

---

*Recenzovaný článek*

---

## Využívání vybraných metod strategické analýzy při tvorbě klíčových dokumentů rezortu obrany

### Utilization of Selected Methods of Strategic Analysis in Key Documents of The Czech Ministry of Defence

plk. Ing. Josef Melichar, Ing. Miroslav Mašlej, Ph.D.,  
Ing. Alena Šafrová-Drášilová, Ph.D.

**Abstrakt:** Článek přináší výsledky analýzy 14 národních dokumentů a 14 dokumentů interních pro rezort obrany ČR. Analýza dokumentů ukázala, že chybí dohledatelnost a prokazatelnost použitých metod a že metody strategické analýzy byly použity zpravidla nesprávně a nekompletně. Návrh ke zlepšení tohoto stavu spočívá ve vytvoření úložiště zpracovaných strategických informací, a vytvoření specializovaného pracoviště, které se bude zabývat zpracováním strategických informací a dat, a vytvoří podmínky pro tvorbu institucionální znalosti. Součástí navrhovaného řešení je rovněž zařazení tématiky zpracovávání agregujících a komplexních analýz do systému vzdělávání u personálu, u něhož se předpokládá zapojení do strategického plánování.

**Abstract:** The article brings results of the analysis of 14 national documents and 14 Czech Ministry of Defence internal documents. Document analysis showed the lack of traceability and verifiability of the methods, and that the methods of strategic analysis were usually used incorrectly, or incompletely. A proposal that can improve the situation is following: creation of a repository of processed strategic information, and the establishment of a specialized department, which will deal with the processing of strategic information and data, and will also create conditions for the creation of institutional knowledge. Another part of the proposed solution is also the inclusion of the topic of aggregating and processing complex analyses into the education system for all the staff presumed in participation in the strategic planning.

**Klíčová slova:** Strategická analýza; strategický dokument; analytické metody.

**Keywords:** Strategic Analysis; Strategic Document; Analytical Methods.

## ÚVOD

Příspěvek pojednává o využívání vybraných metod strategické analýzy, které jsou součástí analytické práce nezbytné pro zpracování dokumentů se strategickým dopadem. Konkrétně je zaměřen na využívání vybraných metod strategické analýzy v klíčových dokumentech rezortu obrany a v klíčových národních dokumentech. Zpracování těchto dokumentů lze považovat za důležitý úkol, jehož plnění může mít zásadní dopady na budoucnost rezortu obrany České republiky. K úspěšnému plnění tohoto úkolu mohou mimo jiné přispět i analytické metody a jejich metodicky správné využívání.

Cílem příspěvku je podat informace o výsledcích první fáze analýzy strategických dokumentů zpracovávaných v rezortu obrany mezi lety 2003 až 2015 a představit návrh možných změn vedoucích k odstranění zjištěných problémů. Ke sledování bylo vybráno 6 metod analýzy vnějšího prostředí, 8 metod analýzy vnitřního prostředí a 8 komplexních analytických nástrojů.

K analýze využívání vybraných analytických metod při zpracování strategických dokumentů bylo vybráno 28 strategických dokumentů, z toho 14 dokumentů národních a 14 dokumentů interní pro rezort ministerstva obrany.

Z provedeného výzkumu vyplynulo, že míra využívání metod strategické analýzy při zpracování klíčových dokumentů je v rezortu obrany nízká, což koresponduje s fakty uvedenými v článku *Metody strategické analýzy využívané při zpracování strategických dokumentů rezortu obrany*<sup>1</sup>. Výsledky výzkumu byly získány analýzou dokumentů a lze je považovat za výsledky, které doplňují výzkum prezentovaný autory Grasseovou-Motyčkovou a Richterem v mimořádném čísle *Vojenských rozhledů* 2016. Zjištěný stav je blíže rozpracován v článku.

## 1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA – METODY STRATEGICKÉ ANALÝZY

Metody strategické analýzy slouží ke shromáždění informací a poznatků o vnitřním prostředí organizace a o prostředí externím vzhledem k organizaci. Tím jsou položena základní východiska k vytvoření strategického rámce a k nasměrování organizace pro její budoucí rozvoj. Při zpracování klíčových dokumentů organizace lze využít metod, které napomáhají získání komplexních informací o stavu organizace, především o jejích silných a slabých stránkách v kontextu vnějšího prostředí, ve kterém jsou identifikovány hrozby a příležitosti relevantní pro danou organizaci.

Z důvodu odlišného zaměření jednotlivých metod strategické analýzy byly tyto metody zařazeny do následujících kategorií: metody vhodné pro analýzu vnějšího prostředí,

<sup>1</sup> GRASSEOVÁ-MOTYČKOVÁ, Monika and Jiří RICHTER, Methods of Strategic Analysis Used by Strategic Documents Processing in the Ministry Of Defence - The Present and Possible Changes. *Vojenské rozhledy - Czech Military Review*. 2016, 25 (Mimořádné číslo), pp 62-82. DOI:10.3849/2336-2995.25.2016.05.062-082. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Available at: [www.vojenskerohledy.cz](http://www.vojenskerohledy.cz)

metody vhodné pro analýzu vnitřního prostředí a komplexní analytické nástroje. Pro analýzu vnějšího prostředí byly vybrány následující metody: metoda DELPHI, metoda scénářů, participativní metody, analýza PESTLE, Porterova analýza a analýza trendů. Pro analýzu vnitřního prostředí byly vybrány metody: Balanced Scorecard, Benchmarking, GAP analýza, metody pro analýzu problémů, metody pro tvorbu námětů, nákladově výstupová analýza, procesní analýza, sebehodnocení organizace. Jako komplexní analytické nástroje byly vybrány následující metody: Analýza rizik, analýza zainteresovaných stran, DOTMLPFI, procesuální prognostické metody, SWOT analýza, panel expertů a brainstorming.

