

# Analýza – typy, druhy, varianty

Petr Šmejkal  
43262@mail.muni.cz  
smejkal@e-quest.cz

# Analýza

- multifacetová a multidisciplinární kombinace procesů, kterými člověk interpretuje data nebo informace aby poskytl vhled do problematiky a doporučení pro akci a rozhodování
- lepší porozumění informacím
- dávání informací do nových kontextů
- analýzou informací vznikají nové znalosti
- pomůže odhalit slabiny a silné stránky

# Analýza

- je potřeba mít široký záběr
  - vlastní styl – více cestami jedno řešení
  - kritický pohled
  - kreativní myšlení
- koncentrace, dýchání, ...

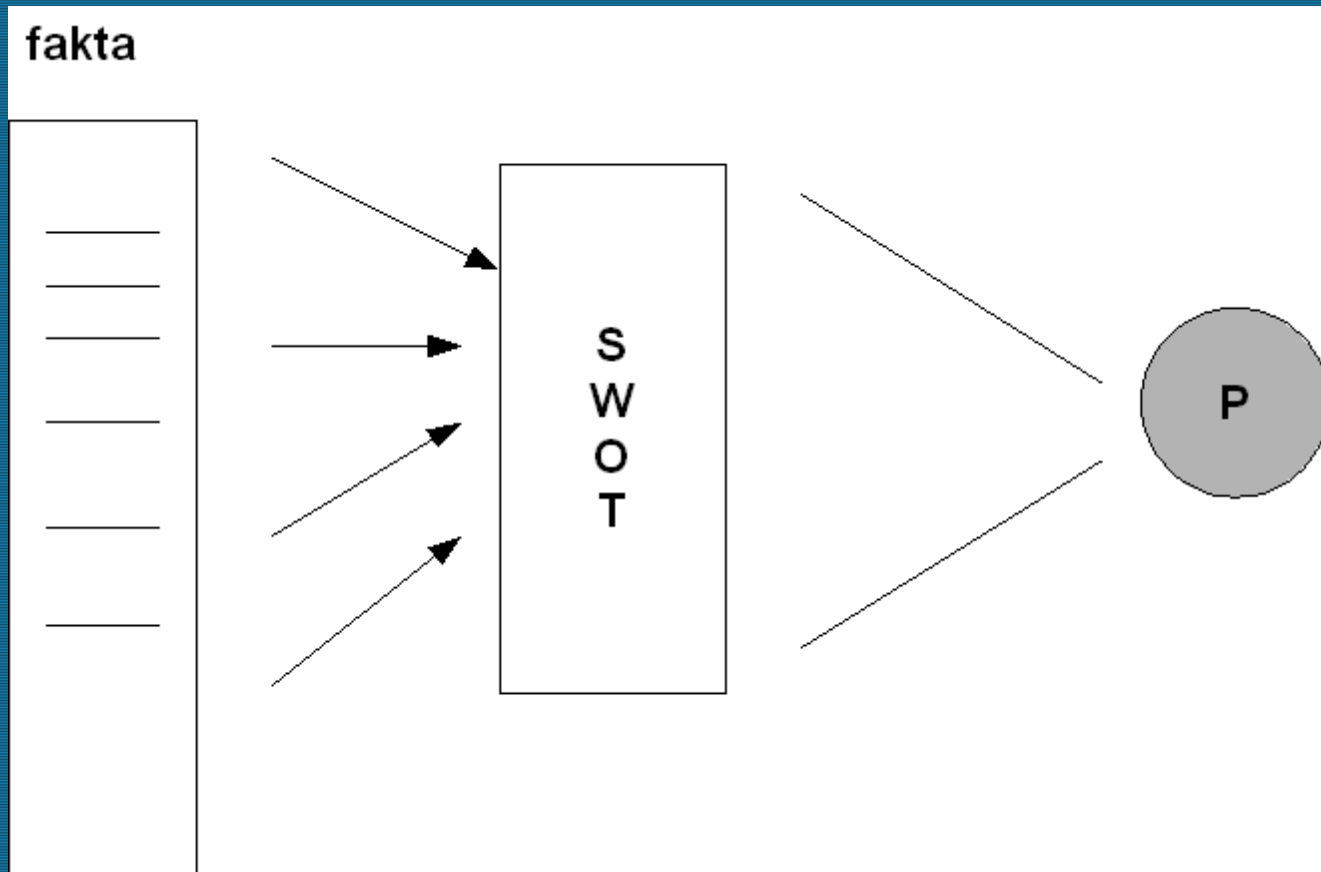
# Analytický postup

- účel – užitek
  - vztah ke konečnému uživateli, zákazníkovi
- cíle – idea
  - konkrétní cesta, podstata problému
- osnova - forma

# Analýza dokumentu

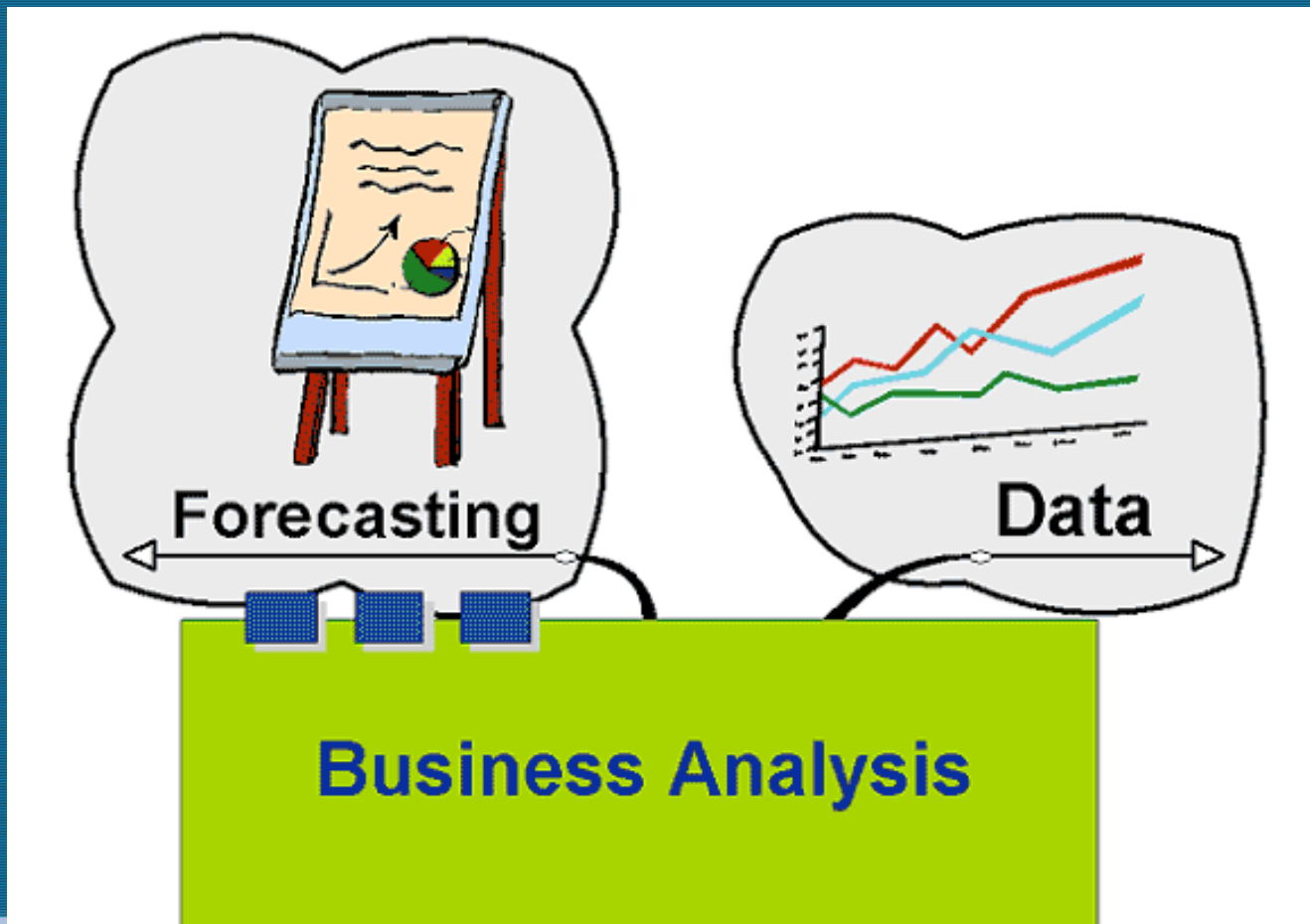
- definovat pojmy
  - charakteristiky problému
  - přínosy
  - rizika
  - ...
- 
- nejen při tvoření nových dokumentů, ale i při zpracovávání

