

Stratégiai tervezés alapjai

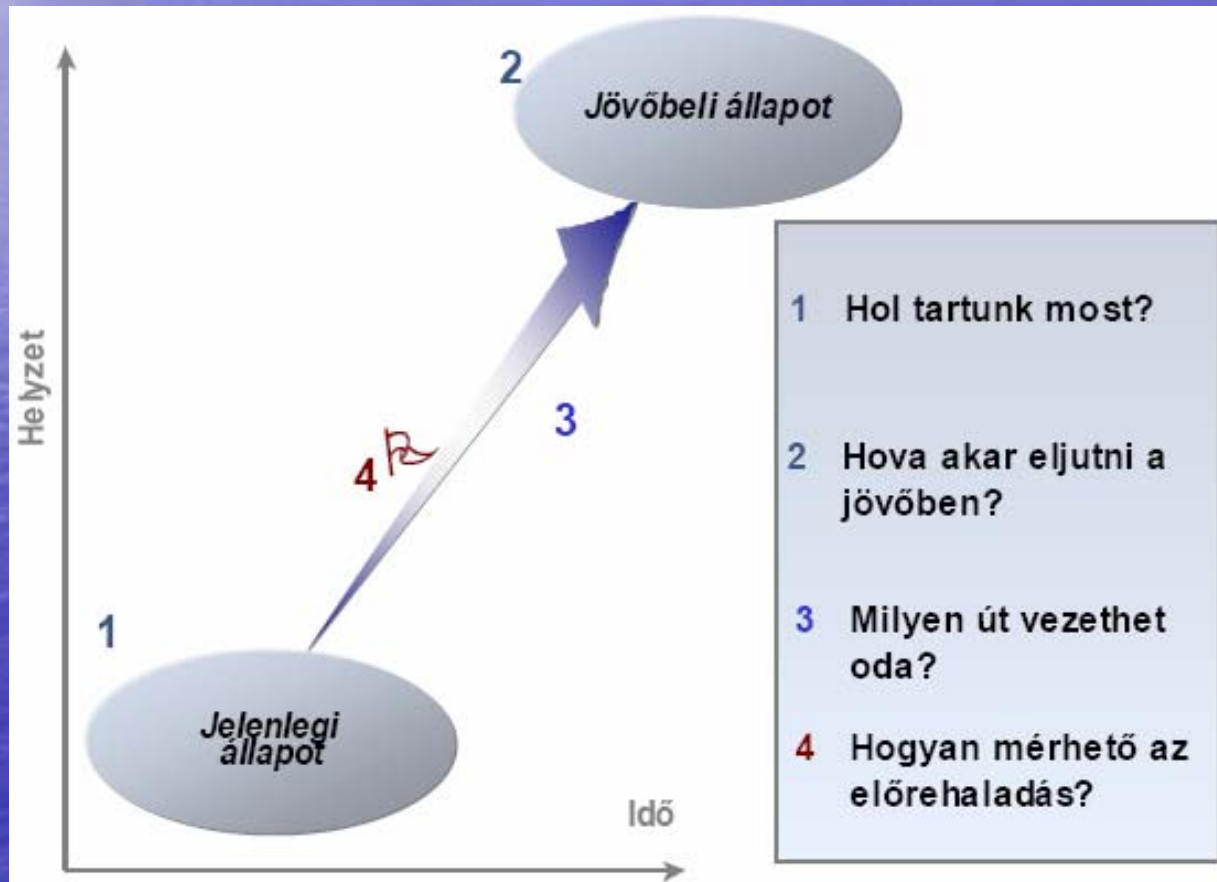
Sziklai István (Debrecen, 2006. január 30) fóliáinak felhasználásával .



Lássuk a módszereket...

