

---

*Recenzovaný článek*

---

## **SWOT analýza v rezortu obrany České republiky – současný stav a doporučení pro aplikaci**

### **SWOT Analysis in the Sector of Defense of Czech Republic – Current State and Recommendation for Application**

**doc. Ing. Monika Grasseová-Motyčková, Ph.D.,  
Ing. Jiří Richter**

**Abstrakt:** V článku jsou prezentovány dílčí závěry a poznatky z dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů na jednu z oblastí řešení problémů v rezortu obrany, a to využívání metod, metodik a heuristik, realizovaných v roce 2012 a 2015. V článku je analyzována jedna z metod strategické analýzy, konkrétně SWOT analýza. Nejprve je charakterizována SWOT analýza z hlediska doporučení pro její praktickou aplikaci, tak jak vyplývá z rešerše odborných publikací. Následně je prezentována SWOT analýza z hlediska jejího využití v rezortu obrany. Na základě zjištěných informací jsou v závěru článku definována doporučení pro praktickou aplikaci SWOT analýzy nejen v rezortu obrany ČR.

**Abstract:** The article presents the partial results and findings of a questionnaire survey and half-structured interviews focused on one selected area of problem solving in the Department of Defence. The object of the research conducted in 2012 and 2015 are the methods, methodologies and heuristics of problem solving. The SWOT analysis, one of the methods of strategical analysis, has been analysed in the article. In the first instance, based on the findings of the literature review, the SWOT analysis is characterized in the light of its practical implementation. The possible use of SWOT analysis in the Department of Defence follows. The recommendations for practical application of SWOT analysis in the department have been formulated based on the information obtained.

**Klíčová slova:** Rozhovor, dotazníkové šetření, AHP metoda, SWOT analýza, strategické řízení, analýzy, proces plánování, metody, resort obrany.

**Keywords:** Interview, Questionnaire, AHP Method, SWOT Analysis, Strategic Management, Analysis, Planning Process, Methods, Department of Defence.

## ÚVOD

Předmětem článku je analýza využívání metody SWOT analýzy v rezortu obrany České republiky. SWOT analýza patří mezi základní nástroje syntetizující poznatky z analýzy vnějšího i vnitřního prostředí a umožňuje efektivní formulaci strategií<sup>1</sup>. V rezortu obrany je SWOT analýza relativně často využívaným nástrojem při řešení problémů i při zpracovávání strategických dokumentů. Informace o využívání analýzy byly získány během dotazníkového šetření realizovaného v roce 2012 a z polostrukturovaných rozhovorů realizovaných v roce 2015. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 137 respondentů, kteří byli vybráni metodou záměrného výběru. Ze všech respondentů pracovalo v době sběru dat 28 % na strategické a 72 % na operativní úrovni řízení v rezortu obrany ČR. 38 % respondentů pracuje na úrovni praporu, 33 % na úrovni brigády, 20 % na ministerstvu obrany ČR a 9 % ve zbývajících jednotkách. Průměrná délka služebního poměru je 18 let. Nejčastější hodností mezi respondenty je major (35 %), dále podplukovník (19 %) a kapitán (15 %). Polostrukturovaných rozhovorů bylo realizováno 19, respondenty byli zejména příslušníci kurzu generálního štábu (KGŠ) a kurzu vyšších důstojníků (KVD). Z hlediska četnosti zastoupení hodností mezi dotazovanými je nejvíce zastoupena hodnost major (42 %), plukovník (37 %) a občanský zaměstnanec (11 %).

Určitém omezením výzkumu může být relativně nízké zastoupení respondentů dotazníkového šetření ze strategické úrovně řízení rezortu, protože SWOT analýza je určena zejména pro generování variant strategických rozhodnutí. Nicméně strategie se zpravidla odlišují svým zaměřením a mírou podrobnosti podle toho, pro jakou úroveň řízení v organizační hierarchii jsou vytvářeny. Tyto strategie jako hierarchickou soustavu na sebe navazujících strategií lze u organizací členit na organizační (podnikové, korporátní), obchodní (strategické obchodní jednotky – SBU) a funkční. Existují-li mezi SBU vzájemné vztahy, pak by měly být vytvářeny tzv. průřezové, resp. horizontální strategie (např. logistika, personalistika).<sup>2</sup> V dnešní době se SWOT analýza využívá i na nižších stupních řízení, což odpovídá i podrobnějšímu zastoupení respondentů dotazníkového šetření využívajících SWOT analýzu: Na strategické úrovni využívá SWOT analýzu cca 63 % respondentů a na nižších úrovních cca 26 %. Předmětem tohoto článku je metodika zpracování SWOT analýzy a není důvod se nedomnívat, že by měl být postup zpracování na různých stupních řízení rozdílný.

Z rozhovorů realizovaných v roce 2015 vyplynulo, že se přístup k využívání SWOT analýzy od roku 2012 v rezortu obrany nijak nezměnil. Tento předpoklad potvrzují i zjištění získaná během realizace kariérních kurzů a obdobných aktivit výzkumného týmu. Zároveň nebyl vydán žádný nový předpis řešící využívání SWOT analýzy. Na úrovni ČR byla

1 GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

2 KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

vydána metodika přípravy veřejných strategií,<sup>3</sup> ale v tomto dokumentu není SWOT analýza aplikačně popsána. Z uvedeného lze vyvodit, že informace získané dotazníkovým šetřením v roce 2012 lze i k dnešnímu dni považovat za reliabilní.

V článku se opíráme nejen o data získaná v rezortu, ale porovnáváme také současnou praxi využívání metody se současnými trendy ve zpracování SWOT analýzy.

Cíle článku je zodpovědět tyto výzkumné otázky:

*S jakými problémy a nejasnostmi se setkávají příslušníci rezortu při realizaci SWOT analýzy?*

*Jaká doporučení je vhodné vzít při realizaci SWOT analýzy v rezortu obrany do úvahy?*

Účelem článku není kritizovat dosavadní praxi využívání SWOT analýzy v rezortu obrany. Cílem je prezentovat objektivně zjištěné poznatky z aplikace této metody a stanovit doporučení pro aplikaci SWOT analýzy, které zvýší transparentnost a kvalitu využití této metody v podmínkách rezortu. Jelikož i přes kritické hlasy vycházíme z předpokladu, že tato metoda má své nezastupitelné místo při zpracovávání strategických dokumentů.

## TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO REALIZACI SWOT ANALÝZY

SWOT analýza je v oblasti strategického řízení poměrně často zmiňovanou metodou jak u nás, tak i v zahraničí, např. Andrews,<sup>4</sup> Porter,<sup>5</sup> Mintzberg et al.<sup>6</sup> a Kotler<sup>7</sup>. SWOT analýza je, jak uvádí Hill a Westbrook,<sup>8</sup> typ hodnocení vnitřního (silné a slabé stránky) a vnějšího (příležitosti a hrozby) prostředí s následnou kombinací faktorů vnějšího a vnitřního prostředí, což vede k vytváření tzv. alternativ strategií. „*Generování alternativ strategií je hlavním účelem využívání této analýzy.*“<sup>9</sup>

3 MINISTERSTVO FINANČÍ ČR. *Metodika přípravy veřejných strategií* [on-line]. Praha, 2012, 16. 2. 2014 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: [http://www.mmr.cz/getmedia/4ebb3cc7-6f5c-4f37-ad1f-97054a212483/metodika-pripravy-verejnych-strategii\\_listopad-2012.pdf](http://www.mmr.cz/getmedia/4ebb3cc7-6f5c-4f37-ad1f-97054a212483/metodika-pripravy-verejnych-strategii_listopad-2012.pdf)

4 ANDREWS, K.R. *Concept of corporate strategy*. Homewood: Richard D Irwin, 1987. ISBN 9780870949838.

5 PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.

6 MINTZBERG et al. *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York; Toronto: Free Press, 2005. ISBN 9780743270571.

