

**Přednáška:**  
**Základy strategického managementu**  
**Základy managementu veřejné správy**

**Osnova:**

- 1. Teoretické základy strategického managementu***
- 2. Východiska pro strategickou orientaci managementu***
- 3. Klasický strategický management – metodika pro seminární práci***
- 4. Základní poznatky o managementu veřejné správy***

## Vývoj strategických aktivit

Strategické aktivity začaly OJ uplatňovat - orientace na okolní prostředí

Vývoj strategických aktivit prošel 3 etapami:

1. **Dlouhodobé plánování** (*extrapolace, pozitivní vnímání budoucnosti*)

2. **Strategické plánování** (*odmítnutí extrapolace, předpoklad změn v budoucnosti - výhledová analýza, konkurenční analýza, portfolio analýza, příp. diverzifikační analýza*)

3. **Strategický management** (*zájmy manažerů, nestabilita silných a slabých stránek organizace, klíčová důležitost komponent "organizační kultura" a "lidské zdroje" a jejich vedení, celostní systém*)

## Klasifikace přístupů ke strategickému managementu (1)

- Orientace cílů v strategickém managementu
- Způsob interakce s okolním prostředím

Užší zisková orientace cílů

Adaptivní  
přístupy

Klasické (plánovací)  
přístupy

Reaktivní  
jednání

Proaktivní  
jednání

Pragmatické  
přístupy

Sociálně-orientované  
přístupy

Širší sociálně-ekonomická  
orientace cílů

## Klasifikace přístupů ke strategickému managementu (2)

### Klasické (plánovací) přístupy

- *Nejvíce u nás rozšířené ve výuce a v praxi*
- *Proces tvorby strategie jako výsledek analýz*
- *Vznik metod (např. SWOT, BCG, PIMS)*
- *Preference ziskovou orientace a proaktivního přístupu*

**Osobnosti:** *Ansof, Porter, Pierce, Johnson, Scholes*

### Širší sociálně-ekonomické přístupy

- *Priorita pro dynamické a ostře konkurenční prostředí*
- *Pozornost architektuře budoucího okolního prostředí*
- *Preference pojetí sociálně-ekonomických cílů*
- *Interkulturální rozdílnosti*
- *Vytváření nových příležitostí*
- *Jak měnit pravidla konkurence, jak přežít období potíží*

**Osobnosti:** *Hamel, Prahalad, Doze, Gardiner, Knihgt, Stalk*

**Celosvětová konkurenceschopnost** - schopnost s přiměřeným ziskem realizovat na světových trzích produkty při zachování běžné sociální úrovně pracovníků (mzdy, pojistné, pracovní prostředí, lidská práva)

**Přiměřený zisk** – průměrná zisková marže v oboru, resp. průměrná rentabilita z vloženého kapitálu v oboru

## 2. Východiska strategické orientace managementu (2)

### Přehled specifických rysů managementu z geografického hlediska (1)

#### Japonsko:

- *Důsledné dodržování pravidel*
- *Nepřetržité zlepšování*
- *Loajalita k organizaci*
- *„Ocelová pěst v sametové rukavici“*

#### USA:

- *Podpora podnikavosti, iniciativě, invencím*
- *Agresivní metody hodnocení*
- *Tvrdý tlak na výkonnost*
- *Důraz na rychlost změn*
- *Mobilita pracovní síly*

#### Čína:

- *Využívání přirozené píce a pracovitosti*
- *Podpora a využívání vlasteneckého nadšení*
- *Podpora a využívání touhy se učit*
- *Latentní podpora napodobování*
- *Koncepční hospodářská politika s důrazem na realizaci*
- *Aplikace tržního mechanismu pro běžný chod ekonomiky*

## 2. Východiska strategické orientace managementu (3)

### Přehled specifických rysů managementu z geografického hlediska (2)

#### Německo:

- *Důraz na disciplinu a řád (dnes však rozpor s realitou)*
- *Spolurozhodování představitelů odborů*
- *Obtížná eliminace přehnaných sociálních nároků*
- *Obtížné prosazování podnikavosti*
- *Podpora byrokracie a státní regulace*
- *Přehnaná podpora středního stavu*
- *Důraz na tradice*
- *Aplikace zastaralých metod managementu*

#### Česká republika:

- *Sklon k operativnosti, podceňování koncepce*
- *Nedůsledná eliminace přežitků z minulosti*
- *Aplikace prvků raného kapitalismu*
- *Mechanické přebírání metod managementu z EU*

