



**BRATISLAVSKÁ
ARCIDIECÉZNA
CHARITA**

SWOT analýza základy, vstupy a výstupy

**Upravené a doplnené na
Konferenciu o Farských charitách
Bratislava 13.05.2014**

Obsah:

- 1 Čo je SWOT**
- 2 Význam a ciele SWOT analýzy**
- 3 Základné kroky a techniky pri tvorbe SWOT analýzy**
- 4 Chyby pri tvorbe SWOT analýzy**
- 5 Facilitátor SWOT analýzy**
- 6 Syntéza výsledkov strategickej analýzy**
- 7 Kritériá pre výber stratégie**
- 8 Príklad : Rodiny**

1. Čo je SWOT

SWOT je skratka z počiatočných písmen slov:

Strenghts

- sily,

Weaknesses

- slabosti,

Opportunities

- príležitosti,

Threats

- hrozby.

SWOT analýza:

Je východiskom pre formulovanie stratégie, ktorá vznikne ako súlad medzi:

- ❖ **internými schopnosťami farnosti**
(jej silami a slabosťami),
- ❖ **jej vonkajším prostredím**
(jej príležitosťami a hrozbami).

Patrí medzi základné techniky uplatňované pri tvorbe stratégií a strategických plánov farností.

Tabuľka (matica) SWOT analýzy:

Potenciálne
interné sily

S

Potenciálne
interné slabosti

W

Potenciálne
externé
príležitosti

O

Potenciálne
externé hrozby

T

interná situácia farnosti

**položky na
identifikáciu externých
hrozieb a príležitostí**

2. Význam a ciele SWOT analýzy

Význam SWOT analýzy:

SWOT analýza je nástroj strategického plánovania používaná na hodnotenie silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb, ktoré sú v danej farnosti a v ktorej sa nachádza farnosť so snahou uskutočniť určitý cieľ.

Ciele SWOT analýzy:

- ✓ identifikovať príležitosti a hrozby v externom prostredí a interné silné a slabé stránky farnosti,
- ✓ zhodnotiť ich dôležitosť z pohľadu napĺňania poslania a strategických cieľov farnosti
- ✓ analyzovať a hodnotiť vzťah medzi externými zmenami a internými schopnosťami a spôsobilosťami vo vzájomných súvislostiach tak, aby sme odhalili:
 - ❑ ako je farnosť na základe svojich interných schopností a spôsobilostí pripravená reagovať na vplyvy z externého prostredia,
 - ❑ ako by mala meniť svoje schopnosti a spôsobilosti, ak chce efektívne reagovať na predpokladané vplyvy z externého prostredia.

Ciele SWOT analýzy:

Operatívny cieľ by mal byť:

- ✓ **dosiahnuteľný (s využitím disponibilných zdrojov a v plánovanom časovom horizonte)**
- ✓ **merateľný (aby bolo jeho dosiahnutie jednoznačne kontrolovateľné)**
- ✓ **termínovaný (aby bol stanovený termín jeho naplnenia)**
- ✓ **emocionálne prítiažlivý (aby sa dali dobre využiť motivačné činitele pre ľudí)**

3. Základné kroky a techniky pri tvorbe SWOT analýzy:

- 1. Identifikácia silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb.**
- 2. Skúmanie vzťahov medzi externými zmenami a internými schopnosťami a spôsobilosťami.**
- 3. Analýza konkurenčnej pozície.**
- 4. Podpora strategických rozhodnutí.**