# Fakta, analýza, podnik



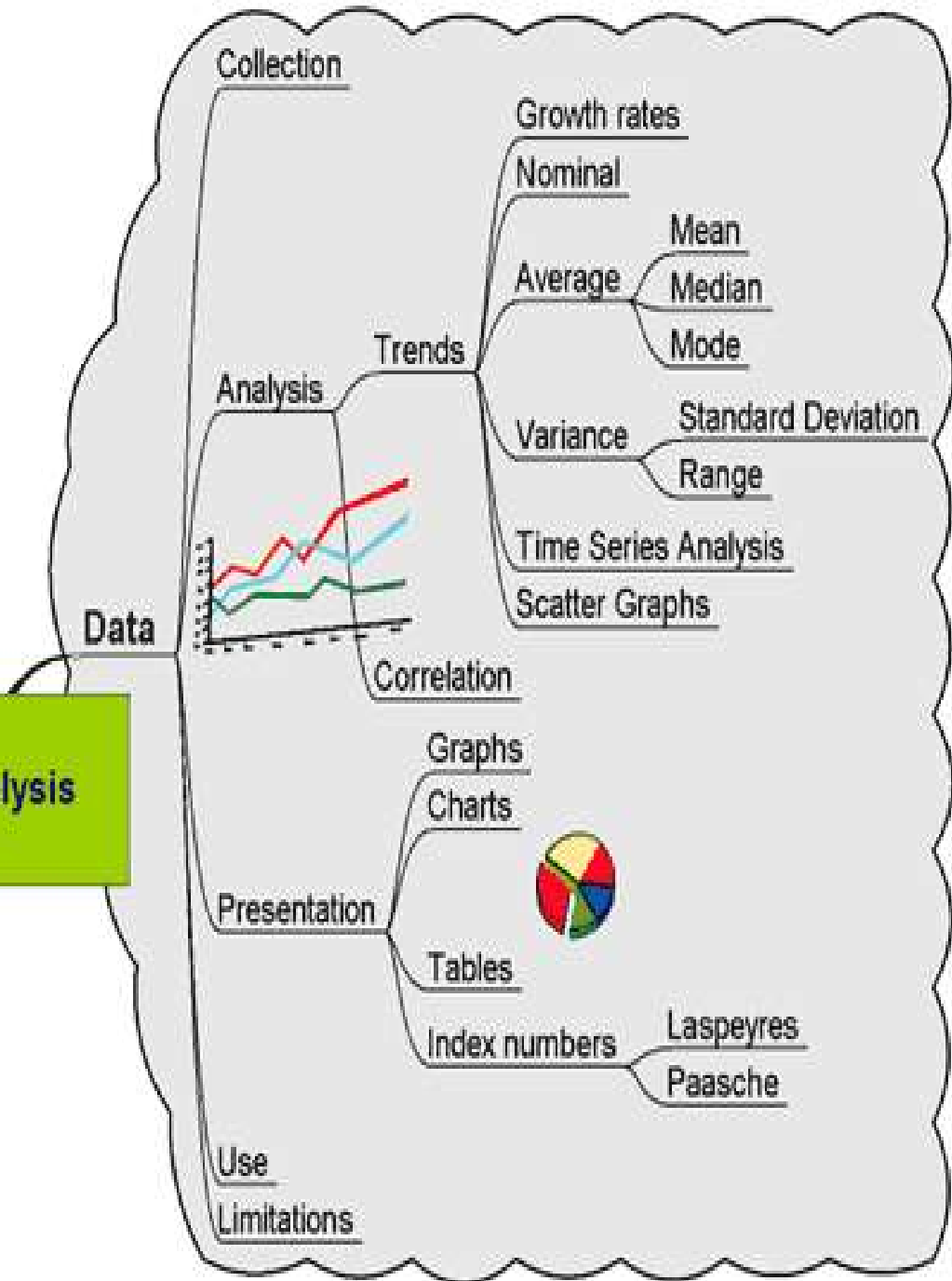
# Analýza informací

- dva hlavní směry





**Business Analysis**





# Prognózy / forecasting

- vytváření skupin (focus / user groups)
- delfská metoda – oslovování špičkových expertů na problematiku
- panelové přehledy – po čase se vypracuje stejná analýza znovu a porovnávají se
- technika scénáře

# Prognózy / forecasting

- slabé a silné stránky:
  - vše záleží na kvalitě vstupních dat – GIGO
  - statistické metody mohou učinit holá data mnohem informativnějšími a užitečnějšími

# Analýza dat

sledujeme:

- trendy – nárůst, průměr, odchylky, časové osy, rozptyly
- korelace
- hledáme zákonitosti

# Trendy

- hledáme vzory a zákonitosti
- posuzujeme vliv externích faktorů, sezónních obměn, náhodných událostí a cyklických trendů

# Průměr

- průměr – součet položek v sadě/počtem položek
- medián - hodnota, jež dělí řadu podle velikosti seřazených výsledků na dvě stejně početné poloviny
- modus – nejčastěji se vyskytující hodnota v sadě dat

# Odchylky

- rozsah – rozdíl mezi největší a nejmenší hodnotou
- standardní odchylka – ke zjištění odchylky od průměru

$$S = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}}$$

# Korelace

- vzájemný vztah mezi znaky či veličinami
- korelační koeficient může nabývat hodnot od  $-1$  až po  $+1$
- perfektní korelace je rovna  $+1$
- čím bližší vztah dvou veličin, tím vyšší míra korelace

# Časová osa

- sledujeme pohyb a vývoj veličin v závislosti na čase
- důležité při odhalování:
  - trendů
  - sezónností
