

# ANALÝZA SWOT AKO VÝCHODISKO TVORBY STRATÉGIÍ

## (PRÍLEŽITOSTI A OHROZENIA, PREDNOSTI A NEDOSTATKY ORGANIZÁCIE, resp. LOKÁLNEHO SPOLOČENSTVA V SOCIÁLNEJ OBLASTI A ICH POZNÁVANIE)

PhDr. Imrich Vašečka, Ph.D  
Draft  
2007

Organizácie/lokálne spoločenstvá majú prirodzený záujem udržať svoju existenciu a posilniť ju. Ich úspech závisí od toho, ako dokážu reagovať na aktuálne výzvy. Za aktuálne výzvy možno považovať súčasné a budúce príležitosti (Opportunities - O) a ohrozenia (Threats - T)<sup>1</sup>. Schopnosť organizácie/lokálneho spoločenstva reagovať na výzvy znamená, že organizácia/spoločenstvo prijíma opatrenia na posilnenie a využívanie súčasných a budúcich svojich predností - silných stránok (Strengths - S) a na oslabovanie svojich nedostatkov - slabých stránok (Weaknesses - W)<sup>2</sup>. Táto schopnosť je daná rozsahom sociálneho potenciálu organizácie/spoločenstva. Organizácia/lokálne spoločenstvo v každom okamihu svojej existencie stojí pred určitými príležitosťami a ohrozeniami z vonkajšieho prostredia a trvale sa musí vysporiadavať s vlastnými nedostatkami a posilňovať svoje prednosti.

### 1. Analýza SWOT

Analýza SWOT je komplexná metóda skúmania vonkajšieho a vnútorného prostredia organizovaných sociálnych skupín. Ide o nástroj strategického plánovania,

---

<sup>1</sup> O. Šuleř (1995) vymedzuje príležitosti a ohrozenia organizácie, nie lokálneho spoločenstva, takto:  
„**Príležitosti** jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potenciálním výstupům organizace. Příznivé podmínky mohou obsahovat změny v zákonech, které zvýší konkurenceschopnost organizace, rostoucí počet zákazníků, uvedení nových technologií, které může organizace snadněji využívat, zlepšené vztahy s dodavateli atd. Příležitosti by neměly být posuzovány pouze ve světle současných podmínek, ale spíše z hlediska dlouhodobých efektů organizačních aktivit.

**Hrozby** jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé organizačním současným nebo budoucím výstupům. Nepříznivé podmínky mohou obsahovat vstup silného konkurenta na trh, pokles počtu zákazníků, uvedení nových technologií, které způsobí, že stávající výrobky zastarají, změna legislativních nařízení, které ztíží organizační schopnost konkurovat, nebo problémy s nalezením spolehlivých dodavatelů.“

<sup>2</sup> O. Šuleř (1995) vymedzuje prednosti a nedostatky organizácie, nie lokálneho spoločenstva, takto:  
„**Prednosti** jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurenty. Organizační předností je jasná kompetence, zdroj nebo schopnost, která umožňuje organizaci získat konkurenční výhodu na trhu. Přístup ke kvalitnějším materiálům, dobré finanční vztahy, silný image, vlastnictví patentů, rozsáhlé distribuční kanály nebo vysoce talentovaní manažeři jsou všechno přednosti, kterými může organizace předstihnout konkurenty.

**Nedostatky** jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti. Nedostatkem může být absence nezbytných zdrojů nebo schopností nebo chyba v rozvoji nezbytných zdrojů nebo schopností. Manažeři s neodpovídajícími strategickými schopnostmi, překročené úvěry, ubohý image výrobku, zastaralé stroje nebo špatné umístění továrny mohou být nedostatky (slabé stránky) organizace.“

ktorý spája do jedného celku rôzne metódy a techniky používané v strategickej analýze. Komplexný charakter tejto analýzy umožňuje, že výber techník a procedúr nepodlieha obmedzeniam. Umožňuje tak prispôbiť postup použitia tohoto nástroja potrebám klienta a možnostiam prístupu k informáciám.