**Metoda DELPHI** je využitelná pro získání prognostických informací nebo názorů expertů pro předpověď vývoje budoucích událostí. Metoda je vhodná při nedostatku dat doplněním informací od expertů. Za hlavní výhodu DELPHI metody lze považovat proces strukturování skupinové komunikace. Metodu je vhodné využívat v případech, kdy je pořádání skupinových diskuzí (porad) příliš časově a finančně náročné, nebo když je lepší využít spíše subjektivní názory hodnotitelů než analytických technik.<sup>2</sup> Pro účely zpracování dokumentů je nutné, aby používání metody DELPHI bylo již zavedeno a aby tak získání potřebných informací mohlo proběhnout v přijatelném časovém rámci.

Cílem **procesní analýzy** je, jak naznačuje její název, analýza procesů a jejich optimalizace prostřednictvím odstraňování slabých míst. Analýza zpravidla vychází z hotové procesní mapy, která by měla odrážet reálný stav procesů v organizaci (nejedná se tedy o idealizovaný stav).<sup>3</sup>

**Metoda scénářů**, přesněji **metoda scénářů budoucnosti** vytváří popisy možné budoucí situace, které reflektují současný stav, předpokládaný řetězec událostí a konečný stav. Při tvorbě scénářů jsou kriticky důležité identifikace a vymezení hybných sil a klíčových nejistot, které jsou do scénáře zapracovány, a odhad jejich budoucího vývoje. Vzhledem k vysokému stupni nejistoty ve vnějším prostředí je zpravidla nutné zpracovat více scénářů a vyhodnotit jejich pravděpodobnost. Tato metoda je vysoce náročná na kvalitní data a informace.<sup>4</sup> Cornelius et al.<sup>5</sup> uvádějí, že plánování pomocí scénářů je užitečné pro výzkum budoucnosti, ale je neurčitě při otázce, které scénáře by měly být brány v úvahu.

**Participativní metody** slouží ke skupinovému zkoumání budoucí podoby společnosti ve všech jejích aspektech zpravidla normativním způsobem (jaká by budoucnost měla být) na základě zjištění zájmů zainteresovaných stran a obecné strategie, jak jich dosáhnout.<sup>6</sup> Z participativních metod byly vybrány jako relevantní metody **vozičky (konference konsenzu) a panel expertů**. **Vozičky (konference konsenzu)** představují metodu, jejímž účelem je dosáhnout konsenzu různých segmentů dané společnosti o jejím dalším

2 LINSTONE, Harold A. a Murray. TUROFF. *The Delphi method: techniques and applications*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co., Advanced Book Program, 1975. ISBN 0201042932.

3 RAMESH, G. Applying Business Process Improvement Concepts to Academic Advising: A Case Study on the Efficiency Improvement Approach. *Competition Forum 2014*. 2014, 12(2), 102-110.

4 GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

5 CORNELIUS, Peter, Alexander Van de PUTTE and Mattia ROMANI. Three Decades of Scenario Planning in Shell. *California Management Review*. 2005, 48(1), 92-109. DOI: 10.2307/41166329.

6 GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

směřování. Určitou modifikací této metody může být uspořádání série workshopů. Při zpracování klíčových dokumentů je metoda využitelná k dosažení shody na zásadních bodech, které jsou v dokumentech zpracovávány.

**Panel expertů** slouží k syntéze různých kategorií dat souvisejících s daným tématem (výzkumných zpráv, výstupů z prognostických metod) a zpracováním zprávy, která poskytuje vizi nebo doporučení pro budoucí možnosti a potřeby související s analyzovaným tématem. Stojanov<sup>7</sup> například uvádí, že panel expertů lze považovat za téměř univerzální způsob pro vytvoření studie, která poskytuje vizi nebo doporučení související s analyzovaným tématem v oblasti technologií, aplikace, ekonomického sektoru apod.

**PESTLE analýza** slouží jako metoda analýzy faktorů vnějšího prostředí, které působí na organizaci, a které organizace nemůže vlastním úsilím zásadně ovlivnit. Tyto faktory jsou zkoumány z pohledu hrozeb a příležitostí pro danou organizaci, a jaký může být jejich předpokládaný vývoj do budoucna. Analýza má více variant podle toho, kolik a jakých faktorů vnějšího prostředí je zkoumáno. Kotler vymezil šest faktorů, mezi které patří vlivy politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické.<sup>8</sup>

**Benchmarking** je procesem učení se od nejvýkonnějších organizací a zlepšování se prostřednictvím odhalení a zavedení nejlepších postupů do organizace. Dle Nenadála lze benchmarking realizovat formou srovnávání s konkurencí nebo porovnáváním procesu a funkcí organizací z různých oborů.<sup>9</sup> V případě rezortu obrany lze benchmarking využít zejména k učení se ve vybraných oblastech a k modernizaci či zefektivňování problematických oblastí. V oblasti zpracování strategických dokumentů lze metodu využít k optimalizaci samotného procesu tvorby a implementace dokumentu.

