

TVORBA STRATEGIE

T7: IDENTIFIKACE ZPŮSOBŮ DOSAŽENÍ
CÍLOVÝCH STAVŮ

CÍL

*REFLEXE MINULÉ PŘEDNÁŠKY A CVIČENÍ
POZNÁMKY K ROZPRACOVÁNÍ PŘÍPADOVÝCH STUDIÍ*

ÚVOD

1. OBJASNIT PŘÍSTUPY K FORMULOVÁNÍ OPATŘENÍ K DOSAŽENÍ CÍLOVÝCH STAVŮ
2. OBJASNIT PŘÍSTUPY K FORMULOVÁNÍ PROGRAMŮ A PROJEKTŮ

ZÁVĚR

VYDÁNÍ ÚKOLU DO DALŠÍHO STUDIA – VYMEZENÍ ZÁJMŮ, STANOVENÍ CÍLŮ

UČEBNÍ OTÁZKY

- Jakým způsobem formulovat dosažení cílových stavů strategie?
 - KOMPLEXNOST,
 - SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP,
 - PLÁNOVANÍ PODLE SCHOPNOSTÍ
- Jaká opatření identifikovat, abychom splnili stanovené cíle?
 - MATERIÁLOVÁ A NEMATERIÁLOVÁ
- Jak se rozhodovat o volbě těchto opatření?
 - NÁKLADY, RIZIKA



REFLEXE CVIČENÍ : FORMULACE CÍLOVÉHO STAVU

PŘÍPADOVÉ STUDIE - POZNÁMKY

- Míra rozpracovanosti
- Využití analytického aparátu pro strategickou analýzu
- Datové podklady – podpora argumentace při vymezení matice SWOT
- Odkazový aparát
- Vize
- Cíle: SMART, reagují cíle na problém?
- Racionalizace textu: údernost, inovace, nové myšlenky!!

ÚVOD

VNĚJŠÍ
PROSTŘEDÍ

POSLÁNÍ
VIZE

VNITŘNÍ
PROSTŘEDÍ

HODNOCENÍ, KOREKCE

STRATEGIE
CÍLE

PLÁNOVÁNÍ
(AKCE, ZDROJE)

REALIZACE

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

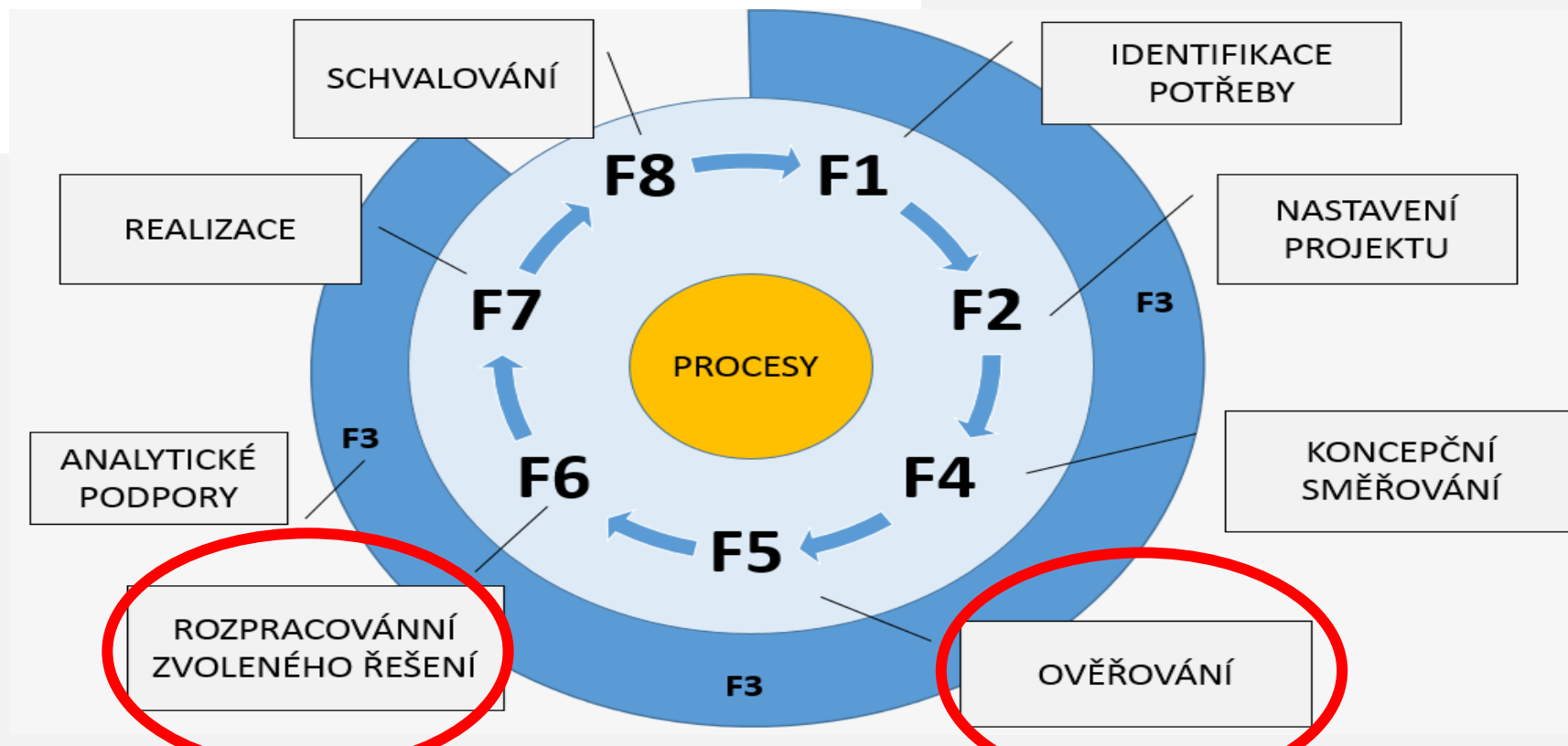
6. Nastavení implementace, financování a vyhodnocování strategie

7. Schvalování strategie

Schválení strategie

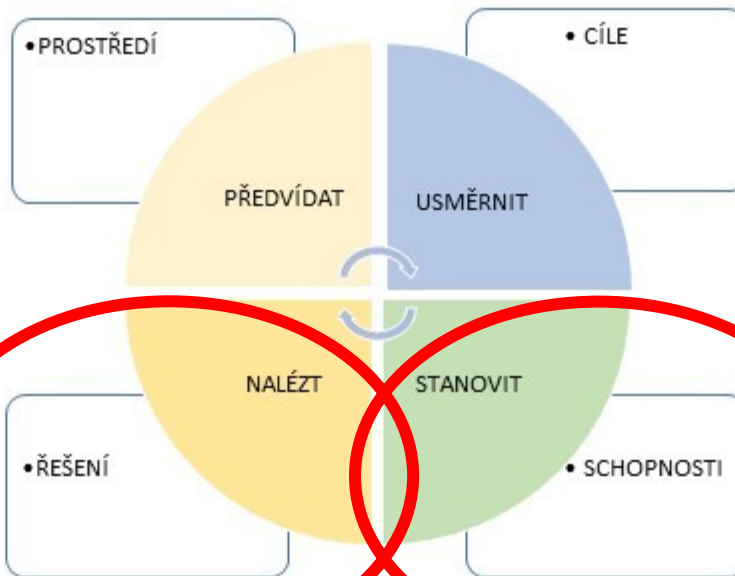
Rozhodnutí o variantách opatření

KDE SE NACHÁZÍME?



MODEL STRATEGICKÉ ADAPTACE

KDE SE NACHÁZÍME?