### Dodržování principů CK (1)

- *Absolutní orientace na zákazníka*
- *Silný top management (1)*

#### Základní rozvojové tendence

- *Superkonkurence*
- *Informatizace*
- *Superturbulence*
- *Intelektualizace ve vyspělých zemích*
- *Rozmanitost*
- *Militantnost a terorismus*
- *Genetizace*
- *Ekologizace versus devastace*
- *Miniaturizace*
- *Rozšíření AIDS a tuberkulózy*
- *Globalizace*



# Důsledky superkonkurence (1)

## Dříve

- *Poptávková ekonomika*
- *Tržní rovnováha*
- *Udržitelná výhoda*
- *Zisk*
- *Průzkum trhu*
- *Standardizace*
- *Rozhodování „něco za něco“*
- *Vyjednávání „výhra – výhra“*
- *Organ. struktura strmá*

## Nyní

- Nabídková ekonomika*
- Tržní nerovnováha*
- Neudržitelná výhoda*
- Přid. hodn. VZ a cash flow*
- Tvorba nov. T, ovládnutí T.*
- Zakázkovost*
- Nekompromisní rozhod.*
- V. „vítěz bere všechno“*
- Organ. struktura plochá*

## Důsledky superkonkurence (2)

### Dříve

- *Organizace práce funkční*
- *Útvary*
- *Dělba práce*
- *Práce viditelná*
- *Zaměstnanost*
- *Ochrana pracovišť*
- *Kvalifikace vzdělání a práce*
- *Psychologické ovlivňování*

### Nyní

- Organizace práce procesní*
- Týmy*
- Integrace práce*
- Práce virtuální*
- Zaměstnatelnost*
- Tvorba nových pracovišť*
- dtto + akční postoj*
- Etika*

## Důsledky superkonkurence (3)

### Dříve

- *Informace*
- *Uzavřená znalost*
- *Postupné zlepšování*
- *Účetnictví, kalkulace (regist.)*
- *Financování tuz. a statické*
- *Cenné papíry*
- *Projektování*
- *Prověření pravd. rizika*

### Nyní

- Znalost*
- Sdílená znalost*
- Rozvoj skokem*
- Otevřené účty (var.)+ kalk.*
- F. mezinárodní a dynamické*
- Deriváty*
- Modelování*
- Prověření dalšího mož. Riz.*

### Dodržování principů CK (2)

#### *Silný top management (2)*

#### Situace a vývoj jednotlivých regionů světa

- **USA** - supervelmoc se slabinami
- **Čína** – zanedlouho s USA „tahoun světové ekonomiky“
- **Indie** – orientace na intelektuální rozvoj
- **Japonsko** – stále 1. místo v řadě vědních oborů
- **JV Asie (ASEAN)** – možná do 2015 centrem světového obchodu
- **Evropa** – netečnost a pomalost, nadměrné regulace
- **Rusko** – obrovské přírodní bohatství
- **Jižní Amerika** – surovinové bohatství, růst obyvatelstva
- **Afrika** – vývoj velkou neznámou
- **Austrálie a Nový Zéland** – moderní, podobnost s USA

## 2. Východiska strategické orientace managementu (8)

### Dodržování principů CK (3)

- *Management organizace jako celku*
- *Aktivní vytváření poptávky a hledání nových trhů*
- *Specifické přednosti a vnímané hodnoty*
- *Orientace na špičkové výsledky*
- *Výkonnost, efektivita, produktivita*
- *Správné produkty a jejich značky*
- *Efektivní portfolio a core business*
- *Znalosti základem úspěchu*
- *Rychlost a pružnost*
- *Výkonnostní motivační systém*

## 2. Východiska strategické orientace managementu (9)

### Dodržování principů CK (4)

- *Centralizace*
- *Procesní management*
- *Inovativnost*
- *Vytváření síly organizace fúzemi, akvizicemi, aliancemi, sítěmi, virtuálním propojením*
- *Používání moderních metod managementu (viz samostatný bod)*
- *Využívání moderních informačních technologií*
- *Ucelený systém managementu*
- *Respektování zásad corporate governance, principů etiky, společenské odpovědnosti, bezpečnosti práce a ekologičnosti*
- *Kvalifikovaný systém strategického managementu*

