



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

SWOT analýza v rámci veřejné strategie

Výstup v rámci aktivity KA1

Implementace metod a nástrojů pro strategické řízení a plánování

Aktivita 1.1 Metodická podpora pro strategické řízení a plánování

Nástroj č. 4/12: SWOT Analýza v rámci veřejné strategie

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

Název: SWOT analýza v rámci veřejné strategie.

Autoři: Milan Jan Půček, Milan Křápek, Radim Misiaček

Recenzenti: Věra Karin Brázová, Petr Valenta, Igor Hartmann

Počet stran: 50

Vzor citace: PŮČEK Milan Jan, KŘÁPEK Milan, MISIAČEK Radim. *SWOT analýza v rámci veřejné strategie*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2023

Poznámka: První verze nástroje byla na stránkách projektu zveřejněna v roce 2021, toto je druhá verze z roku 2023.

Text vznikl v rámci 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, který byl podpořen finančními prostředky Evropského sociálního fondu, které byly na realizaci projektu poskytnuty z Operačního programu Zaměstnanost.

V rámci projektu „Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR“ realizovaného Ministerstvem pro místní rozvoj byl vytvořen soubor metodických nástrojů zaměřujících se na specifická témata strategického řízení a plánování. Vedle samotných textů metodických doporučení jsou k dispozici instruktážní videa a interaktivní šablony. Výstupy všech metodických nástrojů jsou zveřejněny na „Portále strategické práce v ČR“ (www.verejne-strategie.cz) v sekci [Nástroje pro strategickou práci](#).

Série metodických nástrojů strategické práce se zaměřuje na následující témata:

- 1 Analýza, řízení a registr rizik
- 2 Využívání příležitostí ve vazbě na strategickou práci
- 3 Rozhodování a strategický přístup
- 4 SWOT Analýza v rámci veřejné strategie
- 5 Komunikace, participace a marketing strategií a projektů
- 6 Plánování a řízení projektů pomocí trojimperativu projektu
- 7 Plánování a řízení času v rámci strategické práce
- 8 Zdravé finanční řízení ve vazbě na strategické řízení
- 9 Metody pro získávání dat, informací a poznatků v rámci veřejné strategie
- 10 Využití procesního přístupu (procesní řízení) v rámci strategické práce
- 11 Role a úkoly předkladatele veřejné strategie ve vazbě na posuzování vlivů strategie na ŽP (SEA)
- 12 Implementace veřejných strategií

Tato publikace neprošla redakční jazykovou úpravou.

Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2023

ISBN:

Obsah

Seznam tabulek a vyobrazení	4
Souhrn	5
Summary	6
1 Úvod	7
2 SWOT analýza – struktura a postup zpracování	10
2.1 Struktura analýzy	10
2.2 Postup zpracování	12
2.3 Metody pro získávání dat potřebných pro SWOT analýzu	14
3 Identifikace (rozpznání) oblastí SWOT	16
3.1 Metody pro identifikaci oblastí SWOT	16
3.2 Příklad identifikace tematických oblastí pro obec (kraj)	16
4 Hodnocení oblastí SWOT a jak s ním dále pracovat	34
4.1 Možnosti hodnocení oblastí SWOT	34
4.2 Dynamická SWOT	36
4.3 Taktika (strategie) využití SWOT	37
4.4 Cíle územní SWOT	38
5 Příklady SWOT analýzy	40
6 Popis šablony v Excelu pro SWOT analýzu	46
7 Vybraná doporučení (omezení) pro zpracování SWOT analýzy	47
8 Závěr	48
PŘÍLOHY	50
POUŽITÁ LITERATURA	51

Seznam tabulek a vyobrazení

Souhrn

SWOT analýza je jednou z nejčastěji používaných analýz v rámci strategické práce. Jde o identifikaci a hodnocení zjištění ve čtyřech oblastech hodnocení, respektive ze čtyř „úhlů pohledu“. První oblastí jsou silné stránky (Strong Points), druhou slabé stránky (Wweak Points), třetí jsou příležitosti (Opportunities) a čtvrtou oblastí jsou hrozby (Threats). Každá veřejná strategie by na konci analytické části měla SWOT analýzu obsahovat. Běžně se však tato analýza používá též při projektovém řízení (SWOT analýza projektu), při hodnocení jakéhokoli tématu nebo problému. Následující text je zaměřen zejména na zpracování SWOT analýzy pro samosprávy, zejména pro obce, ale je využitelný také obecně.

Text je rozdělen do 8 kapitol. Kapitola 1 je úvodem ke SWOT analýze. Kapitola 2 popisuje strukturu SWOT analýzy a postupy zpracování. Kapitola 3 se věnuje identifikaci jednotlivých zjištění a kapitola 4 tato zjištění hodnotí, respektive uvádí, jak se SWOT analýzou dále pracovat. V páté kapitole je pět příkladů zpracované SWOT analýzy, v šesté je popis šablony v Excelu. Obsahem sedmé kapitoly jsou doporučení / omezení pro zpracování SWOT. Kapitola 7 je závěr. Nástroj též obsahuje šablonu pro vytvoření SWOT analýzy v Excelu a návod k této šabloně (text i video).

Summary

SWOT analysis is one of the most frequently used analyses in strategic work. It involves identifying and evaluating findings in four areas of assessment, or from four "points of view." The first area is Strengths, the second area is Weaknesses, the third area is Opportunities, and the fourth area is Threats. Every public strategy should include a SWOT analysis at the end of the analytical section. However, this analysis is also commonly used in project management (SWOT analysis of the project) when evaluating any issue or problem. The following text focuses mainly on the SWOT analysis processing for local governments, especially municipalities, but it can also be used in general.

The text is divided into 8 chapters. Chapter 1 is an introduction to the SWOT analysis. Chapter 2 describes the structure of the analysis SWOT and the processing procedures. Chapter 3 is devoted to identifying individual findings, and Chapter 4 evaluates these findings or provides guidance for further work with the SWOT analysis. Chapter five provides five examples of processed SWOT analyses, and chapter six provides a description of the template in Excel. The content of the seventh chapter is recommendations/restrictions for processing SWOT. Chapter 7 is the conclusion. The tool also includes a template for creating a SWOT analysis in Excel and instructions for this template (text and video).

1 Úvod

Se SWOT analýzou se nejčastěji setkáváme v podobě formalizovaného závěru analytické části veřejných strategií (obvykle jako vyhodnocení zjištění analytického profilu území). Je však také jednou z nejužitečnějších a současně nejuniverzálnějších analýz pro řízení obcí, měst, krajů a jejich organizací, která se dá použít nejen pro výše uvedený účel. Jde o to, že před každým důležitým (strategickým) rozhodnutím, které zastupitelstvo, rada či další orgány obce nebo kraje učiní, by se měly zvážít všechny možné varianty, aby pokud možno bylo přijato správné (respektive to nejlepší) rozhodnutí. Jde o analyzování 4 oblastí, respektive ze 4 „úhlů pohledu“: (1) silných stránek (Strong Points), (2) slabých stránek (Weak Points), (3) příležitostí (Opportunities) a (4) hrozeb (Threats), hrozby se též označují jako rizika.

SWOT analýza je jedna z nejpoužívanějších forem analýzy, má universální použití jak pro analýzu (1) území (například území obce, kraje), tak (2) analýzu projektu, tématu, problému, instituce, a podobně.

SWOT analýza se při strategické práci používá:

- (1) V současné praxi zejména **při přípravě nebo změnách strategie** (strategický dokument obvykle obsahuje formalizaci analytické části v podobě SWOT analýzy), jako podklad pro návrhovou část strategie. Analýza popisuje či hodnotí dané území nebo projekt či téma v daném okamžiku. Tvořit SWOT analýzu je vždy nutné na základě faktů (například pomocí porovnání se srovnatelnými obcemi/kraji nebo dle vývoje trendu).
- (2) **Při realizaci strategie** – například při řízení akčních či prováděcích plánů, strategických či klíčových projektů (například dotačních),
- (3) Jako podklad pro jiné **významné rozhodování**, např. pro výběr mezi více variantami – v případě porovnání variant rozpočtu, variant způsobu financování, variant podmínek poskytování veřejných služeb ze strany obce či kraje, variantních řešení investic, apod..

Průvodce textem:

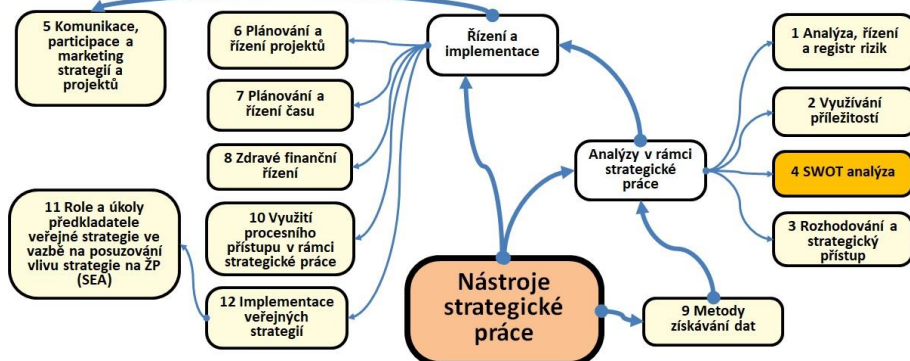
- Pokud SWOT analýzu znáte dobře, je možné přeskocit kapitolu 2, kde je uveden rozdíl mezi klasickou (územní) SWOT analýzou a SWOT analýzou tématu či projektu. V kapitole jsou též vysvětleny postupy zpracování.
- Nejdůležitější částí textu je kapitola 3, respektive příklady identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb – příklady jsou rozděleny do 16 tematických oblastí a každá

oblast je charakterizována tabulkou. Neznamená to ale, že by obec či kraj měli tvořit 16 jednotlivých SWOT analýz, ale do jedné celkové analýzy lze vybírat (respektive se inspirovat) příklady, uvedenými v tabulkách.

- Čtvrtá kapitola uvádí možnosti hodnocení, vysvětluje dynamickou SWOT analýzu a taktiky využití SWOT.
- Příklady SWOT analýz jsou v kapitole 5.
- Popis šablony SWOT analýzy v Excelu je v kapitole 6 (a dále též v příloze).
- Vybraná doporučení (případně omezení) jsou v kapitole 7.
- K textu je zpracována také video přednáška.

Na následujícím obrázku jsou zachyceny vazby mezi nástroji strategické práce, které jsou zpracovávány v rámci projektu. V pravé části obrázku jsou nástroje zpracované (Analýza rizik; SWOT; Komunikace, participace a marketing strategií a projektů) nebo v procesu zpracování k březnu 2022 (Metody získávání dat; Využívání příležitostí; Rozhodování a strategický přístup). V levé části jsou zvažované nástroje, na nástroji ke Smart Cities Management a nástroji ke Zdravému finančnímu řízení se začne pracovat. Ostatní jsou k diskusi.

Obr. 1 Vazby na ostatní nástroje zpracovávané v rámci projektu



Zdroj: autoři

U SWOT je patrné, že před jejím zpracováním je vhodné provést analýzu rizik a analýzu příležitostí. SWOT (stejně jako ostatní analýzy) je důležitá jako vstup pro rozhodování.

Text vychází z výzkumu¹ autorů textu, týkajícího se SWOT analýzy, strategického řízení samospráv, řízení rizik a příležitostí, šířeji též managementu ve veřejné správě (navazuje mimo jiné na problematiku SWOT dle Půček, 2020).

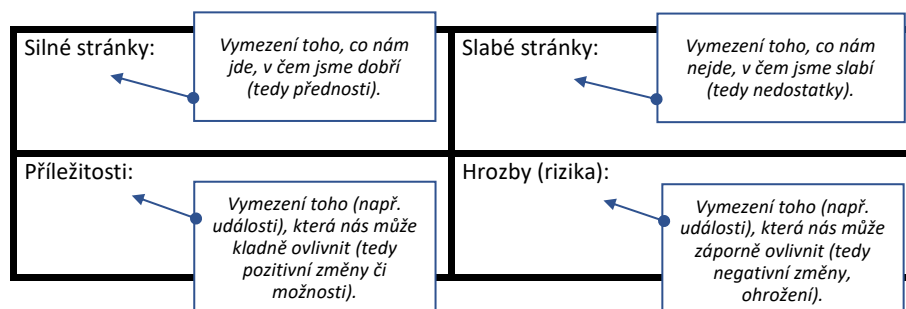
¹ Při zpracování byl použit mix normativní a nenormativní metodologie. Nenormativní metodologie byla použita při popisu problému. Normativní metodologie při zkoumání evaluačních aspektů dosažených výsledků. Kromě rešerše, analýzy zdrojů, analýzy strategických a dalších dokumentů obcí (nebo krajů), metody případové studie, metody rozhovorů a metody expertního odhadu byly též využity obecně vědní metody – analýza, syntéza, analogie, specifikace a generalizace. Byly též využity poznatky identifikované ve spolupráci se studenty (mimo jiné v rámci případových studií, závěrečných prací, dvou projektů SIGA – Ambis). Cílem výzkumu bylo identifikovat v této oblasti nové poznatky (nové poznatky se týkají zejména příkladů oblastí SWOT a hodnocení SWOT), vyhodnotit je v kontextu existujících poznatků a prezentovat je v nové formě (audio vizuální tvorba).

2 SWOT analýza – struktura a postup zpracování

2.1 Struktura analýzy

Jak ukazuje následující obrázek, **SWOT analýza slouží k vymezení** (1) silných stránek (Strong points): vymezení toho, co nám jde, v čem jsme aktuálně dobří – tedy předností, (2) slabých stránek (Weak points): vymezení toho, co nám aktuálně nejde, v čem jsme slabí - tedy naše nedostatky, (3) příležitostí (Opportunities): vymezení potenciálu toho (např. události), co nás může kladně ovlivnit a čeho bychom měli využít - tedy pozitivní změny či možnosti a (4) hrozeb (Threats) – zejména u SWOT projektu či instituce se označují jako rizika: vymezení toho (např. události), co nás může záporně ovlivnit a co bychom měli zmírnit či eliminovat (neboli negativní změny, ohrožení).