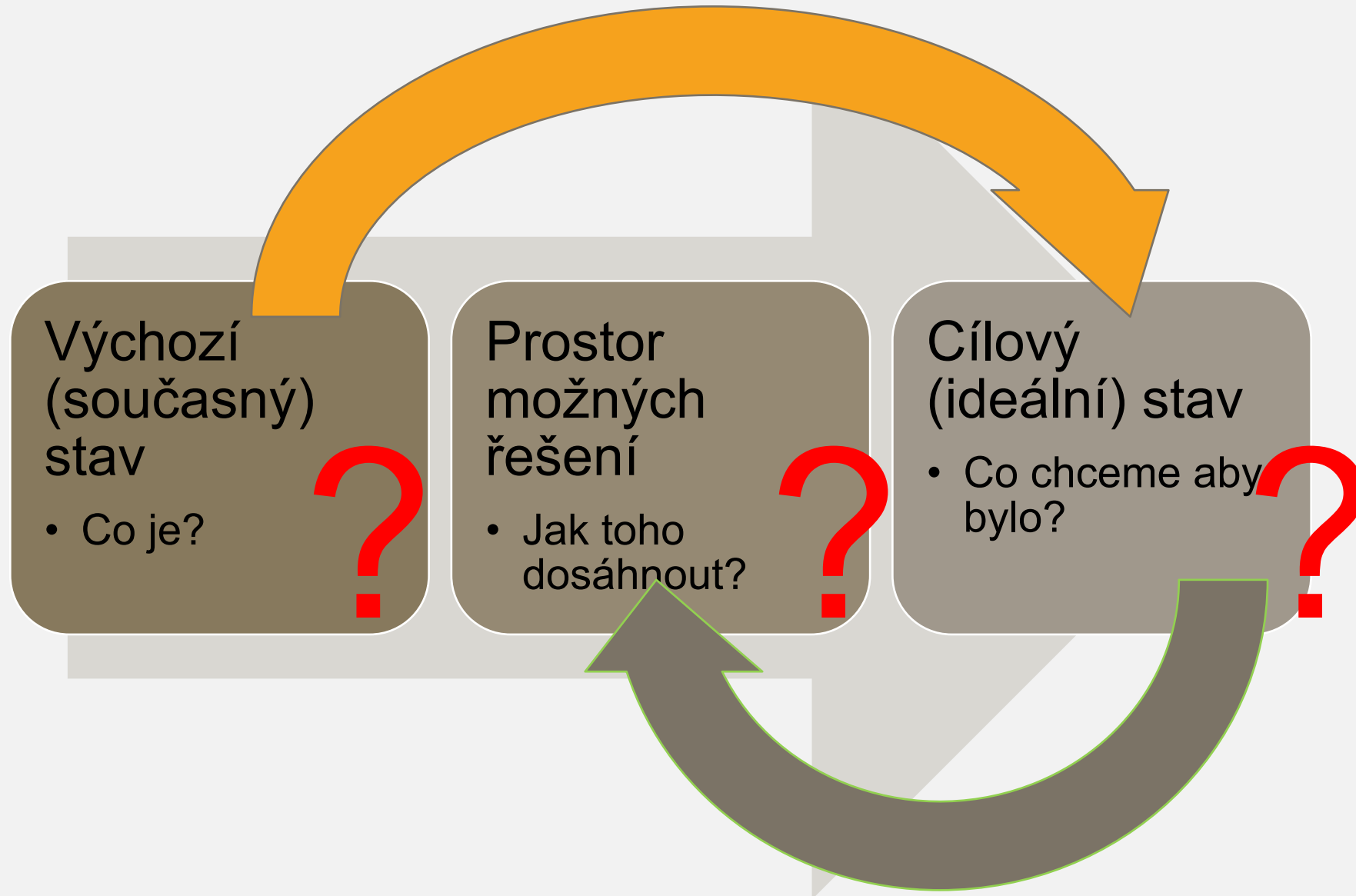


STRATEGIE

- Cílené směřování organizace v dlouhodobém časovém horizontu.
- Cesta (postup, způsob, záměr) dosahování stanovených strategických cílů, respektive výsledného požadovaného stavu bytí či fungování organizace.
- Způsob dosažení nejobecnějších záměrů organizace vyjádřených vizí či řešení určitého problému.
- Soubor strategických dlouhodobých cílů a způsoby jejich dosažení v podobě specifických cílů, opatření a úkolů (programy, projekty, iniciativy).

