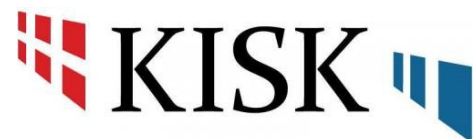




# Informační průmysl 2012/13

Petr Šmejkal  
43262@mail.muni.cz



KABINET  
INFORMAČNÍCH STUDIÍ  
A KNIHOVNICTVÍ

- Skupina 1
  - Pro firmu firmu **STOMIX, spol. s r. o.** dodat seznam 100 potenciálních klientů v Maďarsku.
  - Stavební firmy velikosti zhruba 30-70 zaměstnanců a obrat zhruba 1-2 mil. €.
- Skupina 2
  - Kontakt na ex-zaměstnance na vyšších pozicích ve firmě **ZETOR TRACTORS a.s.**
  - Pokud možno kontaktní údaje a informace o tom kdy a na jaké pozici pracovali.
- Skupina 3
  - Najít 2 vhodné kandidáty pro akvizici pro firmu **AB Facility a. s.**
  - Zdravé, ziskové firmy v osobním vlastnictví. Ideálně takové, které firmě něco přinesou.
- Skupina 4
  - Pro firmu **STUDENT AGENCY, s.r.o.** zpracovat přehled vhodných tras vlaků a autobusů, na kterých by mohli a měli jezdit.
  - Fakta a odůvodnění výběru, vytíženost tras.

---

Informační průmysl

# KVALITATIVNÍ ANALÝZA

---



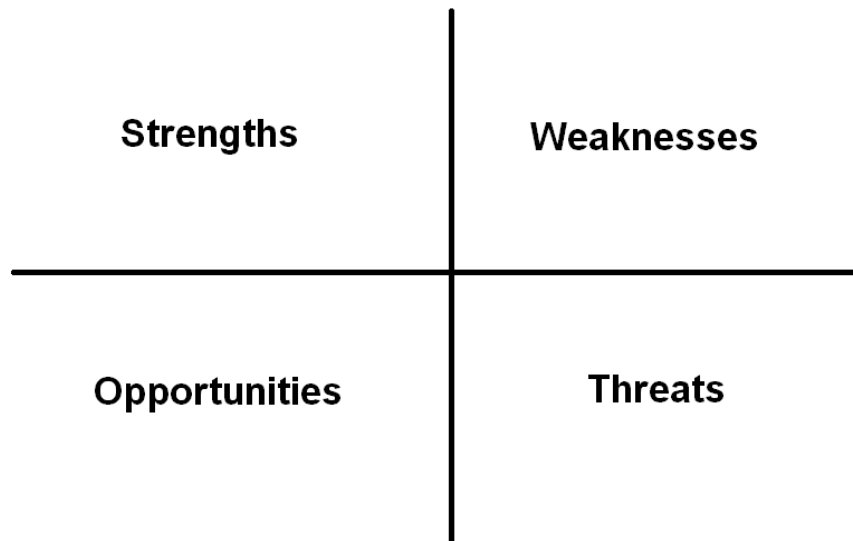
---

# Informační průmysl **SWOT**

# SWOT

---

- nejčastěji užívaná metoda, jedna z nejefektivnějších
- 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
- způsob získávání potenciálních investorů, účinnost akviziční činnosti
- pozici firmy na trhu a v jeho jednotlivých částech (oborově i územně)
- 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

- 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

# SWOT

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

**S**

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

**W**

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

**O**

**t** 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



# Plnění SWOT matice

---

- V každém sektoru ideálně 10-25 bodů
- Interní i externí informační zdroje
- Určení aktuální pozice i určení hlavních trendů
- V externích zdrojích hledáme:
  - Hrozby ohrožující danou oblast podnikání
  - Hlavní konkurenční síly
  - Faktory vytvářející dynamiku změn
  - Faktory prostředí klíčové pro úspěch
  - Atraktivita oboru
- Interní zdroje:
  - Náklady a finanční zdroje
  - Lidské a výrobní kapacity
  - Vnitřní struktura
  - Styl řízení
  - Sdílení hodnot
  - Vnitřní kultura

