

Informační Průmysl

Mgr. Petr Šmejkal

43262@mail.muni.cz

smejkal@e-quest.cz

Zpracování informačního požadavku

- zadání požadavku
- **Referenční interview**
- přípravná rešerše
 - dostupnost informací
 - časová náročnost a předběžný rozvrh kroků
 - zvláštní okolnosti navyšující cenu
- kalkulace přibližné ceny
- odsouhlasení klientem
- kolekce informací
 - třídění podle zdroje, data a relevance
- **Analýza a syntéza informací a poznatků**
- zpracování výsledného dokumentu
- předání klientovi
- proplacení faktury

Analýza informací

- mnoho metod, např. SWOT, PEST, pět Porterových sil, SAP – interní faktory i v konkurenční firmě, BCG – matice růstu, Matice atraktivity oboru, Matice přežití, Průzkum bojem ...
- GIGO – garbage in, garbage out

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, ...

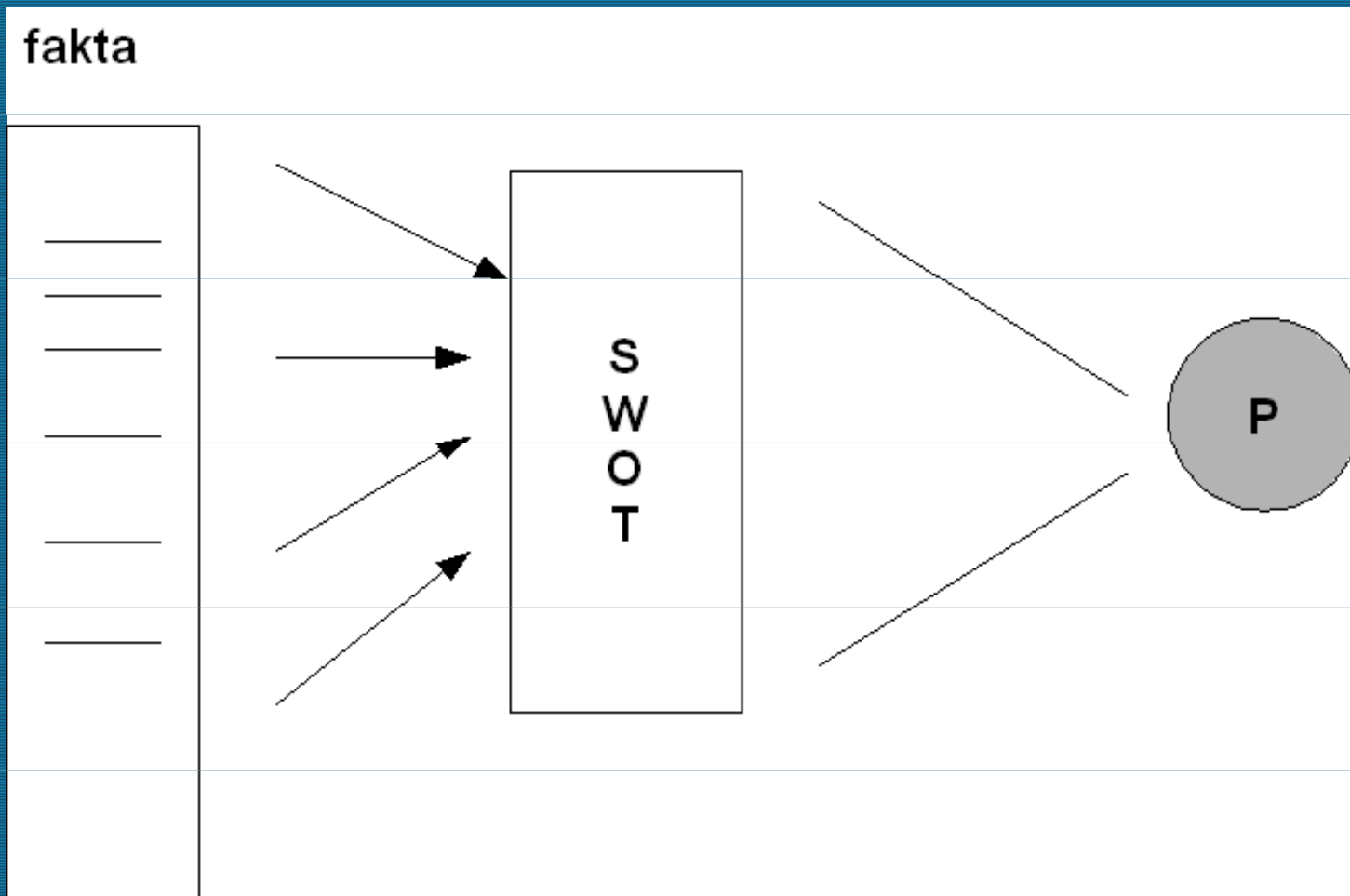
Analytický postup

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

Analýza dokumentu

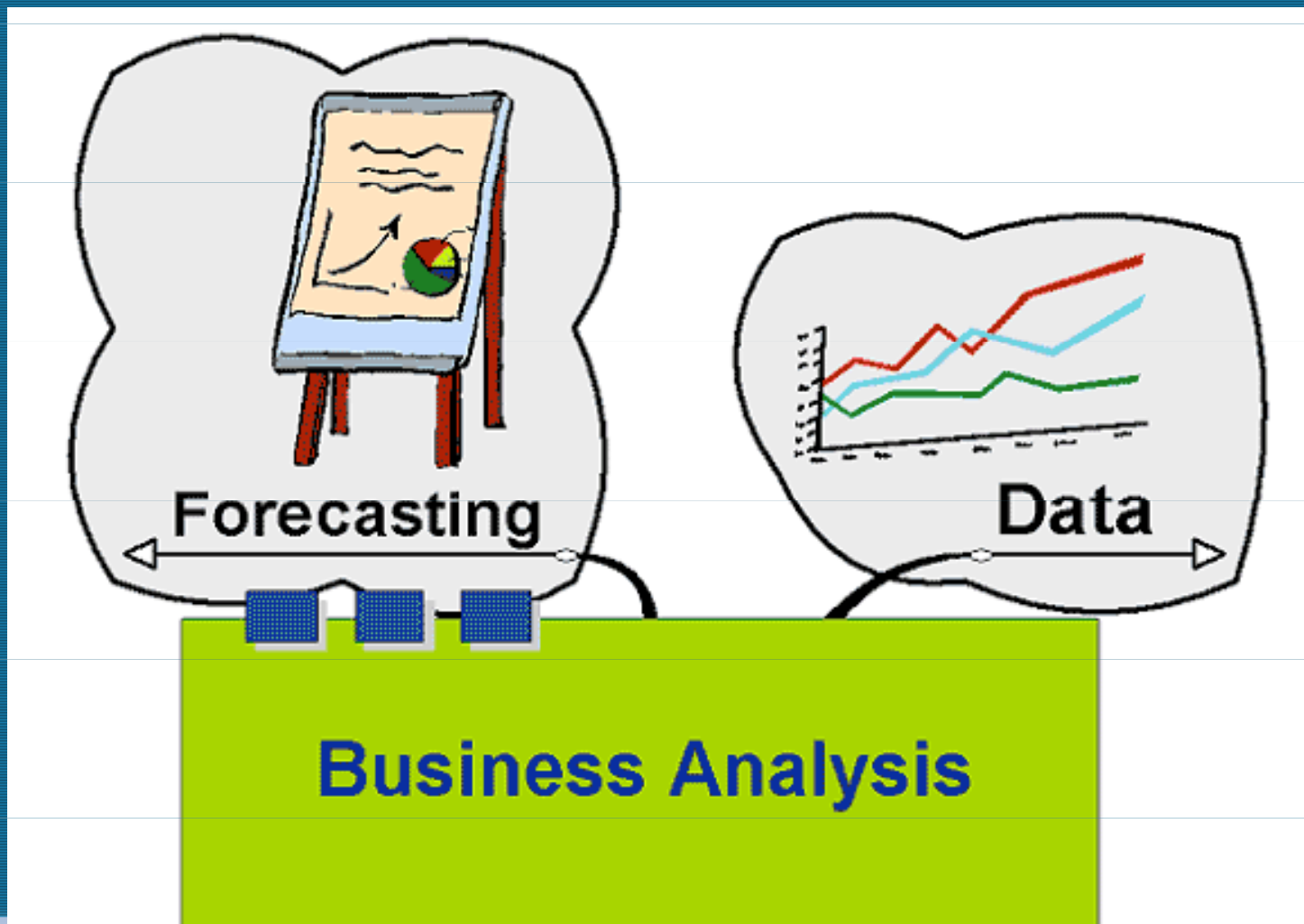
- definovat pojmy
 - charakteristiky problému
 - přínosy
 - rizika
 - ...
-
- nejen při tvoření nových dokumentů, ale i při zpracovávání