PŘÍSTUPY KE STANOVENÍ OPATŘENÍ
K DOSAŽENÍ CÍLOVÝCH STAVŮ
STRATEGIE

ZÁKLADNÍ ÚVAHA



WE OFFER 3 KINDS OF SERVICES

GOOD - CHEAP - FAST

BUT YOU CAN ONLY PICK TWO

GOOD & CHEAP WON'T BE **FAST**

FAST & GOOD WON'T BE **CHEAP**

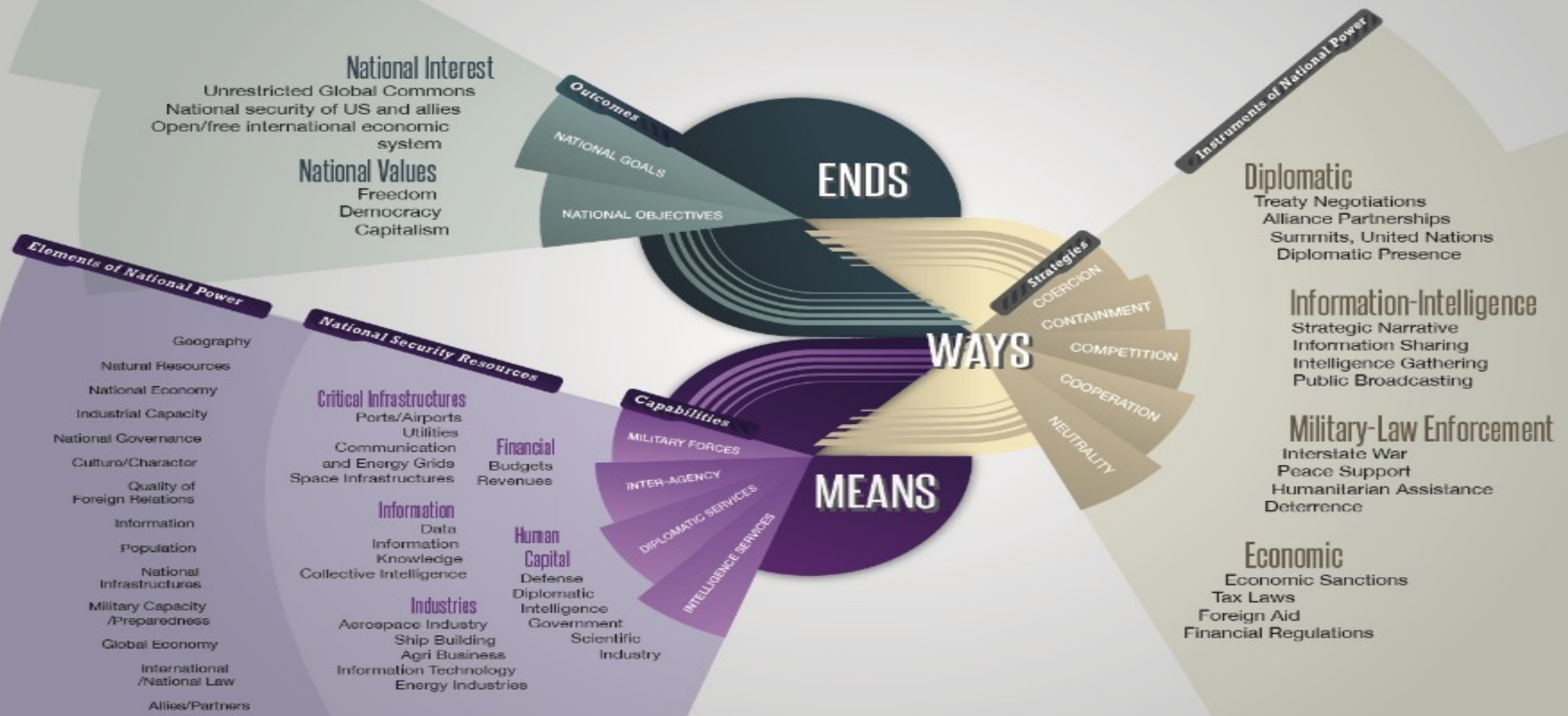
CHEAP & FAST WON'T BE **GOOD**



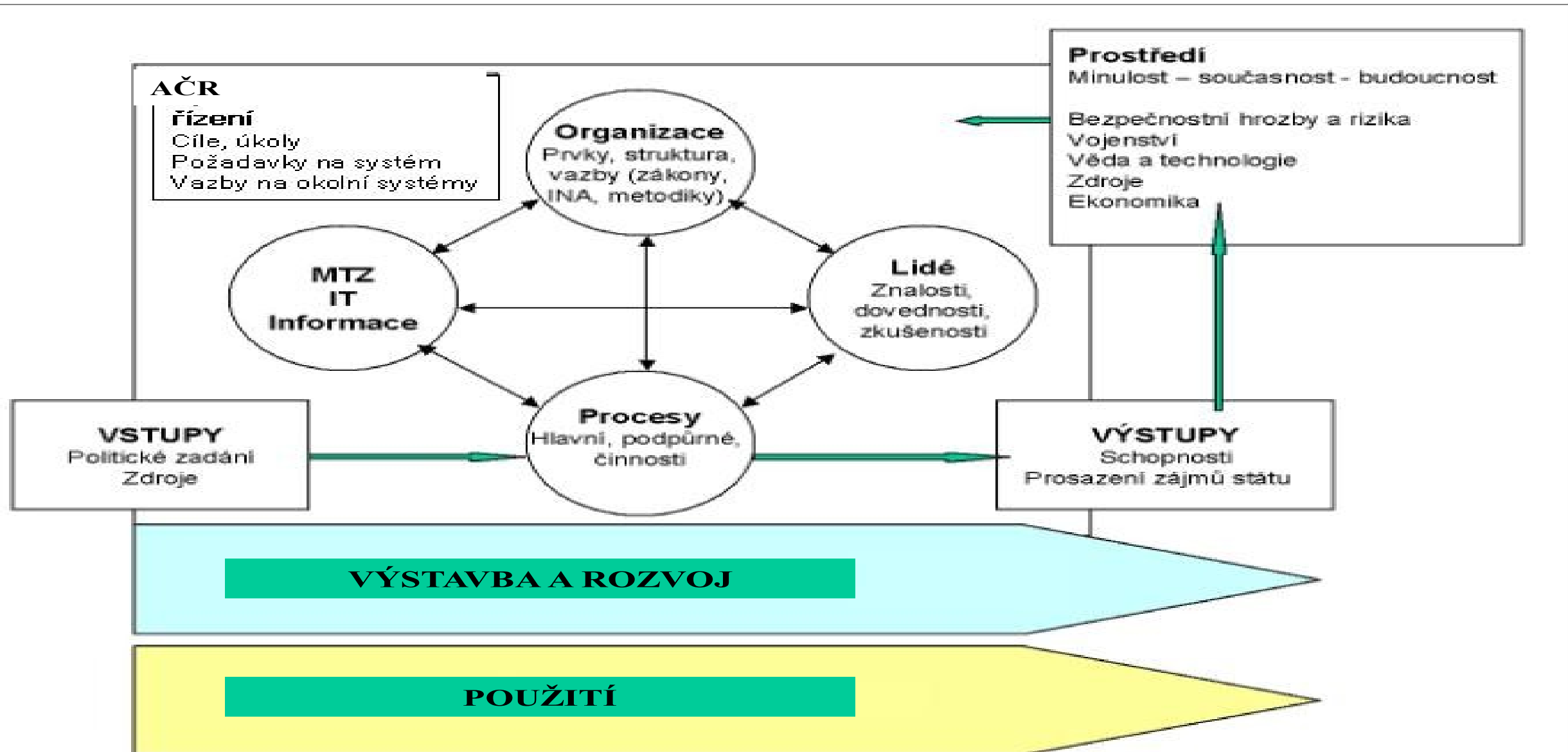
***„Rozhodování bez alternativ je
zoufalým tahem hazardního hráče“***

OPATŘENÍ K REALIZACI CÍLŮ – COMPREHENSIVE APPROACH (DIME)

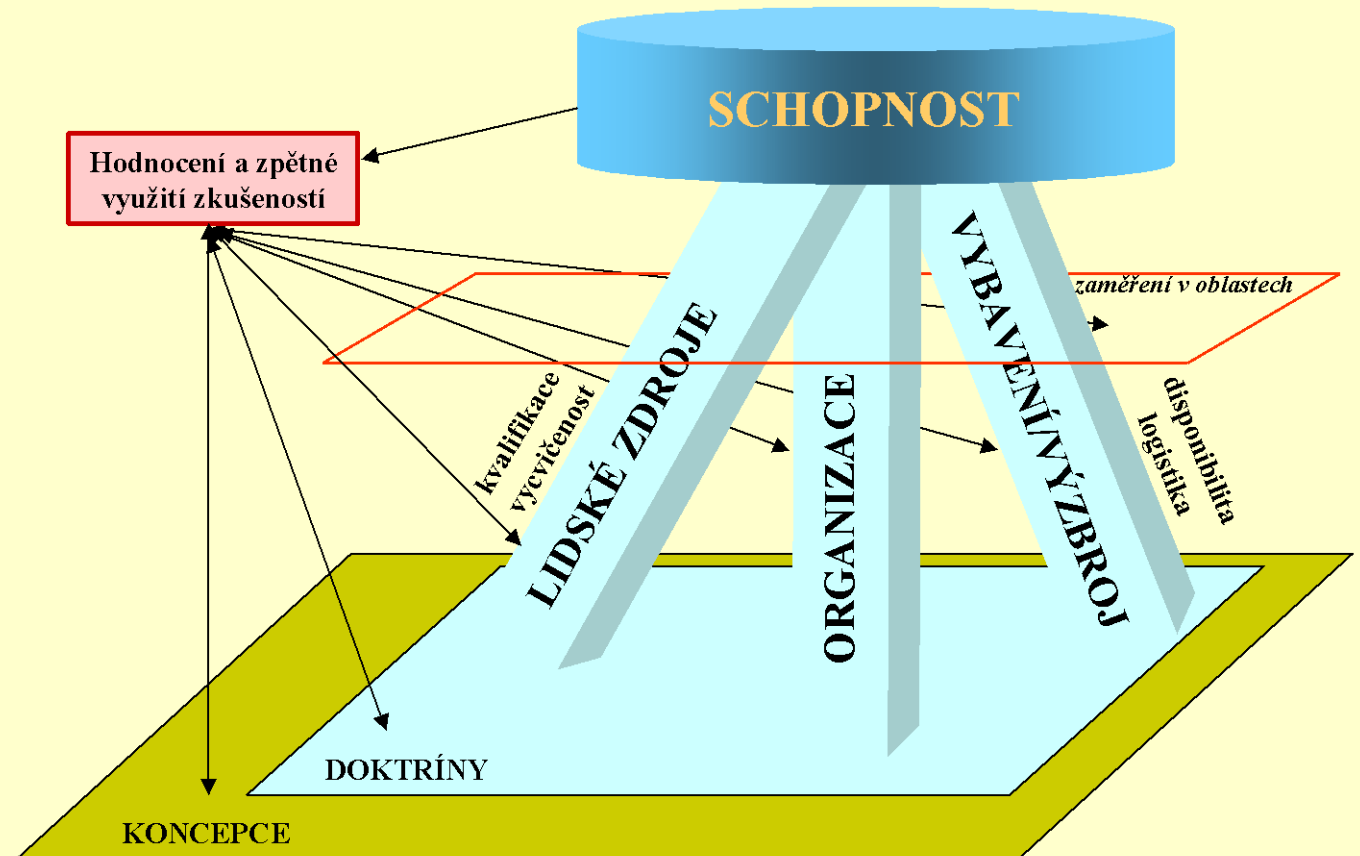
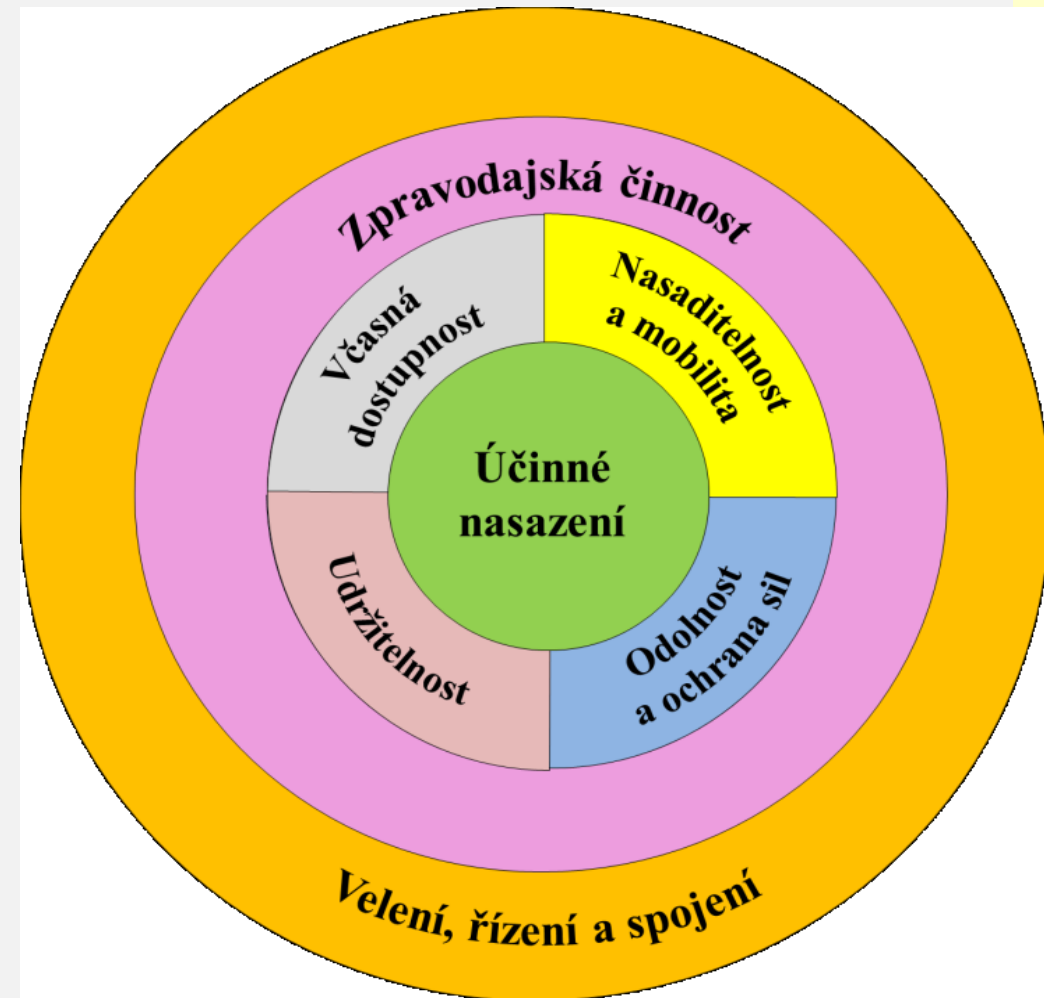
Elements of National Security Strategy