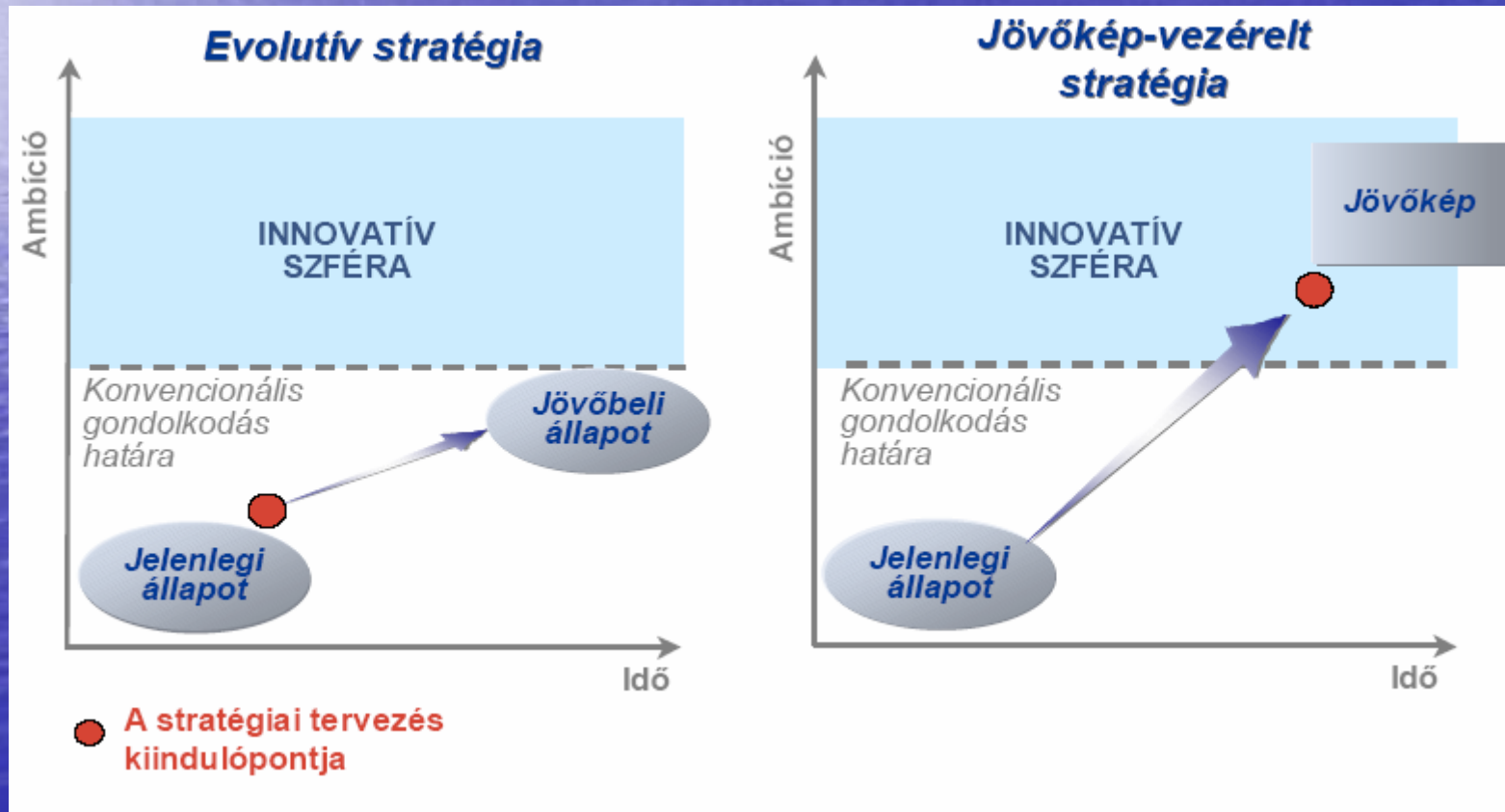
A stratégia értelmezése

- Stratégiai terv: a célállapothoz vezető út



Stratégiai megközelítések

- Evolutív stratégia
- Jövőkép-vezérelt stratégia



Evolutív vs. jövőkép-vezérelt stratégia

Evolutív stratégia

- bázisalapú tervezés
- kockázatkerülés
- hagyományos tervezési szemlélet
- kiterjedt helyzetelemzés
- visszafogott változtatások
- relatíve kisebb eredmények
- nem használja az innovatív kapacitásokat

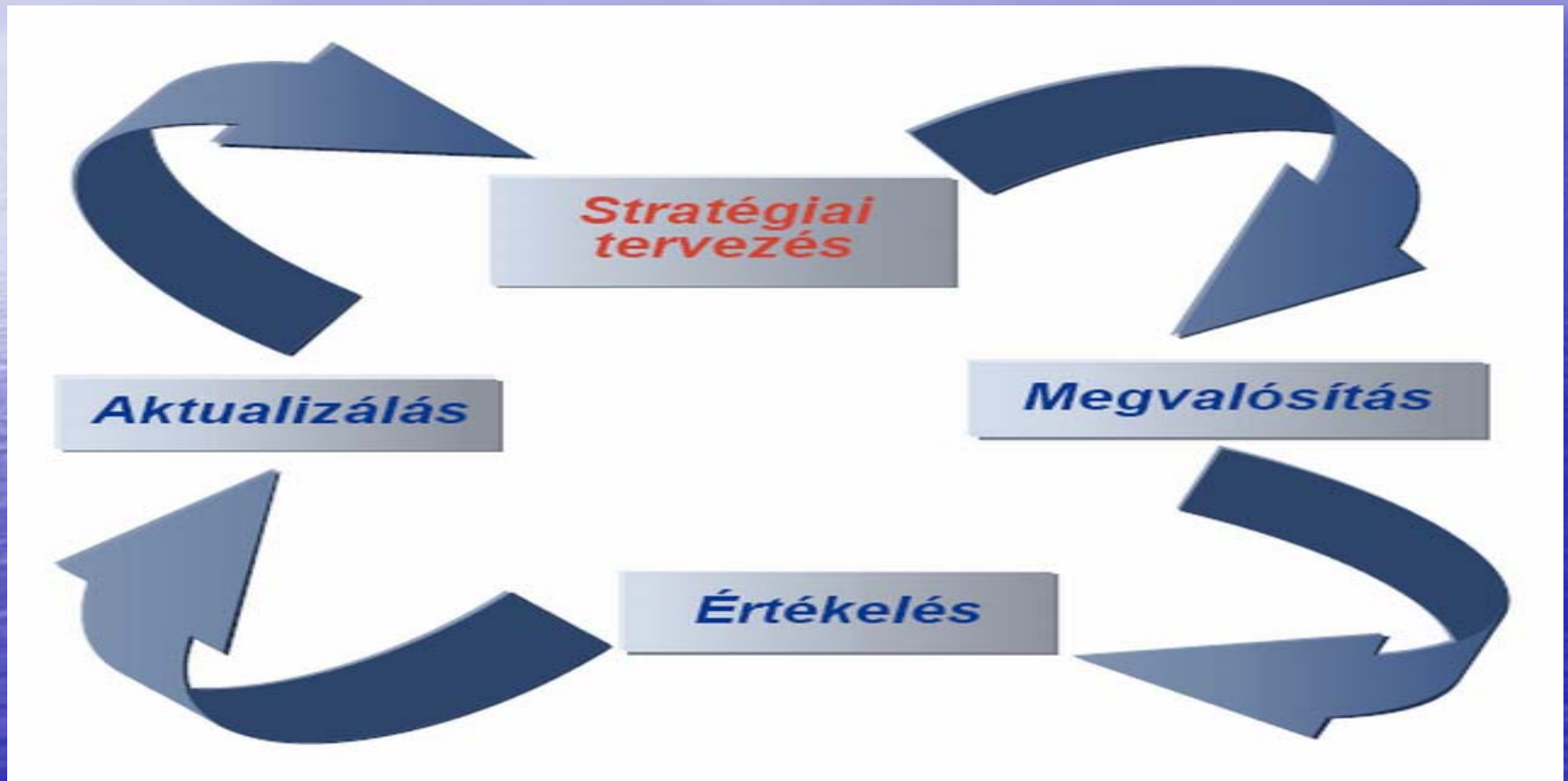
Jövőkép-vezérelt stratégia

- jövőképalapú tervezés
- innovatív jövőképet igényel
- jól kidolgozott jövőkép
- jövőkép célokra bontása
- nem konvencionális, kreatív
- ambíciózus
- látványosabb eredmények
- innovatív kapacitásokat

Stratégiai menedzsment

- A stratégiai menedzsment egy eszköz a környezet változásaihoz való alkalmazkodásra.
- A stratégia a célállapot elérésének az átfogó terve
- A stratégia célokat alkot és ehhez eszközöket rendel, és rendelkezik a megvalósítás fő intézményeiről, folyamatairól.
- A koncepció a stratégia átfogó, magas szintű megalapozása

