



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



Zdravá města, obce, regiony  
České republiky

# TECHNIKY EFEKTIVNÍHO ŘÍZENÍ MĚST A OBCÍ

ČÁST

# SWOT ANALÝZA

METODIKA

Pro Národní síť Zdravých měst zpracoval:  
**doc. Ing. Milan Jan Půček, MBA, Ph.D.**

PRAHA 2020

Název: **Techniky efektivního řízení měst a obcí: část SWOT analýza (metodika)**

Autor: doc. Ing. Milan Jan Půček, MBA, PhD.

Počet stran: 24

**Metodika zahrnuje tento text, prezentaci a audiovizuální pomůcku (video návod).**

Materiál vznikl v rámci projektu CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_025/0015618, který byl podpořen finančními prostředky Evropského sociálního fondu, které byly na realizaci projektu poskytnuty z Operačního programu Zaměstnanost.

Tato publikace neprošla redakční jazykovou úpravou.

Vydala v elektronické podobě Národní síť Zdravých měst ČR

Praha 2020

© Milan Jan Půček 2020



# Obsah

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>O ČEM JE TATO METODIKA? PROČ SE JÍ MÁM ZABÝVAT?</b>                           | <b>4</b>  |
| <b>2</b> | <b>Proč jsou analýzy důležité? Úvod k řízení obcí a měst</b>                     | <b>6</b>  |
|          | 2.1 <i>Analýzy jako podklad pro přijímání „správných“ rozhodnutí</i>             | 6         |
|          | 2.2 <i>Pojem management (řízení)</i>   | 8         |
| <b>3</b> | <b>SWOT ANALÝZA – POSTUP (JAK NA TO?)</b>  | <b>11</b> |
|          | 3.1 <i>Struktura analýzy</i>   | 11        |
|          | 3.2 <i>Postup (proces) sestavení</i>   | 14        |
| <b>4</b> | <b>SWOT ANALÝZA – PŘÍKLADY</b>   | <b>17</b> |
|          | 4.1 <i>Příklady ke klasické „územní“ SWOT analýze</i>                            | 17        |
|          | 4.2 <i>Příklady k druhé variantě SWOT analýzy (používá se k řešení problémů)</i> | 18        |
|          | 4.3 <i>Další příklady, jak se dá využít či zpracovat SWOT analýza</i>            | 20        |
| <b>5</b> | <b>ZÁVĚR</b>   | <b>23</b> |
|          | <b>PŘÍLOHY</b>   | <b>23</b> |
|          | <i>Příloha č. 1</i>  | 23        |
|          | <i>Příloha č. 2</i>  | 23        |
|          | <b>POUŽITÁ LITERATURA</b>  | <b>23</b> |



## 1 O ČEM JE TATO METODIKA? PROČ SE JÍ MÁM ZABÝVAT?

SWOT analýza je jednou z nejužitečnějších a současně nejuniversálnějších analýz pro řízení obcí, měst, krajů a jejich organizací. Jde o to, že před každým rozhodnutím, které starosta (či jiný zastupitel, vedoucí zaměstnanec úřadu, úředník či zaměstnanec příspěvkové organizace) učiní, by měl zvážit všechny možné varianty, aby pokud možno přijal správné (respektive to nejsprávnější, nejlepší) rozhodnutí. **SWOT analýza slouží k vymezení:**

- ✓ **silných** stránek (**S**trong point),
- ✓ **slabých** stránek (**W**weak point),
- ✓ **příležitostí** (**O**pportunities) a
- ✓ **hrozeb** (**T**hreats), hrozby se též označují jako rizika.

Jde o analyzování 4 oblastí, respektive ze 4 „úhlů pohledu“.

**SWOT je jedna z nejpoužívanějších analýz**, má universální použití pro analýzu

- ✓ **území** (klasická SWOT)
- ✓ **projektu**, tématu, problému, jevu, stavu, úkolu, instituce, dodavatele, oddělení, osoby, ....

**Tato analýza se používá:**

- ✓ v rámci strategického řízení (každý dobrý strategický plán obsahuje v rámci analytické části SWOT analýzu),
- ✓ při řízení projektů (jak stavebních, tak dotačních či jiných, které obec či kraj realizuje – a to k výběru správné varianty postupu nebo jako podklad pro návrh opatření),
- ✓ jako podklad pro rozhodování pro výběr mezi více variantami, například:
  - porovnání možných variant postupu v konkrétní činnosti, aktivitě atd.
  - porovnání výhod a nevýhod variant plánů, postupů, organizačních struktur atd.
  - porovnání variant rozpočtu, variant způsobu financování, nabídek pojištění a dalších činností v oblasti rozpočtování a financování obce či kraje,
  - srovnání více variant znění smluvních podmínek, zadávacích podmínek při veřejné zakázce a dalších obdobných otázek,
  - variantní řešení investice, komparace variant nákupu vybavení či software a dalších technických otázek,

- varianty podmínek poskytování veřejných služeb ze strany obce či kraje,
  - výběr mezi více uchazeči o práci a podobně.
- ✓ jako podklad pro návrh opatření – např. analyzujeme daný problém, projekt, téma či činnost, kterou město provádí a na základě SWOT navrhujeme opatření k silným stránkám, zlepšení slabých, využití příležitostí nebo minimalizaci rizik.

Analýza popisuje či hodnotí dané území či jev či projekt v daném okamžiku. Vždy je třeba uvádět, kdy a kým byla analýza zpracována.

Tato metodika je součástí „Technik efektivního řízení měst“. Zahrnuje tento text, prezentaci a pro ty, kteří neradi čtou též video návod, jak se naučit analýzu používat. Pokud nepotřebujete úvod k řízení obcí (krajů či jejich organizací), můžete přeskočit kapitulu 2 a rovnou se věnovat kapitole 3, kde je vše důležité pro používání analýzy uvedeno.

## 2 Proč jsou analýzy důležité? Úvod k řízení obcí a měst

Tato kapitola vysvětluje širší souvislosti pro používání analýz. Zajímá-li vás přímo analýza cílových skupin, lze kapitolu 2 přeskočit.

### 2.1 Analýzy jako podklad pro přijímání „správných“ rozhodnutí

Chci-li jakoukoli činnost či organizaci úspěšně řídit (ať je to malá obec, velké město, kraj, oddělení či odbor na úřadu, škola), musím si nejprve ujasnit:

- 1) **Proč to dělám?** Respektive, co chci dosáhnout<sup>1</sup>? Přesněji **jaké jsou cíle**, které chci v rámci prováděné činnosti dosáhnout a proč zrovna tyto cíle<sup>2</sup>.
- 2) **O jaký hodnotový systém (morálku, etiku) se budu opírat?** Tedy o jaký hodnotový rámec (morálku) se budu opírat při rozhodování, při provádění činností a při snaze o dosažení cílů (například obecná morálka opírající se o dodržování zákonů, křesťanské desatero, mravní zásady skautů, orlů či jiného spolku a podobně) – mimo jiné například, zda budu podvádět, krást, lhát, závidět, pomlouvat a podobně (takto se chová řada lidí, aniž by si přiznali, že jejich hodnotový rámec je na tomto založen), či zda budu jednat v souladu se svým svědomím (tedy chovat se morálně a čestně). Je na nás, jaký bude náš hodnotový systém<sup>3</sup>, nicméně by hodnotový systém měl zahrnovat nejméně:
  - ✓ Při rozhodování, dosahování cílů, plnění úkolů či nakládání se zdroji (např. penězi, majetkem) neplatí: „Účel světí prostředky!“. Naše rozhodování, dosahování cílů atd. by mělo být vždy zákonné a morální.
  - ✓ Naopak platí: „Co zaseješ, to sklídíš!“. Při dosahování cílů „zaséváme“ pomocí svých rozhodnutí a z nich plynoucích činů. Neseme odpovědnost za danou činnost<sup>4</sup>, její výsledek i důsledky. A to včetně úhrady škody nebo trestní odpovědnosti.
  - ✓ Při dosahování cílů bychom neměli škodit jiným lidem, společnosti či přírodě<sup>5</sup> (je třeba usilovat o harmonii; normální stav je příznivý).
- 3) **Jak se budu rozhodovat?** Rozhodování je neoddělitelně spojeno s řízením. Pokud chci cokoliv řídit (v našem případě např. konkrétní činnost v obci), musím být schopen a

<sup>1</sup> K tomu si musíme ujasnit, co jsme již dosáhli, co již máme a důkladně to využít.

