

NÁSTROJ PRO STRATEGICKOU PRÁCI SAMOSPRÁV

SWOT ANALÝZA v rámci veřejné strategie

doc. Ing. **Milan Jan Půček**, MBA, Ph.D.; Mgr. **Milan Křápek**, PhD; RNDr. **Radim Misaček**

Výstup v rámci aktivity KA1 - Implementace metod a nástrojů pro strategické řízení a plánování

Aktivita 1.1 Metodická podpora pro strategické řízení a plánování

Název projektu: Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR s důrazem na rozšiřování metod, nástrojů, inovací, znalostí a zkušeností v praxi

Registrační číslo CZ.03.4.74/0.0/0.0/15_025/0016924



Obsah

- 1. Co nástroj k problematice SWOT analýzy zahrnuje**
- 2. Problematika SWOT analýzy a obsah textové části nástroje**



Představení nástroje - Co nástroj zahrnuje

1. **Textová část nástroje**
2. **Prezentace** k problematice SWOT analýzy
3. **Video přednáška** k problematice SWOT analýzy
4. **Video přednáška** k požití šablony v Excelu
5. **Šablona v Excelu**
6. **Návod, jak použít šablonu v Excelu**

Nástroj bude volně ke stažení na stránkách projektu:

<https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci>



SWOT analýza se v rámci strategické práce používá:

- 1) Při přípravě nebo změnách strategie** (na konci analytické části strategie obvykle je SWOT analýza – celková, případně dle témat)
- 2) Při řízení klíčových projektů** (například dotačních) – jde o SWOT projektu
- 3) Případně jako podklad pro významné rozhodování**



SWOT analýza - vysvětlení

- **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“.



Vymezení 4 oblastí SWOT analýzy

Silné stránky:

Vymezení toho, co nám jde, v čem jsme dobří (tedy přednosti).

Slabé stránky:

Vymezení toho, co nám nejde, v čem jsme slabí (tedy nedostatky).

Příležitosti:

Vymezení toho (např. události), která nás může kladně ovlivnit (tedy pozitivní změny či možnosti).

Hrozby (rizika):

Vymezení toho (např. události), která nás může záporně ovlivnit (tedy negativní změny, ohrožení).



SWOT analýza

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



Postup – rychlá, komplexní (porovnání)

	Rychlá analýza	Komplexní analýza
Komu slouží	Slouží pro potřebu zpracovatele (aby např. vybral správnou variantu).	Slouží pro důležitá rozhodnutí a je kladen velký důraz na ověření informací, znalostí místních podmínek a kontextu.
Kdo provádí	Rychlou analýzu provádí přímo tvůrce sám (musí problematiku znát a mít přístup ke všem informacím, místním podmínkám a souvislostem) nebo v malé skupině.	Obvykle provádí expertní skupina (nebo externí zpracovatel) na základě zadání zadavatele (obvykle orgánu obce).
+/-	Klady <ul style="list-style-type: none">- Rychlost analýzy- Nízké náklady Zápory <ul style="list-style-type: none">- Nižší kvalita analýzy a tím její menší vyvídací schopnost- Vyšší riziko práce s chybnými údaji	Klady <ul style="list-style-type: none">- Ucelenější pohled- Vyšší kvalita analýzy Zápory <ul style="list-style-type: none">- Časová náročnost- Vyžaduje obvykle uhradit náklady expertního týmu



