

# Techniky efektivního řízení měst

část

# SWOT analýza

jak může obec, město, kraj nebo jejich organizace identifikovat a využít své silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby svého území, instituce, tématu, činnosti, projektu, týmu, osoby ...

pro **Národní síť Zdravých měst ČR** zpracoval

doc. Ing. **Milan Jan Půček**, MBA, Ph.D.

[milan.pucek@seznam.cz](mailto:milan.pucek@seznam.cz)



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



Zdravá města, obce, regiony  
České republiky

# SWOT analýza

## slouží k vymezení ...



- **silných** stránek (Strong point),
  - **slabých** stránek (Weak point),
  - **příležitostí** (Opportunities) a
  - **hrozeb** (Threats), hrozby se též označují jako rizika;
- tedy k analyzování 4 oblastí, respektive analyzování ze 4 „úhlů pohledu“.

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

- **území** (klasická SWOT)
- **projektu**, tématu, jevu, problému, firmy, instituce, oddělení, osoby, ....

# SWOT 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 či zlepšování – např. analyzujeme daný problém, projekt, téma či činnost, kterou město provádí a na základě SWOT navrhujeme opatření k maximalizaci užitku ze silných stránek, zlepšení slabých, využití příležitostí nebo minimalizaci rizik.

# Proč je SWOT analýza důležitá



Analýzy jsou klíčové při přijímání „správných“ rozhodnutí

Management (= řízení) je proces systematického

plánování,

organizování,

vedení a

kontrolování,

zahrnuje: analýzu → rozhodování → *implementaci*

který směřuje k dosažení cílů organizace (např. města, obce, kraje, úřadu, základní školy, ...), tvorba a dosahování cílů musí být v souladu se sdílenými hodnotami (morálkou).

## Jak poznat „správné“ rozhodnutí?

- ✓ je zákonné (včetně souladu s vnitřními předpisy, usneseními rady či zastupitelstva a podobně),
- ✓ je morální (1) neplatí: „Účel světí prostředky!"; (2) naopak platí: „Co zaseješ, to sklidiš!"; (3) při dosahování cílů bychom neměli škodit jiným lidem, společnosti či přírodě.
- ✓ posouvá nás k dosahování cílů či plnění úkolů

Za každé **rozhodnutí neseme plnou odpovědnost**. SWOT analýza nám pomáhá dívat se na rozhodnutí nebo na posuzované varianty ze 4 hledisek – silných a slabých stránek, příležitostí a rizik. To nám pomáhá správněji se rozhodovat a lépe zvládat odpovědnost.

# Proč je SWOT analýza důležitá



## Analýzy jsou ...

... klíčové při přijímání „správných“ rozhodnutí, jde o to, že:

Management (= řízení) je proces systematického

plánování,

organizování,

vedení a

kontrolování,

*zahrnuje: analýzu → rozhodování → implementaci*

který směřuje k dosažení cílů organizace (např. města, obce, kraje, úřadu, základní školy, ...)

přičemž se cíle musí vytvářet a dosahovat v souladu se sdílenými hodnotami (morálkou).

### Důležité analýzy pro praxi:

- ✓ Analýza rizik
- ✓ Analýza cílových skupin
- ✓ **SWOT**
- ✓ Diagram příčin a následku
- ✓ Datové, komparace, trendová analýza, ...
- ✓ ... včetně intuitivních analýz



# SWOT analýza – území (klasická SWOT)



	Klady	Zápory
<b>vnitřní vlivy</b>	<b>Silné stránky:</b> <i>Vymezení toho, co nám jde, v čem jsme dobří (neboli přednosti).</i>	<b>Slabé stránky:</b> <i>Vymezení toho, co nám nejde, v čem jsme slabí (neboli nedostatky).</i>
<b>vnější vlivy</b>	<b>Příležitosti:</b> <i>Vymezení toho (např. události), která nás může kladně ovlivnit (neboli pozitivní změny či možnosti).</i>	<b>Rizika (hrozby):</b> <i>Vymezení toho (např. události), která nás může záporně ovlivnit (neboli negativní změny, ohrožení).</i>

✓ Jak rozlišit vnitřní / vnější vliv? Vnitřní působí zevnitř území; vnější z vně území.