<sup>2</sup> Cíle můžeme chápat jako očekávané stavy, které chceme dosáhnout.

<sup>3</sup> Dle názoru autora (a ve shodě například s klíčovými představiteli světového managementu jako je Covey nebo Drucker) trvalého štěstí v životě je možné dosáhnout jen tehdy, pokud na prvním místě našeho hodnotového systému stojí náš vnitřní vztah k Bohu a dodržování křesťanského desatera.

<sup>4</sup> Při řízení neplatí jen skutky, ale též slova a s nimi spojené myšlenky.

<sup>5</sup> Ve vztahu k přírodě je na zvážení každého, zda pod tím vidíme například boj proti klimatickým změnám nebo šetrnost k přírodě dle „zdravého selského rozumu“. Klíčové je, že s tím musíme začít sami u sebe.

ochoten se rozhodovat včetně toho, že budu za své rozhodování nést plnou odpovědnost (tedy i odpovědnost za všechny důsledky svých rozhodnutí<sup>6</sup>). Docela hodně lidí chce řídit (respektive být v čele, mít pozici – například starosty), ale nechtějí rozhodovat, respektive nechtějí nést odpovědnost za svá rozhodnutí (včetně důsledků). Chtějí být „šéfem“ (starostou, místostarostou, ředitelem, vedoucím odboru na úřadu atd.), aby získali prestižní postavení, aby získali úctu či uznání druhých, aby měli vyšší plat a podobně, ale nechtějí nést odpovědnost. To je samozřejmě z hlediska zásad managementu špatně: Pokud máme pravomoc rozhodnout, tak za rozhodnutí (včetně jeho důsledků) neseme odpovědnost, a to i když při rozhodování zvolíme „nulovou variantu“, tedy neuděláme nic.

**Jak ale poznat správné rozhodnutí? Lze říci, že správné rozhodnutí má následující znaky:**

- 1) **opírá se o hodnotový (morální) rámec rozhodovatele** – znamená to, že rozhodnutí je správné z morálního hlediska, nebudeme se za něj v budoucnu stydět; pokud se při hodnocení tohoto kritéria nemůžeme spolehnout na svůj cit (= vnitřní hlas, intuici, svědomí), můžeme provést tak zvaný „novinový test“<sup>7</sup> a současně
- 2) **je v souladu s právními předpisy** (ty mají přednost před vnitřními předpisy), interními postupy (např. směrnicemi) a současně
- 3) **vede účinně k dosažení cílů** nebo ke splnění úkolu (správné rozhodnutí nás k cíli přibližuje, chybné vzdaluje; problémem je, že toto lze obvykle posoudit až s odstupem času).

**Správné rozhodnutí tak znamená, že jsme vybrali tu nejlepší variantu<sup>8</sup>. Jak ji ale poznat?**

<sup>6</sup> Každé jednotlivé rozhodnutí člověka určuje jeho cesty (jeho životní situaci). Jen rozhodnutí je svobodné. Jeho následky však ne. Ať chceme či nechceme, člověk stojí uprostřed následků svých předchozích rozhodnutí.

<sup>7</sup> <https://www.fondik.cz/zajimavosti-ze-sveta-financi/miliardar-warren-buffett-pouziva-pri-delani-tezkych-rozhodnuti-takzvanym-novinovym-testem>: „*Jak to ale udělat, aby se správně a morálně rozhodovali i lidé z Buffettova okolí, jeho manažeři a podřízení? Slavný investor pro tuto příležitost používá chytrou strategii. "Říkám svým manažerům, aby posuzovali každou akci, kterou udělají - a to nejen podle právních standardů, ale také podle takzvaného novinového testu." ... "Chci, aby si představili, co by se stalo, kdyby se jejich dnešní rozhodnutí zítra objevilo na titulní stránce místních novin. Ten článek by napsal chytrý - ale nepřiliš kamarádský - reportér a mohli by si jej přečíst úplně všichni. Rodina, kamarádi i sousedé." ... "Funguje to docela jednoduše. Pokud rozhodnutí projde tímto testem, je eticky správné. Pokud ale manažera představa takového novinového článku vyděsí nebo znejistí, zcela určitě se nejedná o správné rozhodnutí," dodává Buffett. Buffett se tuto taktiku novinového testu naučil od svého otce a používá ji od svého mládí. A dodává, že to byla jedna z klíčových věcí, která mu pomohla v životě i v řízení jeho firmy Berkshire Hathaway.*“

<sup>8</sup> **Základním předpokladem rozhodování** je možnost výběru, tj. přijetí či odmítnutí určité varianty (= možnosti, řešení, cesty, cíle apod.), tzn. rozhodování je pojímáno jako volba mezi více variantami (alternativami) ze strany vedoucích pracovníků (či jiných rozhodovatelů – např. rady města). Přičemž platí, že jednou z variant může být i „nulová“ varianta – tedy neudělat nic (včetně toho, že například jen s něčím souhlasíte, aniž byste to zkoumali, prověřili). Za rozhodnutí i jeho následky neseme plnou odpovědnost (včetně případně úhrady škody nebo trestní odpovědnosti). **Svobodná vůle** tkví v rozhodování. Následkům rozhodnutí je však každý podroben. Z toho lze odvodit, že: svoboda = svobodná vůle = možnost rozhodovat v rámci daných pravidel. Pokud nás pravidla neomezuji (chápeme je jako správné či spravedlivé), pak lze mluvit o svobodě (svoboda též souvisí s pokorou).

Máme 3 možnosti:

- 1) Provedli jsme **analýzu**, která nám pomohla všechny dostupné varianty identifikovat a vyhodnotit (tedy, do jaké míry jsou vhodné). Analýza nám pomáhá přesně rozpoznat slabá i silná místa každé varianty. Možných analýz je celá řada, k těm nejpoužívanějším patří SWOT, analýza cílových skupin, analýza rizik.
- 2) Provedli jsme **intuitivní analýzu** (toto doporučuje Drucker) nebo jsme „objevili svůj vnitřní hlas“ (viz doporučení Coveye, který k tomu vydal stejnojmennou knihu)<sup>9</sup>. Často bývá intuitivní analýza velmi podobná využíváním vlastních zkušeností.
- 3) **Kombinujeme oba přístupy.**

V pravém sloupci pak 3 možnosti, jak vybrat správné rozhodnutí (variantu).

