



MASARYKOVA UNIVERZITA

Analýza konkurenceschopnosti

I. Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího okolí

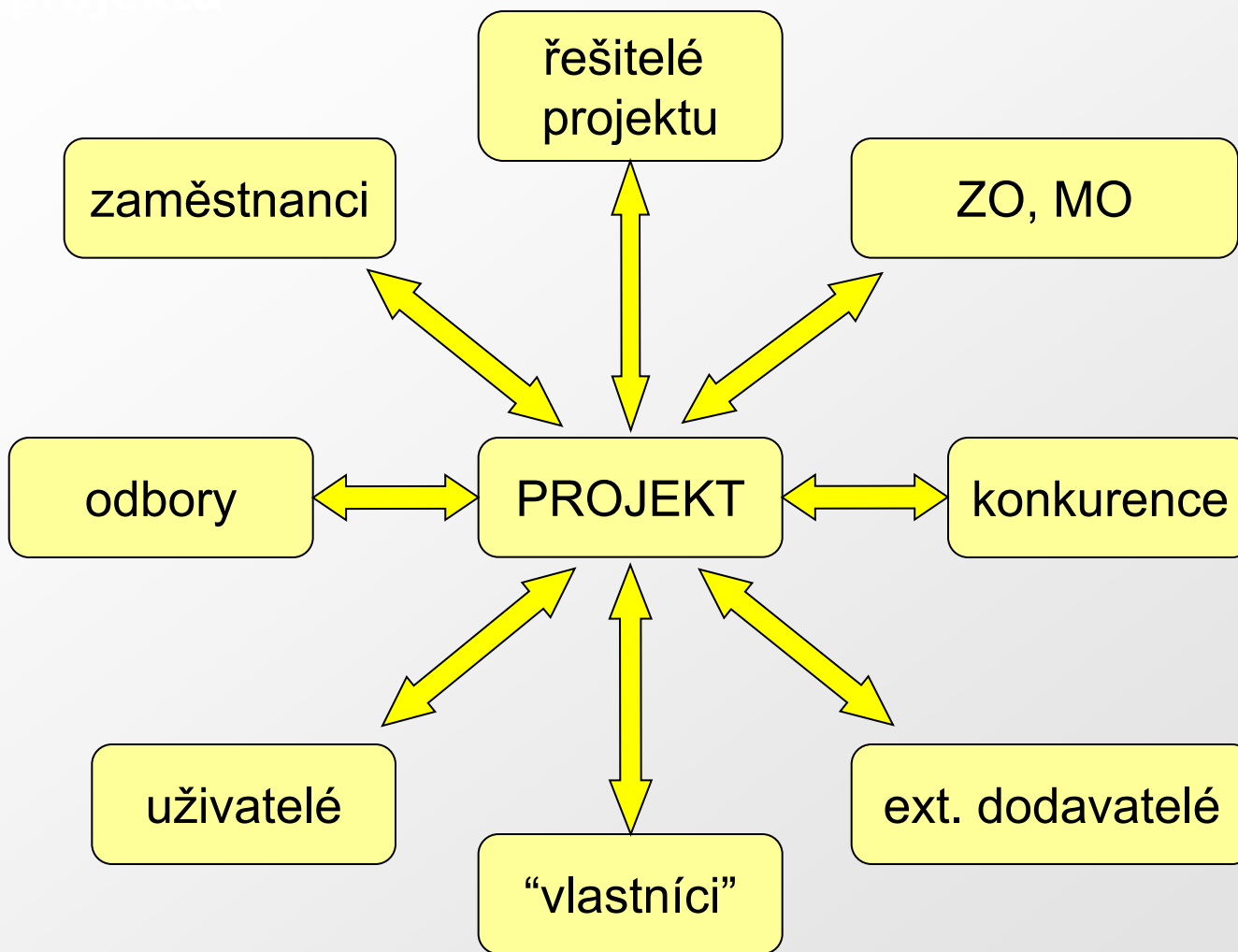
- *Proč se bavíme o vnějším prostředí?*
- *Zajímá nás vůbec, co se děje mimo úřad, či firmu?*
- *Jaká je vazba úřadu, či organizace na vnější prostředí?*

Analýza konkurenceschopnosti – Proč?

- Protože si vzájemně konkurují - především o nové investice, pracovní místa, obyvatele a návštěvníky.
- Protože to zlepšuje jejich pozici při získávání vnějších (zejména dotačních) zdrojů.
- Protože jim to pomáhá sladit představy rozhodujících aktérů jejich rozvoje a dosáhnout vyšší synergie.
- Protože to je způsob jak můžou aktivně ovlivňovat vlastní budoucnost.

Analýza vnějšího okolí I.

- Analýza okolí projektu, firmy, úřadu se zabývá jednotlivými klíčovými prvky vnějšího prostředí.
- Jedná se konkrétně o faktory legislativní, sociální, ekologické, politické, ekonomické, technologické apod.
- Analýza makro- a mikro- okolí.