  - klíčových momentů
  - amplitud



# Prezentace výsledků analýzy

- grafy:
  - plošné – spider, koláče, mapy, ...
  - sloupcové – poměry, průměry, ...
- diagramy
- tabulky

# SWOT

- nejčastěji užívaná metoda
- strengths, weaknesses, opportunities, threats
- požaduje nadhled a objektivitu

# SW část – interní prostředí firmy

- finanční sílu a zdraví firmy
- míru její diverzifikace či naopak specializace
- vlastnickou strukturu a její stabilitu
- pozici v jednotlivých částech trhu
- strukturu a stabilitu zadavatelů zakázek či zákazníků
- míru flexibility
- schopnost pronikat do nových segmentů
- technickou a technologickou úroveň
- složitost a účelnost organizační struktury
- goodwill podniku
- úroveň strategie rozvoje firmy

# SW část – interní prostředí firmy

- pozici firmy na trhu a v jeho jednotlivých částech (oborově i územně)
- způsob získávání potenciálních investorů, účinnost akviziční činnosti
- plynulost a komplexnost činností
- celkovou výrobní kapacitu firmy (poměr vlastních prací a externích subdodávek)
- úroveň subdodavatelských činností
- technologickou úroveň činností
- strojně mechanizační vybavení, know-how
- způsob a průběh financování a hospodářské výsledky
- personální strukturu firmy, odbornost a dovednost zaměstnanců

# OT část – externí prostředí

- vztah investorů ke stavební firmě a jejich reakce na akviziční činnost
- pozice vůči konkurenci
- image a goodwill firmy směrem k investorům a širšímu okolí
- dynamika a struktura investic ve vztahu k ekonomickému vývoji národního hospodářství