Tab. 1 Znak správného rozhodnutí a způsob výběru správné varianty

| Znak správného rozhodnutí  | Jak vybrat správnou variantu – 3 možnosti:   |
|--|--|
| <p>(1) opírá se o hodnotový rámec rozhodovatele (tedy je správné z morálního hlediska, nebudeme se za něj v budoucnu stydět; pokud se nemůžeme spolehnout na svůj cit či intuici, můžeme provést tak zvaný „novinový test“) a současně</p> <p>(2) je v souladu s právními předpisy (ty mají přednost před vnitřními předpisy), interními postupy (např. směrnice) a současně</p> <p>(3) vede účinně k dosažení cílů nebo ke splnění zadaného úkolu (správné rozhodnutí nás k cíli přibližuje, chybné vzdaluje; problémem je, že toto jde obvykle posoudit až s odstupem času).</p> | <p>A. Provedli jsme poctivou analýzu, která nám pomohla všechny dostupné varianty identifikovat a vyhodnotit (tedy, do jaké míry varianty jsou vhodné).</p> <p>B. Provedli jsme intuitivní analýzu (toto doporučuje například Drucker) nebo jsme „objevili svůj vnitřní hlas“ (viz doporučení Coveye, který k tomu vydal stejnojmennou knihu). I pokud máme skvělou intuici, tak potřebujeme analýzu k tomu, aby nám pomohla varianty identifikovat.</p> <p>C. Kombinujeme oba přístupy.</p> |

Zdroj: Půček - studijní materiály předměty Management ve veřejné správě (Ambis)

Je třeba brát v úvahu, že **za každé rozhodnutí neseme plnou odpovědnost**, a to včetně odpovědnosti náhrady škody nebo trestně právní odpovědnosti.

## 2.2 Pojem management (řízení)

Pokud mám cíle a hodnoty vyjasněné, vím, že budu přijímat rozhodnutí (a jsem na to připraven) je třeba si jednotlivé činnosti, kroky a aktivity dobře

<sup>9</sup> **Intuitivní analýza** = odvažovat (zkoumat, analyzovat) situaci, problém, informace atd. pomocí vnitřního hlasu, přičemž při intuitivní analýze platí - správně: pokorné hledání; špatně: samolibé a ješitné bádání.



- 1) **naplánovat** (kromě cílů a jejich ukazatelů také termíny, odpovědnosti, rozpočet apod.),
- 2) pak **zorganizovat** vše tak, abych to mohl provést a skutečně tuto činnost udělat.
- 3) Během provádění je nezbytné **vést a motivovat** sebe (a týká-li se tato činnost i dalších lidí, tak i je) k tomu, abych vše úspěšně zvládl, tedy dosáhl naplánovaných cílů v souladu se svým hodnotovým systémem (morálkou, hodnotami).
- 4) V průběhu provádění musím prováděné činnosti **kontrolovat** a získávat **zpětnou vazbu**, zda je vše prováděno tak, aby cílů bylo dosaženo, a po ukončení činnosti je třeba zkontrolovat (ověřit), zda se to skutečně provedlo podle plánu.

S managementem v této podobě se tedy každý člověk setkává denně, jen si to často neuvědomuje. Management je v první řadě řízení sebe sama a svého života. V tom by se každý měl zdokonalovat a stát se v řízení vlastního života mistrem.

V literatuře dohledáme celou řadu definic pojmu management. Lze použít tuto definici:

**Management (řízení) je proces systematického plánování, organizování, vedení a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace, přičemž se cíle musí vytvářet a dosahovat v souladu s vnitřními hodnotami (morálkou).**

Následující tabulka podává k definici komentář či vysvětlení.

*Tab. 2 Komentář k definici managementu*

| Slovo definice                                 | Komentář, vysvětlení  |
|--|---|
| management                                     | = řízení  |
| proces   | = soubor souvisejících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy (např. firma má na vstupu zdroje, které má k dispozici; na výstupu hotové výrobky nebo služby) |
| systematického                                 | = opak nahodilého; mimo jiné jde o: analýzu – rozhodování – implementaci  |
| plánování, organizování, vedení a kontrolování | = manažerské funkce (= funkce řízení)   |
| cíle   | = očekávané stavy, které chceme dosáhnout; u cílů je klíčové, aby se jejich tvorba opírala o morální hodnotový systém   |
| organizace                                     | = organizace v ziskovém (např. firma) či neziskovém sektoru (např. spolek), ve veřejné správě (obec, ministerstvo, ...), ale také domácnost, rodina, jednotlivec  |
| vnitřní hodnoty                                | = morální hodnoty (etika, charakternost, integrita osobnosti a podobně)   |

*Zdroj: Půček - studijní materiály předměty Management ve veřejné správě (Ambis)*

Na následujícím obrázku je definice managementu ve vazbě na správná rozhodnutí a jednoduché vymezení toho, co by minimálně měly vnitřní hodnoty respektovat. Provádění (přijímání) správných rozhodnutí je klíčová dovednost každého lídra.

Obr. 1 Definice managementu ve vazbě na správná rozhodnutí

**Management (= řízení)** je proces systematického

plánování,  
organizování,  
vedení a  
kontrolování,

**Manažerské  
funkce**  
(= funkce řízení)

**Klíčová dovednost:** V rámci manažerských funkcí usilujeme o přijímání „správných“ rozhodnutí, přičemž správné rozhodnutí je to, které (1) směřuje účinně k dosažení cílů (či plnění úkolů) a současně (2) je v souladu se zákony, vnitřními předpisy, pokyny nadřízených a současně (3) je správné z morálního hlediska.

který směřuje k dosažení **cílů** organizace (např. firmy, rodiny, studia, života ...),

přičemž se cíle musí vytvářet a dosahovat **v souladu s vnitřními hodnotami (morálkou).**

**Definice pojmu „cíl“:**  
Cíle jsou očekávané stavy,  
které chceme dosáhnout

- ✓ Je třeba dbát na to, že při dosahování cílů, plnění úkolů či nakládání se zdroji **neplatí: „Účel svěť prostředky!“**. Dosahování cílů by mělo být zákonné a morální.
- ✓ Naopak **platí: „Co zaseješ, to sklidiš!“**. Při dosahování cílů „zaséváme“ pomocí svých rozhodnutí a z nich plynoucích činů. **Neseme odpovědnost** za rozhodnutí, za činnosti, výsledky či důsledky z rozhodnutí plynoucí. A to včetně úhrady škody nebo trestní odpovědnosti. I „neudělat nic“ je rozhodnutí.
- ✓ Při dosahování cílů bychom **neměli škodit jiným lidem, společnosti či přírodě.**

Zdroj: Půček - studijní materiály předměty Management ve veřejné správě (Ambis)

### Omezení / doporučení z praxe ve vazbě na definici managementu:

- ✓ Řízení je potřeba vždy přizpůsobovat místním podmínkám, vytvořit si svůj vlastní styl a vycházet ze svých silných stránek (pomůže například osobní SWOT – ke SWOT je samostatná metodika).
- ✓ Pokud se naučíme „správně“ rozhodovat, naše cíle budou mnohem blíže. Je to klíčová dovednost. Správná rozhodnutí nás k cíli přibližují, chybná vzdalují.
- ✓ Každý neřídí velké město či instituci, ale každý je odpovědný za řízení sebe sama, svého času a svého života. Přičemž cílem života je dosáhnout štěstí, radost, lásku, rozvíjet krásu<sup>10</sup>, moudrost, vnitřní naplnění a podobně, případně též bohatství. Pokud k tomu nesměřujeme, děláme něco špatně. Platí „co zaseješ, to sklidiš!“.
- ✓ Řízení má vést k dosažení cílů (či splnění úkolů), pokud jsou cíle špatné (či špatně nastavené), usilujeme o dosažení špatných cílů. Věnujte nastavení cílů značnou pozornost.

<sup>10</sup> Smysl pro krásu je pro lídra důležitý - pomáhá nám poznat, že něco nesouhlasí. Když se smysl pro krásu nemůže radostně zachvívat, pak není harmonie. Smysl pro krásu tak pomáhá lídrovi zlepšovat (zuschleťovat) vše, s čím přijde do styku.

