**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. 3**

**SWOT analýza při tvorbě programových dokumentů**

**a) formulace tématu**

V regionálním programování se SWOT analýza stala v podstatě povinnou součástí strategických a programových dokumentů územních celků, kdy by měla vytvářet kvalitní informační základnu pro jejich návrhovou část (Krbová, Luštický, Houška, 2011). Na základě zpracované socio-ekonomické analýzy je provedena syntéza jednotlivých prvků. SWOT analýzu lze považovat za hlavní analytický nástroj, který v sobě zahrnuje externí a interní strategickou analýzu daného území. Cílem této případové studie je procvičit si postup zpracovávání SWOT analýzy s využitím metodologického rámce a za použití různých technik a metod.

Doporučené vědecké publikace a doplňující literatura:

* Chum, J.: Je třeba mít dlouhodobé strategie. Veřejná správa č. 24/2009, s. 8-9.
* Kolektiv autorů: Kolektiv autorů: Úvod do regionálních věd a veřejné správy.
* Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s. r. o., 2004, ISBN 80-86473-80-5.
* Krbová, J. – Luštický, M. – Houška, M.: Strategické plánování v regionálním rozvoji: hodnocení kvality strategických dokumentů. In Region Direkt, 2011, Regionálne informačné centrum Banská Bystrica, ročník ….., číslo …., 2011, ISSN (v tisku)
* Krbová , J.: Využívání SWOT analýzy v regionálním programování. In Sborník příspěvků z mezinárodní konference. XIV. Mezinárodní konference o regionálních vědách. MU Brno, 2011, ISBN v tisku
* Krbová, J. – Luštický, M.: programové dokumenty v cestovním ruchu a jejich vazby. In CD s recenzovanými příspěvky, Mezinárodní Baťova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky, 10. dubna 2008, Zlín, ISBN 978-80-7318-664-7
* Nondek, L. – Smutný, M.: Nová metoda pro strategické plánování udržitelného rozvoje. Veřejná správa 23/2010, s. 16.
* Veličko, J.: Metodika zpracování analýzy SWOT pro orgány veřejné správy. Veřejná správa č. 8/2009, příloha, s. V.

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

* Po zvládnutí případové studie by studenti měli disponovat základním metodologickým rámcem při zpracování SWOT analýzy a měli by umět navrhnout a využívat různé postupy, techniky a metody při jejím zpracování.

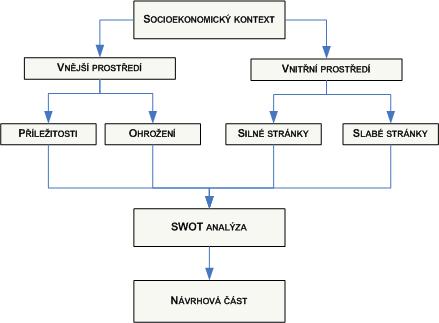
**c) popis situace a podklady**

Autorem SWOT analýzy je A. S. Humprey (1926 – 2005), který vyvinul model analyzující vnitřní a vnější prostředí a hledající špatné a dobré události a stavy v současnosti a budoucnosti. Model byl původně nazván podle počátečních písmen čtyř základních ukazatelů, a to Satisfactory – příznivá stránka vnitřního prostředí, Opportunity – příznivý stav vnějšího prostředí, Fault – špatná vnitřní stránka a Threat – hrozba budoucího vnějšího prostředí (SOFT), která posléze doznala u některých ukazatelů změny v jejich pojmenování na současné Strenghts – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby. V současné době tato metoda patří k nejrozšířenějším analytickým nástrojům a běžně používána v odborných pracích z nejrůznějších oborů lidské činnosti. Její použití v různých modifikacích (od nejjednoduššího popisu až ke kvantifikovatelnému vyhodnocení výsledků) našlo své místo v praxi veřejného sektoru.

V regionálním programování se SWOT analýza stala v podstatě povinnou součástí strategických a programových dokumentů územních celků, kdy by měla vytvářet kvalitní informační základnu pro jejich návrhovou část (Krbová, Luštický, Houška, 2011). Na základě zpracované socio-ekonomické analýzy je provedena syntéza jednotlivých prvků. SWOT analýzu lze považovat za hlavní analytický nástroj, který v sobě zahrnuje externí a interní strategickou analýzu daného území.

