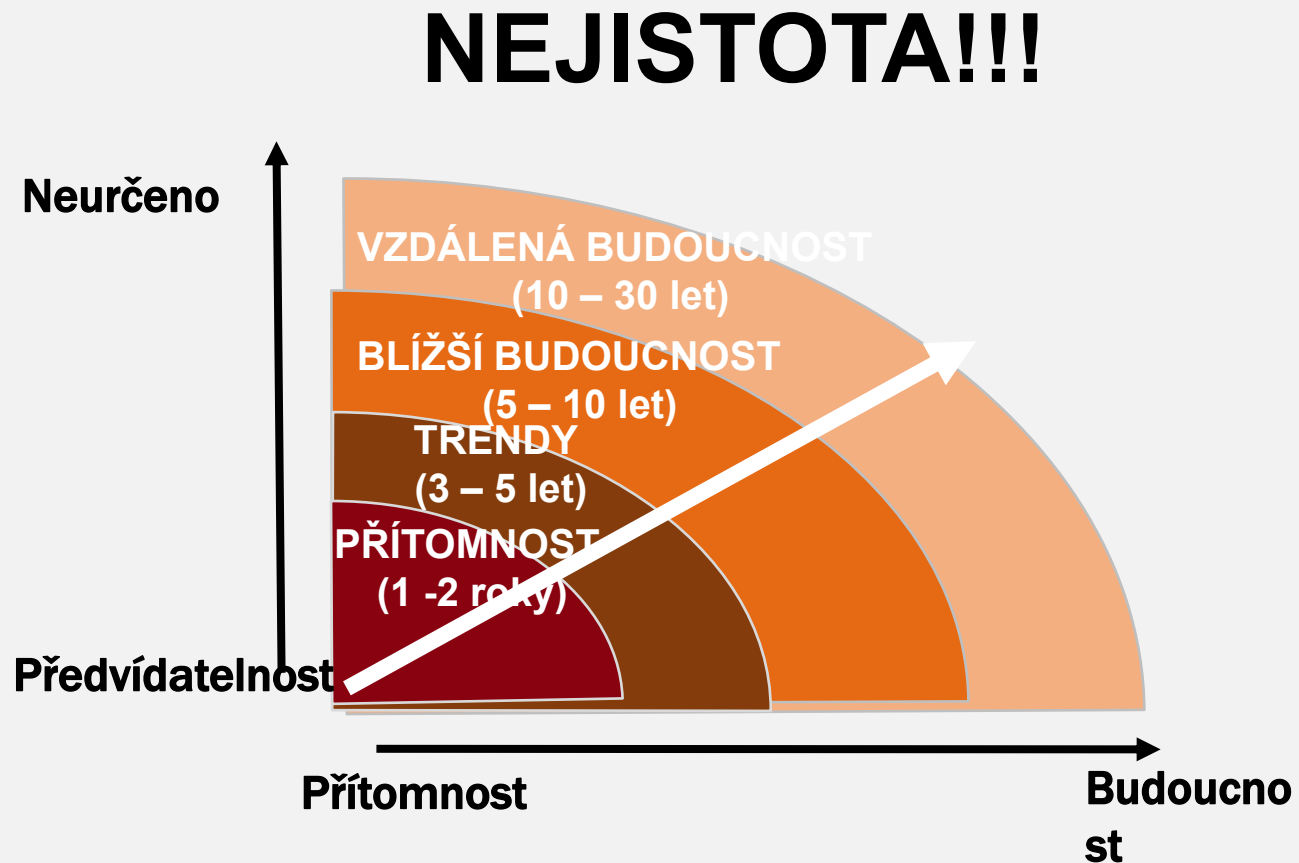
- Hodnocení prostředí je základním prvkem rozhodování
- Napomáhá stanovit cílový stav, úkoly a požadované účinky aktivit.
- Poskytuje zpětnou vazbu pro úpravu plánů a hodnocení úspěchu strategie.
- Umožňuje vyhodnotit odchylku mezi dosaženým a očekávaným cílovým stavem (vymezeno vizí a cílovými stavy).

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

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

STRATEGICKÁ ANALÝZA : ZDROJE INFORMACÍ

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)
- **Strategické analýzy výzkumných organizací**
- **Predikce významných společností např. SHELL**
- **Strategické analýzy mezinárodních organizací např. NATO**
- **Zpravodajské hodnotící zprávy**

HODNOCENÍ VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

- KDE SE NACHÁZÍME?
- PROČ SE TAM NACHÁZÍME? (PŘÍČINY)
- CO TO PRO NÁS ZNAMENÁ? (DŮSLEDKY - RIZIKA)
- **Exekutivní zprávy např. Zpráva o zajišťování bezpečnosti nebo obrany**
- **Audity např. Audit národní bezpečnosti**
- **Kontrolní zprávy Nejvyššího kontrolního úřadu**
- **Hodnotící zprávy mezinárodních organizací např. Hodnocení obranných plánů NATO, nebo CARD pro EU**
- **Mezinárodní indexy a databáze výzkumných institucí např. SIPRI, SSI**

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 silící 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

ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Obecně se při hodnocení charakteristik vnějšího prostředí v oblasti bezpečnosti a obrany zaměřujeme na:

1. Analýzu a predikci bezpečnostních hrozeb
 - krizové regiony (státní i nestátní aktéry), mezinárodní obchod, strategické zdroje surovin, vývoj životního prostředí, krizová infrastruktura;
2. Analýzu a predikci vývoje zdrojů 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

