
Recenzovaný článek

Realizace strategické analýzy z pohledu zpracovatelů strategických dokumentů v AČR

Realisation of Strategic Analysis from the Point of View of Strategic Documents Elaborators in the Czech Armed Forces

Jiří Richter, Miroslav Mašlej

Abstrakt: Článek předkládá dílčí výsledky výzkumu Metody strategické analýzy využitelné v rezortu Ministerstva obrany České republiky. Tento výzkum řeší nízkou úroveň využívání metod strategické analýzy při tvorbě rezortních strategických a koncepčních dokumentů. V letech 2017 a 2018 byly prováděny rozhovory se zpracovateli těchto dokumentů a analyzovány problémy spojené s využíváním metod strategické analýzy v rezortním plánování. V článku je konkrétně analyzováno obsahové a procesní využití metod analýzy zainteresovaných stran, SWOT analýzy, scénářů budoucnosti, benchmarkingu a GAP analýzy. Tyto metody jsou jen zřídka vyžadovány i používány a chybí k nim metodická opora.

Abstract: The article provides partial results of the research Strategic Analysis Methods applicable within the Defence Department of the Czech Republic. This research addresses a low level of use of strategic analysis methods in the development of strategic and conceptual documents of the department. In the years 2017 and 2018, interviews with the processors of these documents were carried out and the problems related to the use of strategic analysis methods in sector planning were analysed. In particular, the article analyses the content and utilization process of stakeholder analysis method, SWOT analysis, future scenarios, benchmarking and GAP analysis. These methods are rarely required and used and methodical support is lacking.

Klíčová slova: Koncepce; Ministerstvo obrany; strategické řízení; strategická analýza; SWOT.

Keywords: Policy; Ministry of Defence, Strategic management; Strategic analysis; SWOT.

ÚVOD

Problematika strategického plánování v rezortu obrany České republiky je členy Katedry managementu Univerzity obrany zkoumána dlouhodobě. Předcházející výzkum Rozvoj metod pro řešení nestrukturovaných rozhodovacích problémů v rezortu obrany ukončený v roce 2015 byl zaměřen zejména na strategickou analýzu jako součást rozhodovacího procesu. Současný navazující výzkum Metody strategické analýzy využitelné v rezortu obrany ČR řeší především aplikaci konkrétních metod a nástrojů využívaných při strategickém plánování, konkrétně při tvorbě strategických a koncepčních dokumentů. Výzkum se tedy pohybuje na strategické úrovni rezortu obrany ČR. K dnešnímu dni bylo provedeno rozsáhlé kvantitativní i kvalitativní šetření, jehož cílem bylo pochopit a objasnit do co největších podrobností využívání strategické analýzy z procesní i věcné stránky. Tento článek shrnuje dílčí výsledky obou výzkumů a je v něm vyhodnoceno využívání konkrétních metod strategické analýzy do procesu tvorby rezortních strategických a koncepčních dokumentů (dále SKD).

Následující text je zaměřen na zodpovězení dvou hlavních výzkumných otázek:

- 1) Jaké jsou příčiny nízké intenzity využívání metod strategické analýzy při tvorbě SKD?
- 2) Jak probíhá používání vybraných metod strategické analýzy po věcné a obsahové stránce?

V diskuzi článku jsou otázky zodpovězeny a díky nim je dále možné hlouběji pochopit kritická místa realizované strategické analýzy. Na jejich základě je také možné formulovat efektivnější metody a nástroje.

1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ STRATEGICKÉ ANALÝZY

Strategické plánování zde představuje základní manažerskou funkci, která zahrnuje kritickou analýzu vnitřních a vnějších faktorů organizace, reflektování změn a efektivní alokování zdrojů s cílem dosažení stanovených cílů.^{1 2} Strategické plánování jako zejména analytický proces zaměřený na faktory prostředí vnímá také Donnelly³ nebo Tyll⁴, Coulter⁵ staví situační analýzu jako jeden ze čtyř klíčových elementů strategického řízení, jehož součástí je i strategické plánování. Výzkum vychází z obecně

1 BRYSON, John M, 2011. *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. 4th ed. San Francisco: JosseyBass, 2011. ISBN 978-0-470-39251-5.

2 KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Firemní strategie : plánování a realizace*. 1. vydání, Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.

3 DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vydání, Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

4 TYLL, L., 2014. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-507-7.

5 COULTER, M. *Strategic management in action*. 6th ed. Pearson Education, 2013, 272 p. ISBN 978-0-13-262-067-3.

přijímaného předpokladu⁶, který byl v rámci šetření také potvrzen, že ve veřejné správě České republiky existuje značný rozdíl mezi teorií a praxí strategického plánování.

Dále jsou teoreticky vymezeny ty metody strategické analýzy, které jsou pro pochopení tvorby SKD klíčové. U každé metody jsou uvedeny hlavní zdroje, ve kterých jsou metody pojaty stejným způsobem jako v tomto výzkumu. Aplikací vybraných metod při tvorbě SKD se zabývá relativně nový dokument z roku 2018 - Metodická pomůcka pro tvorbu koncepčních dokumentů rezortu Ministerstva obrany (dále MPKD) vytvořená na Sekci obranné politiky a strategie Ministerstva obrany.⁷

Analýza zainteresovaných stran je nástrojem sloužícím nejen k identifikaci významných zainteresovaných subjektů, ale rovněž k analýze jejich cílů a zájmů a shodě těchto cílů s cíli vybrané organizace.⁸ Smyslem této analýzy je dle tohoto pojetí zajištění souladu organizačních cílů s cíli důležitých organizací, které mají z vnějšku podstatný vliv na úspěšnost naplňování strategie.