V regionálním programování a projektování je většinou využíváno SWOT analýzy k identifikování a popisu jednotlivých vnitřních a vnějších faktorů. Málokdy je využíváno podrobnějšího rozpracování, které by zřetelněji, pomocí např. kvantitativního vyhodnocení, a s respektováním vazeb na programovou část, využívalo možnosti a variabilitu této metody. SWOT analýza je součástí první fáze tvorby plánů a programů, kde na základě získaných informací o socio-ekonomickém kontextu je využívána k výslednému zhodnocení, které je významné z hlediska možnosti sestavení programové části – obecné schéma a základní rámec SWOT analýzy v procesu plánování a programování je zachycen na následujícím schématu.

**Schéma 1 Obecné schéma a základní rámec SWOT analýzy v procesu regionálního plánování**



Pramen: Vlastní schéma.

**Vnitřní faktory** (silné a slabé stránky) by měly jasně a přehledně vymezit významné faktory zkoumaného subjektu/oblasti zájmu. V případě přípravy tvorby speciálního/tematického programového dokumentu (strategie) se bude jednat o faktory významných funkčních oblastí, jako např. organizační struktura, systém řízení, kvalita služeb, ekonomika procesu a v případě všeobecného[[1]](#footnote-1) dokumentu budou analyzovány důležité oblasti, jako např. cestovní ruch, rozvoj lidských zdrojů, podnikání, doprava.

**Faktory vnějšího** prostředí budou v případě obou typů dokumentů (všeobecných a speciálních) téměř stejné, protože jsou analyzovány zejm. politicko-ekonomické, legislativní, technicko-ekonomické, ekologické, demografické vlivy a vědecko- technický rozvoj.[[2]](#footnote-2)

Úkolem modelu je analyzovat současnou a očekávanou situaci, určit hlavní směry rozvoje a nalézt prostředky dosažení stanovených cílů. Jeho informační základnou je provedená socio-ekonomická analýza vymezeného území a jeho výstupy by měly být reflektovány návrhovou částí dokumentů. Stojí tak na rozhraní analytické a návrhové části strategických dokumentů.

Nespornou ***výhodou*** SWOT analýzy je její jednoduchost, přehlednost a výstižnost. Uspořádání do přehledné tabulky či schématu umožňuje snadnou orientaci a rychlé získání potřebných informací. Navíc sledované údaje jsou uvažovány i při vytváření strategií územních jednotek, které se přes konkrétní opatření a aktivity snaží podporovat silné stránky, eliminovat slabé stránky, využít potenciálu území a vyhnout se naznačeným hrozbám.

Metoda SWOT má ale také řadu ***nevýhod****[[3]](#footnote-3)*. Mezi nejvýznamnější lze uvést její statičnost 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 (Kolektiv autorů, 2008). Užití metody 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 analýza v jednotlivých rozvojových dokumentech. Analýzy se liší nejen ve své obsahové stránce, ale také z hlediska různé úrovně detailnosti a komplexnosti. Rozdíly mezi dokumenty panují také v počtu použitých SWOT analýz a v určování významnosti ukazatelů analýzy pro rozvoj destinace (Krbová, Luštický, 2008).

Protože tato metoda, zejm. její využití, nemá stanovený pevný metodologický rámec, lez ji využívat v různých modifikacích s použitím dalších metod a technik. K metodám nejčastěji využívaným patří ve fázi (1) formulování jednotlivých faktorů v rámci vnitřních a vnějších stránek (i) tvůrčí metody (např. brainstorming), (ii) metody získávání expertních výpovědí (např. řízené diskuse, delfská metoda) a ve fázi (2) tvorby SWOT matice lze využívat další techniky a metody, ke kterým patří např. (i) bodovací metody, koincidenční matice, formuláře a grafy. V (3) aplikační fázi (provázání výsledků SWOT analýzy na programovou / návrhovou část) je vhodné využívat koincidenční tabulku, prostřednictvím které jsou zachyceny vazby mezi analytickou a programovou částí. Matice SWOT analýzy, s využíváním dalších metod a technik, je schopna ukázat základní vazby mezi jednotlivými prvky, na základě kterých je možné stanovit nejvhodnější strategii rozvoje.