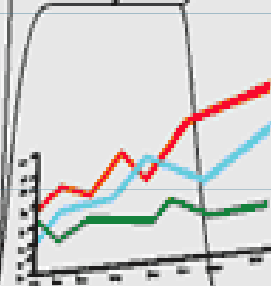
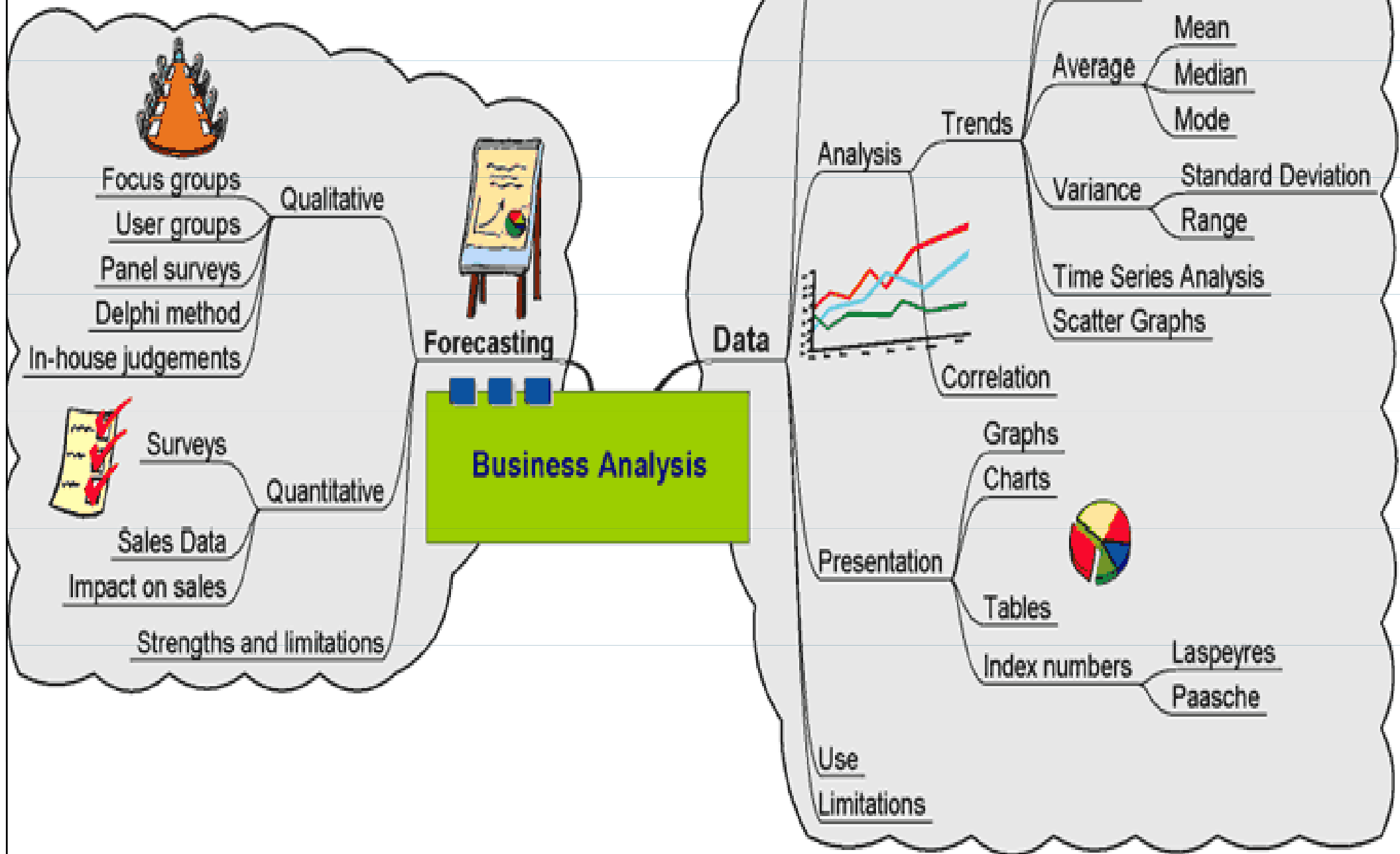
Fakta, analýza, podnik



Analýza informací

- dva hlavní směry





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

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

TOWS

- rozšíření SWOT, více zaměřena na externality
- rozdíl v pohledu na problematiku
- aby bylo možné vyhnout se klíčovým hrozbám a nepromarnit významné příležitosti
- zabráňuje 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**