SWOT analýza je metoda integrující výstupy dílčích analýz vnitřního a vnějšího prostředí organizace a jejím hlavním účelem je tvorba strategických cílů vycházejících z kombinace vnitřních a vnějších faktorů organizace.^{9,10} Na úrovni ČR byla vydána *metodika přípravy veřejných strategií*¹¹, ale v tomto dokumentu není SWOT analýza aplikačně popsána.

Komplexní predikci možných budoucích stavů prostředí se zabývá **metoda Scénářů budoucnosti**. Scénáře představují ucelený pohled na pravděpodobné budoucí události a situace.¹² Pro efektivní využívání metody jsou důležité znalosti prostředí i schopnost statisticky předvídat vývoj sledovaných ukazatelů.¹³ Ačkoliv se jedná primárně o prognostickou metodu, má tvorba scénářů analytický charakter – vychází z analýzy stavu, příčin a předpokládaného vývoje sledovaných ukazatelů.

Pod metodou **Benchmarkingu** zjednodušeně rozumíme porovnávání se a učení se od lepších. Metoda vychází z principů hledání významných rozdílů mezi organizací a vybranou „lepší“ organizací, hledání příčin těchto rozdílů a zavádění takových změn,

6 JEŽEK, J, SLACH O a ŠILHÁNKOVÁ V. *Strategické plánování obcí, měst a regionů: vybrané problémy, výzvy a možnosti řešení*. Vyd 1. Praha: WoltersKluwer, 2015, 214 s. ISBN 978-80-7552-263-4.

7 PROCHÁZKA, J.; MELICHAR, J.; BAXA, F.; PROCHÁZKA, D.; RICHTER, J.; PETRÁŠ, Z.; HODICKÝ, J. *Metodická pomůcka pro tvorbu koncepčních dokumentů rezortu Ministerstva obrany*. Metodika. 2018.

8 GRASSEOVÁ, M., DUBEC R. a ŘEHÁK, D. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

9 HELMS, Marilyn M. a NIXON, J. Exploring SWOT analysis – where are we now? *Journal of Strategy and Management* [online]. 2010, 3(3), 215-251 [cit. 2016-03-07]. DOI: 10.1108/17554251011064837. ISSN 1755-425x. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17554251011064837>

10 WHEELEN, T. L. a HUNGER, J. *Strategic management and business policy: achieving sustainability*. 12th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, c2010. ISBN 0136097391.

11 MINISTERSTVO PRO MÍSNÍ ROZVOJ ČR. *Metodika přípravy veřejných strategií* [online]. Praha, 2012, 16. 2. 2014 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: http://www.mmr.cz/getmedia/4ebb3cc7-6f5c-4f37-ad1f-97054a212483/metodika-pripravy-verejnych-strategii_listopad-2012.pdf

12 GRASSEOVÁ, M., DUBEC R. a ŘEHÁK, D. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

13 CORNELIUS, P., Van de PUTTE A., ROMANI, M. Three Decades of Scenario Planning in Shell. *California Management Review*. 2005, 48(1), 92-109. DOI: 10.2307/41166329.

kteřé povedou k dosažení stejných výsledků, jaké má „lepší“ organizace.¹⁴ Může se jednat o porovnávání dvou podobných organizací, nebo o porovnávání stejných funkčních oblastí v rozdílných organizacích či v jedné organizaci. Možná je taky aplikace v podobě porovnávání výsledků jedné oblasti v různém časovém období.

GAP analýza slouží ke sledování a vyhodnocování rozdílů v kvantitativních datech, která zpravidla představují rozdíl plánu a skutečnosti.¹⁵ Metodu lze využít nejen pro zjišťování nedostatků v plnění strategických cílů, ale také pro analýzu rozdílů mezi současným a budoucím stavem, respektive mezi současným stavem a plánovanými potřebami.

2 METODIKA VÝZKUMU

Předcházející výzkum *Rozvoj metod pro řešení nestrukturovaných rozhodovacích problémů v rezortu obrany* ukončený v roce 2015 byl realizován formou dotazníkového šetření a zahrnoval odpovědi 127 příslušníků rezortu obrany k otázkám týkajícím se rozhodovacího procesu. Do tohoto procesu byla zařazena také problematika strategického plánování. Tento výzkum slouží pro v současné době řešenou problematiku jako informační základna, využívané jsou hlavně výstupy ze sběru dat a z nich vyplývající závěry. Podrobnější informace o výzkumu, jeho metodice a kompletních závěrech zpracovává např. Štěpánková¹⁶ a Richter nebo Grasseová-Motyčková a Richter¹⁷.

Protože bylo jedním z dílčích závěrů výzkumu zjištění, že strategická analýza je v rezortu prováděna nedostatečně, byl navazující výzkum *Metody strategické analýzy využitelné v rezortu obrany ČR* již zaměřen čistě na metody strategické analýzy. Ve výzkumu je v prvním kroku provedena obsahová analýza dokumentů, v druhém rozhovory se zpracovateli těchto dokumentů a ve třetím jsou české rezortní dokumenty porovnány s mezinárodními a českými národními dokumenty. Tento článek obsahuje výstupy prvních dvou kroků, tedy obsahové analýzy a rozhovorů. Ve všech částech výzkumu byla získávána data kvalitativní povahy, ať už se jedná o výstupy z dokumentů nebo data získána pomocí rozhovorů.