Analýza vnějšího okolí II.

- ❏ Existují manažerské metody, pomocí nichž můžete analyzovat.
 1. Stakeholder analýza
 2. Analýza SLEPTE
 3. Porterův model

Stakeholder analýza I.

- Analýza zainteresovaných stran.
- Stakeholders = skupiny lidí, bez jejichž podpory by organizace přestala existovat.
Stanford Research Institute, 1963
- Kdokoliv, kdo jakýmkoliv způsobem přichází do kontaktu s vaší organizací.
- Kdokoliv, jehož život nebo chod vaše organizace ovlivňuje, a to třeba i nepřímo.

Stakeholder analýza II.

- ☒ Zainteresovaná strana je osoba/organizace, která je aktivně zapojená do projektu, nebo jejíž zájmy mohou být pozitivně /negativně ovlivněny realizací projektu nebo jeho výsledkem. Často také může ovlivnit průběh projektu nebo jeho výsledky.
- ☒ Mohou projekt ovlivnit přímo či nepřímo.

Stakeholder analýza III.

- Rozlišujte vnitřní a vnější stakeholders.
- Vnitřní – zaměstnanci, manažeři (z právního hlediska nemusí být vždy zaměstnanci) a vlastníci.
- Vnější – zákazníci, dodavatelé, obchodní partneři, věřitelé, místní samospráva, vláda a v neposlední řadě i lidé žijící v okolí vaší organizace.
- Role jednotlivých skupin jsou jasně dány.

Stakeholder analýza IV.

- ❑ **Zaměstnanci** – spravedlivá odměna, respekt, pochopení pro nestandardní situace (úmrť v rodině, nemoc dítěte, osobní krize), dobrý pracovní kolektiv (což není úplně tak jen ve vaší moci)
- ❑ **Rodiny zaměstnanců** – očekávají, že vaši zaměstnanci budou z práce chodit spokojení a neunavení, že dostanou dovolenou, kdy si o ni zažádají a že o víkendech a státních svátcích budou doma a nebudou tam pracovat.
- ❑ **Manažeri** – spravedlivá odměna, dostatek důvěry, málo byrokracie a hlavně dostatek kompetencí pro výkon své funkce.
- ❑ **Vlastníci** – zisk odpovídající riziku, které nesou, ještě větší zisk, dobrá pověst firmy, zisk, který bude trvalý a pokud možno nebude klesat.

Stakeholder analýza V.

- ❑ **Zákazníci** – férovou cenu, kvalitní výrobky a služby, vstřícné vyřizování reklamací, žádné podrazy typu dvacetistránková smlouva psaná Ariallem dvojkou.
- ❑ **Dodavatelé** – placení včas, konzistence v jednání (když se změní zodpovědná osoba na vaší straně), oznamování změn v dostatečném předstihu, dlouhodobý obchodní vztah, žádné podrazy.
- ❑ **Obchodní partneři** – placení včas, konzistence v jednání (když se změní zodpovědná osoba na vaší straně), oznamování změn v dostatečném předstihu, dlouhodobý obchodní vztah, žádné podrazy.
- ❑ **Věřitelé** – placení včas, konzistence v jednání (když se změní zodpovědná osoba na vaší straně), žádné podra

Stakeholder analýza VI.

- ❑ **Místní samospráva** – peníze na daních, hlavně žádné problémy, v ideálním případě nějaký ten příspěvek na rozvoj města (myšleno města, ne starostovy vily) typu vánoční výzdoba apod.
- ❑ **Vláda** – peníze na daních, pracovní místa.
- ❑ **Lidé žijící v okolí firmy** – ideálně nevědět o existenci firmy (žádný rámus, smrad, toxický odpad ve studnách, žádná zvýšená doprava, žádné ohybné budovy) anebo o ní vědět jen v dobrém, což se dubluje s příspěvkou na rozvoj obce, kde firma působí, přičemž tento rozvoj může financovat i stát (jako třeba dálnici k nové automobilce).

Stakeholder analýza – tvorba I.

1. Identifikujte a stanovte priority zájmů zainteresovaných stran.
2. Analyzujte jejich zájmy a požadavky.
3. Poskytněte zainteresovaným stranám informace o tom, které jejich požadavky lze v rámci projektu splnit a které ne.
4. Vytvořte strategii pro jednání se zainteresovanými stranami.
5. Začleňte zájmy zainteresovaných stran a jejich očekávání v projektovém plánu do seznamu požadavků, do cílů, do rozsahu, do výstupů (dodávek) projektu, do časového harmonogramu a do nákladů.
6. Zařadte hrozby a příležitosti, které zainteresované strany představují, do managementu rizik.

Stakeholder analýza – tvorba II.

