

Příklad analýz vnějšího prostředí

Festival Youth for You(th) - základní informace o organizaci

Brněnský festival YFY) je místem, kde se setkávají mladí umělci ve věku 15 až 26 let z Brna a okolí. *Youth for You(th), mládež pro mládež – mládež pro tebe*, tak zní podtitul celého festivalu, jenž výstižně shrnuje samotnou podstatu festivalu. Mladí lidé se totiž nevyskytují pouze jako účinkující na pódiu, nýbrž se podílejí i na organizaci festivalu. V roce 2013 proběhl festival v Brně již potřetí, kořeny konceptu a myšlenky však sahají mnohem dál do minulosti. Původní nápad pořádat festival pro mladé, začínající umělce se zrodil ve Velké Británii. Odtud koncept putoval do Ostravy, kde se v roce 2008 konal první ročník festivalu pro mladé. My se ve své práci budeme zabývat výhradně brněnskou verzí tohoto festivalu. Ostravský a brněnský festival YFY spojuje pouze společná idea, vše ostatní funguje odděleně a na sobě nezávisle.

Festival YFY pořádá křesťanská organizace YMCA Brno. Na tomto místě je ale vhodné zmínit, že pořadatelé ani účinkující nemusí být nutně členy organizace YMCA, stejně jako nehraje roli jejich osobní náboženské vyznání. Festival funguje poměrně svobodně a do jisté míry i nezávisle na společnosti YMCA Brno. Ta mu poskytuje dvě nepostradatelné věci: právní zázemí a prostory, avšak například finance na provoz festivalu, lidské zdroje v podobě dobrovolníků, technické zázemí apod. si shánějí organizátoři každý rok sami.

YMCA Brno přináší festivalu YFY ještě jednu, neméně důležitou věc. Dodává festivalu na důvěryhodnosti, což přináší výhody hlavně v oblasti fundraisingu, jelikož potenciální přispěvatelé za ním vidí velkou a fungující organizaci. To jim dodává jistotu. Jedná se spíše o psychologickou věc, přesto se domníváme, že bychom ani tento aspekt neměli opomenout.

Hlavní myšlenkou festivalu YFY je poskytnout prostor mladým umělcům ze všech oblastí, přičemž škála je opravdu široká: od hudebních vystoupení, přes tanec, rukodělné workshopy, improvizací divadlo až k módní přehlídce. Možnost zviditelnit se dostane každý umělec, který splní dvě podmínky: jeho věk je mezi 15 a 26 lety a je spřízněn s Brnem. Tímto je zároveň specificky vytyčený hlavní cílový segment. Není to však jediný segment, k dalším patří například složení diváků, o tom více v 5. 1. Segmentace.

Festival YFY je výjimečný také tím, že sami organizátoři jsou mladí lidé do 26 let. Nejedná se o profesionály s mnohaletými zkušenostmi, ba právě naopak. Díky festivalu si mladí lidé mohou vyzkoušet práci v oblasti, jež je baví a kterou by se v budoucnu snad chtěli živit.

Propracovaná organizační struktura je a rozdělena do několika větví podle oblasti zájmu a charakteru povinností. Takže zde najdeme fundraisingový tým, PR tým, dramaturgii, produkci, HR (human resource) a všechny jednotlivé týmy mají svého koordinátora, který je řídí. Koordinátoři se setkávají nejen se členy svého týmu, ale docházejí také na schůze hlavního týmu. Odpovědnost za chod celého festivalu má hlavní koordinátor, jenž dohlíží na to, aby všechny týmy efektivně kooperovaly, plnily se stanovené termíny a nadto funguje trochu jako krizový manažer. Hlavní tým doplňuje ještě hospodář a archivář (ten se stará o zálohování dokumentů).