7 KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

8 HILL, Terry a Roy WESTBROOK. SWOT analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning* [on-line]. 1997, 30(1), 46-52 [cit. 2016-03-07]. DOI: 10.1016/S0024-6301(96)00095-7. ISSN 00246301. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0024630196000957>

9 GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

Helms a Nixon<sup>10</sup> uvádějí, že původ termínu SWOT není znám. Nicméně Learned et al.<sup>11</sup> byl první, kdo SWOT analýzu popsal. Celá řada autorů jako např. King<sup>12</sup> nicméně definování SWOT analýzy připisuje Albertu Humphreymu. Sám Humphrey<sup>13</sup> k tomu uvádí, že SWOT analýza byla popsána v rámci výzkumu provedeného na Stanford Research Institute v letech 1960–1970. Výzkumný tým vedl Robert Stewart a Humphrey byl jeho součástí. Haberberg<sup>14</sup> naproti tomu uvádí, že SWOT byl koncept použitý Harvardskými profesory v 70. letech minulého století. Turner<sup>15</sup> připisuje SWOT analýzu Ansoffovi<sup>16</sup>.

Jako autory, kteří rozvíjeli a inovovali SWOT analýzu uvádí Koch<sup>17</sup> Weihricha<sup>18</sup>, Dealtryho<sup>19</sup> a Weelana a Hungera<sup>20</sup>. Weihrich<sup>21</sup> navrhl úpravu SWOT analýzy pro stanovení alternativ strategií na bázi kombinace faktorů externího a interního prostředí a nazval ho TOWS matice. Dále také hovoří o dynamické SWOT (TOWS) matici vhodné pro organizace, kde vnější a vnitřní prostředí vykazují vysokou proměnlivost. Dealtry<sup>22</sup> navrhuje, aby při hodnocení dopadů příležitostí, hrozeb a silných a slabých stránek byl kladen důraz na jejich kombinované účinky spíše než na vliv jednotlivých faktorů, které jsou hodnoceny bez vzájemné vazby. Také rozvíjí myšlenku dynamické SWOT analýzy na zpracování tří samostatných SWOT matic; jednu založenou na současné situaci, jednu týkající se bezprostřední budoucnosti, a další pro více vzdálený časový horizont. Wheelen a Hunger<sup>23</sup> charakterizují SWOT analýzu jako nejjednodušší způsob, jak realizovat hodnocení prostředí. Dále pak uvádí, že SWOT analýza by měla vést k identifikaci charakteristických schopností a příležitostí určité společnosti.

<sup>10</sup> HELMS, Marilyn M. a JUDY NIXON. Exploring SWOT analysis – where are we now? *Journal of Strategy and Management* [on-line]. 2010, 3(3), 215-251 [cit. 2016-03-07]. DOI: 10.1108/17554251011064837. ISSN 1755-425x. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17554251011064837>

<sup>11</sup> LEARNED, E. P. et al. *Business policy: text and cases*. 6. ed. Homewood: Irwin, 1987. ISBN 0-256-03358-7.

<sup>12</sup> KING, R.K. Enhancing SWOT analysis using triz and the bipolar conflict graph a case study on the Microsoft Corporation. *Proceedings of TRIZCON2004, 6th Annual Altshuler Institute*. 2004. Seattle, WA.

<sup>13</sup> HUMPHREY, Albert S. SWOT Analysis for Management Consulting. *SRI Alumni Association Newsletter*. 2005, 7-8.

<sup>14</sup> HABERBERG, A. Swatting SWOT. *Strategy (Strategy Planning Society)*, September, 2000.

<sup>15</sup> TURNER, Suzanne. *Tools for success: a manager's guide*. London: McGraw-Hill, 2002. ISBN 9780077107109.

<sup>16</sup> ANSOFF, H. I. *Corporate Strategy: an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. 12th print. New York: MacGraw-Hill, 1965. ISBN 9780070021112.

<sup>17</sup> KOCH, A. J. *SWOT does not need to be recalled: it needs to be enhanced* [on-line]. Dostupné z: [cit. 2016-04-18]. <http://www.westga.edu/~bquest/2000/swot1.html>

<sup>18</sup> WEIHRICH, H. The TOWS matrix a tool for situational analysis. *Journal of Long Range Planning*, 1982, 15(2).

<sup>19</sup> DEALTRY, R. *Dynamic SWOT Analysis*. DSA Associates, Birmingham, 1992.

<sup>20</sup> WHEELEN, Thomas L. a J. HUNGER. *Strategic management and business policy: achieving sustainability*. 12th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, c2010. ISBN 0136097391.

<sup>21</sup> WEIHRICH, H. The TOWS matrix a tool for situational analysis. *Journal of Long Range Planning*, 1982, 15(2).

<sup>22</sup> DEALTRY, R. *Dynamic SWOT Analysis*. DSA Associates, Birmingham, 1992.

<sup>23</sup> WHEELEN, Thomas L. a J. HUNGER. *Strategic management and business policy: achieving sustainability*. 12th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, c2010. ISBN 0136097391.

Mezi přednosti SWOT analýzy patří její univerzálnost, srozumitelnost a relativní jednoduchost. Na druhou stranu právě vnímání této metody jako jednoduché může vést k tomu, že je metoda využívána a pochopena nesprávně. Jak uvádí Haberberg<sup>24</sup>, v praxi jsou mnohdy v rámci SWOT analýzy zpracovány jen krátké, vágní a neuspořádané seznamy faktorů vnějšího a vnitřního prostředí. Kromě tohoto úskalí pak realizace metody přináší i jiné potenciálně problematické aspekty, které musí mít realizátoři SWOT analýzy na zřeteli.

Kritice čelí tato metoda především kvůli riziku vysoké subjektivity. Snahou organizací by tedy mělo být zvyšování objektivity (vícečlenné týmy, pracovníci z různých úrovní organizace, z různých funkčních oblastí apod. Dále můžeme doporučit využití jednotného metodického postupu realizace SWOT analýzy s odpovídajícím využitím vhodných metod).

Přístupy k realizaci SWOT analýzy v praxi<sup>25</sup> byly identifikovány jako následující:

- Organizace si zpracování SWOT analýzy zadá u poradenské firmy. Se zvolenou firmou komunikuje jeden vybraný vedoucí pracovník zpravidla ze střední úrovně řízení nebo několik top manažerů.
- Několik členů vrcholového vedení společnosti realizuje SWOT analýzu jejich oblasti a tyto dílčí SWOT analýzy jsou pak setříděné. Zpravidla nenásleduje společná porada pro rozhodnutí o konečné podobě komplexní SWOT analýzy.
- SWOT analýza je výstupem z porady manažerů, kde všichni tvoří i SWOT matici.

Z uvedeného lze dokumentovat, že metodický postup realizace SWOT analýzy není standardizován. Jednotlivé fáze realizace SWOT analýzy, v případě, že analýzu provádí zaměstnanci analyzované organizace, mohou být následující:<sup>26</sup>

- 1) Příprava na provedení SWOT analýzy.
- 2) Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek organizace.
- 3) Identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí.
- 4) Generování alternativ strategií s využitím matice SWOT.

