

Pašvaldības stratēģiskās vadīšanas pamati, pielietojums izglītības jomā

Māris Pūķis, Dr.oec.

Kāpēc vajadzīga iekšējā stratēģija?

Valsts plānošanas sistēma (Attīstības plānošanas sistēmas likums) ir domāta valsts politikas īstenošanai

Pašvaldība autonomo funkciju daļā ir tiesīga un tai ir pienākums īstenot savu politiku (likuma ietvaros)

Ārējam dokumentam jānodrošina valsts resursu pieejamība, iekšējam - savu resursu labāks izlietojums

Atšķirība starp procesu un plānošanu

Process ir pastāvīgi veicama darbība, kura elastīgi reaģē uz ārējām un iekšējām pārmaiņām

Īstermiņa, vidēja termiņa vai ilgtermiņa politikas plānošanas dokuments domāts, lai iedzīvotāji un valdība kontrolētu pašvaldības

Pašvaldības ilgtspējīgas attīstības stratēģiju veido pēc ēdienkartes principa

Pašvaldības attīstības programmu veido pēc ēdienkartes principa

Mērķi, uzdevumi, nepieciešamie resursi, iespējamie avoti nav sabalsnsēti ar iespējām

Mārketinga stratēģija ir process, kurā izvēlas un koriģē konkrētās darbības

Ēdienkartes princips

- Pašvaldība ir ieinteresēta valsts dotāciju (tai skaitā - ES projektiem) piesaistē
- Nekad nevar zināt, kādus "attīstības virzienus" kungi Rīgā izvēlēsies
- Ilgtspējīgas attīstības stratēģiju un attīstības programmu sastāda tā, lai viss, kam kugi gatavi dot naudu, būtu iekļauts stratēģijā
- Summa, kas nepieciešama visu vēlmju īstenošanai tālu pārsniedz iespējas

Mārketingi - metode kā izvēlēties noderīgāko un vadīt tā sasniegšanas procesu

Piemērs:

- 1. mērķis - Vecāku un skolnieku apmierinātība (izmērāms)
- 2. mērķis - Kvalitatīva izglītība (izmērāms)
- 3. mērķis - Darbaspēka resursi, kas piemēroti iecerētajām pārmaiņām:
 - nodarbinātība zināšanu ekonomikā
 - nodarbinātība postindustriālajā ekonomikā

Ko tālāk?

Vērtēšanas process:

- Faktori, kas ietekmē mērķu tuvināšanu
- Šo faktoru ranžēšana pēc nozīmīguma
- Pareto 20/80 princips: 20 % faktoru ietekmē 80% rezultāta
- Vai pašvaldība var būtiskākos faktorus ietekmēt? Vai sagaidāmās ārējo faktoru pārmaiņas ir labvēlīgas?
- Atstājam to, kur varam ietekmēt

Mārketinga būtība

Kas ir konkurenti, kuri sniedz līdzīgu piedāvājumu?

Vai mūsu pašvaldībai būs priekšrocības?

Kāda būs atgriezeniskā saite (privātajā mārketiņgā - peļņa), ja
izvēlētā mērķgrupa saņems pakalpojumu