Takto propracovaná struktura simuluje uspořádání a chod ve firmě a připravuje mladé lidi na budoucí povolání. Zkušení koordinátoři, kteří se po roce či dvou obměňují podle toho, jak dospívají a stárnou, předávají poznatky mladším kolegům. Festival tímto způsobem školí mladé lidi a umožňuje jim získat praxi. Jistým způsobem je připravuje na pracovní proces.

Všichni členové organizačního týmu pracují dobrovolně a bez nároku na odměnu. Koncept festivalu je zaměřen nejen na rozvoj mládeže z vnějšího pohledu, nýbrž se soustředí i na vnitřní strukturu, tedy na růst vlastních členů. Pro ty je přínosem nejen vlastní práce na přípravě festivalu, ale také mohou absolvovat několik školení, která jsou pro ně během roku připraveny.

Festival je financován z více zdrojů, z veřejných dotací i grantů komerčních firem. Každý rok se sponzoři a partneři mírně proměňují. Finance jsou získávány převážně z veřejných a soukromých zdrojů. Část peněz, avšak mizivou, vygeneruje i hospodářská činnost, která však není nijak koncepční ani časově ukotvená, jako spíše nahodilá. O co se konkrétně jedná? Hovoříme například o výtěžku z výroby dekorativní „placku“. V den festivalu si návštěvníci mohli vytvořit vlastní ozdobnou „placku“ na kabát, a to za symbolický poplatek. Tyto peníze však představují nepatrnou část zdrojů, proto je uvádíme spíše jako příklad, nikoli významný a spolehlivý zdroj. Další menší zdroj představují peníze vybrané na vstupném, které se vybíralo až při posledním ročníku.

Začneme nejdříve krátkým popisem veřejných zdrojů. Důležitým zdrojem je samotné město Brno, resp. městská část Brno – střed. Odtud pravidelně každý rok přichází finanční podpora. Městská část Brno – střed přispívá jistým finančním obnosem organizaci YMCA Brno, která poté část peněz (zhruba ¼ celkové sumy) věnuje festivalu YFY. Dalším podporovatelem z veřejných zdrojů, nikoli však pravidelným, je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR (dále jen MŠMT). MŠMT z velké části financovalo právě třetí, poslední ročník festivalu YFY.

Výhodou je pro získávání financí je fakt, že festival YFY stojí na pomezí mezi kulturou a mládežnickými akcemi, tudíž organizátoři mohou žádat o podporu, jak Ministerstvo kultury ČR, tak MŠMT.

Obecně bychom mohli říci, že každý ročník financoval jeden hlavní subjekt. První ročník se konal za podpory Nadace Vodafone Česká republika, ta přispěla největší obnos, bez něhož by festival YFY nemohl být realizován. Tímto se již dostáváme k soukromým zdrojům. Hlavním podporovatelem druhého ročníku byla Nadace O2 v rámci programu ThinkBig. Třetí ročník, jak jsme již zmínili, se uskutečnil hlavně díky podpoře MŠMT.

Vraťme se ale zpátky k soukromým zdrojům. Krom nadací O2 a Vodafone zde patří ještě nadace Život umělce. Další podporu ze soukromého sektoru představovaly drobnější dary od lokálních (brněnských) firem, do 2 000,- Kč, případně věcné dary do soutěží (vstupenky do divadla, do fitness centra, kurz v jazykové škole apod.). Ve všech případech se jednalo o tzv. dar s protiplněním, tedy o sponzorství.¹ Soukromé subjekty za svůj příspěvek (ať už věcný nebo finanční) dostaly protislužbu v podobě reklamy.

Marketingový audit – analýzy vnější prostředí

Na počátku stanovení strategie by měla stát analýza prostředí.² Rozbor vnějšího i vnitřního prostředí (tedy organizace samotné) je potřebný jednak pro ověření stávajících cílů, jednak pro budování cílů nových, potažmo pro budování strategie. Vize a poslání by měly být formulovány tak, aby se neměnily, avšak cíle se v čase proměňovat mohou, ba dokonce se domníváme, že je to i žádoucí. Marketingový audit nám pomůže odpovědět na otázku: Kde se nyní nacházíme?³

Vnější prostředí nemůžeme ovlivnit (s výjimkou například velkých, nadnárodních gigantů, kteří určují povahu trhu). Důvod, proč se zabýváme analýzou vnějšího prostředí, je ten, že nám tato znalost pomůže se prostředí přizpůsobit.