# Závěrečná fáze SWOT - uplatnění

---

- Formulovat problém aby:
  - Silná stránka byla zachována
  - Slabá stránka eliminována
  - Příležitosti efektivně využity
  - Ohrožení odraženo nebo mu bylo předejito
  
- V dalším kroku se stanoví způsob, jak problém řešit

# Příklad

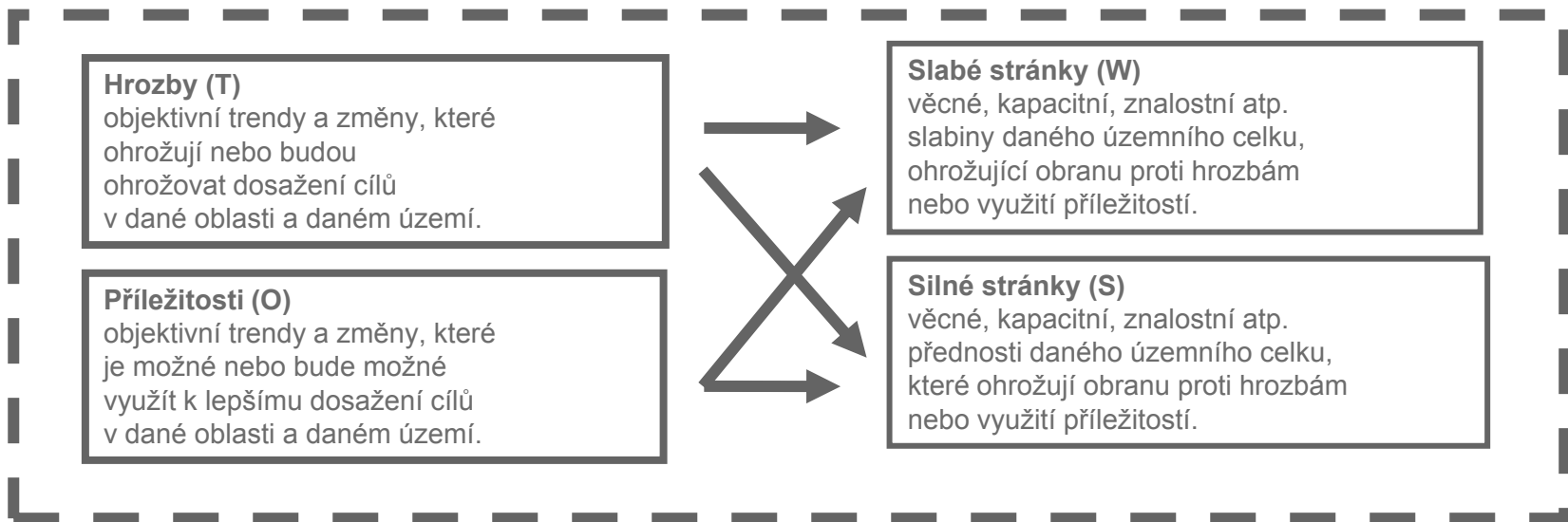
Cesta k řešení ←	Problém ←	Záznam ve SWOT
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizovat „Program péče o pracovníky“</li> <li>-Zavést racionální výcvik pracovníků</li> <li>-Zavést plánování lidských zdrojů</li> <li>-Zavést účinné hodnocení pracovníků</li> </ul>	<b>Kvalita výroby</b>	<b>S</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dobrá kvalita výroby</li> <li>- Stabilizovaná struktura pracovníků a stabilní zaměstnanecké vztahy</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Koncepce odměňování a mzdového vývoje</li> </ul>	<b>Fluktuace</b>	Relativně nízký průměrný věk pracovníků
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizovat „Program péče o pracovníky“</li> <li>...</li> <li>(viz výše)</li> </ul>	<b>Kvalita výroby</b>	<b>O</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Možnost získání a zaškolení nekvalifikovaných pracovníků</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Koncepce odměňování a mzdového vývoje</li> </ul>	<b>Fluktuace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Možnost zvýšení produkce dvousměnným provozem</li> </ul>