7. Identifikujte postupy rozhodování, případně proces eskalace problémů, mezi projektovým týmem a zainteresovanými stranami.
8. Postarejte se o spokojenost zainteresovaných stran v každé fázi projektu.
9. Prosad'te plán řízení zainteresovaných stran (zajištění jejich spokojenosti, komunikace s nimi).
10. Provádějte, komunikujte a řiďte změny v plánu řízení zainteresovaných stran.
11. Dokumentujte získané poznatky a tyto poznatky pak aplikujte v budoucích projektech.

Stakeholder analýza – tvorba III.

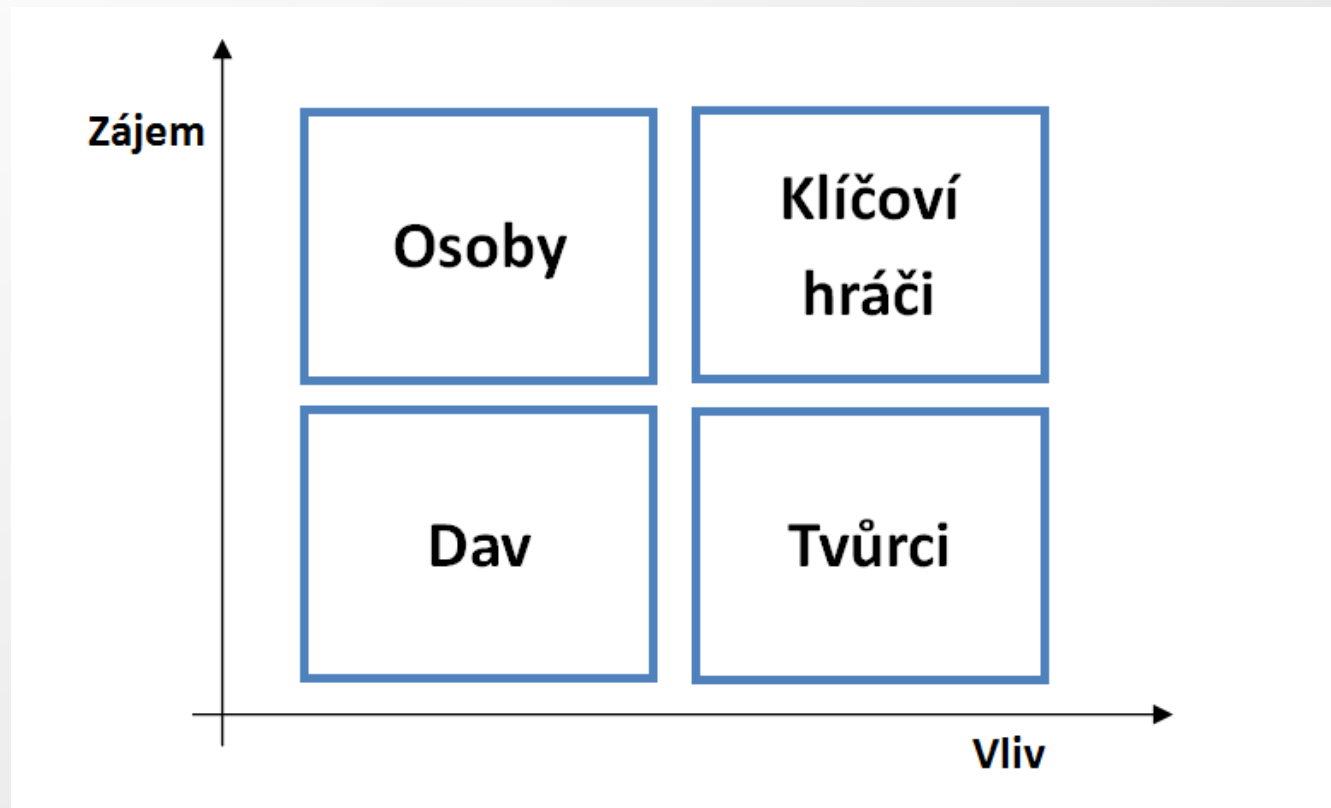
- ❏ Indetifikace zainteresovaných stran – mapování podle otázek
 - ❏ Kdo chce úspěch(neúspěch)?
 - ❏ Kdo může z výsledku těžit, nebo jej naopak výsledek poškozuje?
 - ❏ Kdo sází na úspěch / neúspěch?
 - ❏ Kdo disponuje uživatelskými nebo vlastnickými právy?
 - ❏ Kdo nebude moci velmi pravděpodobně uplatnit žádné zájmy?
 - ❏ Kdo disponuje finančními zdroji, relevantními schopnostmi a informacemi?
 - ❏ Kdo je pro výsledek nutný a čí podpory je zapotřebí?
 - ❏ Kdo by mohl realizaci bránit/zabránit?

Stakeholder analýza – tvorba IV.

- Popis zainteresovaných stran
- Nutné zvolit kritéria např. :
 - Vztah
 - Potenciální dotčenost
 - Cíle
 - Okruh působnosti
 - Zájem a angažovanost
 - Stupeň organizace
 - Kapacity
 - Povědomí

Stakeholder analýza – tvorba V.

