

KOSZALIN

2018|2028

program
rozwoju
kultury

ZAŁĄCZNIK 6

ANALIZA SWOT

1. Analiza SWOT – opis metodologiczny

Zadaniem analizy SWOT jest podsumowanie wniosków, jakie zostały wypracowane w wyniku dotychczasowych prac związanych ze stworzeniem nowej strategii rozwoju kultury w Koszalinie. Wnioski stanowią rezultat przeprowadzonej w 2015 roku diagnozy polityki kulturalnej zawartej w raporcie „DNA Miasta: Koszalin”, analizy wyników badania CATI przeprowadzonego wśród mieszkańców miasta, oraz pracy Zespołu ds. opracowania Programu Rozwoju Kultury. Celem analizy SWOT jest uzyskanie spójnego i syntetycznego obrazu sytuacji sektora kultury w Koszalinie oraz wskazanie i uzasadnienie wyboru najlepszej strategii dla polityki kulturalnej. Może być wykorzystana jako punkt wyjścia dla konceptualizacji oraz procesu wdrażania strategii rozwoju kultury na najbliższe lata.

Identyfikacja czynników to efekt pracy zespołowej wykonanej przez grupę roboczą moderowaną przez członków Zespołu DNA Miasta. W trakcie pracy warsztatowej członkowie grupy opracowali zestaw kilkunastu czynników strategicznych, podzielonych na cztery podzbiory:

- 1) Mocne strony (S), wskazujące czynniki mające pozytywny wpływ na obecną politykę kulturalną miasta;
- 2) Słabe strony (W), wskazujące aktualny stan, mający negatywny wpływ na obecną politykę kulturalną miasta;
- 3) Szanse (O), wskazujące potencjalne kierunki rozwoju kultury w Koszalinie;
- 4) Zagrożenia (T), wskazujące potencjalne problemy i ograniczenia, z którymi musi się zmierzyć przyszła polityka kulturalna.

Podział na podzbiory jest adekwatny (każdy czynnik należy do któregoś z podzbiorów) oraz rozłączny (żaden czynnik nie należy do więcej niż jednego podzbioru). Klasyfikacja czynników została ponadto oparta o rozróżnienie na dwa poziomy – stan na dzisiaj, odpowiadający diagnozie polityki kulturalnej Koszalina, oraz perspektywa na przyszłość, odpowiadająca wskazanym przez badanych potencjalnym kierunkom rozwoju sektora kultury, zarówno mającym pozytywny, jak i negatywny wpływ na rozwój kultury. Decyzja o uporządkowaniu wyłonionych podczas dyskusji czynników w perspektywie czasowej wiąże się ze specyfiką rozpatrywanego sektora. Kształt obecnej i przyszłej polityki kulturalnej uzależniony jest od decyzji podejmowanych przede wszystkim na poziomie samorządowym, dlatego w analizie zrezygnowano z najczęściej stosowanego podejścia metodologicznego uwzględniającego osobno czynniki zewnętrzne i wewnętrzne, skupiając się zamiast tego wyłącznie na cechach, uwarunkowaniach i ograniczeniach wynikających z wewnętrznej sytuacji miasta.

Kolejnym krokiem było zidentyfikowanie dla każdego czynnika strategicznego jego rangi w zależności od oceny jego ważności dla sektora kultury w Koszalinie. Uczestnicy procesu tworzenia strategii otrzymali możliwość wybrania trzech najważniejszych czynników w każdym podzbiorze. Zebrane w ten sposób wyniki zostały następnie opracowane przez Zespół DNA Miasta. W każdym podzbiorze suma rang wynosi 1,00.

2. Analiza SWOT – wyniki

Poniżej przedstawione zostały wyniki analizy SWOT.