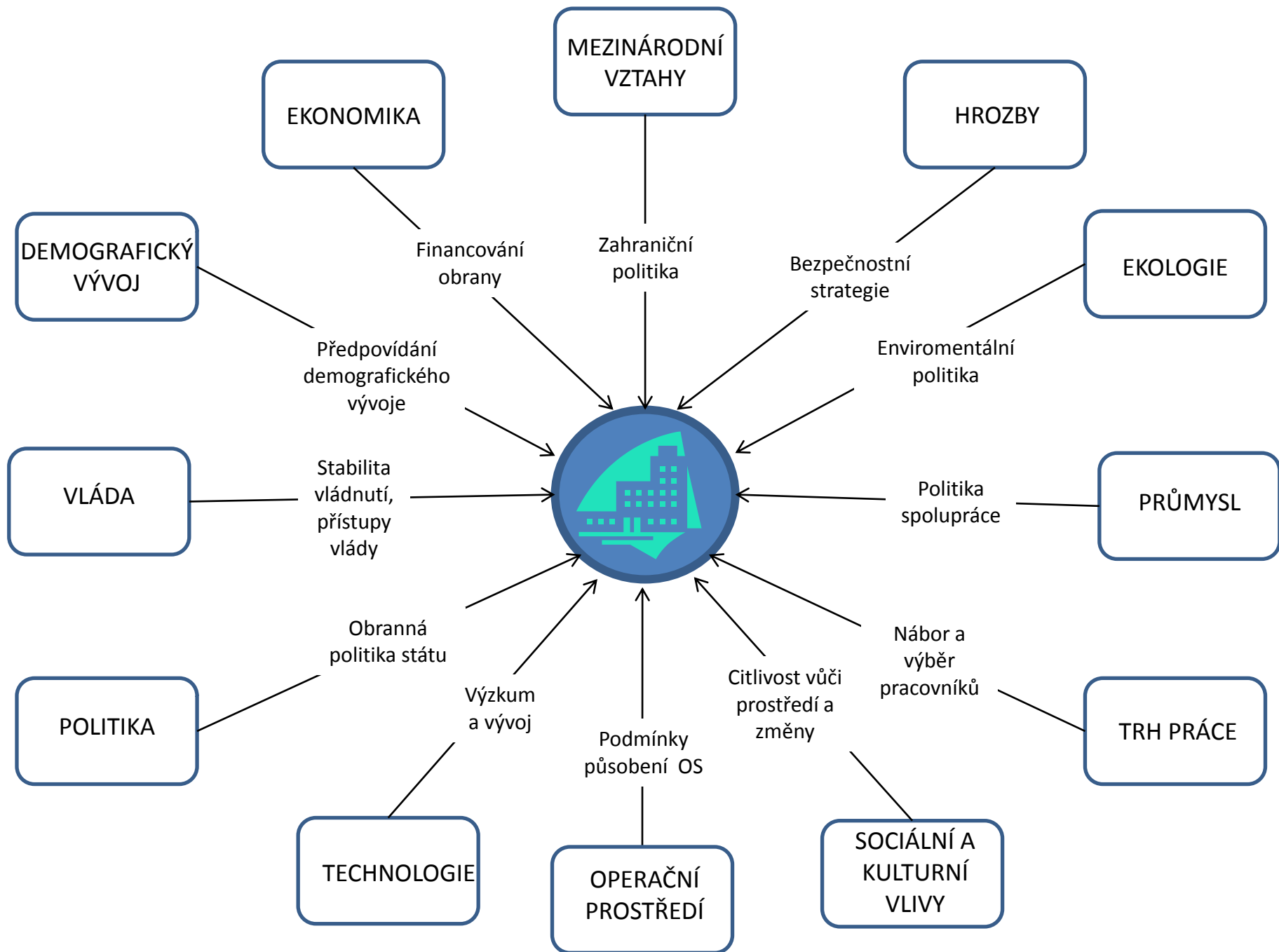
- **Politické**, tj. existující a potenciální působení politických vlivů: hodnocení politické stability, politický postoj hodnocení externích vztahů nebo politický vliv různých skupin.
- **Ekonomické**, tj. působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky: základní hodnocení makroekonomické situace, 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 kromě předcházejících charakteristik (PE|ST|LE) i charakteristiky vojenské (M - *Military*)
- Hodnocena je bojeschopnost 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, využitím průzkumných prostředků včetně kosmického prostoru,
- Stav a schopností balistických raket zasáhnout území Aliance,
- Možností použití konvenčních i jaderných hlavic,
- Vlastnictví 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*) popisuje stav dopravní infrastruktury (železnice, letiště, přístavy, pozemní komunikace), stav telekomunikačního systému a rozložení měst a obcí.
- Informace (*Information*) jsou analyzovány podle schopnosti působení televizního a rozhlasového vysílání a vydávaných médií ve státě protivníka, dostupnosti internetu a jeho případné státní cenzury či možnosti medializace nastávající krize ve prospěch vlády.
 - Pro tvorbu scénářů (generických a specifických plánovacích situací) možného použití ozbrojených sil je těchto 5 oblastí dále rozšiřováno o další dvě oblasti umožňující zpřesnění této analýzy.
- 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*) jako rozhodující prvek pro předpokládanou reakční dobu a délku vojenské operace při tvorbě scénáře (plánovací situace). Reakční doba se dle charakteru ohrožení významně různí. Při ochraně vzdušného prostoru se jedná o minuty, při reakci na krizovou situaci to mohou být dny až týdny, při obraně státu může být reakční doba spojená s nárůstem sil týdny až měsíce. Obecně se varovací a reakční doba zkracují a vyvolávají potřebu po připravených silách.



PŘÍKLADY HODNOCENÍ VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ: NATO




STRATEGIC
FORESIGHT
ANALYSIS

2017 REPORT



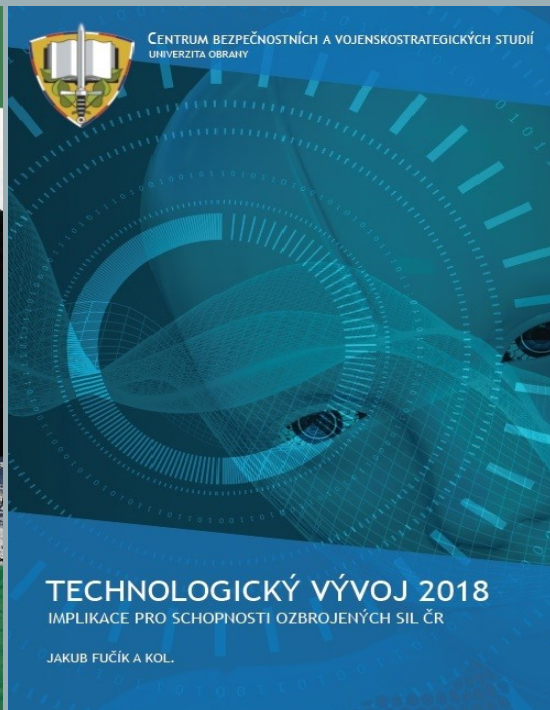
FRAMEWORK
FOR FUTURE
ALLIANCE
OPERATIONS

