

# **Výsledky SWOT analýzy**

**Pro potřeby statutárního města Ostravy zpracovala  
Univerzita Karlova v Praze,  
Filozofická fakulta, Katedra kulturologie**

**Praha, červen 2008**

*Tento materiál zpracovala Katedra kulturologie Filozofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze jako dílčí výstup komplexní analýzy současného stavu kultury ve městě Ostrava. Celou analýzu zpracovává v době od ledna do června 2008 na základě smlouvy pro potřeby statutárního města Ostrava.*

# 1. Metodika

SWOT analýza je standardní metodou používanou k prezentaci analytických poznatků o nejrůznějších objektech zkoumání. Jejím principem je jednoduchá, avšak výstižná a pokud možno vyčerpávající a objektivní charakteristika silných a slabých stránek zkoumaného města a jeho možných příležitostí a ohrožení. Tvoří východisko pro formulování strategie.

SWOT je zkratkou z anglických slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabiny), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby). Metody spočívá ve výčtu a následné klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, ovlivňujících naplnění vize dlouhodobého rozvoje města. Tyto faktory lze rozdělit:

- podle toho, zda je město může přímo ovlivnit nebo ne, na vnitřní a vnější
- podle toho, zda přispívají naplnění vize nebo mu brání, na pozitivní nebo negativní.

Kombinací obou hledisek je možné rozlišit čtyři základní skupiny těchto faktorů:

- Silné stránky (pozitivně působící faktory, které město může přímo ovlivňovat)
- Slabiny (negativně působící faktory, které město může přímo ovlivňovat)
- Příležitosti (pozitivně působící faktory, které nabízí vnější prostředí a jež město nemůže přímo ovlivnit, ale může je využít)
- Hrozby (negativně působící faktory, které pocházejí z vnějšího prostředí a jež město nemůže přímo ovlivnit, ale může eliminovat jejich dopad)

Analýzou vzájemné interakce jednotlivých faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu nebo souladu. Analýza SWOT vychází z předpokladu, že město dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb.

SWOT analýza představuje fakticky kombinaci dvou analýz, skládá se z vnější analýzy, analýzy příležitostí a rizik (O-T), a z vnitřní analýzy, analýzy silných a slabých stránek (S-W).

### Vnější analýza

Vnější analýza umožňuje rozlišit atraktivní příležitosti, které mohou městu přinést výhody v naplňování vize, a zároveň upozorňuje na rizika, kterým bude město při naplňování vize čelit. Příležitosti by měly být posuzovány z hlediska jejich atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu. Naopak hrozby z hlediska vážnosti a pravděpodobnosti nastání rizikové události.

Nástroji pro vnější analýzu jsou matice pro ohodnocení jednotlivých faktorů. V matici příležitostí se hodnotí podle důležitosti a pravděpodobnosti.

Důležitost	Pravděpodobnost	
	1	2
3	4	

- 1** = příležitosti, které jsou velmi důležité pro naplnění vize a s vysokou pravděpodobností, že reálně nastanou
- 2** = příležitosti, které jsou velmi důležité pro naplnění vize, ale pravděpodobnost, že reálně nastanou, je nízká
- 3** = příležitosti, které s vysoko pravděpodobností reálně nastanou, ale nejsou příliš důležité pro naplnění vize
- 4** = příležitosti, které nejsou příliš důležité pro naplnění vize, a pravděpodobnost, že reálně nastanou, je nízká

Klíčové z hlediska formulace strategie jsou faktory označené „1“. Faktory označené „2“ nebo „3“ jsou zajímavé jen v případě možnosti zvýšení jejich důležitosti nebo pravděpodobnosti. Faktory označené „4“ nejsou pro formulaci strategie relevantní.

Obdobně se pracuje s maticí hrozeb, kde faktor označený jako „1“ představuje obrovské riziko nenaplnění vize, u faktoru označených „2“ nebo „3“ je nutné se zabývat jejich eliminací buď snížením důležitosti nebo pravděpodobnosti. Faktor označený jako „4“ lze ignorovat.