¹ BAČUVČÍK, Radim. *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. Zlín: Verbum, 2012.

² Ibid.

³ HILL, Liz – Catherine O'SULLIVAN – Terry O'SULLIVAN. *Creative arts marketing*. 2. vyd., New York: Routledge, 2011.

3. 2. 1. PEST analýza

PEST analýza se zaměřuje na čtyři faktory okolního prostředí, které mohou ohrozit nebo naopak pomoci dané organizaci, v našem případě festivalu YFY. Samotný název je akronym pro: **politické, ekonomické, sociokulturní, technologické** faktory.⁴ Někteří autoři PEST analýzu rozšiřují ještě o dva prvky: **legislativní** a **ekologický**.⁵ Domníváme se, že pro naše účely můžeme vynechat poslední zmíněné, a to ekologické faktory. Změny v ekologii budou mít totiž nulový vliv na dění a chod festivalu YFY. Rovněž vynecháme i legislativní aspekty, ty zahrneme k politickým faktorům. Výsledky PEST analýzy budou výborným výchozím bodem pro následnou SWOT analýzu.

Politické a legislativní faktory: Jaké změny v legislativě a politice by mohly ovlivnit budoucnost festivalu YFY? Magistrát města Brna by například mohl vypsát **nové dotační programy**, z nichž by se festival financoval. Případně by se mohla změnit v poslední době tolik diskutovaná **kulturní politika města Brna**, mohlo by se uvolnit více financí na jiný typ kulturních projektů. Nastavení současného dotačního systému v České republice umožňuje podporovat projekty na rok dopředu, tudíž je nutné, aby byly žádosti podávány každý rok opakovaně. V případě, že by se změnila legislativa a dotace by byly udělovány **na více let**, pomohlo by to efektivnějšímu hospodaření s penězi a vedení festivalu YFY by si mohlo lépe rozvrhnout a naplánovat svou činnost na více let dopředu. Navíc by tato změna vnesla do projektu určitou jistotu a snížil by se každoroční strach z nedostatku financí. Fyzické i právnické osoby mají možnost darem podpořit kulturní projekt a snížit si tímto základ daně dle zákona č. 586/1992 Sb.⁶ **Výhodnější podmínky** pro financování subjektů dle výše zmíněného zákona by mohlo způsobit nárůst nových podporovatelů. Např.: Do určité výše (5.000,- Kč / 10.000,- Kč) by se hodnota daru neodečítala od základu daně, ale od samotné sumy daňového odvodu.

Situace v oblasti veřejné podpory by se naopak mohla zhoršit, mohlo by dojít k **zužování dotačních programů**, město Brno by mohlo přistoupit k úsporám a nemuselo by schválit žádost o příspěvek. Současná **nestálá politická situace**, kdy se vláda mění častěji než 4 roky, rovněž vybízí k otázkám, jak bude probíhat schvalování zákonů. Zda budou vůbec vytvořeny

⁴ KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007.

⁵ BACHMANN, Pavel. *Management neziskové organizace*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011.

⁶ Nezdánitelná část základu daně. *Zákony ČR* [online] 2004 – 2013 [cit. 3. 11. 2013]. Dostupné z: <http://www.zakonycr.cz/seznamy/586-1992-sb-zakon-ceske-narodni-rady-o-danich-z-prijmu.html>.

stabilní podmínky pro schvalování zákonů (nejen) v oblasti kultury a zda schválené zákony nebudou po chvíli změněny.