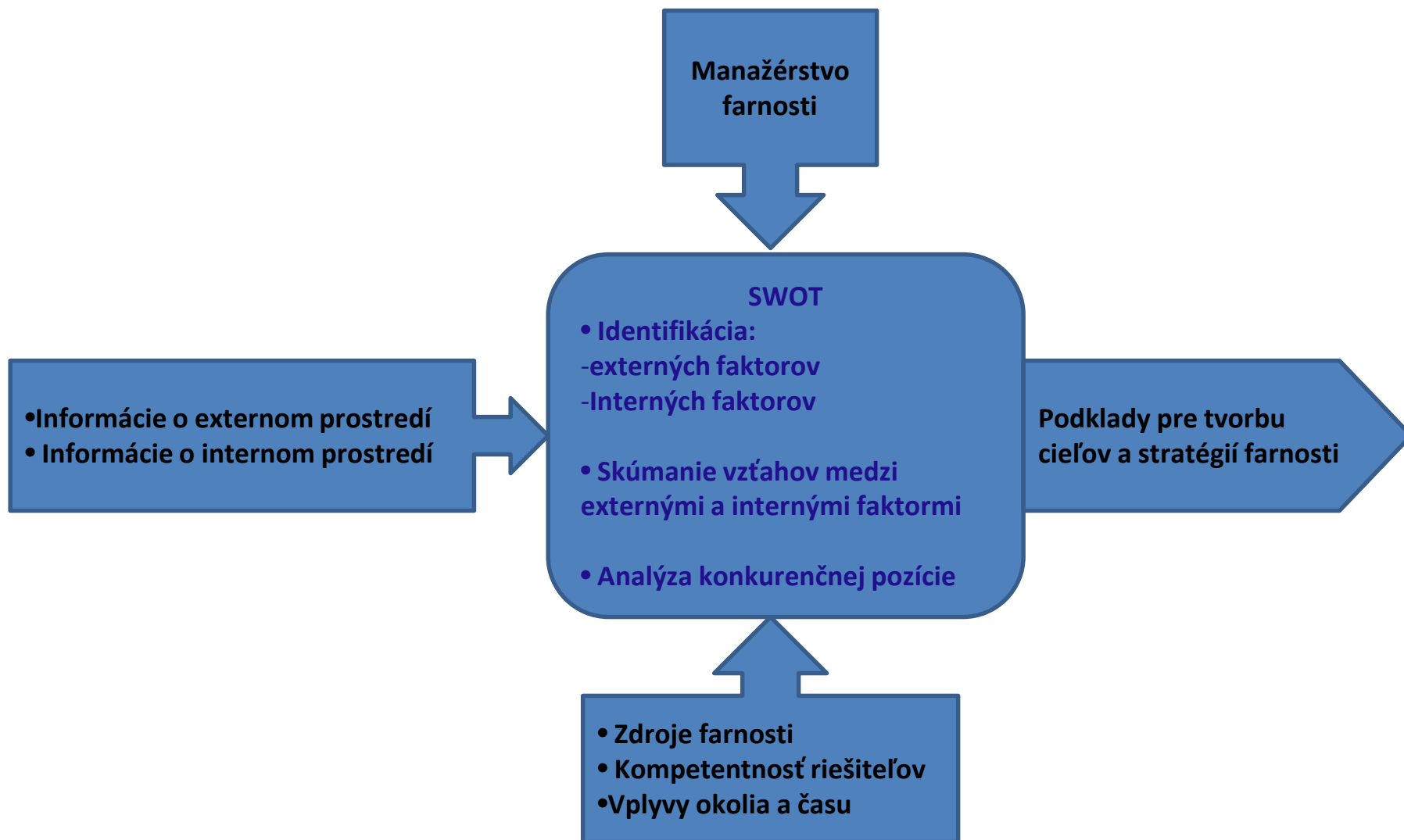


Schéma tvorby SWOT analýzy [Zdroj: KOTLER, P.: Marketing, Management, upravené]

Identifikácia silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb.

Špeciálne analytické techniky:

- **Makroprostredie:**
 - PEST analýza,
 - matica priorít faktorov...
- **Odvetvové prostredie:**
 - Porterov model piatich síl,
 - analýza životného cyklu odvetvia S.S.,
 - analýza atraktívnosti odvetvia S.S....
- **Interné prostredie:**
 - analýza schopnostného profilu
 - analýza hodnotového reťazca...

