



MVVS - zadání 1.úkolů: Analýzy vnějšího prostředí

SIMONA ŠKARABELOVÁ
FILIP HRŮZA

Jaro 2020



Situační analýzy prostředí – v konečném výsledku slouží pro smysluplné sestavení SWOT

**Analýza vnitřního prostředí organizace,
tzv. MIKROPROSTŘEDÍ**

(silné a slabé stránky organizace)

+

Analýza vnějšího prostředí organizace,

tzv. MAKROPROSTŘEDÍ

(příležitosti a hrozby)

Nyní věnujme pozornost **MAKROPROSTŘEDÍ**

- Co máte **za úkol?**
- Ve Vámi zkoumané organizaci provést:
 - **STEP analýzu** (či její obdoby viz dále)
 - **Porterovu analýzu pěti sil, popř. její modifikace** pro
 - veřejný sektor (Joyceho úprava)
 - kulturní organizace (Kaiserova úprava)
- Analýzu postavení na trhu – postavení v odvětví nemusíte vypracovat (zpravidla se jedná o monopolistickou konkurenci, u organizací veřejného sektoru o monopol)

Co je MAKROPROSTŘEDÍ: NELZE HO UVNITŘ ORGANIZACE OVLIVNIT!

- Prostředí:
 - demografické,
 - ekonomické,
 - technologické
 - ekologické,
 - politické,
 - legislativní,
 - kulturní,
 - sociální.
- Tržní prostředí, resp. blízké okolí podniku, tj. konkurence, zákazníci, dodavatelé.

Makroprostředí - používané analýzy

- STEP/PEST/PESTEL - sociální (vč. kulturních a demografických), technologické, ekonomické (vč. legislativních) a politické vlivy
- STEEPLE – sociální, technologické, ekonomické, ekologické, politické, legislativní, edukativní (vč. kultury)
- Porterova analýza pěti sil
 - pozice mezi konkurenty = „jízdni prostor“ (střed)
 - síla zákazníků
 - síla dodavatelů
 - hrozba nově vstupujících na trh
 - hrozba substituce

STEP ANALÝZA – PŘÍKLAD HaDivadla

	Příležitosti	Hrozby
Politicko-legislativní faktory	<ul style="list-style-type: none"> - transformace p.o. na VKI, ústav, nebo celé CED na interní holding - plán Brna podpořit pro město typické experimentátorství, inovátorství a nadhled 	<ul style="list-style-type: none"> - náklady na změnu jsou vyšší než přínosy z interního holdingu - odklon od státních a městských plánů v oblasti kulturní politiky
Ekonomické faktory	<ul style="list-style-type: none"> - Brno jako dynamické mladé město - dárcovství a sponzoring 	<ul style="list-style-type: none"> - komunální volby a změna zastupitelstva - krácení dotačních programů
Socio-kulturní faktory	<ul style="list-style-type: none"> - propagace herců prostřednictvím seriálu <i>Most!</i> - reakce na významná výročí - zlepšení přístupu ke kultuře pro znevýhodněné skupiny (např. 	<ul style="list-style-type: none"> - vysoká konkurence (<i>Feste</i>, <i>BuranTeatr</i> a další)

	<p>rodiče s dětmi)</p> <ul style="list-style-type: none"> - poskytování multi-uměleckého programu (např. vernisáže, koncerty) 	
Technologické faktory	<ul style="list-style-type: none"> - nové trendy v nástrojích online marketingu - změna uživatelských návyků v oblasti používání technologií 	<ul style="list-style-type: none"> - zastarání technického vybavení divadla - vysoké ceny divadelní techniky

- Poznáte, co je tam špatně? Hledejte v sociokulturních faktorech!
 - Ano, zlepšit přístup ke kultuře rodičům s dětmi či poskytnutí multi-uměleckého programu může HaDi ovlivnit, co neovlivní je skutečnost, zda mu majitel nemovitosti tyto prostory dá k dispozici, resp. pronajme.