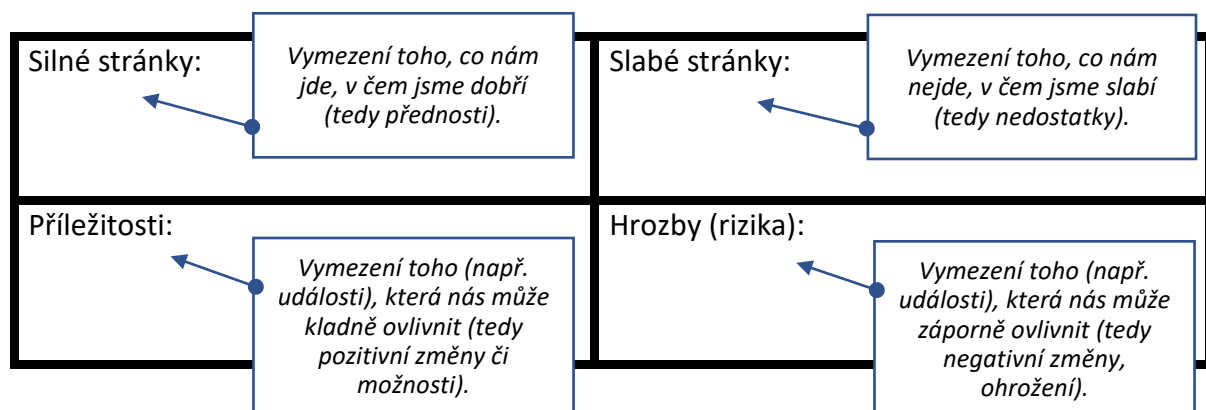
### 3 SWOT ANALÝZA – POSTUP (JAK NA TO?)

#### 3.1 Struktura analýzy

Jak ukazuje následující obrázek, analýza slouží k vymezení

- ✓ silných stránek (Strong point): vymezení toho, co nám jde, v čem jsme dobří – tedy předností,
- ✓ slabých stránek (Wweak point): vymezení toho, co nám nejde, v čem jsme slabí - tedy naše nedostatky,
- ✓ příležitostí (Opportunities): vymezení toho (např. události), co nás může kladně ovlivnit - tedy pozitivní změny či možnosti a
- ✓ hrozeb (Threats) – zejména u SWOT projektu či instituce se označují jako rizika: vymezení toho (např. události), co nás může záporně ovlivnit (neboli negativní změny, ohrožení).

Obr. 2 Vymezení 4 oblastí SWOT analýzy



Zdroj: autor

V managementu platí, že bychom vždy měli stavět na silných stránkách (maximálně je využít) a starat se o to, aby je nic neohrozilo, respektive využívat příležitosti pro jejich udržení či posílení. Je tedy velkou chybou, pokud na silných stránkách nestavíme a věnujeme se přednostně jen slabým stránkám. Odstranit slabou stránku může trvat roky či desetiletí (například pokud je slabou stránkou obce to, že nemá obchvat, jeho vybudování ze strany státu může trvat desetiletí). Přesto je třeba usilovat o to, aby postupně byly neutralizovány (odstraněny či snižovány), je třeba snižovat rizika, které slabé stránky posilují nebo působí negativně na jejich odstranění. Je třeba hlídat příležitosti, které nám mohou slabé stránky pomoci řešit. To, že identifikujeme určitou příležitost, ještě nemusí znamenat, že tato

příležitost musí být využita. Znalost příležitostí nám však dává prostor pro rozhodnutí, zda, jak a proč budou příležitosti využity. Obdobně to platí též pro rizika – řízení rizik začíná jejich identifikací, k tomu nám může SWOT analýza pomoci. K analýze rizik je zpracována samostatná metodika a video návod.

K provedení SWOT analýzy se používá tabulka (viz následující 2 varianty):

### Varianta analýzy 1 - klasická „územní“ SWOT analýza

K analýze se používá jednoduchá tabulka. Před tím, než na SWOT začneme pracovat, musí být provedeny ostatní analýzy (datová, kvalitativní, analýza rizik, finanční atd.). To, co z předchozích analýz vyjde, je pak přeneseno do silných a slabých stránek, příležitostí a rizik. Následující tabulka uvádí klasickou SWOT analýzu území. Zde se posuzují:

- ✓ vnitřní vlivy (okolnosti, podmínky), jde o silné a slabé stránky,
- ✓ vnější vlivy (okolnosti, podmínky), jde o příležitosti a hrozby.

Současně ke kladům patří silné stránky a příležitosti. K záporům slabé stránky a hrozby.

**Tab. 3** Klasická (územní) SWOT analýza

|               | Klady          | Zápory           |
|---------------|----------------|------------------|
| Vnitřní vlivy | Silné stránky: | Slabé stránky:   |
| Vnější vlivy  | Příležitosti:  | Hrozby (rizika): |

Zdroj: Půček, Koppitz 2012

### Jak rozlišit vnitřní / vnější vliv?

U území lze jednoduše určit, že vnitřní vlivy působí zevnitř území, vnější vlivy z vně území. Musíme však přesně vymezovat, co vždy máme na mysli. Tedy, že dokážeme rozlišit, co je vnitřní vliv (jde o silné či slabé stránky – tyto vlivy vznikají uvnitř analyzovaného území) a co je vnější vliv (jde o příležitosti a rizika – tyto vlivy působí z vně analyzovaného území). Často i odborníci se přou, co je vnější a co vnitřní vliv. V řadě SWOT analýz, které lze dohledat například ve strategických dokumentech obcí, autoři vnější a vnitřní vlivy nerozlišovali. Aby to bylo srozumitelnější, například „povodně“ jsou obvykle považovány za hrozbu (riziko) – pokud

jde o povodeň, která vznikla mimo území obce. Nicméně „nepřipravenost obce a dalších vlastníků nemovitostí na povodně“ pak je slabou stránkou. Záleží tedy na formulaci. Jako další příklad je „tranzitní doprava“. Pokud je uvedeno do slabých stránek „tranzitní doprava“, mnohem přesnější by bylo uvést „přetížení centra obce tranzitní dopravou“ – pak je jasné, že je to slabá stránka. Protože „tranzitní doprava“ je často považována za hrozbu (riziko), přesněji jde o „nárůst tranzitní dopravy“ – tranzitní doprava působí z vnějšího prostředí, je tedy vnější vliv. Obdobně třeba „vandalismus“. Z toho není jasné, zda jde o slabou stránku či o hrozbu (riziko). Slabou stránkou by bylo „časté poškozování nemovitostí a majetku vandalismem“ nebo „vysoký počet občanů obce – vandalů“. Vandalismus však může často být i vnějším vlivem, v takovém případě jej konají turisté (včetně fanoušků sportovních utkání, koncertů atd.), respektive ti, kdo do obce dojíždějí. Pak by to v rizicích znělo „vandalismus turistů či dojíždějících“.

U druhé varianty SWOT analýzy (následuje dále) – SWOT projektu, tématu a podobně je situace jednodušší. Rozpoznat u projektu atd., co je současnost (silné stránky, slabé stránky) a co budoucnost (příležitosti, rizika) je snazší. Nicméně i klasickou SWOT analýzu můžeme použít pro hodnocení projektu, tématu či instituce. Pak si ale musíme vymezit, jak vnitřní a vnější vlivy chápeme. Též se budeme muset vypořádat s tím, že riziko (nebo příležitost) pak chápeme jako vnější vliv. Při řízení rizik a příležitostí je však riziko chápáno jinak – a to jako budoucí událost, která negativně ovlivňuje dosahování cílů nebo má negativní dopad do rozpočtu. Přičemž nezáleží na tom, zda působí z vnějšku nebo zevnitř. Dostaneme se tak do konfliktu s chápáním rizik a příležitostí dle klasické SWOT.