**Nákladově výstupové analýzy** slouží jako vhodný nástroj pro výběr nejlepší varianty na základě stanoveného ukazatele hospodárnosti, efektivnosti nebo účelnosti.<sup>10</sup> Nákladově výstupové analýzy umožňují ohodnocení nákladovosti plánovaných výstupů a jsou využitelné pro podporu rozhodování.

**Brainstorming** je metoda, která umožňuje během krátkého časového úseku získat od skupiny osob co nejvíce (kvantitu) nápadů, myšlenek, názorů, námětů apod. ke stanovenému tématu (problému)<sup>11</sup> Při využívání této metody je nutné dodržovat pravidla stanovená pro brainstorming, zejména zákaz kritiky. I při této metodě platí obecné pravidlo, že nesprávně použitá metoda nepřinese žádoucí výsledky.

**Analýzu zainteresovaných stran** lze využít pro identifikování zainteresovaných stran, které se budou nějakým způsobem podílet na plánování organizace a ke stanovení vhodné formy účasti. Cílem metody je identifikování všech zainteresovaných stran, které

7 STOJANOV, R. et al. Panel expertů. In Potůček, M. (ed.), *Manuál prognostických metod*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2006, s. 20 – 27. ISBN 80-86429-55-5.

8 KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

9 NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.

10 GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

11 GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

mohou jakkoliv ovlivnit dosažení cílů jakékoliv činnosti a získání potřebných informací o nich, jejich postojích, cílech, zájmech a dopadech (vlivu) na činnost organizace. Návazně pak dochází k vyvození strategie přístupu k nim, s cílem dosáhnout jejich spokojenosti v reálně existujícím prostředí.<sup>12</sup>

**SWOT analýza**<sup>13</sup> je typ strategické analýzy stavu firmy, podniku či organizace z hlediska jejich silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, který poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů.

## 2. SOUČASNÝ STAV VE VYUŽÍVÁNÍ ANALYTICKÝCH METOD PŘI ZPRACOVÁNÍ STRATEGICKÝCH DOKUMENTŮ

Zjištění současného stavu ve využívání analytických metod při zpracování strategických dokumentů bylo realizováno ve dvou krocích. V prvním kroku byla provedena obsahová analýza s pomocí SW nástroje Tovek Tools, ve druhém byla provedena hloubková obsahová analýza prostřednictvím hodnotitelů. Pro provedení analýzy dokumentů byl stanoven cíl: Identifikovat typy a míru použití vybraných metod strategické analýzy v klíčových dokumentech rezortu obrany.

Pro obsahovou analýzu provedenou s využitím SW Tovek Tools byl stanoven jeden dílčí cíl a dvě výzkumné otázky.

**Dílčí cíl:** Vytvořit nástroj pro opakovanou analýzu v časových rozestupech s relevantními a porovnatelnými výsledky.

### **Výzkumné otázky:**

- 1) Které metody jsou ve vybraných dokumentech cíleně využity?
- 2) Které metody jsou použity, aniž by byly přímo identifikovány v textu?

Pro zpracování analýzy byl zvolen následující postup:

- 1) Na základě rešerší relevantní literatury byly vybrány metody strategické analýzy, jejichž výskyt byl následně analyzován v konkrétních dokumentech.
- 2) Metody byly rozděleny do tří skupin způsobem uvedeným v tabulce č. 1.
- 3) Pro každou metodu byla sestavena skupina klíčových slov, jejichž výskyt v textu může ukazovat na použití konkrétní metody. Celkem bylo formulováno 283 slov a slovních spojení a k nim případné synonymické výrazy, jazykové mutace nebo ekvivalenty.
- 4) Na základě expertních znalostí byla sestavena skupina relevantních strategických dokumentů rozdělených do dvou skupin – *Národní* a *Interní dokumenty*. Soupis je uveden v tabulkách č. 2 a 3.

<sup>12</sup> GRASSEOVÁ, Monika a kolektiv, *Efektivní rozhodování – analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. I. vydání Brno: Edika, 2013, 392 s. ISBN 978-80-266-0179-1

<sup>13</sup> GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

- 5) Tam, kde to bylo nutné, byly dokumenty převedeny OCR nástrojem do strojově čitelné podoby včetně kontroly správnosti převodu.
- 6) Pro každou skupinu dokumentů byl v SW nástroji Tovek Tools proveden dotaz pro každou skupinu analytických nástrojů, celkem tedy 6 dotazů. Z těchto dotazů byl sledován scoring dotazu, celkový počet nalezených klíčových slov, konkrétní nalezená klíčová slova a jejich četnost výskytu.
- 7) Proběhlo posouzení pozice a kontextu nalezeného slovního spojení nebo slova a na základě počtu a pozice stanovena relevance daného dokumentu pro příslušnou skupinu analytických nástrojů.
- 8) Souhrnné výsledky relevance dokumentů pro čtení hodnotiteli jsou uvedeny v tabulkách č. 4 a 5.
- 9) Výstupy z Tovek Tools byly exportovány do samostatných html souborů.

