**Projekt: OP VK CZ.1.07/2.2.00/07.0178**

**Studium ekonomiky rozvoje venkova na JU v Českých Budějovicích**

**Teritoriální dopady znalostní ekonomiky**

**PŘÍPADOVÁ STUDIE č. 2**

**Regionální programování a hodnocení vazeb programových dokumentů**

**a) formulace tématu**

Strategické plánování, jako důležitá součást strategického řízení, se od 70. let minulého století začíná objevovat v podnikatelské sféře. Přestože tento proces má i své odpůrce, kteří poukazují na jeho přílišnou časovou a finanční náročnost v dnešním turbulentním prostředí , začalo se jej s výhodou využívat i v oblasti plánování rozvoje měst a regionů (v ČR od poloviny 90. let. min. stol.).

Doporučené vědecké publikace a doplňující literatura:

* Bryson, J. M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2004. ISBN 978-07-879-6755-0.
* Ježek, J. Regionální management jako cesta k udržitelnému rozvoji venkovských regionů. Výstup projektu WB-16-04. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2007.
* Kolektiv autorů. Úvod do regionálních věd a veřejné správy. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2008. ISBN 978-80-7380-086-4.
* Krbová, J. – Luštický, M. Programové dokumenty v cestovním ruchu a jejich vazby. In Sborník z Mezinárodní Baťovy konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-664-7.
* Kutscherauer, A. a kol. Regionální a municipální management [online]. Souhrnná výzkumná zpráva projektu WB-14-04. Ostrava, 2006. Dostupné z: <http://homel.vsb.cz/~tvr12/PUBLIKACE/2006/2006_Rizeni_regionalni_a_mistni_spravy.pdf>
* Mallya, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
* Mintzberg, H. The Rise and Fall of Strategic Planning. Pearson Education, 2000. ISBN 978-02-736-5037-9.
* Nutt, P. C. – Backoff, R. W. Strategic Management for Public and Third Sector Organizations: A Handbook for Leaders. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992. ISBN 978-15-554-2386-5.
* Ochrana, F. Manažerské metody ve veřejném sektoru: Teorie, praxe a metodika uplatnění. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 80-86929-23-X.
* Plamínek, J. Řešení problémů a rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2437-9.
* PORTER, M. E.: Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980. ISBN 978-80-0292-5360-1.
* Veber, J. a kol. Management – základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2000. ISBN 978-80-7261-029-7.
* VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O.: Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.
* Vystoupil, J. – Holešinská, A. – Kunc, J. – Šauer, M. Metody pro tvorbu strategických a programových dokumentů cestovního ruchu. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4290-2.
* Wokoun, R. – Malinovský, J. – Damborský, M. – Blažek, J. a kol. Regionální rozvoj. Východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování. Praha: Linde, 2008. ISBN 978-80-7201-699-0.

**b) definování poznatků a dovedností, které by měli studenti získat jako výsledek práce s případovou studií**

* Po zvládnutí případové studie by studenti měli umět zhodnotit kvalitu koncepčních dokumentů a zároveň budou disponovat dostatečným množstvím informací pro jejich tvorbu.

**c) popis situace a podklady**

Strategické plánování, jako důležitá součást strategického řízení, se od 70. let minulého století začíná objevovat v podnikatelské sféře. Přestože tento proces má i své odpůrce, kteří poukazují na jeho přílišnou časovou a finanční náročnost v dnešním turbulentním prostředí[[1]](#footnote-1), začalo se jej s výhodou využívat i v oblasti plánování rozvoje měst a regionů (v ČR od poloviny 90. let. min. stol.).