## 2. Východiska strategické orientace managementu (10)

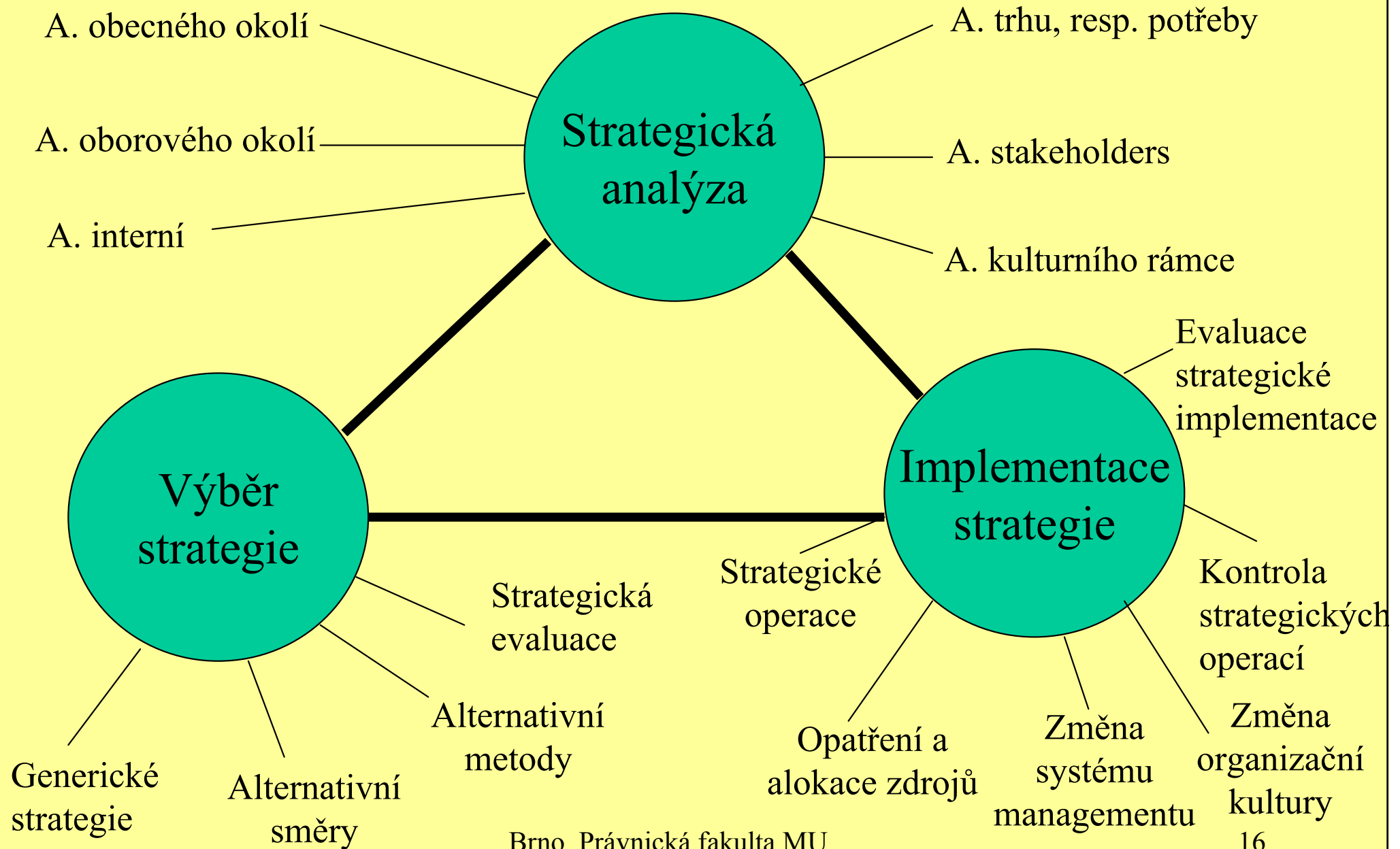
### **Kvalifikovaný systém strategického managementu**

#### **Strategické myšlení**

- **Princip myšlení ve variantách**
- **Princip permanentnosti**
- **Princip celosvětového systémového myšlení**
- **Princip interdisciplinárního myšlení**
- **Princip tvůrčího způsobu myšlení**
- **Princip syntézy exaktního a intuitivního myšlení**
- **Princip myšlení v čase**
- **Princip zpětnovazebního myšlení**
- **Princip agregovaného myšlení**
- **Princip koncentrace**
- **Princip etiky myšlení**
- **Princip vědomí práce s rizikem**