### **Varianta analýzy 2 - SWOT analýza projektu, tématu, problému, jevu, stavu, úkolu, instituce, dodavatele, oddělení, osoby a podobně**

V této variantě se silné a slabé stránky vztahují k současné situaci. Příležitosti a rizika se vztahují k budoucímu stavu – tedy například, jaké příležitosti a rizika realizace projektu přinese. To je zachyceno v následující tabulce.

Tab. 4 SWOT analýza projektu nebo tématu

|            | Klady          | Zápory           |
|------------|----------------|------------------|
| Současnost | Silné stránky: | Slabé stránky:   |
| Budoucnost | Příležitosti:  | Rizika (hrozby): |

Zdroj: Ochrana, Půček, Špaček 2015

Rozpoznat současnost (silné a slabé stránky) a budoucnost (příležitosti a rizika) je pro většinu tvůrců SWOT analýzy snadnější, než správně identifikovat co je vnitřní a vnější vliv (klasická SWOT). Navíc dle teorie řízení rizik jsou rizika a příležitosti považovány za budoucí jevy – tedy něco, co nastane v budoucnosti, ale v současnosti není jisté, že to nastane.

### 3.2 Postup (proces) sestavení

SWOT analýzu můžeme dělat pro území, téma, projekt atd., které dostatečně známe. Analýza popisuje či hodnotí dané území či jev či projekt v daném okamžiku, kdy je sestavována. Vždy je třeba uvádět, kdy a kým byla analýza zpracována. Obvykle před SWOT předchází získání informací (např. rešerše dostupných zdrojů, datové analýzy, ...) a ověření jejich pravdivosti; z chybných dat může vzniknout chybná SWOT.

SWOT může dělat jednotlivec, lze ji též dělat SWOT ve skupině (využíváme například brainstorming). Pokud máme k dispozici potřebná data a znalosti, je sestavení SWOT analýzy relativně jednoduché. Pro vytvoření SWOT analýzy potřebujeme mít k dispozici:

- všechny relevantní informace (mělo by jít o pravdivá fakta, ne o „fámy“ - tedy neověřené, zkreslené informace),
- znát dobře místní podmínky či okolnosti a
- potřebujeme znát navazující souvislosti (vazby, kontext situace).

Pokud máte chybné vstupní informace, neznáte místní podmínky a vazby, můžete sestavit z metodického (procesního) hlediska SWOT analýzu správně, ale obsahově bude chybná a může vést k chybným závěrům.

Analýzu můžeme provádět jako „rychlou“ analýzu nebo jako „komplexní“ analýzu. **Rychlá analýza** slouží pro potřebu rozhodovatele (rozhodovatel je dle dané situace starosta, úředník

nebo třeba též zastupitel, který analýzu používá pro své rozhodnutí například na zastupitelstvu – má-li hlasovat pro či proti). Samozřejmě zde platí, že každá analýza je tak kvalitní, jak jsou kvalitní vstupní data a schopnost tvůrce analýzy data správně vyhodnotit. Nicméně i SWOT analýza provedené jednotlivcem má svoji značnou hodnotu – právě pro jeho rozhodování. Navíc s každou vytvořenou SWOT analýzou zkušenosti (a tím i jeho kompetentnost) rostou. Na druhé straně však není možné tuto rychlou analýzu přeceňovat.

**Komplexní analýza** je náročnější z hlediska přípravy i provedení a slouží pro důležitá rozhodnutí, je kladen velký důraz na ověření informací, znalosti místních podmínek a správné vyhodnocení relevantní souvislosti (kontextu). Zabere více času, ale je určitě přesnější. Pokud to okolnosti či možnosti dovolují, určitě je vhodné dávat komplexnější analýze přednost.

Porovnání rychlé a komplexní analýzy uvádí následující tabulka včetně kladů a záporů. Je patrně jasné, že hranice mezi rychlou a komplexní analýzou nejsou ostře vymezeny. Rychlá analýza je spíše názorem zpracovatele, než „objektivní skutečností“.

*Tab. 5 Porovnání rychlé a komplexní SWOT analýzy*

|                    | Rychlá SWOT analýza   | Komplexní SWOT analýza   |
|--------------------|---|--|
| <b>Komu slouží</b> | Slouží pro potřebu rozhodovatele (aby např. vybral správnou variantu). Rozhodovatelem může být třeba starosta, zastupitel (např. pro potřebu hlasování na zastupitelstvu), úředník a podobně.   | Analýza slouží pro důležitá rozhodnutí a je kladen velký důraz na ověření informací, znalostí místních podmínek a kontextu.  |
| <b>Kdo provádí</b> | Rychlou analýzu provádí přímo rozhodovatel sám (musí problematiku znát a mít přístup ke všem informacím, místním podmínkám a souvislostem) nebo v malé skupině.   | Obvykle provádí expertní skupina na základě zadání zadavatele (například rady obce, starosty obce, vedoucího daného útvaru atd.)   |
| <b>+/-</b>         | <p>Klady</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rychlost analýzy</li> <li>- Prakticky žádné náklady</li> </ul> <p>Zápory</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nižší kvalita analýzy a tím její menší vypovídací schopnost</li> <li>- Vyšší riziko práce s chybnými údaji</li> </ul> | <p>Klady</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ucelenější pohled</li> <li>- Vyšší kvalita analýzy</li> </ul> <p>Zápory</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Časová náročnost</li> <li>- Vyžaduje obvykle uhradit náklady expertního týmu</li> </ul> |

Zdroj: autor

**Postup (proces) zpracování** je možné popsat pomocí několika kroků, které jsou zachyceny v následující tabulce. Postup není závazný – je jej možné spíše chápat jako dobrou praxi, tedy jak je doporučeno postupovat. V konkrétní situaci může být postup také odlišný. Důležité ale je vždy uvést, kdo analýzu zpracoval a jakým postupem. K jednotlivým krokům je též uveden komentář ve vazbě na rychlou a komplexní analýzu. Z postupu je patrné, že nejprve si musíme ujasnit plán - tedy co, proč, jak, kdo, kdy, s jakými náklady budeme analyzovat. V druhém

kroku shromáždíme vše potřebné (informace, potřebné souvislosti atd.), pak teprve identifikujeme silné a slabé stránky, příležitosti a rizika. Ve čtvrtém kroku provedeme jejich hodnocení (například seřadíme podle významu nebo stanovíme váhy) a prověříme potřebné vazby. Následně ověříme analýzu jako celek. Poslední krok je schválení a využití analýzy (například pro rozhodování nebo výběr opatření).

