

2. SWOT analýza

6MTSN1

Technické a strategické nástroje ve zdravotnictví

Ing. Daniela Kandilaki, Ph.D.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



Obsah

- Zopakování minulé přednášky
- Historie SWOT analýzy
- Definice
- Popis jednotlivých komponent
- SWOT analýza ve zdravotnictví
- Vývoj TOWS matice
- Maxi-maxi strategie. Maxi-mini strategie. Mini-maxi strategie. Mini-mini strategie.
- Výhody/nevýhody SWOT



Opakování minulé přednášky

- PEST analýza
- Vývoj až po PESTEL analýzu
- Politické faktory
- Ekonomické faktory
- Sociální faktory
- Technologické faktory
- Ekologické faktory
- Legislativní faktory



Historie SWOT analýzy

- Vědci ze **Stanfordovy** univerzity, kteří byli vedeni panem **Albertem Humphrey** na **přelomu 60. a 70. let 20. století** v rámci výzkumného projektu financovaného 500 největšími korporacemi USA.
- Snahou bylo **zjistit nedostatky v plánování, což mělo vést** k vytvoření nového systému řízení změn.
- Vytvořili týmovou metodu pro plánování - **SOFT analýzu**
- SOFT = **Satisfactory, Opportunity, Fault, Threat**
- Později propracovali na **SWOT analýzu**.
- Stanford Research Institute pak SWOT analýzu coby nástroj dál rozvíjel, přičemž k rozvoji do dnešní podoby přispěla celá řada dalších autorů.
- Někteří vědci odkazují na publikaci z roku **1965** „Business Policy, Text and Cases“ od Learned, Christensen, Andrews a **Guth (z Harvard University)**.



Úvod do SWOT analýzy

- Jedním z nejvýznamnějších **strategických nástrojů využívaných i ve zdravotnictví**, patří k základním **nástrojům strategického managementu**
- SWOT je zkratka z anglického originálu, kde
S = Strengths (Silné stránky),
W = Weaknesses (Slabé stránky),
O = Opportunities (Příležitosti),
T = Threats (Hrozby)
- Přináší analýzu **vnitřního prostředí** v podobě silných a slabých stránek organizace a příležitostí a hrozeb z **vnějšího prostředí** organizace



Úvod do SWOT analýzy

- Pojem SWOT „**ANALÝZA**“ je sám o sobě **zajímavým pojmem**.
- Mnoho akademiků tvrdí, že SWOT **není analýza, ale souhrn souboru předchozích analýz**
- Analýza nebo správnější interpretace přichází po vytvoření souhrnu SWOT „seznamu“.



Definice SWOT analýzy

- “SWOT analýza je systematické identifikování faktorů, které si vzájemně nejlépe odpovídají. Zakládá se na logice, že účinná strategie maximalizuje silné podnikatelské stránky a příležitosti a minimalizuje slabé stránky a hrozby“
- „SWOT analýza je nástroj používaný pro strategické plánování a strategické řízení v organizacích. Lze jej efektivně použít k vytvoření organizační strategie a konkurenční strategie.“
- „SWOT analýza je jednoduchý, ale výkonný nástroj pro stanovení kapacit a nedostatků zdrojů organizace, jejích tržních příležitostí a vnějších ohrožení její budoucnosti.“



SWOT, nástroj plánování

- Každý subjekt funguje v provozním **prostředí**, které **může kontrolovat**, ale určité části, které kontrolovat **nemůže**.
- Faktory, které ovlivňovat nemůže, budou dozajista **ovlivňovat budoucí úspěch** subjektu.
- **Nelze předpovídat** budoucnost, ale je nezbytné se na budoucnost **připravovat**.
- Systematicky identifikovat tržní síly a míru do jaké ovlivňují zkoumaný subjekt.
- **SWOT**, jako **počáteční fáze** strategického **plánování**.
- *Strategické scénáře* (předmětem 7. prezentace kurzu)

SWOT matice

	Nápomocné v dosažení cílů	Škodlivé v dosažení cílů
Interní faktory	<div>S</div> <div>Silné stránky</div> <div>Strengths</div>	<div>W</div> <div>Slabé stránky</div> <div>Weaknesses</div>
Externí faktory	<div>O</div> <div>Příležitosti</div> <div>Opportunities</div>	<div>T</div> <div>Hrozby</div> <div>Threats</div>