Ilustrativní metodologický postup využití SWOT analýzy lze popsat souborem dílčích kroků, kterými mohou být: (1) definování oblastí zájmu, (2) sestavení pracovního týmu, který bude identifikovat jednotlivé ukazatele vnějších a vnitřních faktorů a následně je hodnotit např. s využitím bodovací metody a vah významnosti; (3) sestavení dílčích a svodné SWOT analýz, (4) vyhodnocení výsledků SWOT analýzy a navržení vhodné strategie a (5) sledování vazeb mezi SWOT analýzou a návrhovou částí s využitím např. koincidenční tabulky.

Zadání a řešení případové studie

V rámci případové studie na téma „SWOT analýza při tvorbě programových dokumentů“ budou postupně zadávány jednotlivé úkoly, které budou kopírovat metodologický postup a bude následovat ukázka. Při řešení případové studie je možné využít zcela konkrétní subjekt, případně objekt (např. SWOT analýza projektu) a je možné podle navrženého postupu zpracovat celou analýzu.

Krok č. 1 Definování oblastí zájmu

Definování oblastí zájmu je jedením z nejdůležitějších kroků; je nutné přesně stanovit a vymezit jejich strukturu, která je pak v návrhové části označovaná jako prioritní osa[[4]](#footnote-4). Například u speciálního plánovacího dokumentu budou významné nejdůležitější součástí procesu řízení; zpravidla se jedná o čtyři nejdůležitější oblasti, a to dvě na straně vstupů (např. zdroje a procesy) a na straně výstupů (např. ekonomika systému a kvalita výstupů, např. služeb)[[5]](#footnote-5). *Poznámka: V praxi se lze setkat s tím, že bývá zpracována pouze jedna souhrnná/svodná SWOT analýza, zahrnující různé oblasti, což s sebou přináší problémy jednak v procesu hodnocení, ale i v procesu aplikační – k tomu však až později.* V případě všeobecných plánů a programů se definování oblastí zájmu odvíjí od důležitosti řešit některé problémové oblasti[[6]](#footnote-6) (viz následující tabulka). Stanovení počtu oblastí by se mělo pohybovat v rozmezí čtyř až šesti; větší počet analyzovaných oblastí má tendenci k přílišné podrobnosti a rozmělnění problematiky.

**Tabulka 1 Oblasti analýzy u všeobecného a specifického plánu / programu**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Všeobecný dokument: Program rozvoje kraje** | | **Speciální dokument: Zdravotní plán kraje** | |
| Oblast zájmu analýzy | Životní prostředí | Oblasti vstupů | Lidské zdroje |
| Dopravní dostupnost | Procesy |
| Veřejné služby | Oblasti výstupů | Ekonomika systému |
| Cestovní ruch | Cílová skupina |

Pramen: Vlastní.

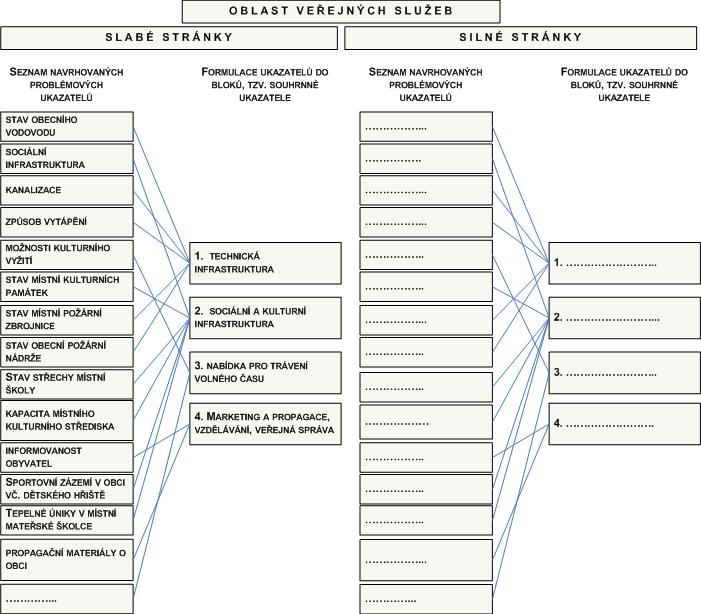
Krok č. 2 Sestavení pracovního týmu k identifikaci a hodnocení ukazatelů

Po vymezení oblastí zájmu následuje jejich hodnocení, ke kterému bývají přizváni i další spolupracovníci; významnou úlohu v tomto procesu sehrávají uživatelé systému tzn. ti, kterých se daná problematika nejvíce dotýká. Postupným hodnocením, zpracováním výsledků a stanovení významnosti jednotlivých ukazatelů skupinou „hodnotitelů“ by mělo dojít k vyváženému a objektivnějšímu získání výstupů, které jsou základem k sestavení souhrnné SWOT analýzy (viz dále).