Elastīga vadība

Struktūras, kas atbalsta vadīšanas procesu

Pašvaldības politikas lēmumu gatavošana

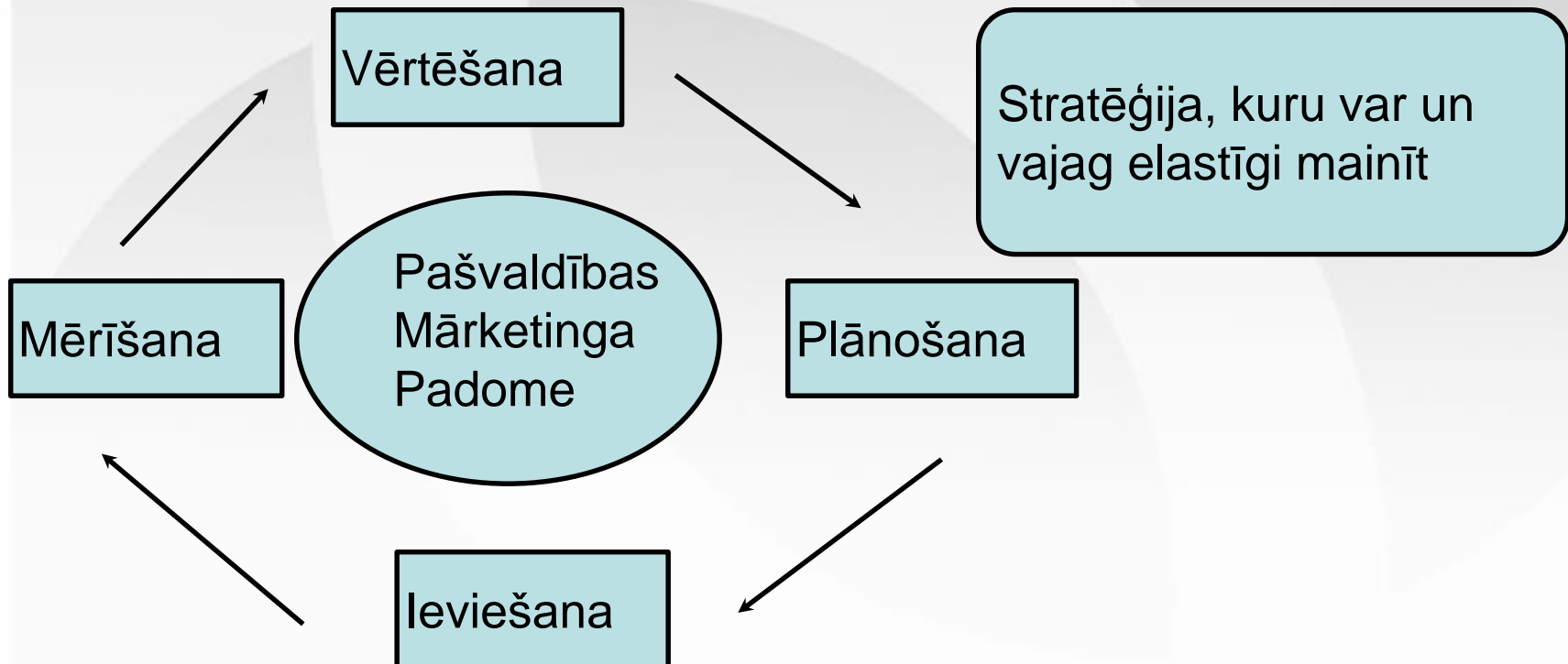
Nevajag spītīgi lauzties durvīs, kur nevar tikt iekšā

Strauji jāreaģē uz ārējām un iekšējām pārmaiņām, tai skaitā
operatīvi jākorģē stratēģiskos mērķus



Stratēģiskā vadīšana ir process, nevis plāns

Procesa organizācija



Pamatjēdzieni no privātā sektora mārketinga stratēģijas

Mārketinga cikls

Situācijas analīze

Vīzija – misija – mērķi

Stratēģiskās iniciatīvas

Taktika

Ieviešana

Kontrole (monitorings + izmaiņu vadīšana)

Mārketinga mikslis

Vienkāršākais gadījums (ir dažādi pilnveidošanas varianti)

– 4 P (product, price, place, promoting)

Produkts

Cena

Vieta

Virzīšana tirgū

Tirgus analīze

- Pircēji (produkta potenciālie lietotāji)
- Konkurenti (tāda pat vai līdzīga produkta piegādātāji)
- Potenciālo priekšrocību meklēšana
- Sabiedroto atrašana
- Mērķu uzstādīšana kā analīzes rezultāts
- Analīze ietver visas mārketinga mikšļa sastāvdaļas

Mērķa sastāvdaļas

- Izvēlēti tirgus segmenti
- Izvēlēti produkti, ar ko saglabāt (iekarot) šos segmentus
- Uzstādīti ieguvumi (vienkāršākajā gadījumā – plānotā peļņa)

Stratēģijas, taktikas un rīcības elementi

Var tikt sakārtoti atbilstoši mārketinga
mikslim un atbilstoši prognozējamajam
produkta dzīves ciklam

Privātā sektora mārketinga attīstības etapi

- Atkarībā no tirgus situācijas mainījās pieeja
- Piemērs ar vienkāršotu privātās uzņēmējdarbības attīstību ir viela salīdzināšanai ar publisko sektoru
- Pieaugot konkurencei arī publiskais sektors iziet līdzīgus etapus

Pēc Otrā Pasaules kara

- Saimniecība sagrauta
- Preču un pakalpojumu trūkst
- To kas saražots ir viegli pārdot
- Dominē – centieni vairāk saražot, lai varētu vairāk nopelnīt
- Akcents – uz ražošanu

60-tie gadi

- Produktu vairs netrūkst
- Pircējs izvēlas, kas viņam derīgs
- Jāražo kvalitatīvu produktu
- Orientācija uz kvalitatīvāka produkta ražošanu

70-tie gadi

- Tirgus piesātināts ar dažādas kvalitātes produktiem
- Pircējs pērk to, kas labāk reklamēts
- Akcents uz reklāmas kampaņām
- Labs pārdevējs pārdos jebko katram
- Pārdošanas orientācija

80-tie gadi

- Konkurence saasinās
- Rodas nepieciešamība precīzāk orientēties uz konkrētiem tirgus sektoriem
- Klienta vajadzību izpēte
- Jāražo preces kas apmierina vajadzības
- Mārketinga orientācija