Obr. 2 Vymezení čtyř oblastí SWOT analýzy



Zdroj: Půček (2020)

Před tím, než SWOT analýzu začneme vytvářet, je vhodné mít provedeny ostatní analýzy (např. analytický profil území, analýza rizik, datová, kvalitativní, finanční analýza, ad.). To nám umožňuje vytvářet SWOT na základě faktů, založených na tom, co z předchozích analýz vyjde. Při strategické práci (a obecněji při jakémkoli řízení) platí, že bychom vždy měli stavět na silných stránkách (maximálně je využít a rozvíjet) a starat se o to, aby je nic neohrozilo, respektive využívat možností pro jejich udržení či posílení. Lze říci, že je velkou chybou, pokud silné stránky maximálně nevyužíváme k dosahování cílů a věnujeme se přednostně jen odstranění slabých stránek. Odstranit či významně zmírnit slabou stránku může trvat roky či desetiletí (například pokud je slabou stránkou obce to, že nemá silniční obchvat, jehož vybudování ze strany státu může trvat desetiletí). Přesto je třeba usilovat o to, aby slabé

stránky byly postupně neutralizovány (odstraněny či snižovány), je třeba snižovat rizika², které slabé stránky posilují nebo působí negativně na jejich odstranění. K vytvoření SWOT analýzy se používá následující tabulka.

Tab. 1 SWOT analýza

	Klady	Zápory
Vnitřní vlivy / současnost	Silné stránky:	Slabé stránky:
Vnější vlivy / budoucnost	Příležitosti:	Hrozby (rizika):

Zdroj: autoři dle Půček, Koppitz 2012

Jak z tabulky plyne (viz sloupce), ke kladům patří silné stránky a příležitosti, k záporům slabé stránky a hrozby. U řádků však můžeme použít dva přístupy:

- (1) Silné a slabé stránky považujeme za vnitřní vlivy (okolnosti, podmínky), příležitosti a hrozby za vnější vlivy (okolnosti, podmínky). U tohoto postupu si musíme vymezit, co považujeme za vnější a co za vnitřní vliv. Například u územní SWOT analýzy lze za vnější vliv považovat to, co působí z vně území, za vnitřní vliv to, co působí zevnitř území. Rozlišení vnitřních a vnějších vlivů nemusí být v konkrétním případě snadné³.
- (2) Silné a slabé stránky považujeme za současnost (současný, respektive aktuální stav), příležitosti a hrozby za potenciální budoucnost (budoucí stav). Rozpoznat, co je současnost a co je budoucnost je obvykle snadnější, než rozpoznat vnější a vnitřní vliv. S touto variantou pracujeme v rámci části 3.2, kde jsou příklady identifikovaných slabých a silných stránek, příležitostí a hrozeb.

² K analýze rizik je zpracována samostatný nástroj a video návod.

³ U tohoto přístupu se často i odborníci se přou, co je vnější a co vnitřní vliv. Aby to bylo srozumitelnější, bude uveden příklad. „Povodně“ jsou obvykle považovány za hrozbu (riziko) – pokud jde o povodeň, která vznikla mimo území obce (problémem je, že „bleskové“ povodně na malých tocích mohou vznikat i uvnitř území). Nicméně „nepřipravenost obce a dalších vlastníků nemovitostí na povodně“ pak je slabou stránkou. Záleží tedy na přesnosti formulace. Jako další příklad můžeme uvést „tranzitní dopravu“. 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 může 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. Proto se i u územní SWOT používá také druhý přístup – tedy současnost a budoucnost místo vnitřních a vnějších vlivů.

2.2 Postup zpracování

Alternativy „rychlé“ a „komplexní“ SWOT analýzy

SWOT můžeme tvořit pro území, strategii, téma, projekt atd., které dostatečně známe – je třeba ji tvořit na základě faktů. Analýza popisuje či hodnotí silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby v daném okamžiku, kdy je sestavována. Vytvoření SWOT proto obvykle předchází získání informací (např. rešerše dostupných zdrojů, datové analýzy, ...) a ověření jejich pravdivosti; z chybných dat může vzniknout chybná analýza a následně i chybná formalizace v podobě SWOT (metody pro získávání dat jsou uvedeny v části 2.3).

SWOT může tvořit jednotlivec nebo skupina lidí (ve druhém případě využíváme znalosti většího množství expertů, brainstorming, diskusi k relevanci a významnosti zjištěných faktů, ad.). Pro vytvoření SWOT analýzy potřebujeme mít k dispozici:

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

Pokud máme nedostatečné vstupní informace a/nebo neznáme místní podmínky a vazby, můžeme sestavit z metodického (procesního) hlediska SWOT analýzu správně, ale obsahově bude chybná a může vést k chybným závěrům.

SWOT analýzu můžeme provádět buď jako „rychlou“, anebo jako „komplexní“. **Rychlá SWOT** slouží zejména pro potřebu zpracovatele dokumentu. Samozřejmě i u SWOT analýzy platí, že každá analýza je tak kvalitní, jak jsou kvalitní vstupní data a schopnost tvůrce analýzy data správně vyhodnotit. Nicméně i SWOT analýza provedená jednotlivcem (respektive malou skupinou osob) má svoji hodnotu. Navíc s každou vytvořenou SWOT analýzou zkušenosti rostou. Na druhé straně však není možné tuto rychlou analýzu přeceňovat. **Komplexní SWOT** 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 relevantních souvislostí (kontextu). Zabere více času, ale je určitě přesnější. Pokud to okolnosti či možnosti dovolují, určitě je vhodné dávat při strategické práci komplexnější analýze přednost. Porovnání uvádí následující tabulka. Je patrně jasné, že hranice mezi rychlou a komplexní analýzou nejsou ostře vymezeny.

Tab. 2 Porovnání rychlé a komplexní SWOT analýzy

	Rychlá SWOT analýza	Komplexní SWOT 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 - Rychlost analýzy - Nízké náklady Zápory - Nižší kvalita analýzy a tím její menší vypovídací schopnost - Vyšší riziko práce s chybnými údaji	Klady - Ucelenější pohled - Vyšší kvalita analýzy Zápory - Časová náročnost - Vyžaduje obvykle uhradit náklady expertního týmu

Zdroj: upraveno dle Půček (2020)

Postup zpracování SWOT analýzy – 6 kroků

Postup 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, kdy a kým byla analýza zpracována a jakým postupem. K jednotlivým krokům je též uveden komentář ve vazbě na rychlou a komplexní analýzu.

Tab. 3 Postup zpracování SWOT analýzy

Č.	Název (popis) kroku	Rychlá analýza	Komplexní analýza
1	Plánování - Téma analýzy (čeho se týká) - Metodiku – územní (klasickou); strategickou, 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 nebo jen nízké 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: - informací (rozhodujeme na základě faktů), - místních podmínek a - nezbytných souvislostí a potenciálních vnějších a budoucích vlivů	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, navržená v předchozí fázi.
3	Identifikace (rozpoznání) silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (například pomocí brainstormingu). Podrobněji je to popsáno v kapitole 3.	Provádí zpracovatel (pomocí své zkušenosti) nebo v malé expertní skupině (například s využitím brainstormingu).	Provede expertní skupina (například s využitím brainstormingu).
4	Hodnocení oblastí SWOT	Provádí zpracovatel pomocí své zkušenosti nebo v malé	Provádí expertní skupina.

Č.	Název (popis) kroku	Rychlá analýza	Komplexní analýza
	- varianta 1: seřadit shora podle významu (respektive určit pořadí); v praxi se však často vyskytuje varianta, kdy pořadí není určeno - varianta 2: stanovit váhy (význam) (součet 100%, respektive 1) - varianta 3: hodnotit dvěma kritérii (viz část 4.1), a kontrola vazeb: silné stránky ↔ příležitosti; slabé stránky ↔ hrozby; silné stránky ↔ rizika; slabé stránky ↔ příležitosti. Podrobněji v kapitole 4.	expertní skupině (platí pro jednodušší varianty).	
5	Ověření analýzy jako celku Zda obsahuje vše, co tvoří SWOT analýzu a zda naopak neobsahuje popis zbytečných informací, které se v analytických zjištěních nijak neprojeví Je-li to zapotřebí, tak její úprava.	Provádí zpracovatel nebo lépe určený ověřovatel.	Provádí zadavatel analýzy a určený ověřovatel.
6	Schválení analýzy a její využití - jako součást veřejné strategie (po jejím schválení) - pro rozhodnutí (např. výběr varianty) - pro návrh opatření.	Je-li v pravomoci zpracovatele, pak on. Není-li, pak jeho nadřízený.	Orgán obce nebo osoba, která to má v pravomoci.

Zdroj: autoři dle Půček (2020)

Z postupu je patrné, že nejprve si musíme ujasnit plán – tedy co, proč, jak, kdo, kdy, s jakými náklady a časovými možnostmi 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 (např. seřadíme podle významu nebo stanovíme váhy) a prověříme potřebné vazby. V pátém kroku ověříme SWOT analýzu jako celek. Posledním krokem je schválení a využití SWOT analýzy (např. jako součást veřejné strategie nebo pro rozhodování nebo pro výběr opatření). Na tomto místě je vhodné dodat, že i po schválení SWOT analýzy a před schválením celé strategie, by měla (SWOT) analýza zůstat jako částečně otevřený dokument pro ad hoc i finální kontrolu souladu návrhové části se zjištěními analýzy.

2.3 Metody pro získávání dat potřebných pro SWOT analýzu

Jak již bylo řečeno, pro správné sestavení SWOT analýzy je nezbytné provést shromáždění a prověření informací, dat a dalších poznatků (rozhodujeme na základě faktů), místních podmínek a nezbytných souvislostí. V následující tabulce jsou uvedeny vhodné metody pro získávání dat, informací či poznatků.

Tab. 4 Metody pro získávání dat, informací či poznatků

Název	Popis metody nebo komentář
Výzkum od stolu (Desk research), rešerše	Výzkum od stolu a rešerše jsou podobné metody. Lze zjednodušeně říci, že výzkum od stolu je širší – zaměřuje se na strategické či podobné dokumenty či texty, zabývá se otázkami: <i>Řešil to už někdo? Jak postupoval? S jakými riziky se setkal? Jak je hodnotil? Jaká opatření přijímal?</i> Hlavním účelem výzkumu od stolu je zorientovat se v dané problematice a navrhnout další postup. Rešerše je zaměřena více na literaturu a co z ní převzít. Odpovídá na otázku: <i>Kdo a jak se tím zabýval?</i> Účelem rešerše je sestavit přehled literatury a vybrané citace z ní.
Dolování dat (Data mining), vyhledávání dat	Zaměřuje se na: (1) Databáze či jiná veřejně dostupná data, knihovny a podobně, (2) Internet, respektive na vyhledávání dostupných dat či informací či poznatků na internetu, (3) Vnitřní data, informace či poznatky šetřené instituce / obce / kraje. Při získávání dat je třeba dodržovat etiku odborné práce – zejména čerpat jen z povolených dat a dodržovat citační pravidla. Taktéž je nezbytné ověřovat jejich věrohodnost.
Pozorování	Pozorování je empirickou deskriptivní metodou , která popisuje zjevné (jevové) problémy, kdy potřebná informace je získávána různými formami pozorování. Předností metody je, že se zaměřuje na evidenci (zřejmosti, patrnosti). Problémem je, že teprve za jevem je skryta podstata problému.
Měření	Je kvantitativní empirickou metodou využitelnou zejména v přírodních či technických vědách (např. měříme fyzikální veličiny). Metoda měření je využitelná i ve společenských vědách. Zde má měření své limity . Obvykle stanovujeme referenční jednotku , na jejímž základě pak provádíme normativní hodnocení (měřítkem je norma stanovená vzhledem k určité skupině) zkoumaného předmětu P, který srovnáváme s referenční jednotkou R („ <i>riziko nedostatku prostředků na provoz veřejné služby P je dvakrát vyšší než veřejné služby R</i> “ nebo „ <i>riziko události P je poloviční než R</i> “) nebo pomocí nastavené škály (např. <i>dopad rizika velmi malý 1; malý 2; střední 3; vysoký 4; velmi vysoký 5</i>). Fakticky jde o kvalitativní komparaci.
Šetření	Strukturované či částečně strukturované rozhovory, dotazování (přímé či pomocí Internetu), připomínkování, metoda Delphi, brainstorming, panel expertů,
Expertní odhad	Podstatou expertního odhadu je předpověď výsledku (výsledného stavu) ze strany jednotlivce (experta na danou věc). V tomto smyslu jde o prozatímní vyhodnocení řešeného jevu, respektive předběžný úsudek postavený na metodě pozorování a hlubokých znalostech dané věci ze strany experta. V případě expertní pracovní skupiny účinný nástroj, zejména v případě absence dat
Vizualizační techniky	Kontrolní seznamy (Check lists), vývojový diagram, diagram příčin a následku (Ishikavův diagram), myšlenková mapa, Ganttův diagram (pro vizualizaci harmonogramu), pocitová mapa a podobně
Další možnosti	Dalších specifických metod může být celá řada (například metoda experimentu).

Zdroj: autoři s využitím Ochraňa, Půček a kol. (2019, s. 85)

K získávání dat, informací a poznatků potřebných pro strategickou práci je zpracován samostatný nástroj, který je dostupný na stránkách projektu⁴.

⁴ <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci>

3 Identifikace (rozpoznání) oblastí SWOT

3.1 Metody pro identifikaci oblastí SWOT

Před identifikací oblastí SWOT musí proběhnout získání potřebných dat, informací, souvislostí, poznatků – rozpoznání toho, co je silnou nebo slabou stránkou, příležitostí nebo hrozbou (anebo to je neutrální a nepatří to do žádné oblasti), které je potřeba provést na základě faktů a logiky. Pro identifikaci silných stránek, slabých stránek, příležitostí a rizik se v rámci strategické práce používá kombinace těchto metod:

- (1) Analýza dostupných dat, analýza trendu, porovnání (komparace, benchmarking⁵), vizualizační techniky (grafy, tabulky, obrázky a podobně), matematické a statistické metody a další metody pro analýzu a hodnocení dat.
- (2) Brainstorming, brainwriting (obdoba brainstormingu, ale nápady se vytvářejí písemně), strukturované nebo částečně strukturované rozhovory, metoda Delphi⁶, panel expertů a další vhodné metody pro generování názorů, expertní hodnocení a hledání konsenzu.