Skupina analytických metod	Analyzované metody
<b>Analýzy vnějšího prostředí</b>	Metoda DELPHI
	Metoda scénářů
	Participativní metody
	PESTLE
	Porterova analýza
	Analýza trendů
<b>Analýzy vnitřního prostředí</b>	Balanced Scorecard
	Benchmarking
	GAP analýza
	Metody pro analýzu problémů
	Metody pro tvorbu námětů
	Nákladově výstupová analýza
	Procesní analýza
	Sebehodnocení organizace
<b>Komplexní analytické nástroje</b>	Analýza rizik
	Analýza zainteresovaných stran
	DOTMLPFI
	Procesuální prognostické metody
	Strukturální prognostické metody
	SWOT
	Panel expertů
	Brainstorming

**Tabulka č. 1:** Rozčlenění analytických metod do skupin

ID	Rok	Název	Schvaluje
N01	2006	Zpráva o stavu zajištění bezpečnosti ČR	vláda
N02	2008	Koncepce obranného aplikovaného výzkumu a vývoje do roku 2015	vláda
N03	2011	Bezpečnostní strategie ČR	vláda
N04	2011	Plán obrany ČR	vláda
N05	2011	Bílá kniha o obraně	vláda
N06	2012	Obranná strategie ČR	vláda
N07	2013	Koncepce aktivní zálohy ozbrojených sil ČR	---
N08	2013	Koncepce přípravy občanů k obraně státu	---
N09	2013	Koncepce mobilizace ozbrojených sil ČR	---
N10	2013	Koncepce rozvoje Centra biologické ochrany Těchonín	vláda
N11	2013	Zpráva o zajištění obrany ČR	
N12	2015	Bezpečnostní strategie ČR	vláda
N13	2015	Dlouhodobý výhled pro obranu 2030	vláda
N14	2015	Koncepce výstavby AČR 2025	vláda

**Tabulka č. 2:** Strategické dokumenty k zajištění obrany státu na národní úrovni

ID	Rok	Název	Schvaluje
I01		<i>Směrnice ministra obrany pro plánování činnosti a rozvoje rezortu MO na roky 2017–2021 s upřesněním na rok 2016<sup>1</sup></i>	ministr obrany
I02	2003	Analýza současného stavu operační přípravy státního území	
I03	2007	Strategie OPZHN v rezortu MO	NGŠ AČR
I04	2007	Transformace rezortu Ministerstva obrany	
I05	2008	Dlouhodobá vize rezortu MO	
I06	2009	Zásady tvorby koncepcí v MO	
I07	2012	Koncepce vojenské zdravotnické služby	ministr obrany
I08	2012	Strategie vztahu státu a obranného a bezpečnostního průmyslu ČR	
I09	2012	Strategie Asociace obranného a bezpečnostního průmyslu	
I10	2013	Koncepce rozvoje dopravního a vrtulníkového letectva s výhledem do roku 2025	
I11	2013	Projekt zavedení controllingu do podmínek rezortu MO	ministr obrany
I12	2013	Realizace controllingu ve státní správě – MO do podmínek rezortu MO	ministr obrany
I13	2014	Příprava personálu rezortu MO ve vojenských kariérových kurzech	ministr obrany
I14	2014	Koncepce rozvoje hydrometeorologického zabezpečení v rezortu MO do roku 2020	nestanovené

**Tabulka č. 3:** Interní strategické dokumenty rezortu obrany

ID	Vyhodnocení AEP_I	Vyhodnocení AIP_I	Vyhodnocení KAN_I
I02	---	---	Minimální relevance
I03	Nulová relevance	Nulová relevance	Relevantní
I04	---	Minimální relevance	Minimální relevance
I05	Minimální relevance	Nulová relevance	Relevantní
I06	---	Relevantní	Relevantní
I07	Minimální relevance	---	Minimální relevance
I08	Minimální relevance	Nulová relevance	Relevantní
I09	---	---	Minimální relevance
I10	---	---	Relevantní
I11	Nulová relevance	Relevantní	Relevantní
I12	---	Relevantní	Relevantní
I13	---	Relevantní	Relevantní
I14	Nulová relevance	Minimální relevance	Relevantní

Tabulka č. 4: Analýza interních dokumentů

ID	Vyhodnocení AEP_N	Vyhodnocení AIP_N	Vyhodnocení KAN_N
N01	Minimální relevance	Nulová relevance	Relevantní
N02	Minimální relevance	Minimální relevance	Relevantní
N03	---	---	Relevantní
N04	---	---	Nulová relevance
N05	Minimální relevance	Minimální relevance	Relevantní
N06	Nulová relevance	---	Minimální relevance
N07	---	Nulová relevance	Relevantní
N08	---	Nulová relevance	Nulová relevance
N09	Nulová relevance	---	Relevantní
N10	---	Minimální relevance	Minimální relevance
N11	Nulová relevance	Nulová relevance	Minimální relevance
N12	---	---	Relevantní
N13	Minimální relevance	Nulová relevance	Relevantní
N14	---	---	Relevantní

Tabulka č. 5: Analýza národních dokumentů

**Vysvětlivky:**

AEP – Analýza vnějšího prostředí

AIP – Analýza vnitřního prostředí

KAN – Komplexní analytické nástroje

\_I – Interní strategické dokumenty rezortu obrany

\_N – Strategické dokumenty k zajištění obrany státu na národní úrovni

Pro obsahovou analýzu provedenou zpracovatelským týmem byl stanoven jeden dílčí cíl a jedna výzkumná otázka.