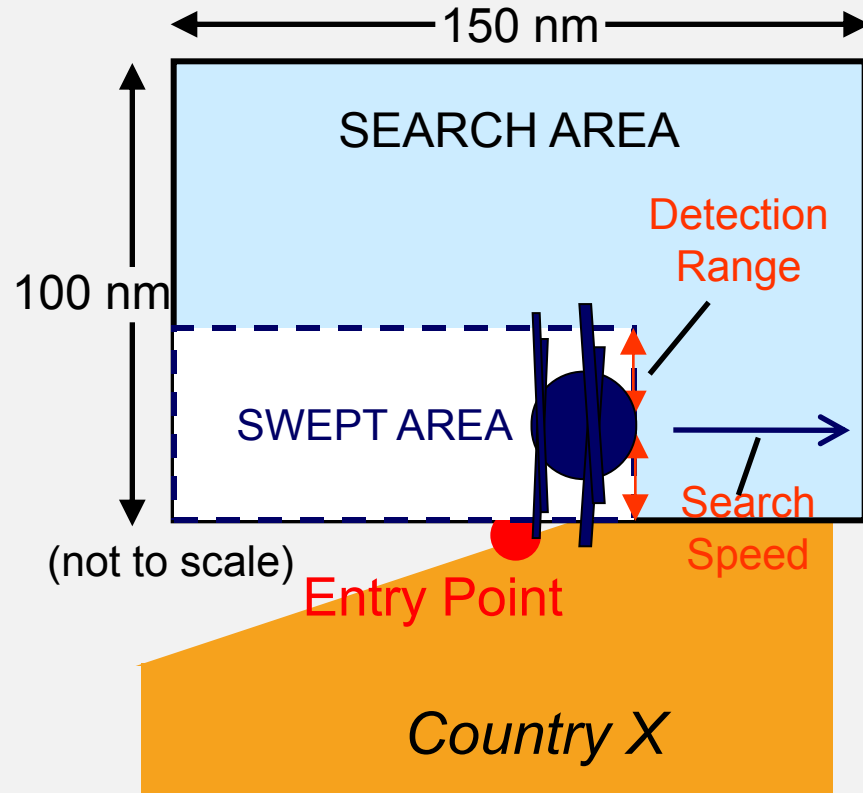
OPATŘENÍ K REALIZACI CÍLŮ SYSTÉMOVÝ PŘÍSTUP



OPATŘENÍ K REALIZACI CÍLŮ PŘÍSTUP PODLE SCHOPNOSTÍ



SCÉNÁŘE



CAL Inputs

Key Factors (operation)

- Area to search (A): 15,000 nm²
- Search duration (S): 24 hrs
- Revisit time (RT): 1 hr
- Transit Distance (D): 200 nm

Reference Capability (P-3C)

- Search speed (SS): 205 kts
- Transit speed (TS): 250 kts
- Detection range (DR): 50 nm
- Endurance (E): 12 hrs
- Max Tm on Stn (MTS): 8 hrs
- Availability (Av): 70%



CAL

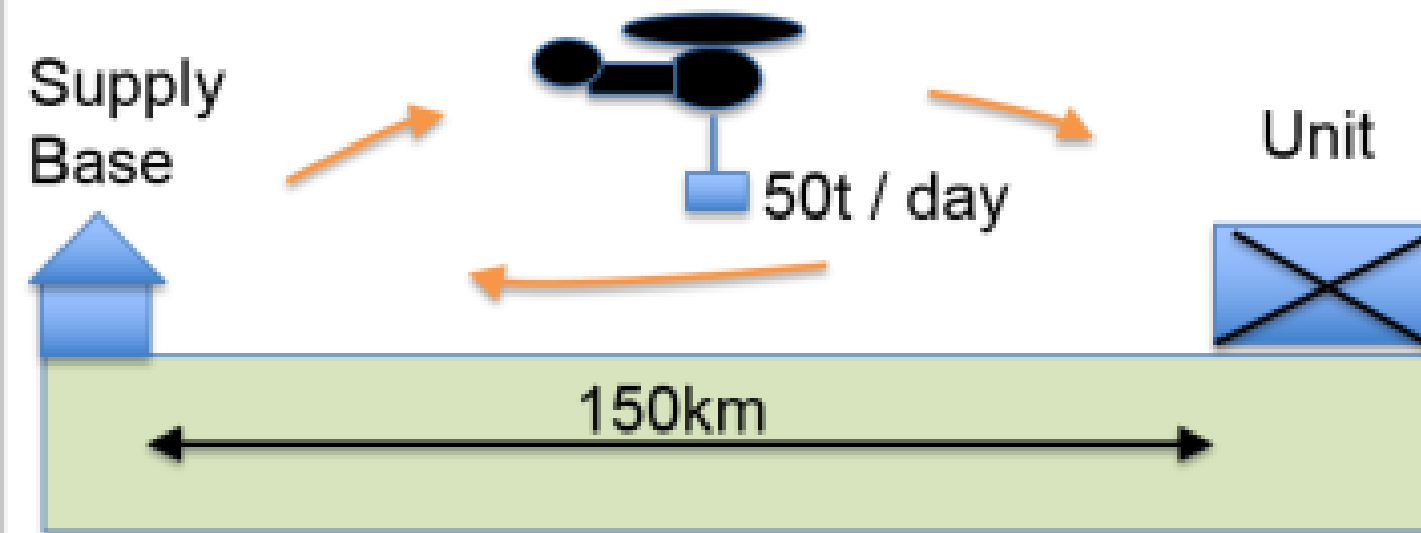
$$\{\text{ceiling}((A / (2 * DR * SS)) / RT, 1) * S / \text{Min} (MTS, E - (2 * D / TS))\} / Av$$