### 3. Klasický strategický management (1)

## Model struktury strategického managementu





## Analýza povahy okolního prostředí

**Cíl analýzy:** *Zvolit správný přístup k etapě strategické analýzy*

- **Dynamika** - *míra a frekvence změn v okolím prostředí*
- **Složitost** - *diverzita okolních vlivů*

**Za jednoduchých a statických podmínek:**

- *Důraz na analýzu minulosti a současnosti, detailnější analýza*

**Za dynamických a složitých podmínek:**

- *Důraz na predikci, aplikace scénářů, pouze rámcová analýza minulosti a současnosti*

## Analýza obecného okolí

**Cíl analýzy:** *odhalení příležitostí a hrozeb*

**Předmět analýzy:** *identifikace různorodých okolních vlivů*

*Existují různé metodické přístupy ke strukturalizaci obecného okolí*

**Metoda:** *např. „PESTLE“ + důraz na demografický vývoj*

## Analýza oborového okolního prostředí

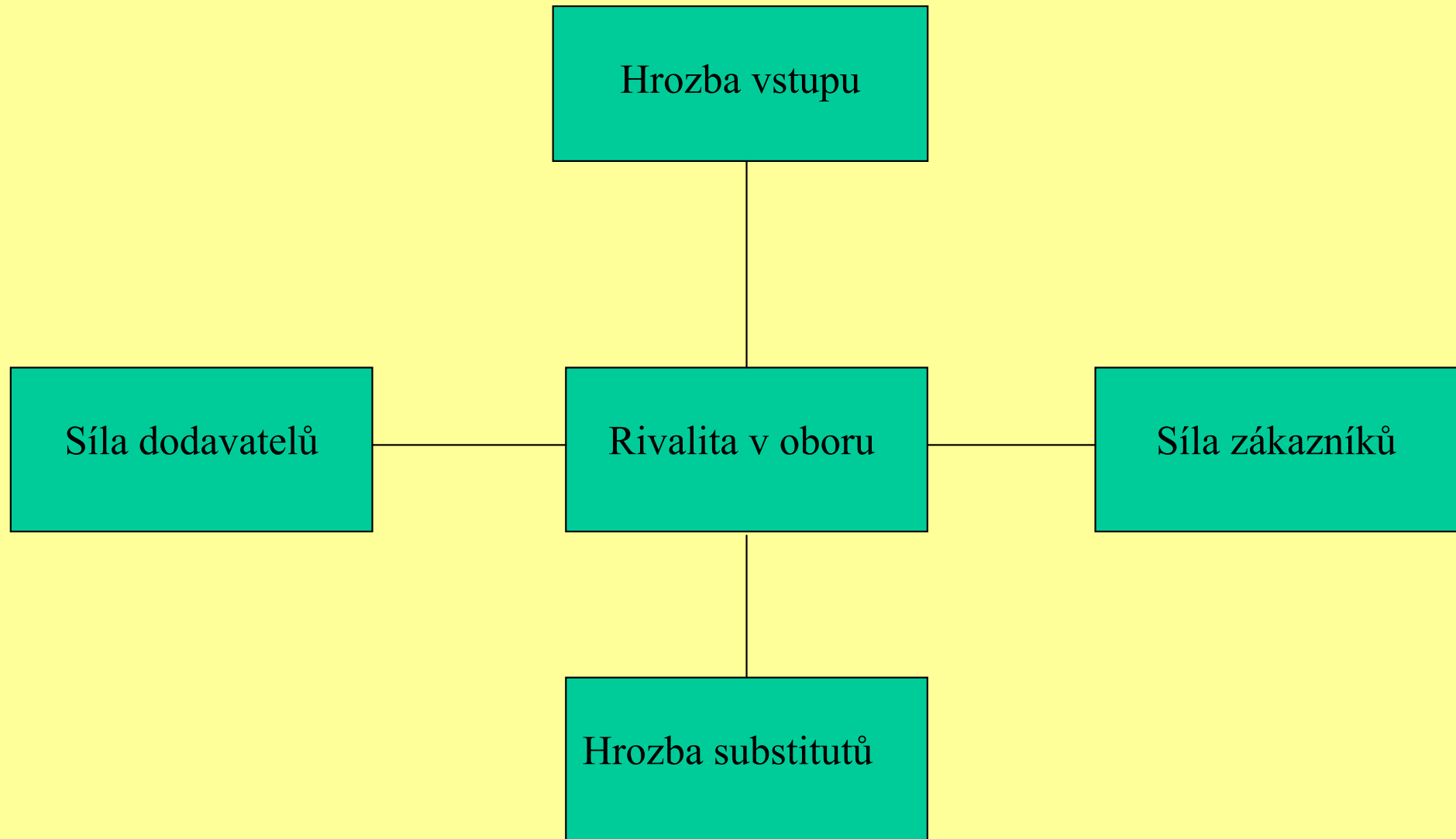
**Cíl analýzy:** *Odhalení dalších příležitostí a hrozeb a vytvoření předpokladu pro objektivní posouzení silných a slabých stránek organizace*