Táto analýza bola pôvodne vypracovaná pre výrobné organizácie. Je ale použiteľná pre akékoľvek organizované sociálne skupiny, teda aj pre nevládne, občianske organizácie a pre lokálne spoločenstvá organizované orgánmi územnej samosprávy.

Analýza SWOT má svoje korene v koncepcii analýzy poľa síl, ktorú vypracoval K. Lewin v päťdesiatych rokoch (bola vypracovaná pre skúmanie podmienok, ktoré ovplyvňujú zmeny v organizáciách, hlavne výrobných). Postup je, veľmi zhruba povedané, takýto (pozri Schéma 1): Určia sa všetky faktory (sily), ktoré majú vplyv na zmeny v príslušnej organizácii. Tie sa následne rozčlenia do dvoch skupín - na tie, ktoré napomáhajú a tie, ktoré neprospievajú zmenám v organizácii (ide hlavne o zmeny stratégie firmy). V každej skupine sa jej faktory rozdelia ešte na faktory (sily) vnútorné a vonkajšie. Každý faktor je potom skupinovo hodnotený. V konečnom dôsledku sa určia tieto skupiny ukazovateľov:

- Sila a smer vplyvu jednotlivých elementov prostredia na organizáciu.
- Miera problémov situácie organizácie.
- Hodnotenie stavu organizácie v členení na silné a slabé stránky.
- Priestor (pole) v ktorom môže organizácia slobodne manévrovať v oblasti slabých a silných stránok.
- Sumárny priestor slobodného manévrovania.
- Anticipovanie možností prekonať problémy a ťažkosti.

Schéma 1. Príklad síl, ktoré vplývajú na zmenu stratégie organizácie.

Sily, ktoré napomáhajú zmenám	Sily, ktoré nepomáhajú zmenám
<b>Vonkajšie</b> Zmeny v oblasti kultúry. Zmeny v systéme. Tlak zo strany konkurencie.	<b>Vonkajšie</b> Predchádzajúce rozhodnutia. Povinnosti voči klientom. Zmeny v systéme.
<b>Vnútorné</b> Zmeny pozície na trhu. Zmeny v rentabilite. Efektívnosť výroby.	<b>Vnútorné</b> Limity zásob, rezerv. Pracovné vzťahy. Organizačná kultúra.

Zdroj: Thomas, J., 1985. „Force Field Analysis: A New Way to Evaluate Your Strategy.“. in *Long Range Plannig*, 1985, nr. 6 (uvedené podľa: ???)

Analýza poľa síl je komplikovanou metódou, čo je jej nevýhodou. Analýza SWOT je jej zjednodušeným variantom, ktorý pripúšťa slobodný výber techník a procedúr. V tomto zmysle analýza SWOT nie je jednou z metód strategickej analýzy, ale všeobecnou schémou ako takú analýzu robiť používajúc rôzne techniky a procedúry.

Analýza SWOT sa opiera o jednoduchú schému. Všetky faktory, činitele, ktoré majú vplyv na súčasnú a budúcu strategickú situáciu organizácie sa delia na:

- vonkajšie vo vzťahu k organizácii a tie, ktoré majú charakter vnútorných podmienok jej činnosti;

- negatívne vplývajúce na organizáciu a tie, ktoré na ňu vplývajú pozitívne.

Prekrižením týchto faktorov vzniknú ich štyri kategórie (pozri Schéma 2):

- vonkajšie pozitívne → príležitosti (O)
- vonkajšie negatívne → ohrozenia (T)
- vnútorné pozitívne → prednosti (S)
- vnútorné negatívne → nedostatky (W).

Schéma 2. Faktory, ktoré vplývajú na strategickú pozíciu organizácie, podľa analýzy SWOT.

	Pozitívny vplyv	Negatívny vplyv
Vonkajšie	Príležitosti (O)	Ohrozenia (T)
Vnútorné	Prednosti (S)	Nedostatky (W)

V hre medzi týmito premennými sa ponúka niekoľko možností: SWOT, TOWS, WOTS. O analýze *WOTS* hovorí A. Sharplin (1985: 54-56, 190-194) v súvislosti s prognózovaním rozvoja organizácie. Za dôležité pre skúmanie rozvoja organizácie považuje skúmať najprv možnosti minimalizovania až likvidovania nedostatkov (W) a využívania príležitostí (O), skúmanie ohrození a predností je tomu podriadené. H. Weihrich (1982) používa v súvislosti s formulovaním stratégií pojem *TOWS Analyse*. Snaží sa ním vyjadriť, že pri formulovaní stratégií treba zachovávať určitý postup pri riešení problémov - najprv treba podľa neho analyzovať vonkajšie faktory, ohrozenia a príležitosti a až potom ich konfrontovať s vnútornými možnosťami organizácie, s jej slabými a silnými stránkami.