# 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 šetrnou výrobu		
atd...		

- 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



# Analýza konkurenčních hypotéz

---

- Hypotéza – předpověď budoucího stavu
  - vždy několik vzájemně konkurenčních
- Vybrat jen klíčové důkazy
- Vylučovat hypotézy !!!
  - Nikoliv ověřovat !!!
  - Pro vyloučení stačí jeden důkaz

# Kroky analýzy

---



- Určit hypotézy
- Sestavit seznam zdrojů
- Sestavit seznam argumentů pro a proti
- Připravit matici s hypotézami a důkazy
- Sestavit předběžné závěry
- Analyzovat citlivost závěrů vůči důkazům
- Podat zprávu o závěrech
- Stanovit milníky pro následné sledování

# Analýza konkurenčních hypotéz

		Škoda	VW	Audi	Ford	Celkem
cena	30%	4	3	1	2	10
náklady na údržbu	12%	4	2	2	2	10
design	15%	1	2	3,5	3,5	10
spotřeba	20%	5	2	1,5	1,5	10
pohodlí	11%	1	2	5	2	10
ovládání	12%	1	2	4	3	10
<b>Celkem</b>	<b>100%</b>					



# Analýza konkurenčních hypotéz

		Škoda	VW	Audi	Ford	Celkem
cena	30%	4	3	1	2	<b>10</b>
		120	90	30	60	
náklady na údržbu	12%	4	2	2	2	<b>10</b>
		48	24	24	24	
design	15%	1	2	3,5	3,5	<b>10</b>
		15	30	52,5	52,5	
spotřeba	20%	5	2	1,5	1,5	<b>10</b>
		100	40	30	30	
pohodlí	11%	1	2	5	2	<b>10</b>
		11	22	55	22	
ovládání	12%	2	2	2	2	<b>10</b>
		24	24	24	24	
<b>Celkem</b>	<b>100%</b>	<b>318</b>	<b>230</b>	<b>215,5</b>	<b>212,5</b>	

- Analýza citlivosti

- Vliv výsledku na vstupní parametry
- Přepočítání vah a vstupů

=>

Jak můžu ovlivňovat váhy než se změní výsledek?