Ekonomické faktory:

Zdražování zboží potřebného k existenci festivalu a následný nárůst cen za pronájem hudební aparatury by mohlo zkomplikovat fungování festivalu YFY. **Nárůst DPH** s tímto zdražováním úzce souvisí. Navzdory prognózám⁷ o jednotné sazbě DPH 17,5 % by ke zvyšování DPH mohlo nakonec dojít. Politická situace není v této době stabilní, takže kroky vlády nemůžeme předvídat.

Hlavní část festivalu je zdarma (další část programu za symbolické vstupné), tudíž nedostatek návštěvníků není způsobem nepříznivou finanční situací domácností. V jistém ohledu by zdražování zboží nesouvisícího s festivalem mohlo být přínosné v tom ohledu, že by diváci nebyli ochotni za volnočasové aktivity platit a vyhledávali by takové kulturní akce, jež jsou **zdarma**. Dle statistiky ČSÚ vynaložil v roce 2011 občan ČR průměrně 717,- Kč na kulturní a zábavní služby, v roce 2012 to bylo už méně, 699,- Kč.⁸ Pokud by se více snížila ochota obyvatel vynakládat na kulturu peníze, mohl by stoupnout zájem o festival YFY.

Sociokulturní faktory:

Nárůst nových, mladých talentů patří mezi vnější aspekty, které by mohly přinést festivalu YFY více nadaných účinkujících, tudíž i vyšší kvalitu celé akce. Dále by se mezi mládeží mohla zvýšit **popularita** podobných zájmových projektů. V české společnosti zatím není dobrovolnictví (nejen u dospívajících a mladých lidí) tolik rozšířené jako v jiných zemích převážně na západ od České republiky (např. v USA), kde jsou k dobrovolné práci mladí lidé vedeni již na školách, protože si mládež uvědomuje, že dobrovolnictví zvyšuje

⁷ Daně definitivně porostou, prezident podepsal balíček. *Aktuálně.cz* [online] 21. 12. 2012 [cit. 3. 11. 2013]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/finance/penize/dane/clanek.phtml?id=767013>.

⁸ Statistika rodinných účtů: Domácnosti podle postavení osoby v čele. *Český statistický úřad* [online]. 21. 6. 2013 [cit. 4. 11. 2013]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/4A001715C4/\\$File/30011312.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/4A001715C4/$File/30011312.pdf).

jejich konkurenceschopnost na trhu práce.⁹ Nejde však pouze o tento jeden aspekt, důvodů, proč vést k dobrovolnictví je více. Ve chvíli, kdy si česká společnost uvědomí **podstatnou roli dobrovolnictví**, by se mohla zvednout i vlna zájmu o tuto oblast.

Jak uvádíme níže v Porterově analýze, podobných, konkurenčních projektů festivalu YFY je v Brně hodně, tudíž by mohlo dojít k **přehlčení publika** kulturními akcemi, což by mohlo vést k úbytku diváků. V nejhorším případě by nezájem o festival ze strany účinkujících i diváků mohl vyústit až v samotný zánik. Naopak, vlivem různých okolností (ekonomické nebo personální problémy aj.) by mohlo dojít k **úbytku kulturních událostí** a následně také ke zvyšování zájmu o festival YFY.

Technologické faktory:

Vývoj technologií v oblasti hudby (aparatura, ozvučení, světla apod.) a jejich postupné šíření na trhu může mít příznivý vliv na jejich celkovou cenu, jež by mohla **klesat**. Pořadatelé festivalu YFY by tudíž mohli v tomto ohledu ušetřit. Převážná část financí od podporovatelů nyní putuje právě na zajištění technického zázemí festivalu.

