

**Rozbor SWOT analýzy prezentované v Mimořádné příloze Valašskomeziříčského zpravodaje číslo 3 (duben 2012)**

Vážení kolegové,

při čtení dubnové mimořádné přílohy číslo 3 Valašskomeziříčského zpravodaje jste si mohli všimnout zveřejnění „SWOT analýzy odtržení Poličné“. Závěry analýzy byly předkládány jako součást argumentace pro zachování územní celistvosti města v současné podobě. Protože se s tímto druhem analýzy setkávám při své práci, zaujaly mě na první pohled patrné prohřešky proti způsobu provedení tohoto druhu analýzy. Rozhodl jsem se tedy zveřejněný materiál podrobněji prozkoumat a jednotlivé nedostatky popsat.

Nebudu komentovat konkrétní skutečnosti uvedené v jednotlivých kategoriích, zaměřím se pouze na dodržení obecných postupů při tvorbě SWOT analýzy. Vycházím z předpokladu, že není-li dodržena metodika provedení (a to se týká analytických, kvalitativních, vědeckých a jiných metod zkoumání obecně) nelze očekávat výsledky s patřičnou vypovídací hodnotou.

O skutečnostech uvedených v tomto rozboru, které zároveň představují mé osobní názory, jsem připraven diskutovat. **Mé hodnocení k výše uvedené analýze je uvedeno tučně vždy v závěru jednotlivých bodů.**

### **1. Popis SWOT analýzy**

SWOT analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu firmy (vnitřní prostředí) a současné situace okolí firmy (vnější prostředí). Ve vnitřním prostředí hledá a klasifikuje silné a slabé stránky firmy. Ve vnějším prostředí hledá a klasifikuje příležitosti a hrozby pro firmu. Pro vyspecifikování jednotlivých např. silných stránek bývá využit brainstorming s managementem firmy a specialisty na oblast, kterých se SWOT analýza týká. Po brainstormingu se vše roztřídí podle relevantnosti k záměru použití SWOT. Následně nastupuje kvantifikované hodnocení jednotlivých položek všemi zúčastněnými. Po zhodnocení a spočítání váhy jednotlivých např. silných stránek celým týmem se seřadí dle důležitosti. Dále musí proběhnout jasné rozhodnutí managementu, jak s výsledky analýzy naloží a co bude realizovat (1).

#### **1.1 Použití SWOT analýzy pro stanovení strategie**

SWOT analýzu je možné využít jako silný nástroj pro stanovení a optimalizaci strategie společnosti, projektu nebo zlepšování stávajícího stavu či procesů. Při této možnosti je možné se rozhodovat, pro kterou strategii se management rozhodne. Nabízí se tyto možnosti (1):

- MAX-MAX strategie – maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti
- MIN-MAX strategie – minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti
- MAX-MIN strategie – maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby
- MIN-MIN strategie – minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby

#### **Nedostatky ve vztahu k bodu 1:**

- **není uveden autor nebo zpracovatelský tým. Dle dostupných informací analýzu zpracoval nezávislý poradce Ing. Luděk Tesař (4). Dle výše uvedených metod by se jednoznačně mělo jednat o týmovou práci.**

- Ing. Tesař provozuje poradenskou činnost na komerční bázi (5). Z dostupných referencí (4) je patrné, že v minulosti již město Valašské Meziříčí realizoval zakázky. Jen stěží jej tak lze považovat za skutečně nezávislého posuzovatele.
- Město dlouhodobě připouští pouze variantu zachování územní celistvosti. Pokud neexistuje více přijatelných variant, je otázkou proč vůbec vytvářet analýzu k podpoře rozhodování, když už je zvolená varianta jasná.
- Hodnověrně mohu analyzovat pouze svou vlastní situaci. Otázka tedy může znít „Co bude pro VM znamenat odtržení Poličné?“, nikoliv co bude odtržení znamenat pro občany Poličné. Kromě znalosti situace je třeba brát v úvahu také subjektivní hodnocení jednotlivých kategorií.