Optimálnou možnosťou pre organizácie sa javí prístup TOWS - SWOT. Znamená skúmať prednosti a nedostatky, šance a ohrozenia postupom „zvonku do vnútra“ (pýtame sa, na základe poznania príležitostí a ohrození z vonkajšieho prostredia, ako vytvoriť vnútorné sily organizácie, aby mohla využiť svoje príležitosti a prekonať ohrozenia) a „z vnútra navonok“ (na základe poznania vnútorných síl organizácie sa pýtame, ako posilniť prednosti a oslabiť nedostatky, aby organizácia využila existujúce príležitosti a prekonala existujúce ohrozenia).

Cieľom analýzy SWOT je identifikovať 4 skupiny faktorov, analyzovať ich vplyv na rozvoj organizácie a analyzovať možnosti organizácie oslabiť alebo posilniť silu ich vplyvu. Tento postup možno stručne opísať takto:

1. Identifikujú sa faktory s ktorými sa organizácia potýka a to pre všetky skupiny (pozri schému 2) osobitne. Pri identifikácii faktorov nie je potrebné opisovať ich všetky. Treba určiť iba tie, ktoré sú pre činnosť organizácie rozhodujúce. Príklad takýchto faktorov možno nájsť v publikácii

*Manažerské techniky* (Šuleš, 1995: 37-38). Určí sa strategická situácia organizácie v každej zo štyroch skupín faktorov osobitne.

2. Porovnávajú sa príležitosti a hrozby ktoré sa organizácii ponúkajú z vonkajšieho prostredia s jej vnútornými prednosťami a nedostatkami. Výsledkom je opis strategickú pozíciu organizácie, čiže zaradenie organizácie do toho typu situácie, v ktorej sa nachádza (pozri nižšie).
3. Určia sa možnosti, ktoré organizácia má v danom type situácie, inak povedané, pre organizáciu sa formuluje stratégia, ktorá jej umožní adekvátne sa pripraviť na budúcnosť (bližšie pozri kapitolu 3 Budovanie stratégií).

Na základe toho, či vo vonkajšom a vnútornom prostredí organizácie prevažujú faktory, ktoré sú pre organizáciu pozitívne alebo negatívne. H. Weihrich (1982) vymedzil štyri modelové strategické situácie, v ktorých sa organizácia môže ocitnúť a priradil im štyri modelové typy stratégií (bližšie pozri kapitolu 3 Budovanie stratégií).

- Situácia SO (zodpovedá jej stratégia maxi-maxi – pozri kap. 3). Ide o situáciu, kedy vo vnútornom prostredí organizácie prevažujú jej prednosti a v jej vonkajšom prostredí prevažujú vo vzťahu k organizácii príležitosti.