Důležitou roli hrají technologie ve spojení s propagací a budováním značky festivalu. Nyní existuje mnohem více možností, jak a kde šířit informace o festivalu. Krom vlastních webových stránek, stránky na Facebooku či Twitteru si lze zaplatit internetovou reklamu v podobě banneru na vybraných stránkách, případně PPC (pay-per-click) reklamu na sociálních sítích, která je na základě analýzy klíčových slov speciálně nastavená tak, aby zasáhla cílové publikum. Navíc za ni zákazník platí pouze v případě, když si ji zájemce o nabízený produkt na internetové stránce otevře.¹⁰ Nové technologie by mohly pomoci efektivnější a **cílenější reklamní kampani**. Stejně tak mohou cílenější reklamy využít i konkurenční subjekty, a oslabit tak pozici festivalu YFY.

⁹ HOLDSWORTH, Clare. Why Volunteer? Understanding Motivations for Student Volunteering. *British Journal of Educational Studies*, Vol. 58, No. 4 (December 2010), pp. 421-437. Dostupné také z: <http://www.jstor.org/stable/40980910>.

¹⁰ PPC reklama, správa PPC kampaní. *IT Logica s.r.o.* [online]. 2013 [cit. 4. 11. 2013]. Dostupné z: <http://www.it-logica.cz/ppc-kampane>.

Shrnutí:

	Příležitosti	Hrozby
Politicko-legislativní faktory	<ul style="list-style-type: none">– nové dotační programy– jiná kulturní politika– dotace na více let– výhodnější úlevy na daních pro dárcce	<ul style="list-style-type: none">– krácení dotačních programů– nestálá politická situace
Ekonomické faktory	<ul style="list-style-type: none">– ochota obyvatel platit za kulturní akce, vyšší popularita festivalu zdarma	<ul style="list-style-type: none">– zdražování zboží– vyšší DPH
Sociokulturní faktory	<ul style="list-style-type: none">– nárůst nových talentů– zvýšení zájmu o podobné akce– posílení dobrovolnictví– úbytek ostatních kulturních událostí	<ul style="list-style-type: none">– přehlcení publika (zánik festivalu)– vysoká konkurence
Technologické faktory	<ul style="list-style-type: none">– snižování cen, úspora v rozpočtu festivalu– efektivnější propagace	<ul style="list-style-type: none">– posílení konkurence

3. 2. 2. Porterova analýza pěti sil

Krom SWOT analýzy a matice plus minus existují další metody, jak zkoumat prostředí. Michael Kaiser například říká, že zkoumání prostředí zahrnuje dvě různé činnosti: analýzu odvětví a analýzu srovnatelných organizací.¹¹

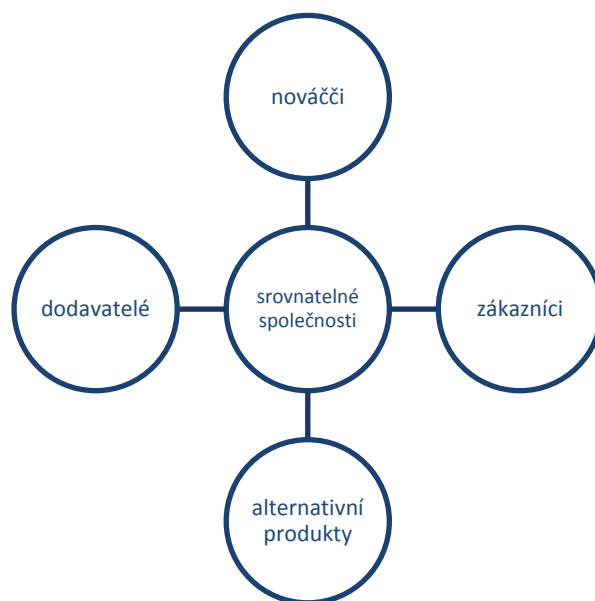
Pojďme se zaměřit na **analýzu odvětví**, v němž festival YFY působí. Kdo jsou tedy klíčoví účastníci odvětví? Uplatníme zde model Michaela Portera (Porterova analýza pěti sil), který Kaiser doporučuje využít i v uměleckých odvětvích. Všichni zúčastnění jsou rozděleni do pěti kategorií: srovnatelné společnosti, nováčci, alternativní produkty, zákazníci a dodavatelé. Těchto pět skupin působí v jistém napětí a ovlivňují chod organizace či projektu. „Analýza odvětví neodhaluje optimální strategii, nýbrž efektivně izoluje oblast, které je potřeba věnovat pozornost.“¹²

Obrázek č. 3: Porterova analýza pěti sil¹³

¹¹ KAISER, Michael M. *Strategické plánování v umění: praktický průvodce*. 1. vyd. Praha: Institut umění - Divadelní ústav v Praze, 2009.