3.2 Příklad identifikace tematických oblastí SWOT pro obec (kraj)

Identifikaci (rozpoznání) tematických oblastí SWOT (silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb) můžeme u obce nebo kraje provádět v různých tématech. V tomto materiálu je – jako jeden z možných příkladů - členíme do těchto 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

⁵ Porovnání s jinými srovnatelnými obcemi/kraji za účelem hledání dobré praxe.

⁶ Lze ji považovat za expertní (prognostickou) metodu hledání řešení ve vybrané skupině expertů. Postuluje se tak, že je určen facilitátor (organizátor) skupiny dá členům skupiny zadání (problém, který má být řešen), a to například pomocí dotazníku či formulovaných otázek. Po soustředění odpovědí z prvního kola provede facilitátor shrnutí odpovědí, hledá kompromisní formulace a zašle je expertům k vyjádření. Počet kol není předem stanoven – obvykle je zapotřebí 3 až 5 kol, než dojde ke shodě formulací mezi experty.

- (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)

Příklady k těmto oblastem jsou uvedeny v následujících tabulkách. Některé z nich se dané obce mohou týkat, jiné nikoli. Není to tedy myšleno tak, že by mělo být zpracováno všech 16 SWOT analýz. V praxi to obvykle probíhá tak, že před komplexní SWOT analýzou se vytváří dílčí SWOT analýzy jednotlivých tematických oblastí, jejichž tvorbu mají „v gesci“ příslušné pracovní skupiny. Těch bývá 3 – 6, nicméně některé pracovní skupiny si SWOT analýzy ještě rozčleňují na témata – typicky třeba pracovní skupina pro zdravotní a sociální věci na dvě dílčí SWOT. Bez ohledu na počet dílčích SWOT by pak měla vzniknout také SWOT analýza celková, která uvádí nejvýznamnější zjištění SWOT analýz jednotlivých oblastí (viz cíle SWOT výše v tomto textu). Jak dospět z podoby dílčích SWOT do SWOT celkové se pojednává dále v tomto textu v souvislosti se stanovením významu/priorit. Chceme zdůraznit, že výše uvedený seznam a níže uvedené příklady v tabulkách slouží pouze jako příklad možných zjištění. V nástroji v Excelu, který slouží jako podpora pro tvorbu SWOT analýzy, jsou uvedeny možné příklady pro závěrečné porovnání vlastních zjištění SWOT se seznamem možností.

V rámci zpracovaných příkladů v této podkapitole chápeme silné a slabé stránky jako současnost (současný stav). Příležitosti a hrozby jako budoucnost (události, které v budoucnosti mohou, ale nemusí nastat)⁷. V tabulkách jsou uváděny jen příklady – v konkrétní situaci mohou být identifikovány i jiné silné nebo slabé stránky a také jiné příležitosti nebo hrozby. Zda patří některé téma do silných nebo slabých stránek (nebo je neutrální, tedy tam nepatří) je třeba rozhodnout na základě faktů. Proto poslední sloupec tabulek uvádí kritéria pro vyhodnocení – u obce je velmi vhodným kritériem porovnání se srovnatelnými obcemi – benchmarking (srovnatelnost může být dána například velikostí a

⁷ Pracujeme s druhým přístupem (variantou) SWOT analýzy popsané v části 2.1.

geografickou polohou). Taktéž je možné vyhodnotit trend u vlastní obce, ideálně za 10 let (nebo kratší dobu). Pro zařazení příležitostí nebo hrozeb do SWOT analýzy je vhodné mít stanovená kritéria.

1 Obyvatelé (občané, obyvatelstvo)

V následující tabulce jsou příklady identifikovaných (rozpoznaných) silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb k problematice obyvatel obce. Některá obec tak může mít v silných stránkách optimální počet obyvatel (viz silná stránka č. 1 v tabulce). Jiná obec, která je v jiné situaci, vyhodnotí na základě faktů počet obyvatel jako takový, který není optimální (viz slabá stránka č. 1 v tabulce). Neoptimální tak může pro konkrétní obec v konkrétní situaci znamenat, že počet obyvatel je nízký nebo naopak vysoký.

Obdobně je to u příležitostí a hrozeb. Ty jsou chápány jako budoucí událost. Nárůst obyvatel v budoucnu může být pro konkrétní obec příležitostí (s ohledem na potenciál i záměry rozvoje, její vybavenost, kapacitu služeb, možnosti bydlení, dopravní obslužnost atd.). Pro jinou, která nemá pro další nárůst obyvatel vhodné podmínky, to může být hrozbou.

Tab. 5 Příklady silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb – obec: obyvatelé

Obec – obyvatelé (občané)		Kritérium pro silná / slabá stránka
Č. Silné stránky	Č. Slabé stránky	
1 Počet obyvatel (občanů), který je optimální (udržitelný) pro rozvoj	1 Počet obyvatel (občanů), který není optimální (udržitelný) pro rozvoj	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 Aktuální nárůst počtu obyvatel, zejména rodin s dětmi, který odpovídá možnostem obce	2 Nežádoucí pokles obyvatel, zejména rodin s dětmi	
	3 Nežádoucí nárůst obyvatel bez souběžného vybudování potřebné infrastruktury	
	4 Nárůst obyvatel, kteří nejsou občany obce (bez daňových příjmů)	
3 Vhodná věková struktura obyvatel	5 Nevhodná věková struktura obyvatel (např. stárnutí obyvatel)	
4 Vhodná vzdělanostní struktura	6 Nevhodná vzdělanostní struktura	Kritérium
5 Jiná silná stránka (popsat)	7 Jiná slabá stránka (popsat)	
Č. Příležitosti	Č. Hrozby (rizika)	
1 Nárůst počtu obyvatel, který je žádoucí	1 Hrozba poklesu počtu obyvatel, zejména rodin s dětmi	Pro zařazení příležitosti nebo hrozby do SWOT lze použít expertní hodnocení (a) dvoj kritériální (četnost výskytu krát dopad do rozpočtu nebo na cíle), (b) jedno kritériální pomocí škály
	2 Hrozba nežádoucího nárůstu obyvatel bez souběžného vybudování potřebné infrastruktury	
2 Nárůst počtu obyvatel, kteří mají trvalé bydliště v obci	3 Hrozba nárůstu počtu obyvatel, kteří nemají trvalé bydliště	
3 Zlepšení věkové struktury obyvatel	4 Hrozba stárnutí obyvatel a populačních změn s dopadem na dostupnost některých veřejných služeb a celkovou ekonomiku obce	

4	Zlepšení vzdělanostní struktury obyvatel	5	Hrozba zhoršení vzdělanostní struktury obyvatel
5	Pozitivní změna legislativy nebo politiky státu (například výhodná změna rozpočtového určení daní – zvýšení daňových příjmů na občana)	6	Negativní změna legislativy nebo politiky státu (například nevýhodná změna rozpočtového určení daní – snížení daňových příjmů na občana)
6	Jiná příležitost (popsat)	7	Jiná hrozba (popsat)

Zdroj: autoři

Okomentoval(a): [S1]: V případě rozsahu tabulky na více stran prosím zopakovat relevantní řádek s nadpisem na nové straně (ve wordu momentálně nelze nastavit). Platí u všech podobných tabulek č. 5 - 20

2 Území a poloha

V následující tabulce jsou příklady k problematice území a poloha. Stejně jako u předchozí tabulky může být (po vyhodnocení konkrétní situace – porovnání se srovnatelnými obcemi nebo vyhodnocení trendu) daná záležitost chápána jako silná stránka a v jiné obci (která je v jiné situaci) jako slabá stránka. Například v konkrétní obci je silnou stránkou „Vhodná geografická poloha“ (viz tabulka silné stránky č. 1). U jiné obce, která nemá vhodnou polohu, může být poloha slabou stránkou – „Nevhodná geografická poloha“ (viz slabá stránka č. 1). U třetí obce může být poloha neutrální – tedy není ani dobrá a ani špatná. Do SWOT se tato situace neuvádí. Pokud je v tabulce lomítka (/) znamená, že jde o výběr ze dvou možností – například v bodu 1 - silné stránky je „Vhodná geografická poloha (v rámci ČR / ve vztahu k ...)“.

Konkrétní obec tak může mít vhodnou polohu v rámci ČR, jiná ve vztahu k Praze či krajskému městu, další ve vztahu k významné památce a podobně.

Tab. 6 Příklady silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb – obec: 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 kritériální (četnost
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	výskytu krát dopad do rozpočtu nebo na cíle), (b) jedno kritériální pomocí škály
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	

Zdroj: autoři

3 Ekonomika a podnikání

Následující tabulka obsahuje příklady zjištění v oblasti ekonomiky a podnikání. Jedná se o důležitou součást analýzy, protože příznivé podnikatelské prostředí vytváří ekonomický základ pro financování služeb, nebo jiných potřeb a požadavků obyvatel města. V úvahu je potřeba vzít také přirozený rozdíl potřeb podnikatelů (parkování v centru pro klienty, dopravní obsluha provozoven, dostupné prostory a akceptovatelné nájem) s obvykle opačnými požadavky dopravy a zejména životního prostředí (vymístění dopravy z centra, preference města pro obyvatele, nikoliv pro auta, omezení emisí a hluku, apod.). Dílčí SWOT analýzy tedy mohou přinášet i opačné, případně kontraverzní zjištění, řešení pak přináší nap. společné zasedání pracovních skupin, na nichž se vzájemným pochopením rozdíly snižují a/nebo při tvorbě celkové SWOT analýzy, kdy – nejlépe Řídící výbor – rozpory řeší na základě vize, nebo deklarované politiky města (viz např. výše uvedené vymístění dopravy z centra ano či ne) a většinou kompromisně.

Tab. 7 Příklady silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb – obec: ekonomika a podnikání

Obec – ekonomika a podnikání				Kritérium pro silná / slabá stránka
Č.	Silné stránky	Č.	Slabé stránky	
1	Velký počet a diverzita aktivních ekonomických subjektů (velké i malé a střední podniky)	1	Nízký počet ekonomických subjektů, zejména v oblasti MSP	Lze použít: (a) porovnání se srovnatelnými obcemi, (b) trend za 10, případně 5 let
2	Dlouhodobě dobrá spolupráce mezi zástupci podnikatelů a městem	2	Dlouhodobě nedostatečná spolupráce mezi podnikateli a městem. Historické animozity, nedůvěra, nechuť spolupracovat	
3	Potenciální klienti se rekrutují nejen z obyvatel města, ale širšího okolí, včetně zahraničí (nákupní turistika, kulturní atraktivita, apod.)	3	Zdroj klientů omezen pouze na obyvatele města, nízká atraktivita pro obyvatele okolí	
4	Existence vhodných objektů pro podnikání v centru (retail, gastro) i na okrajích města (průmyslové zóny)	4	Nedostatek nemovitostí pro provozovny v centru, absence objektů ve vlastnictví města s možností řízení pomocí nájmu, obecně vysoká hladina nájmu	
5	Dostupná pracovní síla s optimálním vzděláním, spádová oblast s potenciálem pracovní síly	5	Vysoká konkurence v okolí, která odčerpává nejen klienty provozoven, ale také pracovní sílu	

		6	Existující rozpory mezi dopravní politikou města a požadavky na ochranu ŽP s potřebami podnikatelů, dopravní situace komplikující podnikání	
Č. Příležitosti		Č. Hrozby (rizika)		Kritérium
1	Předpokládaný pozitivní vývoj ekonomické situace státu (EU)	1	Předpokládaný negativní vývoj ekonomické situace státu (EU)	Lze použít expertní hodnocení (a) dvoj kritériální (četnost výskytu krát dopad do rozpočtu nebo na cíle), (b) jedno kritériální pomocí škály
2	Očekávané zvýšení ekonomiky města v důsledku příchodu významného podniku (naplnění průmyslové zóny), nebo zvyšování počtu MSP	2	Nárůst konkurence v okolí – jak z hlediska odčerpávání klientů, tak i pracovní síly	
3	Pozitivní dopady rozpočtového určení daní	3	Ohrožení ekonomiky (daňového výnosu) v důsledku potíží dominantního ekonomického subjektu	
4	Využití připravovaných opatření Green Dealu pro rozvoj podnikání (elektromobilita, OZE, oběhové hospodářství, ad.)	4	Negativní dopady rozpočtového určení daní	
5	Využití primárně negativních dopadů nečekaných událostí typu pandemie, válečného konfliktu, apod.) – rozvoj práce on-line, využití uprchlíků při nedostatku pracovní síly, apod.	5	Vnímání opatření Green Dealu jako omezení podnikání (zvyšování nákladů, omezení některých podnikatelských činností	
6		6	Nečekané dopady na život města (pandemie, válečné konflikty generující uprchlíky, zátěž státního i městského rozpočtu jinými nečekanými výdaji, ad.)	

Zdroj: autoři

4 Dostupnost služeb

V následující tabulce jsou příklady k problematice dostupnosti (veřejných) služeb. Nejde jenom o veřejné služby (například mateřská či základní škola, lékař, pošta a podobně), ale také o ostatní důležité služby (například obchod, restaurace, sportoviště, kultura či možnost trávení volného času, možnost ubytování a podobně). Důležitá může být nejen jejich dostupnost (vzdálenost, otevírací doba atd.), ale také jejich rozsah (například dostatečná kapacita základní školy), kvalita a podobně. Nejsou uvedeny sociální a zdravotní služby, které jsou pro větší podrobnost vyčleněny do samostatných oblastí.

Tab. 8 Příklady silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb – obec: dostupnost služeb

Obec – dostupnost služeb			Kritérium pro
Č. Silné stránky	Č. Slabé stránky		silná / slabá stránka
1	Na území obce jsou zajištěny kvalitní / dostupné veřejné služby (konkretizovat, které služby) s dostatečnou kapacitou	1	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	

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 školy / MŠ / 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	

Zdroj: autoři

5 Sociální služby

Předchozí, tato a následující tabulka je dobrým příkladem nezbytného prolínání jednotlivých oblastí. Jsou města (strategie), kde jsou všechny služby v kompetenci jedné pracovní skupiny a tvoří jednotnou analytickou oblast, naopak jsou města (strategie), kde jsou služby členěny do několika dílčích oblastí. Níže uvedené tabulky umožňují oba přístupy. Současně je potřeba si uvědomit, že mezi jednotlivými typy služeb existují průniky a není chybou, pokud si různá města (strategie) zařazují některé hraniční služby do té či oné oblasti. Typickým příkladem je sociální bydlení, které může být logicky zařazeno jak do oblasti bydlení, tak i oblasti sociálních služeb. A oblast „služby na sociálně-zdravotním pomezí“ již jménem evokují příslušnost k oběma oblastem.