# Silné stránky

- patenty
- speciální marketingové analýzy
- exkluzivní přístup k informačním zdrojům
- nové inovativní produkty a služby
- umístění podniku
- nákladová výhoda
- jedinečné know-how
- kvalitní procesy a postupy
- nové technologie
- silná značka a reputace
- supply chain

# Slabé stránky

- špatná marketingová strategie
- nediferencované produkty a služby (v závislosti na konkurenci)
- umístění podnikání
- konkurence má lepší přístup k distribučním kanálům
- špatná kvalita produktů a služeb
- slabá reputace a značka
- vysoké náklady a nízká produktivita

# Příležitosti

- přiblížit se přáním zákazníka
- rozvoj a využití nových trhů (internet, Čína atd.)
- strategické aliance, fúze, joint venture, venture capital, strategické partnerství
- oslovení nových zakaznických segmentů
- nové mezinárodní obchody
- odstranění mezinárodních obchodních bariér
- outsourcing některých podnikových procesů



# Hrozby

- nová konkurence na trhu
- cenová válka
- stávající konkurent přichází na trh s inovativním řešením, produktem nebo službou
- regulace trhu
- zvýšení tržních bariér
- zavedení zdanění na produkty nebo služby

# Rozšířená SWOT

- nabízí 4 východiska pro tvorbu strategií

|  | <b>silné stránky (S)</b>                 | <b>slabé stránky (W)</b> |
|--|--|--------------------------|
|  | kvalitní management                      | zastaralé vybavení       |
|  | silný vývojový tým a potenciál k inovaci | velká fluktuace dělníků  |
|  | atd ...                                  | atd ...                  |
| <b>příležitosti (O)</b>                                      | SO strategie                             | WO strategie             |
| růst odvětví   |  |                          |
| oslabení konkurence  |  |                          |
| atd ...  |  |                          |
| <b>hrozby (T)</b>  | TS strategie                             | WT strategie             |
| vývoj úrokových měr  |  |                          |
| platnost nového zákona požadujícího ekologicky šetrou výrobu |  |                          |
| atd ...  |  |                          |

# TOWS

- rozšíření SWOT, více zaměřena na externality
- rozdíl v pohledu na problematiku
- aby bylo možné vyhnout se klíčových hrozbám a nepromarnit významné příležitosti
- zabraňuje přílišné zaměření se na interní situaci

# TOWS

## Hrozby (T)

objektivní trendy a změny, které ohrožují nebo budou ohrožovat dosažení cílů v dané oblasti a daném území.

## Příležitosti (O)

objektivní trendy a změny, které je možné nebo bude možné využít k lepšímu dosažení cílů v dané oblasti a daném území.

## Slabé stránky (W)

věcné, kapacitní, znalostní atp. slabiny daného územního celku, ohrožující obranu proti hrozbám nebo využití příležitostí.

## Silné stránky (S)

věcné, kapacitní, znalostní atp. přednosti daného územního celku, které ohrožují obranu proti hrozbám nebo využití příležitostí.



# Externí faktory

- **Marketingová situační analýza**
  - zákazník platí za uspokojení svých potřeb a vyřešení svého problému
  - co výrobce považuje za nejdůležitější vlastnost výrobku, může být pro zákazníka naprosto bezvýznamné
  - by měla vycházet z předpokladu, že podnik neví, kdo jsou jeho spotřebitelé