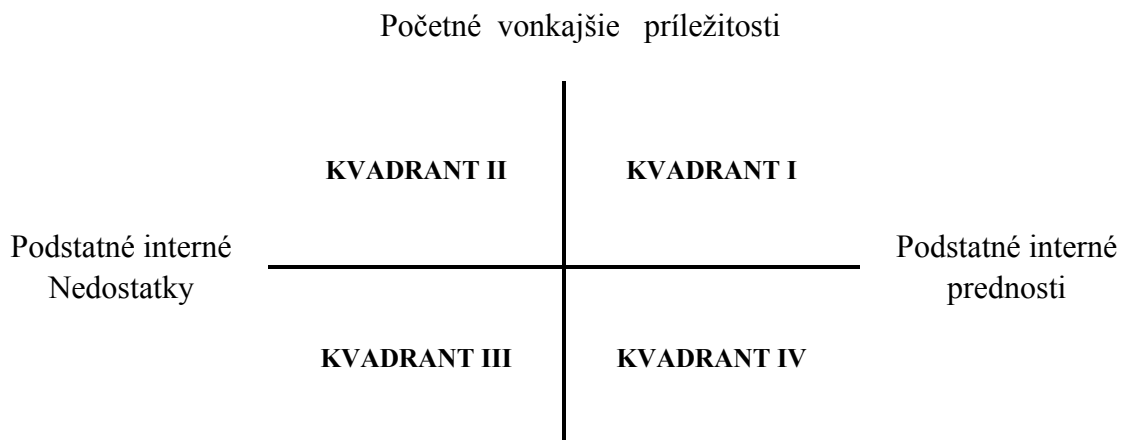
- Situácia WO (zodpovedá jej stratégia mini-maxi – pozri kap. 3). Do tejto situácie sa organizácia dostáva vtedy, keď v jej vnútornom prostredí prevažujú jej nedostatky, ale vo vonkajšom prostredí prevažujú vo vzťahu k nej príležitosti.

- Situácia ST (zodpovedá jej stratégia maxi-mini – pozri kap. 3). V tejto situácii je zdrojom problémov organizácie nepriaznivá situácia v jej vonkajšom prostredí, v ktorom vo vzťahu k nej dominujú ohrozenia. Organizácia má však silný vnútorný potenciál, má početné prednosti, ktoré môže postaviť proti ohrozeniam a prekonať ich.

- Situácia WT (zodpovedá jej stratégia mini-mini – pozri kap. 3). Ide o situáciu, v ktorej organizácia nenachádza vo vonkajšom prostredí rozvojové príležitosti a zároveň nemá dostatočný vnútorný potenciál, nemá dostatočné prednosti, aby urobila vnútornú zmenu, ktorou by prednosti získala a postavila ich proti ohrozeniam.

R.J. Aldag a T.M. Stearns (1987, uvedené podľa Šuleš, O., 1995, s. 39) hovoria v tejto súvislosti o štyroch kvadrantoch (pozri Schému 3).

Schéma 3. Diagram analýzy SWOT.



## Prevládajúce vonkajšie hrozby

Opis jednotlivých kvadrantov pozri bližšie v: Šuleř, 1995: 37-39.

### 2. Použitie analýzy v práci sociálneho pracovníka

Analýza SWOT je nielen komplexná, ale aj variabilná pri používaní. Umožňuje použiť nástroje analýzy rôzneho druhu a rôzne zložité - od tých najzložitejších po najjednoduchšie. Umožňuje tiež použiť ju aj v takom prípade, keď užívateľ nemá manažerské vzdelanie či skúsenosti, čo je vlastne náš prípad. Vtedy pre občasné praktické použitie v podmienkach organizácií sociálnych služieb, resp. v podmienkach rôznych lokálnych spoločenstiev sa ako vhodný javí postup zložený z týchto troch etáp:

I. etapa: Identifikovať a analyzovať šance a ohrozenia vo vonkajšom prostredí (organizácie / spoločenstva).

V tejto etape je potrebné uskutočniť štyri kroky.

- Skúmanie vykonávaných činností. Reflektovať v akých oblastiach a v akých regiónoch a lokálnych spoločenstvách daná organizácia pôsobí. Ide o zdanlivo zbytočný krok. Je však potrebný pre opätovné uvedomenie si a zhodnotenie spektra činností, ktoré organizácia vykonáva, či sú naďalej potrebné, vhodné, efektívne a pod.

- Skúmanie makroprostredia organizácie. Cieľom je určiť, ktoré z javov a procesov v makroprostredí sú pre organizáciu príležitosťami a ktoré hrozbami. Makroprostredie sa snažíme rozdeliť do segmentov (v závislosti od riešenej témy, ak napríklad pôjde o organizáciu, ktorá sa zaoberá migráciou, takými segmentami môžu byť EÚ, ČR, región, lokalita; demografický vývoj, ekonomický vývoj; trh práce, bytová situácia, postoje obyvateľstva a pod.) a v každom z nich hľadáme kľúčové šance a ohrozenia.