Tab. 9 Příklady silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb – obec: sociální služby

Obec – sociální služby				Kritérium pro silná / slabá stránka
Č.	Silné stránky	Č.	Slabé stránky	
1	Dobrá spolupráce mezi městem, poskytovateli sociálních služeb, státem, krajem nebo jinými obcemi k zajišťování veřejných služeb	1	Špatná spolupráce mezi městem, poskytovateli sociálních služeb, státem, krajem nebo jinými obcemi k zajišťování veřejných služeb	Lze použít: (a) porovnání se srovnatelnými obcemi, (b) trend za 10, případně 5 let
2	Existence široce akceptovaného Komunitního plánu sociálních služeb	2	Komunitního plán sociálních služeb je považován za formální dokument (obvykle z důvodu nedostatečného zapojení klíčových aktérů při jeho vzniku)	
3	Dostatek pracovních sil, využitelných pro terénní sociální služby	3	Nedostatek vhodných budov, které mohou být potenciálně využity (rekonstruovány) pro pobytové sociální služby	

4	Tradicí dána zvyklost řešit problémy obyvatel staršího věku prostřednictvím rodiny, případně s podporou terénních služeb	4	Nedostatek budov, které mohou být využity (rekonstruovány) pro sociální bydlení, domy na půl cesty, apod.	Lze použít expertní hodnocení (a) dvoj kritériální (četnost výskytu krát dopad do rozpočtu nebo na cíle), (b) jedno kritériální pomocí škály	
5	Optimalizace služeb na území obce, zlepšení kvality / rozsahu / dostupnosti	5			
Č. Příležitosti		Č. Hrozby (rizika)			Kritérium
1	Pozitivní změna legislativy nebo politiky státu (případně koncepce kraje) týkající se dostupnosti služeb	1	Podceňování významu terénních sociálních služeb		
2	Příležitost získat dotaci ve vazbě na rozvoj sociálních služeb	2	Nedostatečná reakce na stárnutí obyvatel v oblasti sociálních služeb		
3	Dopady rozvoje home-office, využití Internetu a dalších moderních forem práce k omezení nutnosti pobytových sociálních služeb (větší možnosti pro pomoc rodiny)	3	Odpor části obyvatel k rozvoji některých typů sociálních služeb (terénní služby v oblasti drog, Domy na půl cesty, apod.)		
4	Využití uprchlické vlny pro zaměstnávání pracovníků v sociálních službách	4			

Zdroj: autoři

6 Zdravotní služby

Tak jako v tematické oblasti sociálních služeb, i oblast zdravotních služeb bývá často spojována s jinými tématy. A také zde existují průniky mezi jednotlivými oblastmi, a není chybou, pokud si různá města (strategie) zařazují některé hraniční služby do té či oné oblasti – viz např. „služby na sociálně-zdravotním pomezí“. V případě zdravotních služeb je také nezbytné vzít v úvahu, že jejich zlepšení sice často závisí na jiných subjektech (kompetence státu či krajů v oblasti zdravotnických zařízení, zdravotní pojišťovny, ČLK, apod.), nicméně obcím se nabízí řada možností v oblasti přímé či nepřímé vlastní aktivity. Mezi ty přímé patří např. využití obecních nemovitostí pro účely zdravotních služeb (přestavba na ordinace), poskytování bydlení pro lékaře a zdravotnický personál, senior taxi k dopravě do zdravotnických zařízení, apod. Mezi ty nepřímé a složitější (s pozdním efektem) patří podpora dopravní obslužnosti, která umožní lepší dopravu do zdravotnických zařízení mimo obec, nebo zvýšení atraktivity města (bydlení, kultura, bezpečnost), která přiláká vzdělané odborníky, tedy i lékaře a zdravotnický personál.

Tab. 10 Příklady silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb – obec: zdravotní služby

Obec – zdravotní služby			Kritérium pro silná / slabá stránka
Č. Silné stránky	Č. Slabé stránky		
1 Dostupná lékařská péče přímo v obci	1 Absence lékařské péče v obci		Pro rozpoznání, zda jde o silnou nebo slabou stránku nebo je neutrální
2 Dobrá dopravní dostupnost specializovaných zdravotnických zařízení	2 Špatná dopravní dostupnost lékařské péče (doprava do zdravotnických zařízení)		Lze použít: (a) porovnání se srovnatelnými
3 Vysoký průměrný věk obyvatel zvyšující potřeby zdravotnické péče	3 Chybějící specialisté v obci i blízkém okolí (zubaři, gynekologové, psychiatři...)		

4	Odchod mladší generace (negativní migrační saldo), včetně vzdělaných odborníků v oblasti zdravotnických služeb	4	Přetěžování zdravotnických služeb pacienty, jejichž životní situace by měla být řešena sociálními službami	obcemi, (b) trend za 10, případně 5 let
5	Optimalizace služeb na území obce, zlepšení kvality / rozsahu / dostupnosti	5	Nízká atraktivita obce (např. nedostatek bytů, malá klientela) pro návrat či příchod vzdělaných obyvatel v oblasti zdravotnictví	
Č. Příležitosti		Č. Hrozby (rizika)		Kritérium
1	Nadstandardní podmínky pro přilákání potřebných zdravotnických profesí (bydlení, kulturní prostředí, dotace na provoz ambulancí)	1	Snižování počtu obyvatel, absence možnosti bydlení i provozování zdravotnických ambulancí, vedoucí ke snížení atraktivity obce pro lékaře i zdravotnický personál	Pro zařazení příležitosti nebo hrozby do SWOT lze použít expertní hodnocení (a) dvoj kritériální (četnost výskytu krát dopad do rozpočtu nebo na cíle), (b) jedno kritériální pomocí škály
2	Vyřešení služeb na zdravotně-sociálním pomezí	2	Restrukturalizace zdravotnictví, zvyšující rizika absence dostupných zdravotních služeb	
3	Restrukturalizace zdravotnictví, zvyšující šance na zvýšení atraktivity zdravotnických povolání mimo metropole a aglomerace	3	Dopady příchodu uprchlické vlny na dostupnost zdravotnictví	

Zdroj: autoři

7 Bydlení

V následující tabulce jsou příklady k problematice bydlení. Problematika bydlení bývá často spojována s jinými oblastmi (například sociálními službami, a to zejména tehdy, pokud se daná obec zabývá z hlediska bydlení zejména sociálním bydlením). Stejně jako u předchozích oblastí může být (po vyhodnocení konkrétní situace – porovnání se srovnatelnými obcemi nebo vyhodnocení trendu) daná záležitost chápána jako silná stránka a v jiné obci (která je v jiné situaci) jako slabá stránka. Například v konkrétní obci je silnou stránkou „Dostatek dostupného / sociálního bydlení“ (viz tabulka silné stránky č. 1), ale v jiné je sociální bydlení (jeho nedostatek) slabou stránkou.

Tab. 11 Příklady silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb – obec: bydlení

Obec – bydlení			Kritérium pro
Č.	Silné stránky	Č. Slabé stránky	silná / slabá stránka
1	Dostatek dostupného / sociálního bydlení	1 Nedostatek dostupného / sociálního bydlení.	Lze použít: (a) porovnání se srovnatelnými obcemi, (b) trend za 10, případně 5 let
2	Dostatek vhodných ploch pro výstavbu rodinných / bytových domů	2 Nedostatek vhodných ploch pro výstavbu rodinných / bytových domů	
3	Optimální rozsah bytového fondu v majetku obce / dobrý stav bytového fondu	3 Nedostatečný počet bytů v majetku obce / špatný stav bytového fondu ve vlastnictví obce	
4	Dobrá spolupráce s partnery nebo zájemci o řešení bydlení	4 Špatná spolupráce s partnery nebo zájemci o řešení bydlení	
5	Revitalizovaná sídliště / části obce / bytový fond ve vlastnictví obce	5	
Č. Příležitosti		Č. Hrozby (rizika)	Kritérium

1	Vyčlenění dalších vhodných ploch pro výstavbu rodinných / bytových domů	1	Hrozba nedostatku míst pro výstavbu rodinných domů / bytových domů	Lze použít expertní hodnocení (a) dvoj kritériální (četnost výskytu krát dopad do rozpočtu nebo na cíle), (b) jedno kritériální pomocí škály
2	Získání dotace na výstavbu bytových domů / revitalizace sídlišť / ...	2	Hrozba nárůstu cen na výstavbu nových bytů, nízkého počtu nových bytů	
3	Zvýšení zájmu o výstavbu rodinných / bytových domů v obci ze strany rodin, družstev nebo jiných investorů	3	Hrozba nedostatku dostupného / sociálního bydlení / nájemního bydlení	
4	Zlepšení spolupráce s partnery nebo zájemci o řešení bydlení	4	Zhoršení spolupráce s partnery nebo zájemci o řešení bydlení	
5	Pozitivní změna legislativy nebo politiky státu v oblasti bydlení nebo výstavby	5	Negativní změna legislativy nebo politiky státu v oblasti bydlení nebo výstavby	
6		6	Hrozba vzniku oblastí s novou výstavbou bez nezbytné infrastruktury a služeb (např. doprava, školky)	
7		7	Hrozba nárůstu nežádoucích jevů týkající se pronájmů – například krátkodobé pronájmy turistům	
8		8	Hrozba chátrajících nemovitostí k bydlení / sídlišť	

Zdroj: autoři

8 Vzdělávání

V následující tabulce jsou příklady k problematice vzdělávání, přičemž je jasné, že se obce věnují zejména problematice předškolního a základního vzdělávání. Stejně jako u předchozích oblastí může být (po vyhodnocení konkrétní situace – porovnání se srovnatelnými obcemi nebo vyhodnocení trendu) daná záležitost chápána jako silná stránka a v jiné obci (která je v jiné situaci) jako slabá stránka. Nebo nemusí být ani silnou a ani slabou stránkou.

Tab. 12 Příklady silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb – obec: vzdělávání

Obec – vzdělávání				Kritérium pro silná / slabá stránka
Č.	Silné stránky	Č.	Slabé stránky	
1	Fungující síť mateřských a základních škol	1	Síť mateřských a základních škol neodpovídá potřebám vzdělávání (nedostatečná/nadměrná kapacita)	Lze použít: (a) porovnání se srovnatelnými obcemi, (b) trend za 10, případně 5 let
2	Existence středních škol a učilišť na území města	2	Absolventi základních škol musí pokračovat v dalším vzdělávání v jiném městě	
3	Převážná většina pedagogických pracovníků bydlících ve městě	3	Velké procento dojíždějících pedagogických pracovníků	
4	Dobrý technický stav školních budov	4	Špatný technický stav školních budov s vysokou energetickou spotřebou a dalšími náklady na údržbu	
Č. Příležitosti		Č. Hrozby (rizika)		Kritérium
1	Připravenost na zvýšení kapacity mateřských a základních škol v souvislosti s potenciálním nárůstem obyvatel	1	Nedostatečná kapacita mateřských a základních škol v souvislosti s potenciálním nárůstem obyvatel	Lze použít expertní hodnocení (a) dvoj kritériální (četnost výskytu krát dopad do rozpočtu nebo na cíle), (b) jedno kritériální pomocí škály
2	Kombinované snížení energetické spotřeby a zlepšení adaptace školních budov na dopady klimatické změny, v rámci obnovy školské infrastruktury	2	Nevyužití nezbytné obnovy školské infrastruktury k mitigačním a adaptačním opatřením, vedoucí k následným zbytečným nákladům	
3	Zřízení dalších středních škol a učilišť s ohledem na dostatek potenciálních	3	Snížení poptávky po studiu na středních školách a učilištích	

	studentů ve městě i okolních spádových obcích a potřebám zaměstnavatelů		umístěných ve městě s rizikem jejich zrušení	
4	Spolupráce základních i středních škol s firmami ve městě	4	Nezájem firem o spolupráci se středními školami a učilišti ve městě vzhledem k budoucímu nesouladu zaměření absolventů a potřeb podnikatelské sféry	
5	Spolupráce středních škol s vysokými školami v regionu	5	Odchod absolventů základních škol za dalším studiem mimo město s rizikem jejich zaměstnání a bydlení v nových působištích	
6	Zájem i kapacity pro další vzdělávání dospělých, včetně univerzity 3. věku	6	Nezájem, resp. nedostatečné kapacity a podpora dalšího vzdělávání dospělých	
7	Pozitivní změna legislativy nebo politiky státu v oblasti školství	7	Negativní změna legislativy nebo politiky státu v oblasti školství	
8	Optimalizace služeb na území obce, zlepšení kvality / rozsahu / dostupnosti	8		

Zdroj: autoři

9 Zaměstnanost

V následující tabulce jsou příklady k problematice zaměstnanosti. Někdy bývá tato oblast spojena dle místních podmínek s jinými oblastmi (například s oblastí č. 3, která se týká podnikání). Stejně jako u předchozích oblastí může být (po vyhodnocení konkrétní situace – porovnání se srovnatelnými obcemi nebo vyhodnocení trendu) daná záležitost chápána jako silná stránka a v jiné obci (která je v jiné situaci) jako slabá stránka. Například v konkrétní obci je silnou stránkou „Nízká nezaměstnanost“ (viz tabulka silné stránky č. 1), ale v jiné je nezaměstnanost slabou stránkou. Nebo nemusí být ani silnou a ani slabou stránkou.