V rámci přípravy na realizaci SWOT analýzy (ad 1), je vhodné vzít v úvahu, kdo bude SWOT analýzu provádět, jakým způsobem a kdy.

V případě, že je rozhodnuto o týmovém provedení SWOT analýzy, není účelné zapojit do tvorby SWOT matice jen jednu úroveň managementu,<sup>27</sup> neboť tyto lidé pak pohlíží na organizaci především ze svého úhlu pohledu a nemusí mít detailní přehled o činnostech vykonávaných na jiných stupních řízení. To může vést ke zkreslení identifikovaných faktorů vnitřního a vnějšího prostředí s následným vytvářením strategií. Složení týmu z manažerů všech úrovní může přispět ke zvýšení objektivity analýzy.

<sup>24</sup> HELMS, Marilyn M. a Judy NIXON. Exploring SWOT analysis – where are we now? *Journal of Strategy and Management* [on-line]. 2010, 3(3), 215-251 [cit. 2016-03-07]. DOI: 10.1108/17554251011064837. ISSN 1755-425x. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17554251011064837>

<sup>25</sup> HILL, Terry a Roy WESTBROOK. SWOT analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning* [on-line]. 1997, 30(1), 46-52 [cit. 2016-03-07]. DOI: 10.1016/S0024-6301(96)00095-7. ISSN 00246301. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0024630196000957>

<sup>26</sup> GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

<sup>27</sup> VALKOV, Alexander. Ten Mistakes at the Usage of the SWOT-Analysis in the Strategic Marketing Planning in the Healthcare Institutions. *Economic Alternatives*. 2010, Issue 1, 93–103

Pokud je tým složený z odborníků z různých oblastí pak lze další výhodu spatřovat v získání víceru pohledů na jeden problém a odstranění zúženého pohledu jedné profese.<sup>28</sup>

#### *Ad 2) Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek organizace*

Silné a slabé stránky jsou faktory vnitřního prostředí, které může organizace ovlivnit a které mají pozitivní, respektive negativní vliv na její efektivnost a výkonnost.<sup>29</sup> Mohou být odhaleny v různých funkčních oblastech činnosti organizace a na různých stupních organizační hierarchie.<sup>30</sup> Různé úrovně identifikovaných silných stránek a slabín by měly být promítnuty do struktury vytvářené SWOT matice.

Někteří autoři jako například Hussey<sup>31</sup> doporučují, aby slabé stránky byly vnímány jako konkrétní pochybení odpovědných pracovníků, což zvyšuje jejich určitost, konkrétnost.

Zdroji pro identifikaci silných a slabých stránek by měly být především dokumenty popisující a hodnotící rozvoj, činnost a výsledky organizace, např. výroční zprávy, analytické a/nebo prognostické studie, finanční výkazy. Dále lze v tomto kroku využít některých tvůrčích metod, např. brainstormingu, brainwritingu, řízené diskuze apod.<sup>32</sup>

Identifikované silné i slabé stránky by měly být zdůvodněny, tj. uveden důvod, proč daný faktor považujeme za přednost nebo slabinu.<sup>33</sup> Uvedené má zásadní smysl především v případě, kdy SWOT analýzu realizuje skupina osob v delším časovém období.

Silné a slabé stránky se mohou proměňovat v čase dle měnících se podmínek organizace i jejího okolí.<sup>34</sup> V praxi se může projevit jistá neochota odhalovat a prezentovat slabé stránky a naopak sklon zdůrazňovat a zveličovat přednosti.<sup>35</sup> Tyto tendence by měly být potlačeny nastolením vhodného prostředí a atmosféry v týmu realizátorů SWOT analýzy. Mělo by být vytvořeno kreativní prostředí, pracovníci musí vnímat, že je vítána jejich tvořivost a nemusí se bát postihů při vyřknutí případné kritiky organizace.

28 GRASSEOVÁ, Monika a Eva ŠTĚPÁNKOVÁ. Complex Strategic Analysis of Organization. *Croatian Journal of Education*, 2012, vol. 14, spec. ed. 1, pp. 51–59.

29 ŘEHÁK, David a Monika GRASSEOVÁ. The Ways of Assessing the Security of Organization Information Systems through SWOT Analysis. In: ALSHAWI, Mustafa a Mohammed ARIF. *Cases on e-readiness and information systems management in organizations: tools for maximizing strategic alignment*. Hershey, PA: Business Science Reference, c2012. ISBN 161350313X.

30 HOUBEN, G., K. LENIE a K. VANHOOF. A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. *Decision Support Systems* [on-line]. 1999, 26(2), 125–135 [cit. 2016-03-07]. DOI: 10.1016/S0167-9236(99)00024-X. ISSN 01679236. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S016792369900024X>

31 HELMS, Marilyn M. a Judy NIXON. Exploring SWOT analysis – where are we now? *Journal of Strategy and Management* [on-line]. 2010, 3(3), 215–251 [cit. 2016-03-07]. DOI: 10.1108/17554251011064837. ISSN 1755-425x. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17554251011064837>

32 GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

33 GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

34 HOUBEN, G., K. LENIE a K. VANHOOF. A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. *Decision Support Systems* [on-line]. 1999, 26(2), 125–135 [cit. 2016-03-07]. DOI: 10.1016/S0167-9236(99)00024-X. ISSN 01679236. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S016792369900024X>

35 VALKOV, Alexander. Ten Mistakes at the Usage of the SWOT-Analysis in the Strategic Marketing Planning in the Healthcare Institutions. *Economic Alternatives*. 2010, Issue 1, 93-103

Možností pro hodnocení faktorů vnitřního prostředí a pro stanovení jejich důležitosti je celá řada. Od stanovení prostého pořadí důležitosti identifikovaných silných a slabých stránek, až po jejich párové srovnávání prosté, případně Saatyho AHP (Analytic hierarchy process) metodou. Při využití AHP metody při párovém srovnávání hodnotíme nejenom, který ze dvou srovnávaných faktorů je důležitější, ale i intenzitu důležitosti mezi dvěma faktory.<sup>36</sup>

*Ad 3) Identifikace a hodnocení příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí*

Řehák a Grasseová<sup>37</sup> příležitostmi nazývají ty faktory z vnějšího okolí organizace, které mohou organizace využít pro zvýšení efektivnosti a výkonnosti. Hrozby jsou pak chápány jako faktory z vnějšího okolí organizace, které mohou ohrozit efektivnost a výkonnost organizace.

Pracovníci provádějící SWOT analýzu mohou čerpat z obdobných zdrojů jako při nalézání předností a slabin organizace, opět lze tedy využít relevantní dokumentace, případně tvůrčích metod. V seznamu příležitostí a hrozeb musí být nalezené faktory nejen identifikovány, ale měl by být uveden i důvod, proč je daný faktor vnímán jako příležitost či hrozba, stejně jako u silných a slabých stránek.<sup>38</sup>

Kategorizace jednotlivých faktorů je v některých případech poměrně obtížná. Zejména u externích faktorů není vždy management organizace schopen zpočátku odhadnout, zda odhalený trend bude znamenat hrozbu či příležitost. Může se stát, že prvotní příležitost, kterou využila konkurence, se stane hrozbou.<sup>39</sup> V čase se tedy dopad jednotlivých faktorů mění, což musí být při tvorbě SWOT matice bráno v potaz.