1. Identifikácia silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb.

Techniky tímového rozhodovania:

- brainstorming,
- technika formálnej skupiny,
- delfská metóda,
- metóda súhlasných kariet,
- technika párového výberu,
- technika kritériálneho hodnotenia...

Podpora strategických rozhodnutí.

Medzi završujúce kroky SWOT analýzy patrí jej využitie pre podporu strategických rozhodnutí, resp. generovanie rôznych alternatív stratégie, odvodených od identifikovaných vzťahov medzi zmenami externého prostredia a internými schopnosťami a spôsobilosťami farnosti.

4. Chyby pri tvorbe SWOT analýzy

Chyby pri posudzovaní:

Manažéri často presadzujú svoje subjektívne postoje z ich skúseností v existujúcej farnosti vzhľadom na to, že analýze chýba formálny mechanizmus. Často sa preto snažia v analýze obhajovať svoje názory a postoje vsúvaním svojich obľúbených tém.

Ďalšou chybou je, že sa nekladie dôraz na hĺbkové preskúmanie prostredia tým, že sa informácie nevytvárajú systematicky a tým sa vnáša málo svetla do objasnenia skúmaných problémov. Získané informácie sa v tomto prípade môžu stať formálne a neprepojené na tvorbu stratégie.

Chyby pri posudzovaní:

Iným problémom je neschopnosť manažérov preniesť sa od súčasných problémov a tým sú identifikované zistenia skôr z pohľadu aktuálnej stratégie a nie z budúcej – pripravovanej stratégie s výhľadom na novú perspektívu.

Naopak, izolovaný pohľad na silné stránky farnosti spôsobený častým patriotizmom manažérov tiež nie je vhodný, pretože prílišné podcenenie slabých stránok ovplyvňuje potrebu posudzovania a porovnávaní externého prostredia.

Chyby pri posudzovaní:

- **Postoj manažérov k chápaniu slabých stránok farnosti ako dôsledok vplyvu externého prostredia je ďalšou chybou pri tvorbe SWOT analýzy, čo vedie k neobjektívnej interpretácii výsledkov a obmedzuje možnosti jej využitia.**
- **Tiež predstava všeobecnosti a jednoznačnosti charakteru silných a slabých stránok vytvára problém pri vytváraní matice SWOT. Tie sú naviazané vždy k určitej situácii - v niektorej situácii je niektorá schopnosť silnou stránkou a v inej situácii môže byť slabou.**

5. Facilitátor SWOT analýzy

- Prispieva ku štruktúre a procesu interakcií tak, aby tím FCH bol schopný efektívnych činností a robiť rozhodnutia vysokej kvality
- Napomáha a umožňuje kontinuálnu podporu tímu FCH, jej napredovanie, keď sa niekde zasekla a aby dosahovala výnimočnú výkonnosť (odstraňovanie bariér aktívnosti)

Facilitátorova Rola

- Podporuje každého v efektívnom uvažovaní
- Podporuje plnú participáciu, motivuje vzájomné chápanie a kultivuje zdieľanú zodpovednosť
- Toto umožňuje členom tímu hľadať inkluzívne riešenia a budovať udržateľné záväzky

6. Syntéza výsledkov SWOT analýzy

Spočíva v porovnávaní vonkajších hrozieb a príležitostí s vnútornými silnými a slabými stránkami farnosti.

		Interné prostredie	
		Silné stránky S	Slabé stránky W
Externé prostredie	Príležitosti O	Stratégia SO	Stratégia WO
	Hrozby T	Stratégia ST	Stratégia WT

Matica syntézy výsledkov analýzy SWOT [zdroj: SLÁVIK, Š.: Stratégia riadenia podniku, str. 116]