Strategické regionální plánování je dlouhodobým a komplexním procesem, které probíhá v podmínkách značné neurčitosti; navíc je ovlivněno specifickými legislativními a politickými podmínkami. Výsledkem tohoto procesu jsou strategické a programové dokumenty; ty lze chápat jako nástroj strategického plánování, který by měl sloužit ke koordinaci regionálního rozvoje a zároveň fungovat jako sjednocující prvek regionální politiky, zajišťující dlouhodobou konzistentnost v ovlivňování vývoje daného územního celku [Wokoun a kol., 2008]. V dlouhodobém horizontu představují základ pro kontinuální rozvoj území, neboť pouze kvalitním plánováním je možné maximálně zužitkovat jeho růstový potenciál.

Problematice hodnocení míry provázanosti analytické a návrhové části programových dokumentů (vnitřních vazeb) a míry souladu navržených opatření v jednotlivých programových dokumentech (vnějších vazeb) se odborná literatura věnu pouze zřídka. Pouze poukazuje na fakt, že soulad mezi těmito částmi je zcela zásadní (Bryson, 2004[[2]](#footnote-2); Nutt – Backoff, 1992[[3]](#footnote-3); Porter, 1980[[4]](#footnote-4)). Přitom možnost zhodnotit současný stav je základem pro jeho zlepšení a následné zvýšení kvality strategického regionálního plánování. Proces určení intenzity vnitřních a vnějších vazeb není možné realizovat bez subjektivního přístupu k hodnocení a je při něm nutné zohlednit mnoho ovlivňujících faktorů.

Tato případová studie vychází z metodického postupu (Krbová - Luštický – Houška, 2011[[5]](#footnote-5)), který byl navržen pro hodnocení vnitřních a vnějších vazeb programových dokumentů v regionálním rozvoji.

Tvorba programových dokumentů regionálního rozvoje by měla být v kontextu s principy regionální politiky, kterými jsou (i) partnerství, předpokládající zapojení všech zainteresovaných skupin do jeho tvorby, (ii) programování, zahrnující komplexní přístup na základě předem vytýčené strategie a vize daného území (oblasti), (iii) koncentrace, kdy by mělo docházet k soustředění všech prostředků, i k jejich efektivnímu, účelnému a adresnému využívání, (iv) adicionality, nebo-li doplňkovosti, kdy je vyžadováno tzv. spolufinancování a (v) monitorování a hodnocení, které je vnímáno jako důležitý princip z důvodu efektivního využívání finančních prostředků. Dále by měly být dodrženy principy strategického myšlení, mezi které lze zařadit (i) princip variantnosti, (ii) princip permanentnosti prací, (iii) princip interdisciplinarity a (iv) princip celosvětového systémového přístupu [Veber a kol., 2000].

Nutnost existence programových dokumentů je definována v legislativě (např. zák. č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje), nebo je vynucena okolnostmi. Důraz na kvalitu programových dokumentů lze vysledovat i z aktivit vládních autorit, kdy jsou přijímány metodické postupy pro jejich tvorbu. Příkladem může být např. dokument s názvem Zásady urbánní politiky[[6]](#footnote-6), s cílem koordinovat přístupy všech vládních úrovní veřejné správy k rozvoji měst. Dalším dokumentem je Strategie udržitelného rozvoje ČR, která mj. vytváří konceptuální rámec pro zpracování dalších strategií a plní informační základnu pro strategické rozhodování jednotlivých resortů. Tyto uvedené argumenty jsou dostatečným důvodem, proč se věnovat tomuto tématu.

Cílem této případové studie je osvojit si metodologii tvorby koncepčních dokumentů s respektováním jejich vzájemných vazeb.

Zadání a řešení případové studie

V rámci případové studie na téma „Regionální programování a hodnocení vazeb programových dokumentů“ budou postupně zadávány jednotlivé úkoly, které budou kopírovat metodologický postup; v některých případech bude uvedena ukázka. Při řešení případové studie budou využívány konkrétní programové dokumenty krajů.

K řešení případové studie budou studenti potřebovat alespoň dva programové dokumenty; nejlépe programy rozvoje dvou krajů. Hlavním úkolem bude provést zhodnocení kvality těchto dvou dokumentů / koncepcí.