MOCNE STRONY – stan na dziś		
Nr	Opis czynnika	Ranga
1	Dominujący ośrodek kultury w regionie.	0.05
2	Brak kompleksów, myślenia w kategorii peryferii.	0.1
3	Aktywna działalność instytucji kultury.	0.05
4	Dobry poziom finansowania.	0.2
5	Dobry stan infrastruktury.	0.3
6	Bogata i różnorodna oferta.	0.05
7	Stabilnie i prężnie działające szkoły artystyczne.	0.1
8	Festiwale debiutów i inne działania w tym zakresie.	0.15

SZANSE – perspektywa na przyszłość		
Nr	Opis czynnika	Ranga
1	Wyższy poziom dofinansowania kultury.	0.025
2	Działalność Wydziału Artystycznego PK.	0.1
3	Klimat dla NGO.	0.05
4	Potencjał środowiska artystycznego i podmiotów prywatnych oraz przemysłów kreatywnych.	0.2
5	Zmiana formuły Nagród Prezydenta w dziedzinie kultury.	0.075
6	Przyjazna przestrzeń miejska.	0.075
7	Mechanizm budżetu obywatelskiego.	0.025
8	Dobra kadra edukatorów.	0.1
9	Potencjał rozwoju instytucji kultury.	0.15
10	Pobudzenie dyskusji w środowisku, powstawanie Programu Rozwoju Kultury.	0.2

SŁABE STRONY – stan na dzisiaj		
Nr	Opis czynnika	Ranga
1	Brak długoletniej wizji rozwoju kultury i określonych celów polityki kulturalnej.	0.2
2	Nieokreślona tożsamość miasta i jego mieszkańców.	0.05
3	Brak programu stypendialnego.	0.05
4	Niski poziom współpracy, wymiany informacji i koordynacji wydarzeń.	0.3
5	Niewystarczająca edukacja kulturalna w szkołach.	0.125
6	Niskie uczestnictwo w kulturze.	0.025
7	Niedostateczna współpracy ze środowiskiem biznesowym.	0.05
8	Niskie znaczenie Nagrody Prezydenta w dziedzinie kultury.	0.1
9	Niedostateczna działalność NGO.	0.05
10	Brak rozpoznania potrzeb uczestników kultury.	0.05

ZAGROŻENIA – perspektywa na przyszłość		
Nr	Opis czynnika	Ranga
1	Koncentracja budżetu prawie wyłącznie na finansowaniu instytucji kultury.	0.05
2	Brak otwartości, atmosfery do wprowadzania zmian i eksperymentów.	0.175
3	Niskie uczestnictwo w kulturze mieszkańców miasta, nierozpoznanie ich potrzeb kulturalnych.	0.175
4	Niski poziom innowacyjności w prowadzeniu działalności kulturalnej.	0.175
5	Niedopasowanie oferty do istniejących potrzeb.	0.1
6	Emigracja środowisk twórczych.	0.175
7	Zmiana struktury demograficznej (starzenie się społeczności miejskiej).	0.1
8	Wzrost kosztów produkcji w kulturze.	0.05

Zidentyfikowane podzbiory czynników zostały następnie poddane analizie powiązań metodą SWOT w celu określenia liczby interakcji zachodzących pomiędzy poszczególnymi zbiorami czynników strategicznych. Analiza polegała na odpowiedzi na cztery pytania:

1. Czy określona mocna strona pozwala wykorzystać daną szansę?
2. Czy określona mocna strona pozwala ograniczyć dane zagrożenie?
3. Czy określona słaba strona ogranicza możliwość wykorzystania danej szansy?
4. Czy określona słaba strona potęguje dane zagrożenie?

Poniżej zostały przedstawione wyniki analizy powiązań czynników.

1) Czy określona mocna strona pozwala wykorzystać daną szansę?