CAL Output

Req_t = 4.3 a/c (P-3C)

SCÉNÁŘE CAL Example

Heavy Helicopter (AVN-HTH) Airlift - Resupply



CAL Inputs

Key Influencing Factors (scenario)

- Distance to Supply Base (D): 150 km
- Total Amount of Cargo/Day (A): 2,000 tonnes
- % Cargo by AVN-HTH (P): 2.5%

Reference Capability (helicopter)

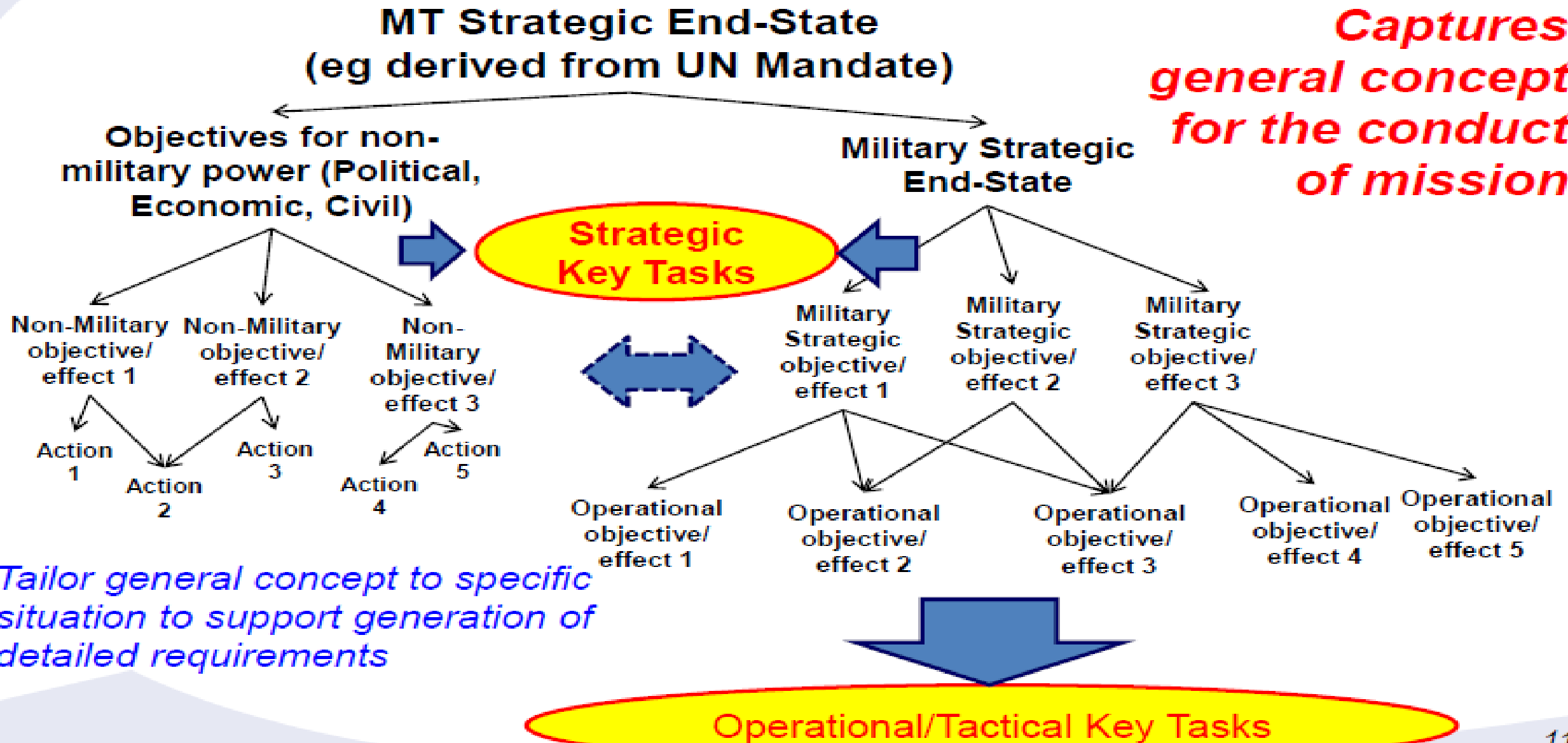
- Speed (S): 220 km/hr
- Capacity (C): 10 tonnes
- Daily Time on Station (ToS): 5 hrs
- Turnaround Time (TT): 1 hr

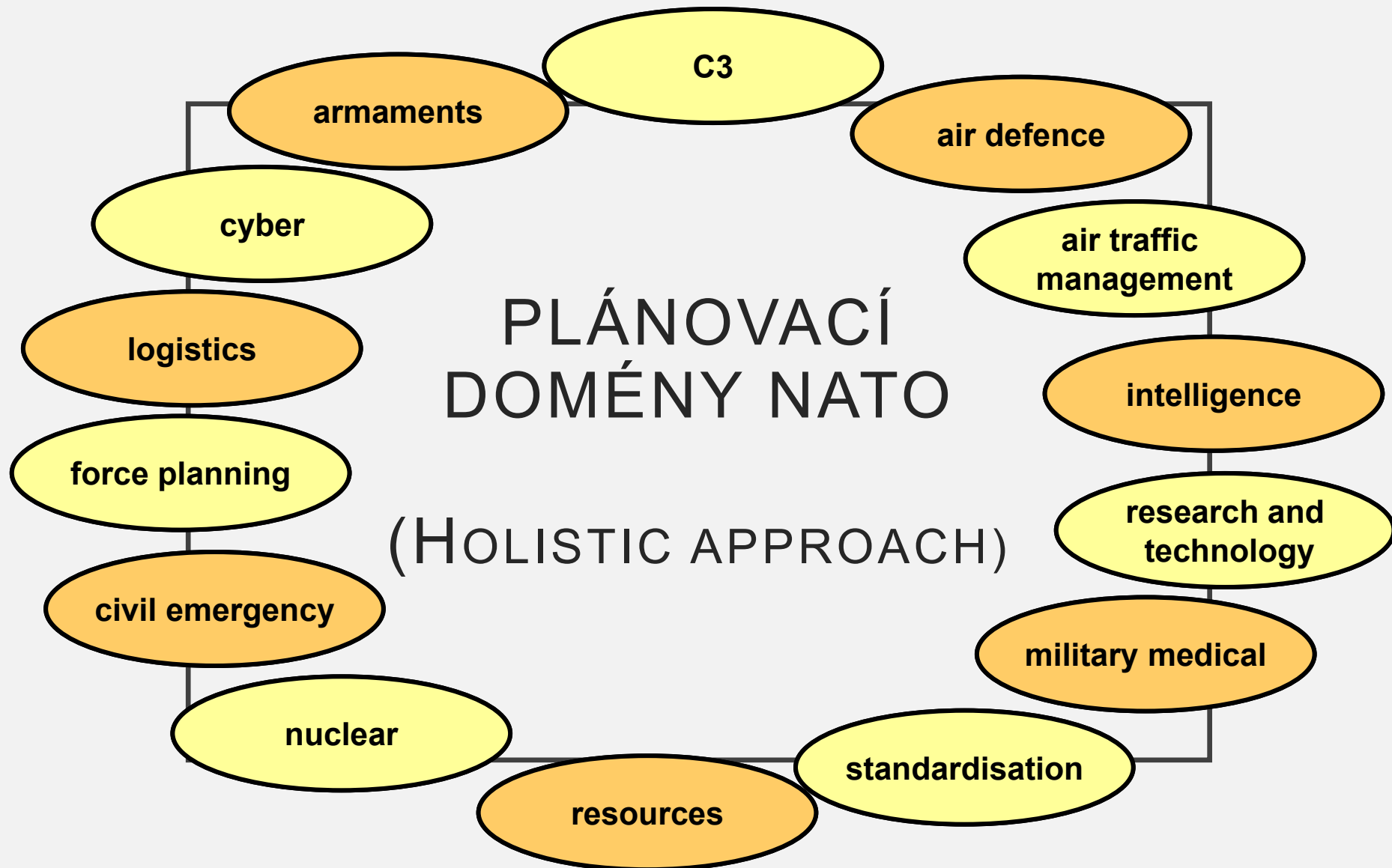
e.g. **Total Daily Cargo Requirement = 2,000t x 2.5% = 50t / day**