¹² KAISER, Michael M. *Strategické plánování v umění: praktický průvodce*. 1. vyd. Praha: Institut umění - Divadelní ústav v Praze, 2009, s. 35.

¹³ KAISER, Michael M. *Strategické plánování v umění: praktický průvodce*. 1. vyd. Praha: Institut umění - Divadelní ústav v Praze, 2009.



Zamysleme se nad odvětvím (nejen) hudebních festivalů. V souvislosti s festivalem YFY jsme se rozhodli používat termín umělecký festival, jelikož se nejedná o festival orientující se výhradně na jednu oblast (např. pouze na hudbu). Jaká je situace v České republice, potažmo v Brně? Rozeberme si tedy jednotlivé kategorie.

1. Výskyt nováčků neboli riziko vstupu potenciálních konkurentů je u uměleckých festivalů poměrně vysoké. Vstup na trh je totiž snadný. Důkazem toho budiž samotná existence mnoha různých nových festivalů, které vznikly před třemi čtyřmi lety či dříve. Například: Ghettofest, projekty Kulturária, o. s. (Brněnský lunapark, Vocal fest aj.), Let it Briess, Future Shorts Brno, Jazz Off, Bassinfection a další. Přičemž nezmiňujeme velké množství samostatných koncertů či večerů elektronické hudby.

Tato skutečnost je zřejmě dána minimálním výskytem překážek; nízkou kapitálovou náročností (sám YFY je toho důkazem), snadným přístupem k distribučním kanálům, příznivou legislativou.¹⁴ Výraznou překážku však spatřujeme v silné diferenciaci produktů.

Jakkoli je vstup na trh snadný a výskyt nováčků vysoký, nemá tato skupina silnou pozici ze dvou důvodů: Jednak je festival YFY specifický svým konceptem, jednak nováčci představují potenciální partnery, a nikoli přímé konkurenty. Vedení festivalu YFY by s nově vznikajícími, ale stávajícími projekty mohlo spolupracovat a posílit takto vzájemnou

¹⁴ PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1994.

spolupráci. Průzkumy vedené v USA dokazují, že umělecké organizace nemusí být vždy soupeři, ba naopak, spolupráce obě strany obohacuje a přináší prospěch.¹⁵

2. Alternativní produkty aneb tlak ze strany substitutů. Konkurenční síla je odvislá od kvality substituční služby a ceny. Z tohoto pohledu se jeví tato kategorie jako významná hrozba, jelikož alternativ k uměleckému festivalu najdeme v Brně mnoho (koncerty, kino, divadelní představení, tanec, výstavy, autorská čtení). Alternativu lze spatřovat také v jiných volnočasových oblastech, například ve sportu či třena návštěvě nákupního centra.

V tomto smyslu můžeme dle Kotlera¹⁶ uvažovat až o 4 úrovních konkurence rozdělených dle míry obecnosti. Sportovní vyžití by v tomto případě spadalo až do konkurence v přáních (desire competitors), tedy nepřímé konkurence, jelikož dokáže nabídnout srovnatelný zážitek k uměleckému festivalu. Vidíme takto, že množství alternativních produktů je vysoké a záleží pouze na nás, jak úzce si definujeme naši konkurenci. My jsme se rozhodli pohlížet na konkurenční prostředí z širšího pohledu, protože „[...] většina kulturních podniků nečelí konkurenci, která by nabízela podobné produkty, ale především konkurenci, která nabízí různě silné emocionální zážitky.“¹⁷