Pro hodnocení faktorů vnějšího prostředí můžeme využít např. Saatyho AHP metodu<sup>40</sup> nebo tak, jak uvádí Grasseová,<sup>41</sup> posuzovat úroveň jednotlivých hrozeb (rizik) a příležitostí (atraktivitu) na základě dvou hledisek: (A) Pravděpodobnost vzniku hrozby či příležitosti, kterou lze vyjádřit procentuálně (1–100 %), případně kvalitativně, např. na škále – jistá, možná, nemožná hrozba či příležitost. (B) Intenzita dopadu, tzn. velikost přínosu příležitosti či závažnosti hrozby. Realizátoři SWOT analýzy posuzují, zda je dopad hrozby či příležitosti na organizaci významný či zanedbatelný, zpravidla na zvolené bodové škále.

<sup>36</sup> SAATY, Thomas L. *Fundamentals of Decision Making and Priority Theory with the Analytic Hierarchy Process*. Second Edition Second Printing. Pittsburgh, PA: RWS Publications, 2006. ISBN 0-9620317-6-3.

<sup>37</sup> ŘEHÁK, David a Monika GRASSEOVÁ. The Ways of Assessing the Security of Organization Information Systems through SWOT Analysis. In: ALSHAWI, Mustafa a Mohammed ARIF. *Cases on e-readiness and information systems management in organizations: tools for maximizing strategic alignment*. Hershey, PA: Business Science Reference, c2012. ISBN 161350313X.

<sup>38</sup> GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

<sup>39</sup> HELMS, Marilyn M. a Judy NIXON. Exploring SWOT analysis – where are we now? *Journal of Strategy and Management* [on-line]. 2010, 3(3), 215-251 [cit. 2016-03-07]. DOI: 10.1108/17554251011064837. ISSN 1755-425x. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17554251011064837>

<sup>40</sup> SAATY, Thomas L. *Fundamentals of Decision Making and Priority Theory with the Analytic Hierarchy Process*. Second Edition Second Printing. Pittsburgh, PA: RWS Publications, 2006. ISBN 0-9620317-6-3.

<sup>41</sup> GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

*Ad 4) Generování alternativ strategií s využitím matice SWOT*

Při tvorbě SWOT matice, kdy kombinujeme jeden faktor vnitřního prostředí s jedním faktorem vnějšího prostředí (viz obrázek č. 1), by měly být brány v úvahu různorodé oblasti a faktory. Není vhodné, aby dominovala jedna oblast či jen několik druhů aspektů či informací.<sup>42</sup>

Vnější faktory	Vnitřní faktory	Slabé stránky (W) dle důležitosti 1....., 2....., 3....., atd.	Silné stránky (S) dle důležitosti 1....., 2....., 3....., atd.
Příležitosti (O) dle důležitosti 1....., 2....., 3....., atd.		<b>WO strategie „Hledání“</b> <i>Překonání slabé stránky využitím příležitosti</i>	<b>SO strategie „Využití“</b> <i>Využití silné stránky ve prospěch příležitosti</i>
Hrozby (T) dle důležitosti 1....., 2....., 3....., atd.		<b>WT strategie „Vyhýbání“</b> <i>Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení</i>	<b>ST strategie „Konfrontace“</b> <i>Využití silné stránky k odvrácení ohrožení</i>

**Obrázek č. 1:** Matice SWOTZdroj: GRASSEOVÁ, DUBEC, ŘEHÁK<sup>43</sup>

Tvůrci alternativ strategií v matici SWOT by se měli vyvarovat nejednoznačných a vágních formulací. Měla by být minimalizována nepodložená tvrzení, která vychází z domněnky či názoru několika lidí. Optimálně by měly být všechny údaje zanesené do matice podložené relevantními daty, kvantitativními ukazateli apod. Na druhou stranu ne vždy je možné tento požadavek zcela naplnit, neboť existují aspekty, které lze jen obtížně exaktně vymezit (např. image organizace, spokojenost zákazníků, kvalita vzdělávání apod.).

Využití SWOT analýzy je uvedeno ve dvou regulátorech řízení pro zpracovávání strategických dokumentů na úrovni státní správy, a to v Usnesení Vlády ČR<sup>44</sup> a v dokumentu Ministerstva financí ČR<sup>45</sup>. Přičemž v prvním dokumentu<sup>46</sup> je SWOT analýza pouze

<sup>42</sup> VALKOV, Alexander. Ten Mistakes at the Usage of the SWOT-Analysis in the Strategic Marketing Planning in the Healthcare Institutions. *Economic Alternatives*. 2010, Issue 1, 93–103

<sup>43</sup> GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

<sup>44</sup> ÚŘAD VLÁDY ČR. *Usnesení Vlády České republiky ze dne 3. ledna 2001 č. 10 + P k návrhu Metodiky střednědobých koncepcí* [on-line]. Praha, 2001. Dostupné z <http://kormoran.vlada.cz/usneseni/usnweb.nsf/0/8C5D4F378A95123FC12571B60070C17C>.

<sup>45</sup> MINISTERSTVO FINANČÍ ČR. *Metodika přípravy veřejných strategií* [on-line]. Praha, 2012, 16. 2. 2014 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: [http://www.mmr.cz/getmedia/4ebb3cc7-6f5c-4f37-ad1f-97054a212483/metodika-pripravy-verejnych-strategii\\_listopad-2012.pdf](http://www.mmr.cz/getmedia/4ebb3cc7-6f5c-4f37-ad1f-97054a212483/metodika-pripravy-verejnych-strategii_listopad-2012.pdf)

<sup>46</sup> ÚŘAD VLÁDY ČR. *Usnesení Vlády České republiky ze dne 3. ledna 2001 č. 10 + P k návrhu Metodiky střednědobých koncepcí* [on-line]. Praha, 2001. Dostupné z <http://kormoran.vlada.cz/usneseni/usnweb.nsf/0/8C5D4F378A95123FC12571B60070C17C>.



zmíněna jako jedna z částí analýzy současného stavu, který má být součástí koncepce. V druhém dokumentu<sup>47</sup> je metoda taktéž jen zmíněna jako nástroj pro kompilaci analytické části strategického dokumentu, bez bližšího objasnění nebo odkazu na vhodnou literaturu. SWOT analýza<sup>48</sup> je stručně charakterizována následovně: „*SWOT analýza může být užitečným nástrojem, jak shrnout vzájemný vztah mezi vnitřními a vnějšími vlivy.*“

## AKTUÁLNÍ TRENDY VE ZPRACOVÁNÍ SWOT ANALÝZY

Pro kvantifikaci a vyhodnocení SWOT analýzy řada autorů využívá aplikaci Saatyho AHP metody,<sup>49</sup> která zjednodušeně slouží pro matematické vyjádření vztahů mezi cíli, kritérii a alternativami řešení. Základní kvantifikace probíhá na bázi vážení faktorů a přisuzování významnosti, které vychází z metodiky IFAS (Internal Factor Analysis Summary) a EFAS (External Factor Analysis Summary). Tyto přístupy sdružují identifikované faktory a také je váží v rámci jednotlivých skupin, dále pak jsou jednotlivé faktory kvantifikovány dle významnosti<sup>50</sup>.