Tab. 13 Příklady silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb – obec: zaměstnanost

Obec – zaměstnanost				Kritérium pro
Č.	Silné stránky	Č.	Slabé stránky	silná / slabá stránka
1	Nízká nezaměstnanost	1	Vysoká nezaměstnanost	Lze použít: (a) porovnání se srovnatelnými obcemi, (b) trend za 10, případně 5 let
2	Vhodná struktura zaměstnavatelů / OSVČ	2	Nevhodná struktura zaměstnavatelů / OSVČ	
3	Dostatek vhodných rozvojových ploch pro podnikání	3	Nedostatek vhodných rozvojových ploch pro podnikání	
4	Dobrá spolupráce týkající se podpory zaměstnanosti se zaměstnavateli / podnikateli / úřadem práce / dalšími partnery	4	Špatná spolupráce týkající se podpory zaměstnanosti se zaměstnavateli / podnikateli / úřadem práce / dalšími partnery	
Č.	Příležitosti	Č.	Hrozby (rizika)	Kritérium
1	Snížení nezaměstnanosti	1	Hrozba nárůstu nezaměstnanosti	Lze použít expertní hodnocení (a) dvoj kritériální (četnost výskytu krát dopad do rozpočtu nebo na cíle), (b) jedno
2	Příchod nového zaměstnavatele / zvýšení počtu OSVČ	2	Hrozba nevhodné změny struktury zaměstnavatelů / odchod důležitého zaměstnavatele / snížení počtu OSVČ	
3	Zlepšení spolupráce se zaměstnavateli / podnikateli / Úřadem práce	3	Zhoršení spolupráce se zaměstnavateli / podnikateli / Úřadem práce	

4	Pozitivní změna legislativy nebo politiky státu týkající se zaměstnanosti a podnikání	4	Negativní změna legislativy nebo politiky státu týkající se zaměstnanosti a podnikání	kriteriální pomocí škály
5	Aktivity obce na podporu zaměstnanosti nebo podnikání (např. vyčlenění ploch, snížení nájmů obecních nebytových prostor atd.)	5	Hrozba sociálních problémů plynoucích z případných odchodů významných zaměstnavatelů	
6	Získání dotací v této oblasti (např. obec vytvoří více dotovaných míst Úřadem práce)	6	Hrozba nárůstu zaměstnání s nízkými příjmy	
		7	Nedostatek pracovníků vybraných profesí	

Zdroj: autoři

10 Sociálně vyloučené lokality / nárůst sociálně patologických jevů

V následující tabulce jsou příklady k problematice sociálně vyloučené lokality / nárůst sociálně patologických jevů. Někdy bývá tato oblast spojena s jinými oblastmi (například s oblastí č. 5, která se týká sociálních služeb, s oblastí č. 11, která se týká kriminality). Stejně jako u ostatních oblastí může být po vyhodnocení konkrétní situace daná záležitost chápána jako silná stránka a v jiné obci (která je v jiné situaci) jako slabá stránka.

Tab. 14 Příklady silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb – obec: sociálně vyloučené lokality / nárůst sociálně patologických jevů

Obec – sociálně vyloučené lokality / nárůst sociálně patologických jevů		Kritérium pro		
Č. Silné stránky	Č. Slabé stránky	silná / slabá stránka		
1	Nízký výskyt sociálně patologických jevů na území obce	Lze použít: (a) porovnání se srovnatelnými obcemi, (b) trend za 10, případně 5 let		
	1		Výskyt sociálně patologických jevů na území obce, konkrétně	
2	Dobrá spolupráce s krajem, státem a dalšími partnery v této oblasti	3	Existence vyloučené lokality	
	3		Špatná spolupráce s krajem, státem a dalšími partnery v této oblasti	
Č. Příležitosti	Č. Hrozby (rizika)	Kritérium		
1	Snížení sociálně patologických jevů, konkrétně ...	1	Hrozba nárůstu sociálně patologických jevů, konkrétně ...	Lze použít expertní hodnocení (a) dvoj kritériální (četnost výskytu krát dopad do rozpočtu nebo na cíle), (b) jedno kritériální pomocí škály
	2	Zlepšení spolupráce s krajem, státem a dalšími partnery v této oblasti	2	
3		Pozitivní změna legislativy nebo politiky státu týkající se sociálně patologických jevů	3	
	4	Získání dotace v této oblasti	4	
4		5		

Zdroj: autoři

11 Kriminalita / pocit bezpečí

V následující tabulce jsou příklady k problematice kriminalita / pocit bezpečí. Někdy bývá tato oblast spojena s jinými oblastmi (například s oblastí č. 10, která se týká nárůstu sociálně patologických jevů). Stejně jako u předchozích oblastí může být (po vyhodnocení konkrétní situace – porovnání se srovnatelnými obcemi nebo vyhodnocení trendu) daná záležitost chápána jako silná stránka a v jiné obci (která je v jiné situaci) jako slabá stránka. Nebo nemusí být ani silnou a ani slabou stránkou.

Tab. 15 Příklady silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb – obec: kriminalita / pocit bezpečí

Obec – kriminalita / pocit bezpečí		Kritérium pro silná / slabá stránka
Č. Silné stránky	Č. Slabé stránky	
1 Nízký počet trestných činů, přestupků	1 Vysoký počet trestných činů, přestupků	Lze použít: (a) porovnání se srovnatelnými obcemi, (b) trend za 10, případně 5 let
2 Existence městské policie, dostatečný počet strážníků, dobré vybavení (např. kamerový systém)	2 Neexistence městské policie, nízký počet strážníků, špatné vybavení (např. kamerový systém)	
3 Kvalitní systém (koncepce, projekt) prevence kriminality	3 Obec se prevencí kriminality nezabývá	
4 Obec je bezpečná	4 Nebezpečná místa v obci	
5 Dobrá spolupráce s PČR, krajem, státem a dalšími partnery v této oblasti	5 Špatná spolupráce s PČR, krajem, státem a dalšími partnery v této oblasti	
Č. Příležitosti	Č. Hrozby (rizika)	Kritérium
1 Snížení kriminality, snížení počtu přestupků	1 Hrozba nárůstu kriminality, přestupků	Lze použít expertní hodnocení (a) dvoj kritériální (četnost výskytu krát dopad do rozpočtu nebo na cíle), (b) jedno kritériální pomocí škály
2 Zvýšení pocitu bezpečí v obci	2 Hrozba rozsáhlých krádeží majetku, vandalismu a podobně	
3 Zlepšení spolupráce s PČR, krajem, státem a dalšími partnery v této oblasti	3 Hrozba snížení pocitu bezpečí	
4 Pozitivní změna legislativy nebo politiky státu týkající se problematiky kriminality, přestupků nebo jejich prevence	4 Zhoršení spolupráce s PČR, krajem, státem a dalšími partnery v této oblasti	
5 Získání dotace v této oblasti	5 Negativní změna legislativy nebo politiky státu týkající se problematiky kriminality, přestupků nebo jejich prevence	

Zdroj: autoři

12 Doprava

V následující tabulce jsou příklady k problematice dopravy. Doprava (dostupnost, obslužnost, prostupnost, parkování atd.) je pro mnoho obcí zásadním tématem. Někdy bývá tato oblast spojena s jinými oblastmi (například s životním prostředím). Stejně jako u předchozích oblastí může být (po vyhodnocení konkrétní situace – porovnání se srovnatelnými obcemi nebo vyhodnocení trendu) daná záležitost chápána jako silná stránka a v jiné obci (která je v jiné situaci) jako slabá stránka. Nebo nemusí být ani silnou a ani slabou stránkou.

Tab. 16 Příklady silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb – obec: doprava

Obec – doprava				Kritérium pro
Č.	Silné stránky	Č.	Slabé stránky	silná / slabá stránka
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 hluchost / 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 hluchosti / emisí z dopravy	3	Hrozba zvýšení hluchosti / 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		

Zdroj: autoři

13 Problematika životního prostředí

V následující tabulce jsou příklady k problematice životního prostředí, se zaměřením na jeho jednotlivé složky, případně faktory, které je ovlivňují. Lze zahrnout i další oblasti týkající se životního prostředí v jiných tabulkách neuvedené, například odpady. Stejně jako u předchozích oblastí může být daná záležitost chápána jako silná stránka a v jiné obci (která je v jiné situaci) jako slabá stránka. Nebo nemusí být ani silnou a ani slabou stránkou.

Tab. 17 Příklady silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb – obec: jednotlivé složky životního prostředí

Obec – jednotlivé složky životního prostředí				Kritérium pro silná / slabá stránka
Č.	Silné stránky	Č.	Slabé stránky	
1	Dobrá kvalita ovzduší	1	Špatná kvalita ovzduší	Lze použít: (a) porovnání se srovnatelnými obcemi, (b) trend za 10, případně 5 let
2	Nízká úroveň hlukové zátěže	2	Vysoká úroveň hlukové zátěže	
3	Dobrá kvalita vody ve vodních tocích a plochách na území obce	3	Špatná kvalita vody ve vodních tocích a plochách na území města	
4	Dobrá kvalita jiných složek životního prostředí, konkrétně ...	4	Špatná kvalita jiných složek životního prostředí, konkrétně ...	
5	Dobrá připravenost na dopady klimatické změny a živelné pohromy (přírodní rizika): povodně, přívalové deště, bouřky, vlny veder, sucho, extrémní jevy počasí, sesuvy a další přírodní rizika či živelné pohromy	5	Špatná připravenost na dopady klimatické změny a živelné pohromy (přírodní rizika): povodně, přívalové deště, bouřky, vlny veder, sucho, extrémní jevy počasí, sesuvy a další přírodní rizika či živelné pohromy	
6	Dobré zvládání dalších témat životního prostředí (např. odpady, resp. oběhové hospodářství, emise skleníkových plynů, úroveň EVVO atd.)	6	Špatné zvládání dalších témat životního prostředí (např. odpady, resp. oběhové hospodářství, emise skleníkových plynů, úroveň EVVO atd.)	
7	Dobrá spolupráce s krajem, státem, jinými obcemi, veřejností, ziskovým nebo neziskovým sektorem a dalšími partnery v této oblasti	7	Špatná spolupráce s krajem, státem, jinými obcemi, veřejností, ziskovým nebo neziskovým sektorem a dalšími partnery v této oblasti	
Č.	Příležitosti	Č.	Hrozby (rizika)	Kritérium
1	Zlepšení kvality ovzduší v důsledku	1	Hrozba zhoršení kvality ovzduší v důsledku	Lze použít expertní hodnocení (a) dvoj kritériální (četnost výskytu krát dopad do rozpočtu nebo na cíle), (b) jedno kritériální pomocí škály
2	Zlepšení hlukové zátěže v důsledku	2	Hrozba zhoršení hlukové zátěže v důsledku	
3	Zlepšení kvality vody ve vodních tocích a plochách na území města	3	Hrozba zhoršení kvality vody ve vodních tocích a plochách na území města	
4	Zlepšení jiných složek životního prostředí, konkrétně ...	4	Hrozba zhoršení jiných složek životního prostředí, konkrétně ...	
5	Zlepšení připravenosti na dopady klimatické změny nebo živelné pohromy: povodně, přívalové deště, bouřky, vlny veder, sucho, extrémní jevy počasí, sesuvy a další přírodní rizika či živelné pohromy	5	Hrozba nedostatečné adaptace na dopady klimatické změny nebo hrozba živelné pohromy: povodně, přívalové deště, bouřky, vlny veder, sucho, extrémní jevy počasí, sesuvy a další přírodní rizika či živelné pohromy	
6	Zlepšení spolupráce s krajem, státem, jinými obcemi, veřejností, ziskovým nebo neziskovým sektorem a dalšími partnery v této oblasti	6	Zhoršení spolupráce s krajem, státem, jinými obcemi, veřejností, ziskovým nebo neziskovým sektorem a dalšími partnery v této oblasti	
7	Změna legislativy nebo politiky státu (případně kraje) s pozitivními dopady týkající se životního prostředí	7	Změna legislativy nebo politiky státu (případně kraje) s negativními dopady týkající se životního prostředí	
8	Příležitost získat dotaci ve vazbě na životní prostředí	8		

Zdroj: autoři

14 Atraktivita obce (včetně cestovního ruchu)

V následující tabulce jsou příklady k problematice atraktivita města. Někdy bývá tato oblast spojena dle místních podmínek s jinými oblastmi (například s oblastí dopravy, ekonomiky a podobně) nebo naopak je samostatně vedená oblast týkající se cestovního ruchu. Stejně jako u předchozích oblastí může být (po vyhodnocení konkrétní situace – porovnání se srovnatelnými obcemi nebo vyhodnocení trendu) daná záležitost chápána jako silná stránka a v jiné obci (která je v jiné situaci) jako slabá stránka. Nebo nemusí být ani silnou a ani slabou stránkou.

Tab. 18 Příklady silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb – obec: atraktivita obce

Obec – atraktivita			Kritérium pro
Č.	Silné stránky	Č. Slabé stránky	silná / slabá stránka
1	Obec je atraktivní pro turisty / obyvatele / investory z důvodu	1 Obec není dostatečně atraktivní pro turisty / obyvatele / investory z důvodu	Lze použít: (a) porovnání se srovnatelnými obcemi, (b) trend za 10, případně 5 let
2	Dostatečná ubytovací kapacita a navazující služby	2 Nedostatečná ubytovací kapacita a navazující služby	
3	Na území obce je atraktivní památka / příroda / sportoviště / ...	3 Na území obce není atraktivní památka / příroda / sportoviště / ...	
4	Dostatek možností trávení volného času (kultura, sport, památky, ...)	4 Nedostatek možností trávení volného času	
5	Dobrá pověst (image) města z důvodu ...	5 Špatná pověst (image) města z důvodu ...	
6	Dobrá spolupráce s krajem, státem, jinými obcemi, veřejností, ziskovým nebo neziskovým sektorem a dalšími partnery v této oblasti	6 Špatná spolupráce s krajem, státem, jinými obcemi, veřejností, ziskovým nebo neziskovým sektorem a dalšími partnery v této oblasti	
Č. Příležitosti		Č. Hrozby (rizika)	Kritérium
1	Zvýšení atraktivity města pro turisty / obyvatele / investory z důvodu	1 Snížení atraktivity města pro turisty / obyvatele / investory z důvodu	Lze použít expertní hodnocení (a) dvoj kritériální (četnost výskytu krát dopad do rozpočtu nebo na cíle), (b) jedno kritériální pomocí škály
2	Zlepšení dostupnosti nebo kvality památky / hospody / sportoviště / ubytování /	2 Hrozba uzavření památky / hospody / sportoviště / ubytování /	
3	Zlepšení možností trávení volného času	3 Zhoršení možností trávení volného času	
4	Zlepšení pověsti (image) města, např. ze strany médií	4 Hrozba významného poškození pověsti (image) města, např. ze strany médií	
5	Zlepšení spolupráce s krajem, státem, jinými obcemi, veřejností, ziskovým nebo neziskovým sektorem a dalšími partnery v této oblasti	5 Zhoršení spolupráce s krajem, státem, jinými obcemi, veřejností, ziskovým nebo neziskovým sektorem a dalšími partnery v této oblasti	
6	Pozitivní změna legislativy nebo politiky státu (případně kraje) mající dopad na atraktivitu obce	6 Negativní změna legislativy nebo politiky státu (případně kraje) mající dopad na atraktivitu obce	
7	Příležitost získat dotaci ve vazbě na tuto problematiku	7 Hrozba snížení počtu turistů (návštěvníků)	

Zdroj: autoři

15 Řízení, správa a hospodaření obce

V následující tabulce jsou příklady k problematice – řízení, správa a hospodaření obce. Tato oblast je v některých případech zcela vynechána, což je nesprávně. Někdy bývá tato oblast spojena dle místních podmínek s jinými oblastmi, což je možné. Stejně jako u předchozích oblastí může být (po vyhodnocení konkrétní situace – porovnání se srovnatelnými obcemi nebo vyhodnocení trendu) daná záležitost chápána jako silná stránka a v jiné obci (která je v jiné situaci) jako slabá stránka. Nebo nemusí být ani silnou a ani slabou stránkou.

