

VYUŽITÍ SWOT ANALÝZY PRO DLOUHODOBÉ PLÁNOVÁNÍ

Ing. Monika Grasseová, Ph.D.

Anotace:

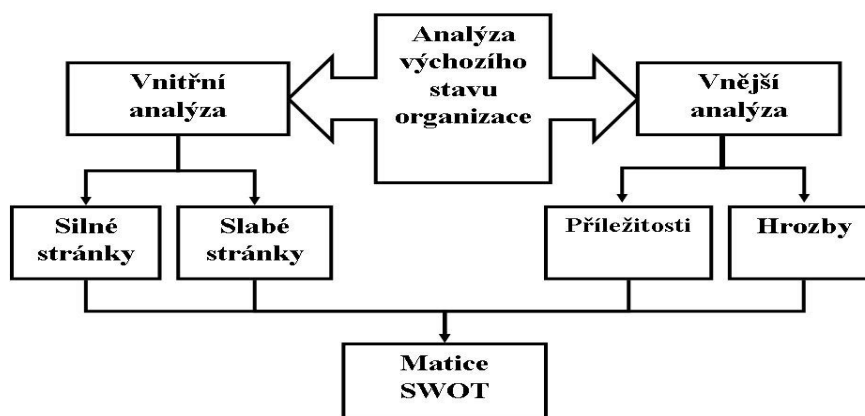
Cílem příspěvku je informovat o praktickém postupu použití SWOT analýzy při dlouhodobém plánování, respektive pro analýzu výchozího stavu organizace. Nosnou část článku tvoří popis jednotlivých fází realizace SWOT analýzy. Každá z fází je rozepsána do konkrétních kroků praktického použití této metody. Popis jednotlivých kroků analýzy je doplněn ilustrativními příklady. Účel použití této metody je charakterizován v závěru článku.

SWOT je zkratka z anglického originálu: Strengths - silné stránky, Weaknesses - slabé stránky, Opportunities - příležitosti, Threats - hrozby. SWOT analýza je jednou z metod strategické analýzy výchozího stavu organizace.

V rezortu MO je SWOT analýza využitelná především pro potřeby plánování činnosti a rozvoje, konkrétně pro zpracování dlouhodobého výhledu rozvoje rezortu MO. Což je zřejmé z RMO č. 33/2004 „Plánování činnosti a rozvoje resortu MO“ [5] kde je plánování definované jako: „proces zjišťování, zpracovávání a využívání informací k:

- identifikaci, popisu a analýze výchozí situace,
- odhadu a ocenění možností dosažení stanovených cílů rozvoje rezortu MO,
- stanovení úkolů nezbytných k dosažení těchto cílů, jejich vazeb
- a stanovení počtu osob, věcných a finančních prostředků potřebných pro jejich splnění.“

Pro analýzu výchozího stavu organizace se při použití této metody identifikují vnitřní silné a slabé stránky organizace (vnitřní faktory) a zjišťují příležitosti a ohrožení z vnějšího prostředí organizace (vnější faktory). Identifikované faktory jsou následně analyzovány a vyhodnoceny. Základní rámec SWOT analýzy je znázorněn na obrázku 1.



Obr. 1: Základní rámec SWOT analýzy

Silné a slabé stránky - faktory vnitřního prostředí organizace

Silné a slabé stránky vymezují **vnitřní faktory efektivnosti** organizace, ve všech významných funkčních oblastech organizace, jako jsou např.:

- Systémy řízení.
- Organizační struktury.
- Informační systémy.
- Kultura organizace.
- Personální zdroje a jejich rozvoj.
- Výzkum a vývoj, technika.
- Finance a ekonomika.

Příležitosti a hrozby - faktory vnějšího prostředí organizace

Příležitosti a hrozby vymezují vlivy z **vnějšího prostředí**, ve všech významných oblastech, kterými v organizacích působících ve veřejném sektoru je zpravidla prostředí:

- Politicko – ekonomické.
- Legislativní.
- Ekonomické.
- Demografické.
- Technicko – ekonomické.
- Ekologicko - ekonomické.

Analýza příležitostí a hrozeb může být provedena také s využitím podkladů z provedené PEST analýzy. Jde o analýzu vnějšího prostředí organizace a to: P - politického, E - ekonomického, S - sociálního a T - technologického. Prakticky bývá tato analýza rozšířena ještě o L – legislativní a E - ekologické prostředí a v tom případě je nazývána PESTLE analýza.