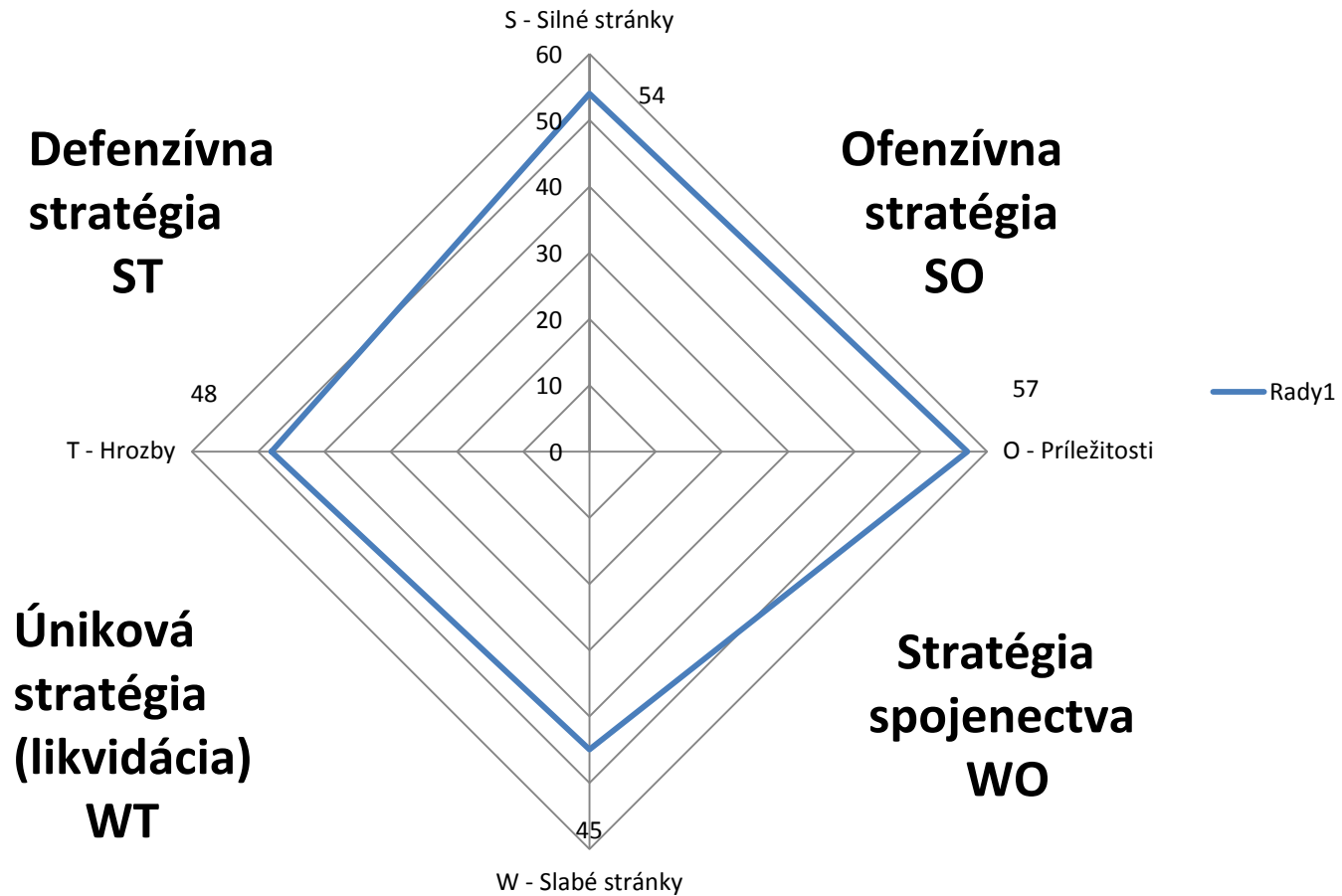
Matica SWOT pre formuláciu stratégie

	<p>Vnútorne sily S</p> <p>Farnosť je duchovne súdržná, členovia vnímajú potreby odkázaných a možnosti darovania sa službou alebo inak</p>	<p>Vnútorne slabosti W</p> <p>Farnosť nie je až tak duchovne súdržná, členovia slabo vnímajú potreby odkázaných a možnosti darovania sa službou alebo inak</p>
<p>Vonkajšie príležitosti O</p> <p>Legislatívna podpora sociálnych služieb v teréne – v obciach a priamo na sociálne odkázaného</p>	<p>SO Stratégia: Maxi - Maxi</p> <p>Stratégia je orientovaná na maximálne využívanie príležitostí, pričom je založená na existencii silných stránok, ktoré sústavne posilňuje</p>	<p>WO Stratégia: Mini - Maxi</p> <p>Stratégia je orientovaná na maximálne využívanie príležitostí, pričom je založená na odstraňovaní (redukcii) svojich slabých stránok.</p>
<p>Vonkajšie hrozby T</p> <p>Nie je možná spolupráca s obcou pri zabezpečovaní a fin. podpore socálnej služby a legislatíva nenapomáha</p>	<p>ST Stratégia: Maxi - Mini</p> <p>Stratégia je orientovaná na minimalizáciu hrozieb, pričom znižovanie rizika ohrozenia zakladá na existencii silných stránok a ich posilňovaním.</p>	<p>WT Stratégia: Mini - Mini</p> <p>Stratégia je orientovaná na minimalizáciu hrozieb, pričom znižovanie rizika ohrozenia zakladá na znižovaní a odstraňovaní slabých stránok.</p>

Matica SWOT pre formulovanie stratégie

[Zdroj: KOONTZ, H., WEIHRICH, H.: *Managenent*, str. 170; PAPULA, J.: *Strategické plánovanie – vybrané prednášky*, str. 52 – upravené]

SWOT analýza - štyri možné stratégie



Stratégia WT

- je zameraná na minimalizáciu slabostí aj na minimalizáciu hrozieb. Môže napríklad vyžadovať, aby sa farnosť spojila s inou (stratégiu spojenectva), alebo aby použila redukovanie alebo likvidáciu.