2018 REPORT

INSTABILITY SITUATIONS

- **WMD/E Use**
- **Conventional War**
- **Escalatory Use of Force**
- **Hybrid War**
- **Unconventional War**
- **Global Commons Disruption**
- **Critical Infrastructure Attack**
- **Cyberattack**
- **Governance Challenges**
- **Endangerment of Civilian Populations**
- **Pandemic Disease**
- **Natural/Man-made Disasters**

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

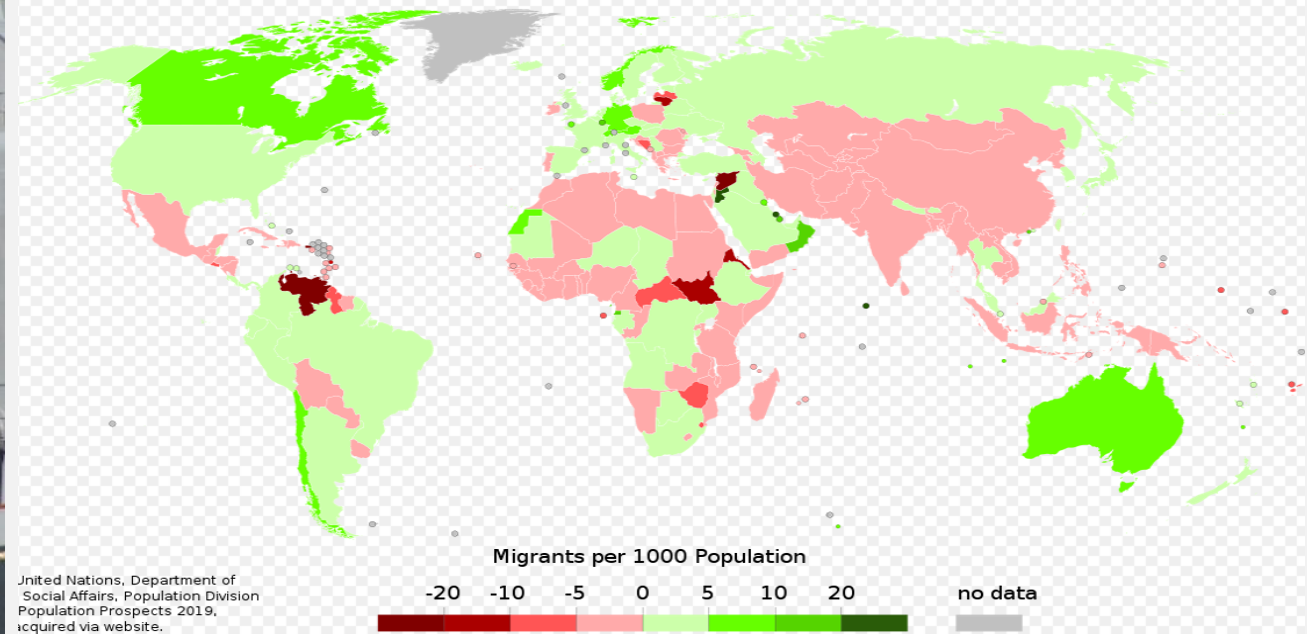


POLICY IMPLICATIONS DOPADY NA SCHOPNOSTI OZBROJENÝCH SIL

- 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



Annual Net Migration Rate 2015-2020



Nassim Nicholas Taleb

ČERNÁ LABUŤ

Následky vysoce nepravděpodobných událostí



„Kniha, která změnila moderní myšlení.“



BEZPEČNOSTNÍ PROSTŘEDÍ VUCA

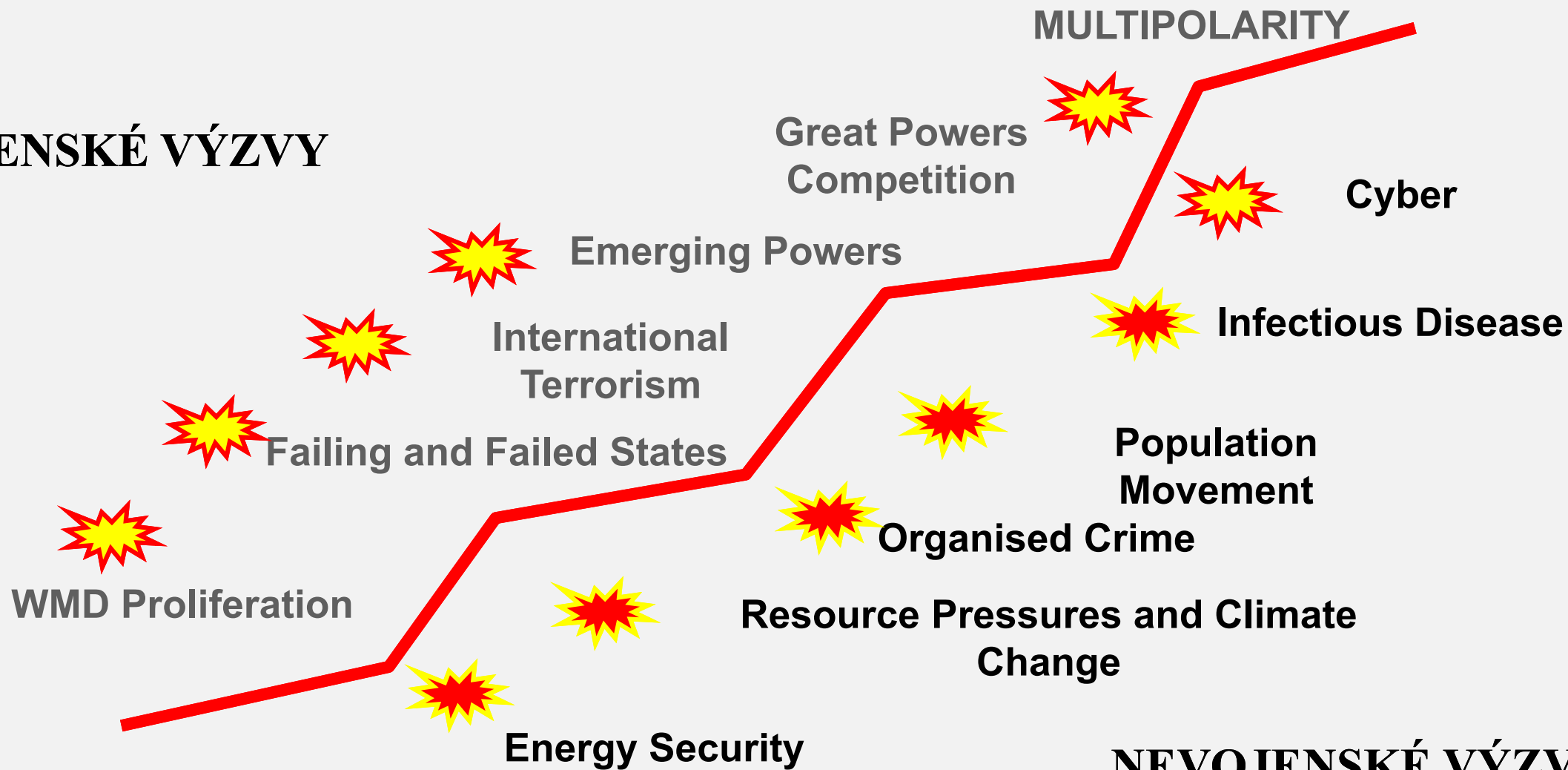