Typická struktura programového dokumentu je tvořena ze dvou hlavních částí, kdy první z nich představuje analytická část a druhou část návrhová. **Analytická část** se zpravidla skládá ze dvou segmentů, a to (i) socioekonomické analýzy, která je považována za popis a vyhodnocení výchozí situace tzn., že popisuje a vyhodnocuje socio-ekonomický kontext. Využívá různé metody a techniky. Na jejím základě je zpracována (ii) SWOT analýza, která představuje hlavní (a bohužel v mnoha případech také jediný) analytický nástroj, který v sobě zahrnuje externí a interní strategickou analýzu daného území. **Návrhová část** vymezuje oblasti rozvoje. Její struktura se v posledních letech ustálila na postupném členění v logice prioritní osa nebo priorita a oblast podpory nebo opatření; případně využívá i podrobnější členění.

Nejčastějším problémem nekvalitních programových dokumentů je zejm. nevhodné využívání SWOT analýzy a neprovázanost analytické a návrhové části. Mezi nejvýznamnější nedostatky SWOT analýzy lze uvést její statičnost (popisuje jen současný stav) a subjektivitu. Další problém může představovat určení nejdůležitějších faktorů rozvoje regionu a jejich významové hierarchie. Proto se doporučuje zpracovat tuto analýzu pomocí komparativního hodnocení jejích dílčích komponent, tj. srovnat ji se situací jiných regionů v daném čase a dané socio-ekonomické situaci [3]. Užití metody SWOT přináší i nebezpečí přílišné schematizace a zobecnění formulací, což může způsobit ztrátu tolik ceněné přímé a konkrétní svázanosti s analyzovaným územím.

Samostatnou kapitolou je značně rozdílná úroveň použitých SWOT analýz v jednotlivých rozvojových dokumentech. Metodika její tvorby není nikde závazně kodifikována, je zcela v rukou zpracovatele. A tak se setkáváme s celou řadou nedostatků, jako je např. malá výstižnost formulací, chybějící metodika zpracování, odlišení důležitosti jednotlivých prvků, absence závěrů a dalších [4]. Proto by v analytické části měly být aplikovány i další metody zaměřené na externí a interní okolí tak, aby SWOT analýza byla spíše syntézou jejich výsledků než osamoceným analytickým nástrojem. Pro zajištění dlouhodobého pozitivního vývoje kraje je klíčové **provázání výsledků** analytické části, tedy SWOT analýzy, s navrženými opatřeními a akcemi v části návrhové. Ty představují základní cesty k dosažení stanovené vize a strategických cílů. Jejich formulace by měla vycházet z informací zjištěných právě v analytické části, protože jen tak lze zajistit prospěšnost a legitimnost navržených opatření a zároveň možnost hodnocení jejich implementace.

Aby programový dokument plnil svou hlavní roli, byl skutečným nástrojem řízení, musí jím navrhované rozvojové aktivity vycházet z reálného současného a realistického očekávaného stavu interního a externího prostředí. Proto by právě mezi analytickou a programovou částí měly existovat silné tzv. **vnitřní vazby**. Jen ty zajistí, že region bude schopen aktivizovat své klíčové zdroje tak, aby byly v souladu s jeho makro a mikrookolím a zároveň maximálně využívaly možných příležitostí. Pokud by strategie a programy měly plnit funkci nástroje řízení, a měly by se stát participativní a přátelské pro uživatele, měla by být sledována jejich kvalita. Tu lze hodnotit pomocí např. (a) **obsahové analýzy**, kdy jsou posuzovány a hodnoceny obsah a struktura jednotlivých dokumentů, nebo prostřednictvím (b) **procesní analýzy**, kde je pozornost zaměřena nejen na obsah a strukturu, způsob zpracování, ale i vzájemné vnější a vnitřní vazby.