Krok č. 3 Identifikace a hodnocení dílčích vnějších a vnitřních ukazatelů / výroků

Úkolem pracovního týmu je (a) identifikování dílčích ukazatelů vnějších a vnitřních faktorů, které by měly být co nejvýstižnější. I zde je doporučováno, že by mělo být stanoveno cca deset ukazatelů v každé skupině faktorů[[7]](#footnote-7). Vyvážený počet umožňuje vhodnější zpracování výsledků hodnocení v koincidenční tabulce. K identifikaci ukazatelů jsou využívány různé metody, ke kterým lze řadit např. metodu braintormingu, panelovou diskusi, metodu dotazníků. Na základě získaných námětů je pak vytvořen pracovní seznam navrhovaných ukazatelů a následuje jejich formulace do tzv. bloků tak, aby předem stanovený max. počet ukazatelů vystihoval nejzávažnější problémové okruhy; ty se pak promítají do souhrnné analýzy a zároveň představují v návrhové části tzv. opatření, v rámci kterých jsou formulovány cíle a navrženy možné aktivity.

**Schéma 1 Seznam navrhovaných ukazatelů a jejich utřídění do bloků**



Pramen: Vlastní.

Vlastní hodnocení probíhá u podrobného seznamu ukazatelů v každé oblasti. Jsou využívány různé metody, přičemž asi nejčastější je bodovací metody a váhy významnosti. Postupuje se tak, že je zvolen určitý počet „hodnotitelů“, kteří jsou zapojeni do procesu zpracování SWOT analýzy a jejich struktura by měla odrážet zastoupení expertů (vnější pohled) a místních aktérů (vnitřní pohled). Je sestavena hodnotící tabulka a předem stanovena metodika hodnocení. Pokud jsou identifikovány dílčí ukazatele, je nutné vždy umět odpovědět na otázku: „Proč je tento ukazatel důležitý“; pokud je nalezena uspokojivá odpověď, je zařazen mezi významné ukazatele.

V případě hodnocení vnitřních stránek je využíváno podkladů získaných z popisu socio-ekonomického kontextu (socio-ekonomická analýza). Vlastní hodnocení může být založeno např. na bodovém hodnocení; v ukázkové bodovací tabulce (viz následující tabulka) byla zvolena bodovací škála od 0 do 10 bodů, přičemž důležitost problémů je vyjádřena vyšším číslem. Na závěr jsou všechny body sečteny a stanoveno pořadí významnosti.