Tab. 19 Příklady silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb – obec: řízení, správa, hospodaření

Obec – řízení, správa a hospodaření				Kritérium pro silná / slabá stránka
Č.	Silné stránky	Č.	Slabé stránky	
1	Obec není zadlužená / má nízké zadlužení	1	Obec je zadlužená / má vysoké zadlužení	Lze použít: (a) porovnání se srovnatelnými obcemi, (b) trend za 10, případně 5 let
2	Obec má dostatek majetku / optimální strukturu majetku; majetek je efektivně spravován	2	Obec nemá dostatek majetku (například byl rozprodán) / nemá optimální strukturu majetku; majetek není efektivně spravován	
3	Obec řádně hospodáří s majetkem a rozpočtem (hospodárně, efektivně, účelně)	3	Obec špatně hospodáří s majetkem a rozpočtem (nehospodárně, neefektivně, neúčelně)	
4	Obec má jasně vymezené cíle / má zpracovaný strategický plán; cíle jsou dosahovány	4	Obec nemá jasně vymezené cíle / nemá zpracovaný strategický plán; cíle nejsou dosahovány	
5	Obecní úřad funguje kvalitně / efektivně / vstřícně k občanům a jiným žadatelům	5	Obecní úřad nefunguje kvalitně / efektivně / vstřícně k občanům a jiným žadatelům	
6	Kvalitní (kompetentní) zaměstnanci obecního úřadu / zřizovaných organizací	6	Nedostatek kvalitních (kompetentních) zaměstnanců úřadu / zřizovaných organizací	
Č. Příležitosti		Č. Hrozby (rizika)		Kritérium
1	Zlepšit hospodaření / zadluženosti / správy majetku / fungování úřadu / strategického plánování / ...	1	Hrozba zhoršení hospodaření / zadluženosti / správy majetku / fungování úřadu / strategického plánování / ...	Lze použít expertní hodnocení (a) dvoj kritériální (četnost výskytu krát dopad do rozpočtu nebo na cíle), (b) jedno kritériální pomocí škály
2	Zlepšení spolupráce s krajem, státem, jinými obcemi, veřejností, ziskovým nebo neziskovým sektorem a dalšími partnery	2	Zhoršení spolupráce s krajem, státem, jinými obcemi, veřejností, ziskovým nebo neziskovým sektorem a dalšími partnery	
3	Pozitivní změna legislativy nebo politiky státu (případně kraje) mající dopad na řízení, správu a hospodaření obce	3	Negativní změna legislativy nebo politiky státu (případně kraje) mající dopad na řízení, správu a hospodaření obce	
4	Zlepšit systém řízení, správy a hospodaření tak, aby předcházela chybám	4	Chyby zaměstnanců či politiků mající dopad na řízení, správu, hospodaření	
5	Zlepšit zastupitelnost / motivaci zaměstnanců úřadu (například právní činnosti) / zřizovaných organizací	5	Nedostatečná zastupitelnost zaměstnanců úřadu / odchod klíčových zaměstnanců	

Zdroj: autoři

16 Další témata (zejména krizové řízení)

V následující tabulce jsou příklady k dalším zjištěním (jde hlavně o problematiku krizového řízení). V konkrétní obci by tato oblast patrně nebyla samostatně, ale jednotlivá zjištění by byla přiřazena k jiným oblastem. Stejně jako u předchozích oblastí může být (po vyhodnocení konkrétní situace – porovnání se srovnatelnými obcemi nebo vyhodnocení trendu) daná záležitost chápána jako silná stránka a v jiné obci (která je v jiné situaci) jako slabá stránka. Nebo nemusí být ani silnou a ani slabou stránkou.

Tab. 20 Příklady silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb – obec: další témata

Obec – další témata				Kritérium pro silná / slabá stránka
Č.	Silné stránky	Č.	Slabé stránky	
1	Dobrá spolupráce s krajem, státem, jinými obcemi, veřejností, ziskovým nebo neziskovým sektorem a dalšími partnery v rámci krizového řízení	1	Špatná spolupráce s krajem, státem, jinými obcemi, veřejností, ziskovým nebo neziskovým sektorem a dalšími partnery v rámci krizového řízení	Lze použít: (a) porovnání se srovnatelnými obcemi, (b) trend za 10, případně 5 let
2	Dobrá připravenost obce týkající se havárií, požárů, teroristických útoků, epidemie, dalších hrozeb definovaných v rámci krizového řízení	2	Špatná připravenost obce týkající se havárií, požárů, teroristických útoků, epidemie, dalších hrozeb definovaných v rámci krizového řízení	
Č. Příležitosti		Č. Hrozby (rizika)		Kritérium
1	Zlepšení spolupráce s krajem, státem, jinými obcemi, veřejností, ziskovým nebo neziskovým sektorem a dalšími partnery v rámci krizového řízení	1	Zhoršení spolupráce s krajem, státem, jinými obcemi, veřejností, ziskovým nebo neziskovým sektorem a dalšími partnery v rámci krizového řízení	
2	Pozitivní změna legislativy nebo politiky státu (případně kraje) mající dopad na atraktivitu obce	2	Negativní změna legislativy nebo politiky státu (případně kraje) mající dopad na atraktivitu obce	
3	Zlepšení připravenosti obce týkající se havárií, požárů, teroristických útoků, epidemie, dalších hrozeb definovaných v rámci krizového řízení	3	Hrozba průmyslové a obdobné havárie, velké požáry, hromadné nehody atd. na území města nebo v jeho blízkosti	
		4	Hrozba teroristického útoku, rabování	
		5	Hrozba závažné epidemie, pandemie	
4	Příležitost získat dotaci ve vazbě na tuto problematiku	6	Ostatní hrozby definované v rámci krizového řízení města	
		7		

Zdroj: autoři

4 Hodnocení oblastí SWOT a jak s ním dále pracovat

4.1 Možnosti hodnocení oblastí SWOT

V praxi se používá několik variant hodnocení významu analytických zjištění SWOT, v praxi se však někdy takové hodnocení významnosti nepoužívá (ke škodě kvality a použitelnosti SWOT).

Jedná se především o tyto možné varianty:

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

Další možnou a sofistikovanější metodou hodnocení, je tak zvaná dynamická SWOT (viz následující část 4.2.)

U každé z výše uvedených variant je potřeba provést kontrolu vazeb: silné stránky ↔ příležitosti; slabé stránky ↔ hrozby; silné stránky ↔ rizika; slabé stránky ↔ příležitosti, respektive dle následujícího obrázku.

Obr. 3 Kontrola vazeb mezi oblastmi SWOT



Zdroj: autoři

Jednotlivé varianty hodnocení je možné popsat takto (jsou seřazeny vzestupně podle stoupající náročnosti i předpokládané kvality hodnocení):

Varianta 1: Označení významných zjištění

V této nejjednodušší hodnotící variantě se označí ta zjištění, o nichž se tvůrci domnívají, že jsou významnější (prioritní), než ostatní zjištění. Lze si např. určit, že budou označena max. 3 zjištění v každém kvadrantu (např. v silných stránkách), nebo max. 10 v celé SWOT analýze bez ohledu na poměr zvýrazněných zjištění v jednotlivých kvadrantech, případně i jinak. K výběru lze dospět konsensem na základě diskuse, v horším případě hlasováním členů

pracovní skupiny, nebo odpovídajícího subjektu, který SWOT vytvořil. Je pouze potřeba si dát pozor na tradiční „bolest“ českého prostředí, v němž převládá snaha „označit za významné či prioritní téměř všechna zjištění v obavě, že ta neoznačená budou podceňována“⁸. Varianta 1 je nejběžnější postup – většina SWOT analýz (včetně těch, které jsou součástí veřejných strategií) je zpracována takto, ale nejedná se o řešení optimální.

Varianta 2: Seřadit zjištění shora podle významu

Seřadit zjištění podle významu, respektive určit jejich pořadí (pořadí se může, ale nemusí se číslovat), přičemž není problém stanovit, že například první 4 silné stránky jsou stejně „silné“, jsou tedy na 1. až 4. místě, na 5. místě je další silná stránka (obdobně viz příklad v kapitole 5). Jedná se o druhou nejčastější formu hodnocení.

Varianta 3: Stanovit váhy (význam) zjištění

Stanovíme váhy (význam) každého zjištění tak, aby součet byl 100 %, respektive 1. Jde tedy o porovnání s ostatními zjištěními v kvadrantu (například ostatními silnými stránkami). To znamená, že pokud máme například 5 silných stránek – určíme v % jejich aktuální význam, aby součet dělal 100 %. Je sice možné, že všechny mají stejnou váhu – tedy v tomto případě 20 % (5 krát 20 % je 100 %). Obvykle však mají pro nás v současnosti rozdílnou váhu – například první je nejvýznamnější a přiřadíme jí váhu 40 %, druhé například 30 %, ostatním třem každé 10 %, dohromady 100 %. Význam (váhu) stanovujeme dle zkušeností pomocí expertního odhadu. Expertní odhad je relativně jednoduchá metoda, ale je možné diskutovat o jeho přesnosti. Jednoduchý příklad využití této varianty je v kapitole 5.

Varianta 4: hodnotit zjištění dvěma kritérii

Další možnost je hodnotit zjištění dvěma kritérii (a) váha (součet 100 %, respektive 1), (b) význam do budoucna (ale na škále, například 1 malý, 2 střední, 3 velký). U příležitostí a hrozeb je možné též použít dvojkritériální hodnocení pomocí četnosti (pravděpodobnosti) výskytu krát dopad do rozpočtu nebo na cíle. Možností hodnocení je více. V praxi se však tato varianta zatím používá z důvodu náročnosti jen zřídka.

⁸ Nebývá zřídka se setkat se snahou označit jako významné 9 zjištění z 10.

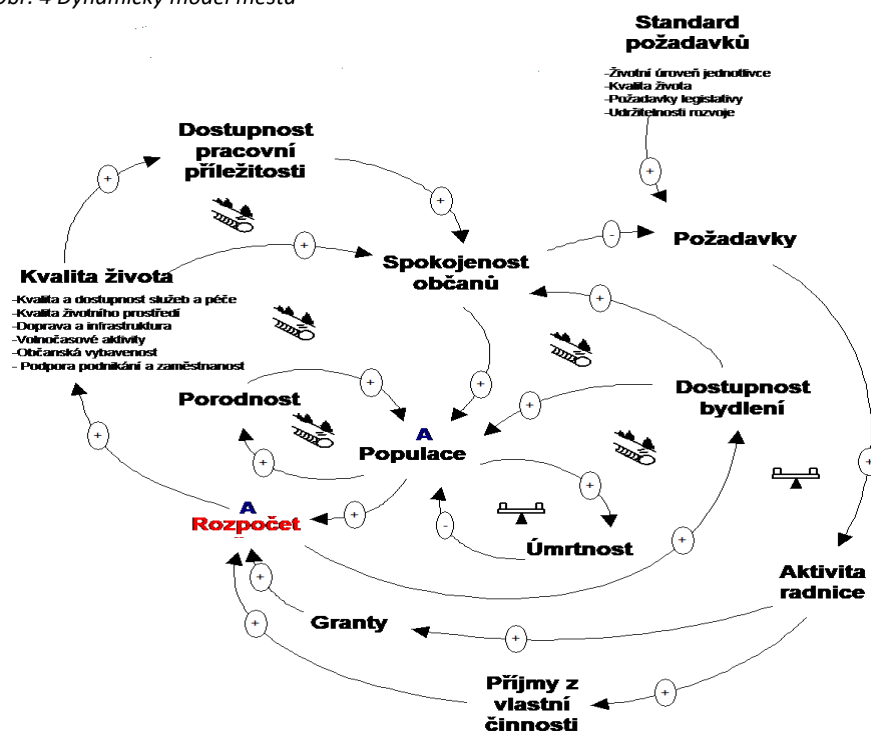
4.2 Dynamická SWOT

Dynamický přístup k sestavení SWOT (někdy se též používá název „dynamická SWOT“) vyžaduje pracovat s více možnými scénáři vývoje a jejich vlivu na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Jak můžeme scénáře chápat:

1. Scénáře nám umožňují ověřovat různé cíle, respektive přijímaná opatření. To například znamená, že odhadujeme budoucí vývoj (a) s konkrétním významným opatřením (například obec chce postavit nový pavilon školy), (b) ten pak porovnáme s nulovou variantou (opatření nepřijmeme – tedy pavilon nepostavíme).
2. Scénáře se ale mohou týkat též variant vývoje ve společnosti (například vývoj počtu žáků základní školy). To je opačný přístup – odhadujeme vývoj ve více variantách. Na varianty, které považujeme za nejpravděpodobnější, pak navrhujeme konkrétní opatření.
3. Kombinujeme oba přístupy.

K dynamické SWOT můžeme též použít nástroje systémové dynamiky. Můžeme vytvořit model a pomocí něj testovat jednotlivé scénáře. Příklad modelu je na následujícím obrázku.