**Dílčí cíl:** Posoudit míru správnosti použití identifikovaných metod.

**Výzkumná otázka:**

1) Jsou identifikované metody využity v souladu s jejich zavedenou metodikou?

Pro zpracování analýzy byl zvolen následující postup:

- 1) Na základě výsledků SW analýzy byly vybrány dokumenty s relevantním výskytem klíčových slov, které byly dále čteny hodnotiteli.
- 2) Na standardizovaném formuláři byly ke každému dokumentu zaznamenány:
  - a) ID, název, počet stran, jméno hodnotitele, schvalovatel a anotace dokumentu
  - b) Identifikované metody strategické analýzy, ke každé vždy
    - b.i. Způsob použití (Odkazem / Částečně / Kompletně)
    - b.ii. Metodika (Soulad / S drobnými odchylkami / Částečně / Nesoulad)
    - b.iii. Rozsah stran, na nichž je metoda použita
    - b.iv. Komentář k nesouladnosti metodiky
- 3) Pro lepší zajištění validity a reliability výzkumu byla provedena tři kontrolní čtení druhým hodnotitelem (jeden národní, jeden interní a jeden dokument vyřazený jako nerelevantní ze SW analýzy) a formuláře byly revidovány a zkontrolovány.
- 4) Pro snadnější následnou kontrolu byly u každé metody zaznamenány rozsahy stran, na nichž je použita.
- 5) Na základě kontingenční analýzy byly vyhodnocovány
  - a) Použité metody podle typu dokumentů
  - b) Způsob použití jednotlivých metod v členění podle typu dokumentu
  - c) Soulad metodického zpracování s teorií podle typu dokumentů

Následující tabulky ukazují použití jednotlivých metod v národních a interních dokumentech (tabulka č. 6), způsob použití jednotlivých metod (tabulka č. 7) a soulad použití metody s teorií (tabulka č. 8).

Metoda	Typ dokumentu		Celkem
	Interní	Národní	
SWOT	3	5	8
Analýza zainteresovaných stran		5	5
GAP analýza	4	1	5
Nákladově výstupová analýza	5		5
Metoda scénářů		4	4
Panel expertů	4		4
Brainstorming	3		3
Analýza trendů	2		2
Analýza rizik	1		1
DOTMLPFI		1	1

Metoda	Typ dokumentu		Celkem
	Interní	Národní	
PESTLE analýza	1		1
Procesní analýza	1		1
Procesuální prognostické metody	1		1
<b>Celkový součet</b>	<b>25</b>	<b>16</b>	<b>41</b>

Tabulka č. 6: Zastoupení jednotlivých metod podle typu dokumentů

Metoda	Nepřímo	Odkazem	Částečně	Kompletně	Celkem
SWOT			2/4	1/1	8
Analýza zainteresovaných stran		0/5			5
GAP analýza	4/0		0/1		5
Nákladově výstupová analýza	5/0				5
Metoda scénářů		0/2	0/1	0/1	4
Panel expertů	4/0				4
Brainstorming	3/0				3
Analýza trendů	2/0				2
Analýza rizik	1/0				1
DOTMLPFI				0/1	1
PESTLE analýza	1/0				1
Procesní analýza	1/0				1
Procesuální prognostické metody	1/0				1
<b>Celkový součet</b>	<b>22</b>	<b>0/7</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>41</b>

Tabulka č. 7: Způsob použití jednotlivých metod (interní/národní)

Metoda	Nesoulad	Částečně	S drobnými odchylkami	Soulad	Celkem
SWOT		2/4	1/1		8
Metoda scénářů		0/1		0/1	2
DOTMLPFI			0/1		1
GAP analýza		0/1			1
<b>Celkový součet</b>		<b>8</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>12</b>

Tabulka č. 8: Soulad použití metod s teorií u částečně a kompletně použitých metod (interní/národní)