**Tabulka 2 Bodové hodnocení seznamu ukazatelů (oblast veřejných služeb – slabé stránky)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Ukazatel*** | ***Hodnotitelé*** | | | | | | | | | | ***∑*** | ***pořadí*** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** |
| **1. Technická infrastruktura** | **22** | **25** | **26** | **26** | **33** | **26** | **31** | **30** | **30** | **26** | **275** | **2.** |
| Stav obecního vodovodu | 7 | 8 | 5 | 9 | 10 | 5 | 8 | 7 | 9 | 6 | 74 | 1. |
| Kanalizace | 5 | 4 | 6 | 4 | 8 | 3 | 5 | 4 | 5 | 6 | 50 | 4. |
| Způsob vytápění v obci | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 6 | 7 | 8 | 5 | 4 | 44 | 5. |
| Stav místní požární zbrojnice | 4 | 5 | 6 | 5 | 7 | 6 | 5 | 5 | 6 | 4 | 53 | 3. |
| Stav obecní požární nádrže | 4 | 5 | 5 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 54 | 2. |
| **2. Sociální a kulturní infrastruktura** | **28** | **29** | **26** | **30** | **28** | **36** | **33** | **30** | **32** | **33** | **305** | **1.** |
| Sociální infrastruktura (např. zdravotnické středisko, pošta) | 7 | 8 | 5 | 9 | 8 | 7 | 9 | 5 | 6 | 8 | 72 | 1. |
| Stav místních kulturních památek | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 52 | 3. |
| Stav střechy místní školy | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 5 | 33 | 6. |
| Kapacita místního kulturního střediska | 2 | 3 | 4 | 5 | 2 | 6 | 3 | 4 | 5 | 6 | 40 | 4. |
| Stav sportovní infrastruktury v obci | 9 | 8 | 7 | 5 | 8 | 9 | 6 | 7 | 6 | 4 | 69 | 2. |
| Tepelné úniky v místní mateřské školce | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 39 | 5. |
| **3. Nabídka pro trávení volného času** | **5** | **8** | **8** | **7** | **8** | **7** | **5** | **8** | **8** | **7** | **72** | **4.** |
| Možnosti kulturního vyžití | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 43 | 1. |
|  | 3 | 5 | 4 | 2 | 3 | 2 | 1 | 3 | 4 | 2 | 29 | 2. |
| **4. Marketing, propagace a vzdělávání, veřejná správa** | **9** | **12** | **10** | **12** | **16** | **16** | **16** | **13** | **13** | **16** | **133** | **3.** |
| Informovanost obyvatel o kulturním dění v obci | 2 | 4 | 5 | 8 | 9 | 8 | 7 | 8 | 5 | 9 | 65 | 2. |
| Propagační materiály o obci | 7 | 8 | 5 | 4 | 7 | 8 | 9 | 5 | 8 | 7 | 68 | 1. |

Pramen: Vlastní zpracování.

Jiným způsobem hodnocení může být využití formuláře s hodnotící šálou (např.: velmi slabá stránka – slabá stránka – uspokojivá stránka – neuspokojivá stránka). Důležité však je, aby po celou dobu hodnocení a u všech faktorů bylo použito stejného způsobu a metody hodnocení.

**Tabulka 3 Ukázka formuláře hodnocení faktorů SWOT analýzy**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Slabé stránky** | | | | |
| **Č. ukazatele** | **Ukazatel** | **špatný** | **střední** | **dobrý** |
|  | **0 až 5 bodů** | **6 až 10 bodů** | **11 až 15 bodů** |
| 1 |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  |

Pramen: Vlastní.

Výsledky jednotlivých sloupců se sečtou a výsledná hodnota se porovnává dle předem stanovené metodiky vyhodnocení jednotlivých faktorů (viz následující tabulka).

**Tabulka 4 Tabulka vyhodnocení pozice**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Hodnotící tabulka: celkové hodnocení** | | |
| **Rozpětí bodů** | **Pozice** | **Poznámka** |
| 75 – 50 | Velmi silná |  |
| 49 – 35 | Silná |  |
| 34 – 20 | Středně slabá |  |
| 19 - 0 | Slabá |  |

Pramen: Vlastní.

Při hodnocení vnějších stránek je výchozím podkladem analýzy vnějšího prostředí provedená např. metodou PEST, která je založena nejen na identifikaci významných ukazatelů, ale zejm. na prognostice, při které je třeba určit (a) pravděpodobnost vzniku a (b) míru vlivu, případně dopadu, příležitostí a hrozeb na sledovanou problematiku. K tomu účelu je nutné stanovit metodiku hodnocení, která by měla být respektována u všech ukazatelů. Tu lze popsat ve třech vzájemně provázených krocích: (a) pravděpodobnost výskytu, kterou lze stanovit v procentech ( 0 % - nulová pravděpodobnost vzniku, 100 % - stoprocentní jistota vzniku); následně by měl být stanoven stejný (b) způsob hodnocení jako u vnitřních stránek (bude zvolena bodovací stupnice s intervalem bodů od 0 – do 10, přičemž 10 bodů je nejvyšší hrozba / závažnost hrozby); v třetím kroku bude nutné násobit pravděpodobnost výskytu mírou vlivu / závažnosti hrozby (suma všech hodnocení), což bude výsledné hodnocení. Následující tabulka ilustruje, jak lze s těmito faktory pracovat v rámci SWOT analýzy.