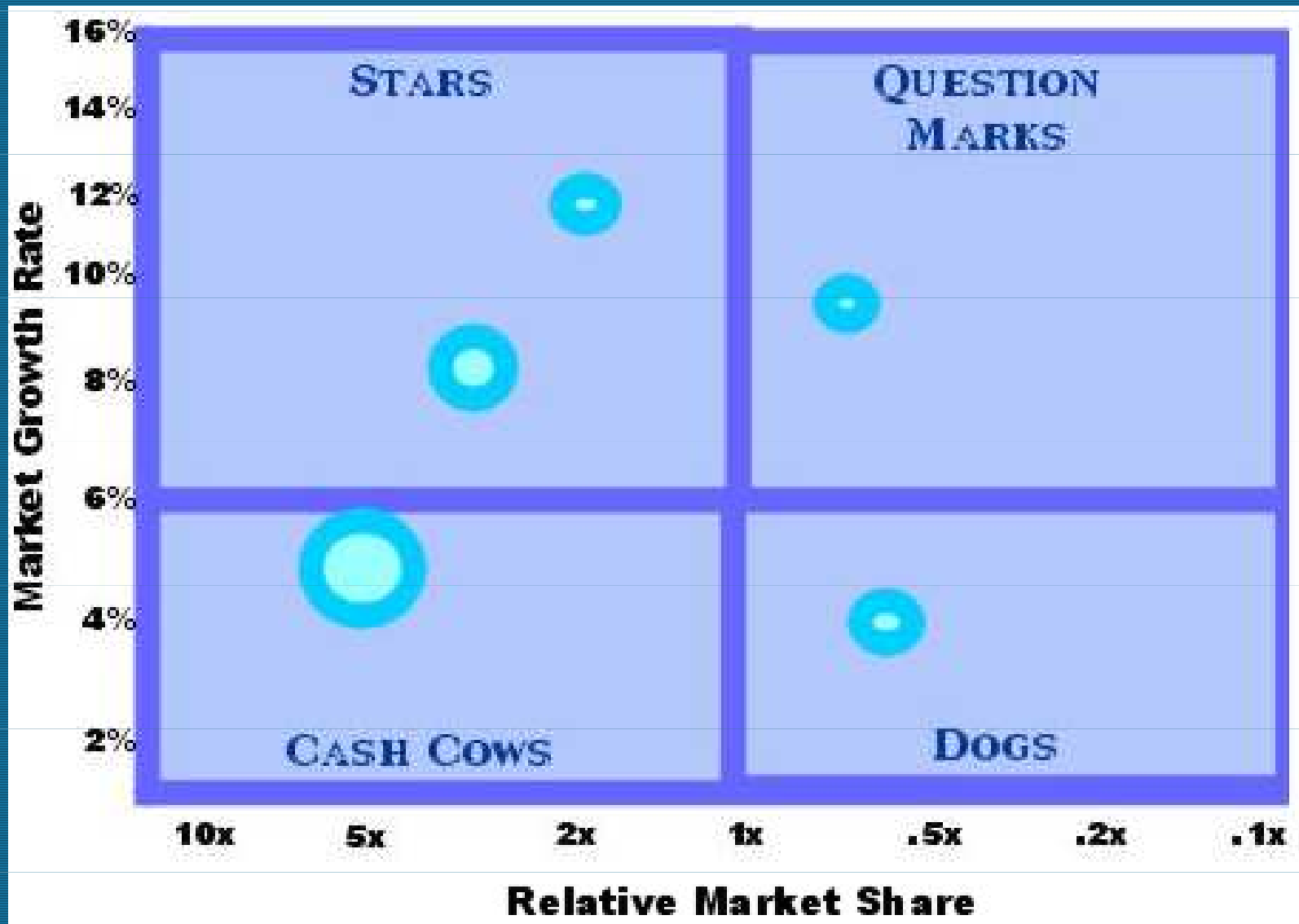
Marketingová situační analýza

- 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**
 - **Bídící 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