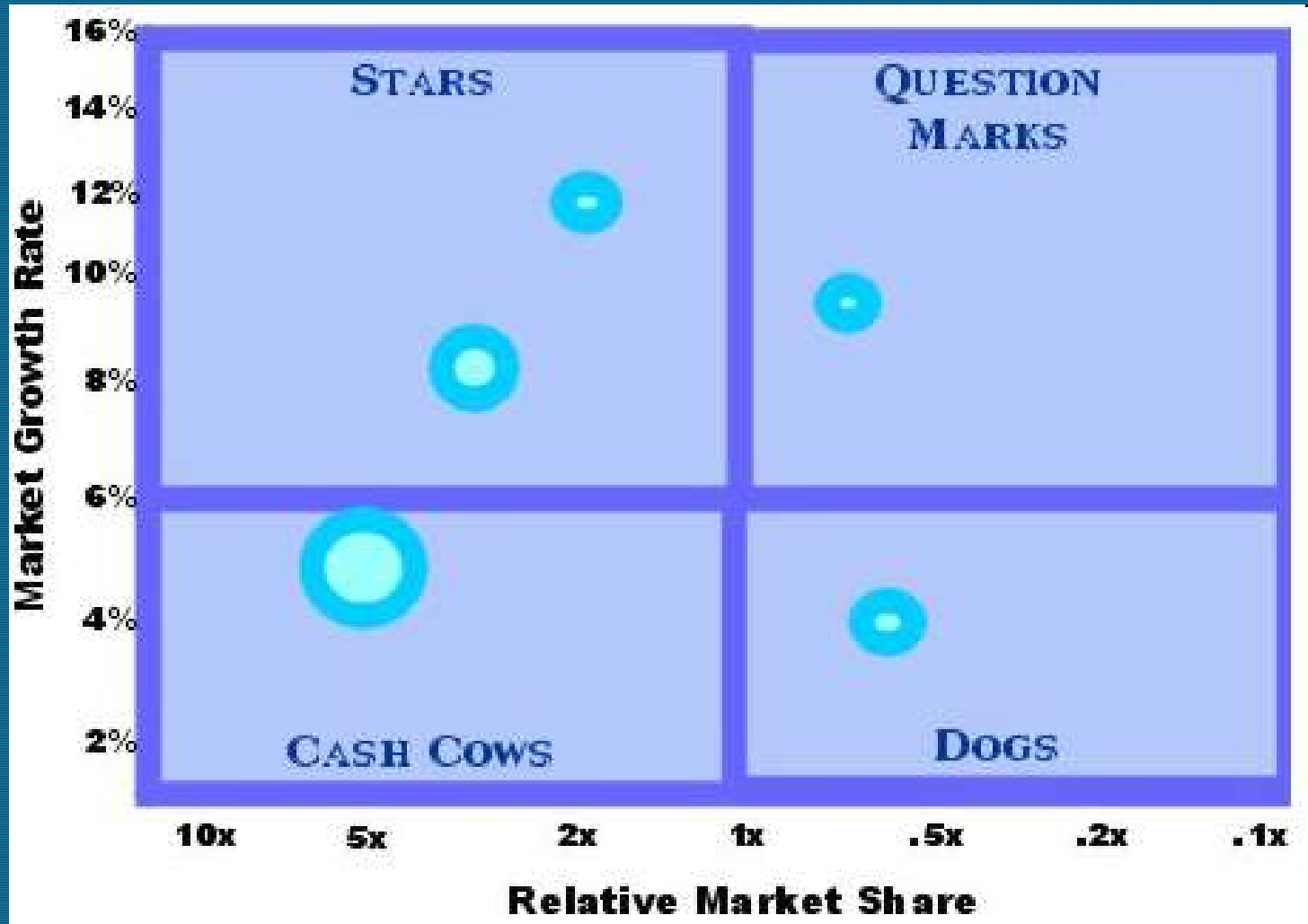
# Marketingová situační analýza

- analýza šancí a rizik
- analýza slabých a silných stránek
- analýza životního - tržního cyklu výrobků
- analýza zkušenostní křivky
- Portfolio analýza – BCG, GE

# BCG analýza

- zavedla Boston Consulting Group
- nejpopulárnější analytická technika evaluace celkového portfolia diverzifikovaných skupin jednotek
- je založena na tvorbě dvourozměrného grafického obrazu umístění jednotlivých aktivit
- osami jsou:
  - míra růstu odvětví
  - relativní tržní podíl

# BCG analýza





# BCG analýza

- každá aktivita se objevuje jako „bublina“ ve čtyřbuněčné matici, přičemž rozměr každé bubliny koresponduje s procentem výnosu, které reprezentuje v celkovém portfoliu
- čtyři buňky:
  - **Problémové děti / otazníky**
  - **Hvězdy**
  - **Dojné krávy**
  - **Bídní psi**