Seznam příležitostí zpravidla obsahuje dostupné finanční zdroje, zájem veřejnosti, případně vymezeného segmentu společnosti a s tím související například podněty ke zlepšení kvality služeb, podněty k mezinárodní spolupráci a především výsledky rozboru politického ovzduší.

Seznam hrozeb obsahuje například výsledky průzkumu z konkurenčního prostředí uvnitř vybraného segmentu realizace poslání organizace, hrozbu omezení financování připravovaných projektů z veřejných financí, ale také od nadnárodních organizací, nedostatek invencí a s tím souvisejících inovačních procesů v oblasti zájmů, negativní rozvojové procesy národní ekonomiky (makro a mikro ekonomické procesy národního hospodářství) apod.

Realizace SWOT analýzy

Tato metoda dosud nemá pevný metodologický rámec. Může být prováděna jak v kvalitativní, tak i v kvantitativní formě. Mezi nejčastěji používané **metody a nástroje SWOT analýzy patří:**

- Uplatnění tvůrčích metod (např. brainstorming) a metod získávání expertních výpovědí (např. řízená diskuze, metoda delfská).
- Uplatnění vhodných formulářů, matic a grafů.

Postup provedení SWOT analýzy lze rozdělit na tři základní fáze:

- 1. Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek organizace.**
- 2. Identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí.**
- 3. Tvorba matice SWOT.**

SWOT analýza se obvykle zobrazuje pomocí matice, která ukazuje základní vazby mezi jednotlivými prvky (silné, slabé stránky, příležitosti, ohrožení) a na jejímž základě lze přímo generovat potenciální určující strategie pro další rozvoj organizace. Na základě tohoto vodítka je možné upravovat a postupně konkretizovat strategická rozhodnutí - obecné cíle (záměry), formulovat konkrétní cíle (specifické) a úkoly pro jejich naplnění – viz účel SWOT analýzy.

Jednotlivé fáze jsou pro názornost dále rozloženy do konkrétních kroků. Popsaný postup realizace každého kroku SWOT analýzy je pouze orientační a vychází z osvědčených praktických zkušeností. Vzhledem k tomu, že metoda nemá pevný metodologický rámec je možné si navržený postup využití upravit podle potřeb a zvyklostí dané organizace. Uvedené příklady jsou pouze ilustrativní a jsou uváděny pro lepší názornost jednotlivých prováděných kroků této analýzy.

V případě, že fázi identifikace a hodnocení silných a slabých stránek provádí jiná skupina než fázi identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí lze obě fáze provádět souběžně. Stejně tak není podstatné zda začneme fázi identifikace a hodnocení silných a slabých stránek nebo fázi identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb.

Ad 1) Fáze 1: Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek organizace

Krok 1 A. Definování oblastí, u kterých budou zjišťovány silné a slabé stránky. Pro názornou představu si uvedeme ilustrativní příklad. Jako jednu z oblastí, která bude analyzována si zvolíme *oblast Plánování činnosti a rozvoje rezortu MO* (vzhledem k tomu, že příklad uvádím pouze pro lepší názornost využití metody SWOT uvedené údaje jsou pouze ilustrativní).

Krok 1 B. Sestavení skupiny zkušených pracovníků pro volbu co je silnou stránkou a co stránkou slabou v dané oblasti. Je možné pro hodnocení každé z oblastí určit specifickou skupinu, tj. každou oblast bude hodnotit jiná skupina, která má o dané oblasti nejlepší znalosti a zkušenosti. Volba skupiny osob, která bude identifikovat a hodnotit silné a slabé stránky je klíčovou částí pro zpracování reálné a využitelné SWOT analýzy. V ideálním případě by byla skupina složena jak z pracovníků hodnocené organizace, tak i z externích expertů.

Krok 1 C. Využití např. brainstormingu (porady, řízené diskuze) na téma volba silných a slabých stránek. Identifikace faktorů, respektive silných a slabých stránek posuzované oblasti může být provedena pomocí formuláře pro identifikaci silných a slabých stránek. Formulář může mít podobu, která je uvedena v tabulce 1. Podstatné je, aby u každého identifikovaného faktoru bylo uvedeno, proč, respektive z jakého důvodu je silnou nebo slabou stránkou posuzované oblasti.