- Při SWOT matici se snažíme **definovat interní silné stránky (S)**, které nám pomáhají se rozvíjet, a dosahovat stanovené cíle
- **Slabé stránky (W)**, které nás limitují a měli bychom je odstranit nebo zmírnit jejich vliv
- a dále vlivy **externího prostředí** (tj. vnější), které nám přinášejí
- **Příležitosti (O)**, které můžeme využít pro dosažení našich cílů
- **Hrozby (T)**, jsou překážkami, které brání dosažení cílů a chceme jejich vliv co nejvíc zmírnit



Použití SWOT analýzy

- v procesu strategického plánování se SWOT analýza používá jako **nástroj hned po definování vize, mise a strategických cílů** subjektu, následují rozhodování o strategii, její implementace a hodnocení a dosažení kompetenční výhody
- **je univerzální** - dá se využít i pro poněkud méně rozsáhlé aplikace – **přípravu strategie dílčího projektu**, přípravu strategie pro vítězství v soutěži či výběrovém řízení a v těch nejrozličnějších oblastech (vojenské či lékařské operace, marketing)
- měla by se **sestavovat opakovaně** (ne pouze při vzniku podniku / projektu / produktu či služby/ obchodní příležitosti)
- využití SWOT analýzy se **nelimituje pouze na ne/ziskový sektor**, ale v jakékoliv situaci rozhodování, kde je možné definovat požadovaný koncový stav
- je často **požadovanou součástí nejrůznějších dokumentací projektů, studií proveditelnosti** atd.



Aplikace SWOT analýzy

- Semináře
- Brainstormingová setkání
- Řešení problému
- Plánování
- Hodnocení produktu
- Hodnocení konkurence
- Plánování osobního rozvoje
- Rozhodování



SWOT analýza ve zdravotnictví

- První krok zahrnuje **sběr a vyhodnocení klíčových dat**
- ...Ekonomické faktory, role konkurence, regulační, sociální a faktory technologických změn, zdravotní stav komunity, současný stav lékařské techniky nebo zdroje financování zdravotní péče...
- Po hluboké analýze prostředí, je **potřeba ptát se na otázky** typu:
 - Jaké **identifikujeme změny a trendy?**
 - Jakým **způsobem to ovlivní subjekt** zkoumání?
 - Jaké **příležitosti tyto změny** přinášejí?
 - Existují **bariery pro vstup, fungování** na zdravotnickém trhu?



Bariéry pro vstup na zdravotnický trh

- Existují bariéry pro vstup, fungování na zdravotnickém trhu?

Příkladem může být fungování alternativní medicíny (homeopatie, čínská medicína a léčitelství), která je podmíněna regulačními omezeními a obhajobou před technologickým pokrokem.

- Pro tradiční lékaře se může jednat o konkurenční výhodu, pro subjekt poskytující alternativní medicínu se jedná hrozbu.



Úspěšnost SWOT analýzy

- **Odvrátit pozornost od výsledku a soustředit se na procesy.**
- Těžit ze silných stránek skrze poskytování **hodnoty pro koncového uživatele**
- Slabé stránky proměnit v ty silné pomocí **strategických investic** do klíčových oblastí



Aktivita

- Zamyslete se nad silnými, slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami pro nemocnici, kterou znáte a pokuste se sestavit její SWOT analýzu