- **Volatile (nestabilní, proměnlivé)**
- **Uncertain (nejisté)**
- **Complex (komplexní)**
- **Ambiguous (nejednoznačné)**

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 její atraktivity dopadu a pravděpodobnosti jejího vzniku.**
- Čím vyšší je úroveň přínosu tím má 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

Hlavní oblasti schopností:

Funkční oblasti popisu schopností: DOTMLPFI

F
U
N
K
Č
N
Í

O
B
L
A
S
T
I

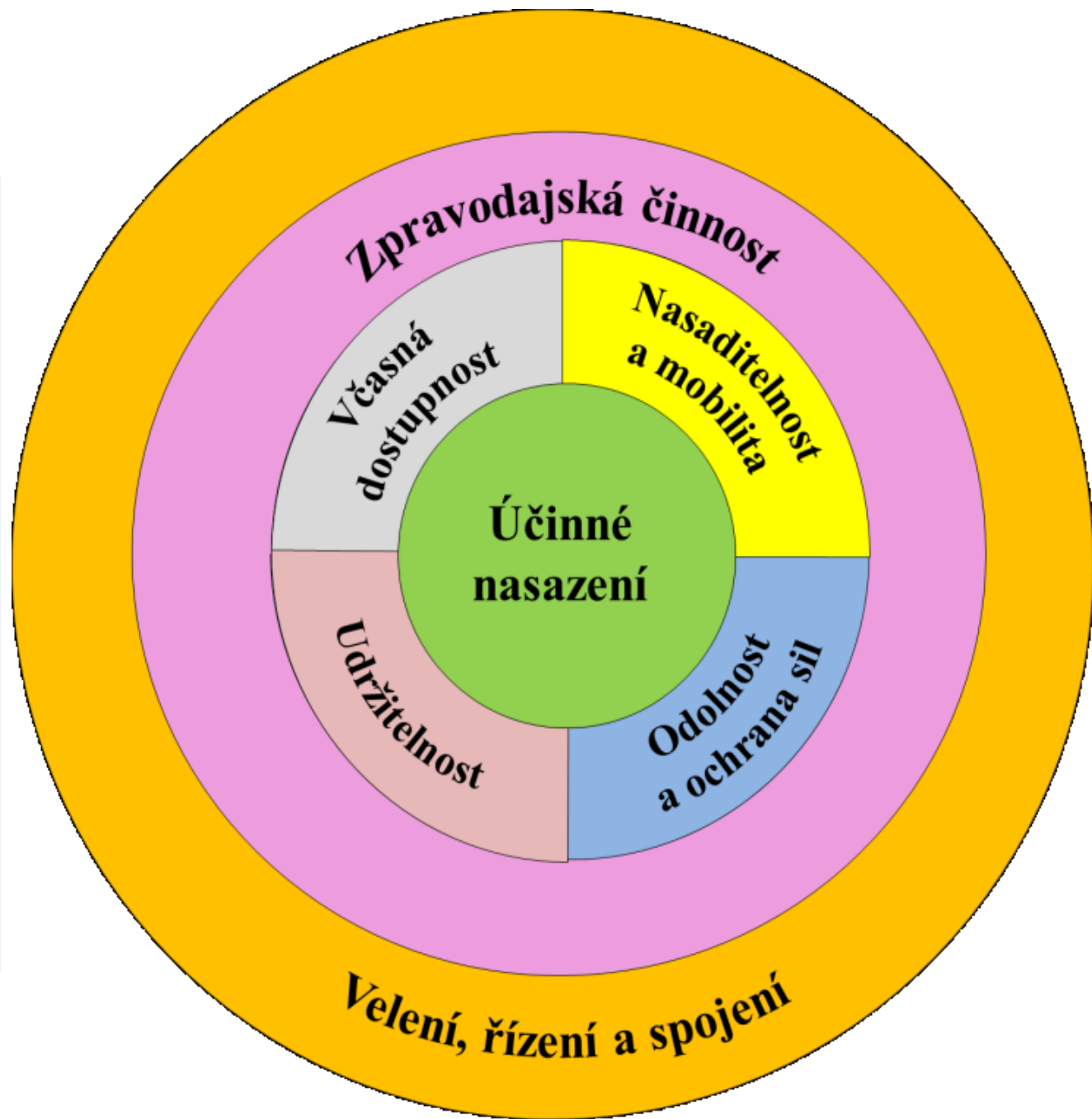
Česká republika	Kanada	Austrálie
D - Doktríny Doctrines	P - Personnel, Leadership and Individual Training	Personnel Leadership and Individual Training
O - Organizace Organization	R - Research and Development, Operational Research	Organization
T - Výcvik Training	I - Infrastructure and Environment	Collective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

