

PRÍLEŽITOSTI A OHROZENIA, PREDNOSTI A NEDOSTATKY LOKÁLNEHO SPOLOČENSTVA V SOCIÁLNEJ OBLASTI

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)¹. Schopnosť lokálneho spoločenstva reagovať na výzvy znamená, že toto 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)². Táto schopnosť je daná rozsahom sociálneho potenciálu spoločenstva. 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.

Analýza SWOT

Analýza SWOT je komplexná metóda skúmania vonkajšieho a vnútorného prostredia organizovaných sociálnych skupín. Ide o nástroj strategického plánovania, 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 má svoje korene v postupe, ktorý vypracoval K. Lewin.

¹ O. Šuleř (199?) 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.“

² O. Šuleř (199?) vymedzuje prednosti a nedostatky organizácie, nie lokálneho spoločenstva, takto: „**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.“

Analýza SWOT sa opiera o jednoduchú schému. Všetky faktory, 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;
- vplývajúce na organizáciu negatívne a vplývajúce pozitívne.

Prekřížením týchto faktorov vzniknú ich štyri kategórie (pozri Schému 1):

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

Schéma 1. Činitele, 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: SWO, TOWS, WOTS. Optimálnou možnosťou 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 utvoriť vnútorné sily spoločenstva, aby mohlo využiť svoje príležitosti a prekonať ohrozenia) a „z vnútra na vonok“ (na základe poznania vnútorných síl spoločenstva sa pýtame, ako posilniť prednosti a oslabiť nedostatky, aby lokálne spoločenstvo využilo svoje príležitosti a prekonalo ohrozenia).

Cieľom analýzy SWOT je identifikovať 4 skupiny faktorov a analyzovať ich vplyv na rozvoj organizácie. Analýza spočíva v tom, že sa najprv určí strategická situácia organizácie v každej zo štyroch skupín faktorov osobitne a potom sa porovnávajú príležitosti a hrozby ktoré sa organizácii ponúkajú z vonkajšieho prostredia s jej vnútornými prednosťami a nedostatkami. Výsledkom je opis strategickej pozície organizácie, inak povedané opis situácie, v ktorej sa organizácia nachádza. Na základe tejto analýzy sa následne určia možnosti organizácie, ktoré má v danom type situácie, inými slovami to znamená, že pre organizáciu sa formuluje stratégia, ktorá jej umožní adekvátne sa pripraviť na budúcnosť (bližšie pozri v časti 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 organizácie a priradil im štyri modelové typy stratégií.

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

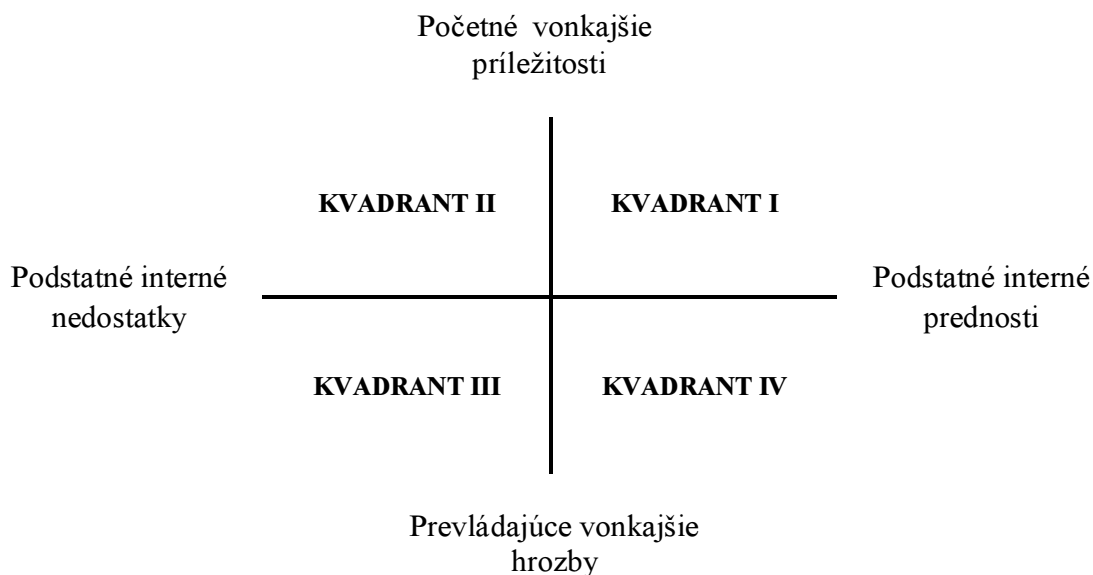
- Situácia WO (zodpovedá jej stratégia mini-maxi). Do tejto situácie sa organizácia dostáva vtedy, keď v jej vnútornom prostredí prevažujú jej nedostatky, ale vo vonkajšom prostredí prevažujú vo vzťahu k nej príležitosti.