OBLAST: PLÁNOVÁNÍ ČINNOSTI A ROZVOJE REZORTU MO	
SILNÉ STRÁNKY	PROČ?
a. <i>Existence strategických dokumentů – Bezpečnostní strategie, Vojenská strategie, Koncepce profesionalizace AČR a mobilizace OS přepracovaná na změněný zdrojový rámec – „Dokumenty“.</i>	<i>Tyto dokumenty poskytují základní rámec pro plánování činnosti a rozvoje rezortu MO.</i>
b. <i>Kvalifikovaný personál, který odpovídá za realizaci plánovacího procesu na jednotlivých stupních a nebo se na něm podílí „Personál“.</i>	<i>Dostatek zkušeností a ochota se vzdělávat.</i>
c.	
SLABÉ STRÁNKY	PROČ?
a. <i>Neexistence dlouhodobého výhledu rezortu MO – „Dlouhodobý výhled“.</i>	<i>Nestabilita střednědobého plánování a častá změna priorit.</i>
b. <i>Dlouhodobě přetrvává nejednotné členění základních oblastí věcného a finančního plánování rezortu MO v hlavních plánovacích dokumentech – „Členění oblastí“.</i>	<i>Stávající struktury Plánovací směrnice, Střednědobého plánu, Ročního plánu z hlediska členění cílů a příslušných programů nejsou ujednoceny, což neumožňuje jednoznačnou a transparentní dekompozici cílů až do příslušných aktivit a projektů.</i>
c.	

Tab. 1: Formulář pro identifikaci silných a slabých stránek – ilustrativní příklad

Krok 1 D. Výběr nejdůležitějších silných a slabých stránek z např. brainstormingem navržené škály silných a slabých stránek tak, abychom zabezpečili co nejlepší zhodnocení dané oblasti a aby byla zachována jejich maximální vypovídací schopnost o skutečných silných stránkách a slabinách oblasti, které mají zásadní význam.

Krok 1 E. Zhodnocení všech faktorů v každé oblasti z hlediska jejich výkonnosti s využitím stupnice od velmi silné stránky po velmi slabou stránku. Hodnocení může být provedeno pomocí formuláře pro analýzu silných a slabých stránek - část A. Ilustrativní příklad tohoto kroku je uvedený v tabulce 2. Pokud je nějaký z faktorů označen jako standard, můžeme říci, že jeho výkonnost je průměrná.

FAKTOR	VÝKONNOST				
	Velmi silná stránka	Silná stránka	Standard	Slabá stránka	Velmi slabá stránka
OBLAST: PLÁNOVÁNÍ ČINNOSTI A ROZVOJE REZORTU MO					
„Dokumenty“			✓		
„Personál“			✓		
„Dlouhodobý výhled“					✓
„Členění oblastí“				✓	

Tab. 2: Formulář - část A - pro analýzu silných a slabých stránek – ilustrativní příklad

Krok 1 F. Seřazení faktorů v každé oblasti podle jejich důležitosti - volba priorit. S využitím formuláře pro analýzu silných a slabých stránek - část B lze provést volbu priorit jednotlivých faktorů. Tento krok je ilustrován v tabulce 3. V našem případě prioritu každému

faktoru přiřazovala skupina 22 osob. K dispozici byla 5 stupňová škála, kdy každý odborník přiřazoval každému faktoru jeho důležitost. Pětibodová stupnice umožnila určit nakolik je daný faktor pro zkoumanou oblast významný. Následně byly názory jednotlivých odborníků porovnány a faktory seřazeny podle jejich důležitosti. V tomto případě, čím nižší číslo (1 nebo blížíci se jedné) tím je daný faktor pro danou oblast významnější.

FAKTOR	DŮLEŽITOST = PRIORITA (5 stupňová škála; 1= nejvyšší míra důležitosti; 5 = nejnižší míra důležitosti)	
	Průměr priority	Pořadí
OBLAST: PLÁNOVÁNÍ ČINNOSTI A ROZVOJE REZORTU MO		
SILNÉ STRÁNKY (standard)		
„Dokumenty“	2,00	1.
„Personál“	2,16	2.
SLABÉ STRÁNKY		
„Dlouhodobý výhled“	1,90	1.
„Členění oblastí“	2,50	2.
Počet hodnotitelů priorit = 22 osob		

Tab. 3: Formulář - část B - pro analýzu silných a slabých stránek – ilustrativní příklad

Krok 1 G. Zaznamenání každého faktoru do matice výkonnost - důležitost (viz obr. 2.)