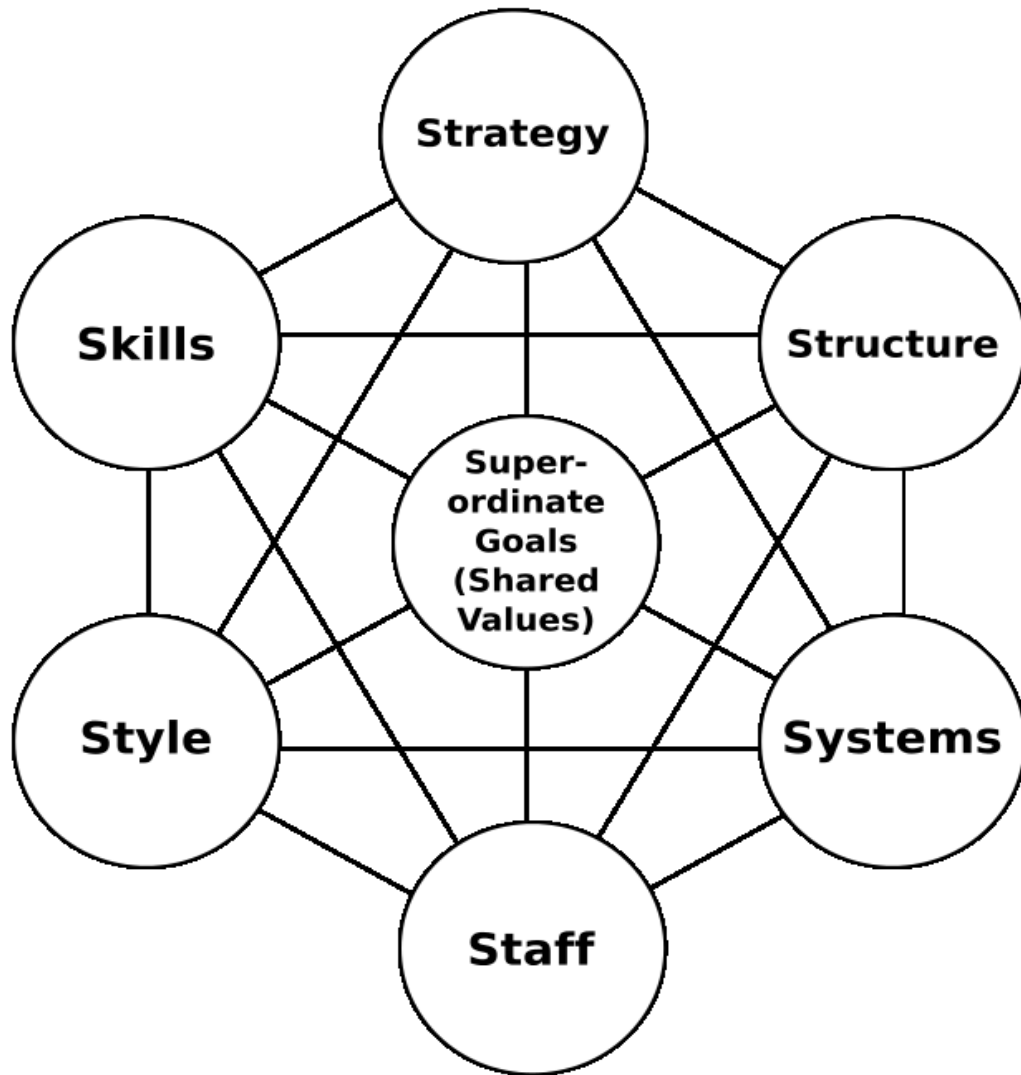
HLAVNÍ OBLASTI SCHOPNOSTÍ (MAIN CAPABILITY AREAS – MCA)

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)	Technologické 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

Část a –
vnitřní
faktory

Slabé stránky W

- 1.
- 2.
- 3.
- atd.

Silné stránky S

- 1.
- 2.
- 3.
- atd

Část b2 –
varianty
strategií v
rámci
jednoho
kvadrantu

Příležitosti O

- 1.
- 2.
- 3.
- atd

WO strategie
HLEDÁNÍ

Např.
W1,2,4/O2,3
W3,4,6/O15
W5,6/O2

SO strategie
VYUŽITÍ

Např. S2,3/O1,2
S1/O3,4,5
S5,6/O1,3

Část b1 –
kvadranty s
alternativa-
mi strategií

Hrozby T

- 1.
- 2.
- 3.
- atd

WT strategie
VYHÝBÁNÍ

Např.
W2,3,5/T2,3
W1,6/T1
W3,4/T4,5,6

ST strategie
KONFRONTACE

Např.
S1,2,4/T2,3
S3,5/O1
S6/O3,4,5

Část a –
vnější
faktory

TVORBA ALTERNATIVNÍCH STRATEGIÍ

Každý kvadrant matice SWOT představuje jednu z možných strategií.

- **WO strategie** (hledání) je zaměřena na překonání (odstranění) slabých stránek využitím příležitostí. Pro realizaci těchto strategií bývá příznačné, že vyžadují získávání dalších zdrojů pro využití příležitostí.
- **SO strategie** (využití) využívá silné stránky ke zhodnocení příležitostí. Strategie vymezuje žádoucí stav, ke kterému organizace směřuje. Je základem pro definování vize a cílů.
- **WT strategie** (vyhýbání) je zaměřená na odstranění (překonání) slabých stránek a vyhnutí se hrozbám. Jde o "boj o přežití". Strategie je zásadní pro zachování základních funkcí organizace pro naplnění jejího poslání.
- **ST strategie** (konfrontace) se uplatňují v případě, kdy je organizace dostatečně silná na přímou konfrontaci s hrozbami.

