

MUNI
ECON

MVVS - seminář 1: 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)

Věnujme pozornost MAKROPROSTŘEDÍ

- ve Vámi zkoumané organizaci proved'te:
 - **STEP analýzu** (či její obdoby viz dále)
 - **Porterovu analýzu pěti sil, popř. její modifikace** pro
 - ❑ veřejný sektor (Joyceho úprava)
 - ❑ kulturní organizace (Kaiserova úprava)

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

➤ STEEPL – 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)

	rodiče s dětmi) - poskytování multi-uměleckého programu (např. vernisáže, koncerty)	
Technologické faktory	- nové trendy v nástrojích online marketingu - změna uživatelských návyků v oblasti používání technologií	- 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 pronajme.

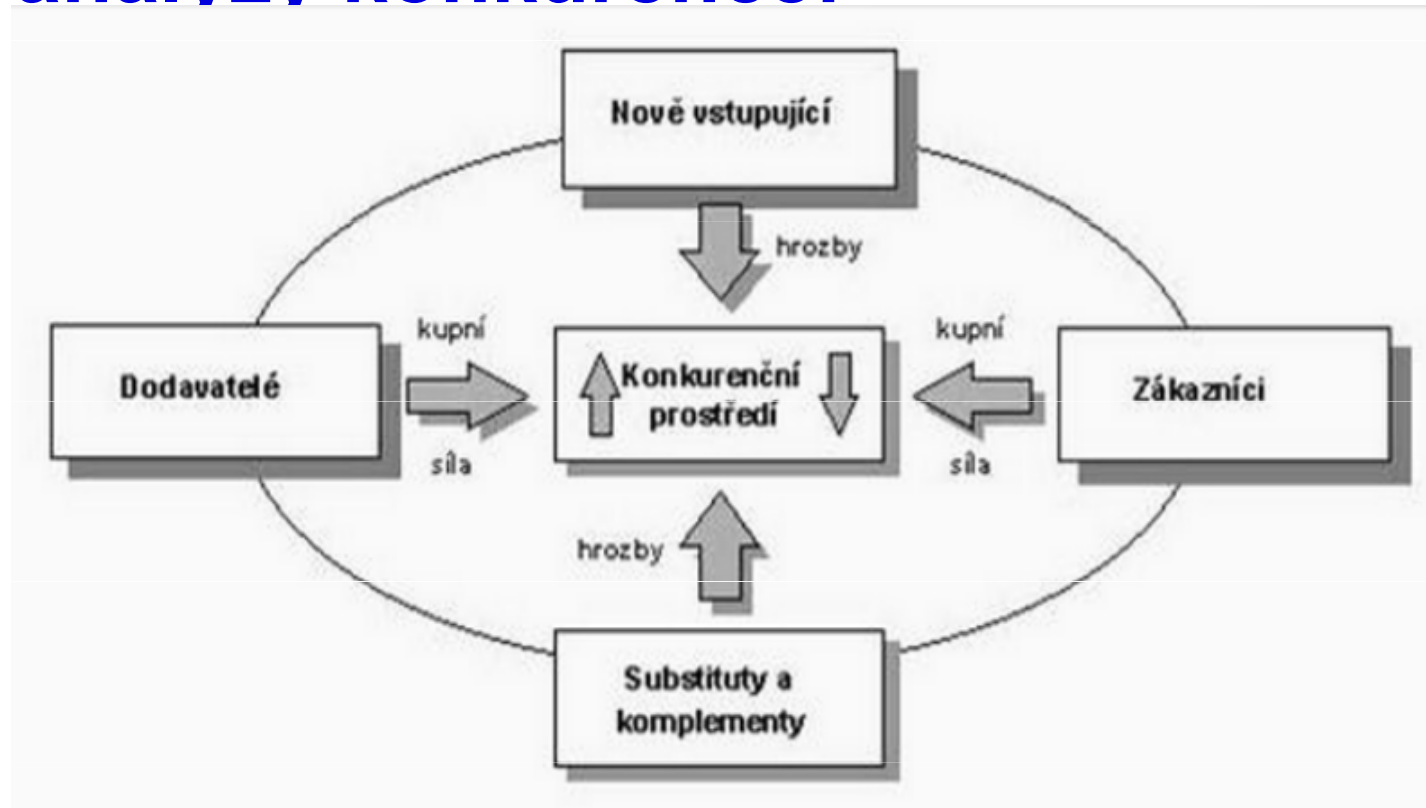
Porterova analýza pěti sil

- 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
 - OHROŽENÍ ZE STRANY NOVÝCH SUBSTITUTŮ A NOVĚ VSTUPUJÍCÍCH NA TRH
 - VYJEDNÁVACÍ SÍLY DODAVATELŮ A ODBĚRATELŮ