### 3. DISKUZE VÝSLEDKŮ PROVEDENÉHO VÝZKUMU A DOPORUČENÍ K PODPOŘE VYUŽÍVÁNÍ ANALYTICKÝCH METOD

#### 3.1 Diskuze

Ve strategických dokumentech rezortu obrany České republiky je často zmíněno použití analýzy bez bližší specifikace toho, o jakou analytickou metodu se jedná. K analýze obsahu dokumentů byl využit softwarový nástroj Tovek Tools a soubor klíčových slov, který indikoval použití vybraných analytických metod. K analýze bylo vybráno 14 dokumentů národních a 14 dokumentů interních pro rezort obrany České republiky. Z analytických metod bylo vybráno 6 metod analýzy vnějšího prostředí, 8 metod analýzy vnitřního prostředí a 8 komplexních analytických nástrojů. U interních dokumentů rezortu obrany se ukázala relevance použití metod analýzy vnějšího prostředí pouze u tří dokumentů, a to jako minimální. Využití metod analýzy vnitřního prostředí se ukázalo jako relevantní u čtyř dokumentů, u ostatních se ukázala relevance využití metod analýzy vnitřního prostředí jako minimální nebo nulová. Naopak využití komplexních analytických nástrojů se ukázalo jako relevantní u 9 dokumentů, zbývající dokumenty vykázaly minimální relevanci. Národní dokumenty vykazují nulovou až minimální relevanci použití metod analýzy jak vnějšího tak vnitřního prostředí. Obdobně jako interní dokumenty rezortu obrany i národní dokumenty vykazují relevanci použití komplexních analytických nástrojů v 9 případech, v ostatních potom nulovou nebo minimální relevanci. Obsahová analýza dokumentů ukázala na částečné využití některých analytických metod v osmi případech a na úplné použití ve čtyřech případech.

Z provedeného výzkumu vyplynulo, že SW analýza obsahu dokumentů může být velmi účinným nástrojem při hledání klíčových slov souvisejících s metodami strategické analýzy. Jelikož byly výsledky následně potvrzovány čtenou analýzou, bylo možné porovnat výstupy obou fází a lze říci, že obě metody podaly navzájem konzistentní výsledky.

Zjištěné využívání některých metod strategické analýzy v národních dokumentech a v interních dokumentech rezortu obrany uvedené v tabulce 6 vyjádřené procentuálně koresponduje v určitém rozpětí s výsledky výzkumu prezentovaného autory Grasseové – Motyčkové a Richtera<sup>14</sup> na obrázku č. 2. K těmto metodám patří SWOT analýza, metoda scénářů, analýza zainteresovaných stran a PESTLE analýza. Z celkového počtu 28 analyzovaných dokumentů byla SWOT analýza použita celkem v 8 případech (29 %), metoda scénářů ve 4 případech (14 %), analýza zainteresovaných stran v 5 případech (18 %) a PESTLE analýzy v 1 případě (4 %). Využití procesní analýzy se naopak v tomto srovnání

<sup>14</sup> GRASSEOVÁ-MOTYČKOVÁ, Monika and Jiří RICHTER, Methods of Strategic Analysis Used by Strategic Documents Processing in the Ministry Of Defence - The Present and Possible Changes. *Vojenské rozhledy - Czech Military Review*. 2016, 25 (Mimořádné číslo), pp 62-82. DOI:10.3849/2336-2995.25.2016.05.062-082. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Available at: [www.vojenskerozhledy.cz](http://www.vojenskerozhledy.cz)

ukazuje jako výrazně nižší, byla použita v 1 případě (4 %) oproti 20 % deklarovaným výše uvedenými autory. Tento konkrétní rozdíl lze však považovat za korespondující s předpokladem uvedeným Grasseovou-Motyčkovou a Richterem, že se jedná spíše o popis procesů, než o procesní analýzu tak jak je popsána v teorii. Výsledky uvedené v tabulkách 7 a 8 přidávají předchozím výsledkům kvalitativní rozměr.

Analýza dokumentů ukazuje, že metody strategické analýzy jsou ve strategických dokumentech rezortu obrany využívány pouze minimálně. Dokumenty na ně často odkazují, nebo jejich autoři operují s názvy analýz, skutečné provedení však chybí a problémem je rovněž dohledání jakýchkoliv vstupních dat. V dokumentech chybí odkazy na použité vstupy nebo na způsoby jejich získání, často chybí i datace a prohlášení, s nimiž dokumenty operují, nejsou nijak podložena. (Čestnou výjimkou je dokument Bílá kniha o obraně z roku 2011, v němž jsou všechny argumenty doloženy odkazy a datovanými zprávami.)

Analýza dokumentů rovněž ukázala na dva aspekty využívání metod strategické analýzy, první aspekt ukazuje na skutečnost, že pokud jsou metody použity, chybí dohledatelnost a prokazatelnost použitých metod. Druhý aspekt ukazuje na skutečnost, že metody strategické analýzy jsou použity zpravidla nesprávně a nekompletně, což ovlivňuje věrohodnost a validitu výstupů analýz i použitelnost celého dokumentu.

Pokud je analýza provedena alespoň částečně, zpravidla je také v souladu s metodikou pouze částečně a neposkytuje tudíž výstupy, k nimž je určena. Objevují se drobná i fatální metodická pochybení, což degraduje vyznění a použitelnost celého dokumentu k účelu, k němuž byl zpracován. Skutečnosti uvedené v dokumentech pouze naznačují, že mohly být použity analytické metody uvedené v jednotlivých zprávách, jejich použití však nelze prokázat. Častý je výskyt odvolávek typu „na základě provedené analýzy“ bez dalšího upřesnění.