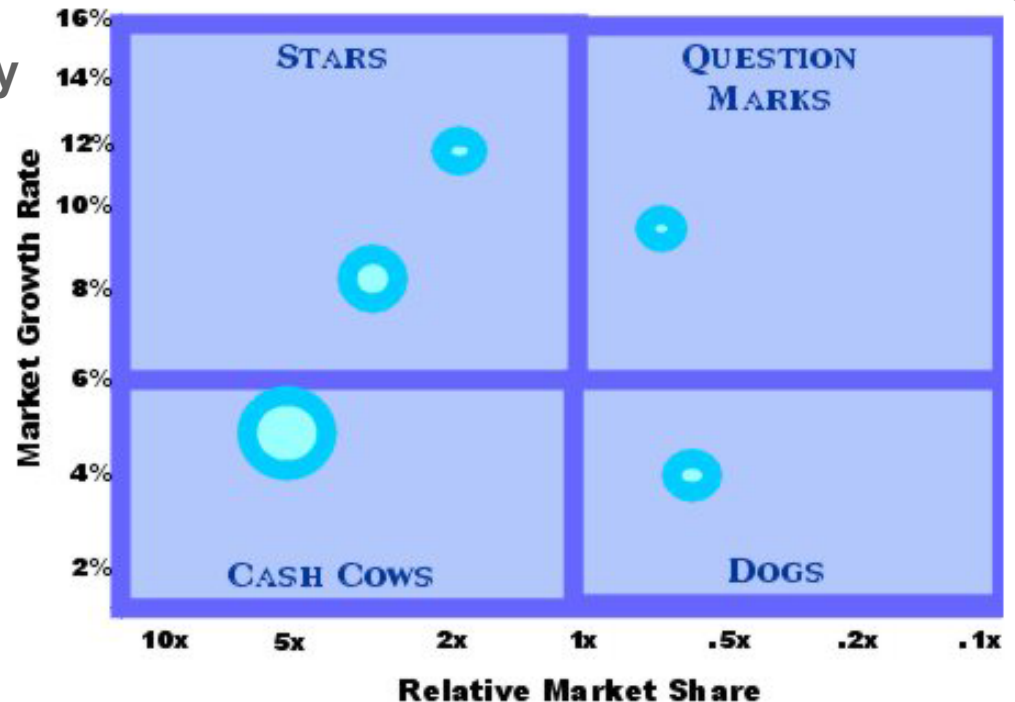
# BCG analýza

---

- zavedla Boston Consulting Group
- nejpobulárnější 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

- 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
- obecně je BCG trochu kritizována, bere do úvahy jen strategii nízkých nákladů



# 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

## Hvězdy

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

## 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

## Bídní psi

aktivity s nízkým podílem na pomalu rostoucím trhu  
nejčastější strategická doporučení jsou na likvidaci  
způsobem, který je neekonomičtější

# Matrice přežití

## ■ Prodejní a nákladová pozice firmy

### ■ Význam polí:

1. Předpokládané přežití
2. Pravděpodobně přežije, nutno snížit náklady
3. Pravděpodobně přežije, nutno zlepšit pozici na trhu
4. Silný tlak na zrušení
5. Tlaky na zrušení i když trh je životaschopný
6. Tlaky na zrušení i když náklady jsou životaschopné

