

STRATEGICKÁ ANALÝZA V OBLASTI SOCIÁLNEHO ROZVOJA ORGANIZOVANÝCH SOCIÁLNYCH SKUPÍN – ANALÝZA SWOT

V nadpise použitý pojem *organizovaná sociálna skupina* je nadužívanie pojmu *organizovaný*, pretože každá sociálna skupina je organizovaná, každá sa vyznačuje vnútornou organizáciou, preto je skupinou. Pojem je ale použitý zámerne práve pre zdôraznenie toho, že sa jedná o skupiny s legitimizovaným poslaním a organizované za účelom dosahovania formálne legitimizovaných cieľov. Takými skupinami sú ziskové organizácie, organizácie nevládne a neziskové, záujmové, ale aj orgány verejnej správy a samozrejme štátne inštitúcie.

Analýza SWOT je komplexná metóda skúmania vonkajšieho a vnútorného prostredia organizovaných sociálnych skupín. Ide o nástroj strategického plánovania, ktorý spája do jedného celku rôzne techniky a procedúry skúmania. Komplexný charakter tejto analýzy umožňuje, že výber techník a procedúr nepodlieha obmedzeniam. Umožňuje tak prispôbiť postup použitia tohto 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.

Sociálne skupiny majú prirodzený záujem udržať svoju existenciu a posilniť ju. Skupina stojí v každom okamihu svojej existencie pred určitými príležitosťami a ohrozeniami z vonkajšieho prostredia a musí sa s nimi vysporiadať potlačovaním vlastných nedostatkov a posilňovaním svojich predností. Ich úspech teda závisí od toho, ako dokážu reagovať na aktuálne výzvy. Za tie možno považovať súčasné a možné budúce príležitosti (Opportunities - O) a ohrozenia (Threats - T). Schopnosť skupiny reagovať na výzvy znamená, že prijíma opatrenia na posilnenie a využívanie súčasných a možných budúcich svojich predností - silných stránok (Strengths - S) a na oslabovanie svojich súčasných a možných budúcich nedostatkov - slabých stránok (Weaknesses - W)¹. Táto schopnosť je daná rozsahom sociálneho potenciálu skupiny.

¹ O. Šuleř (1995) vymedzuje príležitosti a ohrozenia, prednosti a nedostatky organizácie 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.“O.

„**Přednosti** 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.“

1. Analýza SWOT

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). Postupuje sa tak, že sa určia všetky sily (faktory), ktoré majú vplyv na zmeny v príslušnej organizácii. Tie sa následne rozčlenia do dvoch skupín - na tie, ktoré napomáhajú a tie, ktoré nenapomáhajú zmenám v organizácii (ide hlavne o zmeny vplývajúce na stratégiu firmy). V každej skupine sa jej faktory rozdelia ešte na faktory (sily) vnútorné a vonkajšie. Každý faktor potom hodnotia členovia skupiny hodnotiteľov podľa kritérií:

- 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.
- Nakoniec sa jednotlivé sily zoskupia do skupín, ako ukazuje Schéma 1.

Schéma 1. Príklad síl, ktoré môžu vplývať na zmenu stratégie organizácie.

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

Zdroj: Thomas, J., 1985. „Force Field Analysis: A New Way to Evaluate Your Strategy.“. in *Long Range Planning*, 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 (nie metódou!) ako takú analýzu robiť používajúc rôzne techniky a procedúry.

Cieľom analýzy SWOT je identifikovať faktory, ktoré majú strategický vplyv na budúci vývoj organizácie a na jej rozvoj, analyzovať ich vplyv na vývoj a rozvoj organizácie a analyzovať jej možnosti oslabiť alebo posilniť silu vplyvu týchto faktorov.

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

- faktory vonkajšie vo vzťahu k organizácii a na vnútorné, čiže na tie, ktoré majú charakter vnútorných podmienok jej činnosti;
- faktory negatívne a faktory pozitívne vplývajúce na organizáciu.

Prekrížením týchto faktorov vzniknú ich štyri kategórie:

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

Názorne to zobrazuje Schéma 2.