Celkovým cílem výzkumu je navrhnout metody strategické analýzy vnitřního a vnějšího prostředí pro využití v rezortu v rámci zpracování strategických a koncepčních

¹⁴ NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.

¹⁵ GRASSEOVÁ, M., DUBEC R. a ŘEHÁK, D. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

¹⁶ ŠTĚPÁNKOVÁ, E.; RICHTER, J. Critical Stages of Decision-Making Process by Commanders of the Czech Republic Defence Department. In: *Proceedings of The 11th European Conference on Management Leadership and Governance ECMLG 2015*. Reading, UK: Academic Conferences and Publishing International Limited, 2015, p. 445-453. ISSN 2048-903X. ISBN 978-1-910810-77-4.

¹⁷ GRASSEOVÁ-MOTYČKOVÁ, M.; RICHTER, J. 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, vol. 25 (57), no. Mimořádné číslo, p. 62-82. ISSN 1210-3292.

dokumentů. Hlavním očekávaným přínosem výzkumu jsou poskytnuté podklady pro kvalitnější zpracování SKD a efektivnější plánování.

Obsahová analýza SKD byla provedena v roce 2016 na softwarové i čtené bázi. Podrobnosti o metodice analýzy dokumentů uvádí Melichar a spol.¹⁸ Celkem bylo analyzováno 28 dokumentů koncepčního i strategického charakteru, které byly vytvořeny v letech 2003 – 2015. V těchto dokumentech bylo zkoumáno zpracování 22 vybraných metod strategické analýzy. Cílem bylo zjistit, které metody jsou využívány a v jaké míře, a dále zjistit, jaká je kvalita využitých metod.

Polostrukturované rozhovory se zpracovateli dokumentů byly provedeny na přelomu let 2017 a 2018 a zahrnovaly rozhovory s 18 zpracovateli dokumentů. Zpracovatelé dokumentů jsou v tomto článku pojmem s obecnějším významem. Jedná se totiž o skupinu pracovníků rezortu obrany, která není zcela homogenní. Zastoupeni zde jsou jak manažeři a velitelé, kteří SKD zpracovávali s širším týmem podřízených a práce ve větší či menší míře koordinovali, tak samotní zpracovatelé jednotlivých částí dokumentu. Rozhovory byly prováděny se zpracovateli SKD, kteří se na nich podíleli jako hlavní zpracovatelé a/ nebo přímí zpracovatelé v posledních deseti letech. Zhruba třetina respondentů patří mezi občanské zaměstnance, třetina mezi aktivní vojáky ve služebním poměru a třetina mezi vojáky ve výslužce. 67 % respondentů v současné době působí na ministerstvu obrany, ostatní potom na Univerzitě obrany. Z hlediska organizačních celků byly rozhovory prováděny s příslušníky Ministerstva obrany, generálního štábu, velitelství vojenské policie a dalších obdobných složek vedení rezortu. Průměrná délka působení v rezortu obrany byla 30 let, jedná se tedy o zkušené manažery-velitele.

Cílem bylo vysvětlit dříve zjištěné nedostatky, pochopit zpracovatelský proces a problémy související s využíváním metod strategické analýzy. Okruhy otázek, které byly polostrukturovanou formou pokládány, jsou uvedeny v příloze.

3 VYUŽÍVÁNÍ METOD STRATEGICKÉ ANALÝZY PŘI ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ

Tato kapitola obsahuje několik zjištění z předcházejícího výzkumu *Rozvoj metod pro řešení nestrukturovaných rozhodovacích problémů v rezortu obrany*, která jsou relevantní pro zde řešenou problematiku.

V rámci řešení manažerských problémů jsou metody strategické analýzy využívání zpravidla málo. Přehled využívaných metod je v tabulce 1. Z metod určených čistě pro strategickou analýzu je nejvíce využívána SWOT analýza, která se ale objevuje pouze ve třetině dokumentů. V tabulce dále nejsou metody Benchmarking, PEST(EL), EFQM a CAF, které ve sledovaných dokumentech byly využity jednou či ani jednou. Tyto dílčí závěry sloužily jako jeden z hlavních impulsů pro současné směřování výzkumu.

¹⁸ MELICHAR, J., MAŠLEJ, M., ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, A. Využívání vybraných metod strategické analýzy při tvorbě klíčových dokumentů rezortu obrany. *Vojenské rozhledy. (Czech Military Review.)*, 2016, sv. 25 (57), č. 4, s. 20-34. ISSN 1210-3292.

Tabulka 1: Využívání metod strategické analýzy

Metoda	Četnost	Metoda	Četnost
Skupinová diskuze	68%	Scénáře budoucnosti	18%
Brainstorming	52%	Analýza zainteresovaných stran	16%
Rozhovor	50%	Strom cílů	11%
SWOT	36%	Dotazování	5%
Procesní audit	20%	Benchmarking	2%

Zdroj: Vlastní zpracování autorů dle Grasseová, Richter, 2016.