		Interné prostredie	
		Silné stránky S	Slabé stránky W
Externé prostredie	Príležitosti O	Stratégia SO	Stratégia WO
	Hrozby T	Stratégia ST	Stratégia WT

Stratégia WO

- sa pokúša o minimalizáciu slabostí a maximalizáciu príležitostí. Tak môže farnosť s určitými slabosťami v niektorých oblastiach buď ďalej tieto aktivity rozvíjať v rámci farnosti, alebo môže požadovať potrebné podporné služby z vonkajšieho prostredia, a tým vytvoriť možnosť pre využitie externých príležitostí.

		Interné prostredie	
		Silné stránky S	Slabé stránky W
Externé prostredie	Príležitosti O	Stratégia SO	Stratégia WO
	Hrozby T	Stratégia ST	Stratégia WT

Stratégia ST

- vychádza z predpokladu, že sa sily farnosti stretnú s hrozbami vo vonkajšom prostredí. Cieľom je maximalizovať sily a minimalizovať hrozby. Takto môže spoločnosť využiť svoje charitné dary a sily k tomu, aby prekonal hrozbu zavedenia novej služby, ktorá sa nedá udržať.

		Interné prostredie	
		Silné stránky S	Slabé stránky W
Externé prostredie	Príležitosti O	Stratégia SO	Stratégia WO
	Hrozby T	Stratégia ST	Stratégia WT

Stratégia SO

- je najviac žiadanou situáciou, pri ktorej farnosť môže využiť svoje sily na využitie príležitostí. V skutočnosti je v záujme farnosti dosiahnuť pohyb z inej pozície v matici práve do tejto situácie.

		Interné prostredie	
		Silné stránky S	Slabé stránky W
Externé prostredie	Príležitosti O	Stratégia SO	Stratégia WO
	Hrozby T	Stratégia ST	Stratégia WT

7. Rozhodnutie o type stratégie

Pri hodnotení súčasnej strategickej pozície a strategickej perspektívy sa dôraz kladie na súlad medzi interným a externým prostredím farnosti, súlad s kresťanskou kultúrou, na schopnosť vyhovieť kľúčovým faktorom úspechu a na existenciu a veľkosť konkurenčnej výhody.