# BCG analýza

- **Problémové děti / otazníky**
  - rychlý nárůst trhu dodává na atraktivitě
  - relativně slabé pozice z hlediska nízkých tržních podílů
  - jsou „požírači hotovosti“
  - doporučená strategie: zbavit se těch, které jsou slabší a méně atraktivní

# BCG analýza

- **Hvězdy**

- nabízejí jak vysoký zisk tak vynikající příležitosti k růstu
- mají malé požadavky na podnikové finanční zdroje
- mladé hvězdy se mohou stát požíračem hotovosti

# BCG analýza

- **Dojné krávy**

- aktivity s vysokými podíly na pomalu rostoucím trhu
- mají tendenci vydělávat značné přebytky převyšující potřeby na reinvestici a růst podnikání
- mnohé dnešní dojné krávy jsou včerejší hvězdy
- poskytují hotovost pro financování nových akvizic a prostředky pro investice do mladých hvězd a do problémových dětí, které jsou potenciálními hvězdami
- silné dojné krávy se udržují v dobrém stavu, aby zajišťovaly dlouhodobý příjem

# BCG analýza

- **Bídní psi**
  - aktivity s nízkým podílem na pomalu rostoucím trhu
  - nejčastější strategická doporučení jsou na likvidaci způsobem, který je neekonomičtější
- obecně je BCG trochu kritizována, bere do úvahy jen strategii nízkých nákladů