Szanse / mocne strony	[O1]	[O2]	[O3]	[O4]	[O5]	[O6]	[O7]	[O8]	[O9]	[O10]	Waga	Liczba interak cji	Iloczyn wag i interak cji	Ranga
[S1]	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0,05	7	0,35	6
[S2]	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0,1	5	0,5	5
[S3]	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0,05	5	0,25	7
[S4]	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0,2	7	1,4	1
[S5]	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0,3	3	0,9	3
[S6]	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0,05	7	0,35	6
[S7]	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0,1	8	0,8	4
[S8]	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0,15	7	1,05	2
Waga	0,025	0,1	0,05	0,02	0,075	0,075	0,025	0,1	0,15	0,2				
Liczba interakcji	5	5	6	6	4	4	1	5	8	5				
Iloczyn wag i interakcji	0,125	0,5	0,3	0,12	0,3	0,3	0,025	0,5	1,2	1				
Ranga	5	3	4	6	4	4	7	3	1	2				
Suma interakcji												98		
Suma iloczynów													9,97	

2) Czy określona słaba strona ogranicza możliwość wykorzystania danej szansy?

Szanse / słabe strony	[O1]	[O2]	[O3]	[O4]	[O5]	[O6]	[O7]	[O8]	[O9]	[O10]	Waga	Liczba interak cji	Iloczyn wag i interak cji	Ranga
[W1]	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,2	10	2	2
[W2]	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0,05	4	0,2	8
[W3]	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0,05	4	0,2	8
[W4]	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0,3	7	2,1	1
[W5]	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0,125	6	0,75	3
[W6]	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0,025	7	0,175	9
[W7]	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0,05	7	0,35	5
[W8]	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0,1	5	0,3	6
[W9]	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0,05	8	0,4	4
[W10]	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0,05	5	0,25	7
Waga	0,025	0,1	0,05	0,2	0,075	0,075	0,025	0,1	0,15	0,2				
Liczba interakcji	4	6	8	10	2	4	6	8	7	8				
Iloczyn wag i interakcji	0,1	0,6	0,4	2	0,15	0,3	0,15	0,8	1,05	1,6				
Ranga	9	5	6	1	8	7	8	4	3	2				
Suma interakcji												126		
Suma iloczynów													13,875	

3) Czy określona mocna strona pozwala ograniczyć dane zagrożenie?

Zagrożenie / mocne strony	[T1]	[T2]	[T3]	[T4]	[T5]	[T6]	[T7]	[T8]	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga
[S1]	1	1	1	1	0	1	1	0	0,05	6	0,3	6
[S2]	1	1	0	1	0	1	0	0	0,1	4	0,4	4
[S3]	0	0	1	1	1	1	0	1	0,05	5	0,25	7
[S4]	1	1	1	1	0	1	0	1	0,2	6	1,2	2
[S5]	1	0	0	0	1	1	1	1	0,3	5	1,5	1
[S6]	1	1	1	1	1	1	1	0	0,05	7	0,35	5
[S7]	0	1	0	1	0	1	1	0	0,1	4	0,4	4
[S8]	0	1	1	1	0	1	1	0	0,15	5	0,75	3
Waga	0,05	0,175	0,175	0,175	0,1	0,175	0,1	0,05				
Liczba interakcji	5	6	5	7	3	8	5	3				
Iloczyn wag i interakcji	0,25	1,05	0,875	1,225	0,3	1,4	0,5	0,15				
Ranga	7	3	4	2	6	1	5	8				
Suma interakcji										84		
Suma iloczynów											10,9	

4) Czy określona słaba strona potęguje dane zagrożenie?

Zagrożenie / słabe strony	[T1]	[T2]	[T3]	[T4]	[T5]	[T6]	[T7]	[T8]	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga
[W1]	1	1	0	1	1	1	0	0	0,2	5	1	2
[W2]	0	1	1	0	1	1	0	0	0,05	4	0,2	6
[W3]	1	1	1	1	0	1	1	0	0,05	6	0,3	4
[W4]	1	1	1	1	1	1	0	1	0,3	7	2,1	1
[W5]	0	0	1	1	0	1	0	0	0,125	3	0,375	3
[W6]	0	1	1	0	0	1	0	0	0,025	3	0,075	7
[W7]	1	1	0	1	0	1	0	1	0,05	5	0,25	5
[W8]	0	1	0	1	0	1	0	0	0,1	3	0,3	4
[W9]	1	1	1	1	1	1	0	0	0,05	6	0,3	4
[W10]	1	1	1	1	1	1	0	0	0,05	6	0,3	4
Waga	0,05	0,175	0,175	0,175	0,1	0,175	0,1	0,05				
Liczba interakcji	6	9	7	8	5	10	1	2				
Iloczyn wag i interakcji	0,3	1,575	1,225	1,4	0,5	1,75	0,1	0,1				
Ranga	6	2	4	3	5	1	7	7				
Suma interakcji										96		
Suma iloczynów											12,15	