[rest goes by Ground transport (95%) or medium helicopter (2.5%)]

Round trip distance = 300km

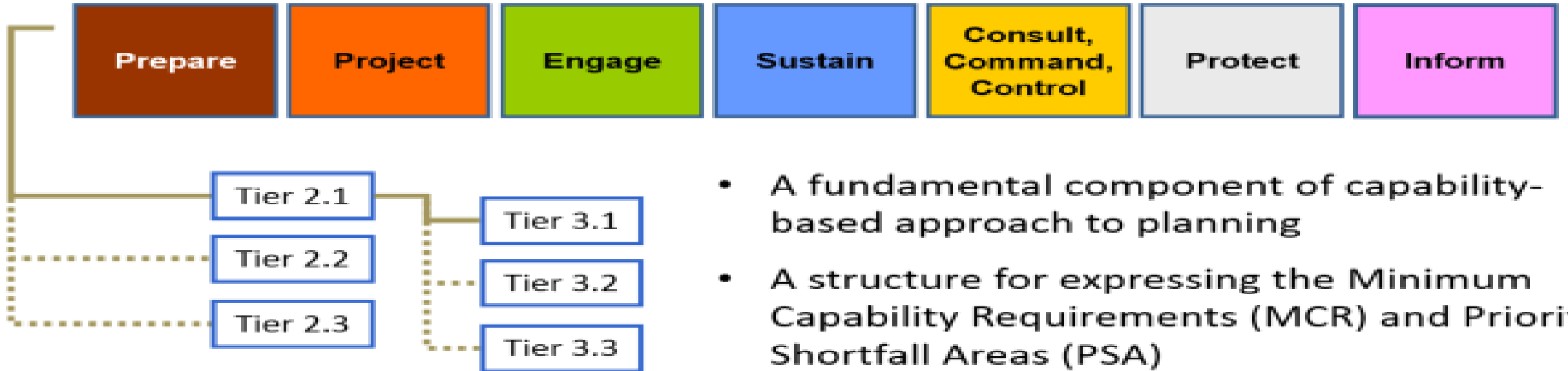
DEKOMPOZICE CÍLŮ NA ÚKOLY





MAIN CAPABILITY AREAS

Capability Hierarchy



DOTLMPFI: Doctrin, Organisation, Training, Leadership, Materiel, Personnel, Facilities, Interoperability

Capability Code	Capability Description	Reference Unit	Capability Statements
ARM-3GEN-HVY-BN	<p>3rd Generation Armoured Heavy Battalion</p> <p>Engagement at up to 3,000m</p>	<p>Ref system: M1A2</p> <p>Number of sys: 49</p> <p>Type: 3rd Generation Main Battle Tank (MBT)</p> <p>Name: 3rd Generation Armoured Heavy Battalion</p> <p>Size: Battalion</p> <p>Personnel: 650</p>	<p>Capable of engaging opposing force targets while moving and in limited visibility conditions at ranges up to 3,000 meters using a ballistic fire computer and supplied by data from various sources.</p> <p>Capable of providing sufficient force protection against modern armoured assets, IED, anti-tank missiles with sophisticated armour protection.</p> <p>Capable of defeating all armoured, mounted and dismounted opposing forces with direct firepower weapons in close combat in conjunction with the infantry.</p> <p>....</p>

OPATŘENÍ K REALIZACI CÍLŮ

- **Nemateriálové povahy**

- Změna právní úpravy
- Úprava vnitřních norem a předpisů
- Racionalizace vnitřních procesů, stále operační postupy
- Nové způsoby použití sil a prostředků (záměry použití, doktríny)
- Změna organizačního uspořádání (racionalizace struktury, změna systému řízení)
- Nové přístupy k přípravě personálu: vytváření nových kompetencí
- Získávání personálu (kvalita i kvantita, odbornost)
- Financování (zdroje, účelnost, hospodárnost, efektivnost)
- Spolupráce a partnertsví (zahraniční, mezirezortní)



OPATŘENÍ K REALIZACI CÍLŮ

- **Materiálové povahy**

- Modernizace technického vybavení, zbraní a zbraňových systémů
 - Modernizace stávajícího vybavení
 - Pořízení nového vybavení
 - Vyřazení již morálně a technicky zastaralého materiálu
- Zavádění nových informačních systémů a modernizace výpočetní techniky
- Výstavba nové infrastruktury

PŘÍSTUPY K DEFINOVÁNÍ
PROGRAMŮ A PROJEKTŮ
*(ROZHODOVÁNÍ, NÁKLADY A
RIZIKA)*

RIZIKA SPOJENÁ SE ŠPATNÝM DEFINOVÁNÍM POŽADAVKŮ

OMEZENÁ VYUŽITELNOST

OPOŽDĚNÉ DODÁNÍ

NÁKLADY

(POŘIZOVACÍ, ŽIVOTNÍ CYKLUS)





LIMITY MULTIFUNCTIONALITY



KOMPROMISNÍ HLEDÁNÍ ROVNOVÁHY MEZI POŽADAVKY
(OCHRANA X MOBILITA)



STRATEGIE OMEZUJÍCÍ RIZIKA

- DUÁLNÍ VYUŽITÍ
- KOMERČNÍ PROSTŘEDKY
- UPRAVENÉ KOMERČNÍ PROSTŘEDKY
- OVĚŘENÉ PRODUKTY
- VÝZKUM A VÝVOJ - NEJVYŠŠÍ RIZIKO