S metodami využívanými při tvorbě SKD se jen velmi málo příslušníků rezortu seznámilo v předchozím vzdělávání. Nejčastěji je znají z praxe a ze samostudia. Obě tyto možnosti jsou spíše nepříjemná zjištění. Praktické využívání metod je často zkráceno přetrvávající neznalostí jejich metodiky, je prováděno zastaralým způsobem a nepřesně. V případě samostudia potom hrozí nepochopení metod a situace, kdy každý pracovník používá metodu jiným způsobem a v jiné situaci. Zároveň se jedná o neefektivně vynaložený čas, vzhledem k tomu, že jsou tyto metody součástí základního vzdělání na UO.

Tabulka 2: Zdroje znalosti metod

Zdroj znalosti metody	Četnost
Praxe na štábu	61%
Samostudium	50%
Kariérové a odborné kurzy UO	34%
Doktorské a magisterské navazující studium	27%
Kariérové kurzy v zahraničí	16%
Bakalářské studium	7%
Odborné kurzy na vzdělávacích institucích v České republice	5%
Vnitřní předpis	5%

Na základě informací uvedených výše a dalších částí výzkumu bylo pro tvorbu SKD navrženo intenzivnější využívání Benchmarkingu ve fázi analýzy současného stavu organizace a fázi tvorby strategie. Pro sestavení odhadu budoucího stavu byla navržena metoda delfská a metoda scénářů. Jako jednodušší nástroj predikce budoucnosti lze využít i PESTLE analýzu. Ze syntetických nástrojů bylo doporučeno intenzivnější využívání zejména SWOT analýzy, ale také stromu cílů a analýzy zainteresovaných stran.

4 VÝSLEDKY OBSAHOVÉ ANALÝZY STRATEGICKÝCH A KONCEPČNÍCH DOKUMENTŮ

Obsahová analýza dokumentů odhalila, že využívání metod je ještě nižší, než se původně předpokládalo. Jak vyplývá z následující tabulky, počet nalezených metod je nižší a počet jejich využití také. Znamená to mimo jiné, že příslušníci rezortu využívají metody strategické analýzy méně, než sami tvrdí. Analýzou bylo kromě malé četnosti zjištěno několik dalších různých nedostatků ve využívání metod. Jednak metody strategické analýzy nezpracovávaly potřebná data, resp. zdrojová data nebyla v dokumentech zpravidla uvedena. Je potom otázkou, jaká je spolehlivost analytického výstupu, nejsou-li známy přesné vstupy. Na zdrojová data, informace nebo dokumenty nebyly dohledány patřičné odkazy. Problém není jen na straně vstupů, ale i výstupů. Metody jsou často zpracovány nekompletně a neposkytují metodicky správné výsledky. Využitelnost analytických výstupů pro praxi je potom ve většině případů značně diskutabilní. To vše je způsobeno faktem, že metody strategické analýzy nejsou používány ve shodě s jejich metodikou, tj. že se pod názvem metody skrývá nesprávný nebo chybový postup.

Tabulka 3: Využívání metod dle obsahové analýzy

Metoda	Počet případů	Četnost
SWOT	8	29%
Scénáře budoucnosti	4	14%
Analýza zainteresovaných stran	5	18%
PESTLE	1	4%
Procesní analýza	1	4%

Zdroj: Melichar, Mašlej, Šafrová Drášílová, 2016¹⁹

Na základě těchto zjištění bylo doporučeno mimo jiné zřízení centralizovaného ústavu pro shromažďování a zpracování informací, jehož zaměstnanci by disponovali potřebným metodickým aparátem pro správné provádění strategické analýzy. Jako druhým doporučením bylo rozšíření současného vzdělávání o další prostor věnovaný metodám strategické analýzy.

¹⁹ MELICHAR, J., MAŠLEJ, M., ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, A. Využívání vybraných metod strategické analýzy při tvorbě klíčových dokumentů rezortu obrany. *Vojenské rozhledy. (Czech Military Review.)*, 2016, sv. 25 (57), č. 4, s. 20-34. ISSN 1210-3292.

5 VYUŽÍVÁNÍ METOD DLE ZPRACOVATELŮ DOKUMENTŮ

Článek doposud prezentoval informace získané prostřednictvím dotazníkového šetření a analýz samotných dokumentů. Rozhovory, které na tyto výsledky navázaly, byly cílené zejména na pochopení všech zjištěných nedostatků a nesrovnalostí. Respondenti byli nejprve tázáni na dokumenty, na kterých se sami podíleli. Dále byl zjišťován postup tvorby SKD, který používali, a to s ohledem na otázku množství zapojených lidí, časového hlediska, zdrojových dokumentů a podobně. Dále následovala obsáhlá sekce zaměřená čistě na využívání konkrétních metod strategické analýzy. Tématem další části rozhovoru byly nejčastější problémy, se kterými se zpracovatelé setkávají a otázka využívání intuice a zkušeností. Závěr rozhovoru byl věnován otázce vhodných způsobů vzdělávání v této oblasti.

Na následujících řádcích jsou představeny závěry k využívání vybraných metod strategické analýzy. Diskuze závěrů a doporučení obsahuje následující kapitola.