V rámci procesní analýzy budou hodnoceny vnitřní vazby programových dokumentů. Hodnocení vnitřních vazeb spočívá ve zjištění návaznosti konkrétních opatření na zjištění uvedená ve SWOT analýze, která by měla poskytovat informační základnu pro návrhovou část programových dokumentů. Hodnocení bude probíhat ex-post, tj. hodnocení zpětně vazby ve směru **opatření → složky SWOT analýzy**. Zvolený postup je výhodný, protože umožňuje vzít do úvahy rozdílnost použitých SWOT analýz v jednotlivých programových dokumentech. Tento fakt je řešen pomocí dvou váhových koeficientů, které kompenzují rozdíly v analýzách, a také pomocí poměrného systému hodnocení vazeb. To je provedeno pro každou část SWOT analýzy zvlášť. Pojmem **složka** SWOT analýzy se v metodice rozumí konkrétní jedna slabá nebo silná stránka, příležitost nebo opatření. Pojem **část** SWOT analýzy vyjadřuje souhrn konkrétně zaměřených složek, tzn. všechny silné nebo slabé stránky, příležitosti nebo opatření. Celkové hodnocení je složeno z následujících pěti logicky navazujících kroků.

Krok č. 1 Kompenzace rozdílné úrovně používaných SWOT analýz

Aby SWOT analýza mohla plnit svoji informační úlohu a zároveň mohla být porovnatelná s analýzami v jiných dokumentech, měla by obsahovat popis metodiky tvorby, odlišení významnosti dílčích ukazatelů a stanovení závěrů z ní plynoucích. Její závěry by měly být podpořeny výsledky další analytických modelů a měla by být zajištěna logická návaznost prioritních oblastí na její výsledek.

Pro hodnocení výše popsaných požadavků na SWOT analýzu byla stanovena kritéria se stručným popisem jejich náplně (viz následující tabulka). Pro vlastní hodnocení může být použito tříbodové škály, přičemž žádný bod znamená nejnižší (nejhorší) hodnocení a 2 body hodnocení nejvyšší.

***Tab. 1 Kritéria hodnocení SWOT analýzy***

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Hodnotící kritérium** | | **Bodovací škála** | | | | |
| 0 | | 1 | | 2 |
|  | | | | | | |
| Uvedení metodiky zpracování | K1 | Popis zpracování SWOT analýzy není uveden | Je uveden obecný popis zpracování nebo odkaz na doporučenou metodiku | | Je uveden detailní popis zpracování SWOT analýzy | |
| Výstižnost, detailnost formulací | K2 | Analýza obsahuje několik velmi obecných (vágních) formulací | Analýza obsahuje příliš mnoho detailních formulací | | Analýza obsahuje jasné, výstižné formulace v přiměřeném počtu | |
| Určení významnosti jednotlivých složek SWOT analýzy | **K3** | Významnost složek není žádným způsobem odlišena | Významnost je odlišena graficky nebo seřazením podle významnosti | | Významnost složek je odlišena bodovou škálou či poměrným hodnocením | |
| Uvedení závěrů SWOT analýzy | K4 | Závěry analýzy zcela chybí | Závěry analýzy jsou formulovány jen obecně | | Závěry analýzy jsou přesně a detailně popsány, včetně jejich strategických důsledků | |

Zdroj: Krbová – Luštický – Houška, 2011

Jednotlivá kritéria nemají pro hodnocení vnitřních vazeb stejnou míru důležitosti. Proto jim musí být přiřazeny váhy, které jejich významnost odliší. Tyto váhy jsou popsány v tabulce číslo 2.