**Tabulka 5 Hodnocení seznamu ukazatelů (oblast veřejných služeb – hrozby)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ukazatel** | **Pravděpodobnost výskytu (PV)** | **Hodnotitel (H)** | | | | | | | | | | **∑H x PV** | **pořadí** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** |
| **1. Technická infrastruktura** | **87,60 %** | **22** | **25** | **26** | **26** | **33** | **26** | **31** | **30** | **30** | **26** | **239,52** | **1.** |
| Harmonizace legislativy s EU - kanalizace | 80,00 % | 7 | 8 | 5 | 9 | 10 | 5 | 8 | 7 | 9 | 6 | 59,20 | 1. |
| Globální nedostatek pitné vody | 75,00 % | 5 | 4 | 6 | 4 | 8 | 3 | 5 | 4 | 5 | 6 | 37,50 | 5. |
| Harmonizace legislativy EU – ochrana ovzduší | 90,00 % | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 6 | 7 | 8 | 5 | 4 | 39,60 | 4. |
| Integrovaný záchranný systém | 100,00 % | 4 | 5 | 6 | 5 | 7 | 6 | 5 | 5 | 6 | 4 | 53,00 | 2. |
| ………… | 93,00 % | 4 | 5 | 5 | 6 | 5 | 6 | 6 | 6 | 5 | 6 | 50,22 | 3. |
| **2. Sociální a kulturní infrastruktura** | **66,00 %** | **28** | **29** | **26** | **30** | **28** | **36** | **33** | **30** | **32** | **33** | **175,40** | **2.** |
| Sledování dostupnosti služeb | 50,00 % | 7 | 8 | 5 | 9 | 8 | 7 | 9 | 5 | 6 | 8 | 36,00 | 3. |
| Péče o kulturní dědictví a ochrana památek | 40,00 % | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 20,80 | 4. |
| Sledování kvality života | 50,00 % | 2 | 1 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 5 | 16,50 | 5. |
| Povinnost dodržovat technické normy – dětská hřiště | 100,00 % | 2 | 3 | 4 | 5 | 2 | 6 | 3 | 4 | 5 | 6 | 40,00 | 2. |
| Prosazování politiky energetických úspor | 90,00 % | 9 | 8 | 7 | 5 | 8 | 9 | 6 | 7 | 6 | 4 | 62,10 | 1. |
| **3. Nabídka pro trávení volného času** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Pramen: Vlastní.

Krok č. 4 Dílčí a souhrnné SWOT analýzy

Vzhledem k tomu, že u programových dokumentů bývá velký počet vnitřních a vnějších ukazatelů, je vhodné využívat postup založený na zpracování dílčích SWOT analýz pro každou oblast zájmu a následně zpracovat tzv. svodnou SWOT analýzu (její postup byl již naznačen ve schématu č. 1). Ve svodné SWOT analýze budou dílčí ukazatele seskupeny do skupin ukazatelů (bloků) – viz schéma č. 1, čímž dojde k větší přehlednosti a následně bude připravena k provázání s návrhovou částí strategie / programu.

Krok č. 5 Vyhodnocení výsledků SWOT analýzy a navržení vhodné strategie

Po shromáždění výroku, nebo-li definování ukazatelů, a jejich ohodnocení je první fází. Následuje hledání významných kombinací uvedených výroků. Mezi nejdůležitější patří S-O, kdy pomocí silných stránek (S) využívá důležitých příležitostí (O) ke svému rozvoji; naopak kombinace W-O znamená, že slabé stránky (W) znemožňují využívat příležitostí (O). Kombinace W-T je potencionálně nebezpečná, neboť může nastat vlastní slabost (W) subjektu v důsledku naplnění určité hrozby (T). Konečně kombinace S-T znamená, že pomocí svých silných stránek (S) pomáhá eliminovat případné hrozby (T).

Z výsledků SWOT analýzy lze usoudit, v jakém stavu, resp. kombinaci vztahů se daný subjekt nachází tzn., jakou by měl volit strategii. Tento okamžik (stanovení strategie)[[8]](#footnote-8) je výchozím momentem pro stanovení vazeb na návrhovou část.