Zmyslom výberu stratégie je zoradiť strategické varianty od najlepšej po najhoršiu.

**Pre výber stratégie sa používajú skupiny kritérií,
ktoré hodnotia:**

Účelnosť (zmysluplnosť):

- vecnú správnosť stratégie,
- jej vhodnosť,
- primeranosť.

Realizovateľnosť.

Prijateľnosť stratégie.

Účelnosť sa hodnotí podľa týchto čiastkových kritérií:

- poslanie a ciele:

Hlavným kritériom výberu je to, ako navrhované stratégie prispievajú k splneniu stanovených cieľov. Ak sa pre vytýčené ciele nepodarí vybrať vhodnú stratégiu, ciele sa upravujú a proces formulovania a výberu stratégie sa opakuje.

Účelnosť sa hodnotí podľa týchto čiastkových kritérií:

- súčasná strategická pozícia:

Skúma sa, do akej miery je stratégia vhodná pre dané legislatívne prostredie sociálnych služieb, či dokáže naplno využiť súčasné príležitosti a sily a vyhnúť sa hrozbám a slabostiam.

Účelnosť sa hodnotí podľa týchto čiastkových kritérií:

- strategická perspektíva:

Hodnotí sa, či stratégia zohľadňuje vznikajúce trendy vo vonkajšom prostredí, či je citlivá na pravdepodobné zmeny a či dokáže ovplyvňovať a formovať odvetvové prostredie sociálnych služieb.

Prijateľnosť hodnotí:

- očakávania,
- potreby a priority skupín veriacich, ktoré sa prejavujú v podpore alebo odpore, prípadne ľahostajnosti k realizácii stratégie.

Každá skupina veriacich sleduje svoj parciálny cieľ a je ochotná znášať rôznu mieru rizika. Farnosť a FCH disponujú rôznou mierou právomoci a pôsobia rôznou váhou svojho vplyvu na prijatie stratégie.

Realizovateľnosť sa hodnotí podľa týchto časových kritérií:

- vnútorné podmienky realizovateľnosti:

Hodnotia sa materiálne a finančné nároky na uskutočnenie stratégie. Skúma sa množstvo, štruktúra, dostupnosť zdrojov, mobilizovateľnosť a akceptovateľnosť zdrojov. Posudzuje sa úroveň nielen výnimočných schopností, spôsobilostí, ale aj kľúčových zraniteľností, ktoré podmieňujú zaujatie vytýčenej konkurenčnej pozície.

Realizovateľnosť sa hodnotí podľa týchto časových kritérií:

- vonkajšie podmienky realizovateľnosti:

Hodnotia sa legislatívne podmienky, ktoré ovplyvňujú pravidlá zavedenia S.S., odolnosť, obranyschopnosť a nestálosť vonkajšieho prostredia, ktoré môže znehodnotiť prednosti stratégie, alebo naopak zvýrazniť ich.

Možné vstupy do SWOT analýzy :

- <http://census2011.statistics.sk>
- komunitné plány a ich hodnotenia
- vlastné pozorovania
- štatistiky a analýzy obce
- informácie farského úradu

Zameranie SWOT analýzy na cieľové skupiny :

- rodiny
- seniori
- mládež
- nezamestnaní
- ďalšie

8. Vzorový příklad :

Rodiny vo farnosti

SWOT analýza, Cieľová skupina : Rodiny

Farnosť :