Postup zpracování – rychlá / komplexní analýza

Č.	Název (popis) kroku	Rychlá analýza	Komplexní analýza
1	Plánování <ul style="list-style-type: none"> - Téma analýzy (čeho se týká) - Metodika – územní (klasická); projektu, tématu, ... - Kdo bude zpracovávat, kdo zajistí informace - Termíny pro zajištění informací, zpracování, ... - Kdo a jak ověří, kdo schvaluje - Je-li potřeba, tak stanovení nákladů. 	Na uvedené otázky si odpoví zpracovatel sám, obvykle zde nejsou žádné externí náklady.	Plánuje zadavatel analýzy (např. orgán obce) včetně rozhodnutí o vytvoření expertní skupiny Plán pak může být projednán v expertní skupině.
2	Shromáždění a prověření: <ul style="list-style-type: none"> - informací (rozhodujeme na základě faktů), - místních podmínek a - nezbytných souvislostí. 	Pokud zpracovatel nemá vše potřebné, musí si to, co nemá k dispozici zajistit a musí ověřit správnost informací.	Shromáždění a ověření informací provádí pověřené osoby a též expertní skupina.
3	Stanovení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (například pomocí brainstormingu)	Provádí zpracovatel (pomocí své zkušenosti) nebo v malé expertní skupině (například s využitím brainstormingu).	Provede expertní skupina (například s využitím brainstormingu).
4	Hodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb <ul style="list-style-type: none"> - například seřadit shora podle významu; v praxi se často vyskytuje varianta, kdy pořadí není určeno - stanovit váhy v procentech (součet 100%; případně 1) - případně lze hodnotit dvěma kritérii; a kontrola vazeb: silné stránky ↔ příležitosti; slabé stránky ↔ hrozby; silné stránky ↔ rizika; slabé stránky ↔ příležitosti.	Provádí zpracovatel pomocí své zkušenosti nebo v malé expertní skupině.	Provádí expertní skupina.
5	Ověření analýzy jako celku Je-li to zapotřebí, tak její úprava.	Provádí zpracovatel nebo určený ověřovatel.	Provádí zadavatel analýzy a určený ověřovatel.
6	Schválení analýzy a její využití <ul style="list-style-type: none"> - jako součást veřejné strategie - pro rozhodnutí (např. výběr varianty) - pro návrh opatření. 	Je-li v pravomoci zpracovatele, pak on. Není-li, pak jeho nadřízený.	Orgán obce, který to má v pravomoci nebo osoba, která to má v pravomoci.

Identifikace témat SWOT pro město

Identifikaci (rozpoznání) silných a slabých stránek můžeme u obce nebo kraje dělat v různých tématech. **V tomto materiálu je členíme do 16 oblastí:**

- 1) Obyvatelé (občané, obyvatelstvo)
- 2) Území a poloha
- 3) Ekonomika a podnikání
- 4) Dostupnost služeb
- 5) Sociální služby
- 6) Zdravotní služby
- 7) Bydlení
- 8) Školství
- 9) Zaměstnanost
- 10) Sociálně vyloučené lokality / nárůst sociálně patologických jevů
- 11) Kriminalita / pocit bezpečí
- 12) Doprava
- 13) Problematika životního prostředí
- 14) Atraktivita obce
- 15) Řízení, správa a hospodaření obce
- 16) Další témata (zejména krizové řízení)

SWOT můžeme zpracovat: (1) pro konkrétní téma (dle témat výše nebo dle potřeby)
(2) celkovou (přímo nebo jako souhrn několika SWOT pro konkrétní téma)
(3) SWOT projektu



Identifikace témat SWOT pro město

Identifikaci (rozpoznání) silných a slabých stránek můžeme u obce nebo kraje dělat v různých tématech. **V tomto materiálu je členíme do 16 oblastí:**

- 1) Obyvatelé (občané, obyvatelstvo)
- 2) Území a poloha
- 3) Ekonomika a podnikání
- 4) Dostupnost služeb
- 5) Sociální služby
- 6) Zdravotní služby
- 7) Bydlení
- 8) Školství
- 9) Zaměstnanost
- 10) Sociálně vyloučené lokality / nárůst sociálně patologických jevů
- 11) Kriminalita / pocit bezpečí
- 12) Doprava
- 13) Problematika životního prostředí
- 14) Atraktivita obce
- 15) Řízení, správa a hospodaření obce
- 16) Další témata (zejména krizové řízení)