Krok č. 6 Sledování vazeb mezi SWOT analýzou a návrhovou částí: využití koincidenční tabulky

Zpravidla se lze v praxi setkat s tím, že nejsou v koncepčních a programových dokumentech jasně vymezeny vnitřní vazby. Toho lze dosáhnout pomocí jednoduchého nástroje, koincidenční tabulkou (viz následující tabulka). Ta umožňuje sledovat provázanost mezi SWOT analýzou a programovou částí. S její pomocí je možné nejen jasně plánovat, ale provádět i zpětnou vazbu. Kromě toho lze do tabulky zapracovat metodu bodového hodnocení jednotlivých ukazatelů a pořadí jejich významnosti.

Význam jejího využití lze spatřovat v (i) možnosti využití zpětné vazby, kdy je možné přesně a přehledně sledovat, zda definované rozvojové ukazatele jsou zahrnuty v programové části a (ii) při evaluaci a hodnocení naplnění a dopadů programu.

**Tabulka 6 Ukázka využití koincidenční tabulky**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Koincidenční tabulka** | | | | | | | | | | | | | | |
| **Ukazatel** | **Bodové hodnocení** | **Pořadí významnosti** | **Priorita 1 : Rozvoj cestovního ruchu** | **Opatření 1.1: Infrastruktura pro cestovní ruch** | **Opatření 1.2: Služby pro cestovní ruch** | **Opatření 1.x: Podpora marketingu cestovního ruchu** | **Priorita 2: Rozvoj místních služeb** | **Opatření 2.1: Rozvoj služeb v oblasti školství a kultury** | **Opatření 2.2: Rozvoj zdravotních a sociálních služeb** | **Priorita 3 : Kvalita pracovní síly** | **Opatření 3.1: Budování infrastruktury rozvoje lidských zdrojů** | **Opatření 3.2: Vzdělávání pro rozvoj lidských zdrojů** | **Priorita 4: Trvale udržitelný rozvoj** | **Opatření 4.1: Podpora Malého středního podnikání** |
| **Silné stránky** | | | | | | | | | | | | | | |
| **Oblast kultury a cestovního ruchu** |  | | | | | | | | | | | | | |
| Velké množství kulturních památek na území města | 8 | 2 | X | X |  |  |  |  |  | X |  |  | X |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Oblast veřejných služeb** |  | | | | | | | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Slabé stránky** | | | | | | | | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Příležitosti** | | | | | | | | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ohrožení | | | | | | | | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Pramen: Vlastní.

Velkým přínosem je využívání koincidenční matice (tabulky), která vyjadřuje vazby na jednotlivé priority/prioritní osy, či dokonce opatření/oblasti podpory, v programové části. Výhodou jejího užití je, že při zpětné vazbě dává jasný předpoklad provázanosti jednotlivých částí programového dokumentů.

Literatura:

* Chum, J.: Je třeba mít dlouhodobé strategie. Veřejná správa č. 24/2009, s. 8-9.
* Kolektiv autorů: Kolektiv autorů: Úvod do regionálních věd a veřejné správy.
* Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s. r. o., 2004, ISBN 80-86473-80-5.
* Krbová, J. – Luštický, M. – Houška, M.: Strategické plánování v regionálním rozvoji: hodnocení kvality strategických dokumentů. In Region Direkt, 2011, Regionálne informačné centrum Banská Bystrica, ročník ….., číslo …., 2011, ISSN (v tisku)
* Krbová , J.: Využívání SWOT analýzy v regionálním programování. In Sborník příspěvků z mezinárodní konference. XIV. Mezinárodní konference o regionálních vědách. MU Brno, 2011, ISBN v tisku
* Krbová, J. – Luštický, M.: programové dokumenty v cestovním ruchu a jejich vazby. In CD s recenzovanými příspěvky, Mezinárodní Baťova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky, 10. dubna 2008, Zlín, ISBN 978-80-7318-664-7
* Nondek, L. – Smutný, M.: Nová metoda pro strategické plánování udržitelného rozvoje. Veřejná správa 23/2010, s. 16.
* Veličko, J.: Metodika zpracování analýzy SWOT pro orgány veřejné správy. Veřejná správa č. 8/2009, příloha, s. V.

**d) scénář vlastní výuky**

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

1. Navrhněte oblasti zájmu pro (a) všeobecný dokument - program rozvoje malé obce ve venkovském prostoru a pro (b) specifický dokument – strategie rozvoje turistického ruchu kraje.
2. Navrhněte pracovní skupinu, která se bude podílet na hodnocení jednotlivých ukazatelů vnitřních a vnějších stránek SWOT analýzy. Zdůvodněte svůj výběr.
3. Ve vámi vyhledaném programovém dokumentu se pokuste nalézt, zda ve výsledku SWOT analýzy je uvedena kombinace vztahů a je zvolena konkrétní strategie.