- *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. *nováčky*) – 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:

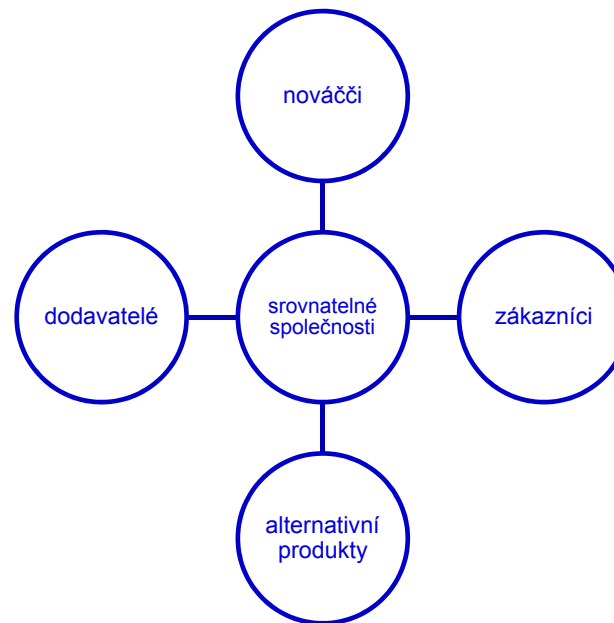


Alternativní „neziskové“ přístupy

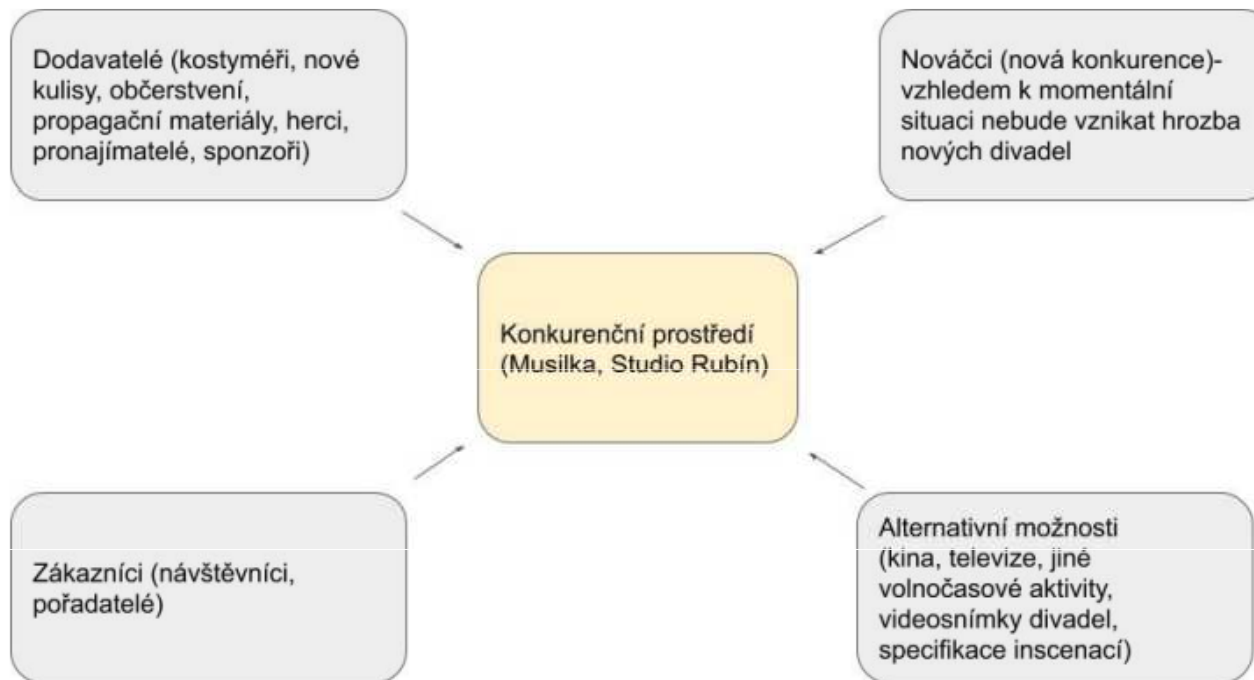
Michael Kaiser:

- 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.