Bodovanie : maximálny počet bodov na jednu otázku : 10

S	body	W	body		
Počet úplných rodín	7	Počet neúplných rodín	6		
Počet rodín praktizujúcich vieru	6	Počet rodín nepraktizujúcich vieru	5		
Počet rodín zapájajúcich sa do života farnosti	4	Počet rodín nezapájajúcich sa do života farnosti	4		
Počet rodín bez závislosti	8	Počet rodín so závislosťou	3		
Počet rodín ekonomicky nezávislých	7	Počet rodín ekonomicky závislých	2		
Počet viacdenných rodín	4	Počet bezdetných rodín alebo s jedným dieťaťom	5		
Počet rodín venujúcich sa duchovnej výchove detí	4	Počet rodín nevenujúcich sa duchovnej výchove detí	6		
Počet uzavretých katolíckych (kresťanských) manželstiev	6	Počet nekresťanských (civilných) manželstiev	5		
Počet rodín s praktizovaním každodenného života viery	3	Počet rodín s nepraktizovaním každodenného života viery	5		
Počet rodín otvorených pomáhať druhým	5	Počet rodín neotvorených pomáhať druhým	4		
Celkom	54	Celkom	45		
O	body	T	body		
Európska (národná) legislatíva podporujúca rodinu	4	Európska (národná) legislatíva nepodporujúca rodinu	7		
Dobré podmienky pre diecézny a dekanátny rozvoj rodín	6	Slabé podmienky pre diecézny a dekanátny rozvoj rodín	4		
Dostatok pracovných príležitostí v okolí	5	Nedostatok pracovných príležitostí v okolí	6		
Médiá podporujúce rodinu	4	Médiá nepodporujúce rodinu	4		
Neúčast' pri nedeľných nákupoch	7	Účast' pri nedeľných nákupoch	4		
Národná sociálna legislatíva podporujúca rodinu	5	Národná sociálna legislatíva nepodporujúca rodinu	7		
Obecná legislatíva podporujúca bývanie rodín	4	Obecná legislatíva nepodporujúca bývanie rodín	5		
Obecná legislatíva bojujúca proti závislosti	7	Obecná legislatíva podporujúca závislosti	3		
Kvalita obecného a regionálneho školstva	8	Nekvalita obecného a regionálneho školstva	4		
Kvalita obecného a regionálneho zdravotníctva	7	Nekvalita obecného a regionálneho zdravotníctva	4		
Celkom	57	Celkom	48		
S - Silné stránky	54			X	Y
O - Príležitosti	57	S - Silné stránky		0	54
W - Slabé stránky	45	O - Príležitosti		57	0
T - Hrozby	48	W - Slabé stránky		0	-45
		T - Hrozby		-48	0
				9	9

SWOT analýza,

cieľová skupina : Rodiny
Farnosť :