5.1 Analýza zainteresovaných stran

Jedná se o jednu z metod, které se v omezené míře v dokumentech vyskytují. Jedná se ovšem o méně známou metodu, u které respondenti mimo jiné sdělili, že ji sice využívají, ale pouze nevědomě a bez ohledu na stanovenou MPKD. Podle některých respondentů je metoda potřeba provádět, a to zejména se zaměřením na silové a finanční rezorty. Na druhou stranu se ale také objevil názor, že metodu není potřeba provádět, protože zainteresované strany jsou již známé a není potřeba je dále analyzovat. Zároveň bývá analýza prováděna pouze do úrovně identifikace zainteresovaných stran (např. konkrétní politické instituty, vojenské zpravodajství apod.). Problémem je, že někteří respondenti metodu využívali jako analýzu zainteresovaných dokumentů, tj. jednalo se o obsahovou analýzu dokumentů, které bylo při vytváření konkrétního SKD nutné zohlednit. Zde potom záleží, jaká je kvalita analyzovaných dokumentů a zda je na jejich základě možné cíle zainteresovaných stran takto vyhodnotit. Od respondentů, kteří s metodou pracovali, bylo zjištěno, že zpravidla bývá prováděna neformalizovaně, neformálně a podvědomě. Exaktní nebo strukturovaný přístup tedy při zpracování chyběl. Metoda ovšem nabízí i přínos spočívající v tom, že jsou oponenti a kritici dokumentu zahrnuti už do jeho tvorby. V tomto ohledu je tedy myšlenka analýzy zainteresovaných stran prohloubena až do úrovně, kdy jsou zainteresované strany součástí rozhodovacího procesu.

5.2 SWOT analýza

SWOT analýza se ukázala být nejvyužívanější metodou, u které je známý i způsob provedení. Podle respondentů se ale metoda nepožívá vždy zcela exaktně, často jde pouze o neformální myšlenkový postup. Často záleží na konkrétním dokumentu a účelu,

za kterým je metoda využívána. Poté se někdy provádí přísně dle metodiky, jindy pouze okrajově nebo vůbec. Zůstává otázkou, zda má smysl provádět takovou metodu pouze částečně, když její potenciální přínos zůstane nenaplněn. Bohužel byla v rozhovorech potvrzena domněnka, že analýza bývá zahájena sepsáním faktorů, které nevyplývají z nějaké předchozí analytické činnosti a zároveň roztržením těchto faktorů do sektorů SWOT matice analytická část končí. Klíčová kvantifikace faktorů je zcela vynechávána, identifikace klíčových a z nich vycházející formulace opatření (resp. strategických cílů) chybí. Zazněl rovněž názor, že SWOT analýzu lze provádět pouze jako jakousi myšlenkovou operaci, která probíhá zcela mimo dokument a zpracovatel při ní pracuje pouze na základě intuice.

Zároveň v rozhovorech zazněla různě formulovaná informace, že SWOT analýza bývá prováděna účelově s ohledem na požadované výsledky, tj. metodicky správný postup ustupuje takovému zpracování, které přinese předem požadované závěry. Samotní respondenti potom přiznávají, že se tento přístup pochopitelně negativně projevuje na kvalitě analýzy a jejich výstupů.

Z rozhovorů rovněž vyplynula nejasnost v účelu SWOT analýzy. Dle jednoho respondenta nebývá SWOT analýza zařazována do SKD, protože je vnímána jako nástroj vhodný pouze pro tvorbu nové strategie. Ta je ale v době tvorby dokumentu již známá, resp. pevně daná, a není tedy potřebné ani žádoucí vytvářet strategii novou. Respondent k tomuto dále uvedl, že metoda je málokdy vnímána jako nástroj pro korekci stávajících strategie. Současně je prý tento názor v rezortu široce rozšířený, což způsobuje, že metoda není v dokumentech vyžadována ze strany nadřazených orgánů. Kromě omezeného chápání z rozhovorů vyplynulo, že analýza bývá využívána i ke zcela nevhodným úkolům, používá se například jako nástroj pro hodnocení a výběr variant. Respondenti kritizovali nedostatečné vymezení SWOT analýzy zejména v rozkazu 66/2012 (Plánování činnosti a rozvoje v rezortu Ministerstva obrany).

Pokud byla SWOT analýza zpracovateli využita metodicky správně a kompletně (dle jejich názoru), využívali nejčastěji metodiku Grasseová, Dubec, Řehák²⁰ a případně rovněž spolupráci s Univerzitou obrany. Tyto znalosti mají ale zpravidla jen vyšší důstojníci, kteří samotným zpracováním metody pověřují své podřízené. V případě, že byla ke zpracování analýzy použita dostupná softwarová podpora, vnímali respondenti analýzu jako relativně snadnou a zpracovatelnou v plné míře a s kvalitními výstupy. Pro lepší využití analýzy je tedy potřeba zpracovatelům SKD dodat potřebné know-how i podporu.

5.3 Metoda scénářů budoucnosti

U této metody dosáhli respondenti velmi malé míry shody. Rozporuplné byly už informace o tom, jak často a intenzivně se vlastně scénáře v rezortu vytváří a měly by vytvářet. Mezi respondenty v tomto směru převládaly spíše kritické a pesimistické názory.