**Tab. 6** Postup zpracování SWOT analýzy

| Č. | Název (popis) kroku  | Rychlá analýza   | Komplexní analýza   |
|----|--|--|---|
| 1  | <b>Plánování</b><br>- Téma analýzy (čeho se týká)<br>- Metodiku – územní (klasickou); projektu, tématu, ...<br>- Kdo bude zpracovávat, kdo zajistí informace<br>- Termíny pro zajištění informací, zpracování, ...<br>- Kdo a jak ověří, kdo schvaluje<br>- Je-li potřeba, tak stanovení nákladů.  | Na uvedené otázky si odpoví rozhodovatel sám, obvykle zde nejsou žádné externí náklady.                            | Plánuje zadavatel analýzy (např. starosta, rada, ...). Plán je pak projednán v expertní skupině.                                  |
| 2  | <b>Shromáždění a prověření:</b><br>- informací (rozhodujeme na základě faktů),<br>- místních podmínek a<br>- nezbytných souvislostí.   | Pokud rozhodovatele nemá vše potřebné, musí si to, co nemá k dispozici zajistit a musí ověřit správnost informací. | Odpovědné osoby musí provést shromáždění. Ověření informací provádí odpovědné osoby za jejich shromáždění a též expertní skupina. |
| 3  | <b>Stanovení</b> silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (například pomocí brainstormingu).   | Provádí rozhodovatel (pomocí své zkušenosti) nebo v malé expertní skupině.   | Provede zadavatel ve spolupráci s expertní skupinou nebo expertní skupina.  |
| 4  | <b>Hodnocení</b> silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb<br>- například seřadit shora podle významu nebo<br>- stanovit váhy v procentech (součet 100%, respektive 1)<br>- případně lze hodnotit dvěma kritérii (a) váha (součet 100%, respektive 1), (b) význam nebo spokojenost nebo potenciál zlepšení/zhoršení, přičemž silné stránky, příležitosti na stupnici od 5 (největší zlepšení) do 1 (nejmenší zlepšení), slabé stránky, rizika na stupnici -5 (největší zhoršení) do -1 (nejmenší zhoršení). Násobením dvou kritérií vznikne výsledné hodnocení;<br><b>a kontrola vazeb:</b> silné stránky ↔ příležitosti; slabé stránky ↔ hrozby; silné stránky ↔ rizika; slabé stránky ↔ příležitosti. | Provádí rozhodovatel pomocí své zkušenosti nebo v malé expertní skupině.   | Provádí expertní skupina.   |
| 5  | <b>Ověření analýzy jako celku</b><br>Je-li to zapotřebí, tak její úprava.  | Provádí rozhodovatel nebo určený ověřovatel.   | Provádí zadavatel analýzy a určený ověřovatel.  |
| 6  | <b>Schválení analýzy a její využití jako podklad pro</b><br>- rozhodnutí (např. výběr varianty)<br>- návrh opatření.   | Je-li v pravomoci rozhodovatele, pak on. Není-li, pak jeho nadřízený.  | Orgán obce, který to má v pravomoci nebo osoba, která to má v pravomoci.  |

Zdroj: autor



## 4 SWOT ANALÝZA – PŘÍKLADY

### 4.1 Příklady ke klasické „územní“ SWOT analýze

Do metodiky byly zařazeny jednoduché obecné příklady. U územní SWOT jsou v pravé části obrázku uvedeny zásadnější nedostatky či zjevné chyby zpracovaného příkladu. V některých případech by se daly též označit za chybu či nedostatek další věci (například další nepřesnosti formulací), nicméně k tomu by bylo třeba znát kontext příkladu.

#### Příklad 1 – územní SWOT okresního města

Na následujícím obrázku je první příklad zpracování SWOT analýzy, jde o SWOT města. Příklad je udělán tužkou – není vždy nutné dělat SWOT analýzu v počítači. Častěji se dělá jen na kousku papíru a tužkou. Komentáře, co by se dalo zlepšit, jsou v pravé části obrázku.

Tab. 7 Příklad územní SWOT analýzy - město

| KLADY  | ZÁPORY  |
|--|---|
| <p>Název oblasti: <u>SILNĚ</u></p> <p>1. DOBRÁ DOSTUPNOST</p> <p>2. POČET OBYVATEL VE MĚSTĚ</p> <p>3. VOLNÉ PLOŠKY NA VÝSTAVBU</p> <p>4. NÍZKÁ NEZAMĚTNANOST</p> | <p>Název oblasti: <u>SLABĚ</u></p> <p>1. ZATÍŽENOST DOPRAVU</p> <p>2. KOJIŽDEK ZA PRÁCI DO PRÁHY</p> <p>3. VÍŠET VĚK OBYVATEL</p> <p>4.</p> |
| <p>Název oblasti: <u>PŘÍLEŽITOSTI</u></p> <p>1. DOTACE NA DOPR. STAVBY</p> <p>2. DOTACE VĚT. ZYTÍ</p> <p>3. DOTACE Z EU</p> <p>4.</p>                            | <p>Název oblasti: <u>RIZIKO</u></p> <p>1. POUDEŇ, SUCHO</p> <p>2. NEDOSTATEK FINANCI</p> <p>3. NEDOSTATEK ZAMĚTNANCŮ</p> <p>4.</p>          |

Zde patrně schází doplnit „vnitřní vlivy“, dole „vnější vlivy“

Doporučuje se uvádět vždy alespoň 4 bodu, ideálně více – například 7.

Nedostatek financí – může mít různé příčiny: např. změna zákona je rizikem; také by to mohla být slabá stránka z důvodu špatného hospodaření – nutno formulovat přesněji.

Nedostatek zaměstnanců – je spíše slabou stránkou, je to nutno formulovat přesněji (pokud zaměstnanci dojíždí do města, mohlo by být také rizikem).

Zdroj: Půček - studijní materiály předměty Management ve veřejné správě (Ambis)

V prvním sloupci bylo vhodné uvést, že tvůrce pracuje s vnitřními a vnějšími vlivy. Analýza též není dokončena – u slabých stránek, příležitostí, hrozeb jsou jen 3 body (běžně má klasická SWOT bodů 7 či 10 nebo i více). Některé formulace jsou též nepřesné či nevhodné, například „Nedostatek financí“ může mít různé příčiny - například změna zákona vedoucí ke snížení příjmů je vnějším vlivem, a proto je rizikem. „Nedostatek financí“ by to mohlo být nejen rizikem (příčinou pak může být například nepříznivý vývoj výběru daní, tedy vnější vliv), ale též slabou stránkou (obec špatně hospodaří). Obdobně pak „Nedostatek zaměstnanců“, kdy

může být slabou stránkou (podniky a instituce ve městě mají nedostatek zaměstnanců). Je to nutno formulovat přesněji, protože pokud je to tak, že jde o nedostatek zaměstnanců dojíždějících do města, mohlo by být také rizikem.

### Příklad 2 – územní SWOT menšího města

Další příklad je v následující tabulce, příklad se týká menšího města. Opět je možné najít řadu nepřesností ve formulacích (viz komentáře napravo na následujícím obrázku), kdy body je potřeba formulovat tak, aby bylo zřejmé, co je vnitřní vliv a co vnější vliv.

Tab. 8 Příklad územní SWOT analýzy – menší město

|         | +   | -  |  |
|---------|---|--|--|
| VNITŘNÍ | Název oblasti: <u>SILNĚ STRÁNKY</u>       | Název oblasti: <u>SLABĚ STRÁNKY</u>                | Památky v okolí – pokud je to mimo město, mělo to být v příležitostech.<br><br>Nízká nezaměstnanost se obvykle považuje za silnou stránku. Slabou by mohlo být například omezování výroby firem z důvodu nedostatku zaměstnanců. |
|         | 1. PĚKHA KRAJINA                          | 1. CHYBÍ VLAK. NÁDRAŽÍ                             |  |
|         | 2. LEVNĚ PRONÁŠMY                         | 2. NEDOSTATEK PARK. MÍST                           |  |
|         | 3. HISTORICKÉ PAMÁTKY V OKOLÍ             | 3. NÍZKÁ NEZAMĚSTNANOST                            |  |
|         | 4. LEVNĚ NEHOUITOSTI                      | 4. CHYBÍ NEHOVNICE                                 |  |
| VNĚJŠÍ  | Název oblasti: <u>POTŘEBNOSTI</u>         | Název oblasti: <u>HROZBY</u>                       | Pokud tito lékaři mají ordinace ve městě, pak je to slabá stránka. Rizikem by pak mohl být odchod lékařů mimo město za lepšími podmínkami.<br><br>Patrně jde o tranzitní dopravu, ale chybí slovo „tranzitní“.                   |
|         | 1. VYUŽITÍ TURISTICKÉHO RUCHU             | 1. NEDOSTATEK LÉKAŘŮ                               |  |
|         | 2. BLÍZKO VELKÝCH MĚST                    | 2. ODSTĚHOVÁNÍ LIDÍ ZA ZAMĚSTNÁNÍM DO VĚTŠÍCH MĚST |  |
|         | 3. PĚTLÉKAŘŮ HLADÝCH LIDÍ V AKTIVNÍM VĚKU | 3. OVLIV VŠ LIDÍ                                   |  |
|         | 4. ČERPÁNÍ DOTACÍ EU                      | 4. NÁRŮST AUTOMOBILOVÉ DOPRAVY                     |  |

Zdroj: Půček - studijní materiály předměty Management ve veřejné správě (Ambis)

## 4.2 Příklady k druhé variantě SWOT analýzy (používá se k řešení problémů)

### Příklad 3 – Městská firma zajišťující technické služby

Další příklad je v následující tabulce, příklad se týká městské firmy, která zajišťuje v obci technické služby (svoz odpadu, sběrný dvůr, úklid města, opravy komunikací a podobně). Samozřejmě, abychom mohli SWOT zpracovat, musíme mít všechny potřebné informace, okolnosti a místní podmínky. U jednotlivých bodů jsou doplněny váhy (vždy je součet 100%). Váhy se též někdy dělají v součtu do 1 (tedy například místo 40% je uvedeno 0,4, místo 20% je uvedeno 0,2 a podobně).