➤ Matice vlivu

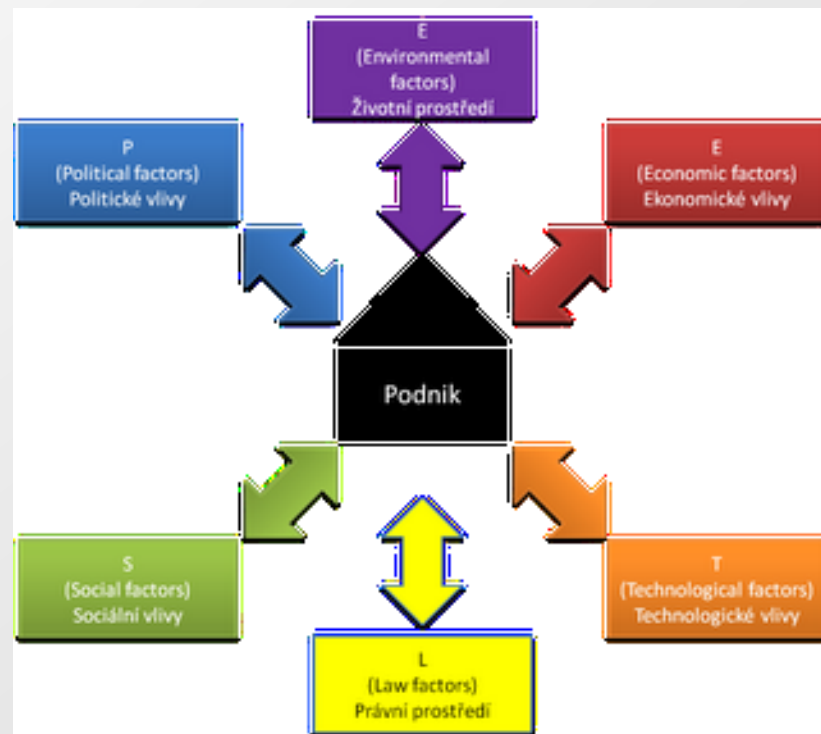


Stakeholder analýza – tvorba VI.

Jméno a příjmení	Zaměření	Vliv na projekt	Stav k projektu
Vojtěch Příbramský	zastupitel, radní, infrastruktura	2	0
MUDr. Slavomír Měššánek	zastupitel, komunitní plánování	2	0
Jaroslav Smečka	zastupitel, kultura, fotbal	3	+
Ing. Marie Leskovjanová	zastupitel, radní, členka KKS	3	+
Rostislav Košťál	starosta města, vinařství	3	+
MUDr. Ivo Koneš	zastupitel, radní, lékař	2	0
Ing. Michal Šolařík	zastupitel, člen KRR	3	+
Pavel Šuba	zastupitel, podnikatel	1	0
Ing. Petr Marcínčák	zastupitel, vinař, cestovní ruch, FV	2	+
Vladimír Michna	zastupitel, kultura, silnice	1	0
Ing. Vladimír Zich	zastupitel, FV	1	0
Mgr. Vojtěch Jedlička	zastupitel, aktivní, reality	3	0

Analýza SLEPTE

- Název pochází z počátečních písmen jednotlivých oblastí, které jsou předmětem analýzy:
 - **S**ociální faktory
 - **L**egislativa
 - **E**konomika
 - **P**olitické faktory
 - **T**echnologické faktory
 - **E**kologie



Sociální faktory

- ❖ Společensko-politický systém, společenské klima.
- ❖ Životní styl.
- ❖ Životní úroveň.
- ❖ Sociální politika státu.
- ❖ Zdravotní stav a věková struktura populace.
- ❖ Kultura, zvyklosti.

Legislativní faktory

- ❖ Míra usměrňování podnikání.
- ❖ Úroveň ochrany zaměstnanců a zaměstnavatelů.
- ❖ Ochrana know-how, objevů, atd.
- ❖ Změna výše DPH.
- ❖ Sociální, ekonomické reformy atd.

Ekonomické faktory

- ❖ Etapa hospodářského cyklu (deprese, recese, oživení nebo konjunktura).
- ❖ Politická situace a její ovlivňování ekonomiky.
- ❖ Hospodářská politika - regulace cen, ochrana a podpora investic, vládní záruky.
- ❖ Monetární politika: vývoj úrokových sazeb, měnové kurzy.
- ❖ Fiskální politika: daňová politika, vládní výdaje.
- ❖ Míra inflace.
- ❖ Míra nezaměstnanosti.

Politické faktory

- ❏ Vládnoucí politická strana a její volební program.
- ❏ Struktura, pravomoci a odpovědnost veřejné správy.
- ❏ Míra podpory spolupráce veřejné správy s veřejností (PPP projekty).