²⁰ GRASSEOVÁ, M., DUBEC R. a ŘEHÁK, D. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

Obecně respondenti zastávají názor, že se většinou jedná jen o jakési záměry, ne klasické scénáře. V rezortu nejsou odborníci, kteří by scénáře uměli vytvořit. Sice existuje určitá snaha, ale vytvořené výsledky dle respondentů nesplňují nároky na scénáře kladené. Protože zpracovatelé neznají podstatu scénářů, vytváří nestrukturovaně a nahodile pouze jeden velký scénář či vizi, která je pro praktickou aplikaci příliš obecná a tedy nevyužitelná. Problém přílišné obecnosti scénářů se ostatně mezi respondenty objevoval často. Jako jeden z důvodů byl uveden nedostatek času a vůle nadřazených orgánů, které o konkrétní a využitelné scénáře nestojí, tudíž zpracovatelé SKD nejsou motivováni je vytvářet. Dalším problémem je i přílišná izolovanost, kdy jednotlivé vytvořené scénáře nejsou vzájemně provázané a v AČR se nepočítá se situací možného souběhu více scénářů.

Co se metodiky týče, jako scénáře se označují i výsledky práce, která nemá s metodou scénářů mnoho společného. Často jde pouze o neformalizované závěry vyplývající ze studia dostupných zdrojů zabývajících se bezpečnostními riziky, hrozbami prostředí a podobně. Na druhou stranu někteří respondenti metodu znají a využívali ji správně zejména při působení v zahraničí. Dle jejich názorů by měli být důstojníci vzdělávání ve zpracování operačních scénářů, měli by umět převzít schopnosti tvorby scénářů ze zahraniční a umět využívat alianční software, které je v rezortu k dispozici, a který je pro zpracování scénářů a příbuzných metod přímo určený.

Dle respondentů lze očekávat, že se v minulosti problematická situace bude postupně zlepšovat. Metoda scénářů se totiž v rezortu používá až poslední dva roky, předtím bylo jejich využívání pouze sporadické. Před rokem 2016 šlo pouze o pokusy s jejich zpracováním, v současné době je znalost jejich metodiky i využití vyšší a lepší jsou tedy i jejich výstupy. Dle zjištěných informací hrály v tomto směru důležitou roli kurzy generálního štábu, na kterých se někteří respondenti s touto metodou lépe seznámili.

5.4 Benchmarking

Benchmarking je další metodou, u které respondenti přiznali relativně široké využití, ovšem s minimální metodickou oporou. Benchmarking byl prováděn v rámci tvorby SKD různými způsoby. Zejména byl prováděn pouze v rovině studia cizích dokumentů a snahy vyčíst z nich, v čem jsou jiné organizace potenciálně lepší. V dokumentech byly hledány modernější postupy, současné strategie a podobně. Studium dokumentů současně sloužilo jako pomůcka pro procesní a obsahovou tvorbu samotného SKD z toho důvodu, že zpracovatelé v některých případech sami nevěděli, jak má jimi vytvářený dokument vlastně vypadat – co má obsahovat, jakou má mít strukturu a výstupy a podobně. Do určité míry se tento přístup používal i při studiu starších verzí dokumentů. Tj. Benchmarking byl v podobě prostého porovnávání místy důležitým nástrojem využívanou pro samotnou tvorbu dokumentu. Z těchto zjištění vyplývá, že samotná tvorba dokumentu po metodické stránce potřebuje další konkretizaci a centrální upřesnění.

Když už byl Benchmarking prováděn skutečně jako nástroj srovnávání dané organizační součásti s jinou, byly nejčastěji využity zahraniční organizační celky (Velká Británie, Izrael, Kanada, Slovensko, Švédsko apod.). Ovšem toto srovnání se zahraničním bylo prováděno obecně a neformalizovaně, viz výše. Dle některých respondentů je hlavní

příčinou nedostatek vypovídajících kvantitativních ukazatelů, které by bylo možné pro účely Benchmarkingu porovnávat. Zde je ovšem nutné kriticky upozornit na fakt, že pouhým čtením dostupných dokumentů je skutečně velmi obtížné získat nějaká využitelná data. A krom malého množství dat zazněly i názory, že v některých součástech je tato metoda nepoužitelná prostě z toho důvodu, že neexistuje vhodný objekt, se kterým by bylo možné srovnání provádět. Jako důvody byly potom uváděny rozdílné legislativní, organizační a jiné podmínky.

Ovšem v rozhovorech zazněla i informace, že v zahraničních rezortech obrany existují sofistikované nástroje pro aplikaci metody Benchmarkingu, které by s trochou vůle mohly být dobře využitelné i v AČR. Závěrem lze tedy konstatovat, že jedním z hlavních přínosů Benchmarkingu zahraničních armád by mohlo a mělo být zjištění, jakým způsobem lze Benchmarking v domácích podmínkách efektivně a metodicky správně provádět.

5.5 GAP

Poslední zde zpracovanou metodou strategické analýzy je analýza odchylek GAP. Metodu při zpracování SKD využívali téměř všichni respondenti. Ale stejně jako u ostatních metod byla GAP analýza využívána pouze obecně, intuitivně a bez konkrétní metodiky. Někteří respondenti přiznali, že metodu jako takovou neznají a až poté, co jim byl její princip během rozhovoru vysvětlen, uznali, že ji vlastně používali a používají. V intuitivní rovině metodu respondenti používají jako porovnávání rozdílů mezi požadovaným a současným stavem, což je v zásadě dle principů metody. Někteří ji využívali spíše jako porovnání současného stavu a potřeb, jiní pro porovnání budoucích potenciálních a současných disponibilních potřeb. Často byl jako základ analýzy zmiňován současný stav schopností armády. V této obecné rovině je zpracování zpravidla kvalitativní, tj. zpracovatelé pouze posuzují neměřitelné faktory, což značně snižuje přidanou hodnotu metody. Zároveň někteří respondenti sami poukázali na fakt, že GAP analýza prováděná nekvalifikovanou a intuitivní formou je častou slabinou výsledných rezortních dokumentů, které i díky tomuto problému trpí na obecnost, bezobsažnost a nízkou praktickou využitelnost.