Příklad SWOT

- Program rozvoje kraje Vysočina
- Oblast zdravotnictví

<i>SILNÉ STRÁNKY - S</i>	<i>SLABÉ STRÁNKY - W</i>
<u>Zdravotnictví</u> S.1 - dobrý zdravotní stav obyvatelstva S.2 - uspokojivá situace zajištění a dostupnosti zdravotnické péče S.3 - existence více odborných léčebných ústavů s nadregionální působností S.4 - existence jedné nemocnice se srovnatelným vybavením v každém okrese S.5 – zřízení zdravotnické záchranné služby a protialkoholní záchytné stanice s celokrajskou působností	<u>Zdravotnictví</u> W.1 – absence některých typů nadregionální specializované péče W.2 – nedostatečná úroveň manažerského vzdělání zdravotnických pracovníků ve všech kategoriích W.3 – vysoký podíl zadluženosti lůžkových zdravotnických zařízení W.4 - nedostatečná provázanost zdravotnické a sociální péče a služeb
<i>PŘÍLEŽITOSTI - O</i>	<i>OHROŽENÍ – T</i>
<u>Zdravotnictví</u> O.1 - využití dostatku kvalifikovaných absolventů zdravotnických škol v kraji O.2 – vytváření podmínek pro spolupráci mezi jednotlivými lůžkovými zdravotnickými zařízeními a organizacemi ambulantní péče O.3 – vytvoření podmínek pro rozšíření vzdělávání a doškolování zdravotnického managementu a personálu O.4 – využití možností čerpání prostředků ze strukturálních fondů EU pro vzdělávání O.5 – vytvoření podmínek pro zabezpečení rozvoje preventivních programů v oblasti zdravotnictví O.6 – provázání zdravotnické péče a sociálních služeb	<u>Zdravotnictví</u> T.1 – odkládání přípravy koncepce státní zdravotní politiky T.2 – průtahy v přípravě adekvátní legislativy v oblasti zdravotní péče a pojišťovnictví T.3 – dlouhodobě nesystémové vynakládání prostředků na investice v nemocnicích T.4 – nedokončení změn v procesu sjednocení organizačních struktur zdravotní záchranné služby

Příklad SWOT

- SWOT analýza města Moravská Třebová pro oblast zdravotnictví

Zdravotnictví

Silné stránky		Slabé stránky	
+	Zrekonstruovaná poliklinika, nové laboratoře, nové prostory pro rehabilitace a pro zdravotnický personál	-	Nefunkční komunikace mezi vedením města a vedením Nemocnice následné péče
+	Koncentrace zdravotnických služeb na jednom místě	-	Stárnoucí technické vybavení zdravot. zařízení
+	Široká síť základní a specializované zdravot. péče (zajištění prvního kontaktu s pacienty)	-	Neexistuje NIS (nemocniční informační systém), který by zkvalitnil komunikaci mezi poskytovateli zdrav. služeb
+	Uzavření "smlouvy" na doporučení MZ pro NNP s VZP na další časové období	-	Stárnoucí lékařská populace - generační problém - průměrný věk lékařů NNP je 54 let (k 1.1.2008)
+	Úspěšné uzavření střednědobých smluv s malými pojišťovnami na 6-8 let (jistota investic)	-	Zrušení akutní lůžkové péče v nemocnici, praxe na LDN nelze započítat do systému vzdělání = snížení atraktivity pro lékařský personál
+	Hustá síť lékáren, pohotovostní služba	-	Horší dosažitelnost stomatologické pohotovostní služby
+	Spádovost území cca 30 tis.obyvateľ		
+	Výjezdová skupina RLP		



Příležitosti		Hrozby	
P	Větší podpora ze strany města ke zdravotnickým zařízením	H	Zrušení LSPP
P	* vytvoření podmínek pro stabilizaci lékařů - např. bytová politika	H	Stárnoucí populace doktorů - obtížná generační výměna
P	ekonomická a "společenská" podpora (pozitivní propagace * - ocenit to, že zde poskytovatelé zdr. služeb jsou, ne je pouze stále kritizovat)	H	Nejasný další osud NNP ve vztahu k právní subjektivitě (souběh 3 právních subjektů - Nemocnice - příspěvková organizace zřizovaná Pardubickým krajem, Komanditní společnost, Moravská Třebová - majitel budovy a člen k.s.)
P	Pravidelná aktualizace webové stránky zdravotnictví	H	Akreditace vzdělávání probíhá ve větších zdravot. centrech, kde mladí lékaři zůstávají
P	* zprávy ředitele Nemocnice NP		Odliv mladých schopných lékařů do nemocnic ve větších městech nebo do zahraničí (vyšší platové ohodnocení, odborný růst)
P	aktuální zprávy ostatních poskytovatelů zdravot.péče - * např.aktuální úpravy ordinačních hodin zdravot.zařízení a lékáren (ne typu reklamy), informace o dosažitelnosti pohotovosti stomatologické, lékařské apod.		
P	* akce typu - očkování, prevent. prohlídek apod.		
P	* zprávy z hygienické stanice, pylové zpravodajství pro alergiky apod.		
P	* přednášková činnost - např.ve spolupráci s ČČK		
P	Zlepšení image nemocnice - i u lékařů a středního zdravotnického personálu		