Mūsdienās

- Esošās tirgus situācijas izpēte nenodrošina panākumus
- Konkurenti ātri aizņem jūsu attīstītās nišas
- Lai gūtu panākumus jāprognozē rītdienas pieprasījumu
- Sociālā orientācija

Publiskajā sektorā notiek sacensība

- Par vērtībām
- Par teritorijām (tai skaitā karojot)
- Par varu
- Par ietekmi
- Par resursiem
- Par atbildības sadalījumu
- Par nodokļu un nodevu sadalījumu
- Starp ideoloģijām
- Starp reliģijām

Publiskajā sektorā pastāv konkurence

- Starp valstīm
- Starp valstu savienībām
- Starp valsti un pašvaldībām
- Starp NVO
- Starp baznīcām
- Starp pakalpojumu sniedzējiem

Konkurences esamība padara publisko sektoru līdzīgu privātajam sektoram un tajā var pārņemt daudzas metodes, kas izstrādātas un attīstītas privātajā uzņēmējdarbībā

Vīzija un misija

- Cik lielas ir ambīcijas?
- Kāds ir stratēģijas īstenošanas laiks?
- Vieta partijas dzīves ciklā?
- Kas būs “pēc tam”?

Katrā segmentā, katram pieprasījumam:

- Konkurentu intereses
- Konkurentu stiprās un vājās puses
- Savas iespējas un draudi
- Iespējas rast sabiedrotos

Virzīšana tirgū

- Tēla veidošana
- Zīmolvedība (ko nereti nepamatoti jauc ar mārketingu)
- Pieejamības nodrošināšana
- Iespējas “testēt” nodrošināšana
- Lobēšana
- Savienību veidošana

Tuvināšanās

- Abos – gan privātajā, gan publiskajā sektorā rodas nepieciešamība ievērot reālas sabiedrības intereses
- Abos sektoros ir “jāpārdod” savu produktu
- Tas rada līdzīgas problēmas lai gūtu panākumus
- Tas ļauj izmantot privātā sektora metodes
- Jaunā Publiskā Pārvalde 80-90-os gados faktiski attēloja šo izmaiņu domāšana

Mērīšanas problēma

- Privātajā sektorā panākumus pirmajā tuvinājumā mēra ar peļņu
- Publiskajā sektorā pielieto rezultātos rādītājus (nākamā nodarbība)

Prioritāro tirgus segmentu izvēle

Konkurentu un sabiedroto analīze. Pašreizējo un potenciālo salīdzinošo priekšrocību atklāšana. Segmentos nepieciešamo produktu un to vēlamo īpašību noteikšana. Pozicionēšana.

Konkurentu un sabiedroto analīze

- ▶ Vājās īpašības
- ▶ Stiprās īpašības
- ▶ Kopēju interešu segmenti
- ▶ Kopējie konkurenti
- ▶ Saistītie pakalpojumi
- ▶ ...

• Konkurenti

Sabiedrotie

Sadarbības segmenti

- ▶ Tūrisma veicināšana
- ▶ Ātrgaitas autostrāde
- ▶ Atkritumu apsaimniekošana

- ▶ Reģiona centrs
- ▶ Finanšu izlīdzināšana
- ▶ Investīciju piesaiste

Konkurences segmenti

Konkurentu un sabiedroto analīzes gaitā

- Izdala galvenos dalībniekus potenciālajās aktivitātes jomās
- Izvērtē, kurās jomās lietderīgi apvienot spēkus
- Izvērtē dalībnieku stiprās un vājās īpašības

Segmentos nepieciešamo produktu un to vēlamo īpašību noteikšana

- Ja prioritārie segmenti ir izvēlēti, tad jāvērtē esošais un potenciālais segmenta pieprasījums
- Segmentā būs jāveido savs produkts, jānosaka cena, produkta sniegšanas vieta un jāizstrādā produkta virzīšanas tirgū paņēmieni
- Jābūt hipotēzei par vēlamajiem produktiem un to potenciālajām īpašībām nākotnē

Piemērs: zinātņu ietilpīgas ekonomikas segments

- Cilvēkresursi
 - Izglītība
 - Izcilība
 - Motivācija
- Infrastruktūra
 - Sadzīve
 - Radoša vide
 - Aparatūra
 - Komunikācijas iespējas
- Nauda
 - Pētījumiem
 - Vides attīstīšanai

- ▶ Iedzīvotāji
 - ▶ Jaunieši
 - ▶ Zinātnieki
 - ▶ Inženieri
- ▶ Uzņēmēji
- ▶ Apmeklētāji
 - ▶ Izklaides sektors
 - ▶ Augsto tehnoloģiju sektors
 - ▶ Transporta sektors
- ▶ Pilsoniskā sabiedrība
 - ▶ Skandināvijas tūristi
 - ▶ Strādājošie no citām pašvaldībām
 - ▶ Vides aistāvji
 - ▶ Sociālie partneri

Tirgus segmenti

Tirgus apakšsegmenti