***Tab. 2 Váhy významnosti kritérií hodnocení***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Kritérium** | **K1** | **K2** | **K3** | **K4** |
| Váha kritéria | 30% | 15% | 20% | 35% |

Zdroj: Krbová – Luštický – Houška, 2011

První váhu (V1) hodnocení intenzity vazeb analytické a programové části dokumentu tvoří suma výsledků hodnocení úrovně použité SWOT analýzy daná níže uvedeným vzorcem:

; kde (1)

V1 koeficient kompenzující rozdílnou úroveň hodnocených SWOT analýz

Ki kritérium hodnocení úrovně SWOT analýzy

HKi hodnota kritéria Ki

VKi váha kritéria Ki

Jak vyplývá z uvedeného vzorce, hodnota prvního váhového koeficientu může v závislosti na úrovni dané SWOT analýzy kolísat v rozmezí 0 – 2 body. Hodnocení 0 bodů by znamenalo naprosto nevyhovující analýzu, u které by intenzita vazeb na návrhovou část nemohla být změřena, resp. v rámci užité metodiky by se ukázala jako nulová.

Krok č. 2 Kompenzace rozdílné úrovně používaných SWOT analýz

Z hlediska měření intenzity vnitřních vazeb je důležité vzít v úvahu míru detailnosti SWOT analýzy. Předpokládejme, že v případě obecně formulovaných tvrzení, což je typický nedostatek, se většina opatření návrhové části do nich „schová“, tj. bude je reflektovat. Celková vazba tak sice bude silná, avšak vztah konkrétního opatření a složky analýzy bude nezřetelný. V opačném případě bude vztah „příčina (problém, složka SWOT) → důsledek (řešení, opatření)“ jasně identifikovatelný, avšak celková vazba může být označena za slabší.

Tento fakt kompenzuje **druhý váhový koeficient (V2)**. Z metodických důvodů ho bylo nutno konstruovat samostatně. Z pohledu úrovně SWOT analýz nelze totiž říci, že detailnější analýza je vždy tou lepší. Míra detailnosti by měla být vyvážená, tj. analýza by měla pojmenovat pouze hlavní silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení, ale zároveň by v jejich výčtu měla být vyčerpávající.

Stejně jako první navržený váhový koeficient je i tento počítán pro celou SWOT analýzu, i když vlastní hodnocení těsnosti vazeb je pro každou její část. Lze totiž předpokládat, že všechny části analýzy budou mít stejnou míru detailnosti. Vlastní koeficient je určen tímto vzorcem:

; kde (2)

V2 koeficient kompenzující rozdílnou detailnost hodnocených SWOT analýz

SLA počet složek SWOT analýzy

OP počet opatření návrhové části dokumentu

Jednoduchý vzorec vyjadřuje poměr mezi počtem složek analýzy a počtem navazujících opatření, který pomáhá kompenzovat problém rozdílné úrovně detailnosti složek SWOT analýzy. Hodnotu koeficientu nelze předem určit, kolísá podle podmínek konkrétního dokumentu.

Krok č. 3 Dílčí hodnocení těsnosti vazeb

Pro toto hodnocení je využita bodová škála v rozmezí 1 – 5 bodů. Pomocí této škály je hodnocena těsnost vazeb pro každou část SWOT analýzy, tj. hodnocena je návaznost opatření programové části na silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Klíčem k přiřazení bodového ohodnocení je intenzita vazeb mezi analytickou a programovou částí. Pro účely analýzy je ztotožněna s počtem složek SWOT analýzy, které jsou reflektovány alespoň jedním opatřením v programové části dokumentu, a to:

* hodnocení 1 bod: nejvýše 20% složek z každé části SWOT analýzy je reflektováno alespoň jedním opatřením;
* hodnocení 2 body: 21% - 40% složek z každé části SWOT analýzy je reflektováno alespoň jedním opatřením;
* hodnocení 3 body: nejvýše 41% - 60% složek z každé části SWOT analýzy je reflektováno alespoň jedním opatřením;
* hodnocení 4 body: nejvýše 61% - 80% složek z každé části SWOT analýzy je reflektováno alespoň jedním opatřením;
* hodnocení 5 bodů: více jak 80% složek z každé části SWOT analýzy je reflektováno alespoň jedním opatřením;