		špatná	dobrá		
Prodejní pozice	dobrá	5	2	1	
	špatná	4	6	3	
		Nákladová pozice			

---

Informační průmysl

# PŘEVOD KVANTITATIVNÍCH VÝSLEDKŮ NA KVALITATIVNÍ

# Cvičení – čistě kvalitativní konverze

## Využití vizualizací k vytvoření sdělení

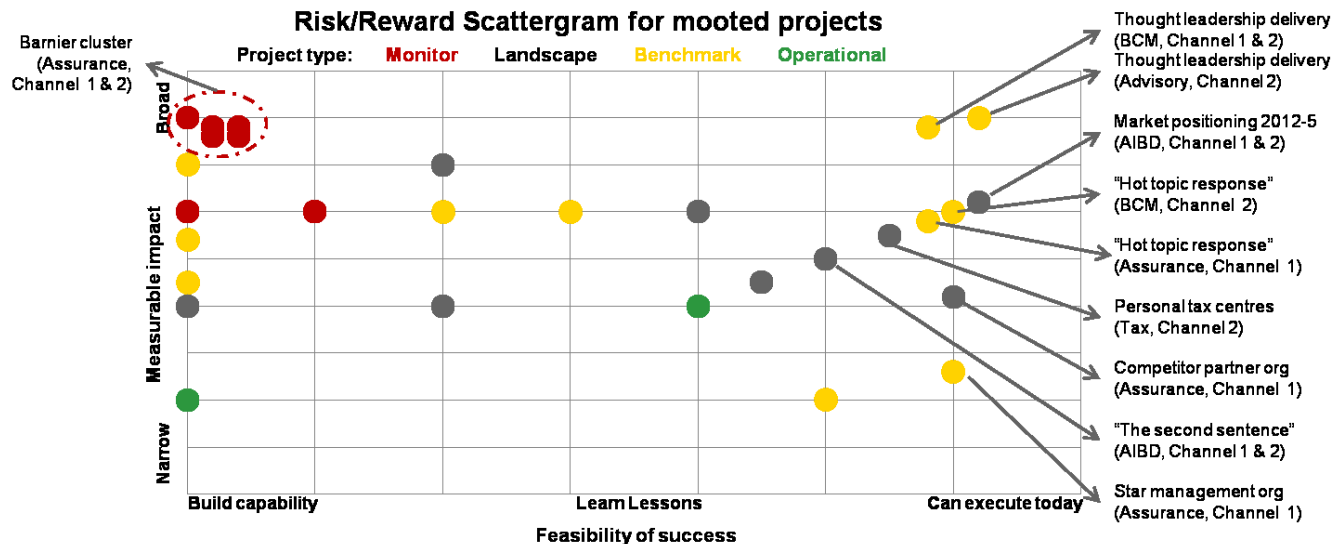
Data

- Cílem bylo shromáždit potřeby vedení do srozumitelné podoby
- Data byla sbírána podle požadavků vedení na jejich strategické potřeby pro rok 12/13
- Data byla získána při 13-ti hodinovém interview založeném na otevřených otázkách
- Data nabízela přibližně 30 možných projektů k dokončení

Shlukování/  
kódování

- První seskupování se udělalo, aby se seskupili podobné projekty (podle přirozené podobnosti)
- Pro každý projekt se stanovily dvě hodnoty, které byly subjektivně popsány: 1) schopnost projekt provést se současnými kapacitami, 2) míra důležitosti a dopadu pro vedení
- Data pak byly vloženy do diagramu níže

Výstup





# In Cvičení – Open/closed mixture

## Přidání hodnoty k datům

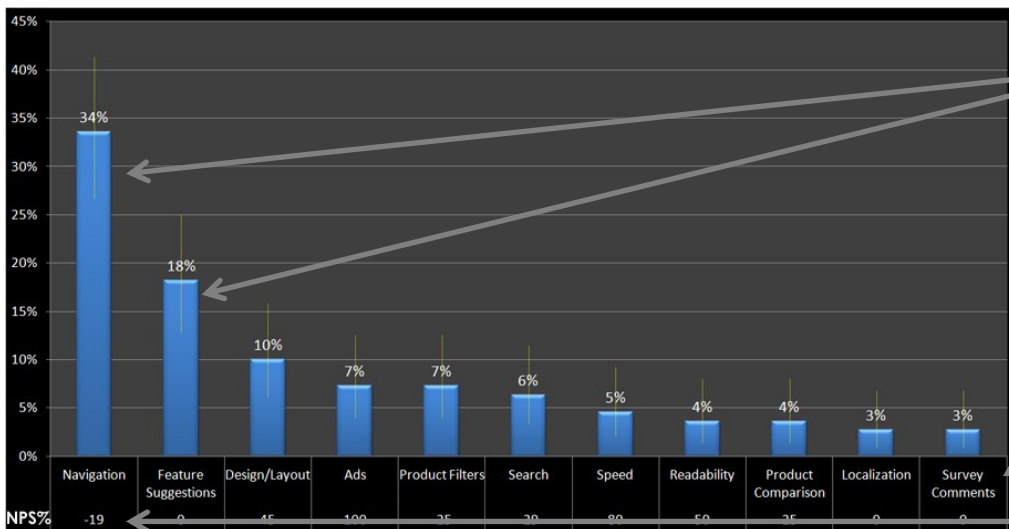
Data

- Cílem je porozumět tomu, jaká zlepšení jsou potřeba pro jednu webovou aplikaci
- Data obsahovala Net Promoter Score (NPS), což je metrika, která umožňuje velmi efektivní a rychlé měření zákaznického feedbacku a byla zjišťována otevřenou otázkou (Např. U kterých aspektů produktu byste nejvíce ocenili vylepšení?)
- Tento příklad byl použit pro zmíněnou webovou aplikaci, odpovídalo 110 respondentů

Shlukování/  
kódování

- Nejprve se sloučí jednotlivé skupiny NPS škály (obvykle 0-2, 3-7, 8-9), které se slučují podle prosazování produktu
- Pro každou skupinu uvedeme kód pro frekvenci každé odpovědi
- Dá se využít jednoduchý součet pro každou odpověď nebo více sofistikované matematické operace, jako jsou hodnotící operace (chí-kvadrát apod.)