Ekologické faktory

- Ekologické daně.
- Zákony na ochranu životního prostředí.
- Cenová politika (pohonné hmoty, ...).
- Odpadové hospodářství.
- Chráněné lokality (NP, NATURA 2000, CHKO, ochranná vodní pásma...).

Externality

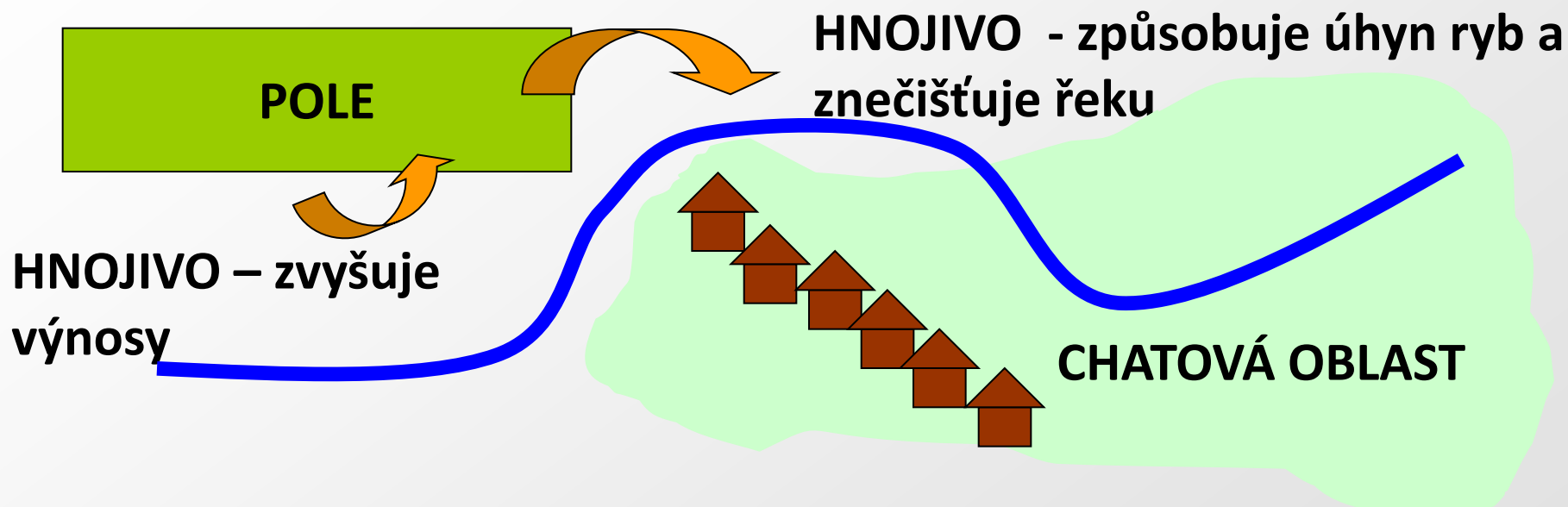
❏ znečištění ovzduší automobilismem

- dopady na zdraví obyvatel
- z toho plynoucí vyšší náklady ve zdravotnictví, které jejich původci neplatí
- příklad negativní externality – externích nákladů

❏ včelař, jehož včely opylují stromy sadařů v okolí a zvýší jejich úrodu

- včelař nedostane od sadařů část jejich výnosů
- příklad pozitivní externality – externích výnosů

Překážky k soukromým vyjednáváním



Soukromé vyjednávání neproběhne tehdy, když:

- nebudou vymezena vlastnická práva
- budou vysoké transakční náklady (náklady vyjednávání) – ty jsou tím vyšší, čím vyšší je počet zúčastněných osob