### Vnitřní analýza

Při hodnocení silných a slabých stránek je potřebné každý faktor ohodnotit podle důležitosti (pro naplnění vize rozhodující silná stránka nebo nepodstatná, rozhodující slabina nebo nepodstatná) a podle intenzity (jak moc je silná stránka opravdu silná a jak moc je slabina opravdu slabinou).

Z matice kombinace obou hledisek lze odvodit způsob zacházení s každým faktorem.

	Intenzita	
Důležitost	1	2
	3	4

**1** = silná stránka, které je nutné ve strategii využít, nebo slabina, kterou je nutné odstranit

**2** = silná stránka, kterou je nutné výrazně posílit, aby ji bylo možné ve strategii využít, nebo slabina, jejíž důležitost (negativní dopad) je nutné ve strategii zeslabit, aby neohrozila naplnění vize

**3** = silná stránka, kterou je nutné se zabývat pouze, pokud lze zvýšit její důležitost pro naplnění vize, nebo slabina, kterou je nutné se zabývat jen v případě, že se zvýší její důležitost (negativní dopad)

**4** = silná stránka nebo slabina, již není nutné se ve strategii zabývat

Ze SWOT analýzy (porovnání vnitřních a vnějších faktorů) lze odvodit (vygenerovat) ty strategické alternativy z možných, které jsou pro naplnění vize nejvhodnější. Pomůckou tomu je následující schéma:

	<b>Silné stránky - S</b>	<b>Slabiny - W</b>
<b>Příležitosti – O</b>	Strategie SO	Strategie WO
<b>Hrozby - T</b>	Strategie ST	Strategie WT

Nabízejí se čtyři hlavní alternativy strategií:

1. Strategie SO – využít vlastní silné stránky pro využití vnějších příležitostí
2. Strategie WO – překonat vlastní slabiny využitím vnějších příležitostí
3. Strategie SW – využít vlastní silné stránky k překonání slabin
4. Strategie WT – odstranit vlastní slabiny a eliminovat tak dopad vnější hrozby

## **2. Organizace**

SWOT analýzu kultury v Ostravě provedla skupina odborníků zabývajících se kulturou v oblastí veřejné správy, uměleckých a vzdělávacích institucí a médií. Provedla ji pomocí standardních metod skupinové stimulace tvořivého myšlení (brainstorming) na dvou moderovaných seminářích. Semináře se konaly 13. a 15. května od 14:00 do 17:00 v budově Ostravského muzea.

### 3. Výsledky

Silné stránky (S)	Slabiny (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Podpora kultury v obvodech</li> <li>▪ Podpora vzdělanosti</li> <li>▪ Podpora a nabídka kultury</li> <li>▪ Podpora investování/investorů (nové pracovní příležitosti, hotely, ...)</li> <li>▪ Spolupráce kulturních institucí, výjimečné propojení divadel</li> <li>▪ Existence standardní nabídky kultury</li> <li>▪ Politická stabilita ve městě</li> <li>▪ Finanční podpora města (investice)</li> <li>▪ Dopravní dostupnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ekonomická situace obyvatel města</li> <li>▪ Vybavenost, infrastruktura (M. galerie, koncertní sál)</li> <li>▪ Vyprázdnění centra</li> <li>▪ Nedostatek možností propagace</li> <li>▪ Neexistence kulturních regionálních periodik</li> <li>▪ Neexistence koncepce kultury (přístup k památkám, absence kulturních komunitních center, spolková činnost,...)</li> <li>▪ Odliv inteligence</li> <li>▪ Schopnost města zapojit do života města elity</li> <li>▪ Nedostatečné využití památek, zejména technických</li> <li>▪ Nedostatečná informovanost o možnostech infrastruktury</li> </ul>
Vnější příležitosti (O)	Hrozby (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Průmyslové dědictví</li> <li>▪ Výhodná geografická poloha (ČR, SR, PL)</li> <li>▪ Turistika – Jeseníky, Beskydy</li> <li>▪ Zapojení investorů do financování kulturního života</li> <li>▪ Kvalitní umělecké zázemí</li> <li>▪ Existence významných osobností</li> <li>▪ Existence regionálních mutací médií (rozhlas, noviny, televize)</li> <li>▪ Rozvoj vysokých škol</li> <li>▪ Existence různorodých etnik</li> <li>▪ Vliv rodiny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stárnutí obyvatel</li> <li>▪ Odliv inteligence</li> <li>▪ Pragocentrismus</li> <li>▪ Postoj médií – centralizace, vulgarizace, ignorace</li> <li>▪ Absence kulturní publicistiky</li> <li>▪ Ekonomická situace – růst životních nákladů</li> <li>▪ Vliv rodiny</li> <li>▪ Decentralizace města</li> <li>▪ Nevyladěnost hejtmanství a magistrátu</li> <li>▪ Malá schopnost čerpat finance ze státního rozpočtu a fondů</li> <li>▪ Trvající negativní obraz Ostravy (mediální)</li> <li>▪ Životní prostředí</li> <li>▪ Neochota přihlásit se k zápisu technických památek do UNESCO</li> </ul>