## **2. Vstupní data a struktura SWOT analýzy**

Nejprve se určí jednotlivé silné stránky (S), slabé stránky (W), příležitosti (O) a hrozby (T). K jejich určení je možné např. použít brainstorming s managementem společnosti rovněž je možné využít specialisty na posuzovanou oblast. Poté se provede třídění dle relevantnosti k záměru použití SWOT a kvantifikované hodnocení jednotlivých položek všemi zúčastněnými. Výstupem jsou seřazené jednotlivé S, W, O, T dle důležitosti. Seřazení se obvykle provádí ve formě maticové struktury (2):

### **SWOT ANALYSIS**



V závěru by mělo být formulováno jasné stanovisko managementu, jak bude s výsledky naloženo, případně jaká bude zvolena strategie pro dosažení cíle (viz. 1.1).

#### **Nedostatky ve vztahu k bodu 2:**

- **Není dodržena obecně platná struktura analýzy. Kategorie jsou promíchány, zcela chybí rozdělení vnějších a vnitřních vlivů. Analýza se tak stává nepřehlednou.**

#### **3. Výstup SWOT - stanovení strategie**

Jak již bylo popsáno v bodu 1, SWOT analýza slouží především ke zhodnocení vlastní situace. Výstupem by měla být identifikace svých vlastních stránek volba vhodné strategie na základě jejich znalosti (1).

#### **Nedostatky ve vztahu k bodu 3:**

- **Výstup analýzy (závěr) by měl sloužit především k tvůrci analýzy, tj. městu. Budu-li např. tvořit SWOT analýzu pozice firmy na trhu, také budu asi těžko dávat**

**doporučení vlastní konkurenci! Stejně tak je iluzorní představa o objektivním hodnocení cizího subjektu, když nelze určit, jak vnímá váhu jednotlivých kategorií.**

- **Vzhledem k chybnému zadání a chybějícímu cíli analýzy logicky není možné určit strategii (viz. 1.1). Není uvedeno, jak dosáhnout doporučení uvedeného v závěru.**

#### **4. Závěr a návrh řešení**

Hodnocený dokument lze jen stěží považovat za seriózní SWOT analýzu. Jestli se jedná jen o nepochopení metodiky provádění SWOT analýzy nebo o záměrnou snahu s cílem ovlivnit veřejné mínění není předmětem mého rozboru.

Jestliže vypracování této analýzy bylo hrazeno z prostředků města, pak je na místě vážné zamyšlení nad způsobem utrácení veřejných peněz.

**Jako příklad dále uvádím možnost, jak by mohlo seriózně pojaté zadání SWOT analýzy vypadat:**

**Zadavatel:** Město Valašské Meziříčí

**Zadání:** SWOT analýza odtržení Poličné

**Cíl:** Co bude odtržení Poličné znamenat pro VM? Jak minimalizovat dopady pro VM?

**Zpracovatelský tým:** členové vedení města, expertní skupina ve složení apod.

Kvantifikované stanovení S, W, O, T, rozlišení vnějších a vnitřních vlivů.

**Závěr:** Odtržení Poličné bude/nebude znamenat pro VM zásadní/nepatrný problém. Odhadovaný zisk/ztráta daná odtržením bude činit X Kč. Vedení města doporučuje realizovat tyto kroky/následující strategii pro zabránění/urychlení odtržení a minimalizaci souvisejících dopadů.

**Zpracoval:**

Ing. Štěpán Chmelař

**Prameny:**

- 1) <http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-marketing/swot-analyza/>
- 2) [http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT\\_analysis](http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis)
- 3) <http://www.valasskemezirici.cz/doc/36462/>
- 4) <http://www.cityfinance.cz/cityfinance/560-reference>
- 5) [http://www.cityfinance.cz/document/filename/3005/Tesar-CV\\_2012\\_podrobne\\_funkce.pdf](http://www.cityfinance.cz/document/filename/3005/Tesar-CV_2012_podrobne_funkce.pdf)