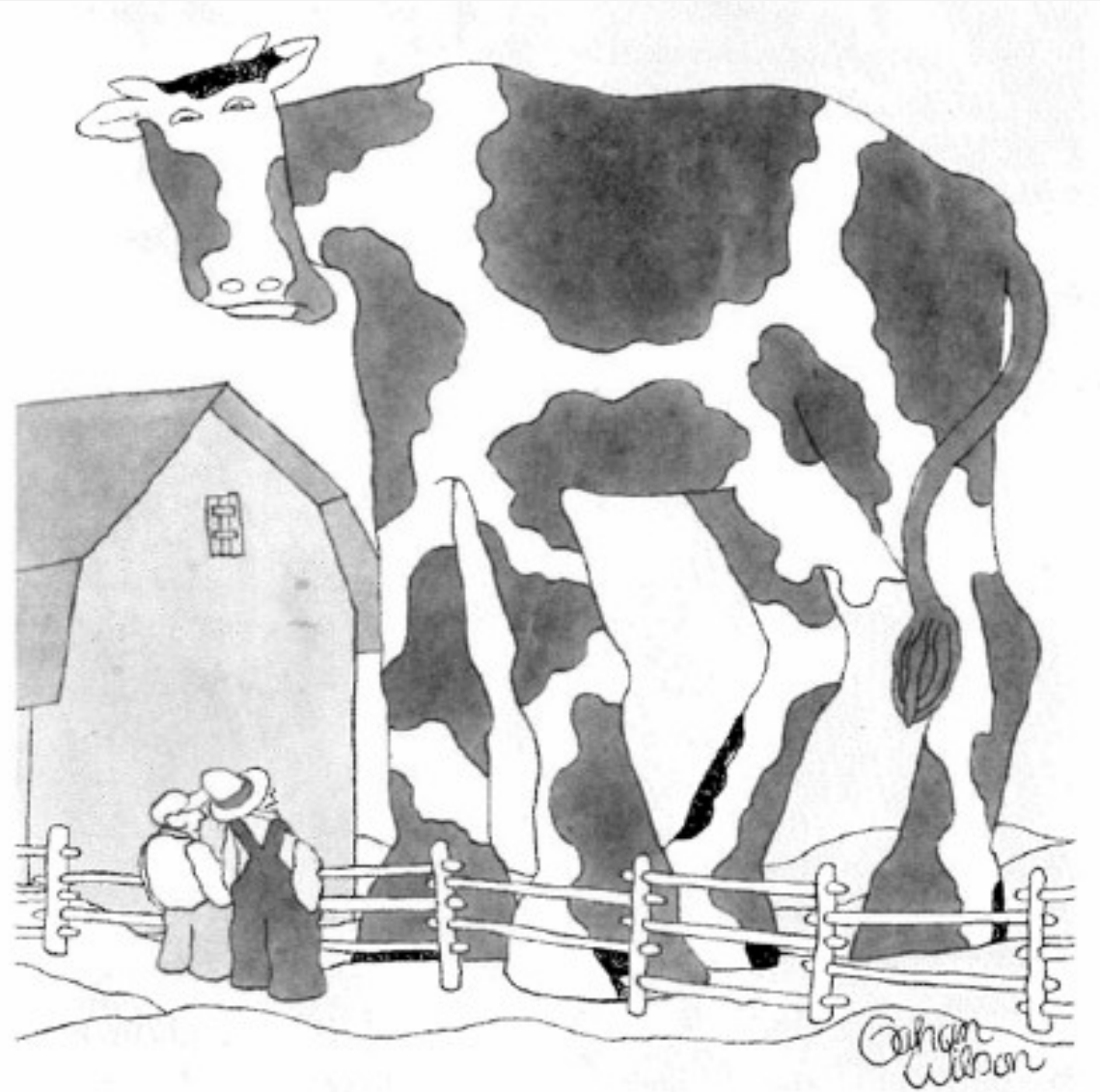
SNIŽOVÁNÍ RIZIK

*Obleč se pro případ nehody,
ne pro vlastní jízdu!*

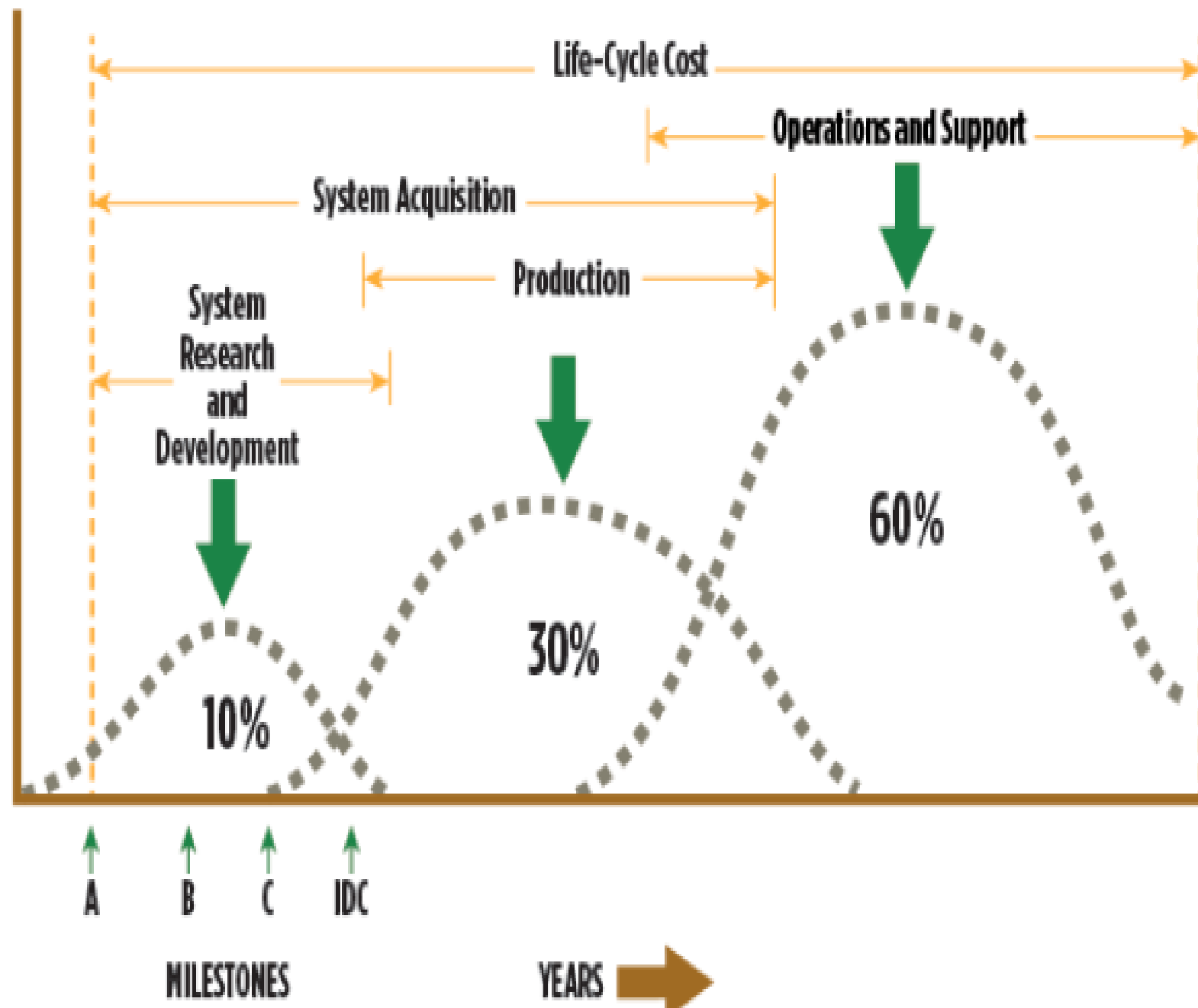


STRATEGIE:

- Více dodavatelů
- G2G
- COTS
-



"I sometimes wonder if I should have invested so much in the one cow."