Obr. 4 Dynamický model města



Zdroj: Půček, Koppitz, Sobotka 2013

4.3 Taktika (strategie) využití SWOT

SWOT analýza se často provádí v rámci strategického řízení jako poslední či souhrnná (formalizovaná) analýza. Obvykle pak SWOT používáme jako podklad pro tvorbu vize, cílů a opatření, resp. také rychlou a snadnou kontrolu návrhové části strategie s analytickými zjištěními. 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 neprohlubovaly 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.

4.4 Cíle územní SWOT

Územní SWOT analýza má několik cílů, které zjednodušují a zkvalitňují analytickou část (fázi) strategie. Mezi ně patří zejména tyto:

(1) Interpretace analytických zjištění profilu území

Zpracování datové analýzy a jejího výstupu v podobě socio-ekonomického profilu území, je obvykle expertní práce, která může být zpracována obvykle buď s využitím zaměstnanců úřadu, nebo expertním zpracovatelem. Nicméně interpretace zjištění obvykle zahrnuje i projednání výsledků analýzy v pracovních skupinách, jejichž členové bývají/ by měli být klíčovými aktéry v území. Projednání analytických zjištění pracovní skupinou a jejich hodnocení formou SWOT analýzy poskytne zpracovateli odpověď na řadu otázek, případně umožní zamyšlení na odlišnou interpretaci zjištění.

(2) Kontrola úplnosti a současně výběrovosti analýzy

Analytická fáze přípravy územní strategie většinou zabírá více úsilí, než je potřeba, které pak chybí zejména v návrhové části. Mnohdy se nejedná o potřebnou výběrovou analýzu, ale jde o tzv. „všeobjímající“ analýzu, která obsahuje řadu informací, které nejsou pro územní strategii využitelné. Formalizovaná SWOT analýza jednoduše ukáže, které části analýzy mohou být zbytečné (pravděpodobně všechny ty, které se do SWOT analýzy nijak nepromítnou)⁹, a která zjištění jsou naopak významnější, než jiná, a tedy prioritní.

(3) Rychlý přehled výsledků analýzy

Přes snahu zpracovat výběrovou analýzu, která by měla tvořit podklad pro návrhovou část, vznikají často nepřehledné mnohasetstránkové nepřehledné dokumenty, které již obvykle po jejich (náročném) schválení nikdo není schopen znovu prostudovat. SWOT analýza tak poskytuje rychlý přehled o analytických zjištěních.

(4) Kontrola souladu analytických zjištění a návrhové části strategického plánu

Při tvorbě návrhové části strategie, zejména při využití expertních pracovních skupin, dochází často k nepodložené tvořivosti při formulaci cílů, opatření a typových aktivit, aniž je vždy zachován soulad s analytickými zjištěními a nezbytnou reakcí na ně. A to nejen věcně (navrhují se kroky, které věcně nereagují na analytická zjištění), ale také metodicky (nepřesná reakce na vnější/vnitřní vlivy, resp. načasování reakce podle vlivů aktuálních a budoucích). SWOT analýza tak kdykoliv v průběhu zpracování slouží k rychlému ad hoc

⁹ Při ortodoxním přístupu se uvádí, že zjištění, která se nepromítnou do SWOT analýzy, by měla být v samotném analytickém textu redukována nebo potlačena (jsou zbytná).

porovnání, zda se návrhová část neodchyluje od analytických zjištění. Pokud se tak stane, jsou možná dvě řešení: (a) úprava návrhové části strategického plánu podle analýzy nebo (b) úprava analýzy, která se na základě diskusí o návrzích ukázala jako nepřesná (nebo kombinace obou alternativ). K takovému kroku však nelze prakticky použít text celé analýzy, na rozdíl od její formalizace v podobě SWOT. Úprava nepřesné analýzy je však možná jen na základě faktů (dat, údajů, zjištění atd.) ne na základě přání či politického zadání.

(5) Identifikace a hodnocení prioritních analytických zjištění

Viz předchozí části textu.

5 Příklady SWOT analýzy

Níže uvedené příklady ilustrují jak možnosti použití SWOT analýzy (území obce, širší region, projekt, firma), tak i alternativy vyhodnocení jednotlivých zjištění. Základ sice tvoří skutečné příklady, ale z důvodu zjednodušení, či zvýraznění hlavní myšlenky jsou adekvátně zkráceny či zjednodušeny. Záměrně jsou uvedeny příklady, které vycházejí ze skutečných SWOT analýz v časovém rozpětí 5 let, které umožňují zvážit i rozdílné pohledy na existující i očekávané problémy v různém období vývoje.

Příklad 1 – územní SWOT města

První příklad je v následující tabulce. Jedná se o část SWOT analýzy standardního strategického plánu. Pro hodnocení významu zjištění je využita metoda prioritizace vybraných bodů kombinovaná se stanovením pořadí ve dvou skupinách (prioritní/ostatní)

Tab. 21 SWOT analýza města Krnova, část Doprava a životní prostředí (2015)

Klady	Zápory
Silné stránky: • Zásobování kvalitní a levnou pitnou vodou • Kvalitní okolní krajina a městská zeleň • Dobrá občanská základna na poli environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty (EVVO) • Rekonstruovaná čistírna odpadních vod (ČOV) • Rozvinutá cyklo doprava • Dostatečná kapacita inženýrských sítí ve městě • Dobrá dopravní obslužnost města v pracovní dny (zejména příměstská autobusová doprava) • Kvalitní zemědělská půda – dobré podmínky pro zemědělství, lesnictví, ovocnářství	Slabé stránky: • Narušená urbanistická struktura města • Nekvalitní železniční napojení a zastaralost železniční dopravy • Nedostatečná protipovodňová ochrana • Absence kanalizace v některých okrajových částech města • Periferní poloha města • Nedořešený sběr a zpracování biologicky rozložitelného komunálního odpadu (BRKO) • Neflexibilní připojování na elektrickou síť

Klady	Zápory
Příležitosti: - Využití koridorů řek Opavy a Opavice k vytvoření komunikace pro vnitroměstskou rekreaci a volný čas - Využití komplexních pozemkových úprav (KPÚ) k rozvoji cykloturistiky a cestovního ruchu - Zpracování plánu udržitelné mobility - Koncepční urbanistický rozvoj - Rozvoj dobré vybavenosti na poli sportovišť pro sportovní využití občanů (1) - Dořešení nakládání s biologicky rozložitelným komunálním odpadem (BRKO) - Komplexní protipovodňová opatření (v. n. Nové Heřminovy a přírodě blízká opatření) - Příprava lokalit pro bydlení v intravilánu - Realizace navazujících opatření obchvatu - Obnova a rozšíření komunikačních spojníc na spádové polské obce a jejich napojení na krnovskou infrastrukturu - Rozšíření vnitroměstských stezek pro in-line bruslaře a cyklostezek - Elektrifikace a modernizace železniční sítě - Rozvoj pěší dopravy - Rozvoj místního letiště - Rozvoj ekosystémových služeb krajiny - Zemědělství jako příležitost pro rozvoj lokální ekonomiky	Rizika (hrozby): - Nedostatečný rozvoj železniční dopravy s ohledem na zbytek kraje - Nárůst silniční dopravy a zhoršování bezpečnosti silničního provozu - Snížení kvality krajiny nevhodnými stavebními zásahem do krajiny nové obytné výstavby v extravilánu - Degradace veřejného prostoru - Degradace zemědělské půdy (eroze) - Nedostatečná urbanistická provázanost s protipovodňovou ochranou - Nedostatečné financování dopravní infrastruktury ze strany státu - Zánik železničního spojení na Jeseník

Okomentoval(a): [S2]: Tabulky v kapitole 5 prosím ideálně zobrazit vždy na jedné straně (vyhnout se rozdělování tabulek na více stran).

Zdroj: Aktualizace strategického plánu města Krnova 2016-2023 (2015)

Příklad 2 – územní SWOT obcí v NP České Švýcarsko

Další příklad je v následující tabulce, vybrán byl z toho důvodu, že v něm bylo použito doplňující hodnocení jednotlivých zjištění, oproti předcházejícímu příkladu. Jedná se o vybranou část SWOT analýzy (část životní prostředí) devíti obcí, umístěných v národním parku. SWOT analýza rozlišuje nejen prioritní zjištění (tučný font), ale pomocí fontu italika také rozlišuje zjištění, která nejsou platná univerzálně pro všechny, nebo většinu obcí, ale jen pro malou část z nich (vždy se však jedná o významná zjištění).

Tab. 22 SWOT analýza obcí v NP České Švýcarsko, část životní prostředí (2020)

Klady	Zápory
Silné stránky: - Funkční systém nakládání s odpady v obcích - Relativně malé problémy s existencí brownfields na území obcí	Slabé stránky: Nedostatky v oblasti čištění odpadních vod, především chybějící či zastaralá kanalizace v obcích, Obtížné splnitelné požadavky na finanční podporu/dotace pro čištění odpadních vod (podmínka limitu ekvivalentních obyvatel) Nedostatečné čištění odpadních vod části rekreačních objektů Administrativní a legislativní náročnost obnovy a výstavby vodních prvků v krajině - Množství komunálního odpadu, vznik černých skládek (turisté) Nedostatečné využívání obnovitelných zdrojů energie (OZE) a dalších mitigačních opatření, např. zateplování - Rozdílný stav a stagnace komplexních pozemkových úprav z důvodu nedostatku finančních prostředků Znečišťování ovzduší z lokálních zdrojů v části obcí (inverzní polohy)
Příležitosti: Využití obnovitelných zdrojů energie a jejich technologií Další rozvoj elektromobility v obcích (veřejné služby) a instalace CNG plnicích stanic - Rozvoj prvků cirkulární ekonomiky jako způsobu řešení problematiky odpadového hospodářství - Schopnost adaptace na dopady klimatické změny, včetně společného využívání finančních prostředků Podpora výměny místních zdrojů znečištění ovzduší (včetně zvýhodnění vybraných sociálních skupin)	Rizika (hrozby): - Negativní dopady klimatické změny - Další snižování vydatnosti i dostupnosti zdrojů pitné vody - Růst nákladů na energie a nakládání s odpady - Zvyšující se náklady obcí v důsledku nedisciplinovanosti návštěvníků i obyvatel (veřejný pořádek, odpady)

Zdroj: Studie potřeb obcí regionu NP České Švýcarsko v oblasti ochrany ŽP a udržitelného rozvoje (2020).

Příklad 3 – dílčí SWOT (sociální sužby)

Další příklad je v následující tabulce a týká se dílčí SWOT, konkrétně sociálních služeb. Zkratka ITI znamená integrované územní investice (Integrated Territorial Investments).

Tab. 23 SWOT analýza sociální služby Integrované strategie ITI Jihlavské aglomerace (2021)

Klady	Zápory
Silné stránky: • Převažuje spokojenost uživatelů sociálních služeb • Na úrovni krajů nejnižší počet sociálně vyloučených lokalit • Zpracovaný Komunitní plán sociálních služeb statutárního města Jihlavy (z r. 2016) • Fungující systém stávajících sociálních služeb pokrývajících celé území aglomerace, fungující spolupráce v sociální oblasti • Významný počet sociálně aktivizačních služeb pro seniory a zdravotně postižené ve městě Jihlava • Existence Sociálního portálu Kraje Vysočina • Fungující kontaktní místo pro bydlení • Realizace pilotních projektů v sociální oblasti Housing First – Bydlení především, Zavedení asistentů prevence kriminality • Přítomnost vzdělávací instituce (VŠPJ) poskytující vzdělání v oboru zdravotně sociální pracovník • Příprava Střednědobého plánu sociálních služeb pro ORP Jihlava	Slabé stránky: • Poskytovatelé sociálních služeb koncentrováni ve městě Jihlava (35 poskytovatelů), v okolních obcích soustředění méně • Nízká kapacita služeb chráněného bydlení a návazných pracovních míst • Zvyšující se počet osob ohrožených sociálním vyloučením • V oblasti JA chybí noclehárny, krizová pomoc, dům na půl cesty • Nedostatečné zajištění zprostředkování zaměstnání a poskytování poradenství (dlužníci, psychické problémy, aj.) sociálně vyloučeným nebo ohroženým osobám, a chybí jejich propojení směrem k uplatnění na trhu práce • Nízká dostupnost ambulantních a terénních služeb, nízké kapacity ambulantní psychiatrické péče (nedostatek dětských psychiatrů) a služeb psychologie a adiktologie • Nedostatečná provázanost v poskytování sociálních služeb – služby, podpora bydlení, zapojení znevýhodněných do pracovního trhu • Absence dostatečného sociálního bydlení, osobní asistence a sociálně aktivizačních služeb (zejm. u seniorů) • Absence bydlení a sociálně aktivizačních služeb (zejm. u rodin, dětí a mládeže) • Absence nízkoprahových zařízení v centru Jihlavy • Využití potenciálu dobrovolnictví není příliš vysoké
Příležitosti: • Rozšíření služeb pro seniory vzhledem k nárůstu osob v postproduktivním věku • Podpora a rozvoj terénních služeb • Posílení a podpora činnosti dobrovolníků, jejichž potenciál není doposud plně využit • Podpora modernizace a zvýšení kvality sociálního bydlení a ubytování (např. azylový dům) • Rozvoj aktivit v oblasti sociálního začleňování	Rizika (hrozby): • Předpoklad nejvyššího poklesu počtu obyvatel v mezikrajském srovnání – proces úbytku obyvatel a demografické stárnutí • Nepřípravenost sítě sociálních služeb na některé společenské jevy (stárnutí, rozvodovost, dluhy...) • Možný vznik sociálně vyloučených lokalit • Nízká atraktivita oblasti z důvodu nízkých platů • Nedostatečná kvalita a kapacita služeb pro osoby sociálně vyloučené či ohrožené sociálním vyloučením

Zdroj: Integrovaná strategie ITI Jihlavské aglomerace 2021-2027 – analytická část (2021).

Příklad 4 – využití SWOT pro 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. Jednotlivá zjištění v rámci SWOT jsou uvedena v pořadí – ale z příkladu je patrné, že některá mají stejný význam. Například první čtyři silné stránky mají v tomto konkrétním příkladu stejnou „sílu“, jsou tedy na 1. až 4. místě. Obdobně je v tomto příkladu na stejném místě 2. až 5. riziko a 6. až 8. riziko.