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

1. Navrhněte dílčí a souhrnné ukazatele silných stránek do schématu č. 1.
2. Navrhněte ukazatele u příležitostí a ohrožení. Pozor! Dbejte na to, aby se opravdu jednalo o vnější ukazatele.
3. U ukazatelů silných stránek vyberte ty, které jsou pro SWOT analýzu významné. Zdůvodněte, proč je daný ukazatel důležitý.

***Možnosti řešení a návrh postupu***

1. Vytvořte si pracovní tým a sestavte tabulku pro silné stránky. Nastavte podmínky hodnocení a hodnocení proveďte.
2. Vypracujte tabulku ukazatelů pro příležitosti, navrhněte způsob hodnocení a následně toto hodnocení proveďte.
3. Vyhledejte SWOT analýzy u některého programového dokumentu vybraného kraje a navrhněte, jak by bylo možné seskupit velké množství ukazatelů do tzv. bloků nebol-li skupin ukazatelů.
4. Vyhledejte programový dokument (např. program rozvoje obce /města) ve vaši obci a zhodnoťte, jak byla zpracována SWOT analýza; zda splňuje výše uvedený metodický rámec.
5. Navrhněte koincidenční tabulku u vámi vyhledaného programového dokumentu a zaneste do ní vazby. Jinými slovy se pokuste nalézt vazby mezi SWOT analýzou návrhovou částí programu.

1. V regionálním programování a projektování je důležité, i z hlediska metodiky využívání SWOT analýzy, rozlišovat, zda se jedná o specifické nebo všeobecné dokumenty. Obecně lze za **specifické** dokumenty považovat ty, které se zabývají jednou ze socio-ekonomických oblastí, resp. tématem (např. životním prostředím, cestovním ruchem) a **všeobecným** dokumentem jsou programy a plány, které se zabývají souběžně různými oblastmi socio-ekonomického života (zpravidla se jedná o regionální programy). [↑](#footnote-ref-1)
2. Vnější faktory lze analyzovat s využitím i jiných metod, např. PEST analýza. [↑](#footnote-ref-2)
3. Nondek, L. – Smutný, M.: Nová metoda pro strategické plánování udržitelného rozvoje. Veřejná správa 23/2010, s. 16. [↑](#footnote-ref-3)
4. Počet oblastí zájmu analýzy a počet prioritních os se nemusí vždy co do počtu shodovat, protože v praxi dochází někdy k prolínání oblastí zájmů a mohou být sloučeny do jedné prioritní osy nebo rozděleny do více ostatních prioritních os ( viz podrobně vazby SWOT a návrhové části). [↑](#footnote-ref-4)
5. Pomocnou metodou v určení oblastí na straně vstupů a výstupů může být logika metodiky Balanced Scorecard, která je využívána ve strategickém řízení a vhodným způsobem se zaměřuje na hodnocení nejdůležitějších oblastí procesu řízení subjektu. Je metodou umožňující konkretizaci, znázornění a sledování strategií a cílů; je nástrojem ke zvýšení pravděpodobnosti zavedení zamýšlené strategie. Blíže k problematice : Kaplan - Norton, 2005. [↑](#footnote-ref-5)
6. Např. strategie nebo program rozvoje v regionální politice nemusí nutně řešit všechny oblasti, ale zaměřuje se pouze na takové, které jsou z hlediska budoucího socio-ekonomického rozvoje důležité. V případě ČR se jedná o oblast lidských zdrojů, podnikání, dopravy, životního prostředí, cestovního ruchu, veřejných služeb apod. [↑](#footnote-ref-6)
7. Uvedený počet deseti ukazatelů není pevně stanoven; záleží na potřebách subjektu a na jeho velikosti a struktuře. Je jasné, že bude jiný počet ukazatelů u města velikosti nad 100 tis. obyvatel a u obce do 1 tis. obyvatel. [↑](#footnote-ref-7)
8. Tato část zpravidla ve SWOT analýzách ve veřejném sektoru chybí. [↑](#footnote-ref-8)