Příklad SWOT

- Příklad : SWOT analýzy Fakultní nemocnice v Nitre

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• Vyrovnané hospodárenie a čerpanie prostriedkov z EÚ fondov• Odborný zdravotný personál na vysokej profesionálnej úrovni• Organizácia bez zadĺženia• Centralizovaná a komplexná zdravotná starostlivosť, dominantná v kraji• Výborné podmienky pre vzdelávanie a stabilizáciu zdravotného personálu• Výuková báza pre UKF Nitra a SZŠ• Mohutná základňa odbornej ambulantnej starostlivosti, ústavnej zdravotnej starostlivosti a v zložke SVaLZ• Efektívne regulované energetické hospodárstvo v nových pavilónoch	<ul style="list-style-type: none">• Limitujúce zmluvy so zdravotnými poisťovňami• Absencia najmodernejších špecializovaných pracovísk (napr. špecializované centrum robotickej chirurgie – robotické operácie prístrojom IV generácie Da Vinci)• Potreba rekonštrukcie resp. energetickej certifikácie starších budov a pavilónov• Absentujúce merateľné dáta v informačnom systéme• Zastaraný nemocničný informačný systém, ktorý svojou štruktúrou a funkciami reflektuje nemocnicu ako celok v jej väzbách na okolie a vzhľadom na jej vnútornú organizačnú štruktúru



Príležitosti	Ohrozenia
<ul style="list-style-type: none">• Finančné prostriedky z externých zdrojov (EÚ fondy, dotácie...)• Finančné prostriedky z interných zdrojov rozšírením podnikateľských aktivít (napr. využitie existujúcich voľných priestorov na vybudovanie domovu seniorov s nadštandardnou lekárskou starostlivosťou...)• Revízia a optimalizácia nákladov na lieky, zdravotné pomôcky a špeciálny zdravotnícky materiál• Implementácia inovatívnych diagnostických a liečebných technológií• Implementovať v organizácii v zmysle normy STN EN ISO 9001 systém manažérstva kvality• Implementácia DRG a zapojenie sa do e-Healthu• Implementácia nového Nemocničného informačného systému	<ul style="list-style-type: none">• Nedostatok zdravotných sestier a ich odborného vzdelávania• Nedostatok odbornej personálnej základne (lekári, chirurgovia, anestéziológovia...)• Neuznávanie a limitácia výkonov zo strany zdravotných poisťovní• Chýbajúca, nefunkčná alebo zastaraná zdravotnícka technika• Legislatívne zmeny



Co SWOT není

- SWOT matice by však **neměla být jen seznamem položek**.
- Po sestavení tohoto seznamu je třeba, aby stratég/analytik položili dostatečné množství otázek, aby podrobněji vymezili a definoval zjištěné poznatky
- Důležitým krokem je následná **syntéza výsledků** strategické analýzy
- Vhodné je **použití stupnice** (přiřazení bodů k jednotlivým položkám, libovolná stupnice) včetně vážení jednotlivých bodů (jednotlivým položkám přiřadíme váhu)
- Kombinací jednotlivých hrozeb a příležitostí spolu s interními silnými a slabými stránkami vznikají **konkrétní varianty strategií**, které uvádějí jednotliví subjekty do souladu s externím okolím, které ho obklopuje.