A stratégiai menedzsment folyamata



A stratégiai tervezés folyamata



Azt átfogó és analitikus /mélyreható/ helyzetelemzés eszközei

- **ÁTFOGÓ** „makró” helyzet, folyamatok (időbeliség) *statisztikái* (pl: munkanélküliség alakulása)
- ***Statisztikailag megragadható oksági összefüggések*** vizsgálatai (pl: iskolai végzettség vagy területi elhelyezkedés vagy térségi gazdaság teljesítménye és munkanélkülivé válás esélyei)
- A köztudat vizsgálata: ***SWOT elemzéssel***
- ***Kontextus elemzés*** : a vizsgált probléma környezetének elemzése : jogi szabályozás, az érintettek általánosítható viselkedése/cselekvő stratégiái,
- ***Átfogó problémaelemzés***- oksági kapcsolatok átfogó elemzése

Mélyreható elemzés / az átfogó probléma analitikus szétválasztására építve : egyenként és a kapcsolatok felállításával

HELYZETÉRTÉKELÉS ÉS OKKERESŐ ITÉLETALKOTÁS

- Fókuszált SWOT
- Fókuszcsoporthok szervezése
- Egyéni interjú
- Megfigyelés
- Esettanulmány
- Kérdőíves felmérés
- Leíró adatelemzés, faktor analízis
- Szakértői panelek szervezése

HOGY INDULJUNK NEKI ?

• Ha nincs ötletünk

Ha van

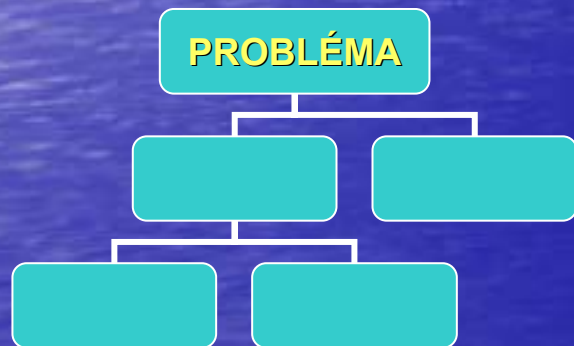
ötletünk

Probléma

Cél

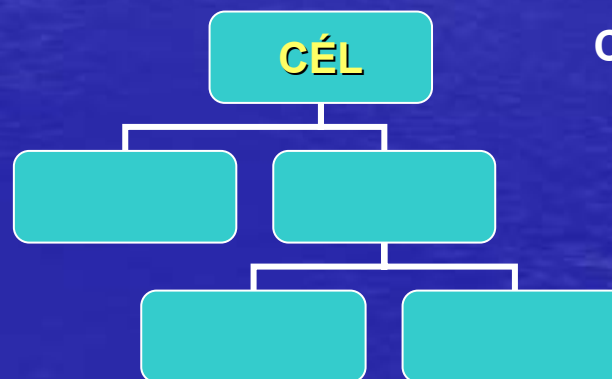
meghatározása

(CÉDULÁZÁS)



OKOZAT

OK



CÉLOK

ESZKÖZÖK

A stratégiai szinten történő elemzés eszközei

A problémafa és célfa
használata

A projekt készítés szakaszai LM módszertan szerint

ELEMZŐ SZAKASZ

TERVEZŐ SZAKASZ

Illesztés/
elemzés

• **Problémaelemzés** – a potenciális érdekelttek beazonosítása. Főbb problémáik, korlátaik és lehetőségeik elemzése, ok-okozati összefüggések feltárása.

Következtetések

A célok elemzése – célok megfogalmazása a feltárt problémák alapján; eszköz – végcél összefüggések feltárása

A legmegfelelőbb opció kiválasztása

Stratégiaelemzés – a célok eléréséhez szükséges stratégiák számbavétele, a fő célok meghatározása (átfogó célok és projekt cél)

A projekt logika

Részletes működési terv

meghatározása

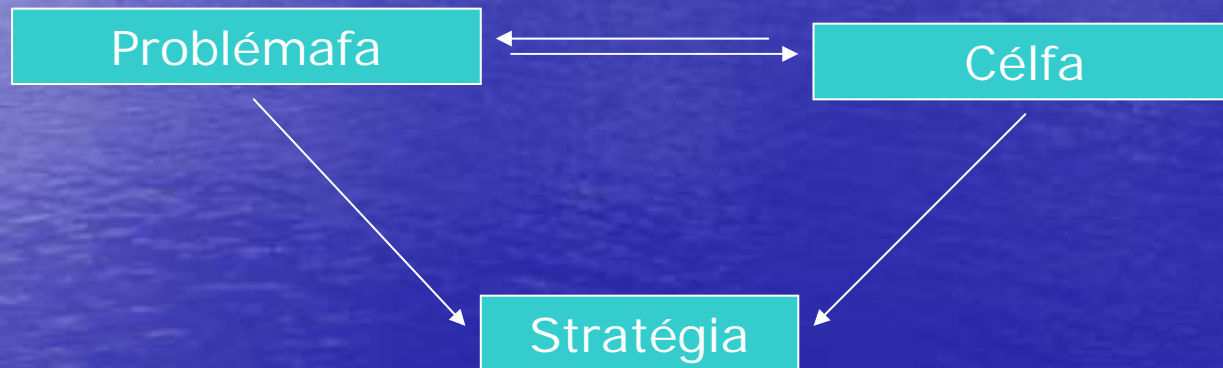
• **Logikai keret** – a projekt szerkezetének meghatározása, belső logikájának tesztelése, a célok kialakítása mérhető feltételek alapján, az eszközök és költségek megállapítása

• **Tevékenységütemezés** – az egyes tevékenységek sorrendjének és függőségének megállapítása, az átfutási idő becslése, a mérföldkövek meghatározása, felelősségi körök kijelölése

• **Erőforrás ütemezés:** a tevékenység ütemezés alapján az erőforrás inputok ütemezése és a költségvetés elkészítése

Az elemzés és stratégia közti kapcsolat

- A problémafa és célfa megalapozza a stratégiát



A problémafa és célfa alkalmazásának célja

- Segít meghatározni:
 - Okokat és hatásokat (ne a tüneteket kezeljük, hanem a problémát oldjuk meg!)
- Eszközök és eredmények
 - Az okok közötti kölcsönhatásokat és az eszközök közötti kölcsönhatásokat
 - Egy kiválasztott stratégiát alapozhat meg
 - Hogy mi része és mi nem része a projektnek

Milyen kérdésekre kell választ kapnunk ?