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

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

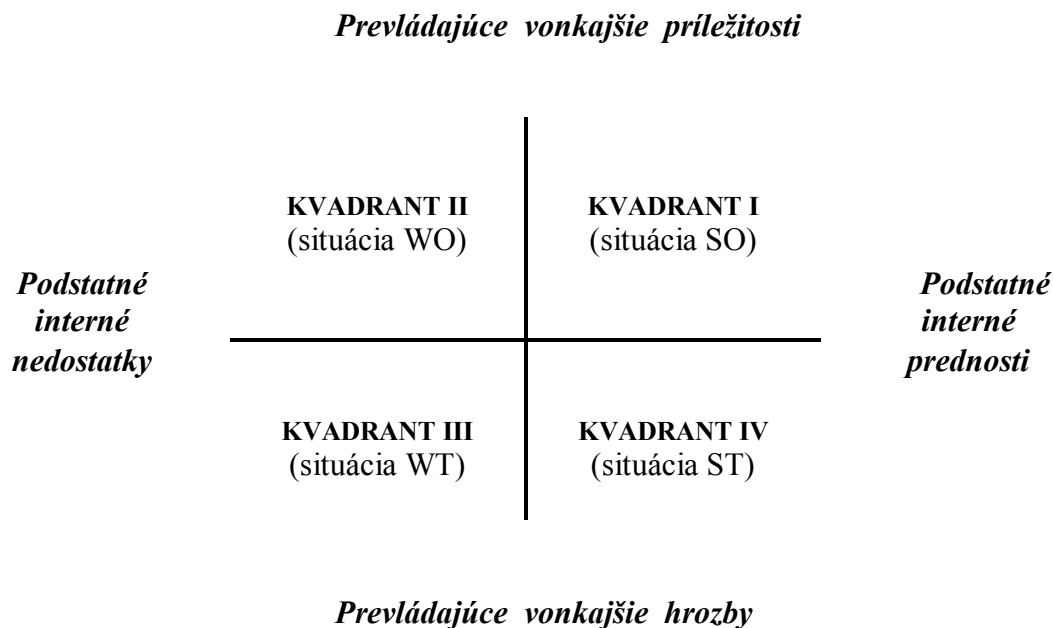
Postup analýzy možno stručne opísať takto:

1. Identifikujú sa faktory s ktorými sa organizácia stretáva a to pre všetky kategórie (podľa schémy 2) osobitne. Pri identifikácii faktorov nie je potrebné opisovať ich všetky. Treba určiť iba tie, ktoré sú pre činnosť organizácie rozhodujúce. Určí sa strategická situácia organizácie v každej zo štyroch kategórií faktorov osobitne. Príklad takýchto faktorov možno nájsť napríklad v publikácii *Manažerské techniky* (Šuleř, 1995: 37-38).
2. Porovnávajú sa príležitosti a hrozby ktoré sa organizácii ponúkajú z vonkajšieho prostredia s jej vnútornými prednosťami a nedostatkami. Výsledkom je opis strategickej pozície 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 budúce príležitosti a ohrozenia (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).

R.J. Aldag a T.M. Stearns (1987, uvedené podľa Šuleř, O., 1995, s. 39) hovoria v tejto súvislosti o štyroch kvadrantoch, ktorým zodpovedajú jednotlivé modelové strategické situácie Weihricha - pozri Schéma 3. Opis jednotlivých kvadrantov pozri bližšie v: Šuleř, 1995: 37-39.

Schéma 3. Diagram analýzy SWOT.



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

- Situácia WO – Kvadrant II. 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. Tejto situácii zodpovedá stratégia mini-maxi – pozri kap. 3.

- Situácia WT – Kvadrant III. Ide o situáciu, v ktorej organizácia nenachádza vo vonkajšom prostredí rozvojové príležitosti a zároveň nemá dostatočný vnútorný potenciál, čiže nemá dostatočné prednosti, ktoré by postavila proti ohrozeniam. Tejto situácii zodpovedá stratégia mini-mini – pozri kap. 3.

- Situácia ST – Kvadrant IV. 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. Tejto situácii zodpovedá stratégia maxi-mini – pozri kap. 3.

2. Použitie analýzy SWOT.

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, skúsenosti, či postavenie, čo je vlastne náš prípad. Pre takéto občasné praktické použitie 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 zobrazit' napr. tak, ako to ukazuje Schéma 4.