Výstup



Frekvence odpovědí pro určitou skupinu komentářů

Skupina otevřených komentářů

NPS skóre

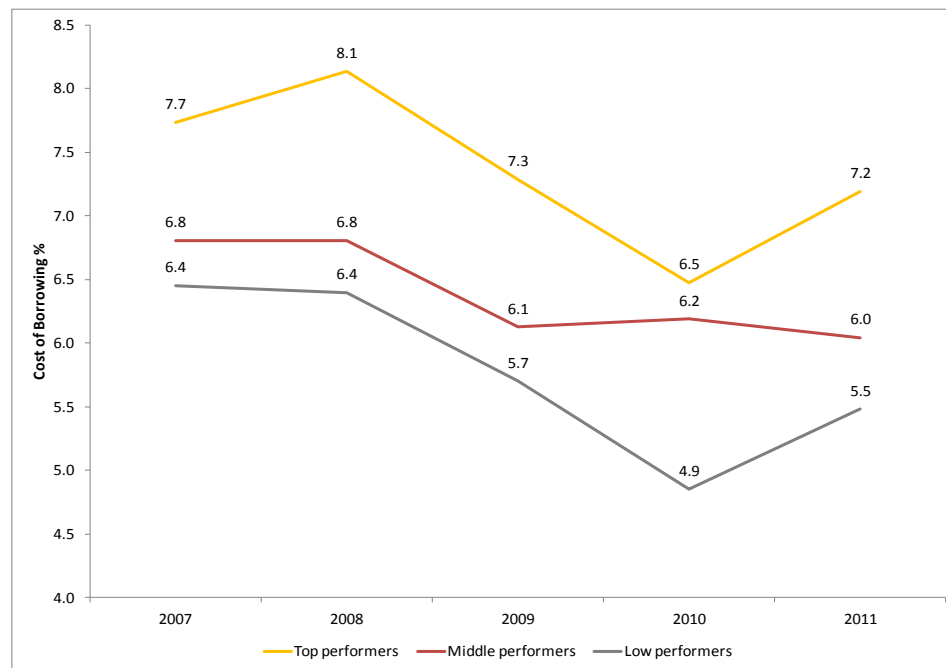
# Cvičení – občas reálný život nepasuje k datům