### 3.2 Závěry a praktické dopady

Závěry z provedené analýzy dokumentů lze vyjádřit ve dvou hlavních oblastech:

- 1) Ve strategických dokumentech nejsou využívány metody strategické analýzy pro práci s potřebnými daty, která sice podle údajů ve zprávách k dispozici jsou, ale chybí jakákoliv dohledatelnost, odkaz, prokázání relevantnosti nebo aktuálnosti použitých informací apod.
- 2) Jestliže je analytický nástroj použit, je velice zřídka použit správně a v souladu s metodikou obsaženou v teorii. Výstupy jsou tedy v lepším případě nekompletní, v horším značně diskutabilní.

V praxi to znamená, že strategické dokumenty, které určují a vymezují směr rozvoje organizace, stanovují strategické cíle, nejsou až na čestné výjimky podloženy důkladnou znalostí stavu organizace a stavu vnějšího prostředí podloženou provedenými analýzami. Zpracování strategických dokumentů tak v převážné většině případů závisí na odborné kompetenci, znalostech a zkušenostech jejich zpracovatelů, což je sice nezbytným, ale ne dostatečným předpokladem. Nevyužívání analytických metod při zpracování strategických dokumentů se rovněž promítá do značně rozmanité struktury dokumentů stejného charakteru. Společným znakem většiny strategických dokumentů tak je absentující

souhrn výsledků provedených analýz. Stanovení zásad pro zpracování strategických dokumentů a stanovení hlavních částí struktury těchto dokumentů chybí a jejich zavedení by rovněž přispělo ke zvýšení kvality strategických dokumentů.

Nevyužívání analytických metod, které ukazuje na faktické nerealizování analýz při zpracování strategických dokumentů má za následek nejasné a problematické nastavení směřování organizace do budoucnosti, stanovení cílů rozvoje organizace, které nekorespondují plně se stavem organizace. Dalším praktickým dopadem také často bývá nerealistické stanovení cílů, kterému by měla předcházet analýza současného stavu za využití vhodných metod, a následně jejich problematické plnění. Nejmarkantněji se nevyužívání analytických metod a neprovádění analýz projevuje v rezortu obrany při rozhodování o rozdělení státního rozpočtu a při plánování jeho využití. Pokud nejsou požadavky na finanční prostředky podloženy důkladnou analýzou současného stavu a odhadem budoucího vývoje a souvisejících potřeb organizace do budoucna, nelze požadavky na finanční prostředky podložit relevantními podklady. V rezortu obrany lze tyto dopady spatřovat v každoročních diskusích, které doprovázejí vyhodnocení výdajů na obranu a předkládání požadavků na následující rok. Tento stav přispívá k nestabilitě rozpočtu na obranu a rozvoj rezortu obrany příliš nepodporuje.

Řešení podporující zlepšení zjištěného stavu je popsáno v následující návrhové části.

### Návrh řešení problémů indikovaných analýzou – oblast 1

V rezortu obrany obecně neexistuje centralizované úložiště zpracovaných strategických informací, které by bylo možné v aktuální podobě získat a využívat jako podkladový materiál pro strategické dokumenty. Metody, jimiž jsou tato data získávána, jsou buď zcela nemetodické (např. konzultace s odborníky), nebo poskytují nerelevantní výsledky (zastaralá a neaktualizovaná data, data bez odkazu na důvěryhodný zdroj atd.). Jako možné řešení se jeví zřízení centralizovaného útvaru pro shromažďování a zpracovávání informací. Tento útvar by měl především:

- shromažďovat a zpracovávat
  - data týkající se obecného okolí,
  - data o nejbližších zainteresovaných stranách,
  - data o jednotlivých dílčích oblastech rezortu obrany,
  - analýzy trendů, finanční analýzy, rozpočtové analýzy apod., a to do hloubky potřebné pro zpracovávání strategických dokumentů,
- udržovat veškeré analýzy v aktuálním stavu,
- zpracovávat souhrnné interpretace analýz,
- na vyžádání jednotlivých útvarů
  - poskytovat data, zpracované analýzy nebo souhrny,
  - poskytovat metodickou podporu při zpracovávání dalších informací,
  - zpracovávat statistické analýzy dodaných dat.

Hlavním přínosem takového útvaru by mělo být zejména:

- zamezení odlivu znalostí a informací s odchodem klíčových zaměstnanců,
- úspora nákladů spojených se získáváním a zpracováváním informací pro strategické dokumenty,
- metodicky korektní zpracování dat,
- neustálá aktuálnost informací používaných pro strategické plánování.

## Návrh řešení problémů indikovaných analýzou – oblast 2

Skutečnost, že budou mít autoři strategických dokumentů k dispozici aktuální a korektně zpracovaná data, ještě nutně neznamená, že je dokážou při jejich psaní odpovídajícím způsobem použít. K tomu je třeba zajistit, že pracovníci zodpovědní za zpracování strategických dokumentů budou chápat, jakým způsobem jsou analýzy primárních dat prováděny (nemusí nutně ovládat do detailu konkrétní statistické nástroje) a také je metodicky korektním způsobem dokážou použít.

Vlastní návrh řešení zjištěných problémů v oblasti 2 spočívá v doporučení k zavedení tematiky analytických metod a jejich praktického využití do systému profesního vzdělávání. Schopnost zpracovávat agregující a komplexní analýzy (DOTMLPFI, SWOT, PESTLE, analýza zainteresovaných stran, metoda scénářů a další) by měla být nezbytnou součástí cílového profilu u osob, u nichž se předpokládá strategické plánování.