# SWOT analýza – projektu, tématu, problému, jevu, instituce, osoby, ...



Odlišnost od předchozí: Místo vnitřních / vnějších vlivů je: současnost / budoucnost

	Klady	Zápory
Současnost	<b>Silné stránky:</b> <i>Vymezení toho, co nám jde, v čem jsme dobří (neboli přednosti).</i>	<b>Slabé stránky:</b> <i>Vymezení toho, co nám nejde, v čem jsme slabí (neboli nedostatky).</i>
Budoucnost	<b>Příležitosti:</b> <i>Vymezení toho (např. události), která nás může kladně ovlivnit (neboli pozitivní změny či možnosti).</i>	<b>Rizika (hrozby):</b> <i>Vymezení toho (např. události), která nás může záporně ovlivnit (neboli negativní změny, ohrožení).</i>

✓ Tato SWOT je v praxi využitelnější mnohem častěji.

# Postup – rychlá, komplexní (porovnání)



	<b>Rychlá analýza</b>	<b>Komplexní analýza</b>
<b>Komu slouží</b>	Slouží pro potřebu rozhodovatele (aby např. vybral správnou variantu opatření). Rozhodovatelem může být třeba starosta, zastupitel (pro potřebu hlasování na zastupitelstvu), úředník, ...	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>	<b>Klady</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Rychlost analýzy</li><li>- Prakticky žádné náklady</li></ul> <b>Zápory</b> <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>	<b>Klady</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Ucelenější pohled</li><li>- Vyšší kvalita analýzy</li></ul> <b>Zápory</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Časová náročnost</li><li>- Vyžaduje obvykle uhradit náklady expertního týmu</li></ul>

