

STRATEGICKÝ MANAGEMENT VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Alena Kerlinová

KFPNH, kanc. 304

Alena.Kerlinova@law.muni.cz

Vývoj strategického managementu

- Počátek cca do začátku 60. let 20. století
- Pět fází vývoje:
 - Plánování (1945 – 1960)
 - Dlouhodobé plánování (1960 – 1973)
 - Strategické plánování (1973 – 1980)
 - Strategický management do roku 1995
 - Strategický management po roce 1995

Strategie

- Strategie – stratos (armáda, vojsko) + agein (vést, řídit)
- Vyjádření záměrů a strategických cílů organizace, a následně postupů a činností pro jejich dosažení
- Tradiční definice – dokument
- Moderní definice – připravenost organizace na budoucnost
- 5P (H. Mintzberg):
 - ▣ Plán (plan)
 - ▣ Model, vzorec (pattern)
 - ▣ Umístování (position)
 - ▣ Hledisko (perspective)
 - ▣ Manévr (ploy)
- Také koncepce, strategický plán, dlouhodobý plán
- Úzce souvisí s posláním a vizí organizace

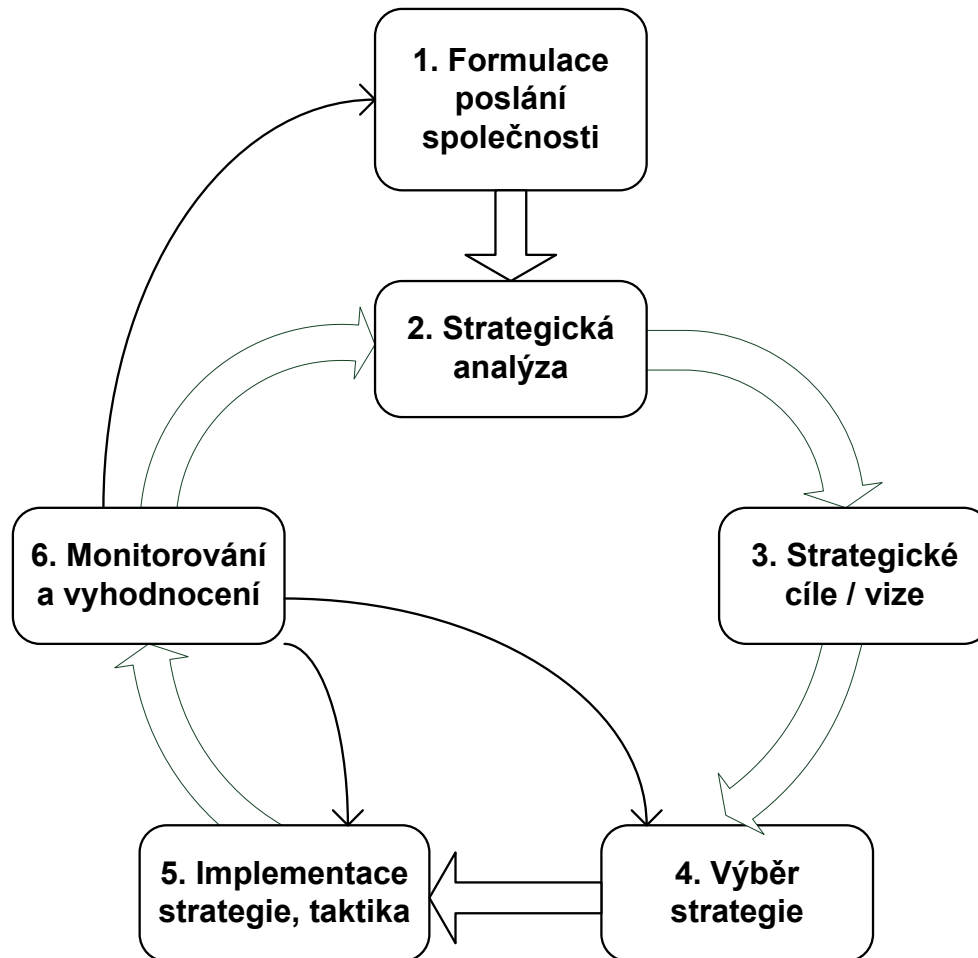
Strategický management

- Proces tvorby a implementace rozvojových záměrů (strategií), které mají zásadní význam pro rozvoj organizace
- Strategický management ≠ strategické plánování
 - Strategický management – proces několika po sobě jdoucích kroků; vytvořená strategie je pouze nástrojem změny nějaké situace k lepšímu
 - Strategické plánování – součást strategického managementu; cílem je vytvoření strategického plánu (strategie)

Proces strategického managementu

- Např. 4 fáze
 - ▣ Přípravná fáze
 - ▣ Strategická analýza
 - ▣ Formulace variant strategie a výběr nejvhodnější varianty
 - ▣ Implementační fáze
- 2 základní koncepty:
 - ▣ Marketingově orientovaný
 - ▣ Zaměřený na klíčové kompetence
- V současné době – strategický management jako permanentní cyklus jednotlivých fází

Proces strategického managementu



Zdroj: Košťan a Šuleř (2002)

Formulace poslání a vize

- Úzce provázány
- Udávají smysl a směr organizace
- Dále zpracovávají do priorit a strategických cílů

Strategická analýza

- Cílem poskytnout informace o situaci, ve které se organizace nachází a identifikovat klíčové vlivy na budoucí vývoj organizace
- Analýza okolního prostředí
 - ▣ Cílem identifikace příležitostí a hrozeb
- Analýza vnitřního prostředí (vnitřní audit)
 - ▣ Cílem identifikace předností a slabin

Analýza okolního prostředí

- Zhodnocení povahy okolního prostředí
 - Stabilní nebo dynamické, jednoduché nebo složité
- Analýza obecného okolního prostředí
 - Shodné pro všechny organizace působící na stejném území
 - Metoda PEST
 - Politický segment
 - Ekonomický segment
 - Sociokulturní segment
 - Technologický segment

Analýza okolního prostředí II.