- Mik a valódi problémák?
- Milyen kapcsolat van/lehet projektek között?
- Melyek a leghatékonyabb projektek a probléma megoldásához?
- Mi esik kívül/belül a terven?
- Hogyan érhetünk el szinergiát a projektek között?

Problémafa

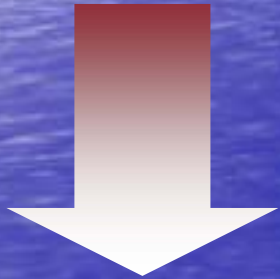
- A létező helyzet negatív tényezőiről ad áttekintő képet
- Lépései
 1. Fő probléma meghatározása az adott helyzetben
 2. Kiindulópont keresése
 3. Rokon problémák keresése
 4. Okok és következmények hierarchiájának meghatározása
 5. Alulra a direkt okok, felülre a direkt következmények
 6. Oksági láncolatok végigvezetése
 7. Érvényesség és teljesség ellenőrzése

PROJEKTERVEZÉS, PROJEKTMENEDZSMENT

LOGIKAI KERETMÓDSZER

PROBLÉMAFA

*Ok-okozati
összefüggések*



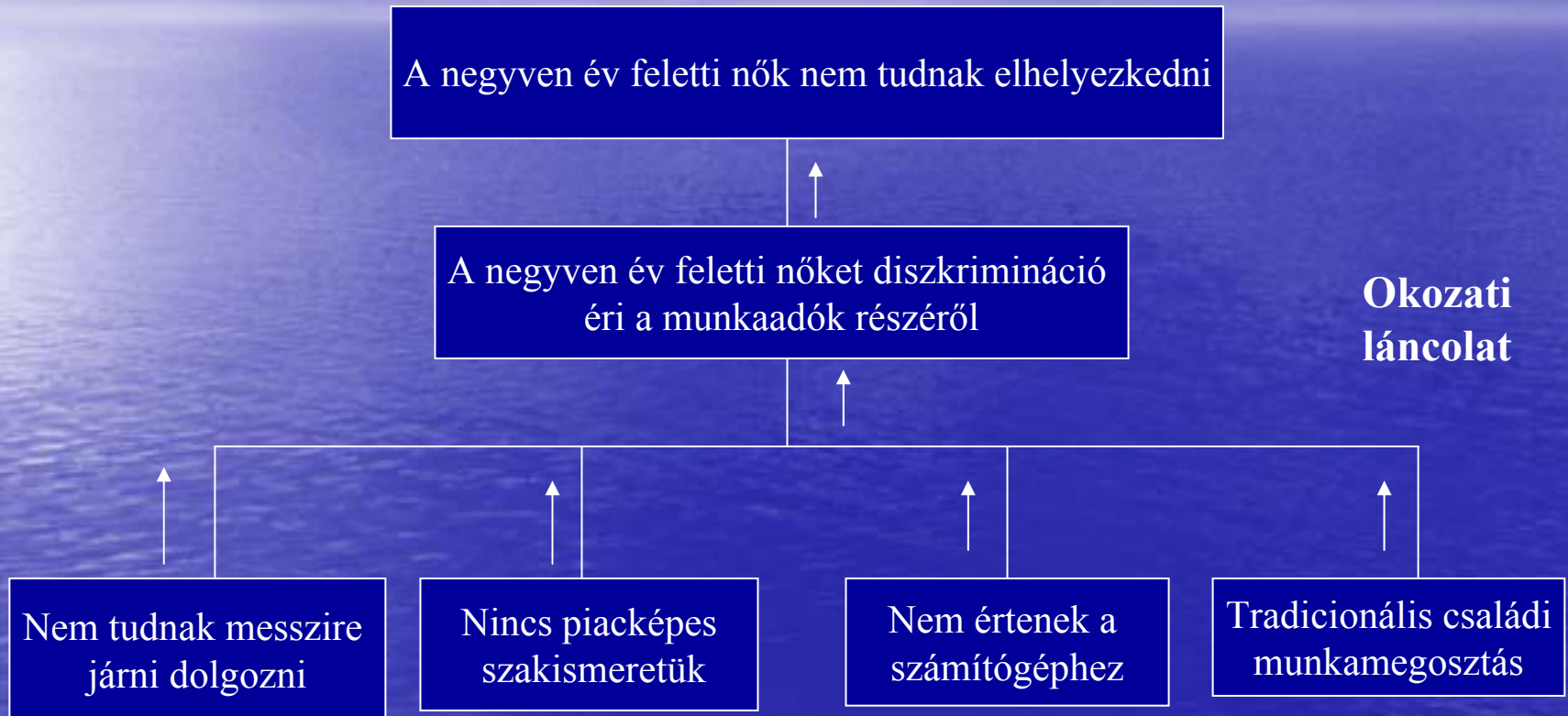
*Legáltalánosabb
probléma*

Idevezető problémák

*Konkrét okok a
problémák előidézésére*

Problémafa – példa

Negyven feletti nők a munkaerőpiacon



Problémája példa

Magas térségi munkanélküliség

Erőtlen belső vállalkozások

Külső vállalkozók nincsenek

*Hiányos
Vállalkozási
ismeretek*

Tőkehiány

*Belső
Konkurencia
harc*

*Nincs
Megfelelő
terület*

*Képzetlen
munkaerő*

*Rossz
közlekedés*

*Nincs pénz
képzésre*

*Nincs képző
intézmény*

*Nincs hitel
intézet*

Túl kicsik

*Sokan vannak
Egyazon
területen*

*Területet
Kell
kiszajátítani*

*Hiányzik
a csatornázás*

*Nincsenek
Átképző
tanfolyamok*

*Képzettek
elvándorolnak*

*Kátyúsak
Az utak*

*Repülőtér 3
óránál több idő
alatt érhető el*

A problémák komplexitása

- Problémafa



Hatások

Negatív helyzet

Okok

Negatív helyzet:

- Átfogó probléma
- Leírja a gazdasági / társadalmi környezeti problémákat
- A konkrét helyzet fölötti szint
- Gyakran a társadalmi /környezeti/ gazdasági problémák kombinációja

Gyakorlat 1.

