

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, ovládání 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)

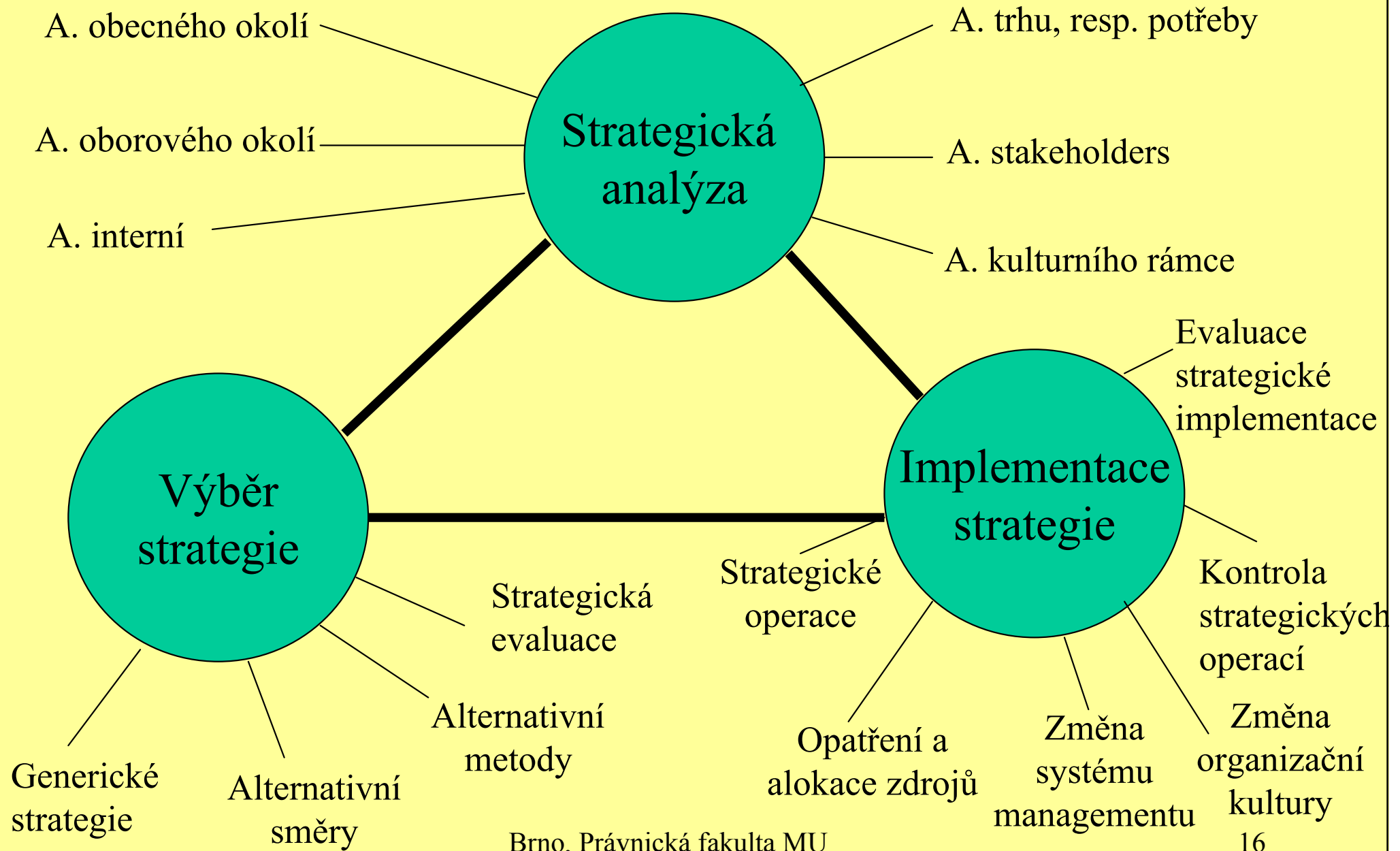
Kvalifikovaný systém strategického managementu