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).

ÚKOLY DO DALŠÍCH DVOU TÝDNŮ

- ZALOŽIT V KANÁLU TÝMU PŘÍPADOVOU STUDII
- VYPRACOVAT :
 1. **Úvod (10%):** základné informácie o stratégii a kontexte jej vzniku, účel, cieľové publikum, príbuzné dokumenty (prienik, hierarchia)
 2. **Analytická časť (20%):** národný záujem v tejto oblasti, definícia problému, analýza prostredia, dopady pokud problém neřešíme

ANALÝZA SWOT BUDE PŘEDMĚTEM CVIČENÍ 12.10. (Mgr. Lalkovic)

- **Strategická časť (40%):** vymezení dlouhodobé vize, cílů, způsob realizace, zdroje.
- **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.

STRATEGIC FORESIGHT – FUTURES STUDIES

*(DOPORUČENÁ PŘÍPADOVÁ STUDIE –
ALTERNATIVNÍ PŘÍSTUP K HODNOCENÍ
PROSTŘEDÍ)*

SCÉNÁŘE – PŘÍPADOVÁ STUDIE

SUDAN 2020

METHODOLOGY

The scenarios were created in a three-step process (the Shell scenario methodology):

1. First, the **time-setting horizon** had to be set. The year 2020 was chosen because it allows sufficiently differentiated futures to fully develop but is close enough to keep the scenarios relevant to today's policy planning. By the time the first traits of the scenarios have developed, these can be monitored and current policies potentially adjusted.
2. The second step was to identify which developments are very likely to happen ('probabilities') TRENDS, and which developments are uncertain ('uncertainties').
 - The **uncertainties** determine the differences between different scenarios
 - The **probabilities (trends)** determine what they have in common.
3. The third step was identifying key uncertainties that form the basis for the scenarios, followed by the actual designing of the scenarios.

The uncertainties and probabilities are equally important for the scenarios.

Wrong assumptions about the probabilities (trends, predetermined elements) may lead to criticism that the scenarios are unrealistic.

PROBABILITIES – TRENDS – PREDETERMINED ELEMENTS

- The country will still be landlocked and very likely still underdeveloped;
- Structural change will take time, beyond the scenarios' five-year horizon;
- It is very probable that infrastructure will still be very limited in five years' time;
- Given that it covers an area of 644,329 sq. km, roughly the size of France, and is lacking all aspects of physical infrastructure, large parts of the country will remain isolated and inaccessible for up to six months of the year (rainy season and poor road conditions).
- Water and sanitary infrastructure will remain very limited – currently 80% of the population has no access to a toilet – so diseases will likely continue to spread easily.
- Despite the country's vast untapped resources, economy will remain largely undeveloped, and will still depend on oil production and subsistence agriculture, while most consumer products will still need to be imported.
- Its population will remain very young. Currently over two-thirds are under the age of 30, and only 27% of the population aged 15 and above are literate. By 2020 the education rate might only have improved a little.

PROBABILITIES – TRENDS – PREDETERMINED ELEMENTS

- South Sudanese identify primarily on a tribal basis, the development of a national identity will still be relatively weak.
- Since it takes many years to build a functioning well-trained civil service, by 2020 core administrative structures and mechanisms of political representation may only be in their emerging stages, while the government may just be beginning to provide basic services to its population.
- It is unlikely that all wounds will be healed, posing challenges to national cohesion. Many of the traditional structures to control local violence have been broken down by the history of violent conflicts and may never be repaired.
- As governance and rule of law will still be absent in large parts of the country, it is likely that cattle raids and more localised conflicts will continue at many levels, and that weapons will continue to be used for selfprotection.
- The majority of the population is traumatised and easy to mobilise for violence, while power brokers are most familiar with exploiting and marginalising the governance system inherited from the Turco-Egyptian conquest.

SCÉNÁŘE – PŘÍPADOVÁ STUDIE SUDAN 2020

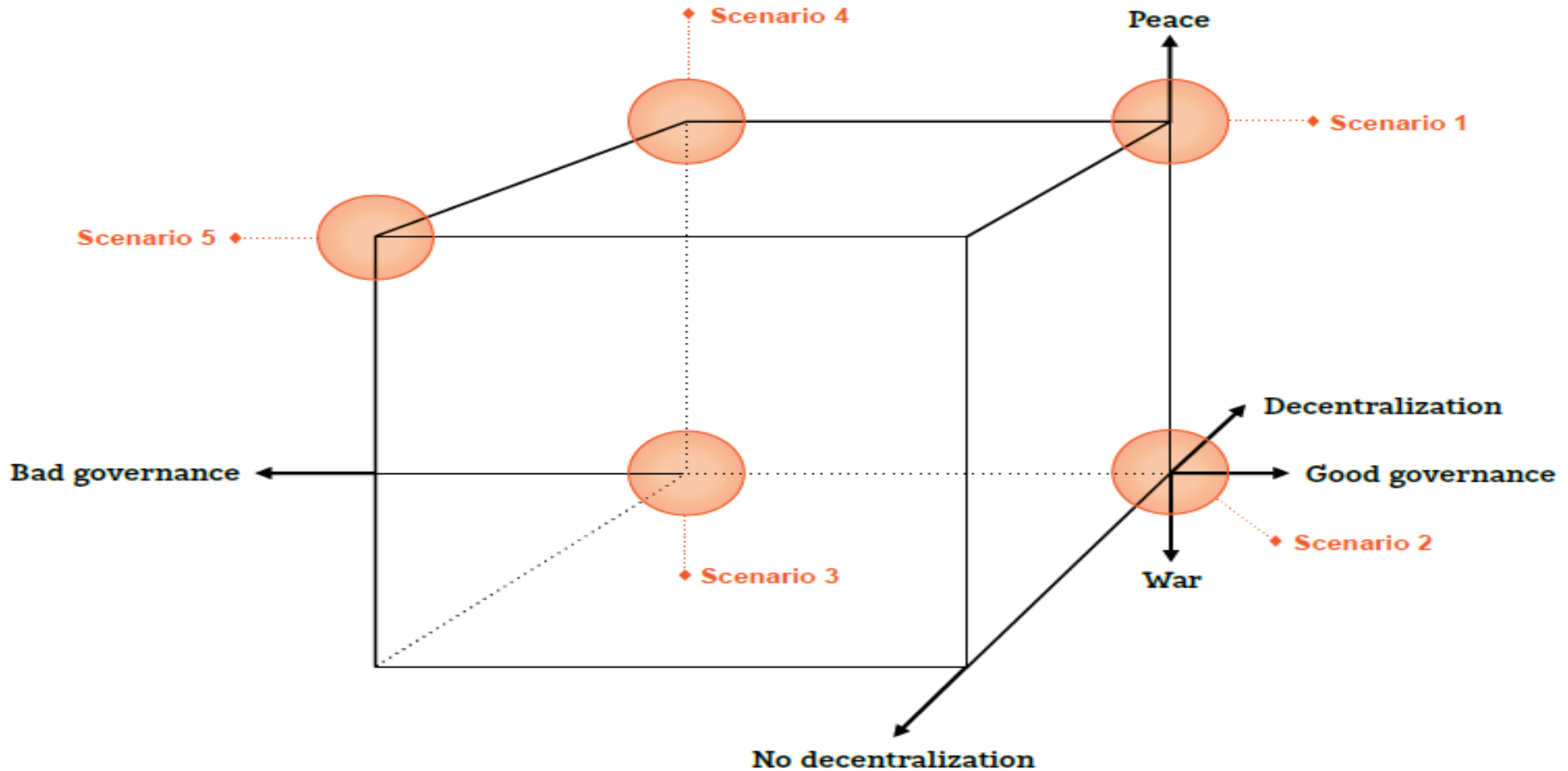
The scenarios are intended to give a picture of how South Sudan might look in 2020.