SWOT můžeme zpracovat: (1) pro konkrétní téma (dle témat výše nebo dle potřeby)
(2) celkovou (přímo nebo jako souhrn několika SWOT pro konkrétní téma)
(3) SWOT projektu



Příklady identifikace témat SWOT – území a poloha

Obec – území a poloha				Kritérium pro silná / slabá stránka
Č.	Silné stránky	Č.	Slabé stránky	
1	Vhodná geografická poloha (v rámci ČR / ve vztahu k ...)	1	Nevhodná geografická poloha	Pro rozpoznání, zda jde o silnou nebo slabou stránku nebo je neutrální lze použít: (a) porovnání se srovnatelnými obcemi, (b) trend za 10, případně 5 let
2	Kvalitní územní plán (a další územně plánovací dokumentace) umožňující rozvoj	2	Neexistence územního plánu / špatný nebo zastaralý územní plán	
3	Dostatečné rozvojové plochy (bydlení, podnikání, ...), které jsou v rámci obce vhodně umístěny	3	Část území je nevyužitelná z hlediska rozvoje z důvodu ochranných zón, plánu dopravních nebo jiných staveb a podobně	
4	Obec (část či centrum) je hodnotná (vhodně řešena) z urbanistického hlediska	4	V rámci obce jsou nevhodně umístěné provozy, výroba, stavby ...	
5		5	Obci jsou brownfields, které budou obtížně využitelné	
Č.	Příležitosti	Č.	Hrozby (rizika)	Kritérium
1	Příchod investorů, kteří vhodně území využijí	1	Hrozba nezískání vhodných investorů o rozvojové plochy v obci	Pro zařazení příležitosti nebo hrozby do SWOT lze použít expertní hodnocení (a) dvoj kriteriální (četnost výskytu krát dopad do rozpočtu nebo na cíle), (b) jedno kriteriální pomocí škály
2	Prosazení změny záměru státu, kraje či jiného investora, se kterým obec nesouhlasí	2	Hrozba umístění dopravních či jiných staveb, které jsou v zájmu státu, kraje či jiného investora, ale obec s nimi nesouhlasí	
3	Pozitivní změna legislativy nebo politiky státu (případně zásad územního rozvoje kraje) týkající se územního plánování nebo výstavby	3	Negativní změna legislativy nebo politiky státu (případně zásad územního rozvoje kraje) týkající se územního plánování nebo výstavby	
4	Získání dotace na využití brownfields / ...	4	Hrozba nárůstu brownfields nebo nedostatečné využití existujících brownfields v obci	
5		5	Hrozba chyb nepromyšlených změn v územním plánování	

Příklady identifikace témat SWOT - doprava

Obec - doprava				Kritérium pro silná / slabá stránka
Č.	Silné stránky	Č.	Slabé stránky	
1	Dobrá dopravní obslužnost	1	Špatná dopravní obslužnost	Lze použít: (a) porovnání se srovnatelnými obcemi, (b) trend za 10, případně 5 let
2	Dobrá dopravní dostupnost	2	Špatná dopravní dostupnost	
3	Dobrá dopravní prostupnost obce z hlediska pěších, cyklistů (obec „krátkých“ vzdáleností)	3	Existence míst v obci, které jsou náchylné k vytváření dopravních kongescí (zácpy) – neřešená dopravní prostupnost	
4	Dobrá spolupráce s PČR, krajem, státem a dalšími partnery v této oblasti	4	Špatná spolupráce s PČR, krajem, státem a dalšími partnery v této oblasti	
5	Optimální kapacita parkování	5	Neoptimální kapacita parkování	
6		5	Vysoká hlučnost / emise z dopravy / zábor prostranství dopravou na úkor jiných funkcí	
7		7	Nebezpečná místa v obci z hlediska dopravy	
Č.	Příležitosti	Č.	Hrozby (rizika)	Kritérium
1	Zlepšení dopravní obslužnosti / dostupnosti (např. dobudování dálnice, obchvatu a podobně)	1	Hrozba zhoršení dopravní obslužnosti (např. rušení autobusů, vlakového spojení)	Lze použít expertní hodnocení (a) dvoj kritériální (četnost výskytu krát dopad do rozpočtu nebo na cíle), (b) jedno kritériální pomocí škály
2	Zlepšení dopravní prostupnost obce	2	Hrozba dopravních kongescí (zácpy) či kolapsů jako výsledek neřešené dopravní prostupnosti	
3	Příležitost snížení hlučnosti / emisí z dopravy	3	Hrozba zvýšení hlučnosti / emisí z dopravy	
4	Příležitost zlepšit parkování (v optimální vazbě na jiné funkce území)	4	Hrozba zhoršení možnosti parkování, případně preference dopravní infrastruktury, včetně parkování na úkor jiných funkcí města, zeleně, apod.	
5	Zlepšení spolupráce s PČR, krajem, státem a dalšími partnery v této oblasti	5	Zhoršení spolupráce s PČR, krajem, státem a dalšími partnery v této oblasti	
6	Změna legislativy nebo politiky státu (případně kraje) s pozitivními dopady na dopravu (v obci)	6	Změna legislativy nebo politiky státu (případně kraje) s negativními dopady na dopravu (v obci)	
7	Příležitost získat dotaci ve vazbě na dopravní problematiku	7		