- Skúmanie sektorového prostredia organizácie. Cieľom je určiť, ktoré z javov a procesov v danom sektore sú príležitosťami pre organizáciu a ktoré ohrozujú jej ďalší vývoj.

- Každú kľúčovú šancu a ohrozenie hodnotíme podľa toho, či v budúcnosti sa bude posilňovať (↗), slabnúť (↘) alebo sa nezmení (→).

Výsledok tejto analýzy možno graficky vyjadriť napríklad tak, ako to ukazuje Schéma 4.

Schéma 4. Príležitosti a ohrozenia z hľadiska organizácie zaoberajúcej sa migráciou (príklad).

Druh prostredia ↓	Druh vplyvu →	Príležitosti	Ohrozenia
Makro prostredie organizácie		↗ EÚ ↘ región → trh práce	↘ lokalita ↗ demografický vývoj ↘ postoje obyvateľstva ↗ bytová situácia

Sektorové prostredie organizácie	↗ legislatíva	↘ finančné možnosti
----------------------------------	---------------	---------------------

II. etapa: Identifikovať a analyzovať prednosti (silné stránky) a nedostatky (slabé stránky) organizácie.

V tejto etape je potrebné urobiť tri kroky.

1. Urobiť zoznam najdôležitejších predností (silných stránok) a nedostatkov (slabých stránok) organizácie. Môžeme použiť dve metódy. Výsledkom každej bude súpis faktorov, ktoré majú vplyv na úspešnosť organizácie/lokálneho spoločenstva.

a) Identifikovať prednosti a nedostatky v rozhovoroch s aktérmi kladením priamych otázok.

b) Urobíme zoznam všeobecne v danom období uznávaných kľúčových faktorov úspechu organizácií/lokálit príslušného zamerania.

2. Hodnotiť vymedzené silné a slabé stránky organizácie.

3. Preskúmať možnosti organizácie vplývať na svoje prednosti a nedostatky a meniť ich.

III. etapa: Určiť strategickú pozíciu organizácie a možné smery jej ďalšieho rozvoja.

Konfrontujeme príležitosti a ohrozenia s prednosťami a nedostatkami s cieľom určiť strategickú pozíciu organizácie. Výstupom je opis strategickej situácie organizácie (pozri Schéma 3 a príslušný text).

Po ukončení tejto etapy prechádzame zo strategickej analýzy k budovaniu stratégie.

### 3. Budovanie stratégií

Výsledky hry medzi príležitosťami, ohrozeniami, prednosťami a nedostatkami závisia od toho, akú stratégiu si organizácia/spoločenstvo zvolí. Zvoliť stratégiu znamená vybrať zdroje, ktoré bude organizácia/lokálne spoločenstvo získavať a zvoliť spôsob ich získavania, využívania a alokácie. H. Wehrich (1982) hovorí vo vzťahu k organizáciám o štyroch modelových typoch stratégií, ktoré zodpovedajú štyrom modelovým strategickým situáciám (bližšie pozri kapitola 1. Analýza SWOT). Ide o stratégie:

- Maxi-maxi. Ide o stratégiu silnej expanzie a diverzifikovaného rozvoja. Zodpovedá situácii, kedy vo vnútri organizácie prevažujú jej prednosti a v jej prostredí prevažujú príležitosti vhodné pre organizáciu (situácia SO). Napríklad, organizácia má modernú technológiu a vysoký výrobný potenciál a v jej prostredí rýchle rastie trh produktov, ktoré produkuje. Firme to umožňuje investovať do nových výrobkov a zároveň získavať nové trhy.

- Mini-maxi. Ide tu o situáciu, kedy v organizácii prevažujú slabé stránky nad silnými, ale pozitívne pôsobia príležitosti v prostredí (situácia WO). Stratégia organizácie by mala spočívať na využívaní týchto príležitostí a oslabovaní vnútorných nedostatkov. Napríklad, organizácia, ktorá má zlú finančnú situáciu (zastaralé technológie,

nedostatočné skúsenosti a pod.) sa môže usilovať o strategické partnerstvo s inou organizáciou s cieľom využiť príležitosti spojené s otváraním sa nových trhov pre svoje výrobky.