Future is determined by three key uncertainties:

1. Will life in South Sudan be dominated by **war** and armed political conflict or will there be predominantly **peace** – or at least the absence of large-scale armed political violence?
2. Will South Sudan make progress towards **good governance** or will the country face a further downturn towards **bad governance**?
3. Will governance in South Sudan be further **decentralised** (by design or violently) or will there be **no further decentralisation** and central governance is perhaps strengthened even further?

Figure 1:

Axis grid and scenarios South Sudan 2020



SCÉNÁŘE

United in diversity: The 2015 peace agreement holds and the peace process leads to a further decentralised federal system and better guarantees for good governance. The organisation of free and fair elections is one of the first steps in a long and difficult process towards sustainable peace.

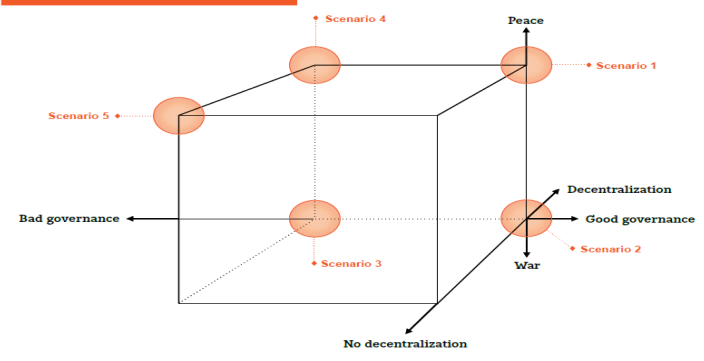
Divided leadership: After the opposition rejects the election results, its forces occupy part of the country, effectively splitting the country in two. The war stabilises along a frontline and consequently some of the improvements that had been made in good governance and development are maintained.

Fragmentation: After the peace agreement breaks down, slowly the government collapses and opposition groups fragment. South Sudan lacks any form of national governance system. Politics is local and about the highest price: life and security.

21 Kingdoms: After a bloody victory of the Sudan People's Liberation Movement in Opposition (SPLM-IO), South Sudan is divided into 21 states based on ethnic power divisions. Some states do reasonably well, while others face ethnic conflicts and autocracy.

Dictatorship: With the SPLM-IO reduced to a low-level insurgency, the Sudan People's Liberation Movement in Government (SPLM-IG) embraces anyone willing to return back to the party. The new 28 states do not lead to further decentralisation as the SPLM-IG leadership reduces the political space for any remaining opposition and dissent.