Př. Porterova analýza Divadla Bolka Polívky



1.2.1 Konkurenční prostředí

Původní repertoár divadla se skládal z inscenací přenesených z divadla Husa na Provázku, v nichž Polívka kombinoval klauniádu, pantomimu a činoherní herectví. Autorská tvorba byla později utlumena a divadlo se otevřelo hostování různých divadelních souborů. Divadlo Bolka Polívky nemá stálý herecký soubor ani jednotnou poetiku. V Divadle Bolka Polívky má také jako jediné brněnské divadlo domovskou scénu společnost StageArtCz, která usiluje o moderní pojetí divadla a klade důraz na autorské texty, čímž dostává velkou konkurenční výhodu. Mezi velké konkurenty Divadla Bolka Polívky patří divadlo Husa na Provázku, Musilka, Studio Rubín, Městské divadlo Brno a NdB Reduta.

1.2.2 Dodavatelé

V případě divadla hlavní dodavatele tvoří zejména herci, kterých je tu v současnosti zaměstnáno 30. Divadlo ale také angažuje hostující herce (např. Milan Lasica), celé herecké seskupení, či na některých hrách spolupracuje s jinými divadli (The Naked Truth, Mínus dva, Mindgame). Tito všichni jsou zodpovědní za výsledný produkt divadla, tedy hry. Pro celkové fungování divadla jsou však nepostradatelní také kostyméři, kulisaři, technici, zvukaři, sponzoři, dodavatelé občerstvení a mnozí další. Kromě samotných her divadlo pořádá také výstavy, zpravidla kolem 10 za rok a organizuje koncerty, proto umělci dodávající své díla také řadíme do této kategorie.

1.2.3 Nováčci

Státem nařízená karanténa udělila celému kulturnímu odvětví velkou ránu. I běžně hojně navštěvovaná divadla se budou, ne-li již potýkají s velkými finančními problémy. Proto v momentální situaci není hrozba vzniku nového divadla.

1.2.4 Zákazníci

Dvě skupiny zákazníků tohoto divadla tvoří návštěvníci, tedy zejména diváci přicházející na představení, a též hostující pořadatelé. Tito vystupují v roli odběratelů, když platí divadlu například za propůjčené prostory část svého zisku. V roce 2017 byl počet pronájmů či jiných služeb cizím pořadatelům 67, celková návštěvnost divadla pak byla 99 610 lidí. Toto publikum je tvořeno zejména starší generací diváků, které tvorba a výběr herců nejvíce oslovuje, nicméně cílem divadla je i oslovovat mladší diváky, zejména studenty a absolventy vysokých škol, například sníženými cenami lístků pro žáky a studenty.

Joyceova modifikace Porterovy analýzy pěti sil:

- Joycův model pro neziskové organizace
- V jeho obměně zůstávají dodavatelé, odběratelé / zákazníci a srovnatelné společnosti, další kategorie jsou nahrazeny resp. rozšířeny 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:



Př: Plug & Play = aplikace pro konání malých veřejných akcí

Porterova analýza je vytvořena zejména pro klasické tržní subjekty. Plug & Play spadá spíše do oblasti služeb veřejnosti, a proto je vhodné se podívat i na modifikaci Porterovy analýzy pro neziskový sektor. V této obměně zůstávají dodavatelé (= klienti), odběratelé (= veřejnost/občané) a společnosti s obdobným účelem (= konkurence). Nově se objevují politické síly a vliv trhu práce (dobrovolníci).

Dodavatelé/Klienti – Mezi klienty služby Plug & Play lze zařadit: spontánní nezávislou aktivitu (busking), projekty uměleckých škol/NNO, neziskové organizace, aktivisty, amatérské umělce a další.

Odběratelé/Veřejnost – Do kolonky veřejnost můžeme zařadit hlavně diváky akcí: přátelé pořadatelů, příznivci nezávislé kulturní scény, díky specifičnosti projektu “kolemjdoucí”.

Trh práce (dobrovolníci) - Zde můžeme zařadit ty subjekty, které se podílí na chodu projektu: úředníci, PR oddělení, IT a techničtí pracovníci, firmy/společnosti zajišťující potřebné služby a bezproblémový chod platformy (dodavatelé elektroniky, praktikáblů, pódia a dalšího vybavení).

Politické vlivy, vč. legislativy - Do této části patří například případná změna zastupitelstva a jeho priorit, způsob financování projektu či nové relevantní vyhlášky/zákony.

Konkurence

- **v oblasti zdrojů:** Nejen neziskové organizace žádající o grantové příspěvky u stejných subjektů.
- **organizací poskytující stejné služby:** Jiná města, případně eventové agentury, kulturní domy, částečně DHNP/Terén
- **v oblasti poslání:** Jiná města, činnosti některých neziskových organizací, veřejné konference, soutěže talentů a další.