Tab. 24 SWOT analýza stavebního projektu – parkoviště na sídlišti

	Klady	Zápory
Současnost	Silné stránky: 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	Slabé stránky: 1. Parkoviště vznikne na úkor zeleně, dojde k vykácení vzrostlých stromů na sídlišti
Budoucnost	Příležitosti: 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	Rizika (hrozby): 1. Protesty občanů, kteří jsou proti kácení stromů 2.-5. Veřejná zakázka – nevysestí 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 nízkoe emisní, pěší a cyklo dopravy, případně sdílení automobilů

Zdroj: autoři

Příklad 5 – využití SWOT pro analýzu Městské firmy 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). Váhy se obvykle stanovují pomocí expertního odhadu.

Tab. 25 SWOT analýza městské firmy – technické služby

	Klady	Zápory
Současnost	Silné stránky: 1. Vhodně umístěný areál včetně sběrného dvora (40 %) 2. Firma vlastní potřebnou techniku a vybavení (20 %) 3. Schopnost získat zakázky i od jiných klientů, než je město (20 %) 4. Zkušené vedení firmy (10 %) 5. Nezadluženost (10 %)	Slabé stránky: 1. Nedostatek řidičů a dalšího kvalifikovaného personálu (30 %) 2. Malá kapacita recyklační linky (30 %) 3. Vysoký věk stávajících zaměstnanců (20 %) 4. Havarijný stav některých budov v areálu firmy (20 %)

	Klady	Zápory
Budoucnost	Příležitosti: 1. Optimálnější využívání majetku či areálu firmy (30 %) 2. Více dotací Úřadu práce na zaměstnance (20 %) 3. Příležitost začít částečně fungovat jako „sociální podnik“ a získat k tomu další dotace (20 %) 4. Dotace EU (15 %) 5. Získání dalších ziskových zakázek (15 %)	Rizika (hrozby): 1. Počasí, které zkomplikuje údržbu města – deště, sníh, (25 %) 2. Poruchy techniky (25 %) 3. Odchod zaměstnanců za vyšším výdělkem (20 %) 4. Vandalismus, krádeže materiálu či vybavení (10 %) 5. Nové požadavky ze strany města bez adekvátní úhrady (10 %) 6. Nárůst cen ze strany dodavatelů (10 %)

Zdroj: autoři

6 Popis šablony v Excelu pro SWOT analýzu

Součástí tohoto nástroje pro strategickou práci je šablona v Excelu, která každému zájemci umožní na základě místních podmínek a obsahu veřejné strategie zpracovat první verzi SWOT analýzy.

K využití šablony potřebujete mít k dispozici Microsoft Excel.

Šablona je přílohou číslo 3 tohoto textu. K šabloně je zpracován:

- video návod, který je přílohou číslo 4 tohoto textu,
- textový návod, který je přílohou číslo 5 tohoto textu.

7 Vybraná doporučení (omezení) pro zpracování SWOT analýzy

V předchozím textu je uvedena řada návrhů, metodických postupů a kroků, které by měly vést ke zpracování takové SWOT analýzy, která završí analytickou práci a zvýší její hodnotu jako základu pro následné strategické návrhy. V této části přinášíme jen základní stručný přehled toho, na co by se při tvorbě SWOT analýzy nemělo zapomenout.

1. SWOT analýza může být zpracována nejen pro území, ale také pro strategii, téma, projekt, činnost, atd. Vždy však pro takovou oblast či subjekt, kteřé dostatečně známe, a pro který máme relevantní data. Z chybných dat může vzniknout pouze chybná SWOT.
2. Silné a slabé stránky SWOT analýzy bychom měli vždy posuzovat na základě dat a jejich vývoje (trendu) a nejlépe jej porovnat se srovnatelnou oblastí či subjektem (benchmarking). Důraz je kladen na objektivitu.
3. Lze použít různé varianty hodnocení významnosti analytických zjištění, včetně dynamického přístupu k hodnocení. Vždy je potřeba zvážit účelnost použité varianty (s komplexností hodnocení stoupá nejen kvalita analýzy, ale zpravidla také náročnost hodnocení).
4. Dobře zpracovaná SWOT analýza umožňuje rychlou kontrolu úplnosti (výběrovosti) analytického textu. Tedy toho, co v analýze případně chybí, nebo naopak přebývá. Pokud z analytického textu nevyplývají zjištění, pak lze říci, že je v analýze zbytečný. Pokud není některý bod SWOT analýzy opřen o analytický text, je potřeba analytický text doplnit (pokud to lze), nebo zrušit příslušný bod SWOT analýzy (pokud to nedává smysl).
5. SWOT analýza poskytuje snadný přehled o souladu analytické a návrhové části strategie. Pokud je nalezen nesoulad, pak je potřeba návrhovou část upravit, nebo znovu přehodnotit analýzu.
6. Použití některé z metod hodnocení významnosti analytických zjištění může být analogicky použito při hodnocení významu priorit cílů, opatření nebo aktivit návrhové části strategie.

8 Závěr

V rámci strategické práce se používá celá řada nástrojů, SWOT analýza je jedním z nich. Pokud se na SWOT analýzu podíváme pomocí procesního přístupu, je třeba vymezit nejen postup jejího zpracování a hodnocení (viz kapitoly 2 až 4 tohoto materiálu), ale také co je na vstupu a na výstupu procesu zpracování SWOT analýzy. Pro kvalitní sestavení SWOT analýzy jsou nezbytná data, informace, poznatky, znalost místních podmínek, souvislostí a výsledky ostatních analýz. Ty jsou v tomto smyslu na vstupu procesu zpracování každé SWOT analýzy. K získávání dat, informací je zpracován samostatný nástroj. Součástí SWOT analýzy jsou též hrozby. Pokud se jim potřebujeme věnovat podrobněji (tedy nad rámec SWOT analýzy), je možné a v řadě případů též žádoucí zpracovat analýzu rizik. Z té pak můžeme čerpat hrozby do SWOT analýzy. V rámci zpracování analýz veřejné strategie je možné říci, že SWOT analýza je završením (shrnutím) všech předchozích analýz, informací, poznatků a souvislostí. Tím jsme uvedli, co je na vstupu procesu zpracování SWOT analýzy. Co je ale na výstupu? Výstupem procesu zpracování SWOT analýzy je samozřejmě zpracovaná SWOT analýza. Tu je vhodné adekvátním způsobem komunikovat. Mimo jiné i za tímto účelem (respektive za účelem komunikace každého výstupu strategické práce) byl zpracován samostatný nástroj „Komunikace, participace a marketing strategií a projektů“.

V rámci strategické práce se SWOT analýza používá: (1) V rámci přípravy, změny nebo aktualizaci veřejné strategie či jiného důležitého nebo strategického dokumentu. (2) V rámci přípravy nebo změny klíčových projektů, aktivit nebo opatření. (3) Případně též jako podklad pro vyhodnocení variant rozhodnutí.

Lze uvést, že SWOT analýza patří společně s analýzou rizik¹⁰ (a případně též s analýzou cílových skupin¹¹) k nejdůležitějším a snad bude v budoucnu patřit i k nejběžnějším analýzám pro řízení samospráv. Tento nástroj má přispět k tomu, aby se zastupitelé, úředníci a další zaměstnanci obcí nebo krajů naučili v praxi tuto analýzu efektivně používat. Jako každá jiná analýza je i výsledek SWOT analýzy využitelný v daném čase, v dané situaci a místních podmínkách. Ti, kteří se na SWOT analýze podílejí, musí mít k dispozici potřebná data a informace¹², musí znát

¹⁰ K analýze rizik je zpracován samostatný nástroj, který je dostupný na stránkách projektu.

¹¹ Ta je popsána v samostatném nástroji, který se týká komunikace a marketingu veřejné strategie.

¹² K získávání dat, informací je zpracován samostatný nástroj, který je dostupný na stránkách projektu.

nezbytné souvislosti (kontext)¹³. Jsou lidé, kteří mají schopnost (talent) přirozeně řešit problémy a předcházet jim. Většina lidí si však musí osvojit k tomu potřebné znalosti a své schopnosti v tomto směru postupně rozvíjet.

Nástroj (tento text a video přednáška) je dostupný na stránkách projektu „Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR s důrazem na rozšiřování metod, nástrojů, inovací, znalostí a zkušeností v praxi“¹⁴. Vedle samotných textů metodických doporučení jsou k dispozici instruktážní videa a interaktivní šablony. Výstupy všech metodických nástrojů jsou zveřejněny na „Portále strategické práce v ČR“ (www.verejne-strategie.cz) v sekci [Nástroje pro strategickou práci](#).

¹³ Abychom mohli cokoli efektivně (úspěšně) řídit, musíme naplnit čtyři podmínky (1) danou činnost dobře znát včetně všech potřebných souvislostí a místních podmínek. Je třeba znát u dané činnosti silné i slabé stránky a také příležitosti a rizika. (2) Musíme být schopni přijímat a prosadit „správná“ rozhodnutí a nést za ně odpovědnost. Za hodnotící kritérium toho, co je a co není správné lze považovat (a) soulad s cíli, (b) soulad s platnými předpisy a současně (c) soulad s morálními (etickými) hodnotami. Z hlediska prosazení to znamená mít podporu a důvěru. (3) Musíme vynakládat zdroje potřebné k naplňování cílů hospodárně, efektivně a účelně (ekonomicky racionální alokace zdrojů). K tomu je také nezbytné zvládat rizika a využívat příležitosti. (4) Musíme dosahovat stanovené cíle (a naplňovat potřeby společnosti) v souladu s právními předpisy a morálními hodnotami. Tyto čtyři podmínky lze také nazvat podmínkami strategického přístupu.

¹⁴ Odkaz na projekt: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci>

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Prezentace – SWOT analýza

Příloha č. 2: Video přednáška – SWOT analýza

Příloha č. 3: Šablona v Excelu pro SWOT analýzu

Příloha č. 4: Video přednáška: Jak použít šablonu v Excelu

Příloha č. 5: Návod, jak použít šablonu v Excelu

Přílohy metodického nástroje jsou dostupné na „Portále strategické práce v ČR“ (www.verejne-strategie.cz) v sekci [Nástroje pro strategickou práci/SWOT Analýza](#).

QR kód: <https://www.mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/podpora-strategickeho-rizeni-a-planovani-ve-verejn/nastroje-pro-strategickou-praci/swot-analyza>

POUŽITÁ LITERATURA

AKTUALIZACE STRATEGICKÉHO PLÁNU MĚSTA KRNOVA 2016 – 2023 (2015). Zpracovatel: RADDIT consulting s.r.o. – EKOTOXA s.r.o.. Zadavatel: Město Krnov. Manuscript, příl. č. 1.

GHAZINOORY, S., ABDI, M., & AZADEGAN-MEHR, M. (2011). SWOT methodology: a state-of-the-art review for the past, a framework for the future. *Journal of business economics and management*, 12(1), 24-48.

HELMS, M. M., NIXON, J. (2010). Exploring SWOT analysis—where are we now? A review of academic research from the last decade. *Journal of strategy and management*. 2010

HILL, T., WESTBROOK, R. (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long range planning*, 30(1), 46-52.

CHANG, H. H., & HUANG, W. C. (2006). Application of a quantification SWOT analytical method. *Mathematical and computer modelling*, 43(1-2), 158-169.

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

OCHRANA, F., PŮČEK, M. J. a kol. (2019) *Metodologie a řízení výzkumu v muzeu*. Praha: NZM

PICKTON, D. W., & WRIGHT, S. (1998). What's swot in strategic analysis?. *Strategic change*, 7(2), 101-109.

PŮČEK M., J. (2018) Využití analýz rizik v rámci strategického plánování měst. *Právo a bezpečnost*. 3/2018. s. 110-122. Dostupné na: https://www.vske.cz/data/ke_stazeni/pravo_a_bezpecnost/Pravo_a_bezpecnost_3-2018.pdf

PŮČEK, J. M., OCHRANA, F., a kol. (2020) *Řízení rizik a příležitostí (aplikace na případ muzea)*. Praha: Národní zemědělské muzeum. Dostupné na www.nzm.cz (nebo vyžádat u autora)

PŮČEK, M., J. (2015) Udržitelné finanční řízení. Praha: NSZM. Dostupné na: https://www.dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/publikace_pucek_udrz.fin.rizeni.pdf

PŮČEK, M., KOPPTZ, D., SOBOTKA, M., Practical Use of the Dynamic Balanced Scorecard Method in a City. In: Modern And Current Trends In The Public Sector Research. Slapanice: Masarykova univerzita, 2013, pp.190-199, ISBN 978-80-210-6159-0, available from http://is.muni.cz/repo/1094350/Sbornik_full_final_2013_A5.pdf

PŮČEK, M., OCHRANA, F. a kol. (2009). *Chytrá veřejná správa: kohezní politika*. Praha: MMR

PŮČEK, M., J., KOPPTZ, 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

PŮČEK, Milan Jan. *Techniky efektivního řízení měst a obcí - část „SWOT analýza“ (metodika)*. Praha: NSZM, 2020. Dostupné z <https://dobrapraxe.cz/cz/video/nszm-videokurz-swot-analyza>

Seminární a závěrečné práce studentů Ambis (diplomové nebo bakalářské – zejména Jandová, Brošová, Veltruská, Jančovičová, Jirasová, Jandová a další), u kterých byl školitelem M. J. Půček, s vazbou na problematiku SWOT (respektive řízení rizik a příležitostí).

SHABANZADEH NAMINI, R., LODA, M., MESHKINI, A. (2021). SWOT Analysis and Developing Strategies for the Realisation of Urban Livability. *International Journal of Urban Sustainable Development*, 13(1), 117-129.

STUDIE POTŘEB OBCÍ REGIONU NP ČESKÉ ŠVÝCARSKO V OBLASTI OCHRANY ŽP A UDRŽITELNÉHO ROZVOJE (2020). Zpracovatel: RADDIT consulting s.r.o. Zadavatel: České Švýcarsko, o.p.s.. Manuscript, 45-47.

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
Staroměstské náměstí 6
110 15 Praha 1
www.verejne-strategie.cz
www.mmr.cz