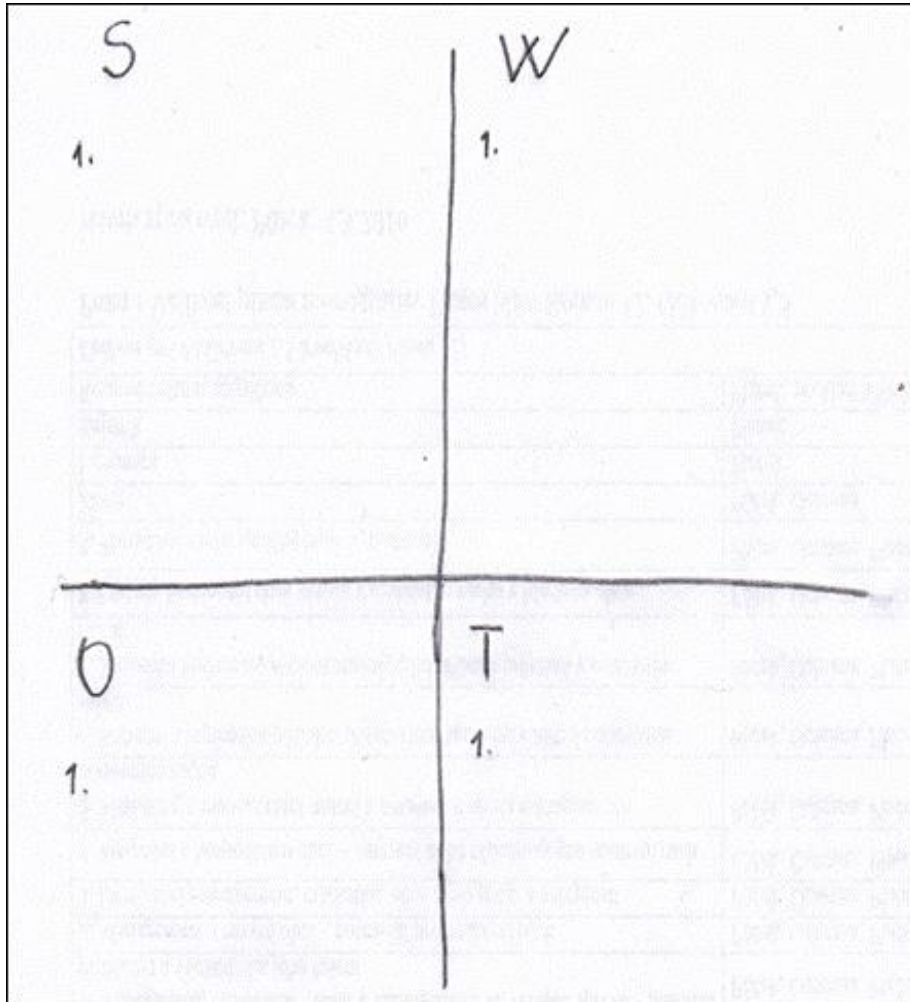


# Postup zpracování – rychlá vs. komplexní analýza



Č.	Název (popis) kroku	Rychlá analýza	Komplexní analýza
1	<b>Plánování</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Téma analýzy (čeho se týká)</li> <li>- Metodiku – územní (klasickou); projektu, tématu, ...</li> <li>- Kdo bude zpracovávat, kdo zajistí informace</li> <li>- Termíny pro zajištění informací, zpracování, ...</li> <li>- Kdo a jak ověří, kdo schvaluje</li> <li>- Je-li potřeba, tak stanovení nákladů.</li> </ul>	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> <ul style="list-style-type: none"> <li>- informací (rozhodujeme na základě faktů),</li> <li>- místních podmínek a</li> <li>- nezbytných souvislostí.</li> </ul>	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 <ul style="list-style-type: none"> <li>- například seřadit shora podle významu nebo</li> <li>- stanovit váhy v procentech (součet 100%; případně 1)</li> <li>- případně lze hodnotit dvěma kritérii (a) váha (součet 100%), (b) význam, spokojenost nebo potenciál zlepšení/zhoršení (na stupnici od 1 do 5 kladu, od -1 do -5 záporu). Násobením dvou kritérií vznikne výsledné hodnocení každého bodu SWOT analýzy;</li> </ul> <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> 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> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rozhodnutí (např. výběr varianty)</li> <li>- návrh opatření.</li> </ul>	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.

# Jak na rychlou SWOT v praxi



- ✓ Pro „rychlou“ SWOT analýzu (u problému, tématu, území atd., které známe) stačí kousek papíru.
- ✓ Můžeme ji dělat sami nebo ve skupině.
- ✓ Nakreslíme kříž, doplníme písmena a můžeme začít.
- ✓ U každé oblasti se uvede obvykle 4 až 7 bodů (může být i více, dle situace). Můžeme je číslovat nebo jen dělat odrážky.
- ✓ Je-li to potřeba, tak stanovíme pořadí či váhy a ověříme vazby

# Územní (klasická) SWOT – příklad 1 (město)



	KLADY	ZÁPORY
Název oblasti: <u>SILNĚ</u>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. DOBRÁ DOSTUPNOST</li> <li>2. POČET OBYVATEL VE MĚSTĚ</li> <li>3. VOLNÉ POZEMKY NA VÝSTAVBU</li> <li>4. NÍZKÁ NEZAMĚSTNANOST</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ZATÍŽENOST DOPRAVU</li> <li>2. DOJÍŽKA ZA PRACÍ DO PRÁMY</li> <li>3. VÝŠETÍ VEK OBYVATEL</li> <li>4.</li> </ol>
Název oblasti: <u>PŘÍLEŽITOSTI</u>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. DOTACE NA DOPR. STAVBY</li> <li>2. DOTACE VÝT. BYTŮ</li> <li>3. DOTACE Z EU</li> <li>4.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. POUVODĚNÍ, SUCHO</li> <li>2. NEDOSTATEK FINANCI</li> <li>3. NEDOSTATEK ZAMĚSTNANCŮ</li> <li>4.</li> </ol>

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).