3. Zákazníci, čili vliv odběratelů. Ti na jednu stranu v případě festivalu YFY nepatří do zásadní skupiny, jelikož jejich účast netvoří podíl na zisku. Avšak při mizivé účasti jednak klesá povědomí o této akci a jednak je to neblahé znamení pro finanční podporovatele, protože se festival netěší popularitě. Mohl by kvůli tomu opadnout i jejich zájem akci podporovat. Zákazníci mají proto středně silnou pozici.

4. Dodavatelé a jejich vliv. V případě festivalu YFY hovoříme hlavně o umělcích, kteří se chtějí zúčastnit, ale také i o všech ostatních, již jsou do chodu zainteresovaní a nepatří mezi organizátory (finanční podporovatele, technici apod.). Výběr mezi dodavateli-umělci je poměrně široký, přičemž většina z nich začíná, a proto jsou i dobře dostupní. Jediné riziko spatřujeme v eventuálním nedostatku kvalitních umělců. Mezi další dodavatele patří technici, kteří jsou významní, bez kvalitního nazvučení by festival YFY nemohl proběhnout. Stejně

¹⁵ SCHEFF, Joanne – KOTLER, Philip. How the Arts Can Prosper Through Strategic Collaborations. *Harvard Business Review*, January 1996, Vol. 74, No. 1, pp. 52-62. Dostupné také z: <http://ehis.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=6d53415c-a970-401b-b0ca-3946ae2064a5%40sessionmgr113&vid=4&hid=102>.

¹⁶ KOTLER, Philip – Joanne SCHEFF. *Standing room only: strategies for marketing the performing arts*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

¹⁷ BAČUVČÍK, Radim. *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. Zlín: Verbum, 2012, s. 67.

jako začínající umělci jsou sice poměrně dobře dostupní, avšak navázat spolupráci se spolehlivými a schopnými techniky není snadné. Nezanedbatelnou roli v této kategorii hrají finanční podporovatelé. Obecně je časově náročné spolupracovat s kvalitními dodavateli, až už se jedná o umělce, techniky nebo zdroje financování. Skupina dodavatelů, ačkoli není homogenní (umělci a technici versus finanční podpora), má středně silnou až silnou pozici.

5. Srovnatelné společnosti, tedy těch, kteří pro festival představují potenciální konkurenci, je mnoho. Podívejme se, kolik festivalů pouze v Brně můžeme navštívit. Namátkou zmíníme festivaly konající se na jaře, tedy v době termínu festivalu YFY, a stejně jako YFY za podpory Města Brna: Mezinárodní hudební festival Brno (MHFB) – Expozice nové hudby, Mezinárodní festival divadelních škol Setkání/Encounter, Jeden svět, Bonjour Brno, Velikonoční festival duchovní hudby, JazzFestBrno, Čarodějáles, Brněnský Majáles, Tmavomodrý festival a další. Není důležité, že jsou od sebe odlišeny tematicky, stále představují eventuální konkurenci při získávání zdrojů financování. Podíváme-li se však na konkurenci z pohledu získávání diváka, zjistíme, že cílové skupiny se u zmíněných kulturních akcí liší.

Uvedené akce se však zakládají na odlišných ideálech než festival YFY a některé se zaměřují na jinou cílovou skupinu. Místo festivalu YFY je někde na pomezí kulturní akce a volnočasovou aktivitou mládeže a jeho primární cíl není získat dostatek platících zákazníků.

Shrnutí:

Porterova analýza pěti sil slouží k identifikaci problémů, jimž bude festival YFY čelit, a zároveň ukazuje charakteristiku, která je nutná pro úspěch v daném odvětví.¹⁸ Nyní výsledky si krátce shrňme Porterovy analýzy.