- Situácia ST (zodpovedá jej stratégia maxi-mini). 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). 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 hovoria v tejto súvislosti o štyroch kvadrantoch (pozri Schému 2).

Schéma 2. Diagram analýzy SWOT (podľa R.J. Aldag, T.M. Stearns, 1987. Uvedené podľa Šuleř, O., 199?, s. 39).



Analýza SWOT je nielen komplexná, ale aj variabilná pri používaní. Umožňuje použiť nástroje analýzy rôzneho druhu a rôzne zložité - od tých najzložitejších po najjednoduchšie. Pre praktické použitie v podmienkach výuky a pre občasné použitie sociálneho pracovníka sa ako vhodný javí postup zložený z týchto troch etáp:

1. etapa: Identifikovať a analyzovať šance a ohrozenia vo vonkajšom prostredí organizácie.

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. Idwe o zdanlivo zbytočný krok. Je však potrebný pre opätovné uvedenie 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 takto:

Schéma 3. 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

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

V tejto etape je potrebné urobiť tri kroky.

- Urobiť zoznam najdôležitejších predností (silných stránok) a nedostatkov (slabých stránok) organizácie. Môžeme použiť dve metódy:

a) Identifikovať prednosti a nedostatky prostredníctvom priamych otázok.

b) Použiť zoznam všeobecne v danom období uznávaných kľúčových faktorov úspechu organizácií príslušného zamerania.

- Hodnotiť vymedzené silné a slabé stránky organizácie.

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

3. 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 vyššie).

Po ukončení tejto etapy prechádzame zo strategickej analýzy do budovania stratégie.

Budovanie stratégií

Výsledky hry medzi príležitosťami, ohrozeniami, prednosťami a nedostatkami závisia od toho, akú stratégiu si spoločenstvo zvolí. Zvoliť stratégiu znamená vybrať zdroje, ktoré bude lokálne spoločenstvo získavať a zvoliť spôsob ich získavania, využívania a alokácie. H. Weihrich (1982) hovorí o štyroch modelových typoch stratégií, ktoré zodpovedajú štyrom modelovým strategickým situáciám (bližšie pozri 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 otvorením 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 ptrevziať 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.

Weihrich tieto typy vydeľuje vo vzťahu k organizáciám, ale jeho závery možno aplikovať aj na lokálne spoločenstvá, ak ich chápeme ako skupiny organizované samosprávou. Organizácie sú umelé spoločenské výtvary a ich riadenie preto môže v

značnej miere nerešpektovať ľudskú prirodzenosť. Lokálne spoločenstvá sa však vo väčšej miere utvorili prirodzene a ich riadenie musí 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. Znamená to uprednostňovať prístup SWOT pred TOWS.

Lokálne spoločenstvo môže svoju stratégiu zvoliť uvedomele ako výsledok odborných analýz a vyjednávania všetkých relevantných aktérov v lokalite a efektívneho procesu rozhodovania. Môže si ju zvoliť tiež neuvedomele, 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. 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 a vízií, 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: ???
- Šuleř, O., 199?, *Manažerské techniky*. ss. 35-40.