Ovšem i v tomto případě se našli respondenti, kteří metodu vnímají jako efektivní pouze při striktně kvantitativním zpracování na bázi co největšího množství kvalitně změřených dat. Podle nich by GAP analýza měla být základním prvkem zejména při plánování potřeb a analýze schopností armády. Zmíněná byla i klíčová rovina finančních kalkulací navázaných na přesně spočítané potřeby.

5.6 Diskuze

V článku bylo zatím zmíněno mnoho problémů souvisejících se zpracováním strategických a koncepčních dokumentů. Většina metod je využívána pouze povrchně, obecně, intuitivně a bez ohledu na jejich metodiku. Zároveň ale z rozhovorů vyplynulo, že pro zpracování dokumentů bývají využívány i další nástroje. Mezi nejčastěji zmiňované

patří nástroje modelování a simulací. Modelování bylo využito pro analýzu potřeb, pro procesní modelování organizačních struktur a také pro chování organizace jako celku. Je zvláštní, že se podle všeho při tvorbě SKD využívaly i pokročilé nástroje a metody, mezi které modelování spadá, ale jednoduché metody jako GAP respondenti neznají. Z rozhovorů plyne podezření, že čím jsou metody jednodušší, tím spíše jsou využívány intuitivně a s rozporuplnými výsledky. Zde je tedy nejspíše potřeba začít úplně od začátku a zaměřit se v doplňování normativní metodiky MPKD a ve vzdělávání nejprve na ty nejjednodušší metody. Protože i u nich je možné udělat natolik závažné chyby, že může být snížena kvalita celého výsledného dokumentu.

Mezi využívanými metodami byla dále zmíněna analýza klíčových funkčních schopností (Main Capabilities Areas - MCA) či analýzy trendu. Zde se opět jedná o poměrně pokročilé a sofistikované nástroje, které dokáží do značné míry přinášet synergické efekty například se zmíněnou GAP analýzou či metodou scénářů budoucnosti. A i zde platí, že tyto pokročilé metody mohou být používány efektivně pouze v případě zvládnutí jednodušších principů.

Celkově je podle všeho potřeba mnohem lépe stanovit přesné postupy zpracování dokumentů, kdy by měl být pro každý typ dokumentu stanovený jeden závazný postup včetně využití metodického aparátu. Zde se totiž většinou jedná o různé verze jednoho dokumentu, kdy aktuální verze bývají zpracovávány jiným způsobem, než verze předcházející. Je pochopitelné, že existuje snaha vytvořit nové verze dokumentu kvalitněji, ale přesto by se nemělo stávat, že je aktuální verze zpracovávána zcela jinak, než verze předešlé. V zásadě tedy nestačí jen obecně vymezit metody potřebné pro zpracování dokumentu, ale také vytvořit „manuál“ pro tvorbu každého dokumentu. A tento manuál by měl existovat dříve, než samotný SKD začne vznikat a v časovém presu je jeho struktura často značně improvizovaná. V tomto ohledu je ale pořád otázkou, zda tato doporučení jen neprohloubí dnes běžnou praxi, kdy je nový dokument pouze prostou aktualizací starší verze, tj. dojde k aktualizaci hodnot a dat a obsah jinak zůstává stejný. Zde je potřeba využívané metody zavést takovým způsobem, který bude nutně reflektovat měnící se prostředí, a které díky tomu poskytnou vždy aktuální a jedinečné výstupy.

V procesu tvorby SKD celkově chybí jednotná použitelná metodologie, která by vedla dokumenty k více kvantitativnímu charakteru. Současná kvalitativní podoba neumožňuje snadnou aplikaci do praxe a zásadně komplikuje vyhodnocování výsledků a dopadů a zhodnocení efektivity v dokumentu navržených opatření. Ve výsledku jsou po formální stránce dokumenty v pořádku, ovšem z obsahového hlediska obsahují logické chyby, nekonzistenci a metodická pochybení. To vše jsou závažná zjištění zejména z toho důvodu, že se nejedná o zprostředkovaný názor autorů článku, ale zkušenosti a postoje reálných zpracovatelů dokumentů. Ve výsledku je tedy problematická kvalita SKD obecně známým faktem, který ale pravděpodobně doposud nebyl systémově řešen. Jak vyplynulo z mnoha rozhovorů, příčiny lze spatřovat také v rovině zadavatelů, kteří obecně a zjednodušeně řečeno metodický postup nevyžadují, metodám nerozumí a hodnotí dokumenty pouze z hlediska jejich výsledků. V tomto ohledu je pochopitelné, že se využívání metod strategické analýzy ztlačí, nebude-li k tomu vytvořeno dostatečně motivující a podporující prostředí.

Přitom jak vyplynulo z rozhovorů, dostatečných stimulů je v současné době mnoho. Jednak si zpracovatelé dokumentů celkově pochvalují dodatečné vzdělávání zejména

formou kurzů generálního štábu, ačkoliv ke konkrétní formě a obsahu výuky mají pochopitelně řadu připomínek. Zároveň se v posledních letech ve větší míře zavádí moderní přístupy, byla vytvořena nová metodika zpracování dokumentů MPKD a zpracovatelé nejenže individuálně ovládají řadu metod, ale mají rovněž zkušenosti ze zahraničí a k dispozici řadu zahraničních zdrojů, ze které mohou metodické know-how převzít.