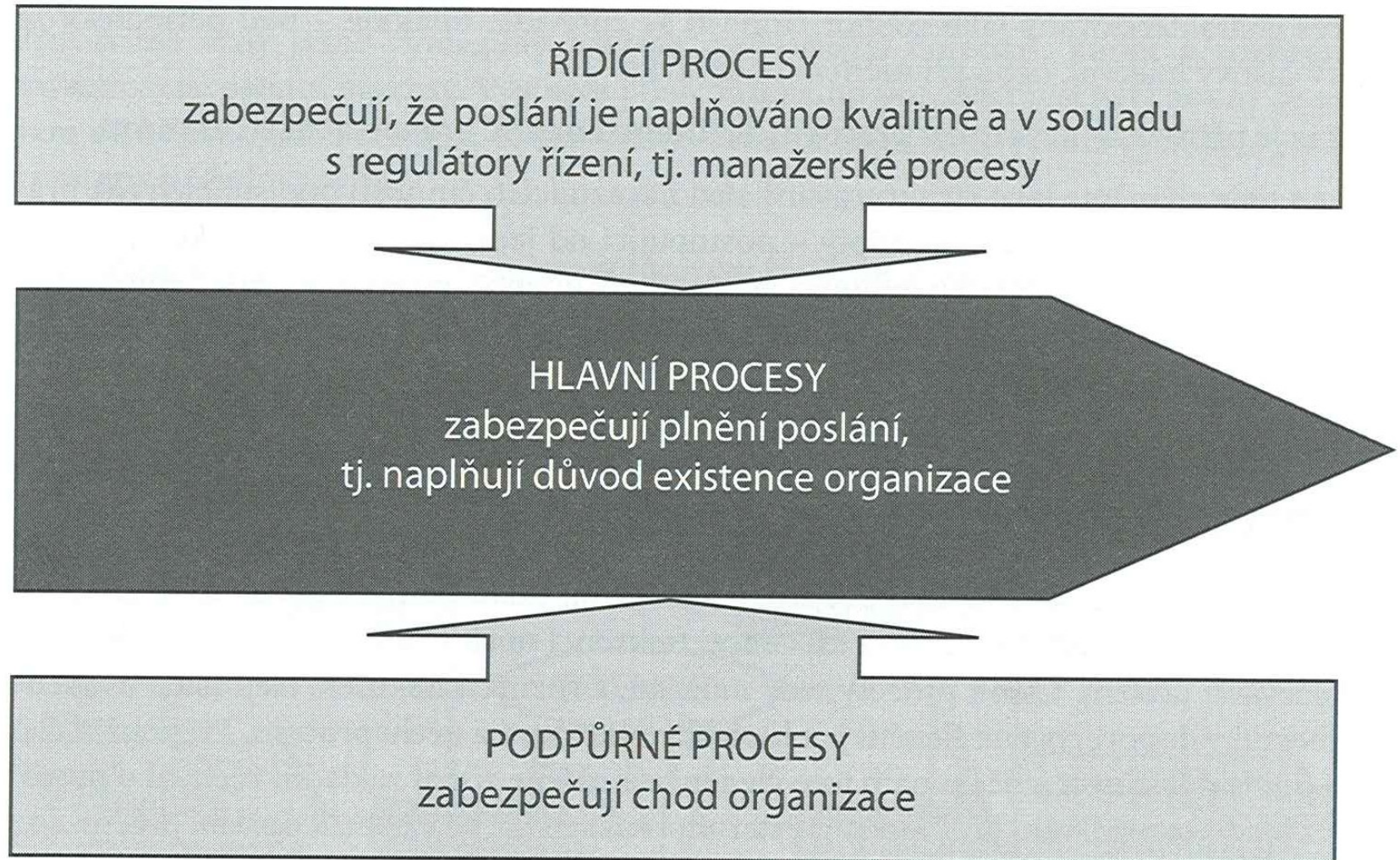
Varianty řešení

- Analýza **SLEPT** – typické pro Anglii, písmeno L – Legal neboli právní prostředí.

- Analýza **STEEPLE** (v překladu špičatá věž) a STEELED analýza, která přidává Education neboli vzdělání a Demographic, neboli demografické faktory.

- Analýza **STEER** neboli Socio-cultural, Technological, Economic, Ecological a Regulatory factors.

Typy procesů



Hlavní/klíčové procesy

- Představují procesy úřadu, které ji přinášejí přidanou hodnotu a zároveň jsou pro úřad klíčové.
- Přispívají k naplnění poslání a vize úřadu.
- Tyto procesy jsou ty první, které se mapují. Každý úřad klade na tyto procesy velký důraz, jelikož jsou to ony, které tvoří zisk, či přidanou hodnotu.
- Obecně se dá říci, že tyto procesy jde poznat podle následujících znaků:
 - přinášejí společnosti zisk,
 - jsou navenek viditelné,
 - jednoduše identifikovatelné managementem společnosti,
 - obvykle jsou komplikované.

Řídící procesy

- Představují aktivity úřadu nutné pro její chod.
- Samy o sobě nepřinášejí úřadu zisk.
- Příkladem řídicího procesu je plánování, vytváření strategie, atd.

- Tyto procesy se na úřadu mapují jako poslední.
- Důvodem je to, že jsou realizovány managementem úřadu a neprodukují přímý zisk společnosti.

Podpůrné procesy

- Představují aktivity úřadu, které opět neprodukují přímý zisk.
- Pro úřad jsou však velice důležité jelikož hlavní procesy by bez podpůrných nemohly fungovat.
- Znamená to, že podpůrné procesy připravují prostředí pro úspěšné vykonání hlavních procesů.
- Příkladem podpůrných procesů je přijetí zaměstnance, nákup materiálu, služební cesta atd.
- Tyto procesy bývají v úřadu mapovány jako druhé po zmapování hlavních procesů. Tyto procesy se vyznačují společným znakem, že bývají společné pro celou organizaci, oproti hlavním, které jsou obvykle jedinečné.