S – Silné stránky

Ofenzívna
stratégia SO

Defenzívna
stratégia ST

T - Hrozby

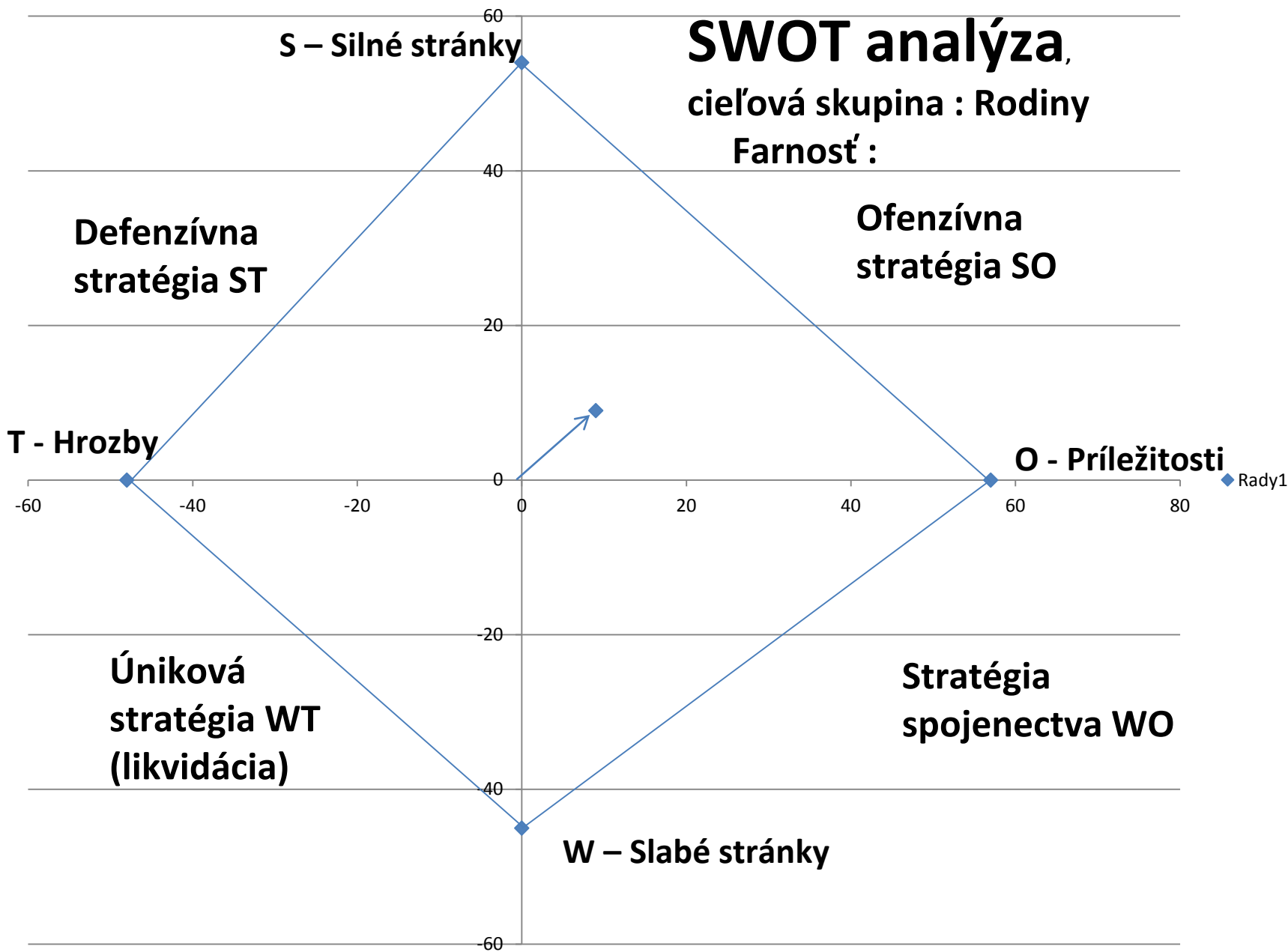
O - Príležitosti

◆ Rady1

Úniková
stratégia WT
(likvidácia)

Stratégia
spojenectva WO

W – Slabé stránky



Stratégia SO

- je najviac žiadanou situáciou, pri ktorej farnosť môže využiť svoje sily na využitie príležitostí. V skutočnosti je v záujme farnosti dosiahnuť pohyb z inej pozície v matici práve do tejto situácie.

		Interné prostredie	
		Silné stránky S	Slabé stránky W
Externé prostredie	Príležitosti O	Stratégia SO	Stratégia WO
	Hrozby T	Stratégia ST	Stratégia WT

[1] Kotter John B.: *Leading change*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts 1996, 190 s., ISBN 80-7261-015-5

[2] KOONTZ, H., WEIHRICH, H.: *Managenent*. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1996. 659 s. ISBN 80-85605-45-7

[3] PAPULA, J.: *Strategické plánovanie – vybrané prednášky*. Bratislava: UK FM, november 2005

[4] SLÁVIK, Š.: *Stratégia riadenia podniku*. Bratislava: SPRINT, 1999. 285 s. ISBN 80-88848-41-5

[5] JOHNSON, G., SCHOLLES, K.: *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3

[6] SAKÁL, P. a kolektív: *Strategický manažment v praxi manažéra*. Trnava: SP SYNERGIA vo vydavateľstve Tripsoft, 2007. 703 s. ISBN 978-80-89291-04-5

[7] SAKÁL, P., PODSKAĽAN, A.: *Strategický manažment*. Bratislava: STU, 2004. 257 s. ISBN 80-227-2153-0

**Ďakujem
za
pozornosť !**