Tab. 9 SWOT analýza městské firmy – technické služby

|            | Klady  | Zápory   |
|------------|--|--|
| Současnost | <p>Silné stránky:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Vhodně umístěný areál včetně sběrného dvora (40%)</li> <li>Firma vlastní potřebnou techniku a vybavení (20%)</li> <li>Schopnost získat zakázky i mimo prostředky města (20%)</li> <li>Zkušený ředitel firmy (10%)</li> <li>Nezadluženost (10%)</li> </ol>   | <p>Slabé stránky:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Nedostatek řidičů a dalšího kvalifikovaného personálu (30%)</li> <li>Malá kapacita recyklační linky (30%)</li> <li>Vysoký věk stávajících zaměstnanců (20%)</li> <li>Havarijní stav některých budov v areálu firmy (20%)</li> </ol>   |
| Budoucnost | <p>Příležitosti:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Optimálnější využívání majetku či areálu firmy (30%)</li> <li>Více dotací Úřadu práce na zaměstnance (20%)</li> <li>Příležitost začít částečně fungovat jako „sociální podnik“ a získat k tomu další dotace (20%)</li> <li>Dotace EU (15%)</li> <li>Získání dalších ziskových zakázek (15%)</li> </ol> | <p>Rizika (hrozby):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Počasí, které zkomplikuje údržbu města - deště, sníh, ... (25%)</li> <li>Poruchy techniky (25%)</li> <li>Odchod zaměstnanců za vyšším výdělkem (20%)</li> <li>Vandalismus, krádeže materiálu či vybavení (10%)</li> <li>Nové požadavky ze strany města bez adekvátní úhrady (10%)</li> <li>Nárůst cen ze strany dodavatelů (10%)</li> </ol> |

Zdroj: autor

**Příklad 4 – stavební projekt (parkoviště na sídlišti)**

Další příklad je v následující tabulce, příklad se týká stavebního projektu – výstavby parkoviště na sídlišti ve městě, kde je nedostatek parkovacích míst. Zase platí, že parkoviště v jiné lokalitě a v jiném městě by mělo jinak zpracovanou SWOT – dle místních podmínek. Nicméně u SWOT stavebních projektů se často vyskytují obdobné body – například rizika spojená s veřejnou zakázkou jsou u každé stavby, která se soutěží.

Tab. 10 SWOT analýza stavebního projektu – parkoviště na sídlišti

|            | Klady   | Zápory   |
|------------|---|--|
| Současnost | <p>Silné stránky:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Město má v rozpočtu prostředky na vybudování parkoviště</li> <li>Město má výborného stavebního technika, který bude zajišťovat stavební dozor</li> <li>Vhodná lokalita (umístění budoucího parkoviště) z hlediska dostupnosti a nákladů</li> <li>Město vlastní všechny pozemky</li> <li>Město má platné stavební povolení</li> </ol> | <p>Slabé stránky:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Parkoviště vznikne na úkor zeleně, dojde k vykácení vzrostlých stromů na sídlišti</li> </ol>  |
| Budoucnost | <p>Příležitosti:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Soutěž dojde ke snížení předpokládané ceny parkoviště</li> <li>Po vybudování parkoviště dojde ke zlepšení situace parkování – auta nebudou stát na nebezpečných místech na komunikacích</li> </ol>  | <p>Rizika (hrozby):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Protesty občanů, kteří nemají auto a jsou proti kácení stromů</li> <li>Veřejná zakázka – nevysoutěží se (například z důvodu ceny)</li> <li>Vysoutěžená firma bude nekompetentní - nízká kvalita odvedené práce (reklamace)</li> <li>Hluk, prach a další omezení pro obyvatele při výstavbě</li> <li>Zdržení při výstavbě</li> <li>Vícenáklady při výstavbě</li> </ol> |

Zdroj: autor

### 4.3 Další příklady, jak se dá využít či zpracovat SWOT analýza

Do této metodiky byly autorem zařazeny další 3 možnosti použití SWOT, o kterých si je autor jist, že mohou být pro zástupce měst inspirací. Jde o (1) příklad osobní SWOT (důležité pro osobní rozvoj), (2) SWOT analýza formou mapy mysli, (3) strategie využití výsledků SWOT analýzy.

#### Příklad 5 – osobní SWOT nebo SWOT konkrétní osoby (například uchazeče o práci)

Osobní SWOT lze využít pro svůj vlastní osobní rozvoj. Znamená to, že si SWOT analýzu uděláme sami pro sebe. Každý volený zástupce, úředník či jiný zaměstnanec města, který se stará o svůj osobní rozvoj a chce být v osobním či profesním životě úspěšný a šťastný, by si měl osobní SWOT analýzu udělat – zejména proto, aby mohl stavět na svých silných stránkách. O slabých stránkách je třeba vědět (činnosti, ve kterých jsme slabí nedělat či delegovat na někoho jiného), odstranění slabé stránky však může trvat roky i déle. Příležitosti je třeba naučit rozpoznávat a využívat, rizika je třeba řídit (viz metodika o řízení rizik).

Obdobně však můžeme udělat SWOT analýzu pro konkrétního člověka, například když se uchází o pozici úředníka na městském úřadu (je též možné, aby každý uchazeč osobní SWOT zpracoval a doložil jako přílohu do výběrového řízení). V následující tabulce je příklad osobní SWOT převzatý z internetu.