Řídící procesy

Tvorba a realizace rozpočtu

Kontrola a audit

Strategické řízení a organizace

Hlavní procesy

Územní plánování

Životní prostředí

Rozvoj města

Správa města a veřejné služby

Právo a bezpečnost

Městské investice

Výstavba

Živnostenský úřad

Doprava

Správa městského majetku

Školství

Kultura a sport

Sociální věci a zdravotnictví

Podpůrné procesy

Řízení lidských zdrojů

Právní služby

Technická správa

Komunikace

Správa IT

Porterův model I.

- ☒ = analýza hybných sil odvětví.
- ☒ Charakteristika na základě sady ekonomických a technických faktorů, které jsou základem konkurenčních sil.

Michael Porter, 1980

- ☒ Součet působení pěti základních sil (potenciální substituty, dodavatelé, odběratelé, noví konkurenti, konkurence) = **ziskový potenciál odvětví.**

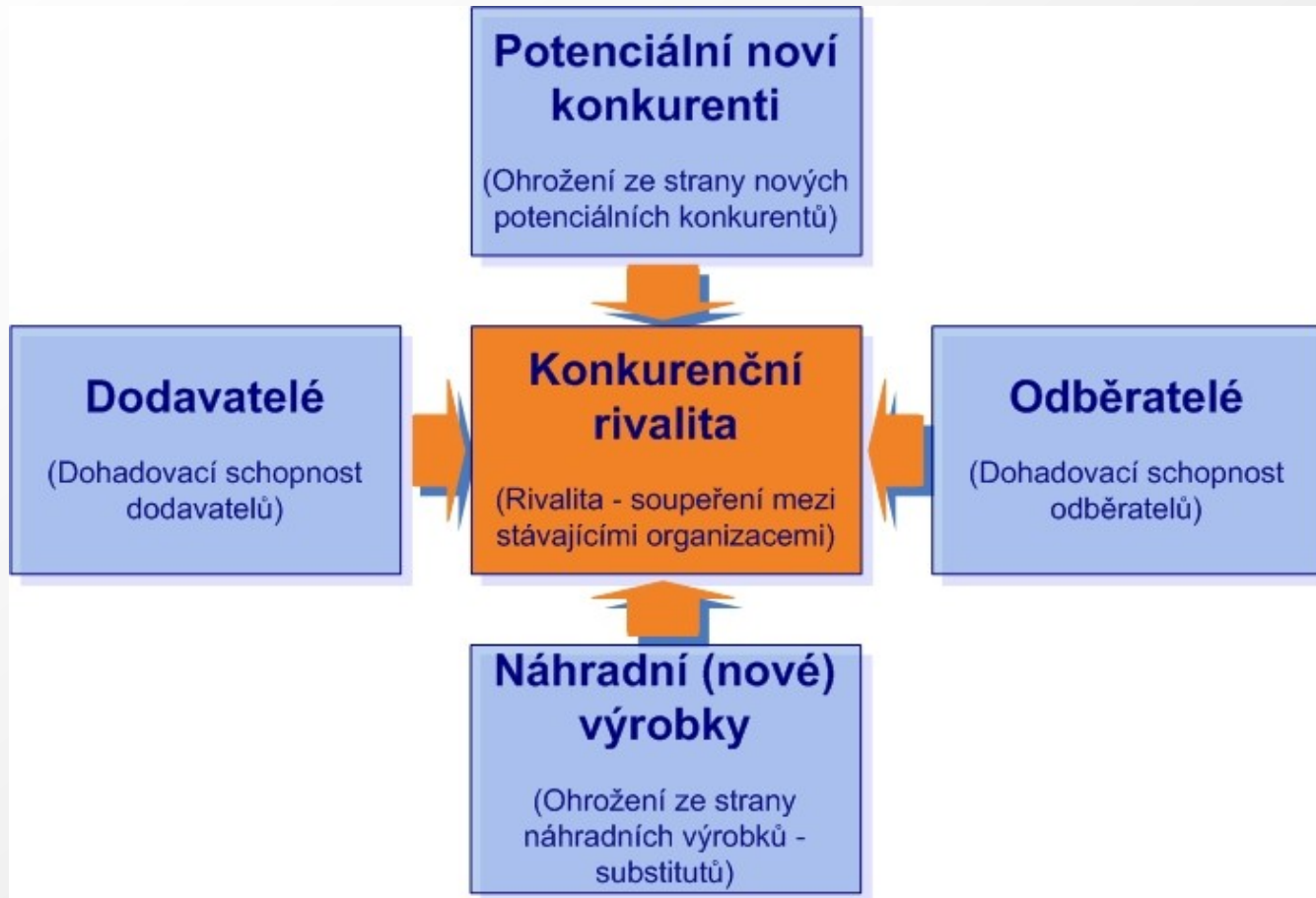
Porterův model II.

- ❏ Intenzivní působení všech pěti konkurenčních sil = aktivní konkurence.

- ❏ Hledání takové pozice, při které se podnik vyrovná s vlivem konkurenčních sil.