### ZÁVĚR

Předmětem článku bylo využívání vybraných metod strategické analýzy v klíčových dokumentech rezortu obrany České republiky. Z provedeného výzkumu vyplynulo, že míra využívání metod strategické analýzy při zpracování klíčových dokumentů je v rezortu obrany nízká, což koresponduje s fakty uvedenými v článku *Metody strategické analýzy využívané při zpracování strategických dokumentů rezortu obrany*<sup>15</sup>. V rámci tohoto výzkumu byla zjištěna velmi nízká míra prokazatelného využívání vybraných metod strategické analýzy při zpracování klíčových dokumentů pracovníky rezortu obrany. S výjimkou *Bílé knihy* není v jednotlivých dokumentech patrná dohledatelnost výsledků analýz, které jsou v dokumentech zmíněny. V případě, že metody strategické analýzy jsou v dokumentech použity, nejsou použity v souladu s metodickými postupy obsaženými v teorii. Z těchto důvodů byly v článku navrženy možnosti jak využívání metod strategické analýzy zlepšit a zefektivnit.

Dílním závěrem je návrh vytvoření databáze strategických dat a informací, která představuje institucionální paměť, a vytvoření organizačního prvku, který je zodpovědný za zpracovávání analýz potřebných jako podkladové materiály pro zpracování strategických dokumentů.

Dalším dílním závěrem je návrh k začlenění problematiky analytických metod a postupů jejich využití do vzdělávacího procesu, což přispěje ke zlepšení stavu ve využívání analytických metod.

Realizace uvedených návrhů může výrazně přispět ke zvýšení kvality a validity strategických dokumentů.

<sup>15</sup> GRASSEOVÁ-MOTYČKOVÁ, Monika and Jiří RICHTER, Methods of Strategic Analysis Used by Strategic Documents Processing in the Ministry Of Defence - The Present and Possible Changes. *Vojenské rozhledy - Czech Military Review*. 2016, 25 (Mimofádné číslo), pp 62-82. DOI:10.3849/2336-2995.25.2016.05.062-082. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Available at: [www.vojenskerzhledy.cz](http://www.vojenskerzhledy.cz)

Článek zpracován na základě výzkumu provedeného v rámci DZRO STRATEGAN „Metody strategické analýzy využitelné v rezortu obrany ČR STRATEGAN (DZRO K-103)“.

---

**Autoři:** **Plk. Ing. Josef Melichar, nar. 1962.** V letech 1980–1985 absolvoval Vojenskou Akademii Antonína Zápotockého (dnes UO) v Brně (obor vojensko-inženýrský tankový). Od roku 1985 pracoval v oblasti logistiky převážně na řídicích a štábních funkcích. Od roku 2005 pracoval v oblasti Civilně vojenské spolupráce, Psychologických operací a Informačních operací, v letech 2009–2012 pracoval také v oblasti vyhodnocování operací. Od července 2013 vykonával funkci výkonného důstojníka Inspektorátu NGŠ a důstojníka oddělení kontroly Inspektorátu NGŠ. Od září 2014 pracuje na Centru Bezpečnostních a Vojensko-Strategických Studií při Univerzitě obrany v Brně jako vedoucí vědecký pracovník Oddělení Bezpečnostních Studií a Analýz.

**Ing. Miroslav Mašlej, Ph.D., nar. 1957,** je absolventem VVŠPV Vyškov. Mezi lety 1996–1997 pracoval jako náčelník štábu Vojenské akademie ve Vyškově. V letech 1998–2005 pracoval jako náčelník oddělení na VSS Vyškov a VA Vyškov, 1998–2000 studium na Institutu krizového managementu VŠE Praha, 2001–2002 doplňující pedagogické studium na UP Olomouc. V roce 2011 se stal vedoucím Katedry vojenského managementu a taktiky UO Brno. V roce 2014 po odchodu do zálohy působí na Katedře Managementu Fakulty vojenského leadershipu. Vystudoval doktorský studijní program Ekonomika a management na Fakultě ekonomiky a managementu UO.

**Ing. Alena Šafrová Drážilová, Ph.D.** působí jako odborná asistentka na Katedře podnikového hospodářství Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity v Brně. Ve svém výzkumu a výuce se zabývá zejména specifiky řízení velkých či nadnárodních organizací, problematikou strategického řízení a plánováním podnikatelských projektů. V letech 2009–2011 byla členkou výzkumného týmu Centra pro výzkum konkurenční schopnosti české ekonomiky při ESF MU. Jako externí vyučující působí na Univerzitě obrany, Právnické fakultě MU a Fakultě sociálních studií MU.

---

**Jak citovat:** MELICHAR, Josef, MAŠLEJ Miroslav a ŠAFROVÁ-DRÁŠILOVÁ Alena. Míra a způsob využívání vybraných metod strategické analýzy v klíčových dokumentech rezortu obrany České republiky. Vojenské rozhledy. 2016, 25 (4), 20–34. DOI: 10.3849/2336-2995.25.2016.04.020-034. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Available at: [www.vojenskerozhledy.cz](http://www.vojenskerozhledy.cz)