FAKTORY	VÝKONNOST		
	Nízká (slabá stránka)	Vysoká (silná stránka)	
OBLAST: PLÁNOVÁNÍ ČINNOSTI A ROZVOJE MO			
D Ů L E Ž I T O S T	Vysoká	Soustředit snahu (posílit)	Udržet si dobrou práci
	Nízká	Nízká priorita	Možná přemíra zdrojů (nesprávné nebo neefektivní využití zdrojů)

Obr. 2: Matice výkonnost - důležitost

Ad 2) Fáze 2: Identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí

Krok 2 A. Sestavení skupiny zkušených pracovníků, kteří budou prognózovat příležitosti a hrozby v případě, že fázi 2., bude provádět jiná skupina než fázi 1. Zpravidla se využívají podklady ze strategických analýz vnějšího prostředí, které mohou být provedeny například metodou PESTE.

Krok 2 B. Identifikace příležitostí a hrozeb u definovaných oblastí. Zpravidla se využívají podklady ze strategických analýz vnějšího prostředí, které mohou být provedeny například metodou PESTE, respektive PESTLE.

OBLAST: PLÁNOVÁNÍ ČINNOSTI A ROZVOJE REZORTU MO	
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<i>Standardizace plánovacích procedur v rámci NATO, jejich využití v národních podmínkách</i>	<i>Limitované finanční zdroje – krytí rozvojových projektů</i>
.....
.....

Tab. 4: Formulář pro identifikaci příležitostí a hrozeb

Krok 2 C. Určení dopadu (vlivu) příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí na danou oblast v případě když nastanou. Zhodnocení všech faktorů může být provedeno pomocí formuláře pro analýzu příležitostí a hrozeb.

Krok 2 D. Určení u jednotlivých příležitostí a hrozeb pravděpodobnost jejich vzniku.

FAKTOR	Atraktivita/závažnost (5 stupňová škála; 1= nejvyšší míra; 5 = nejnižší míra)	Pravděpodobnost vzniku (0 až 100%)
OBLAST: PLÁNOVÁNÍ ČINNOSTI A ROZVOJE MO		
PŘÍLEŽITOSTI		
<i>Standardizace plánovacích procedur v rámci NATO, jejich využití v národních podmínkách</i>	1,25	80%
HROZBY		
<i>Limitované finanční zdroje – krytí rozvojových projektů</i>	1,90	75%

Tab. 5: Formulář pro analýzu příležitostí a hrozeb – ilustrativní příklad

Krok 2 E. Zaznamenání každé hrozby do matice hrozeb a každé příležitosti do matice příležitostí – (viz obr. 3.)

Matice příležitostí				Matice hrozeb			
		Přitažlivost				Závažnost	
		Nízká	Vysoká			Nízká	Vysoká
Pravděpodobnost vzniku	Vysoká		<i>Standardizace plánovacích procedur v rámci NATO, jejich využití v národních podmínkách</i>				<i>Limitované finanční zdroje – krytí rozvojových projektů</i>
	Nízká						

Obr. 3: Matice příležitostí a matice hrozeb – ilustrativní příklad

Ad 3) Tvorba matice SWOT

3 A. Tvorba matice SWOT - zaznamenání velmi silných a podstatných slabých stránek, velkých příležitostí a závažných hrozeb.

3 B.

OBLAST: PLÁNOVÁNÍ ČINNOSTI A ROZVOJE MO	
SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
1. <i>Existence strategických dokumentů – BS, VS, Koncepce</i> 2. <i>Dosažení určité stability personálu, který odpovídá za realizaci plánovacího procesu na jednotlivých stupních a nebo se na něm podílí</i> 3.	1. <i>Neexistence dlouhodobého výhledu rezortu MO</i> 2. <i>Nejednotné členění základních oblastí věcného a finančního plánování rezortu MO</i> 3.
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
1. <i>Standardizace plánovacích procedur v rámci NATO, jejich využití v národních podmínkách</i> 2.	1. <i>Limitované finanční zdroje – krytí rozvojových projektů</i> 2.