## *Jak reprodukovat složitá zjištění*

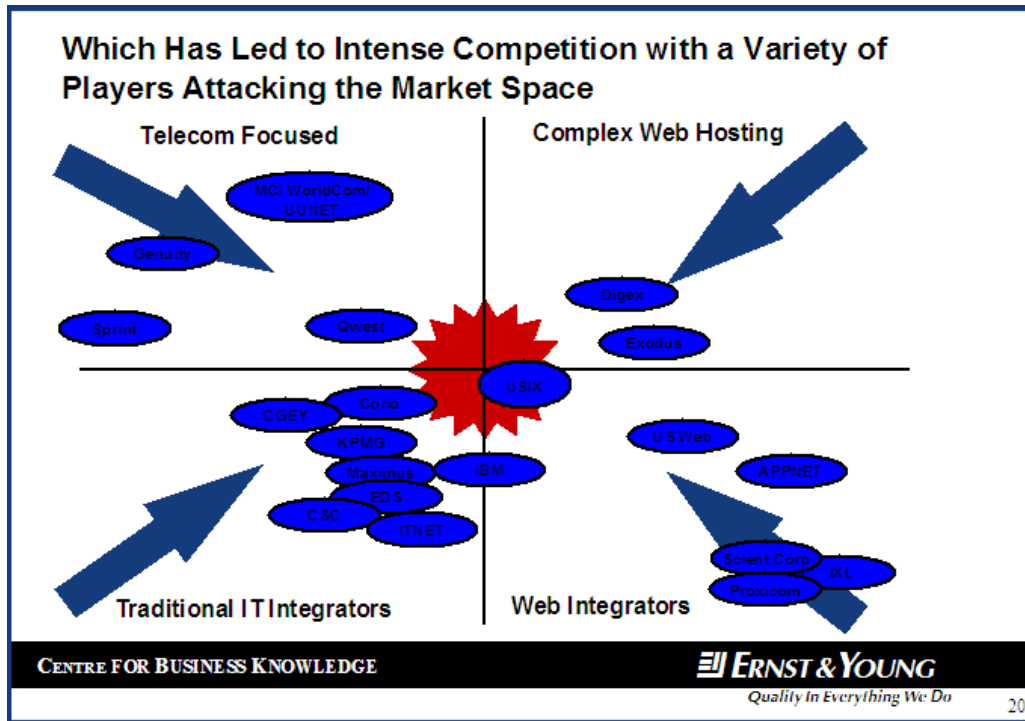
- Studie Growing Beyond Borders vychází z obrátů a nárůstu EBITDA k identifikování nejlepších a nejhorších představitelů mezi veřejnými společnostmi. Předpoklad je, že nejlepší představitelé si mohou půjčovat levněji než ti horší díky vysokému nárůstu prodeje a zisku.
- ▶ Nicméně data ukazují malou korelaci mezi předpokladem a reálnými transakcemi. Ve skutečnosti náklady těch nejlepších jsou mnohem vyšší:
- ▶ Co s těmi daty uděláme?
  - ▶ Vyloučíme je?
  - ▶ Zkusíme vytvořit jinou hypotézu?
  - ▶ Poohlédneme se po jiné korelaci?
  - ▶ Přidáme výzkum z jiného zdroje?

Odpověď: Použijte svou hlavu - to co víte o světě.

Zde je asi nejlepší řešení, kdy další faktory mohou mít bližší korelaci (velikost společnosti, strukturu kapitálu, celkovou kondici kreditního trhu a velikost půjček). toto cvičení učí jak skrz analýzu dosáhnout hlubšího vhledu.



Divné výsledky vyžadují opatrnou analýzu! Kvantifikace špatných předpokladů jen ukazuje hloupé výsledky v hezkém světle. Neztraťte se v číslech - používejte zdravý rozum.



Maticový přístup může být použit také jako základ pro industry radar.

Ten může být užitečný pro identifikaci tržních příležitostí.

**VHODNÉ PRO: Company Analysis, Micro & Macro Environment.**

**Pozor / K zapamatování!**

Může být užitečné seskupit konkurenty do klastrů k lehčímu porozumění trhu a dávají představu o tom jaké typy strategie jsou použitelné.

# Převod kvant. na kval.

---



- Nalezení a použití vzorce – grouping, sčítání, apod.
- Zařazení do prostředí – matice, diagram
- Nutné správně určit osy, měřítko, hodnoty, ...
- Používat zdravý rozum