Problémem tohoto postupu je značná míra subjektivity při posuzování návaznosti složek analýzy na konkrétní opatření. Ke snížení subjektivity hodnocení dané lidským faktorem lze využít mnoha způsobů (např. specializovaných počítačových programů, metod vícekriteriálního rozhodování, modelů analýzy obalů dat apod.). Při výběru nejvhodnějšího z nich autorský tým postupoval podle následujících kritérií:

Po posouzení jednotlivých metod dle výše popsaných kritérií bude využito zjednodušené verze metody **Distributivně delegativního bodování** (DDB), která je založena na principu Delfské metody a spočívá ve stanovení váhy hlasu jednotlivých hodnotitelů[[7]](#footnote-7). Proces hodnocení se skládá z těchto tří kroků:

* Distributivní fáze – hodnotitelé zkoumají vazbu mezi každou složkou SWOT analýzy a konkrétním opatřením a výsledek (A = vazba existuje, N = vazba není) včetně příslušného hodnocení zapisují do připravené tabulky (viz tabulka č. 3)
* Delegativní fáze – hodnotitelé mohou přesunout relativní váhu svých hlasů na jiné hodnotitele, tzv. hodnotitele příjemce (počáteční váha každého hodnotitele je 100 bodů; maximálně tento počet bodů může hodnotitel libovolně rozdělit mezi ostatní a tím snížit svoji relativní důležitost pro výsledné hodnocení) podle připravené tabulky (viz tabulka č. 4)
* Syntetická fáze – v této fázi jsou stanoveny nové relativní váhy hlasů všech hodnotitelů (podle delegativní fáze) jako rozdíl mezi obdrženými a odeslanými počty bodů (viz tabulka č. 5)

***Tab. 3 Distributivní fáze DDB***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Složky SWOT analýzy** | **Opatření návrhové části** | | | **Návaznost alespoň 1 opatření na složku SWOT** | **Bodové hodnocení** |
| OP 1.x | OP 2.x | ..... |
| **S** |  |  |  |  | ….. |
| ... | A / N | A / N | A / N | A / N |
| ... | A / N | A / N | A / N | A / N |
| **W** |  |  |  |  | ….. |
| .... | .... | .... | .... | ... |
| **O** |  |  |  |  | ….. |
| ... | .... | .... | .... | ... |
| **T** |  |  |  |  | ….. |
| .... | .... | .... | .... | ... |

Zdroj: Krbová – Luštický – Houška, 2011

***Tab. 4 Delegativní fáze DDB***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Hodnotitelé** | **Počet poslaných bodů ostatním hodnotitelům** | | | |
| HP1 | HP2 | HP3 | …. |
| **H1** | X |  |  |  |
| **H2** |  | X |  |  |
| **H3** |  |  | X |  |
| **...** |  |  |  | X |

Zdroj: Krbová – Luštický – Houška, 2011

***Tab. 5 Syntetická fáze DDB***

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Hodnotitelé** | **Počet poslaných bodů ostatním hodnotitelům** | | | | **Přijaté body** | **Odeslané body** | **Výsledná váha** |
| HP1 | HP2 | HP3 | …. |
| **H1** | X |  |  |  | ∑ HP1 | ∑ H1 | = (100 + ∑ HP1 - ∑ H1) / 100 |
| **H2** |  | X |  |  | ∑ HP2 | ∑ H2 | = (100 + ∑ HP2 - ∑ H2) / 100 |
| **H3** |  |  | X |  | ∑ HP3 | ∑ H3 | = (100 + ∑ HP3 - ∑ H3) / 100 |
| **...** |  |  |  | X | ∑ ... | ∑ ... | ... |
| **Kontrola** | ∑ HP1 | ∑ HP2 | ∑ HP3 | ∑ ... | ∑ PB | ∑ OB |  |

Zdroj: Krbová – Luštický – Houška, 2011

Výsledné dílčí hodnocení těsnosti vnitřních vazeb je váženým aritmetickým průměrem hodnocení všech hodnotitelů, který je dán tímto vzorcem:

; kde (3)