Tab. 11 Příklad osobní SWOT

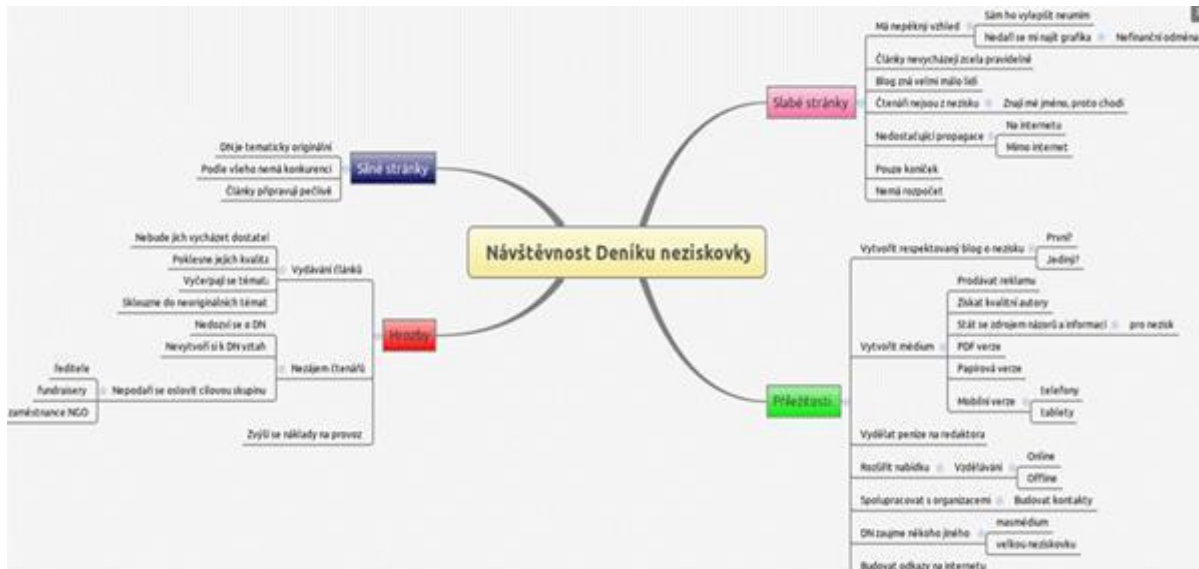
|  |   |
|--|---|
| <p><b>Silné stránky:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• schopnost komunikace s lidmi</li> <li>• velká schopnost učit se nové věci</li> <li>• dobrý první dojem</li> <li>• obchodní schopnosti</li> <li>• manažerské zkušenosti a dovednosti</li> <li>• vizionářský styl práce</li> <li>• kreativita a umění motivace</li> <li>• velký rozhled a multikomunikace</li> </ul> | <p><b>Slabé stránky:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nedotahování věcí do konce</li> <li>• velká rychlost práce</li> <li>• někdy zkratkovité posuzování lidí</li> <li>• netrpělivost</li> <li>• vysoké nároky na lidi kolem</li> <li>• neochota činit kompromisy</li> <li>• hodně cílů a aktivit</li> <li>• zobečňování</li> </ul> |
| <p><b>Příležitosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• delegování – volné ruce</li> <li>• svět se mění – příležitost</li> <li>• většina lidí i firem hledá LEADRA</li> <li>• schopní partneři – prostor k dalšímu růstu</li> <li>• vzdělávání a osobní rozvoj</li> </ul>   | <p><b>Hrozby:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rutina, nuda, stereotyp</li> <li>• náročné životní tempo</li> <li>• okolí nestihá a chce to mít jinak</li> <li>• syndrom vyhoření</li> <li>• příliš mnoho zajců – myslivcova smrt</li> </ul>   |

Zdroj: <http://lencovaveronika.cz/blog/2015/04/19/swot-analyza-kerou-si-zamilujete/>

## Příklad 6 – SWOT analýza formou mapy mysli

Dalším příkladem je SWOT pomocí mapy mysli. Mapa mysli je dobrý analytický nástroj pro ty, kteří si potřebují problém vizualizovat pomocí obrázku a vyznačit si případné vazby mezi jednotlivými prvky.

Obr. 3 Příklad SWOT analýzy pomocí mapy mysli



Zdroj: <https://denikneziskovky.cz/co-je-swot-analyza-a-jak-ji-vyuzit>

## Příklad 7 – Využití SWOT analýzy pro strategické řízení (rozhodování)

SWOT analýza se často provádí v rámci strategického řízení jako poslední či souhrnná analýza. Obvykle pak SWOT používáme jako podklad pro tvorbu vize, cílů a opatření. Je též možnost přímo chápat SWOT analýzu jako podklad pro přijetí opatření. Můžeme uplatnit následujících 5 strategií využití výsledků SWOT analýzy:

### 1) Strategie „maximalizace užitku“ (komplexní přístup).

Při této strategii stavíme na silných stránkách, snažíme se jich maximálně využít. Současně se snažíme v maximální možné míře využít příležitosti k dalšímu posílení silných stránek a k eliminaci slabých stránek. Současně řídíme rizika tak, aby neohrožovaly silné stránky a neprohlubovali slabé stránky. S ohledem na omezené zdroje a kapacity v praxi není vždy tato strategie reálná a často musíme zvolit některou z následujících strategií.

### 2) Strategie „silné stránky + příležitosti“ (strategie klady – klady; strategie maxi - maxi).

Při této strategii stavíme na silných stránkách, snažíme se jich maximálně využít. Současně se snažíme v maximální možné míře využít příležitosti k dalšímu posílení silných stránek.

**3) Strategie „slabé stránky + příležitosti“ (strategie záporny – klady; strategie mini - maxi).**

Při této strategii se soustředíme na slabé stránky a snažíme se v maximální možné míře využít příležitosti ke snížení či eliminaci slabých stránek.

**4) Strategie „silné stránky + hrozby“ (strategie klady – záporny; strategie maxi - mini).**

Při této strategii stavíme na silných stránkách, snažíme se jich maximálně využít. Současně se snažíme v maximální možné míře využít silných stránek k omezení působících hrozeb a řídíme rizika tak, aby naše silné stránky nebyly ohroženy.

**5) Strategie „slabé stránky + hrozby“ (strategie záporny – záporny; strategie mini - mini).**

Při této strategii se soustředíme na řešení slabých stránek a současně se snažíme v maximální možné míře řídit rizika tak, aby naše slabé stránky nebyly ještě více oslabeny.

## 5 ZÁVĚR

SWOT analýza patří společně s analýzou cílových skupin a analýzou rizik k nejdůležitějším a nejběžnějším analýzám pro řízení obcí, měst, krajů či jejich organizací. Tato metodika má přispět k tomu, aby se zastupitelé, úředníci a další zaměstnanci obcí, krajů či jejich organizací naučili v praxi tuto analýzu používat.

Jako každá jiná analýza je i výsledek SWOT analýzy využitelný v daném čase, v dané situaci a místních podmínkách. Ti, kteří se na analýze podílejí, musí mít k dispozici potřebná data a informace a znát nezbytné souvislosti (kontext).

## PŘÍLOHY

### Příloha č. 1

**Prezentace SWOT analýza**

### Příloha č. 2

**Video kurz SWOT analýza**

Obé volně ke stažení na stránce [www.ZdravaMesta.cz/videokurz-swot-analyza](http://www.ZdravaMesta.cz/videokurz-swot-analyza)

## POUŽITÁ LITERATURA

OCHRANA, F., PŮČEK, J. M. A ŠPAČEK (2015) *Veřejná správa*. Brno: ESF, Masarykova universita, 658 s

PŮČEK, M., J., KOPPITZ, D. (2012) *Strategické řízení a plánování pro obce, města a regiony*. Praha: NSZM. Dostupné na: [https://www.dataplan.info/img\\_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/publikace-nszm-el\\_2.pdf](https://www.dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/publikace-nszm-el_2.pdf)

PŮČEK, M., J. (2015) *Udržitelné finanční řízení*. Praha: NSZM. Dostupné na: [https://www.dataplan.info/img\\_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/publikace\\_pucek\\_udrz.fin.rizeni.pdf](https://www.dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/publikace_pucek_udrz.fin.rizeni.pdf)

PŮČEK, M., J. *Studijní materiálu předmětu Management ve veřejné správě (Ambis)*



# Techniky efektivního řízení měst a obcí

## - část „SWOT analýza“ (metodika)

**Metodika zahrnuje tento text, prezentaci a audiovizuální pomůcku (video návod).**

Materiál vznikl v rámci projektu CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_025/0015618, který byl podpořen finančními prostředky Evropského sociálního fondu, které byly na realizaci projektu poskytnuty z Operačního programu Zaměstnanost.

Autor: doc. Ing. Milan Jan Půček, MBA, PhD.  
ve spolupráci s Národní sítí Zdravých měst ČR

Tato publikace neprošla redakční jazykovou úpravou.

Praha 2020

ISBN



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



Zdravá města, obce, regiony  
České republiky