V roce 2018 byla vytvořena *Metodická pomůcka pro tvorbu koncepčních dokumentů rezortu ministerstva obrany*, která mimo jiné obsahuje seznam metod strategické analýzy s jejich zařazením do procesu tvorby SKD. V kontextu dosavadních zjištění se jedná o první, ale nikoliv postačující krok. V metodické pomůcce zcela chybí to zásadní, tedy jasný návod, jak jmenované metody používat. Protože jak se ukázalo, jejich absence v dokumentech je jen jednou částí problému. Opravdové zlepšení přijde až ve chvíli, kdy budou metody správně používány zpracovateli, ale i interpretovány zadavateli. V tomto směru již existuje iniciativa výzkumníků pracujících na skutečných manuálech pro využívání metod strategické analýzy, od kterého lze při zohlednění všech zjištění očekávat další dílčí zlepšení současné situace.

ZÁVĚR

Již delší dobu se zkušenostmi i výzkumy potvrzuje problematická kvalita koncepčních a strategických dokumentů vytvářených v rezortu obrany České republiky. Tento článek byl zaměřen na využívání metod strategické analýzy při tvorbě dokumentů. V prvních kapitolách byly shrnuty dosavadní poznatky o využívání metod a nastíněny dílčí slabá místa. V hlavní části článku byly postupně analyzovány informace z provedených rozhovorů, které byly rozčleněny tematicky dle nejčastěji využívaných metod strategické analýzy. Analýzou byly potvrzeny předpoklady o nízké metodické úrovni zpracování dokumentů, značné obecnosti a převládajícímu intuitivnímu a zkušenostnímu přístupu nad empirickým. Jako hlavní příčiny současného stavu byly zpracovateli dokumentů identifikovány faktory nedostatečné znalosti metod, nejednotnosti metodiky v postupu zpracování dokumentů, nízký zájem o kvalitní metodickou práci ze strany zadavatelů a další. Zpracovatelé si zároveň uvědomují, že současná úroveň není ideální a z rozhovorů vyplynulo několik směrů, zejména v oblasti jednotné metodiky a vzdělávání, kterými je vhodné se v budoucnu vydat. V rámci souvisejícího výzkumu *Metody strategické analýzy využitelné v rezortu obrany ČR* je tedy dále rozvíjeno vzdělávání v oblasti metod strategické analýzy a jsou vytvářeny konkrétní návody na aplikaci vybraných metod v rezortu obrany ČR.

Příloha – okruhy otázek polostrukturovaných rozhovorů

1. Které strategické a koncepční dokumenty rezortu obrany ČR zpracováváte nebo se na jejich zpracování podílíte?
2. Jaký postup tvorby strategických a koncepčních dokumentů používáte?

3. Které metody využíváte (využil/a jste) v procesu zpracování výše uvedených dokumentů?
4. Jakým způsobem jste uvedené metody/jiné metody strategické analýzy využil/a? Můžete popsat postup jejich realizace?
5. Na základě čeho vybíráte metody strategické analýzy, které budou/nebudou využity k tvorbě výše uvedených strategických a koncepčních dokumentů?
6. Jaké zdroje dat používáte jako podklady pro tvorbu strategických a koncepčních dokumentů?
7. S jakými problémy se při tvorbě strategických dokumentů setkáváte nejčastěji?
8. Používáte při tvorbě strategických a koncepčních dokumentů intuice/dřívějších zkušeností? Můžete odhadnout, v jakém poměru využíváte intuice - zkušenosti a exaktních metod?
9. Pokud využíváte intuici, kdy (v jakých fázích tvorby strategického či koncepčního dokumentu)?
10. Jaké jsou podle Vás výhody a nevýhody využití intuice/exaktních metod?
11. Uvítali byste možnost rozšíření znalostí metod strategické analýzy/tvorby strategických dokumentů? Jakou formou by rozšiřování znalostí mělo probíhat?
12. Inspirujete se či využíváte při tvorbě strategických/koncepčních dokumentů nějaké existující dokumenty ze zahraničí? Pokud ano, jaké?

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

Autoři: *Ing. Jiří Richter, Ph.D., narozen v roce 1985. Absolvent oboru podniková ekonomika a management na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity. Momentálně pracuje na katedře managementu Univerzity obrany. Věnuje se zejména problematice strategické analýzy a strategickému plánování v rezortu obrany České republiky.*

Ing. Miroslav Mašlej, Ph.D., narozen v roce 1957. Je absolventem VVŠ PV Vyškov (1980). Působil ve vedoucích a pedagogických funkcích v oblasti vojenství. V současné době pracuje jako akademický pracovník Univerzity obrany v Brně. Je spoluautorem 1 monografie a řady odborných článků v domácích i zahraničních časopisech. Zabývá se problematikou managementu.

Jak citovat: RICHTER, Jiří and MIROSLAV MAŠLEJ. Realizace strategické analýzy z pohledu zpracovatelů strategických dokumentů v AČR. Vojenské rozhledy. 2019, 28 (1), 016-029. ISSN 1210-3292 (print), 2336-2995 (on-line). Available at: www.vojenskerozhledy.cz