- **Felhasználás:** Probléma- és célfa használható arra, hogy csoportosan elemezzünk egy bizonyos területet vagy szektort
- **1. LÉPÉS:**
 - Határozzuk meg a **központi problémát**; Beszéljük meg, hogy mi lesz a témája az elemzésnek.

Figyelem!

 - A központi probléma egy negatív helyzetet ad, aminek vannak okai és hatásai.
 - A stratégiai programozásnál a negatív helyzet általában **okozat, tehát** a konkrét projektek szintje felett „n” lépéssel helyezkedik el
 - Rendelkezésre álló idő: 20 perc

2. lépés

- Vessük fel ötleteinket az ide tartozó **okok(1) problémák(2) és hatások (3)** tekintetében.
- Dolgozzatok kisebb (5 fős) csoportokban és írjatok minden felvetést (okot, hatást, problémát) egy öntapadós kártyára (egy kártyára csak egyet)
- Rendelkezésre álló idő: 30 perc

3. lépés

- **Ellenőrizzük, hogy a negatív helyzettel kapcsolatos magyarázatok érthetőek-e**
- Beszéljük meg a kártyákat és vizsgáljuk meg, hogy
 - mindenki ugyanazt érti-e az adott felvetésen;
 - vannak-e azonos jelentésű, csak éppen másként megfogalmazott leírások;
 - a felvetések valós problémákat tükröznek-e;
 - a felvetések nem tartalmazznak-e átfogó megoldásokat, feltételezések.
 - Rendelkezésre álló idő 30 perc!

4. lépés

- **Határozzuk meg az ok-okozat(hatás) viszonyokat**
- Próbáljunk meg logikus elrendezést találni az okok és hatások viszonylatában (okok alul)
- Rendezzük el a kártyákat (egy nagy papíron/padon/táblán) és a viszonyoknak megfelelően húzzunk nyilakat közöttük.
- Állítsuk fel a problémafát. (Kezdjük a központi problémával / negatív helyzettel)

5. lépés

- **Ellenőrizzék, hogy az eredmény teljeskörű-e**
- Tárgyaljuk meg az okok és hatások elrendezésének logikáját.
- Gondoljuk át alaposan, hogy minden témát érintettünk-e.
- Ha szükséges, egészítsük ki a problémafát, vagy rendezzük át a viszonylatokat.

Célfa

- A problémafa átalakítása
- Ok-okozatból - eszköz-cél lesz
- Minden egyes problémából célkitűzéseket formálunk
- *Vissza az eredeti helyzetbe*
- Tömör és célratörő célok
- Jó problémafa=Jó célfa

Célfa

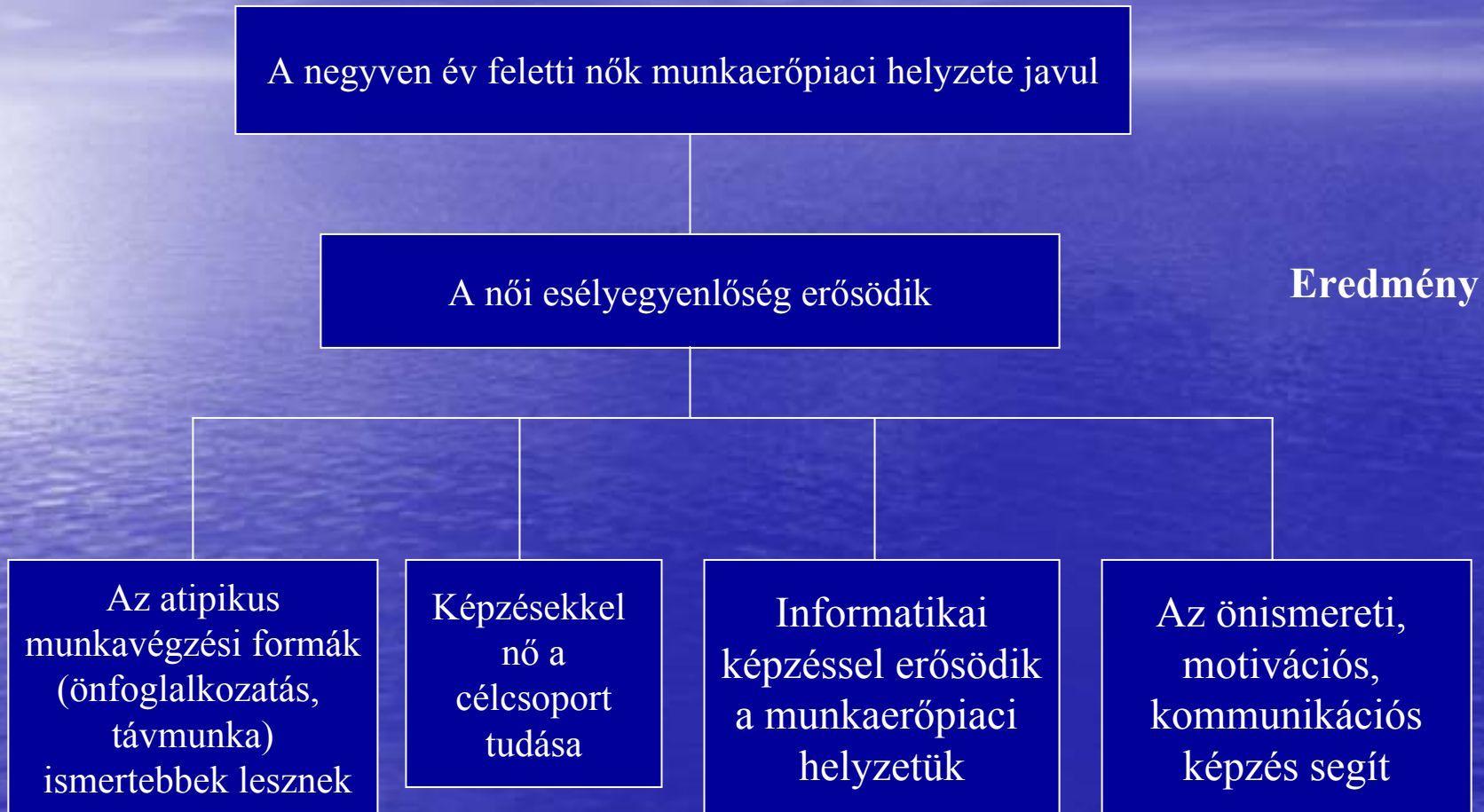
- 
- Hatások
 - Pozitív helyzet
 - Okok

A célfa a negatív helyzet ellentétéként

- Leírja a jövőbeli helyzetet
- Meghatározza a jövőbeli helyzet eléréséhez szükséges tevékenységeket

A logika ellenőrzése lehetséges!