- Analýza oborového okolního prostředí
 - Zaměření na organizace se stejným posláním
 - Porterova metoda pěti sil
 - Stávající konkurenti v odvětví, hrozba vstupu nových konkurentů, substituty, dohadovací schopnosti dodavatelů a zákazníků
 - Ve VS nutná modifikace
 - Analýza stakeholderů
 - Zájmy a očekávání všech skupin, které organizaci ovlivňují či mohou ovlivnit
 - Na pomezí s analýzou vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí

- Zaměřuje se na samotnou organizaci, na její zdroje a klíčové kompetence
- Využití řady metod
 - ▣ Finanční analýza
 - ▣ Kritické faktory úspěšnosti 7S
 - ▣ Analýza procesů

Zhodnocení výsledků strategické analýzy

- SWOT analýza
 - Hodnotí vztahy mezi všemi identifikovanými přednostmi, slabinami, příležitostmi a hrozbami
 - Výsledkem zjištění tzv. konkurenčního jádra
 - Hojně využívaná i v organizacích VS
 - Kritiky:
 - Je statická a zjišťuje aktuální příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky
 - Je založena na subjektivním vnímání
 - Je konzervativní, primárně nehledá nové řešení, jde jen o „zvětšení“ či „zlepšení“ již existujícího

SWOT analýza

	Přednost 1	Přednost 2	Přednost 3	Přednost 4	Slabina 1	Slabina 2	Slabina 3	Hodnocení
Příležitost 1	+		+	+	-		-	3+ 2-
Příležitost 2		+			-			1+ 1-
Příležitost 3		+	+		-	-	-	2+ 3-
Hrozba 1	+	+	+				-	3+ 1-
Hrozba 2	+	+	+	+	-	-		4+ 2-
Hrozba 3					-			1-
Hrozba 4			+		-	-	-	1+ 3-
Hrozba 5	+		+	+	-			3+ 1-
Hodnocení	4+	4+	6+	3+	7-	3-	4-	

V tomto fiktivním případě by bylo možné říci, že:

- o stěžejními příležitostmi je příležitost 1,
- o nejsnáze odstranitelné hrozby jsou hrozby 1, 2 a 5,
- o nejdůležitější předností je přednost 3
- o nejzávažnější slabinou je slabina 1.

Stanovení strategických cílů

- Navazuje na poslání a vize organizace
- Doporučení zhruba 4 až 6 cílů
- Důležité, aby nebyly konfliktní
- Měly by splňovat požadavky SMART
 - Specifické
 - Měřitelné
 - Akceptované
 - Splnitelné
 - Termínované

Formulace variant strategie a výběr vhodné strategie

- Doporučení vypracovat několik variant strategie (tzv. scénářů) – obvykle 3 až 4
- Různé způsoby
 - Intuitivní, kreativní či inovativní
 - Na základě výsledků SWOT analýzy
- Nutné posoudit vhodnost, přijatelnost a proveditelnost strategie

Implementace strategie

- Realizace, uskutečňování
- Rozpracování na dílčí strategie, dále na taktické a operační programy a činnosti
- Může pomoci Balanced Scorecard
- Důležitá komunikace uvnitř organizace

Kontrola a hodnocení plnění strategie

- Doporučováno provádět kontrolu alespoň jednou ročně
- Možné posuzovat pomocí Balanced Scorecard
- Analýza strategické mezery
 - Zda zvolená a implementovaná strategie směřuje k vytýčeným strategickým cílům
 - Nepoměr mezi tím, co je a co by mělo být

Strategický management ve VS

- Specifika organizace VS:
 - ▣ Nemá problém se získáváním zákazníků
 - ▣ Vymezeny komplexnější cíle
 - ▣ Realizace cílů někdy přesahuje jedno volební období
 - ▣ Čelí velké skupině stakeholderů
 - ▣ Větší omezení investičního kapitálu i svobody rozhodování
 - ▣ Období pro definování a realizaci strategie často ovlivněno volbami
 - ▣ Hranice strategického rozhodování více určovány politickými podmínkami než stavem prostředí

Možnosti strategického managementu ve VS

- Připravit podmínky pro ekonomický rozvoj a přilákat investory
- Získávat a šetřit finance
- Identifikovat trendy a faktory ovlivňující prostředí
- Zachovat a podpořit základní znaky, silné stránky a prostředí
- Nacházet „správné věci“ a provádět je „správně“

Současný stav SM ve VS v ČR

- Pokládán spíše za nevyhovující, zejména v oblasti státní správy
- Nedostatky:
 - Neexistence systému strategického managementu
 - Neexistence všeobecně přijímané terminologie
 - Vytvořené dokumenty vykazují řadu metodologických nedostatků
 - Proces strategického managementu končí vytvořením dokumentu, který následně není implementován do praxe
 - Strategické dokumenty jsou ve většině případů vytvářeny bez vazby na rozpočty a rozpočtový proces

Děkuji za pozornost!