Kurttila<sup>51</sup> vytvořil modifikovanou metodiku tvorby SWOT analýzy, která využívá právě zmíněného přístupu AHP. Kurttila zmiňuje hlavní nedostatky SWOT analýzy, které ho k aplikaci AHP metody vedly: absence komplexního posouzení rozhodovací situace, množství faktorů v jednotlivých oblastech (silné a slabé stránky, příležitosti, hrozby) nezohledňuje význam těchto oblastí a absenci jasné vazby mezi ohodnocením faktorů a ohodnocením možných variant řešení. Autoři proto navrhuje aplikaci AHP metody ve SWOT analýze tak, že pomocí AHP dochází k dekompozici SWOT faktorů a jejich dílčímu vyhodnocování.

47 MINISTERSTVO FINANČÍ ČR. *Metodika přípravy veřejných strategií* [on-line]. Praha, 2012, 16. 2. 2014 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: [http://www.mmr.cz/getmedia/4ebb3cc7-6f5c-4f37-ad1f-97054a212483/metodika-pripravy-verejnych-strategii\\_listopad-2012.pdf](http://www.mmr.cz/getmedia/4ebb3cc7-6f5c-4f37-ad1f-97054a212483/metodika-pripravy-verejnych-strategii_listopad-2012.pdf)

48 ERNST & YOUNG. *Projekt Metodika přípravy veřejných strategií: Komparativní analýza přípravy veřejných strategií v zahraničí a v České republice*. Praha, 2011. [cit. 2015-07-12]. Dostupné z: [http://www.mmr.cz/getmedia/5da3e96b-bbcd-4d0f-b7d5-7893393ef28c/komparativni\\_nalyza\\_111031\\_final.pdf](http://www.mmr.cz/getmedia/5da3e96b-bbcd-4d0f-b7d5-7893393ef28c/komparativni_nalyza_111031_final.pdf)

49 SAATY, Thomas L a Luis G VARGAS. *Models, methods, concepts & applications of the analytic hierarchy process*. Boston: Kluwer Academic Publishers, c2001. ISBN 0792372670.

50 WHEELER, Thomas L a J HUNGER. *Strategic management and business policy*. 8th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, c2002. ISBN 013065132X.

51 KURTILLA, Mikko, Mauno PESONEN, Jyrki KANGAS a Miika KAJANUS. Utilizing the analytic hierarchy process (AHP) in SWOT analysis — a hybrid method and its application to a forest-certification case. *Forest Policy and Economics* [on-line]. 2000, 1(1), 41-52 [cit. 2016-03-07]. DOI: 10.1016/S1389-9341(99)00004-0. ISSN 13899341. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1389934199000040>

Na kvantifikované vyhodnocení SWOT analýzy se zaměřují rovněž Yüksel a Dagdeviren,<sup>52</sup> kteří AHP metodu nahrazují propracovanější metodou ANP (Analytic Network Process). Pro vyhodnocení SWOT matice je využita kvantifikovaná síť cílů, kritérií, dílčích kritérií, subkritérií a variant řešení, které ze SWOT matice vyplývají. Oproti AHP se tento přístup liší zejména zohledněním závislosti mezi jednotlivými faktory SWOT.

Využití zmíněných i dalších metod vícekritériální podpory rozhodování (MCDS) ve SWOT analýze zpracoval například Kajanus a spol.<sup>53</sup> Aplikace SWOT analýzy využívající MCDS je potom v zásadě prováděna v těchto krocích: 1. Vytvoření SWOT matice z relevantních faktorů prostředí. 2. Stanovení relativní důležitosti faktorů ve skupinách s využitím MCDS. 3. Stanovení relativní důležitosti jednotlivých oblastí, opět s možností využití MCDS. 4. Stanovení možných alternativ řešení, které vycházejí z předchozí kvantifikace. 5. Výpočet celkového hodnocení variant řešení.

Detailnější proces tvorby SWOT analýzy,<sup>54</sup> který vychází z principu porovnání více objektů (organizací) při hodnocení více rozhodovateli může být následující:

1. Určení, co má být vyhodnoceno.
2. Vytvoření hierarchické struktury hlavních faktorů k vyhodnocení.
3. Sběr dat (objektivní a kvantitativní výkonnost) a dotazníkové šetření (subjektivní a kvalitativní výkonnost), stanovení vah faktorů pomocí AHP metody.
5. Normalizace hodnocení.
6. Výpočet interního a externího hodnocení (normalizované hodnocení násobené vahami) a stanovení hodnot.
7. Výpočet a porovnání interního a externího hodnocení.

Váhy čtyř SWOT kvadrantů jsou totožné, váhy klíčových faktorů jsou stanoveny pomocí AHP metody. Tento postup odráží situaci v rezortu obrany ČR, kdy se na tvorbě SWOT analýzy často podílí více rozhodovatelů.

Obecně jsou současné výzkumy zaměřeny na oblast kvantifikace SWOT faktorů a matematicky podložené vyhodnocení získaných informací přeformulovaných do SWOT matice. Toto je v zásadě klíčové zjištění, neboť jak bude uvedeno dále, je SWOT analýza v rezortu obrany často prováděna pouze do úrovně sestavení matice a navazující využití získaných informací buďto není metodicky ošetřeno vůbec, nebo se spoléhá pouze na vágní formulace možného dalšího vývoje. Zůstává ovšem otázkou, zda je možné relativně sofistikované matematické postupy hodnocení faktorů snadno automatizovat a předložit tak rozhodovatelům v rezortu obrany časově a znalostně nenáročná řešení vhodná pro širší využití.

<sup>52</sup> YÜKSEL, İhsan a Metin DAGDEVIREN. Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis – A case study for a textile firm. *Information Sciences* [on-line]. 2007, 177(16), 3364–3382 [cit. 2016-03-07]. DOI: 10.1016/j.ins.2007.01.001. ISSN 00200255. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0020025507000230>

<sup>53</sup> KAJANUS, Miika, Pekka LESKINEN, Mikko KURTILLA a Jyrki KANGAS. Making use of MCDS methods in SWOT analysis—Lessons learnt in strategic natural resources management. *Forest Policy and Economics* [on-line]. 2012, 20, 1-9 [cit. 2016-03-07]. DOI: 10.1016/j.forpol.2012.03.005. ISSN 13899341. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1389934112000871>

<sup>54</sup> CHANG, Hsu-Hsia Wen-Chih HUANG. Application of a quantification SWOT analytical method. *Mathematical and Computer Modelling* [on-line]. 2006, 43(1–2), 158–169 [cit. 2016-03-07]. DOI: 10.1016/j.mcm.2005.08.016. ISSN 08957177. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0895717705004796>

Modifikací SWOT analýzy jako např. strategický rámec Telescopic Observation<sup>55</sup> existuje celá řada. Telescopic Observation je rámec pro identifikaci a analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb dle uvedeného akronymu, kde např. T = technologická výhoda, E = ekonomické zaměření, L = legislativní požadavky. Dále je metoda SWOT kombinována v rámci tzv. multimetodologie i s jinými metodami. Kombinaci s Porterovou pětifaktorovou analýzou za účelem definování strategií založených na bázi SWOT navrhuje např. Evans a Wright<sup>56</sup>. Využívat SWOT matici jako podklad pro Balanced Scorecard uvádí Lee a Ko<sup>57</sup>.

Celá řada autorů předkládá návrh nějaké metody jako alternativy ke SWOT analýze za účelem strategického plánování. Jako příklad lze uvést mřížku cílů, která má dvě osy ve vazbě na cíle, a to: 1) Máme je? (odpověď ano × ne) a 2) Chceme je? (odpověď ano × ne). Zařazením cíle do příslušného kvadrantu, v rámci odpovědí na uvedené dvě otázky, je možné cíle zařadit do jedné ze čtyř kategorií: dosáhnout; zachovat; vyhnout se; eliminovat<sup>58</sup>.