---



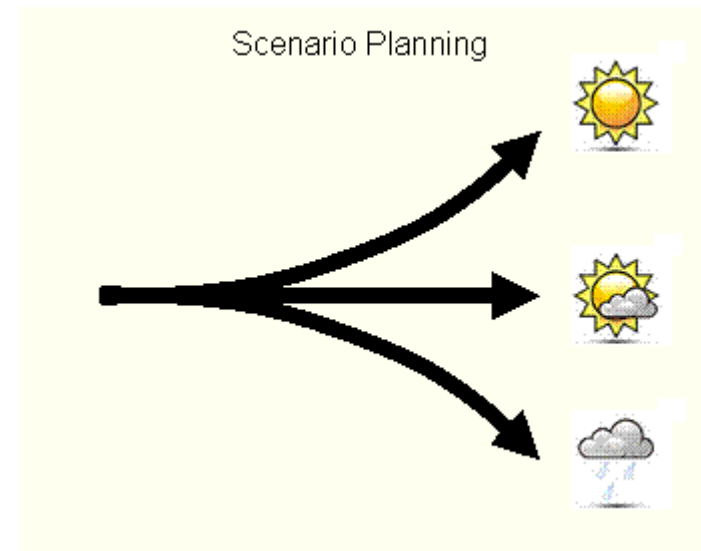
---

Informační průmysl  
**PROGNÓZY**

- 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

# Technika scénáře

- Pro předvídání budoucnosti, uvážit co nejvíce alternativ budoucího vývoje
- Využití pokud: vysoká míra nejistoty okolí; v minulosti se čelilo nákladnému překvapení; zvažujeme dlouhodobou investici; odvětví prochází změnami; rozdílné názory managementu;...
- Max. 5 scénářů
  - popisující odlišné stavy okolí
  - reálné



# Scénáře - postup

---

- Stage 1
  - Identify key drivers within your organization. This will require brainstorming with key management personnel.
- Stage 2
  - Study the competitive universe to isolate possible scenarios. This may result in a real need to develop competitive intelligence for filling in certain unknowns.
- Stage 3
  - Create three to five different scenarios and try to assign a probability on the likelihood that the scenario will happen.
- Stage 4
  - Conduct a series of strategic meetings to build a set of strategies for addressing different scenarios.
- Stage 5
  - Establish and monitor a set of indicators for each scenario. You will need to assign responsibilities to different people for researching and analyzing these indicators.
  
- When a threat or opportunity becomes real, take appropriate action.



# Postup vytváření scénářů

---

1. Vymezení rozsahu – časové období, jak rozsáhlou oblast - podle minulých událostí
2. Identifikace stran – hlavní zájmové skupiny a jak budou ovlivněny
3. Stanovení základních trendů – hlavní politické, ekonomické, společenské, technologické či odvětvové trendy
4. Identifikace faktorů nejistoty – určit nejistoty budoucího vývoje
5. Příprava základních scénářů – určit extrémní situace
6. Kontrola scénářů – konzistence a věrohodnost
7. Studijní scénáře – dávají pohled na budoucnost
8. Výzkum a vývoj – pracujeme na nedostatcích podle studijních scénářů
9. Příprava kvalitativních modelů – matematické modely a kvantitativní odhad
10. Scénáře pro rozhodování – pravdivost, konzistenci ->strategické rozhodování

# Delfská metoda

---

- Intuitivní prognostická metoda
- Postupně zjišťujeme a porovnáváme názory odborníků na dané téma
- Je zajištěna vzájemná anonymita, řízená zpětná vazba a statistická identifikace shody názorů
- Anonymita vylučuje tři hlavní nevýhody přímého kontaktu:
  - Konsensus – všeobecný souhlas všech – přirozený pud konformismu
  - Uznávání dominantního postavení silného člena
  - Nevýznamnou komunikaci ve skupině

# Brainstorming

---

- Tvořivé kolektivní myšlení - asociace myšlenek
- Intuitivní vs. Destruktivní charakter
- Základní pravidla:
  - Zákaz kritiky
  - Uvolnění fantazie
  - Co největší počet nápadů
  - Vzájemná inspirace
  - Úplná rovnost účastníků
- Následná analýza obsahuje tyto operace:
  - Stanovení kritérií pro hodnocení návrhu
  - Seřazení návrhů do podobných skupin
  - Výběr nejvýznamnějších návrhů pro další zpracování

- Skupina 1
  - KUČERA - Spínací technika s.r.o.
- Skupina 2
  - VARS BRNO a.s.
- Skupina 3
  - G Trade spol. s r.o.
- Skupina 4
  - ING-BRNO s.r.o.
  
- Analýza zdraví a finanční kondice společnosti. Jedná se o zajímavého klienta pro mezinárodní poradenskou společnost (kdokoliv z Big Four) hledající rychle rostoucí firmy? (Na základě čeho se budete rozhodovat? Srovnání? Jaký předpokládáte vývoj příští rok/dva? Atd...)
- Dokument k předání + popis metodologie