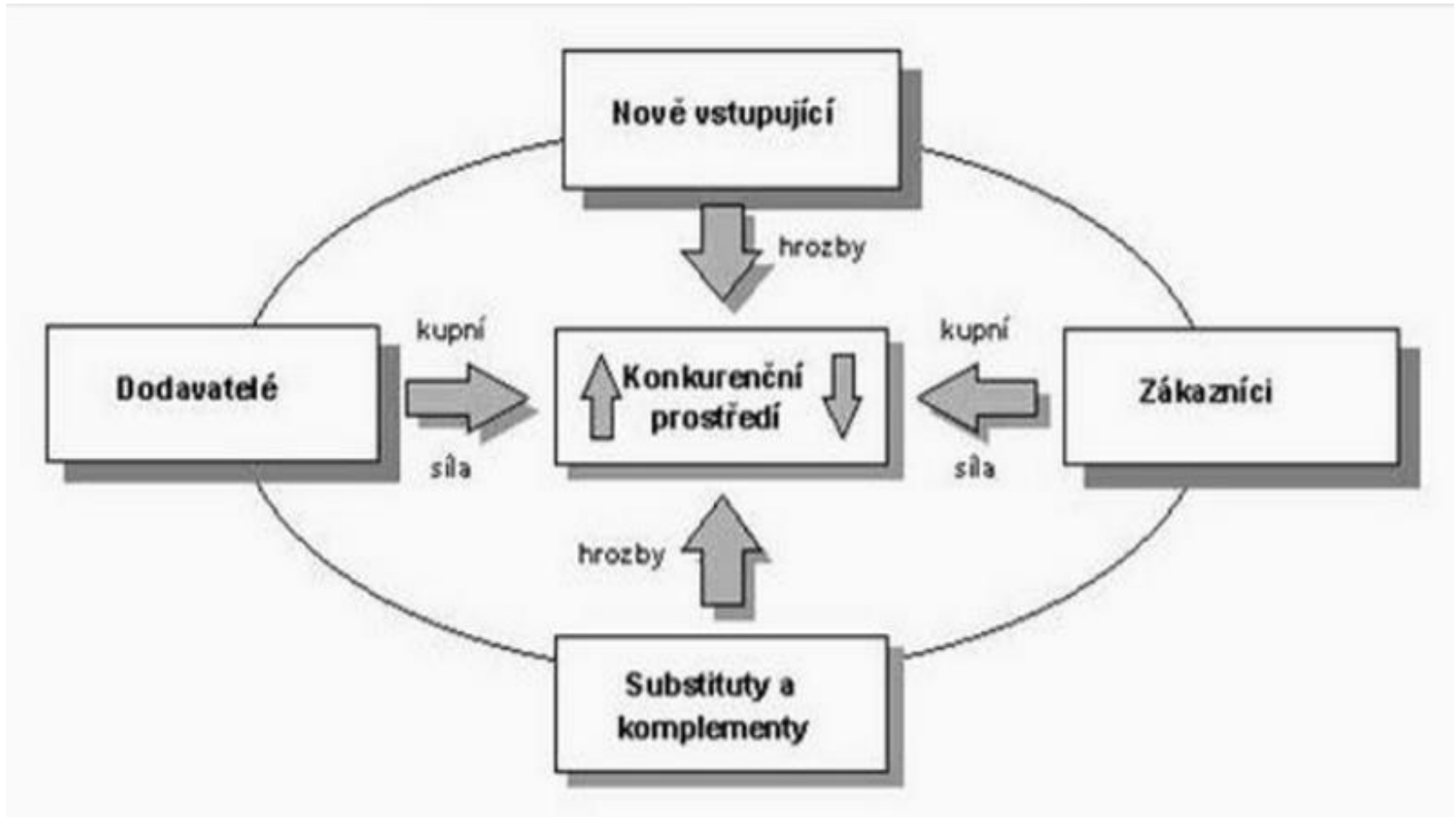
Porterova analýza pěti sil

- patří k základním a zároveň nejvýznamnějším nástrojům pro analýzu konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení.
- Jejím tvůrcem je profesor Michael Eugene Porter (Harvard Business School).
- Model se snaží odvodit sílu konkurence v analyzovaném odvětví a tím pádem také ziskovost daného sektoru trhu.
- K dosažení tohoto cíle rozebírá pět klíčových vlivů, které konkurenceschopnost firmy přímo či nepřímo ovlivňují.

- *rivalita mezi konkurenty* (tj. *srovnatelné společnosti*) – organizace by měla zjistit jak silná je konkurence na trhu v daném odvětví, výše nákladů na propagaci a zda je konkurenceschopná;
- *vyjednávací síla dodavatelů* (tj. *dodavatelé*) – konkurenceschopnost organizace záleží na tom, jak silná je vyjednávací síla dodavatelů, se kterými organizace spolupracuje, například podle velikosti dodavatelů nebo množství dodavatelů na trhu v daném odvětví;
- *ohrožení ze strany nových konkurentů* (tj. *nováčci*) – nová konkurence nevstupuje na trh v případě vysokých fixních nákladů při vstupu na trh nebo pokud na trhu existuje firma, která má nějakou konkurenční výhodu;
- *vyjednávací síla odběratelů* (tj. *zákazníci*) – zákazník může významně ovlivnit cenu některých komodit;
- *ohrožení ze strany nových substitutů* (tj. *alternativní produkty*) – produkty a služby určitého charakteru, mohou být zákazníkem nahrazeny produkty a službami s podobnými vlastnostmi, přičemž tato situace představuje pro firmu ohrožení.¹⁵

¹⁵ HAVLÍČEK, K.; KAŠÍK, M. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 3. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2015. Eupress, s. 46–48.