# Územní (klasická) SWOT – příklad 2 (malé město)



	+	-
VNITŘNÍ	<p>Název oblasti: <u>SILNÉ STRÁNKY</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. PĚKNÁ KRAJINA</li> <li>2. LEVNÉ PRONÁJMY</li> <li>3. HISTORICKÉ PAMÁTKY V OKOLÍ</li> <li>4. LEVNÉ NEMOVITOSTI</li> </ol>	<p>Název oblasti: <u>SLABÉ STRÁNKY</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. CHYBÍ VLAK. NÁDRAŽÍ</li> <li>2. NEDOSTATEK PARK. MÍST</li> <li>3. NÍZKÁ NEZAMĚSTNANOST</li> <li>4. CHYBÍ NEMOCNICE</li> </ol>
	<p>Název oblasti: <u>PŘÍLEŽITOSTI</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. VYUŽITÍ TURISTICKÉHO RUCHU</li> <li>2. BLÍZKO VELKÝCH MĚST</li> <li>3. PŘILÁKÁNÍ HLADÝCH LIDÍ V AKTIVNÍM VĚKU</li> <li>4. ČERPÁNÍ DOTACÍ EU</li> </ol>	<p>Název oblasti: <u>HROZBY</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. NEDOSTATEK LÉKAŘŮ</li> <li>2. ODSTĚHOVÁNÍ LIDÍ ZA ZAMĚSTNÁNÍM DO VĚTŠÍCH MĚST</li> <li>3. ODLIV VŠ LIDÍ</li> <li>4. NÁRŮST AUTOMOBILOVÉ DOPRAVY</li> </ol>

Památky v okolí – pokud je to mimo město, mělo to být v příležitostech.

Nízká nezaměstnanost se obvykle považuje za silnou stránku. Slabou by mohlo být například omezování výroby firem z důvodu nedostatku zaměstnanců.

Pokud tito lékaři mají ordinace ve městě, pak je to slabá stránka. Rizikem by pak mohl být odchod lékařů mimo město za lepšími podmínkami.

Patrně jde o tranzitní dopravu, ale chybí slovo „tranzitní“.

# SWOT – příklad 3 (městská firma – technické služby)



Příklad se týká městské firmy, která zajišťuje v obci technické služby (svoz odpadu, sběrný dvůr, úklid města, opravy komunikací a podobně).

	Klady	Zápory
Současnost	<p>Silné stránky:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Vhodně umístěný areál včetně sběrného dvora (40%)</li><li>2. Firma vlastní potřebnou techniku a vybavení (20%)</li><li>3. Schopnost získat zakázky i mimo prostředky města (20%)</li><li>4. Zkušený ředitel firmy (10%)</li><li>5. Nezádluženost (10%)</li></ol>	<p>Slabé stránky:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Nedostatek řidičů a dalšího kvalifikovaného personálu (30%)</li><li>2. Malá kapacita recyklační linky (30%)</li><li>3. Vysoký věk stávajících zaměstnanců (20%)</li><li>4. Havarijní stav některých budov v areálu firmy (20%)</li></ol>
Budoucnost	<p>Příležitosti:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Optimálnější využívání majetku či areálu firmy (30%)</li><li>2. Více dotací Úřadu práce na zaměstnance (20%)</li><li>3. Příležitost začít částečně fungovat jako „sociální podnik“ a získat k tomu další dotace (20%)</li><li>4. Dotace EU (15%)</li><li>5. Získání dalších ziskových zakázek (15%)</li></ol>	<p>Rizika (hrozby):</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Počasí, které zkomplikuje údržbu města - deště, sníh, .... (25%)</li><li>2. Poruchy techniky (25%)</li><li>3. Odchod zaměstnanců za vyšším výdělkem (20%)</li><li>4. Vandalismus, krádeže materiálu či vybavení (10%)</li><li>5. Nové požadavky ze strany města bez adekvátní úhrady (10%)</li><li>6. Nárůst cen ze strany dodavatelů (10%)</li></ol>