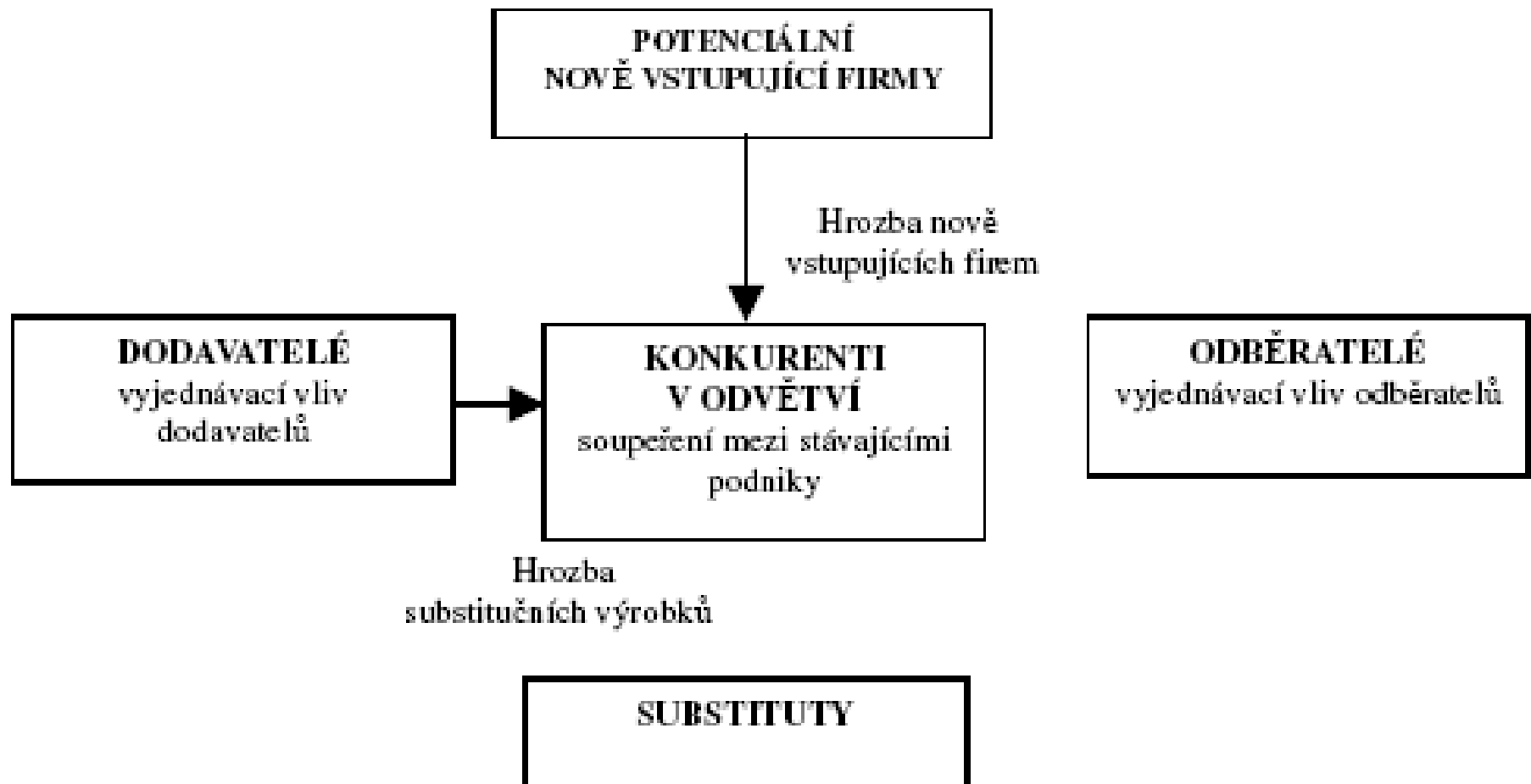
# Analýza konkurenčních sil

- podle Portera (Porter, 1994)
- uvedení podniku do vztahu k jeho prostředí a to zejména prostředí v odvětví
- struktura odvětví má velký vliv na určování konkurenčních pravidel hry a na stanovení strategií
- cílem konkurenční strategie je nalezení postavení, kdy podnik může nejlépe čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch

# Pět Porterových sil

- úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách
- působení těchto pěti sil určuje intenzitu odvětvové konkurence a potenciál konečného zisku v odvětví
- zisk se měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu

# Pět Porterových sil



Obrázek 1 Hybné síly konkurence v odvětví



# EFE

- matice hodnocení faktorů vnějšího prostředí
- pět kroků:
  - identifikace kritických faktorů úspěchu
    - příležitosti a hrozby, které ovlivňují firmu a její odvětví
  - přiřazení váhy v intervalu 0,0 do 1,0 faktorům
    - určuje relativní důležitost určitého faktoru pro úspěch v daném odvětví, výsledek = 1

# EFE

- přiřazení známky od 1 do 4 každému faktoru
  - podle toho, jak současné strategie firmy reagují na daný faktor (4=velmi dobrá reakce, 1=velmi špatná reakce)
- vynásobení váhy každého faktoru odpovídající známkou a určení váženého skóre pro každý faktor
- sečtení všech vážených skóre a určení celkového váženého skóre pro danou organizaci

- příklad z vinařství:

| Faktor                        | Váha               | Známka | Celkem             |
|-------------------------------|--------------------|--------|--------------------|
| <i>Klimatické změny</i>       | 0,250000000        | 1      | 0,250000000        |
| <i>Legislativní omezení</i>   | 0,214285714        | 3      | 0,642857143        |
| <i>Konkurence</i>             | 0,178571429        | 2      | 0,357142857        |
| <i>Změna ceny vstupů</i>      | 0,142857143        | 2      | 0,285714286        |
| <i>Škůdci</i>                 | 0,107142857        | 3      | 0,321428571        |
| <i>Změna poptávky po víně</i> | 0,071428571        | 2      | 0,142857143        |
| <i>Nové trhy</i>              | 0,035714286        | 4      | 0,142857143        |
| <b>Celkem</b>                 | <b>1,000000000</b> |        | <b>2,142857143</b> |

# Průzkum bojem

- vyprovokovat k odkrytí strategie
- odhalit své slabé i silné stránky
- nutno pečlivě zaznamenávat kroky konkurence pro následnou analýzu

# Průzkum bojem

- firma musí věřit že:
  - útok byl skutečný
    - dezinformace
  - obrana se vyplatila
    - při úspěchu použijí znovu

# Průzkum bojem

- identifikace „ducha a dynamiky“ konkurenčního boje
  - laxní, vybíravý, tygr, scholastický
- druhý strategický sled
- schopnost vedení úderu
- převzetí strategické iniciativy
  - moment překvapení