Příklady identifikace témat SWOT – dostupnost služeb

Obec - dostupnost služeb				Kritérium pro silná / slabá stránka
Č.	Silné stránky	Č.	Slabé stránky	
1	Na území obce jsou zajištěny kvalitní / dostupné veřejné služby (konkretizovat, které služby) s dostatečnou kapacitou	1	Na území obce není ... (lékař, prodejna, pošta) nebo nedostatečná kapacita těchto služeb	Lze použít: (a) porovnání se srovnatelnými obcemi, (b) trend za 10, případně 5 let
2	Dobrá spolupráce s poskytovateli, s krajem, státem nebo jinými obcemi k zajišťování veřejných služeb	2	Špatná spolupráce s poskytovateli, s krajem, státem nebo jinými obcemi k zajišťování veřejných služeb	
Č.	Příležitosti	Č.	Hrozby (rizika)	Kritérium
1	Zlepšení dostupnosti / kvality / rozsahu veřejné služby - (název)	1	Hrozba zhoršení dostupnosti některých veřejných služeb (např. nedostatek lékařů)	Lze použít expertní hodnocení (a) dvoj kritériální (četnost výskytu krát dopad do rozpočtu nebo na cíle), (b) jedno kritériální pomocí škály
2	Nalezení vhodných partnerů / poskytovatelů veřejné služby, která je pro obec potřebná	2	Hrozba zrušení pošty / lékařské praxe	
3	Zlepšení spolupráce s poskytovateli služeb, s krajem, jinými obcemi či státními institucemi	3	Zhoršení spolupráce s poskytovateli služeb, s krajem, jinými obcemi či státními institucemi	
4	Pozitivní změna legislativy nebo politiky státu (případně koncepce kraje) týkající se dostupnosti služeb	4	Negativní změna legislativy nebo politiky státu (případně koncepce kraje) týkající se dostupnosti služeb	
5	Příležitost získat dotaci ve vazbě na dostupnost služeb	5	Hrozba zhoršení kvality / dostupnosti pitné vody	
6		6	Hrozba neúměrně rostoucích požadavků občanů, podnikatelů, zaměstnavatelů, partnerů směrem k obci	

Ostatní příklady – viz textový materiál ke SWOT

Hodnocení analytických zjištění

Možnosti hodnocení:

- 1) Ze seznamu identifikovaných zjištění určíme ty body, která považujeme za významnější (prioritní).
- 2) Jednotlivé body podle jejich významu seřadíme (respektive určíme jejich pořadí).
- 3) Stanovíme váhy (význam) jednotlivých bodů tak, aby součet všech vah byl 100 %, respektive 1.
- 4) Hodnotíme jednotlivé body dvěma kritérii.