- ❏ Hledání přístupu ke konkurenci, který by:
 - ❏ izoloval podnik co nejvíce od působení konkurenčních sil,
 - ❏ umožnilo využít konkurenční síly v daném odvětví ve svůj prospěch,
 - ❏ umožnil podniku usadit se v pevné pozici.

Porterův model III.



Konkurenti

- ❏ Sledování jejich cenové, produktové a marketingové strategie.
- ❏ Mapování jejich slabých a silných stránek.
- ❏ *Kde se nachází podobné služby?*
- ❏ *Jaká je vzdálenost od centra služby?*

Odběratelé/občané

- ❏ Není vhodné mít příliš koncentrovanou skupinu odběratelů, v nejčernější představě pak jediného odběratele.
- ❏ V takovém případě má tento odběratel silnou vyjednávací pozici na změnu ceny.
- ❏ V této souvislosti doplňujícím negativním jevem je nediferencovaný produkt. Odběratel snadno může přejít ke konkurenci.
- ❏ *Co nabízíte za služby?*
- ❏ *Jaká je poptávka ze strany obyvatel po dané službě ?*

Dodavatelé

- ❏ Stejně jako v případě odběratelů.
- ❏ Malá množina dodavatelů či hůře jeden dodavatel s velice specifickým produktem, vytváří opět prostředí pro tlak na cenu dodávek, taktéž termínů, atp.
- ❏ *Jaké jim nabídnu podmínky?*
- ❏ *Vyhlásím výběrové řízení, do kterého se mi nikdo nepřihlásí?*

Substituty

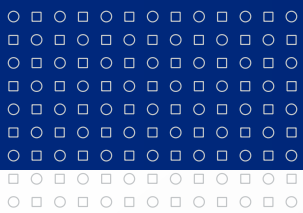
- ❏ Zajímavé jsou především substituty, jejichž cena se pohybuje kolem ceny produktů v odvětví.
- ❏ Pokud jsou produkovány v odvětví s vysokou ziskovostí, mohou se změnou na trhu stát velice nebezpečné, mohou jít cenově i výrazně níže.
- ❏ Jednou z možných způsobů potírání substitutů je jejich zahrnutí do vlastního sortimentu.

- ❏ *Mohou veřejné služby být nahrazeny?*

- ❏ *Co určuje cenu veřejných služeb?*

Nové firmy = nová konkurence

- ❏ Tyto firmy mohou vytvořit tlak na cenu (zaváděcí ceny, inovativní přístup, atd.). Jejich vstupu brání bariéry, Porter rozlišuje několik vstupních potíží vlivem nedokonalé konkurence:
 - ❏ úspory z rozsahu (zavedená firma s vyšším objemem vyrábí s menšími náklady),
 - ❏ diferenciací produktu (rozdílnost produktu vlivem značky, servisu, atd.),
 - ❏ kapitálová náročnost vstupu (např. vstupní investice do výroby, marketing),
 - ❏ distribuční kanály (nutnost nově vytvářet síť odběratelů i dodavatelů),
 - ❏ vládní regulace (milujeme regulační aparát EU...),
 - ❏ ochota zákazníka k zavedení nové značky a další.



Analýza vnitřního prostředí



Analýza vnitřního prostředí

- ❖ Procesní řízení.
- ❖ Systémové řízení.
- ❖ Finanční řízení.
- ❖ Lidský kapitál.
- ❖ Vybavenost informačními technologiemi.
- ❖ Firemní kultura municipality.

Řídící a výkonné procesy

- Disponuje město se všemi zákonnými vnitřními předpisy?
- Má město vytvořenou metodiku pro zadávání veřejných zakázek?
- Je právně zajištěn zástup zaměstnance?
- Dochází k pravidelným kontrolám aktualizace a dodržování norem?

Lidský kapitál

- Jsou zaměstnanci pravidelně vzděláváni ve svém oboru?
- Jaké je zastoupení osob s vysokoškolským diplomem?
- Na jaké úrovni jsou oficiální a neoficiální mezilidské vztahy?

Finanční řízení

- ❏ Jakým objemem volných finančních prostředků město disponuje?
- ❏ Jaká je míra zadlužení města?
- ❏ Jaký je podíl financování projektů z cizích zdrojů?
- ❏ Využívá město možností získat finanční podporu ze strukturálních fondů?
- ❏ Politické přesvědčení volených zástupců co se týče nastavení rozpočtu.

Informační technologie

- Jakým hardware je úřad vybaven?
- Jakými informačními systémy úřad disponuje (intranet, spisová a skartační služba, digitální územní plán apod.)?
- Jak má úřad zajištěn systém informování veřejnosti v případě ohrožení?

Komunikace s veřejností

- Má úřad tiskového mluvčího?
- Jakými kanály úřad zajišťuje pravidelné informování veřejnosti?
- Jakými kanály komunikuje s veřejností?