

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

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.

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?) vymezuje 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.“

Táto analýza 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: 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
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 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 Schému 1):

- 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)
Vnútorne	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 na základe minimalizovania až likvidovania nedostatkov (W) a využívania príležitostí (O). H. Weihrich (1982) používa pojem *TOWS Analyse*, aby vyjadril, že pri formulovaní stratégií treba zachovávať určitý postup pri riešení problémov. Najprv treba podľa neho analyzovať vonkajšie faktory, šance a ohrozenia a až potom ich konfrontovať s vnútornými možnosťami organizácie, s jej slabými a silnými stránkami.

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 navonok“ (na základe poznania vnútorných síl spoločenstva sa pýtame, ako posilniť prednosti a oslabiť nedostatky, aby lokálne spoločenstvo využilo existujúce príležitosti a prekonalo 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 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 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. Weirich (1982) vymedzil štyri modelové strategické situácie, v ktorých sa organizácia môže ocitnúť a priradil im štyri modelové typy stratégií (bližšie pozri v časti Budovanie 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.

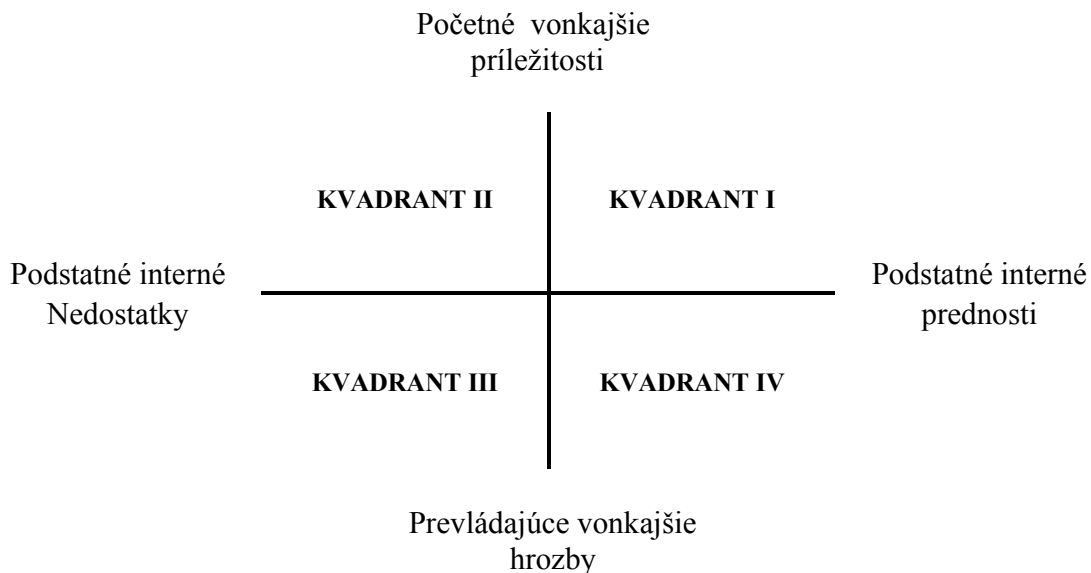
- Situácia WO (zodpovedá jej stratégia mini-maxi). Do tejto situácie sa organizácia dostáva vtedy, keď v jej vnútornom prostredí prevažujú jej nedostatky, ale vo vonkajšom prostredí prevažujú vo vzťahu k nej príležitosti.

- 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 (1987, uvedené podľa Šuleř, O., 1995, s. 39) hovoria v tejto súvislosti o štyroch kvadrantoch (pozri Schému 3).

Schéma 3. Diagram analýzy SWOT.



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

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:

1. 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 takto:

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

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 vplývať 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 otváraním sa nových trhov pre svoje výrobky.

- Maxi-mini. Ide stratégiu, kedy organizácia na ohrozenia v prostredí odpovedá svojimi vnútornými prednosťami (situácia ST). Maximálnym využitím svojich silných stránok sa snaží o prekonanie ohrozenia. 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. Weihrich (1982) 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 výtvyry a ich riadenie preto môže v značnej miere nerešpektovať ľudskú prirodzenosť. Lokálne spoločenstvá sa však vo väčšej miere utvorili prirodzene a ich riadenie musí 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. Znamená to uprednostňovať prístup SWOT pred TOWS.

Lokálne spoločenstvo môže svoju stratégiu zvoliť uvedomele ako výsledok odborných analýz a vyjednávani všetkých relevantných aktérov v lokalite a efektívneho procesu rozhodovania. Môže si ju zvoliť tiež nevedomele, ako výsledok živelne 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.

Weihrich, 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.