SWOT – příklad územní SWOT

Příklad se týká problematiky středně velkého města – bez hodnocení významnosti

	Klady	Zápory
Současnost / vnitřní vlivy	<p>Silné stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> Existence průmyslové zóny atraktivní pro investory Dostatek kvalifikovaných pracovníků Dvě střední školy a pobočka soukromé vysoké školy Kvalitní ovzduší v okrajových částech (plynofikace) Vysoký podíl obyvatel zásobených pitnou vodou z městského vodovodu 	<p>Slabé stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> Chybějící obchvat – tranzitní doprava středem města Nedostatek parkovacích ploch v sídlištích Nedostatečná dopravní obslužnost Kvalita chodníků v centru města a jejich absence v okrajových částech
Budoucnost / vnější vlivy	<p>Příležitosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> Podpora nízkoemisní dopravy, včetně sdílení kol a zlepšení prostředí pro pěší (město krátkých vzdáleností) Instalace OZE na budovách v majetku města a PO Zpracování adaptační strategie na dopady změny klimatu, umožňující řešit prioritní hrozby 	<p>Rizika (hrozby):</p> <ul style="list-style-type: none"> Zvýšení intenzity negativních dopadů počasí v důsledku změny klimatu (zvýšení frekvence bleskových povodní) Odchod firem, zabývajících se výrobou komponentů pro spalovací motory v důsledku dopadu Green Dealu Odchod rodin kvalifikovaných pracovníků při poklesu nabídky pracovních míst



SWOT – příklad (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> <ul style="list-style-type: none"> 1.-4. Město má v rozpočtu prostředky na vybudování parkoviště 1.-4. Město vlastní všechny pozemky 1.-4. Město má platné stavební povolení 1.-4. Vhodná lokalita (umístění budoucího parkoviště) z hlediska dostupnosti a nákladů 5. Město má výborného stavebního technika, který bude zajišťovat stavební dozor 	<p>Slabé stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Parkoviště vznikne na úkor zeleně, dojde k vykácení vzrostlých stromů na sídlišti
Budoucnost	<p>Příležitosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Po vybudování parkoviště dojde ke zlepšení situace parkování – auta nebudou stát na nebezpečných místech na komunikacích 2. Soutěží dojde ke snížení předpokládané ceny parkoviště 	<p>Rizika (hrozby):</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Protesty občanů, kteří jsou proti kácení stromů 2.-5. Veřejná zakázka – nevysoutěží se (například z důvodu ceny) 2.-5. Vysoutěžená firma bude nekompetentní v důsledku výběru podle nejnižší ceny - nízká kvalita odvedené práce (reklamace) 2.-5. Zdržení při výstavbě 2.-5. Vícenáklady při výstavbě 6.-8. Hluk, prach a další omezení pro obyvatele při výstavbě 6.-8. Rostoucí negativní vlivy dopravy v důsledku zvýšení počtu automobilů – nabídka jednoduššího parkování 6.-8. Kontraproduktivní činnost oproti snaze o posílení nízkoemisní, pěší a cyklodopravy, případně sdílení automobilů