## POZNATKY Z REALIZACE SWOT ANALÝZY V REZORTU OBRANY

V této části odpovídáme na výzkumnou otázku: *S jakými problémy a nejasnostmi se setkávají příslušníci rezortu při realizaci SWOT analýzy?*

Z rozhovorů realizovaných s vedoucími pracovníky rezortu v roce 2015 vyplynulo velmi nestandardizované využívání SWOT analýzy. Pro některé respondenty se jedná o nejčastěji používanou metodu, na druhou stranu 39 % respondentů SWOT analýzu nevyužívá vůbec. Zároveň tři respondenti uvedli, že metodu použili pouze jednou. U dvou je zpracovávána někým jiným (podřízeným) nebo je její zpracování pouze předepsáno v organizačně pracovních postupech. Tři respondenti sice metodu využívají, z popisu jejího zpracování ale vyplynulo, že SWOT analýza byla provedena metodicky nesprávně. Ve všech třech případech respondenti pouze sepsali silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby pro určitý problém. Zdrojem dat byly rozhovory a zkušenosti, nedošlo ke kvantifikaci a celkovému vyhodnocení SWOT matice a pravděpodobně nebyly vytvořeny ani metodicky správné strategické výstupy.

Podobně se liší i oblasti využití SWOT analýzy u těch respondentů, kteří ji použili opakovaně. Mezi jmenovanými oblastmi byla tvorba koncepce Armády České republiky

<sup>55</sup> PANAGIOTOU, G. Bringing SWOT into focus. *Business Strategy Review*. 2003, 24(2), 8-16.

<sup>56</sup> EVANS, C. AND WRIGHT, W. How to Conduct a SWOT Analysis. *British Journal of Administrative Management*. 2009, 24, 10-34.

<sup>57</sup> LEE, S. F. AND KO, A S. O. Building balanced scorecard with SWOT analysis and implementig „Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies“ on QFD methodology. *Managerial Auditing Journal*. 2000, 15(1/2), 68-76.

<sup>58</sup> NICKOLS, F. and LEDGERWOOD, R. The goals grid as a tool for strategic planning. *Consulting to Management*. 2006, 17(1), 36-8.

(AČR), vydání organizačně mobilizačního a dislokačního nařízení (OMDZ), plánování cvičení nebo štábního nácviku a plánování, stanovení záměru a tvorbě koncepčních materiálů obecně. Nejčastěji zmiňovanou oblastí byla právě tvorba koncepcí.

Zjištěné výsledky korespondují s realizovaným dotazníkovým šetřením, ze kterého vyplynulo, že SWOT analýzu používalo pro řešení rozhodovacích problémů pouze 20 % respondentů. Nejčastěji byla využívána ke zpracování koncepčního nebo strategického dokumentu (33 % respondentů z těch, kteří SWOT analýzu využívají), při změně organizační struktury (25 %) a pro zpracování plánů (10 %). U ostatních problémů bylo zastoupení využití SWOT analýzy pod 10 %.

Jako hlavní problém, který z analýzy využívání metodiky SWOT v rezortu obrany ČR vyplynul, lze označit velmi nízkou mírou využívání této analýzy a značnou roztržitost důvodů pro její zpracování. Nejčastěji je sice využívána pro zpracování koncepcí, to ovšem provádí pouze 11 % respondentů dotazníkového šetření a tři účastníci rozhovorů. Zároveň byly zjištěny překvapivé informace o tom, kde se příslušníci rezortu s prakticky využívanými metodami seznámili: 71 % respondentů se se SWOT analýzou seznámilo při praxi na štábu, 50 % samostudiem, 43 % v kariérových kurzech na Univerzitě obrany, 29 % v kariérových kurzech v zahraničí, 29 % v rámci studia na VŠ a žádný respondent se se SWOT analýzou neseznámil z vnitřního předpisu (respondenti mohli zaznačit více odpovědí, kde se s metodami seznámili, proto je součet větší stu).

Z dotazníkového šetření<sup>59</sup> zaměřeného na zjištění současného stavu přípravy strategických dokumentů vybraných institucí české veřejné správy, kterého se zúčastnilo 22 zástupců ústředních orgánů státní správy a územních samosprávných celků, ohledně SWOT analýzy vyplynulo následující: „*Nejčastěji prováděnými analýzami v průběhu tvorby strategie byly SWOT analýza (73 % respondentů, tj. 16 osob), finanční analýzy (41 %), analýzy prostředí, jako např. socio-ekonomická, PESTLE (36 %) a komparativní analýzy, respektive benchmarking (32 %). Naopak nejméně často (pouze v několika případech) byla realizována analýza proveditelnosti a dopadu dané strategie*“.

Z realizace SWOT analýzy v prostředí rezortu obrany, ať již cvičně v rámci řešení případových studií v kariérových kurzech a/nebo praktické ze zpracovávání vybraných koncepčních dokumentů, lze dovodit následující poznatky o úskalích její realizace. Tyto poznatky byly získány při metodickém vedení vybraných zpracovatelů SWOT analýzy hlavní autorou článku v letech 2004–2015.

Frekventované nejasnosti a úskalí při realizaci SWOT analýzy v rezortu obrany, které řeší zpracovatelé této analýzy, jsou následující a uváděné dle četnosti výskytu:

- 1) V rámci matice SWOT je vytvořena celá řada strategií a zpracovatelé analýzy tápou, jakým způsobem mezi nimi volit a vybrat ty, které budou následně určeny k implementaci. Tato nejasnost se vztahuje k otázce: „*Jakou metodu nebo postup využít pro výběr odpovídajících strategií určených k realizaci?*“
- 2) Vstupní data v kvantitativní podobě využívaná pro realizaci SWOT analýzy pro identifikaci jednotlivých faktorů zpravidla chybí. Pro identifikaci faktorů řada zpracovatelů

<sup>59</sup> ERNST & YOUNG. *Projekt Metodika přípravy veřejných strategií: Komparativní analýza přípravy veřejných strategií v zahraničí a v České republice*. Praha, 2011. [cit. 2015-07-12]. Dostupné z: [http://www.mmr.cz/getmedia/5da3e96b-bbcd-4d0f-b7d5-7893393ef28c/komparativni\\_nalyza\\_111031\\_final.pdf](http://www.mmr.cz/getmedia/5da3e96b-bbcd-4d0f-b7d5-7893393ef28c/komparativni_nalyza_111031_final.pdf)

považuje jako dostačující využít pouze *osobní zkušenost s fungováním rezortu*. Případně využijí brainstorming, ale zpravidla v modifikaci, která se blíží poradě.

- 3) *Kde je rozhraní mezi vnitřním a vnějším prostředím?* Toto je častá otázka, která se váže na nejasnost ohledně rozdělení vnitřního a vnějšího prostředí. Analytici mají tendenci chápat jako vnější prostředí vše, co se nachází mimo jimi analyzovanou oblast.
- 4) *Jak přesně vytvářet alternativy strategií?* Častou nejasností bývá to, které a kolik faktorů vnějšího prostředí kombinovat s kterými faktory vnitřního prostředí.
- 5) *Jak členit/rozdělit vnitřní prostředí?* Zpravidla je tendence vnitřní prostředí rozdělit dle organizační struktury, tedy využít funkční přístup.
- 6) *Při vlastní realizaci nastává problém s chápáním časového hlediska*, které vzít v úvahu při identifikaci faktorů vnitřního a vnějšího prostředí.