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

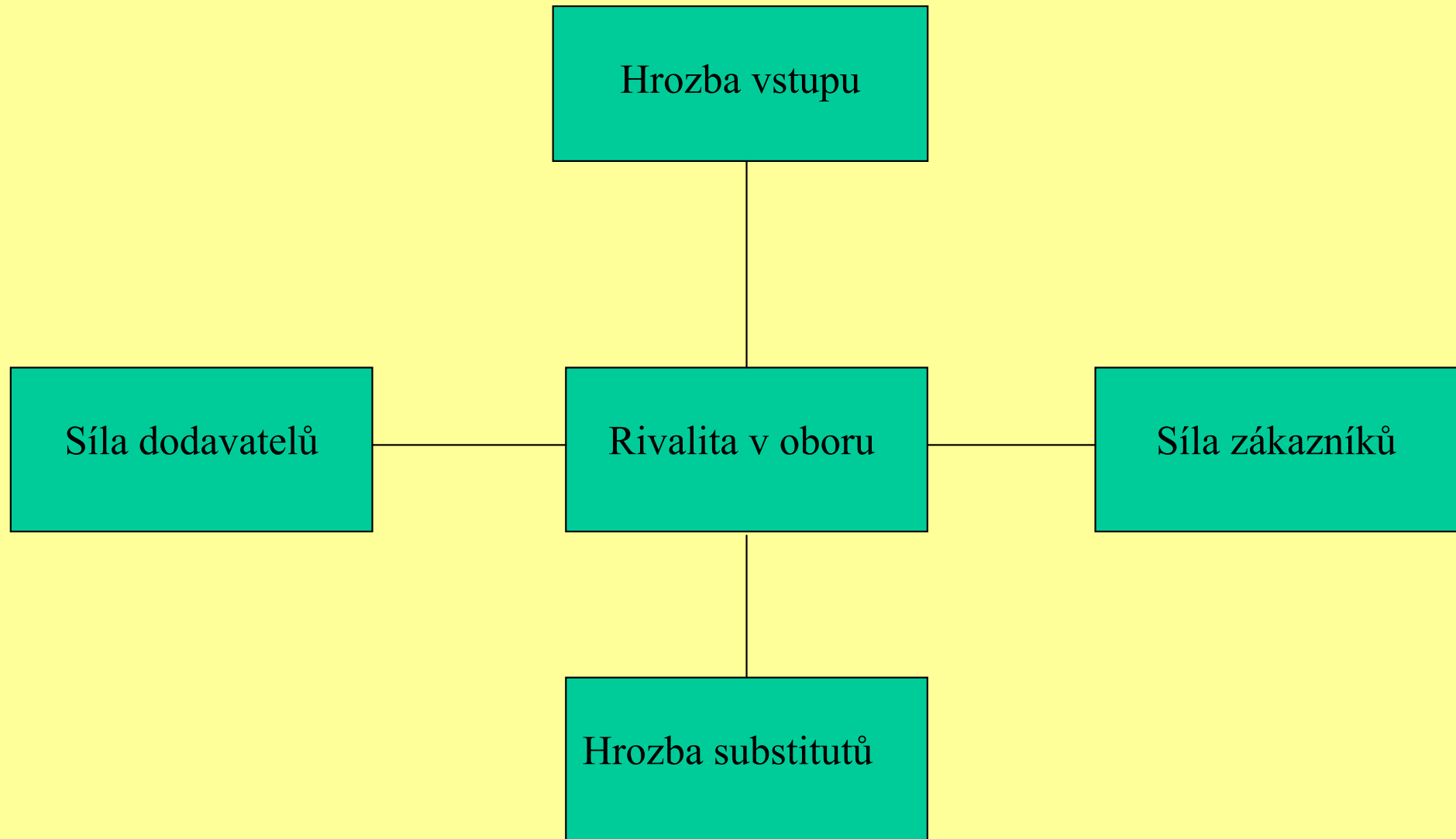
Cíl analýzy: *Odhalení dalších příležitostí a hrozeb a vytvoření předpokladu pro objektivní posouzení silných a slabých stránek organizace*

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**