# SWOT – příklad 4 (stavební projekt – parkoviště)



Příklad se týká stavebního projektu – výstavby parkoviště na sídlišti ve městě, kde je nedostatek parkovacích míst. Platí, že parkoviště v jiné lokalitě a v jiném městě by mělo jinak zpracovanou SWOT – dle místních podmínek

	Klady	Zápory
Současnost	<p>Silné stránky:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Město má v rozpočtu prostředky na vybudování parkoviště</li><li>2. Město má výborného stavebního technika, který bude zajišťovat stavební dozor</li><li>3. Vhodná lokalita (umístění budoucího parkoviště) z hlediska dostupnosti a nákladů</li><li>4. Město vlastní všechny pozemky</li><li>5. Město má platné stavební povolení</li></ol>	<p>Slabé stránky:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 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>1. Soutěží dojde ke snížení předpokládané ceny parkoviště</li><li>2. 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>1. Protesty občanů, kteří nemají auto a jsou proti kácení stromů</li><li>2. Veřejná zakázka – nevysoutěží se (například z důvodu ceny)</li><li>3. Vysoutěžená firma bude nekompetentní - nízká kvalita odvedené práce (reklamace)</li><li>4. Hluk, prach a další omezení pro obyvatele při výstavbě</li><li>5. Zdržení při výstavbě</li><li>6. Vícenáklady při výstavbě</li></ol>