Vážení SWOT

A	B	C	D	E
		Váha	Hodnocení	
	Silné stránky	1.0		
	Organizace bez zadlužení	0.3	4	=C3*D3
	Mohutná základna odborné ambulantní péče	0.3	3	0.9
	Efektivní energetické hospodářství	0.2	3	0.6
	Výuková báze pro lékaře a sestry	0.2	4	0.8
				3.5
	Slabé stránky	1.0		
	Limitující smlouvy se zdravotními pojišťovnami	0.3	-3	-0.9
	Absence nejmodernějších specializovaných pracovišť	0.3	-5	-1.5
	Chybějící měřitelné data	0.2	-3	-0.6
	Zastaralý informační systém	0.2	-5	-1.0
				-4.0
	Příležitosti	1.0		
	Prostředky z EU fondů	0.3	5	1.5
	Implementace DRG	0.2	3	0.6
	Implementace nového informačního systému	0.2	2	0.4
	Revize nákladů na léky a zdravotnické prostředky	0.2	4	0.8
	Implementace inovativních diagnostických a léčebných technologií	0.1	2	0.2
				3.5
	Hrozby	1.0		
	Nedostatek sester	0.4	-5	-2.0
	Legislativní změny	0.3	-2	-0.6
	Chybějící, nefunkční a zastaralá technika	0.3	-4	-1.2
				-3.8

- 1. krok: přiřazení váhy (součet musí dávat 1.0)
- 2. krok: přiřazení bodů k jednotlivým položkám na stupnici 1 až 5 (Silné stránky a Příležitosti, vyšší číslo na stupnici znamená vyšší spokojenost) a - 5 až -1 (Slabé stránky a Hrozby, vyšší číslo na stupnici znamená vyšší nespokojenost)
- 3. krok: násobení hodnot vah a hodnocení
- 4. krok: Sečtení vynásobené hodnoty
- 5. krok: Interpretace výsledků



TOWS

- Matice TOWS je analytický nástroj používaný jako **další krok po vytvořené SWOT analýze**.
- Heinz Weihrich obrátil pořadí SWOT analýzy do matice TOWS jako způsob, jak efektivně implementovat strategie analyzovány SWOT.
- Matice TOWS slouží k určení **vhodné podnikové strategie, k podrobnějšímu rozboru a určení směru firemní strategie**
- V analýze TOWS jsou prvky SWOT spárovány tak, aby **odhalily způsoby, jak silné stránky mohou využívat příležitosti a minimalizovat hrozby, zatímco slabé stránky je možné identifikovat, aby se předešlo úskalím a využili příležitosti k jejich kompenzaci**.



TOWS

- Ve své podstatě **kombinuje vliv slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb.**
- Při vzájemném **průniku témat umožňuje formulovat konkrétní návrhy**, kdy silné stránky jsou využity na potlačení hrozeb a využití příležitostí.
- **Slabé stránky v kombinaci s hrozbami avizují nutnost zajištění pasivních či defenzivních strategií.**
- U kombinace **W + O jde o posílení slabých stránek tak, abychom mohli využít příležitosti**, či naopak příležitost nám pomáhá řešit slabou stránku

TOWS strategie

Matice TOWS znázorňuje **jednotlivé varianty strategií**:

- SO – strategie Maxi – Maxi
- ST – strategie Maxi – Mini
- WO - strategie Mini – Maxi
- WT - strategie Mini – Mini

	S	W
O	S - O Maxi - Maxi <ul style="list-style-type: none">• Stavět rozvoj na silných stránkách• Maximalizace využití příležitostí	W - O Mini - Maxi <ul style="list-style-type: none">• Překonat slabé stránky, eliminovat jejich dopad• Využít příležitostí ke zlepšení situace
	S	W
T	S - T Maxi - Mini <ul style="list-style-type: none">• Silné stránky využít k zajištění• Předcházet dopadům rizikových faktorů a ohrožení	W - T Mini - Mini <ul style="list-style-type: none">• Předcházet hrozbám• Minimalizovat slabé stránky



TOWS strategie

Strategie SO (Maxi-Maxi)

- je nejatraktivnější strategická alternativa.
- Může ji využít subjekt, jehož pozice je ideální s převažujícími silnými stránkami nad slabými.
- Takový podnik je schopen **využívat své silné stránka na realizaci příležitostí, které nabízí externí prostředí**. Musí však při tom sledovat své slabé stránky a vyhýbat se rizikům.
- Subjektu je **doporučen ofenzivní přístup** tak, aby maximálně využila svých silných stránek k příležitostem, které se na trhu naskýtají.