### 3.1. Silné stránky

<b>Faktor</b>	<b>Intenzita</b>	<b>Důležitost</b>
Podpora kultury v obvodech	-	+
Podpora vzdělanosti	+	+
Podpora a nabídka kultury	+	+
Podpora investování/investorů (nové pracovní příležitosti, hotely, ...)	+	+
Spolupráce kulturních institucí, výjimečné propojení divadel	+	+
Existence standardní nabídky kultury	+	+
Politická stabilita ve městě	-	-
Finanční podpora města (investice)	+	+
Dopravní dostupnost	-	-

		<b>Důležitost</b>	
<b>Intenzita</b>		+	-
+	Podpora vzdělanosti Podpora a nabídka kultury Podpora investování/investorů (nové pracovní příležitosti, hotely, ...) Spolupráce kulturních institucí, výjimečné propojení divadel Existence standardní nabídky kultury Finanční podpora města (investice)		
-	Podpora kultury v obvodech		Politická stabilita ve městě Dopravní dostupnost

### 3.2. Slabiny

<b>Faktor</b>	<b>Intenzita</b>	<b>Důležitost</b>
Ekonomická situace obyvatel města	-	-
Vybavenost, infrastruktura (M. galerie, koncertní sál)	+	+
Vyprázdnění centra	-	+
Nedostatek možností propagace	+	+
Neexistence kulturních regionálních periodik	-	-
Neexistence koncepce kultury (přístup k památkám, absence kulturních komunitních center, spolková činnost, ...)	+	+
Odliv inteligence	+	-
Schopnost města zapojit do života města elity	-	+
Nedostatečné využití památek, zejména technických	+	+
Nedostatečná informovanost o možnostech infrastruktury	+	+

		<b>Důležitost</b>	
		+	-
<b>Intenzita</b>	+	Vybavenost, infrastruktura (M. galerie, koncertní sál) Vyprázdnění centra Nedostatek možností propagace Neexistence koncepce kultury (přístup k památkám, absence kulturních komunitních center, spolková činnost, ...) Nedostatečné využití památek, zejména technických Nedostatečná informovanost o možnostech infrastruktury	Odliv inteligence
	-	Schopnost města zapojit do života města elity	Ekonomická situace obyvatel města Nedostatek možností propagace

### 3.3. Vnější příležitosti

<b>Faktor</b>	<b>Pravděpodobnost</b>	<b>Důležitost</b>
Průmyslové dědictví	+	+
Výhodná geografická poloha (ČR, SR, PL)	+	+
Turistika – Jeseníky, Beskydy	+	+
Zapojení investorů do financování kulturního života	+	-
Kvalitní umělecké zázemí	+	+
Existence významných osobností	+	+
Existence regionálních mutací médií (rozhlas, noviny, televize)	+	+
Rozvoj vysokých škol	+	+
Existence různorodých etnik	+	-
Vliv rodiny	+	-

		<b>Důležitost</b>	
		+	-
<b>Pravděpodobnost</b>	+	Průmyslové dědictví Výhodná geografická poloha (ČR, SR, PL) Turistika – Jeseníky, Beskydy Kvalitní umělecké zázemí Existence významných osobností Existence regionálních mutací médií (rozhlas, noviny, televize) Rozvoj vysokých škol	Zapojení investorů do financování kulturního života Existence různorodých etnik Vliv rodiny
	-		