**Předmět analýzy:** *Zjištění vlivu:*

- *vyjednávací síly partnerů*
- *míry konkurence*
- *možných substitutů oborové působnosti*
- *hrozby vstupu potenciálních konkurentů do oboru*
- *možností výstupu z oboru*

**Metoda:** *Porterův 5-ti složkový model konkurenčních sil*

# Porterův model



## Analýza vnitřního prostředí

**Cíl analýzy:** *Objektivizované odhalení silných a slabých stránek organizace*

**Předmět analýzy:** *Interní prostředí OJ ve vztahu k poznaným měřítkům zjištěným v rámci analýzy oborového okolního prostředí*

**Metody:**

- *Metoda "hodnotového řetězce"*
- *Metoda "7S"*
- *Balanced scorecard („BSC“)*
- *Benchmarking s využitím měřítek ("etalonů") vycházejících z analýzy oborového okolí*

## **Analýza trhu, resp. potřeby**

**Cíl analýzy:** *Získat kvalifikovanou představu o požadovaném vývoji poslání OJ a o rozsahu příležitostí realizovat její produkci v budoucnosti*

**Předmět analýzy:** *Zhodnocení budoucí situace na straně potřeby (poptávky) a na straně uspokojování této potřeby (nabídky)*

**V rámci této analýzy lze hodnotit:**

- *očekávaný vývoj potřeby a jejího uspokojování*
- *vliv vývoje makro faktorů,*
- *benchmarking cen v oboru,*
- *produkty a poprodukční aktivity konkurentů,*
- *možností volby získání volného kapitálu v oboru*
- *potenciál volné pracovní síly,*
- *vliv nových technologií a materiálů*
- *úroveň přidané hodnoty vnímané zákazníky*

## Analýza SWOT a konkurenční jádro

**SWOT shrnuje** poznatky ze strategické analýzy:

- *Příležitosti*
- *Hrozby*
- *Silné stránky*
- *Slabé stránky*

Na základě **křížové matice identifikuje klíčové prvky** a následně:

- ***Konkurenční jádro OJ, jako oporu pro etapu volby strategie***

## Volba strategie (1)

- Vize
- Strategické cíle
- Strategie – *cestami k dosažení strategických cílů*

## Strategie OJ jako celku

- *Růstu*
- *Stabilizace*
- *Stabilizace s následným růstem*
- *Ústupu*

## Provozní strategie

### 1. Porterovy generické strategie:

- **Nákladového vůdce** (*cost leadership*)
- **Odlišení** (*differentiation*)
- **Úzkého zaměření s minimalizací nákladů** (*cost focus*)
- **Úzkého zaměření s odlišením** (*differentiation focus*)



## Volba strategie (2)

### 2. Tržní generické strategie ("strategické hodiny"):

- *Nízkých cen s nízkou přidanou hodnotou vnímanou zákazníkem*
- *Nízkých cen*
- *Hybridní spojující strategii nízkých cen se strategií odlišení*
- *Odlišení*
- *Odlišení s úzkým záběrem*

## Funkční strategie

- *Marketingová strategie*
- *Produkční strategie*
- *Strategie lidských zdrojů*
- *Ekonomická a finanční strategie*
- *Informační a komunikační strategie*