Obr. 4: Matice SWOT – ilustrativní příklad

Účel SWOT analýzy

Účelem SWOT analýzy není podat vyčerpávající přehled silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale výsledky analýzy využít pro:

- ✓ Identifikaci kritických oblastí Jako jednu z oblastí jsme mohli určit na základě výsledků SWOT analýzy např. *Oblast - plánování činnosti a rozvoje MO.*
- ✓ Zformulování obecného (globálního) rozvojového cíle a specifických cílů. Ilustrativní příklad pro identifikovanou problémovou oblast:
 - *Obecný cíl – Transparentní, efektivní a stabilní oblast Plánování činnosti a rozvoje rezortu MO.*
 - *Specifický cíl – Do roku 2010 zabezpečit návaznost oblasti Plánování činnosti a rozvoje rezortu MO ČR na alianční systém obranného plánování*
 - *Ukazatel výsledku specifického cíle – stupeň propojení národního a aliančního systému obranného plánování*
 - *Cílová hodnota specifického cíle – rok 2010 = 100%*
- ✓ Stanovení úkolů pro dosažení cílů.

SWOT analýza tedy ztrácí svůj smysl pokud je kladen důraz pouze na sestavení čtyř seznamů (S-W-O-T) bez navazujících informací o tom, jak bude se závěry SWOT analýzy dále pracováno.

Vazba mezi SWOT analýzou a cíli

Je nezbytné provést prověření analytických poznatků SWOT analýzy a jejich vazeb na stanovené cíle. Můžeme využít následující otázky:

- **Využívají definované cíle identifikované silné stránky?**
- **Eliminují definované cíle identifikované slabé stránky?**
- **Využívají definované cíle identifikované příležitosti?**
- **Reagují definované cíle na identifikované hrozby?**

Organizace spadající do veřejného sektoru by měly SWOT analýzu využít jako kvalitní nástroj pro analýzu výchozího stavu organizace. Zásadním předpokladem pro úspěšné provedení této analýzy je určit k jejímu provedení skupinu osob, které mají o analyzovaných oblastech dostatek znalostí a praktických zkušeností.

Na základě zjištění vyplývajících ze SWOT analýzy je nezbytné následně:

- 1. Identifikovat problémové oblasti a dále oblasti, které chceme rozvíjet, případně je udržet na stávající úrovni.**
- 2. Definovat cílový stav pro dané oblasti.** Jde tedy o generování obecných rozvojových cílů, které definují jakého stavu chceme v daných oblastech dosáhnout. Obecné cíle jsou definovány pro dlouhodobý časový horizont. Cíle specifické už lze charakterizovat jako cíle nižšího řádu, které je nezbytné dosáhnout pro splnění cíle obecného. Specifické cíle mohou být stanoveny pro střednědobý a/nebo krátkodobý časový horizont.
- 3. Stanovit úkoly (opatření), které musí být provedeny** pro splnění definovaných cílů. Zatímco cíle nám charakterizují požadovaný cílový stav, úkoly stanovují jaké projekty a procesy (činnosti) musí být pro dosažení cílů provedeny.

Článek byl zpracován v rámci řešení výzkumného projektu „PROCESY“ - OBZLD20060001.

Literatura:

- [1] Kolektiv autorů. *Aplikační příručka modelu CAF – pro ústřední správní úřady*. Praha: NIS, 2005.
- [2] KOTLER, P. *Marketing Management*. Praha: Victoria Publishing, 1992.
- [3] OCHRANA, F. *Manažerské metody ve veřejném sektoru, teorie, praxe a metodika uplatnění*. Praha: Ekopress, 2002.
- [4] OCHRANA, F. *Strategické vládnutí a vládní strategie*. Tématická studie k výzkumnému záměru FSV UK, Praha, 2005.
- [5] RMO č. 33/2004 *Plánování činnosti a rozvoje resortu MO*. Věstník MO, ročník 2004, částka 18.
- [6] Usnesení vlády ČR č. 10/2001 *k návrhu Metodiky střednědobých koncepcí*.
- [7] WRIGHT, G. – NEMEC, J. *Management veřejné správy, teorie a praxe*. Praha: Ekopress, 2003.