- Maxi-mini. Ide o stratégiu, kedy organizácia na ohrozenia v prostredí odpovedá svojimi vnútornými prednosťami (situácia ST). Maximálnym využitím svojich silných stránok sa snaží o prekonanie ohrození. Napríklad, v podmienkach klesajúceho dopytu sa silná organizácia môže pokúsiť eliminovať z trhu niektorého zo svojich konkurentov a prevziať jeho podiel na trhu.

- Mini-mini. Ide o stratégiu, kedy organizácia ohrozená nedostatkom príležitostí a prevažujúcimi nedostatkami vo svojom vnútornom prostredí (situácia WT) sa snaží vydržať alebo spojiť s inou organizáciou, alebo sa rozhodne pre likvidáciu. Organizácia nenachádza v prostredí žiadne príležitosti, potenciál zmien má minimálny, to znamená prevažujú jej nedostatky a nemá žiadne prednosti, ktoré by mohla postaviť proti ohrozeniam.

H. Wehrich (1982) tieto typy stratégií vydeľuje vo vzťahu k výrobným organizáciám, ale jeho závery možno aplikovať aj na lokálne spoločenstvá, ak ich chápeme ako organizované skupiny. Organizácie sú umelé spoločenské výtvyry a ich riadenie preto môže do istej miery nerešpektovať neformálne, resp. prirodzené vzťahy medzi ľuďmi a ich ľudskú prirodzenosť. Znamená to uprednostňovať v organizáciách prístup TOWS (a nie SWOT), ktorý orientuje svoju pozornosť na vonkajšie prostredie organizácie. V lokálnom spoločenstve sú však vďaleko väčšej miere zastúpené prirodzené skupiny a neformálne medziľudské vzťahy, vďaleko väčšej miere sa lokálne spoločnosti utvárali prirodzene. Ich riadenie musí preto vďaleko väčšej miere rešpektovať prirodzené sociálne procesy. Preto pri výbere stratégií, ktorými spoločenstvo reaguje na sociálne výzvy, je dobré rešpektovať, že máme dočinenia s prirodzenými procesmi, do ktorých je možné riadením vstupovať podľa prania politikov vďaleko menšej miere, ako v prípade organizácií podľa prania ich vedenia. Znamená to uprednostňovať prístup SWOT pred TOWS, t.j. vychádzať pri určovaní stratégií z vnútorného prostredia lokálneho spoločenstva a až následne z príležitostí a ohrození vo vonkajšom prostredí.

Lokálne spoločenstvo môže svoju stratégiu zvoliť uvedomele ako výsledok odborných analýz a vyjednávani všetkých relevantných aktérov v lokalite a efektívneho procesu rozhodovania. Dôraz bude potom na tom, čo sa v organizáciách chápe *strategickým plánovaním*. Môže si ju zvoliť tiež neuvedomele, ako výsledok živelne prebiehajúcich procesov v spoločenstve a nereflektovaných vonkajších tlakov z makroprostredia. Zvolená stratégia lokálneho spoločenstva môže byť tiež výsledkom presadenia vôle úzkej záujmovej skupiny, alebo dokonca jediného človeka, ktorý sa na určité obdobie stane nespochybniteľným vodcom a hýbateľom spoločenstva. Dôraz bude potom v obidvoch prípadoch na tom, čo sa v organizáciách chápe *strategickým riadením*. Nedá sa jednoznačne povedať, ktorý z týchto postupov je lepší - závisí od charakteru výziev, ktoré pred lokálnym spoločenstvom stoja, od jeho tradícií, od toho, čo spoločenstvu dovolí makroprostredie regiónu a štátu, závisí od aktuálnych predstáv, vízií a hodnôt členov lokálneho spoločenstva a pod. My sa v každom prípade budeme

zaoberať iba prvou z možností - voľba stratégie ako výsledok odborných analýz, vyjednávania a efektívneho rozhodovania.

### **Literatúra.**

Wehrich, H., 1982. *The TOWS Matrix. A Tool for Situational Analysis*, „Long Range Planning“, Nr. 2. Podľa: ???

Sharplin, A., 1985. *Strategic Management*. New York: McGraw-Hill Inc. Podľa ???

Šuleř, O., 1995, *Manažerské techniky*. ss. 35-40.