Uvedené nejasnosti lze chápat jako důsledky problému při realizaci SWOT analýzy, potažmo zpracovávání strategického materiálu, kterým je neexistence metodického postupu při zpracovávání strategických dokumentů.

## DISKUZE VÝSLEDKŮ

Ačkoliv SWOT analýza patří v rezortu obrany mezi nejvyužívanější metody strategické analýzy, je využívána relativně málo a podle ne zcela standardizovaného postupu. To koresponduje s celkovým zjištěním, že standardizované metody strategické analýzy využívají vedoucí pracovníci spíše zřídka. Pravděpodobnou příčinou může být fakt, že většina metod není nijak zakotvená ve vnitřních předpisech, právě s výjimkou SWOT analýzy, která je ale zpracována pouze ve dvou dokumentech na úrovni celé České republiky. Z výzkumu zároveň vyplývá, že se příslušníci rezortu s prakticky používanými metodami nejčastěji setkávají přímo v praxi. Konkrétně SWOT analýzu žádný z dotazovaných vedoucích pracovníků nestudoval z předpisů, ve kterých je obsažena, většina se s ní seznámila přímo v praxi. Díky tomu lze předpokládat, že příslušníci rezortu postupují při analýze „tak, jak se to dělá“, a ne podle metodicky správného a závazného postupu. To může být i příčinou zjištěného podceňování metody, protože při tomto přístupu se nelze divit, když výstupy analytické práce nepřinášejí požadované výsledky.

Z výše uvedeného vyplývá podstatné zjištění, že je velmi komplikované až nemožné poskytnout pracovníkům provádějícím analýzy konkrétní doporučení pro praktické provádění analýzy, neboť jak bylo zjištěno, SWOT analýza se provádí zejména nestandardizovaným způsobem. V rámci budoucích výzkumů bude proto nutné nejprve zjistit, jakými všemi způsoby se SWOT analýza v rezortu obrany provádí, zda je způsob jejího zpracování závislý na nějakých uchopitelných proměnných a zda je možné zakotvit její zpracování tak, aby se její podoba napříč rezortem standardizovala.

Z analýzy současných trendů zpracování SWOT analýzy vyplývá relativně malý důraz kladený na fáze analýzy prostředí, které SWOT analýze bezprostředně předcházejí. Ačkoliv bez kvalitních dat vstupujících do SWOT nelze dospět k relevantním výstupům a formulovat efektivní strategie, většina autorů předpokládá, že tato analytická fáze

nepředstavuje pro zpracování metody žádný problém. V praxi v rezortu se ovšem setkáváme s tím, že právě nedostatečná kvalita vstupních informací, popř. nedostatek času pro jejich sběr představuje jednu z prvních zásadních bariér optimálního zpracování SWOT analýzy.

Většina autorů se přiklání k názoru, že klíčovou fází ve zpracování metody je objektivní kvantitativní vyhodnocení identifikovaných faktorů. Základním přístupem k vyjádření vztahů mezi faktory je využití AHP a ANP metod, které lze považovat za přínosné i při zpracování SWOT analýz v rezortu. Problémem využití těchto metod je bezesporu náročnost na čas a relativní matematická náročnost, která je spojena s kvantifikací všech proměnných. Lze ovšem předpokládat, že je možné tyto činnosti do značné míry automatizovat pomocí specializovaného software, který by pracoval s jedním z používaných modelů, např. s modelem týmu Kajanus a spol.<sup>60</sup>

Pro maximální míru automatizace kvantifikační části analýzy svědčí i zjištění vyplývající z dotazníků a rozhovorů realizovaných v rezortu. Konkrétně se jedná zejména o fakt, že většina vedoucích pracovníků a velitelů zpracovává SWOT analýzu pouze do úrovně tabulky s výčtem faktorů a systematizovaná tvorba strategií zcela chybí. Pro logickou vazbu mezi současným (a předpokládaným) stavem a plánem je přitom jasně deklarovaný postup analýzy vysoce vhodný. Lze proto očekávat, že v tomto ohledu lze využít současné vědecké poznatky a navrhnout, jak aplikovat odborné postupy i do rozhodování velitelů v rezortu.

## ZÁVĚR

S využitím výsledků realizovaných polostrukturovaných rozhovorů, dotazníkového šetření, teoretických východisek a znalosti nejasností při realizaci SWOT analýzy v rezortu obrany získaných spoluprací na této analýze jsou stanoveny následující závěry a z nich vyplývající doporučení pro realizaci SWOT analýzy v rezortu obrany, případně jiném orgánu ústřední státní správy. Uvedená doporučení jsou formulována jako odpovědi na nejasnosti případně úskalí s realizací SWOT analýzy zjištěné v rezortu obrany. A jsou zjištěními vztahujícími se k výzkumné otázce „*Jaká doporučení je vhodné vzít při realizaci SWOT analýzy v rezortu obrany do úvahy?*“.

*Ad 1) „Jakou metodu nebo postup využít pro výběr odpovídajících strategií určených k realizaci?“*

Pro volbu alternativ strategií vhodných pro realizaci lze doporučit některou z metod vícekritériálního hodnocení variant. Od jednodušších metod jako např. stanovení

<sup>60</sup> KAJANUS, Miika, Pekka LESKINEN, Mikko KURTTILA a Jyrki KANGAS. Making use of MCDS methods in SWOT analysis—Lessons learnt in strategic natural resources management. Forest Policy and Economics [on-line]. 2012, 20, 1-9 [cit. 2016-03-07]. DOI: 10.1016/j.forpol.2012.03.005. ISSN 13899341. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1389934112000871>

váženého pořadí, případně využití tzv. bodovací metody (blíže viz např. Fotr a kol.<sup>61</sup> či Řehák a Grasseová<sup>62</sup> až po náročnější, jako je např. AHP metoda.

*Ad 2) Pro identifikaci faktorů pro SWOT analýzu řada zpracovatelů považuje jako dostačující využít pouze osobní zkušenost s fungováním rezortu.*

Jak uvádí Valkov,<sup>63</sup> strategická analýza bez strategických dat je jednou ze zásadních chyb realizace SWOT analýzy. Využití pouze osobní zkušenosti je velmi omezující a vysoce subjektivní. Vždy je nezbytné každé tvrzení podpořit odpovídajícími daty, případně zvýšit objektivitu tvrzení, zapojením více osob do identifikace faktorů.

*Ad 3) Kde je rozhraní mezi vnitřním a vnějším prostředím?*

Silné a slabé stránky jsou faktory vnitřního prostředí, které může organizace ovlivnit a mají pozitivní, respektive negativní vliv na její efektivnost a výkonnost. Jako dělicí čáru mezi vnějším a vnitřním prostředím je vhodné brát fakt, že ty faktory, které jsou organizací ovlivnitelné, spadají do vnitřního prostředí, a ty, které ovlivnitelné nejsou nebo jen velmi omezeně, spadají do vnějšího prostředí.

Silné a slabé stránky se vztahují ke zdrojům a schopnostem, s nimiž organizace v současnosti disponuje, zatímco příležitosti a hrozby existují na základě obecné dynamiky externího prostředí, na jehož vytváření se sice organizace podílí, avšak nemůže ho ovlivňovat. V případě argumentu, že i hrozby a příležitosti mohou být chápány jako interní, má svoji roli oblast řízení rizik. Kdy rizika a příležitosti mohou být identifikována na základě hrozeb a příležitostí jak z vnějšího, tak i vnitřního prostředí s nějakou úrovní dopadu na aktivum, které má pro organizaci hodnotu. V případě SWOT analýzy jsou příležitosti a hrozby hledány ve vnějším prostředí, jelikož jejich pravděpodobný vznik má podstatný vliv na definované strategie organizace.