Schéma 4. Ako zobrazit' súčasné a možné budúce príležitosti a ohrozenia z hľadiska organizácie, ktorá sa zaoberá napríklad migráciou.

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

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

V tejto etape je potrebné urobiť 4 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.

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

b) Urobiť zoznam všeobecne v danom období uznávaných kľúčových faktorov úspechu organizácií podobného zamerania ako naša.

2. Hodnotiť vymedzené silné a slabé stránky organizácie z hľadiska ich vývojovej tendencie a závažnosti vplyvu..

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

4. Každú kľúčovú prednosť a nedostatok hodnotíme podľa toho, či v budúcnosti sa bude posilňovať (↗), slabnúť (↘) alebo sa nezmení (→).

Výsledok tejto analýzy možno graficky zobrazit' napr. tak, ako to ukazuje Schéma 5.

Schéma 5. Ako zobrazit' súčasné a možné budúce prednosti a nedostatky v organizácii.

Druh vplyvu Skupina faktorov	Príležitosti	Ohrozenia
Stabilizácia zamestnancov	↘ Rast počtu pracovných miest	↘ Nadmerná fluktuácia
System motivácie	↗ Benefity ↗ System odmeňovania	↗ Možnosti uplatnenia → System pracovného hodnotenia
System personálnej práce	↘ Využívanie možností trhu práce	↘ Úroveň kvalifikácie pracovníkov personálneho útvaru
a tak ďalej a tak podobne		

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 príležitostami, 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. Weihrich (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, ktoré názorne zobrazuje schéma 5:

Schéma 5. Modelové typy stratégií (voľne podľa H. Weihricha).

Vonkajšie prostredie	Vnútorne prostredie	Prevažujú vnútorné nedostatky	Prevažujú vnútorné prednosti
Prevažujú príležitosti		ADAPTAČNÁ stratégia (MINI - MAXI)	ROZVOJOVÁ stratégia (MAXI – MAXI)
Prevažujú ohrozenia		OBRANNÁ stratégia (MINI – MINI)	UDRŽIAVACIA stratégia (MAXI - MINI)

- **Rozvojová stratégia** (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.

- **Adaptačná stratégia** (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 otvorením sa nových trhov pre svoje výrobky.

- **Udržiavacia stratégia** (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 tým, že sa sústreďuje na udržanie kontinuity, posilnenie svojho postavenia a pod. Napríklad, v podmienkach klesajúceho dopytu sa silná organizácia môže pokúsiť eliminovať z trhu niektorého zo svojich konkurentov a prevziať jeho podiel na trhu.

- **Obranná stratégia** (Mini-mini). Ide o stratégiu zameranú na prežitie, 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.

V hre medzi premennými, ktoré vstupujú do analýzy SWOT (príležitosti, ohrozenia, prednosti, nedostatky) 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 vnútorných nedostatkov (W) a využívania príležitostí (O), skúmanie ohrozenia a vnútorných 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 postupovať inak - 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 ohrozenia 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).

H. Weihrich (1982) tieto typy stratégií vydeľuje vo vzťahu k výrobným organizáciám, ale jeho závery možno aplikovať aj na iné typy organizácií, včítane orgánov lokálnych spoločenstiev. Organizácie sú umelé spoločenské vytvory a ich riadenie preto môže do istej miery nerešpektovať neformálne 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 v ďaleko väčšej miere zastúpené prirodzené skupiny a neformálne medziľudské vzťahy, v ďaleko väčšej miere sa lokálne spoločnosti utvárali prirodzene. Ich riadenie musí preto v ďaleko 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 cieľovým riadením vstupovať v ďaleko menšej miere, ako v prípade organizácií. Znamená to uprednostňovať prístup SWOT pred TOWS, t.j. vychádzať pri určovaní stratégií z vnútorného prostredia lokálneho spoločenstva a až následne z príležitostí a ohrozenia vo vonkajšom prostredí.

Lokálne spoločenstvo môže svoju stratégiu zvoliť uvedomele ako výsledok odborných analýz a vyjednávania 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 nevedomele, ako výsledok živelné prebiehajúcich procesov v spoločenstve a nerefektovaných 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 oboch 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.

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

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

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