Figure 1:
Axis grid and scenarios South Sudan 2020



FRAGMENTED

21 KINGDOMS

UNITED IN DIVERSITY

DICTATORSHIP

DIVIDED LEADERSHIP

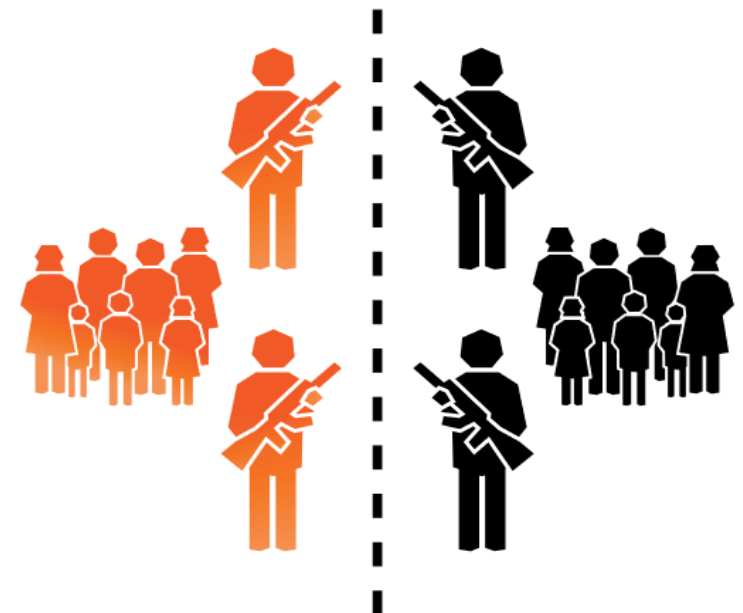
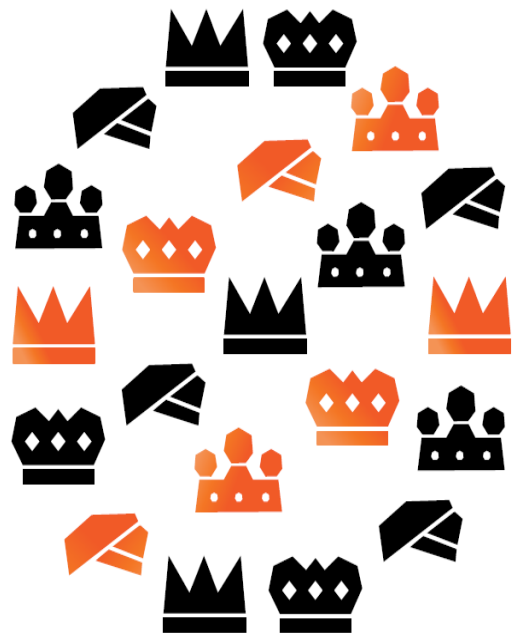
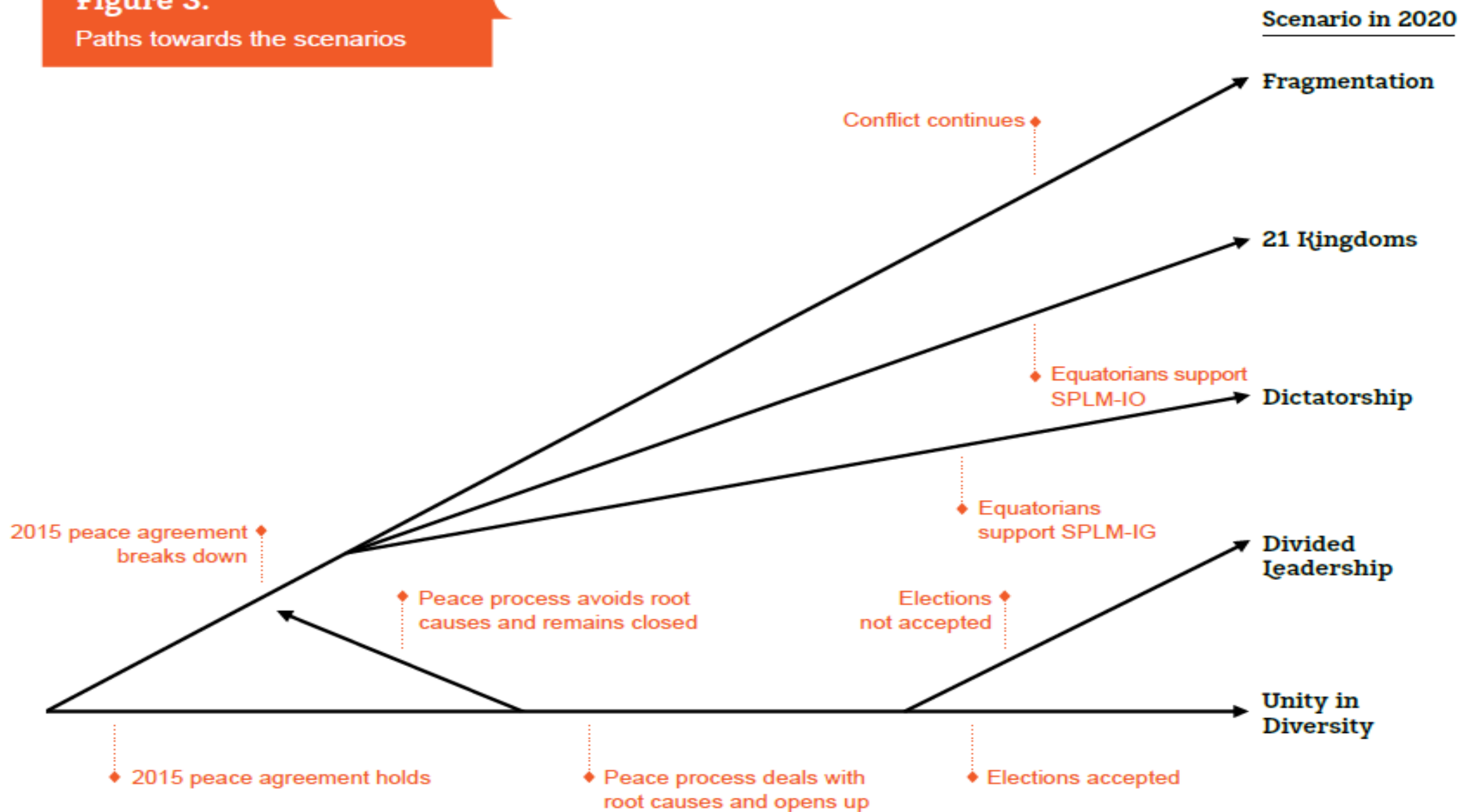


Figure 3:

Paths towards the scenarios



POLICY IMPLICATIONS AND OPTIONS

- (I) Policy implications to reach the most positive scenario: (1) actively guarantee the peace agreement; (2) end foreign military assistance; (3) continue mediation; (4) set conditions to keep the peace process on track; (5) support development and governance to ensure a peace dividend; (6) support local peace building initiatives to prevent local tensions from sparking conflicts on a national level; (7) demand and support multiparty democratisation, opening political space, good governance, rule of law and human rights, including beyond the transitional period; and (8) build civil society capacity.*
- (II) Policy implications to be best prepared for the worst: (1) start contingency-planning regarding: (a) humanitarian aid and assistance to internally displaced persons (IDPs) and refugees; (b) defending Protection of Civilians (POC) sites under attack; (c) humanitarian military intervention; and (d) potentially even a trusteeship. A truly forward-looking strategy of the international community and (inter)national civil society would invest in local peace building organisations and initiatives, as particularly in the Fragmentation scenario there will be a need for bottom-up processes!*