DHVi dílčí hodnocení vazeb části SWOT analýzy

DHHi dílčí hodnocení konkrétního hodnotitele

RVHi relativní váha hodnotitele

H hodnotitelé

Krok č. 4 Celkové hodnocení těsnosti vazeb

Finální hodnocení vazeb analytické a programové části pro jednotlivé části SWOT analýzy využívá dílčího hodnocení těsnosti vazeb upraveného o dva předem stanovené váhové koeficienty. Je dáno tímto vzorcem:

; kde (4)

CHVi celkové hodnocení vazeb části SWOT analýzy

DHVi dílčí hodnocení vazeb části SWOT analýzy

V1 hodnota prvního váhového koeficientu

V2 hodnota druhého váhového koeficientu

Čím vyšší je vypočtená hodnota ukazatele, tím vyšší je těsnost mezi danou částí analýzy a odpovídajícími opatřeními návrhové části. Maximální hodnota ukazatele znamená nejlepší možnou úroveň SWOT analýzy a zároveň její maximální provázanost s návrhovou částí.

Nejvyšší možnou hodnotu druhého váhového koeficientu nelze obecně vyjádřit, a tak je celková maximální intenzita vazeb pro každý dokument specifická. Její skutečná hodnota je dána níže popsaným vzorcem:

;kde (5)

MIVi maximální intenzita vnitřních vazeb

max DHVi maximální dílčí hodnocení intenzity vnitřních vazeb

max V1 maximální hodnota prvního váhového koeficientu

V2 konkrétní hodnota druhého váhového koeficientu

Krok č. 5 Výsledné zhodnocení

V závěrečné fázi provádíme porovnání teoretických výpočtů se skutečnými hodnotami, z čehož můžeme odvodit kvalitu programových dokumentů. Čím více se skutečná hodnota blíží teoretické hodnotě, tím je programový dokument kvalitněji zpracovaný a má tudíž vyšší uživatelskou hodnotu.

Literatura:

* Acs, J. Zoltan, Varga Attila, *Geography, Endogenous Growth and Innovation*, International Regional Science Review 25, 1: 132 – 148, January 2002
* Bryson, J. M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2004. ISBN 978-07-879-6755-0.
* Ježek, J. Regionální management jako cesta k udržitelnému rozvoji venkovských regionů. Výstup projektu WB-16-04. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2007.
* Kolektiv autorů. Úvod do regionálních věd a veřejné správy. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2008. ISBN 978-80-7380-086-4.
* Krbová, J. – Luštický, M. Programové dokumenty v cestovním ruchu a jejich vazby. In Sborník z Mezinárodní Baťovy konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-664-7.
* Kutscherauer, A. a kol. Regionální a municipální management [online]. Souhrnná výzkumná zpráva projektu WB-14-04. Ostrava, 2006. Dostupné z: <http://homel.vsb.cz/~tvr12/PUBLIKACE/2006/2006_Rizeni_regionalni_a_mistni_spravy.pdf>
* Mallya, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
* Mintzberg, H. The Rise and Fall of Strategic Planning. Pearson Education, 2000. ISBN 978-02-736-5037-9.
* Nutt, P. C. – Backoff, R. W. Strategic Management for Public and Third Sector Organizations: A Handbook for Leaders. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992. ISBN 978-15-554-2386-5.
* Ochrana, F. Manažerské metody ve veřejném sektoru: Teorie, praxe a metodika uplatnění. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 80-86929-23-X.
* Plamínek, J. Řešení problémů a rozhodování. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2437-9.
* PORTER, M. E.: Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980. ISBN 978-80-0292-5360-1.
* Veber, J. a kol. Management – základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2000. ISBN 978-80-7261-029-7.
* VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O.: Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.
* Vystoupil, J. – Holešinská, A. – Kunc, J. – Šauer, M. Metody pro tvorbu strategických a programových dokumentů cestovního ruchu. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4290-2.
* Wokoun, R. – Malinovský, J. – Damborský, M. – Blažek, J. a kol. Regionální rozvoj. Východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování. Praha: Linde, 2008. ISBN 978-80-7201-699-0.