Silnou pozici mají **alternativní produkty**, jelikož „kradou“ festivalu diváka tím, že mu nabízejí mnoho dalších volnočasových aktivit. Jak jsme ukázali výše, existuje zde mnoho subjektů a konkurence je vysoká, což však nemusí vždy znamenat hrozbu. Například nováčci představují jistou příležitost pro budoucí spolupráci. Druhou silnou skupinu zastupují **dodavatelé**. Do dané skupiny jsme zahrnuli umělce, techniky i finanční podporovatele. Všichni dohromady vytvářejí důležitou kategorii, protože bez nich by festival nemohl proběhnout. Právě tyto dvě kategorie považujeme za významné v analýze odvětví.

¹⁸ KAISER, Michael M. *Strategické plánování v umění: praktický průvodce*. 1. vyd. Praha: Institut umění - Divadelní ústav v Praze, 2009.

Ačkoli Kaiser tvrdí, že tento model můžeme aplikovat na neziskový sektor, Pavel Bachmann odkazuje pro neziskovou sféru na Joyceovu modifikaci Porterovy analýzy pěti sil.¹⁹ **Joyceův model** je přílehavější, jelikož lépe ilustruje situaci v neziskovém sektoru. Domníváme se, že Porterův model je pro naši analýzu užitečný, protože si uvědomíme i pozici nováčků nebo alternativních produktů, nicméně tušíme, že některé skupiny zde scházejí.

Obrázek č. 4: Model pěti sil dle Joyce



V této obměně zůstávají dodavatelé (= klienti), odběratelé / zákazníci (= občané) a srovnatelné společnosti (= konkurence), další kategorie jsou nahrazeny skupinami „trh práce“ a „politické síly“. V případě festivalu YFY nemá příliš smysl zabývat se trhem práce z pohledu počtu zaměstnaných, protože v dohledné nepředpokládáme, že by YMCA Brno najala zaměstnance v rámci festivalu YFY. Mnohem příhodnější se nám zdá uvažovat o roli dobrovolníků namísto trhu práce.

Legislativa neboli politické síly, respektive její změna by festivalu mohla pomoci v tom ohledu, kdyby se způsob financování neziskových projektů změnil z jednoletého na víceleté. Tento model, v zahraničí úspěšně fungující, by festivalu YFY pomohl lépe hospodařit s penězi a také by odstranil každoroční obavu o přežití. Nebo by naopak mohlo dojít ke

¹⁹ BACHMANN, Pavel. *Management neziskové organizace*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011.

snížení grantové podpory. Na uvedených příkladech vidíme, že legislativa může zásadně ovlivnit další působení festivalu YFY. Stále zde však zůstávají jiné způsoby podpory ze soukromých zdrojů, její vliv proto klasifikujeme jako středně silný.

Dobrovolníci jsou v našem případě velmi důležitým faktorem. Jejich role je pro fungování festivalu YFY esenciální, jelikož tvoří veškeré personální obsazení. Bez kvalitní práce dobrovolníků by festival nemohl existovat, proto je potřeba je správně vést a motivovat.

Shrnutí:

Smyslem modelu konkurence je zjistit, zda některý faktor nepředstavuje riziko tak vysoké, že by zabránilo existenci či dalšímu pokračování dané organizace.²⁰ To je také důvod, proč jsme se detailně zabývali analýzou konkurence. Velmi silnou pozici má skupina **dobrovolníků**, ti představují veškeré lidské zdroje festivalu YFY. Jejich role je tudíž velice významná. Na základě Porterovy analýzy jsme jako další dvě silné skupiny vyhodnotili **alternativní produkty** a **vliv dodavatelů**. Domníváme se však, že v současné době žádná ze tří zmíněných silných skupin nepředstavuje riziko natolik vysoké, aby narušila chod festivalu YFY. Nesmíme nicméně zapomínat na jejich silnou roli.

²⁰ BACHMANN, Pavel. *Management neziskové organizace*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011.