TOWS strategie

Strategie ST (Maxi-Mini)

- je variantou, která je vhodná pro **silný subjekt** nacházející se v **prostředí, které je svou povahou nepříznivé** a nese sebou množství hrozeb.
- spočívá ve využití silných stránek a vyhýbání se, resp. omezování vlivu rizik vnějšího prostředí.
- **vhodně zvolená strategie a připravenost podniku na působení rizik mohou být podobně agresivní jako v případě strategie SO.**



TOWS strategie

Strategie **WO (Mini-Maxi)**

- je vhodná pro podnik, ve kterém **převládají slabé stránky**
- na jejich eliminaci by měla být využita alternativní příležitost
- **využívání příležitostí často brání právě stávající slabé stránky**
- takový podnik by měl volit opatrný postup a usilovat o odstranění svých nedostatků



TOWS strategie

Strategie WT (Mini-Mini)

- je **defenzivní strategie**, založená na redukování resp. **eliminaci slabých stránek a vyhýbání se rizikům**.
- **Nejistá a obvykle riziková pozice podniku vede** často k využití defenzivních strategií a / nebo k **likvidaci**
- Subjekt by se měl pokusit etablovat v prostředí, kde jeho slabosti nebudou tak výrazné.



Výhody

- **univerzální, rozšířená** a všeobecně známá (také oblíbená)
- umožňuje jednoduše, stručně a přehledně popsat situaci, ve které se firma nachází (proto je mnohdy využívána při přípravě či změně strategie společnosti)
- je **výborným „koučovacím“ nástrojem, protože manažéři donutí dlouze a důkladně přemýšlet** o tom nejelementárnějším, co ovlivňuje jejich business
- může ji uskutečnit i externista
- nízké náklady na její přípravu
- se zaměřuje na nejdůležitější faktory, které ovlivňují vaše podnikání



Nevýhody

- u některých velkých strategičtějších rozhodnutích je **třeba ji doplnit o jiné, více do hloubky sahající nástroje**
- pokrývá pouze oblasti, které lze jednoznačně považovat za S,W,O nebo T. (některé oblasti nejsou jednoznačně zařaditelné)
- náchylnost k nejednoznačnosti - **SWOT generuje dlouhý seznam silných, slabých stránek, hrozeb a příležitostí** relevantních pro analyzovaný objekt. Celý rámec však neposkytuje žádný mechanismus pro zařazení položek do seznamu nebo určení, které identifikované **faktory mají větší váhu**
- kategorizace **bývá někdy příliš subjektivní** (je vhodné kolektivně ji sestavit)



Slovník pojmů

- SWOT
- Silné stránky
- Slabé stránky
- Příležitosti
- Hrozby
- TOWS



Shrnutí

- SWOT je jedním z nejvýznamnějších strategických nástrojů managementu. SWOT analýza představuje souhrn předchozích analýz. Skládá se ze 4 částí:
 - **S** = Strengths (Silné stránky),
 - **W** = Weaknesses (Slabé stránky),
 - **O** = Opportunities (Příležitosti),
 - **T** = Threats (Hrozby)
- S,W představuje vnitřní prostředí a O,T představuje vnější prostředí.
- Dalším krokem SWOT analýzy je TOWS matice, která slouží k určení vhodné podnikové strategie:
 - Strategie SO = Maxi-Maxi
 - Strategie ST = Maxi-Mini
 - Strategie WO = Mini-Maxi
 - Strategie WT = Mini-Mini



Zdroje

- GÜREL, Emet; TAT, Merba. SWOT analysis: a theoretical review. Journal of International Social Research, 2017, 10.51.
- Moravská Třebová
<http://www.moravskatrebova.cz/filemanager/files/file.php?file=199060>
- ERIC, Berkowitz N. Essential of Health Care Marketing. 2004.STU, SWOT analýza, 2013 968904-8-4
- BUCHBINDER, Sharon Bell, ed. a SHANKS, Nancy H., ed. Introduction to health care management. 2nd ed. Burlington: Jones & Bartlett Learning, ©2012, 494 s. ISBN 978-0-7637-9086-8
- Kraj Vysočina [online]. Copyright © [cit. 02.10.2020]. Dostupné z: <https://extranet.kr-vysocina.cz/download/ORR/PRK/swot.pdf>
- <https://www.svetbyznysu.cz/vytvoreni-swot-analyzy/>

Děkuji za pozornost