## 4. „Stakeholders“ - vliv na strategický management (1)

### Analýza „stakeholders“

**Cíl analýzy:** *Identifikovat příležitosti a hrozby z očekávání a sílového postavení stakeholders*

**Předmět analýzy:** *očekávání a vliv tzv. „stakeholders“*

➤ *Externí stakeholders*

➤ *Interní stakeholders*

**Konflikty v očekávání „stakeholders“**

**Účel mapování očekávání „stakeholders“:** *Jak snadné, resp. obtížné bude možno provádět strategické změny!?*

**Obsah mapování**

## 4. „Stakeholders“ - vliv na strategický management (3)

### Analýza „stakeholders“ (1)

#### Hodnocení silové pozice „stakeholders“

##### Zdroje moci pro **interní** „stakeholders“:

- *Hierarchie*
- *Vliv*
- *Kontrola strategických*
- *Speciální znalosti*
- *Kontrola*
- *Užívání volnosti v rozhodování*

##### Zdroje moci pro **externí** „stakeholders“:

- *Zdrojová závislost*
- *Zahrnutí do implementace*
- *Znalosti a dovednosti*
- *Interní vazby (známosti)*

### Analýza „stakeholders“ (2)

#### Metody hodnocení silové pozice „stakeholders“

##### Pro **interní** „stakeholders“:

- *Společenské postavení*
- *Náročnost na zdroje*
- *Reprezentace v mocenské pozici*
- *Symboly moci*

##### Pro **externí** „stakeholders“:

- *Společenské postavení*
- *Zdrojová závislost*
- *Vyjednávací uspořádání (ujednání)*
- *Symboly*

## 5. Kulturní rámec - vliv na strategický management (1)

### Analýza kulturního rámce (1)

**Cíl analýzy:** *Odhalit příležitosti a hrozby, resp. silné a slabé stránky související s chováním a jednáním „stakeholders“ determinované kulturními vlivy (národní, regionální, oborové, interkulturální)*

**Předmět analýzy:** *Identifikování kulturních vlivů na „stakeholders“*

**Při této analýze odpovědi na tyto otázky:**

- *Které a jak silně působí kulturní vlivy na očekávání „stakeholders“?*
- *Které a jak silně působí kulturní vlivy na postoje, návyky a sociální způsobilost subjektů managementu?*
- *Jak významně by mohly tyto faktory pomoci nebo naopak bránit působnosti a rozvoji OJ?*

## 5. Kulturní rámec - vliv na strategický management (2)

### **Analýza kulturního rámce (2)**

**Externí kulturní vlivy na očekávání „stakeholders“:**

- *Charakteristické rysy národní kultury*
- *Synergický efekt prolínání národních kultur v interkulturálním prostředí*
- *Charakteristické rysy přijímané kultury jednání a chování v rámci oborového okolí*

**Externí vlivy na postoje, návyky a sociální způsobilost subjektů managementu:**

**dtto (očekávání), avšak navíc, např:**

- *Efektivnost fungování školské soustavy, včetně systému CŽV*
- *Efektivnost fungování zdravotnického a sociálního systému*
- *Mírou rozporů mezi slovy a činy*

### Vliv národní kultury na management

#### Prvky národní kultury

#### Přístup k managementu

- Vztah k nejistotě

*vylučují : tolerují  
redukují : akceptují*

- Vztah k okolí

*řídí : adaptují  
chování proaktivní : reaktivní  
preferance akce : fatalismu*

- Hodn. pravdy/reality

*analýza fakt : teoret. poznatků  
hodnocení-indukce : dedukce*

- Vztah k času/změně

*prefer. minulosti : budoucnosti  
prefer. kontinuity : skok.změny*

## Základní poznatky o managementu veřejné správy

Pojmy „veřejná správa“ a „Management veřejné správy“

Přístupy k managementu veřejné správy:

- Britský přístup
- Americký přístup
- Evropský přístup



## **Základní poznatky o managementu veřejné správy**

### **Rozdíly a jejich snižování v managementu ve veřejném a soukromém sektoru**

#### **Veřejné a soukromé organizace**

#### **Podstatné rozdíly managementu ve veřejném a soukromém sektoru**

### **Vzdělávání manažerů ve veřejné správě**

- **Anglosaský přístup a metody vzdělávání manažerů ve veřejné správě**
- **Evropský přístup ke vzdělávání manažerů ve veřejné správě**
- **Rozvoj vzdělávání ve veřejné správě v zemích střední a východní Evropy**

### **Role a funkce manažera ve veřejné správě**

- **Klasický přístup k funkcím manažera**
- **Typy manažerů na základě historické zkušenosti**
- **Funkce manažera vycházející z chování jednotlivce**
  
- **Producenti**
- **Administrátoři**
- **Podnikatelé**
- **Zastánci konsensu**