Célfá – példa



CÉLFA - Példa

Munkanélküliség csökkentése

Belső vállalkozások erősítése

Külső vállalkozók vonzása

**Vállalkozási
Ismeretek
növelése**

**Tőkeellátás
javítása**

**Konkurencia
Harc
csökkentése**

**Megfelelő
Terület
kialakítása**

**Munkaerő
képzése**

**Közlekedés
javítása**

**Ingyenes
tanfolyam
indítása**

**Képző
intézmény
alapítása**

**Hitelintézet
szervezése**

Diverzifikáció

**Integráció
szervezése**

**Területek
kiszajátítása**

Csatornázás

**Átképző
Tanfolyamok
szervezése**

**Képzettek
megtartása**

**Kátyúk
javítása**

**Repülőtér
összeköttetés**

Célfa > stratégia

MUNKAMÓDSZEREK

A PROBLÉMÁK ÉS CÉLOK MEGHATÁROZÁSÁHOZ VALAMILYEN
FANTÁZIASERKENTŐ CSOPORTMÓDSZER
ALKALMAZÁSA SZÜKSÉGES

MI A BRAIN-STORMING ?

ötlettársítás, ötletroham, ötletgerjesztés, szabad ötlettársítás

- A csoportban végzett ötletfeltáró munka, célja, hogy az egyének együttlétéből származó **előnyöket** hasznosítsák

Alkalmazási terület:



gondolattársítás

Várható eredmény:

korlátlan

Az intézmény minden szintjén, ötletfelvetés miatt az eredményt mindenki magáénak tudja

elsősorban probléma feltárásra

SWOT elemzés: az eredmény

Erősségek

Stabil makrogazdasági környezet
Szociális partnerségi megállapodások a társadalmi-gazdasági kulcskérdésekről
Következetesség a kulcspolitikák és a stratégiai irányvonalak területén
A foglalkoztatottság erőteljes növekedése/Alacsony munkanélküliség
A termelékenység erőteljes növekedése
A közvetlen külföldi befektetések vonzásának képessége
Átlagon felüli a felsőfokú szakképesítéssel rendelkezők aránya a 25-64 éves népességben belül
Versenyképes fizetési színvonal

Lehetőségek

e-kereskedelem, információs és kommunikációs technológiai szolgáltatások
A nőknél megnövekedett munkaerőpiaci részvétele
A hátrányos helyzetű csoportok munkaerőpiaci/társadalmi befogadása
Az ír diaszpóra és szakképzett bevándorlók
Késleltetett társadalmi előregedés
Gazdasági globalizáció

Gyengeségek

Nyitottság a nemzetközi kereskedelem változásaira
Földrajzi helyzet/Korlátozott piaci lehetőségek
Függés a tengerentúli cégektől
A növekedés túlzott koncentrálódása Dublinra, illetve a keleti térségre
Egyenlőtlen régióközi növekedés
Belföldi közúti és vasúti infrastruktúra
A termelés hozzáadott értéke növelésének szükségessége
Városi és vidéki társadalmi kirekesztődéstől sújtott csoportok
Az idősebbek alacsony iskolázottsága

Veszélyek

Korlátozott munkaerő- és készségkínálat
Elégtelen befektetés a kis- és középvállalati képésekbe
Euró/brit font árfolyam-ingadozások
Inflációs veszélyek
Környezeti terhelés
Nem megfelelő tempójú alkalmazkodás a piaci változásokhoz



BELSŐ!



KÜLSŐ!

SWOT elemzés: erősségek

Az ír gazdaság munkaerőpiaci szempontú SWOT elemzése.

ERŐSSÉGEK

- *Stabil makrogazdasági környezet*
- *Szociális partnerségi megállapodások a társadalmi-gazdasági kulcskérdésekről*
- *Következetesség a kulcspolitikák és a stratégiai irányvonalak területén*
- *A foglalkoztatottság erőteljes növekedése/Alacsony munkanélküliség*
- *A termelékenység erőteljes növekedése*
- *A közvetlen külföldi befektetések vonzásának képessége*
- *Átlagon felüli a felsőfokú szakképesítéssel rendelkezők aránya a 25-64 éves népességben belül*
- *Versenyképes fizetési színvonal*

SWOT elemzés: gyengeségek

Az ír gazdaság munkaerőpiaci szempontú SWOT elemzése.

GYENGESÉGEK

- Nyitottság a nemzetközi kereskedelem változásaira
- Földrajzi helyzet/Korlátozott piaci lehetőségek
- Függés a tengerentúli cégektől
- A növekedés túlzott koncentrálódása Dublinra, illetve a keleti térségre
- Egyenlőtlen régióközi növekedés
- Belföldi közúti és vasúti infrastruktúra
- A termelés hozzáadott értéke növelésének szükségessége
- Városi és vidéki társadalmi kirekesztődéstől sújtott csoportok
- Az idősebbek alacsony iskolázottsága

SWOT elemzés: lehetőségek

Az ír gazdaság munkaerőpiaci szempontú SWOT elemzése.

- e-kereskedelem, információs és kommunikációs technológiai szolgáltatások
- A nők megnövekedett munkaerőpiaci részvétele
- A hátrányos helyzetű csoportok munkaerőpiaci/társadalmi befogadása
- Az ír diaszpóra és szakképzett bevándorlók
- Késleltetett társadalmi előregedés
- Gazdasági globalizáció

SWOT elemzés: veszélyek

Az ír gazdaság munkaerőpiaci szempontú SWOT elemzése.

- *Korlátozott munkaerő- és készségkínálat*
- *Elégtelen befektetés a kis- és középvállalati képzésekbe*
- *Euró/brit font árfolyam-ingadozások*
- *Inflációs veszélyek*
- *Környezeti terhelés*
- *Nem megfelelő tempójú alkalmazkodás a piaci változásokhoz*

SWOT elemzés: lépésről-lépésre

Minden érintett!