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

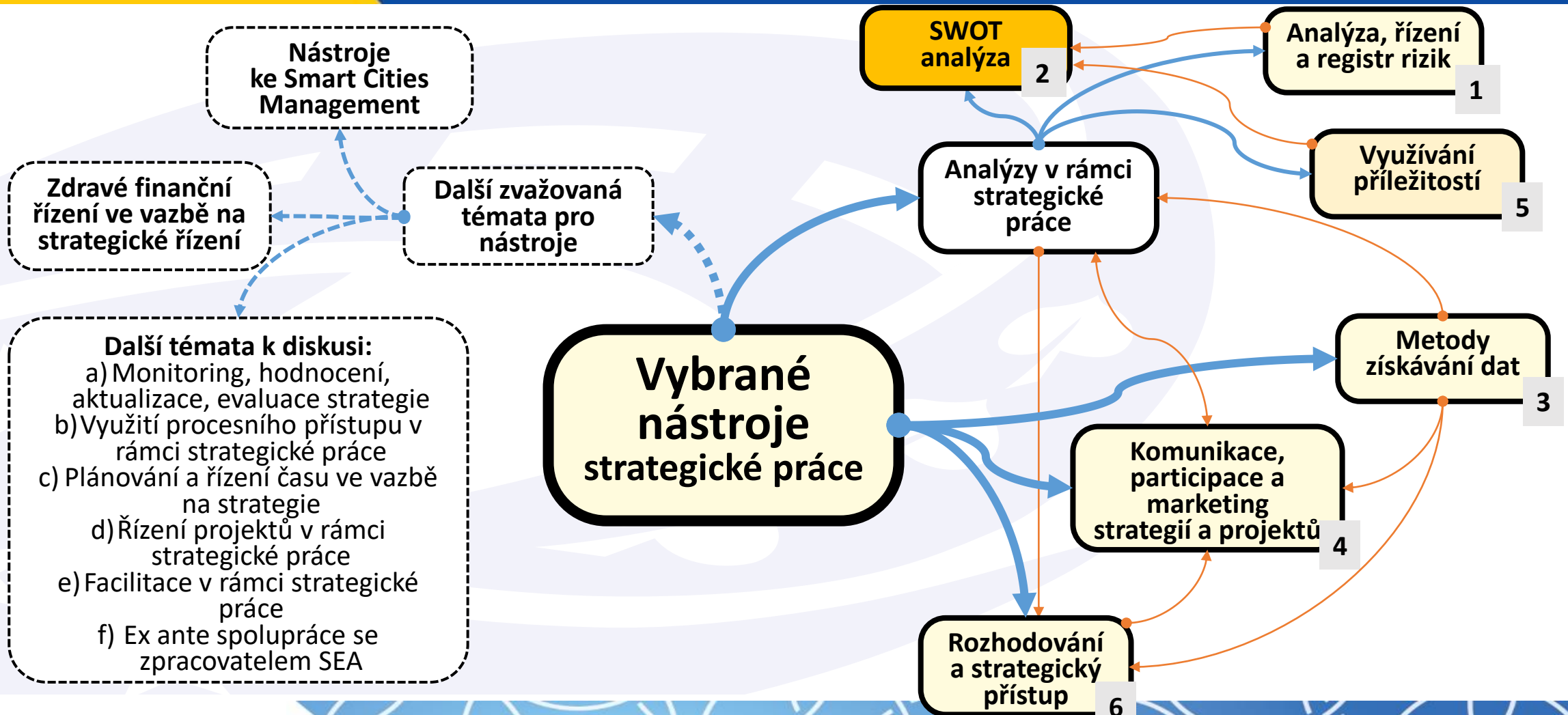


Doporučení / omezení z praxe

1. SWOT můžeme dělat pro území, téma, projekt atd., které dostatečně známe. 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 (porovnání či benchmarking). Důraz na objektivitu.
3. Možnost použití různých variant hodnocení významnosti zjištění, včetně dynamického přístupu
4. Podklad pro využívání silných stránek a příležitostí, řešení slabých stránek a omezování rizik – v textovém materiálu jsou k dispozici příklady opatření
5. Metoda kontroly úplnosti (výběrovosti) analýzy
6. Snadný přehled o výsledcích analýzy – metoda ad hoc i finální kontroly souladu návrhové části a analytických zjištění
7. Kontrola, zda jsou řešeny opravdu priority (při použití některé z metod významnosti)



Vazba na ostatní nástroje – vybrané nástroje strategické práce zvažované (vlevo) či řešené (vpravo) v rámci projektu (stav k dubnu 2022)



**Děkujeme za pozornost
a přejeme při využívání SWOT analýzy
vše dobré**

doc. Ing. **Milan Jan Půček**, MBA, Ph.D.; Mgr. **Milan Křápek**, PhD; RNDr. **Radim Misaček**