*Ad 4) Jak přesně vytvářet alternativy strategií?*

Alternativy strategií je vhodné vytvářet kombinací jednotlivých faktorů takovým způsobem, kdy kombinujeme např. jeden faktor z vnitřního prostředí s dvěma a více faktory z vnějšího prostředí a/nebo naopak, a to tam, kde je to věcně a logicky smysluplné pro tvorbu strategie.

*Ad 5) Jak členit/rozdělit vnitřní prostředí?*

Grasseová a kol. uvádějí,<sup>64</sup> že organizaci můžeme rozdělit podle např. funkčních oblastí, procesních oblastí nebo podle Mc Kinsey, tzv. modelu „7S“.

Rozdělení organizace do funkčních oblastí může mít např. následující strukturu: Systémy řízení; Organizační struktury; Informační systémy; Kultura organizace; Personální zdroje a jejich rozvoj; Výzkum a vývoj, technika; Finance a ekonomika.

<sup>61</sup> FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhovory: postupy, metody a nástroje. 2.*, přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-59-0.

<sup>62</sup> ŘEHÁK, David a Monika GRASSEOVÁ. The Ways of Assessing the Security of Organization Information Systems through SWOT Analysis. In: ALSHAWI, Mustafa a Mohammed ARIF. *Cases on e-readiness and information systems management in organizations: tools for maximizing strategic alignment*. Hershey, PA: Business Science Reference, c2012. ISBN 161350313X.

<sup>63</sup> VALKOV, Alexander. Ten Mistakes at the Usage of the SWOT-Analysis in the Strategic Marketing Planning in the Healthcare Institutions. *Economic Alternatives*. 2010, Issue 1, 93-103

<sup>64</sup> GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

Při analýze organizace rozdělených podle oblastí procesů provádíme analýzu oblastí: Hlavních procesů; Řídících procesů; Podpůrných procesů.

V rámci analýzy organizace můžeme využít princip metody vnitřní analýzy Mc Kinsey, tzv. model „7S“. Pak se s využitím SWOT analýzy zaměřujeme na tyto oblasti: Strategie – „Strategy“; Struktura – „Structure“; Systém řízení – „Management system“; Styl řízení – „Styl of management“; Spolupracovníci – „Staff“; Schopnosti – „Skill“; Sdílené hodnoty – „Shared values“.

*Ad 6) Při vlastní realizaci nastává problém s chápáním časového hlediska.*

Při identifikaci faktorů vnitřního prostředí bychom se z hlediska času měli soustředit na současný stav, tedy jaké máme silné a slabé stránky právě nyní.<sup>65</sup>

Při identifikaci faktorů vnějšího prostředí bychom se z hlediska času měli soustředit na předpokládaný budoucí vývoj tohoto prostředí pro stanovený časový horizont, tedy jaké očekáváme pro organizaci příležitosti a hrozby v budoucnu, např. do pěti let.<sup>66</sup>

Z celkové analýzy problematiky se zdá být zřejmé, že většina zpracovávaných materiálů strategické povahy není podpořena využíváním systematizovaných metodických postupů. Zde se nabízí v navazujícím výzkumu posoudit kvalitu dokumentů (koncepce, plány), které byly vytvořeny s podporou SWOT analýzy (a případně dalších metod) a bez nich. Bylo by vhodné zamítnout hypotézu, že využívání SWOT analýzy nemá na kvalitu zpracovaných dokumentů vliv.

Obecně lze doporučit vytvoření metodické příručky pro zpracování SWOT analýzy, vytvoření modifikovatelné softwarové podpory pro rychlejší a jednodušší zpracování a jasné vymezení oblastí, ve kterých SWOT analýza musí být využívána v metodicky správné podobě. Cílem by mělo být sjednocení pracovních postupů napříč rezortem. Zásadní přínos by mělo zpracování tzv. multimetodologického rámce realizace strategické analýzy při zpracovávání strategických dokumentů rezortu obrany. V rámci tohoto rámce by měly být popsány metody strategické analýzy v jejich vzájemné kombinaci, kdy SWOT analýzu by bylo vhodné chápat jako integrující analytický rámec pro realizované dílčí strategické analýzy vnitřního a vnějšího prostředí.

Právě neexistenci jednotné metodiky pro tvorbu strategických dokumentů a nejednotnost terminologie řadí mezi hlavní operativní problémy strategického řízení v ČR autoři komparativní analýzy veřejných strategií v zahraničí a ČR.<sup>67</sup> Což má za důsledek mimo jiné nízkou kvalitativní úroveň strategických materiálů zpracovávaných orgány veřejné správy.

Program umožňující realizaci SWOT analýzy, který navede uživatele v jednotlivých fázích provádění analýzy, je součástí publikace od Grasseové a kol.<sup>68</sup> V programu ovšem

<sup>65</sup> GRASSEOVÁ, Monika a Eva ŠTĚPÁNKOVÁ. Complex Strategic Analysis of Organization. *Croatian Journal of Education*, 2012, vol. 14, spec. ed. 1, pp. 51–59.

<sup>66</sup> GRASSEOVÁ, Monika a Eva ŠTĚPÁNKOVÁ. Complex Strategic Analysis of Organization. *Croatian Journal of Education*, 2012, vol. 14, spec. ed. 1, pp. 51–59.

<sup>67</sup> ERNST & YOUNG. *Projekt Metodika přípravy veřejných strategií: Komparativní analýza přípravy veřejných strategií v zahraničí a v České republice*. Praha, 2011. [cit. 2015-07-12]. Dostupné z: [http://www.mmr.cz/getmedia/5da3e96b-bbcd-4d0f-b7d5-7893393ef28c/komparativni\\_nalyza\\_111031\\_final.pdf](http://www.mmr.cz/getmedia/5da3e96b-bbcd-4d0f-b7d5-7893393ef28c/komparativni_nalyza_111031_final.pdf)

<sup>68</sup> GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.



není zakomponován modul pro hodnocení strategií. Pro metodickou pomoc se zpracování SWOT analýzy lze taktéž využít autory článku.

*Předložený článek byl zpracován při řešení dlouhodobého záměru rozvoje organizace „Metody strategické analýzy využitelné v rezortu obrany ČR“ realizovaného na FVL UO v letech 2016–2020, DZRO STRATEGAN.*

---

**Autoři:** **doc. Ing. Monika GRASSEOVÁ-MOTYČKOVÁ, Ph.D.** *Narozena 1973, absolventka Ekonomické fakulty, Vysoké školy báňské – Technické univerzity v Ostravě, od roku 2002 doktorka ve studijním oboru ekonomika a management. Docentkou byla jmenována v roce 2010 ve studijním oboru Vojenský management. V současné době pracuje na Univerzitě obrany jako vedoucí katedry managementu. Specializuje se na problematiku strategického řízení, procesního řízení, řešení problémů a rozhodování, analytických nástrojů řízení a metod hodnocení.*

**Ing. Jiří RICHTER**, *absolvent oboru podniková ekonomika a management na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity. Momentálně pracuje na katedře managementu Univerzity obrany. Věnuje se zejména problematice strategické analýzy a strategickému plánování v rezortu obrany České republiky.*