1. Szabad ötletelés

- ◆ ***Meghatározott idő***
- ◆ ***Min. 20 javaslat szempontonként***

2. Szerkesztés

- ◆ ***Tömörebben, szabatosabban!***
- ◆ ***Szempontról szempontra***
- ◆ ***Legfontosabb 6-10 pont***

SWOT ANALIZIS KERESZTTÁBLA

		ERŐSSÉGEK				GYENGESÉGEK			
		1	2	3	4	1	2	3	4
LEHETŐSÉGEK		Lehetőségek-Erősség stratégia Használd ki az lehetőségeidet, hogy bővítsd az előnyöket				Lehetőségek-Gyengeségek stratégia Építs a lehetőségekre, hogy ellensúlyozd a gyengeségeket			
1		X							
2				X		X			
3			X		X			X	
VESZÉLYEK		Veszélyek-Erősség stratégia Használd ki az erősségeidet, hogy elkerüld a veszélyeket				Veszélyek-Gyengeségek stratégia Csökkensd a gyengeségeket, és kerüld el a veszélyeket			
1			X						X

Logikai keretmátrix

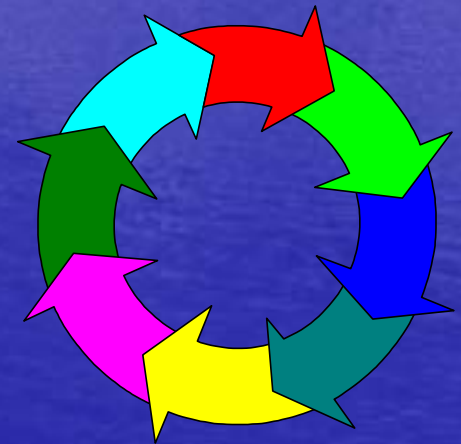
- Tervezési és menedzsment eszköz
- célorientált



- ***Célkitűzés-meghatározás***

kulcsszerepe van a

- tervezésben
- monitorozásban
- értékelésben



Logikai keretmátrix

<i>Leírás</i>	A sikeresség mutatói	A mutatók mérése	Előfeltételek és rizikófaktorok
Átfogó célkitűzés	Az átfogó célkitűzés elérésének mutatói Hatás indikátorok	Információforrások és módszerek a teljesítmény igazolásához.	
Konkrét (projekt) célkitűzés	A konkrét célkitűzés elérésének mutatói Cél indikátorok	Információforrások és módszerek a teljesítmény igazolásához.	Előfeltételek az átfogó célkitűzések megvalósulásához
Eredmények	Az eredmények elérésének mutatói Eredmény indikátorok	Információforrások és módszerek a teljesítmény igazolásához.	Előfeltételek a konkrét célkitűzések megvalósulásához
Tevékenységek	Bemenet (input): szükséges emberi és dologi erőforrások	A szükséges emberi és dologi erőforrások költségei	Előfeltételek az eredmények megvalósulásához

Logikai keretmátrix lépésről-lépésre

ELEMZÉSI FÁZIS

- ✓ *1. lépés: érintett
érdekcsoportok
elemzése*
- ✓ *2. lépés:
problémaelemzés*
- ✓ *3. lépés:
célkitűzés-elemzés*



TERVEZÉSI FÁZIS

- 4. lépés: a beavatkozási
logika meghatározása*
- ✓ *5. lépés: az
előfeltevések és a
rizikófaktorok
meghatározása*
- ✓ *6. lépés: az
indikátorok
azonosítása*
- ✓ *7. lépés:
tevékenységütemezés*
- ✓ *8. lépés: költségvetés
készítése*

Problémaelemzés

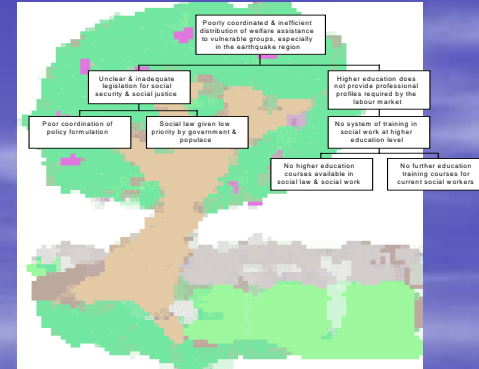


- **Célkitűzés-meghatározás** alapja
- Érintettek bevonásával

Lépések:

- ① **Azonosítsuk a terület fontosabb problémáit.**
- ② **Problémafa készítése ok-okozati összefüggések alapján.**

Problémaelemzés



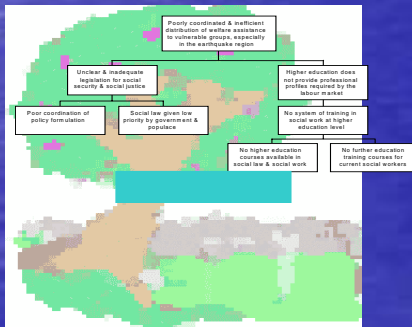
problémafa = ok-okozati összefüggésekbe helyezett problémák

- azonosítsuk a kulcsproblémát
- „építsünk” fát a kulcsprobléma köré
 - ↓ Ha az A a B oka, alá helyezzük
 - ↑ Ha az A a B következménye, fölé helyezzük
 - Ha egyik sem, mellé tesszük

Célkitűzés-elemzés

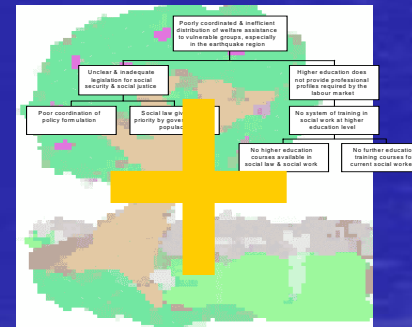
Problémafa:

- A jelenlegi helyzet negatívumai
- kulcsprobléma
- Ok-okozati kapcsolatok



Célkitűzés-fa:

- A kívánt jövőbeli helyzet pozitívumai
- konkrét célkitűzés
- Eszköz-eredmény összefüggések