ZBRAŇOVÝ SYSTÉM

NÁKLADY ŽIVOTNÍHO CYKLU

VÝZKUM A VÝVOJ

NÁKLADY NA LIKVIDACI

PROVOZ A ÚDRŽBA

POŘIZOVACÍ NÁKLADY

EFEKTIVNOST

VÝKONOVÉ PARAMETRY

POHOTOVOST

VELENÍ A ŘÍZENÍ

SPOLEHLIVOST

ÚČINNÁ PALBA

OPRAVITELNOST

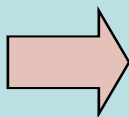
MOBILITA

KOMPLEXNÍ PODPORA

OCHRANA

INTEROPERABILITA

Analýza
a
prognóza

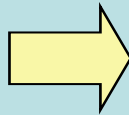


Politické zadání

Způsob použití

**Požadavky
na schopnosti**

Vize



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

Cíle



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

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

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

**Síly a schopnosti pro
nevojenské operace**

Milník 2020

Stručné, srozumitelné vymezení požadovaného stavu odpovídající PozS – možnost vyhodnocování

Prioritní opatření odpovídající úrovni PozS

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

Milník 2025

Stručné, srozumitelné vymezení požadovaného stavu odpovídající PozS – možnost vyhodnocování

Prioritní opatření odpovídající úrovni PozS

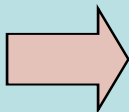
Hlavní projekty rozvoje schopností: bojové jednotky, jednotky bojové podpory a bojového zabezpečení

Naznačení dalšího směřování rozvoje PozS za horizontem roku 2025

Předpokládané přetrvávající nedostatky

Reakce na demografický a technologický vývoj

Analýza

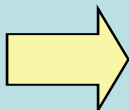


Standardy životního cyklu

Systemové nastavení

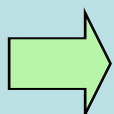
Životní cyklus VTM
– reálný stav

Vize



Účelné, hospodárné, a efektivní pořizování VTM zohledňující životní cyklus

Cíle



Plánování založené
na schopnostech

Efektivní akvizice

Logistická
podpora

Využití potenciálu
obrného průmyslu

Opatření

- objektivizace potřeby
- komplexní plánování zahrnující využití funkčních oblastí

DOTMPLFI

- dlouhodobý plán rozvoje schopností
- stanovení cílů dle metodiky SMART

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

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

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

Vize

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

Strategický cíl

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

1. Specifický cíl

Posílit strategické partnerství s AČR

1.1 Podpora vedení MO

1.2 Úprava právních norem

1. Specifický cíl

Rozvinout schopnosti segmentu „vojenský speciál“

2.1. Inovace vnitřních předpisů a norem

2.2 Reorganizace podniku

1. Specifický cíl

Vytvořit podmínky a převzít roli strategického partnera a poskytovatele servisních služeb

3.1 Posilování spolupráce s domácími i zahraničními subjekty

3.2 Vytváření podmínek pro operativní řízení servisních služeb

STRATEGIE ROZVOJE 2020 – 2028

Vize

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

Strategický cíl

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

Specifické cíle

1. Vytvoření konkurenčně silného produktového portfolia obchodně-výrobní skupiny

2. Otevření a následný rozvoj perspektivních zahraničních trhů

3. Posílení marketingu a strategické komunikace

4. Efektivní řízení skupiny

5. Motivovaný a kompetentní personál

1.1 Vypracovat obchodní strategie (plány)

1.2 Vypracovat akviziční strategii skupiny

1.3 Akvizice vhodných výrobních podniků a subjektů poskytující služby

2.1 Důsledně připravovat strategická rozhodnutí

2.2 Omezit závislost na dominantním zákazníkovi

2.3 Vytvořit prodejní a marketingovou síť v perspektivních regionech

2.4 Zajistit komplexní zákaznickou podporu

3.1 Vypracovat marketingovou a komunikační strategii

3.2 Prohloubit korporátní identitu skupiny

3.3 Posílit účinnost marketingu

4.1 Zavést účelný systém řízení

4.2 Vytvořit efektivní organizační strukturu

4.3 Zabezpečit hospodárný systém komplexní podpory

5.1 Doplnit organizační strukturu potřebným personálem

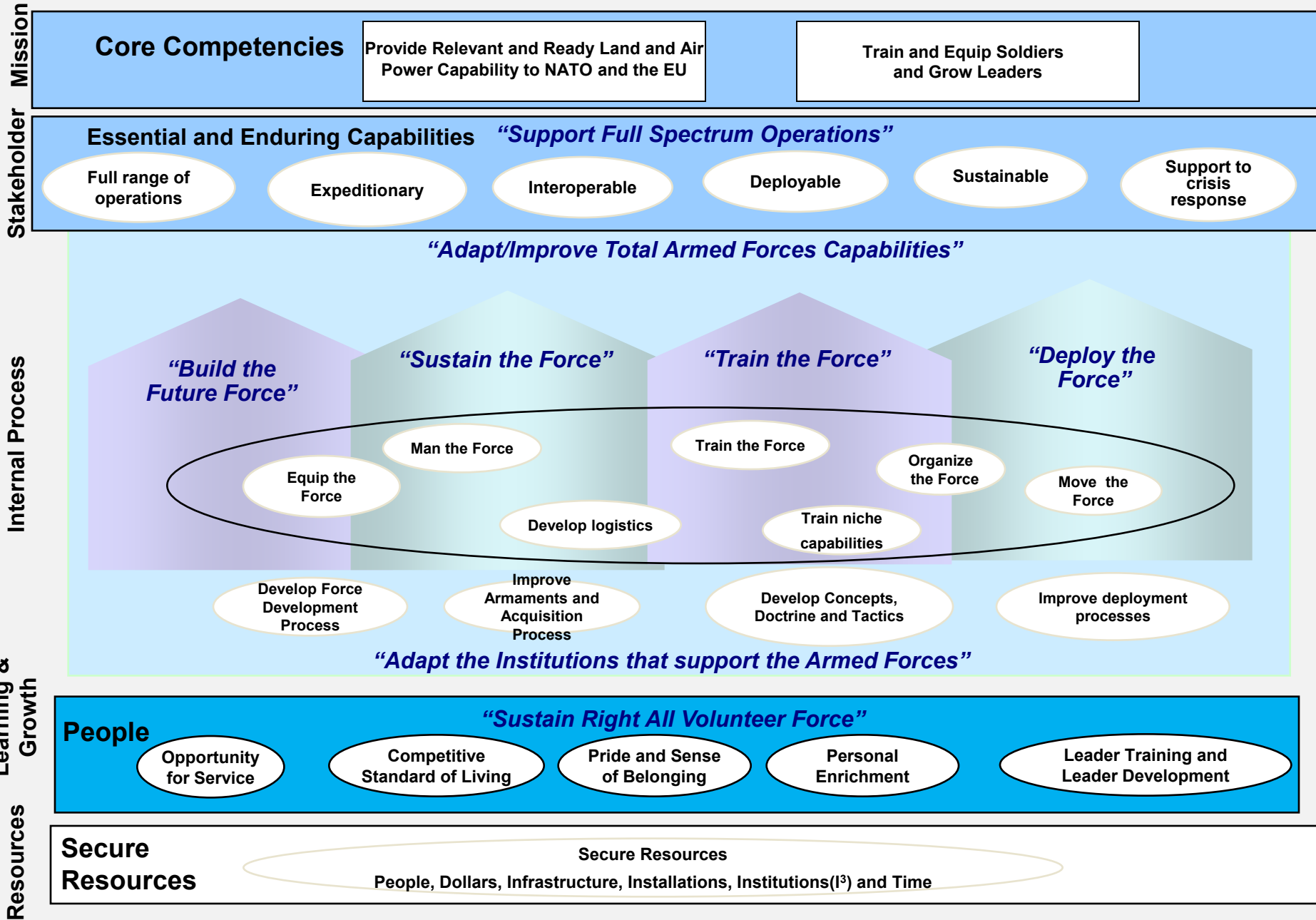
5.2 Vytvořit jasná pravidla personálního řízení

5.3 Cíleně připravovat personál

Opatření

Rizika

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



ZÁVĚR

ZÁVÉR

- VIZE, POSLÁNÍ A CÍLE JSOU DOSAHOVÁNY REALIZACÍ OPATŘENÍ
- OPATŘENÍ (PROGRAMY, PROJEKTY, INICIATIV, AKCE, ...)
- IDENTIFIKACE OPATŘENÍ (CELOSTNÍ PŘÍSTUP, SYSTÉMOVÝ POHLED, PLÁNOVACÍ DLE SCHOPNOSTÍ - DOTMLPFI)
- PŘI VOLBĚ OPATŘENÍ JE NEZBYTNÝ ALTERNATIVNÍ PŘÍSTUP, HODNOCENÍ VARIANT (VÝKONOSTNÍ PARAMETRY, NÁKLADY, RIZIKA A PREFERENCE)
- NELZE NIKDY DOSÁHNOUT : DOBRÉ, RYCHLÉ A LEVNÉ ŘEŠENÍ

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 pokud problém neřešíme
 - **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.*