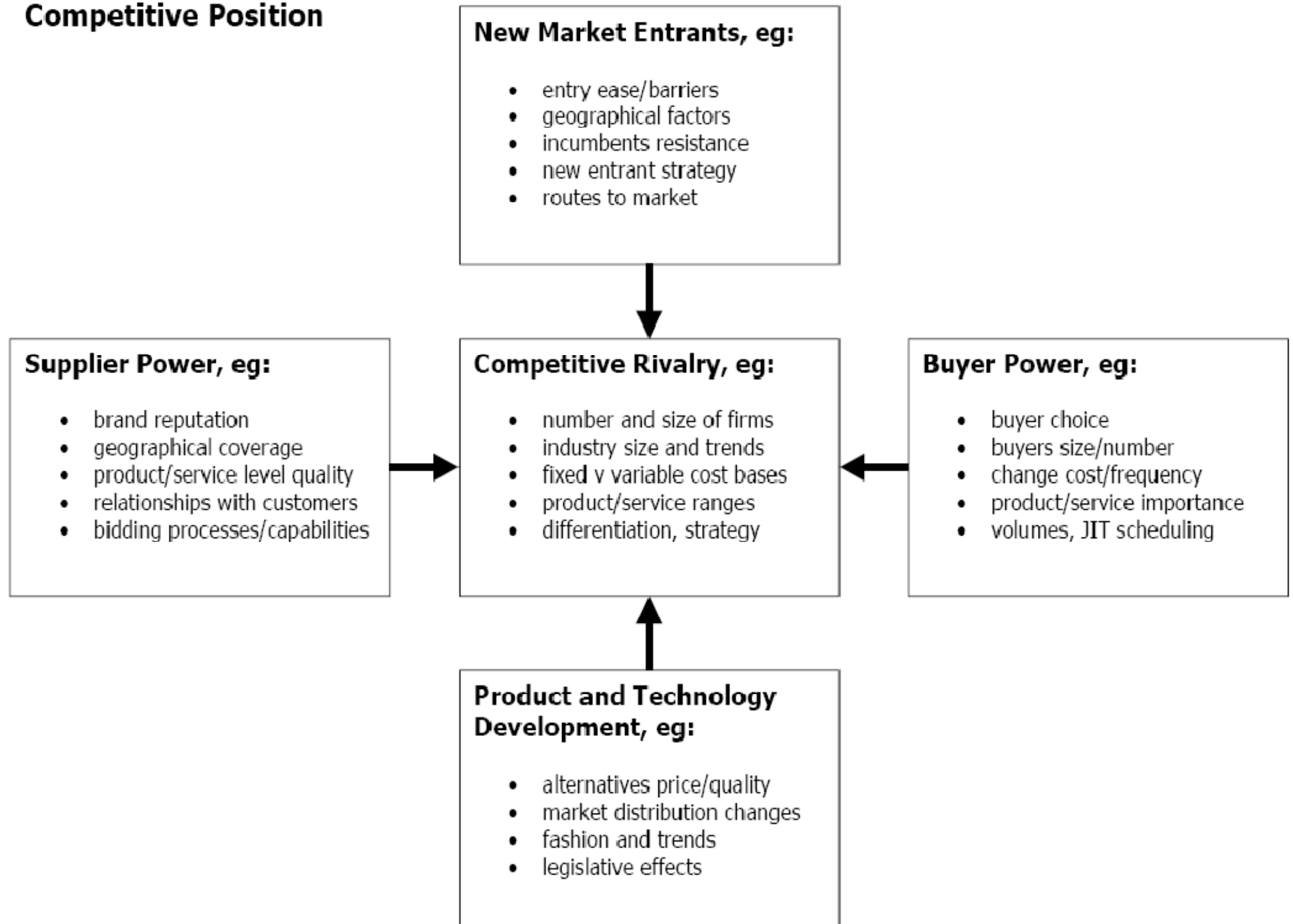
- úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách
- působení těchto pěti sil určuje intenzitu odvětvové konkurence a potenciál konečného zisku v odvětví
- zisk se měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného kapitálu

Pět Porterových sil

- na průmysl působí pět sil
- pro lepší porozumění odvětví v kterém podnikají
- analyzujeme atraktivitu oboru a naši konkurenceschopnost vůči okolí



Porter's Five Forces of Competitive Position



EFE – External Factor Evaluation

- 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

EFE

- 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
Celkem	1,000000000		2,142857143

Více na:

<http://www.maxi-pedia.com/EFE+matrix+external>

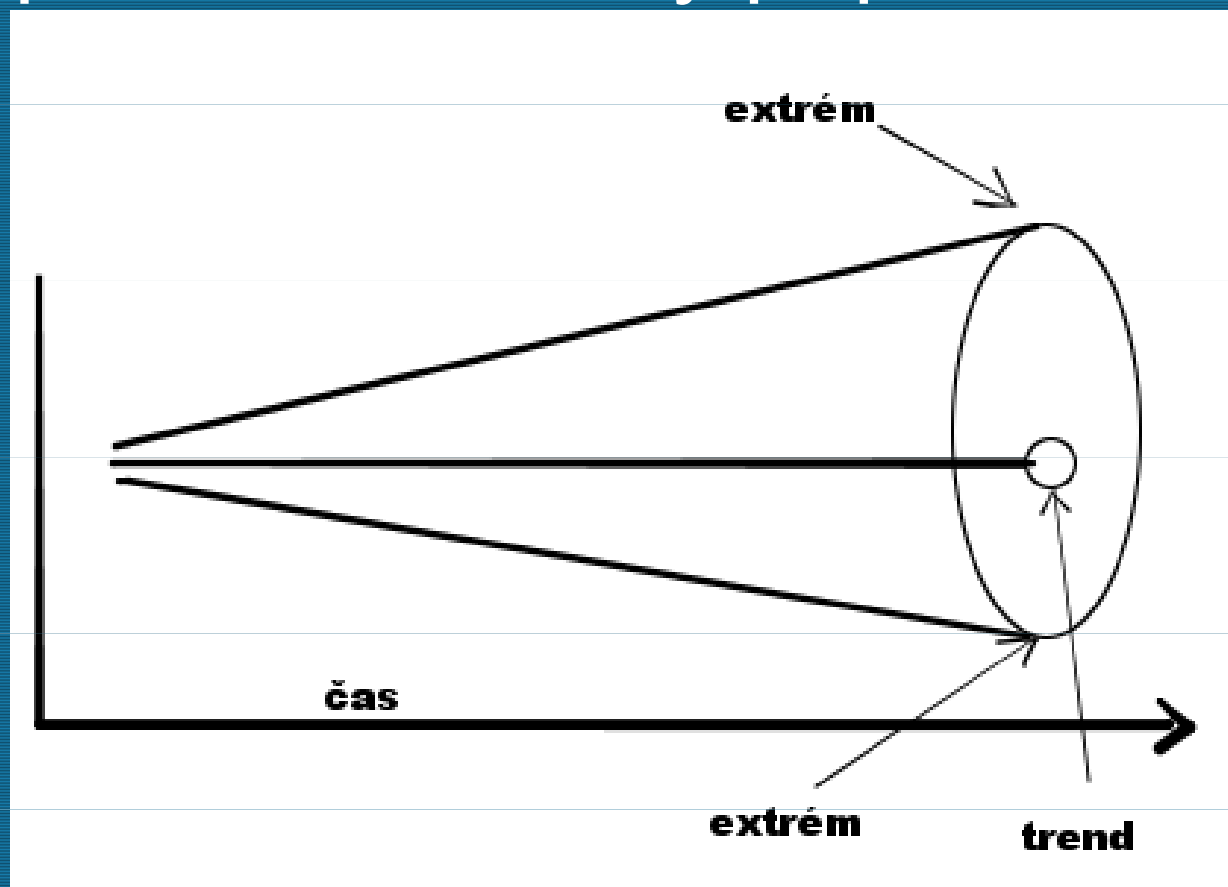
<http://www.gwu.edu/~crn40013/strataud/MSDW.htm>

Technika scénáře

- vychází z analýzy stávajícího stavu
- zohledňuje kvalitativní i kvantitativní faktory
- používá hypotézy o struktuře a změnách faktoru vlivu
- generuje alternativní konzistentní obrazy budoucnosti
- vícedimenzionální využití výsledků
- vytváření alternativ
- nelze moc do budoucna

Technika scénáře

- poznáním alternativních scénářů můžeme být připraveni na každý případ



Technika scénáře

	Soutěžní strategie Typy strategií podle Portera		
	Vedení pomocí nákladů	Diferenciace	Koncentrace
Příklad / scénář			
I. Zlepšení, zintenzívnění a rozšíření služeb v oblasti zásobování		*	
a) Zesílení důvěry u zákazníků		*	
b) Diverzifikace obchodních činností		*	
II. Technika vedení v oboru			
a) Zvýšení kvality produkce			*
III. Vyřízení zakázek			
a) Snižování nákladů na dodávky	*		
b) Racionalizace stavu organizace			*
IV. Informační systém			
a) Racionalizace stavu organizace		*	

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

Zdroje

www.corporatewatch.org

www.scip.org

www.fuld.com

factiva.com

www.freepint.com

listserv.boisestate.edu/archives/buslib-l.html

www.konjunktura.cz