Célkitűzések megfogalmazása

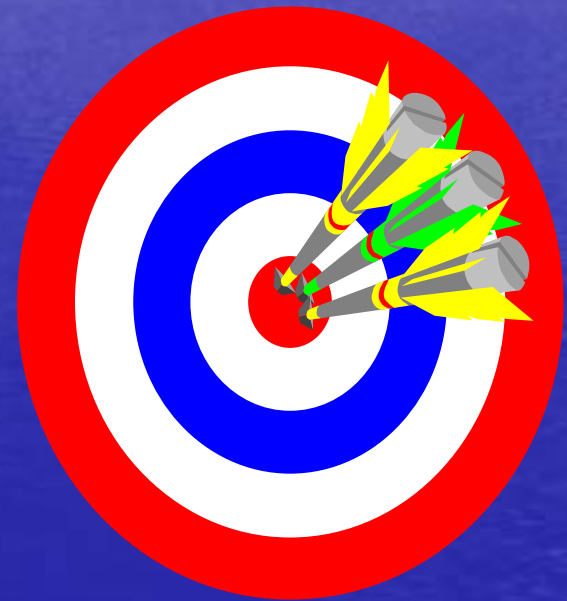
Konkrét *S*

Mérhető *M*

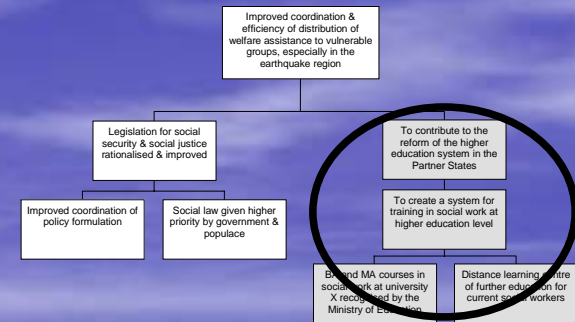
Pontos *A*

Reális *R*

Megfogható
ütemezhető) T



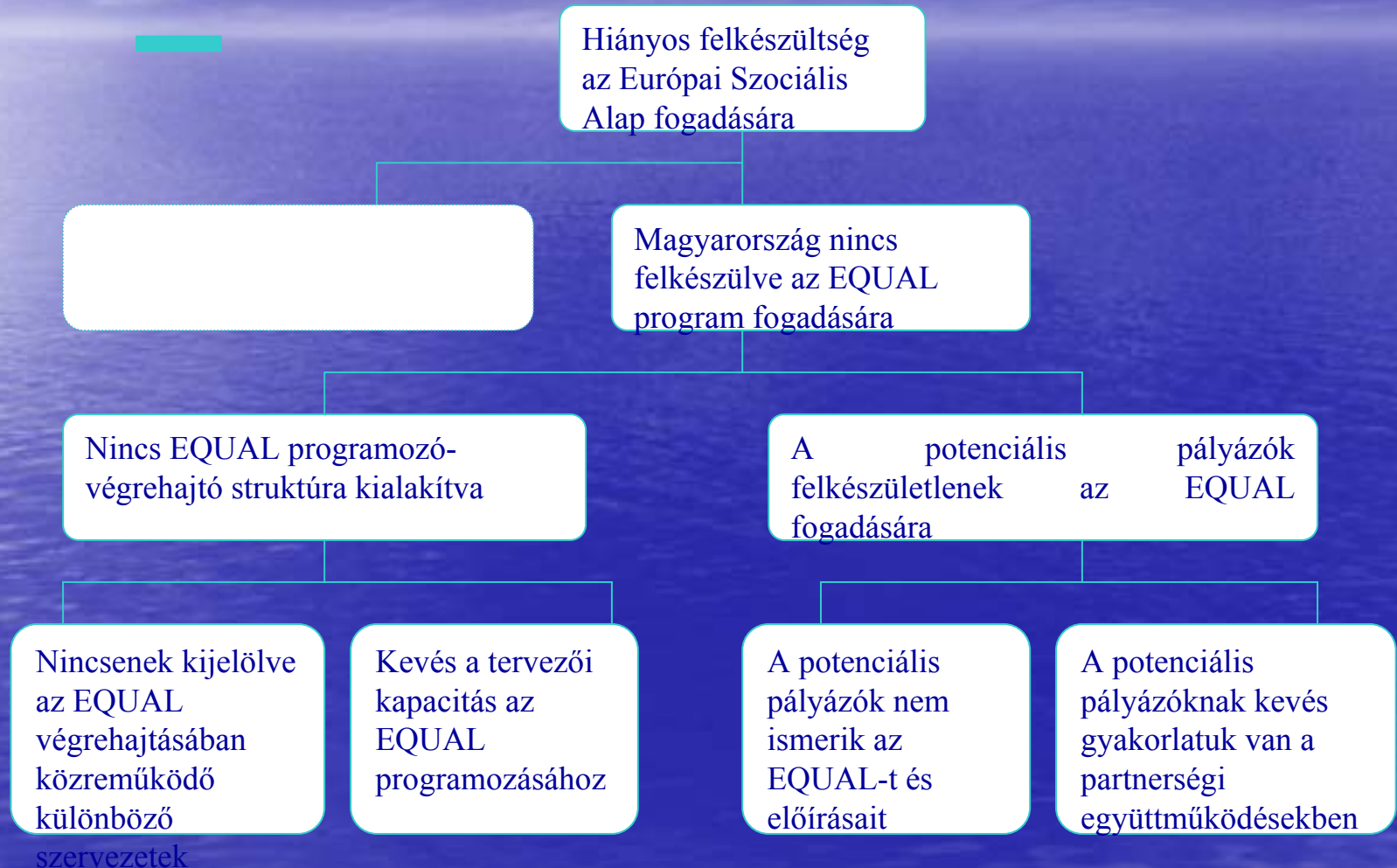
Stratégiaalkotás



- **Határozzuk meg,** mi kerüljön a projektbe (célkitűzéscsoport)
- **stratégia:** szorosan összefüggő célkitűzések csoportja
 - Gondoljuk át, hogy megvalósíthatók-e!
- **Véglegesítsük** a konkrét és az általános célkitűzést, valamint az eredményeket



Problémafa



Célkitűzésfa



Felkészülés az Európai Szociális Alap fogadására, végrehajtására

Felkészülés az EQUAL fogadására, végrehajtására

Az EQUAL végrehajtó struktúra kialakítása és felkészítése a program lebonyolítására

A potenciális pályázók felkészítése az EQUAL fogadására és előírásoknak megfelelő lebonyolítására

Az EQUAL végrehajtásában közreműködő különböző szervezetek kijelölése

A tervezői kapacitás megerősítése az EQUAL programozásához

A potenciális pályázók megismertetése az EQUAL programmal és előírásaival

A potenciális pályázóknak partnerségi együttműködéseinek elősegítése