### 3.4. Hrozby

<b>Faktor</b>	<b>Pravděpodobnost</b>	<b>Důležitost</b>
Stárnutí obyvatel	+	+
Odliv inteligence	+	+
Pragocentrismus	+	-
Postoj médií – centralizace, bulvarizace, ignorace	+	+
Absence kulturní publicistiky	+	-
Ekonomická situace – růst životních nákladů	+	+
Vliv rodiny	+	-
Decentralizace města	+	+
Nevyladěnost hejtmanství a magistrátu	-	-
Malá schopnost čerpat finance ze státního rozpočtu a fondů	+	+
Trvající negativní obraz Ostravy (mediální)	+	+
Životní prostředí	+	+
Neochota přihlásit se k zápisu technických památek do UNESCO	+	+

		<b>Důležitost</b>	
		+	-
<b>Pravděpodobnost</b>	+	Stárnutí obyvatel Odliv inteligence Postoj médií – centralizace, bulvarizace, ignorace Ekonomická situace – růst životních nákladů Ekonomická situace – růst životních nákladů Decentralizace města Malá schopnost čerpat finance ze státního rozpočtu a fondů Trvající negativní obraz Ostravy (mediální) Neochota přihlásit se k zápisu technických památek do UNESCO	Pragocentrismus Absence kulturní publicistiky Vliv rodiny
	-		Nevyladěnost hejtmanství a magistrátu

#### **4. Výstupy úvodního braistormingu - faktory ovlivňující kulturu v Ostravě**

Ekonomická situace města, vybavenost, složení obyvatel, sociální složení, věková struktura, politická scéna, vzdělanost, dopravní dostupnost, tradice, geografická poloha, infrastruktura, decentralizace města, síla obvodu, prázdné centrum, odborné školství, odchod vzdělaných lidí, národnostní mix, nabídka, konkurence, ekonomická situace obyvatel, mentalita Ostravy, propagační možnosti, absolutní absence povědomí o kultuře bývalé, konkurence mezi subjekty, spolupráce mezi subjekty, grantová politika, cestovní ruch, absence kulturních komunitních center, kulturní podhoubí, absence kaváren, čas, nedostatek odborné kritiky, mediální reflexe, prezentace, nadměstské regionální osobnosti, neochota médií informovat, neochota kulturních institucí spojit se při společném projektu, dostupnost internetu, sounáležitost, neexistence místních médií a existující se mění v bulvár, neexistující kulturní časopis, vykořeněnost obyvatel, nepřiznání se k průmyslové minulosti, chybí jednotná celoměstská akce s účastí všech subjektů, neexistující prezentace ven, neexistující koncepce kultury, bezradnost osudu technických památek, amatérismus vedení města v oblasti kultury, ochota obyvatel akceptovat nové nápady, pozitivní přístup lidí ke kultuře, pozitivní přístup k technickým památkám, nízké napojení na Polsko, cena jízdného, vliv pragocentrismu, pocit bezpečnosti zejména ve večerních hodinách, návaznost městské dopravy, výchova, Baníček, přetlak nabídky, malá možnost mimoškolního vzdělávání, široká a dostatečná nabídka mimoškolního vzdělávání, informovanost, bezbariérovost, cena vstupného, rostoucí potřeba trávení času v nákupních centrech, likvidace kin, donátoři a sponzoři, úzká vrstva alternativní kultury, nespolečné kulturních subjektů mezi sebou a spolupráce jiných, spolupráce divadel, příchod investorů do města, absence nízkonákladových leteckých společností, prázdné centrum, neexistence kvalitní moderní architektury, vybydlené centrum, odmítání vlastní historie, nedostatek cenově dostupných hotelů, nedostatek standardních míst, nedostatek parkovacích míst, existence vládní vyhlášky č. 146/2006 o hluku, nedostatek času, mediální obraz černé Ostravy, málo pořadů z regionu na ČT.