# Další příklady použití (osobní SWOT, SWOT pomocí myšlenkové mapy)

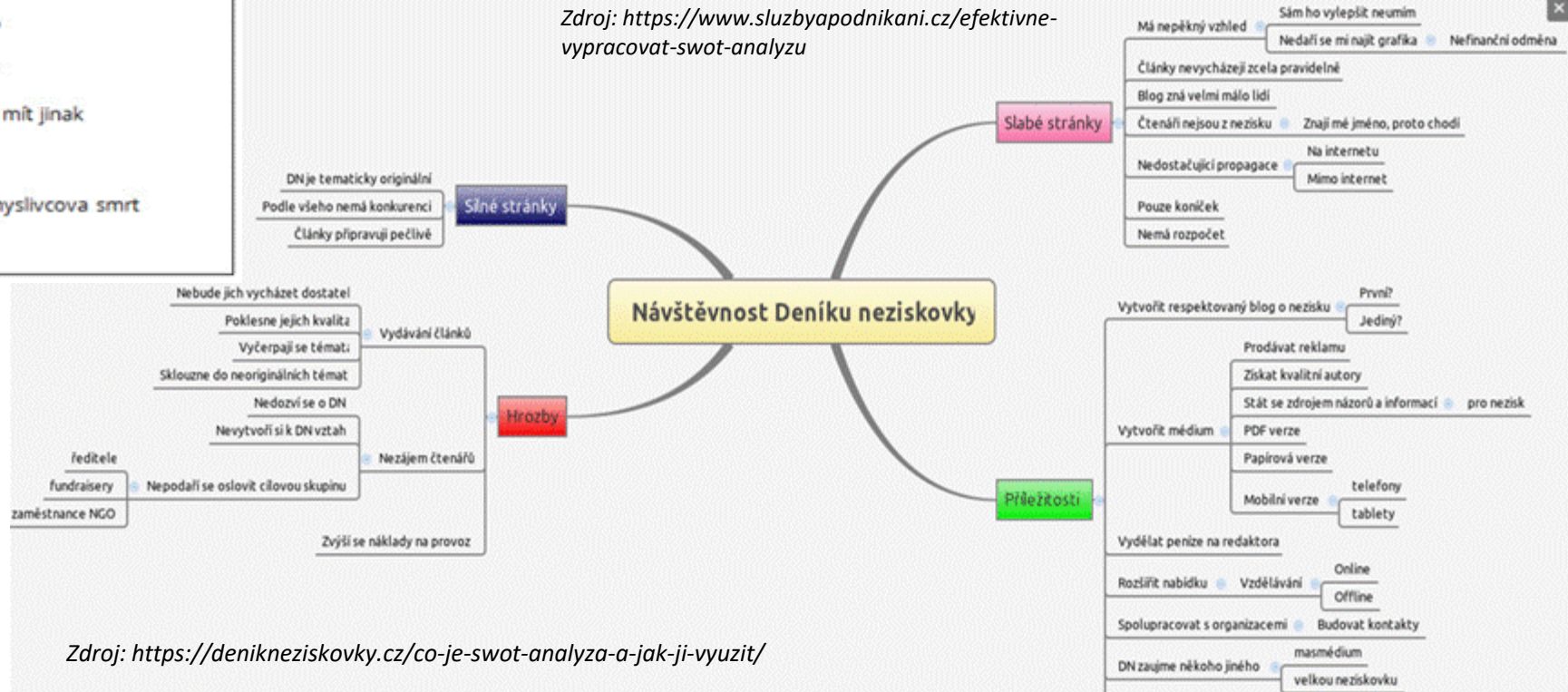


<p><b>Silné stránky:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• schopnost komunikace s lidmi</li> <li>• velká schopnost učit se nové věci</li> <li>• dobrý první dojem</li> <li>• obchodní schopnosti</li> <li>• manažerské zkušenosti a dovednosti</li> <li>• vizionářský styl práce</li> <li>• kreativita 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>• zobecňování</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: <https://www.sluzbyapodnikani.cz/efektivne-vypracovat-swot-analyzu>


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



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

# Doporučení / omezení z praxe



1. SWOT můžeme dělat pro území, téma, projekt atd., které dostatečně známe. Obvykle před SWOT předchází získání informací (např. rešerše dostupných zdrojů, datové analýzy, ...) a ověření jejich pravdivosti; z chybných dat může vzniknout chybná SWOT.
2. Silné a slabé stránky bychom vždy měli posuzovat na základě dat a jejich vývoje (trendu) a též porovnat s někým srovnatelným (provádět porovnání či benchmarking), jde o to, abychom při jejich posuzování byli objektivní.
3. Pokud jde o důležité téma, určíme též pořadí jednotlivých zjištění nebo jejich váhu v procentech (často se v praxi nedělá). Můžeme je hodnotit i podrobněji pomocí (a) váhy (součet 100%; respektive 1), (b) význam nebo spokojenost nebo potenciál zlepšení (silné stránky, příležitosti) - na stupnici od 5 (největší zlepšení) do 1 (nejmenší zlepšení), potenciál zhoršení (slabé stránky, rizika) na stupnici -5 (největší zhoršení) do -1 (nejmenší zhoršení). Násobením vznikne výsledné hodnocení.
4. Též je vhodné ověřit vazby (často se v praxi nedělá):  


The diagram illustrates the relationships between the four quadrants of a SWOT analysis. It consists of four text labels arranged in a 2x2 grid: 'Silné stránky' (top-left), 'Slabé stránky' (top-right), 'Příležitosti' (bottom-left), and 'Rizika (hrozby)' (bottom-right). A vertical double-headed blue arrow connects 'Silné stránky' and 'Příležitosti'. Another vertical double-headed blue arrow connects 'Slabé stránky' and 'Rizika (hrozby)'. A blue double-headed arrow connects 'Silné stránky' and 'Rizika (hrozby)'. A blue double-headed arrow connects 'Slabé stránky' and 'Příležitosti'. The two diagonal arrows cross each other in the center of the grid.
5. Je možné SWOT analýzu chápat jako podklad pro přijetí opatření k využívání silných stránek a příležitostí, řešení slabých stránek a omezování rizik. Strategie využívání výsledků SWOT je popsána v metodice bod 4.3.





**Přeji**  
při používání této analýzy,  
v práci pro vaši obec či město, taktéž v životě  
**vše dobré**

**Děkuji za pozornost**

doc. Ing. **Milan Jan Půček**, MBA, Ph.D.  
milan.pucek@seznam.cz

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.