**d) scénář vlastní výuky**

***Otázky k rekapitulaci situace a identifikaci nejdůležitějších problémů či hlavního problému***

1. Vyhledejte si programy rozvoje dvou libovolných krajů a prostudujete si je.
2. Pokud byste měli stručně zhodnotit, který z dokumentů vykazuje vyšší kvalitu, jaké kvalitativní ukazatele by jste brali do úvahy?
3. Vyberte v jednom z programových dokumentů jednu ze složek SWOT analýzy a pokuste se k ní dohledat relevantní opatření.

***Otázky k popisu situace a návrhům řešení z pohledu praxe a akademické sféry***

1. U prostudovaných dvou programových dokumentů proveďte analýzu kvality, resp. analýzu jejich vnitřních vazeb dle výše uvedeného postupu.
2. Na základě metodologického postupu (viz tab. 1) zhodnoťte provedení SWOT analýzy v obou dokumentech.
3. Ke každému kritériu přiřaďte váhu významnosti dle vzoru v tab. č. 2. Budute-li navrhovat jinou váhu významnosti, tak zdůvodněte.
4. Jaká další kritéria byste z hlediska hodnocení považovali za významné. Navrhněte a zdůvodněte proč.
5. Jaký postup byste volili pro stanovení vah významnosti u prvního váhového koeficientu?
6. Domníváte se, že při volbě přístupu na snížení subjektivity by měl být brán zřetel na (i) pozitivní dopad na míru subjektivity hodnocení, (ii) snadnou proveditelnost hodnocení – nároky na hodnotitele, složitost vlastního hodnocení, časová náročnost a (iii) snadnou interpretaci výsledků hodnocení a jejich využití v navrženém modelu?

***Možnosti řešení a návrh postupu***

1. Vypočítejte druhý váhový koeficient V2 dle výše uvedené metodiky.
2. Jak jinak by bylo možné kompenzovat rozdílnou úroveň používaných SWOT analýz? Pokuste se navrhnout jiný postup.
3. Na základě výše uvedeného metodologického postupu proveďte u sledovaných dokumentů dílčí hodnocení vazeb části SWOT anlaýzy.
4. Proveďte výpočet celkového hodnocení vazeb části SWOT analýzy s návrhovou částí u sledovaných dokumentů.
5. V závěru této studie proveďte srovnání teoretických a skutečných hodnot analýzy do následující tabulky a interpretujte výsledky.

**Tabulka 6Celkové hodnocení intenzity vazeb**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Ukazatel** | **Skutečné hodnoty** | **Teoretické hodnoty** |
| V1 |  |  |
| V2 |  |  |
| DHV |  |  |
| CHV |  | - |
| MIV | - |  |

1. Mintzberg, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Pearson Education, 2000. ISBN 978-02-736-5037-9. [↑](#footnote-ref-1)
2. Bryson, J. M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2004. ISBN 978-07-879-6755-0. PORTER, M. E.: Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980. ISBN 978-80-0292-5360-1. [↑](#footnote-ref-2)
3. Nutt, P. C. – Backoff, R. W. *Strategic* *Management for Public and Third Sector Organizations: A Handbook for Leaders*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992. ISBN 978-15-554-2386-5. [↑](#footnote-ref-3)
4. PORTER, M. E.: Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980. ISBN 978-80-0292-5360-1. [↑](#footnote-ref-4)
5. Krbová, J. – Luštický, M. – Houška, M.: Strategické plánování v regionálním rozvoji: hodnocení kvality strategických dokumentů. In Mezinárodný zimný seminář ve Vysokých Tatrách, Univerzita Bratislava, 2011, ISBN v tisku [↑](#footnote-ref-5)
6. Schváleno vládou ČR v květnu 2010. [↑](#footnote-ref-6)
7. Plamínek, J. *Řešení problémů a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2437-9. [↑](#footnote-ref-7)