3. Zestawienie zbiorcze analizy wyników SWOT oraz wnioski z analizy

Zgodnie z zastosowaną metodologią wybór właściwej strategii zależy od siły powiązań pomiędzy czynnikami strategicznymi – suma interakcji pomiędzy czynnikami oraz suma iloczynów wag i interakcji

Kombinacja	Wyniki analizy SWOT	
	Suma interakcji	Suma iloczynów
Mocne strony / szanse	98	9,97
Słabe strony / szanse	126	13,875
Mocne strony / zagrożenia	84	10,9
Słabe strony / zagrożenia	96	12,15

	Szanse	Zagrożenia
Mocne strony	Strategia agresywna Liczba interakcji – 98/2 Ważona liczba interakcji – 9,97	Strategia konserwatywna Liczba interakcji – 84/2 Ważona liczba interakcji – 10,9
Słabe strony	Strategia konkurencyjna Liczba interakcji – 126/2 Ważona liczba interakcji – 13,875	Strategia defensywna Liczba interakcji - 96/2 Ważona liczba interakcji – 12,15

Zbiorcze wyniki analizy dowodzą, że Koszalin powinien przyjąć **strategię konkurencyjną**, skupiającą się na przeciwdziałaniu zdiagnozowanym słabym stronom w celu maksymalnego wykorzystania szans, jakie mogą się pojawić w najbliższej przyszłości. Rezultatem prowadzonej dotychczas polityki kulturalnej jest dominacja słabych stron nad mocnymi stronami. Oznacza to, że wyłonione w trakcie prac nad analizą SWOT kierunki wskazujące możliwe do wykorzystania w przyszłości szanse mogą być potencjalnie i w znaczącym stopniu ograniczane przez słabości w funkcjonowaniu środowiska kultury, które należy sukcesywnie eliminować.

Wyniki analizy wskazują również, że obecnie Koszalin może się poszczycić istnieniem silnej bazy zasobów wewnętrznych, stanowiących istotny potencjał dla rozwoju sektora kultury w przyszłości. Osłabienie znaczenia albo całkowite przewyciężenie słabych stron wymaga korekty dotychczas prowadzonej polityki kulturalnej. Miasto powinno ponadto dalej dążyć do utrzymania przewagi konkurencyjnej nad innymi, zbliżonymi ośrodkami miejskimi, poprzez wzmocnienie za pomocą konkretnych narzędzi wytyczonych kierunków rozwoju – istniejących w środowisku szans sprzyjających wzmocnieniu sektora kultury w Koszalinie. W przypadku polityki kulturalnej budowanie siły konkurencyjności może polegać m.in. na wzmocnieniu istniejących zasobów (np. działalności instytucji, NGO i sektora prywatnego) i dalszym ulepszaniu mocnych „produktów” kultury (np. imprez miejskich, prywatnych, inicjatyw nieformalnych itp.).

Warto rozważyć również wysoką korelację pomiędzy słabymi stronami a zagrożeniami, plasującą się na drugim miejscu w zbiorczej analizie wyników SWOT. Powinno to zostać odebrane jako ostrzeżenie. Bez istotnej zmiany w polityce kulturalnej miasta w niedalekiej przyszłości możliwa jest sytuacja, w której obecne na dzień dzisiejszy perspektywy na rozwój zostaną przesłonięte przez zagrożenia – negatywne czynniki wewnętrzne, które będą wzmocniane przez słabe strony sektora kultury.