Grafické znázornění Porterovy analýzy konkurence:

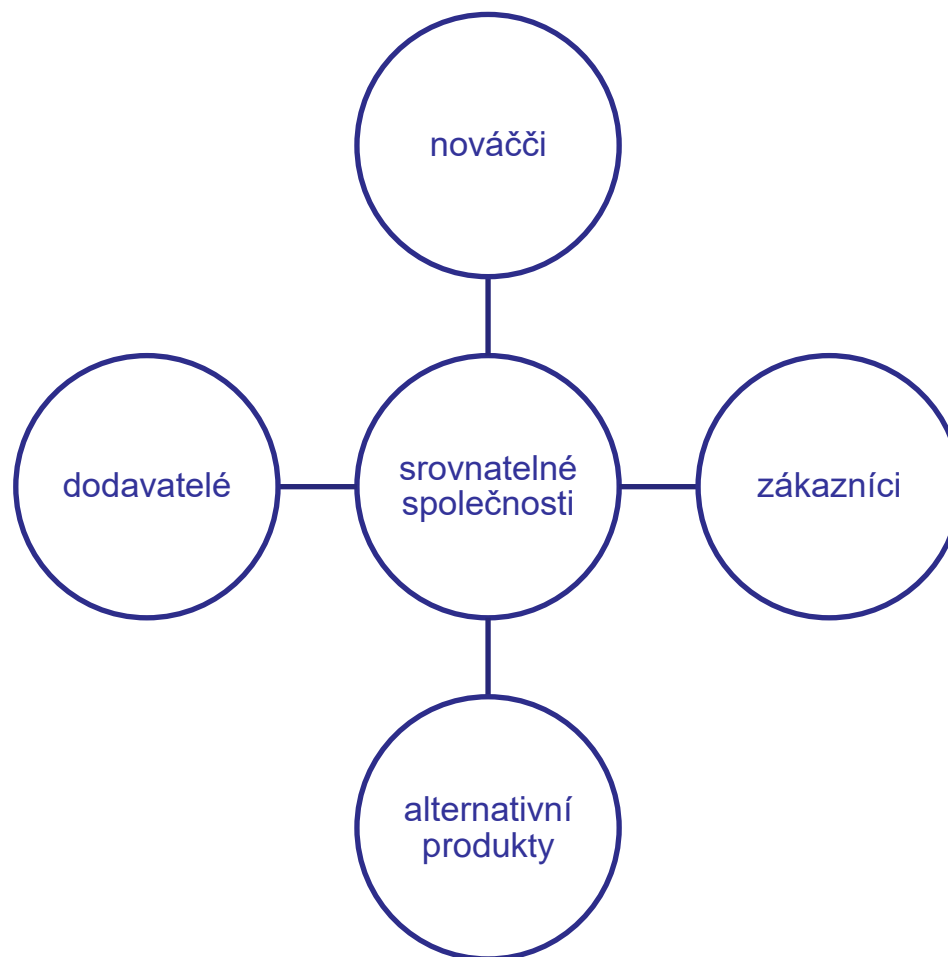


Alternativní „neziskové“ přístupy

- Michael Kaiser:
 - zkoumání prostředí zahrnuje dvě různé činnosti:
analýzu odvětví a
analýzu srovnatelných organizací.

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

Porterova analýza pěti sil modifikovaná do uměleckých odvětví dle Kaisera:



Joyceova modifikace Porterovy analýzy pěti sil:

- Joycův model pro neziskové organizace
- V jeho obměně zůstávají dodavatelé (= klienti), odběratelé / zákazníci (= občané) a srovnatelné společnosti (= konkurence), další kategorie jsou nahrazeny skupinami „trh práce“ a „politické síly“, viz. následující obrázek

Joyce in BACHMANN, Pavel. Management neziskové organizace. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011.

Model pěti sil dle Joyce:



Analýza postavení na trhu – postavení v odvětví

Odvětví – skupina organizací/firem, nabízející výrobky/služby, které jsou schopny se navzájem nahrazovat

- **Monopol** – jedna firma jeden produkt v jedné zemi (pošta, dráhy)
- **Oligopol** – několik větších firem nabízí značně diferencované i standardizované výrobky (nafta, energie)
- **Monopolistická konkurence** – mnoho konkurentů, každý je schopný odlišit své nabídky od ostatních zcela nebo částečně (často ve službách)
- **Dokonalá konkurence**- mnoho konkurentů nabízí stejné výrobky a služby (kapitálový či komoditní trh)