

Databázové systémy a metody zpracování dat

COMPETITIVE INTELLIGENCE

12.přednáška

Charakteristické vlastnosti COMPETITIVE INTELLIGENCE CI

- CI je postaveno na procesu řízení (definice), sběru, analýzy, distribuce informací a znalostí, které podporují rozhodování zejména na strategické úrovni
- Tyto činnosti jsou prováděny za účelem dosažení konkurenceschopného postavení, snížení rizika hrozeb z okolí a zmapování možných příležitostí.
- Zaměření CI je převážně na externí prostředí, ve kterém se organizace nachází
- CI je etická a legální činnost (na rozdíl od průmyslové špionáže)
- CI je o naslouchání co se kde děje, o vytváření znalostí („**information costs money, intelligence makes money**“) a o propojování těch co znají s těmi co rozhodují (**decision makers with knowledge owners**)
- CI není ani špionáž, ani vynález 20 století, ani vyhledávání v databázích , ani to nejsou fámy nalezené na Internetu, ani to není záležitostí jednoho člověka.

Geneze a souvislosti CI



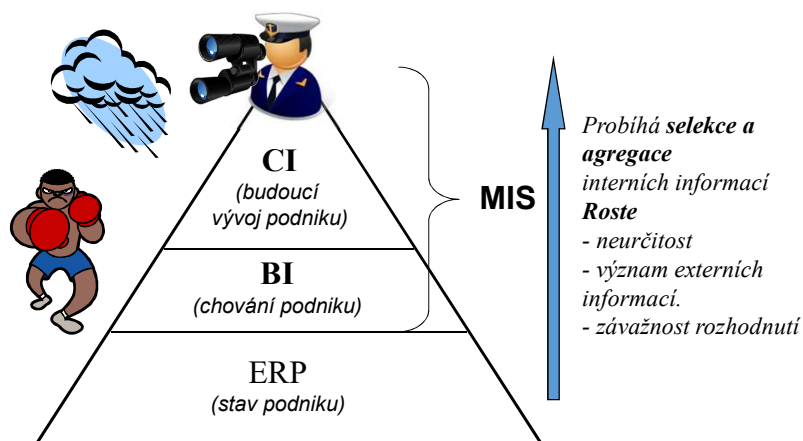
Intelligence

- Oxfordský slovník vysvětluje pojem „intelligence“ jako: „ *schopnost získat a aplikovat znalost*“
- Z pohledu kybernetiky mají inteligentní organizace schopnost adaptovat se měnícím se situacím (změna, jako funkce externího stimulu), zejména pak
 - ovlivňovat a spoluvytvářet externí prostředí,
 - pokud je to nutné, nalézat nové prostředí, kde mohou působit, měnit sebe sama v rámci těchto nových prostředí,
 - napomáhat udržitelnosti vývoje větších celků (přežití), jejichž jsou součástí
- **Hlavní úkol CI - vytvářet svými procesy znalosti potřebné pro inteligentní chování organizace.**

Jak chápat pojem Intelligence?

- Intelligence je chápána jako užití znalostních aktiv v akci.
- Jsou to nezbytné mechanismy podpory **trvalého učení se na základě akce a reakce** podniku.
- Základní postup CI: **Najít! – Pochopit! – Využít!**
- Podle užší oblasti zájmu někdy rozlišujeme také
 - Business Intelligence
 - Competitor Intelligence
 - Partner Intelligence (SCM)
 - Market Intelligence (Marketing)
 - Customer Intelligence (CRM)
 - Technical Intelligence

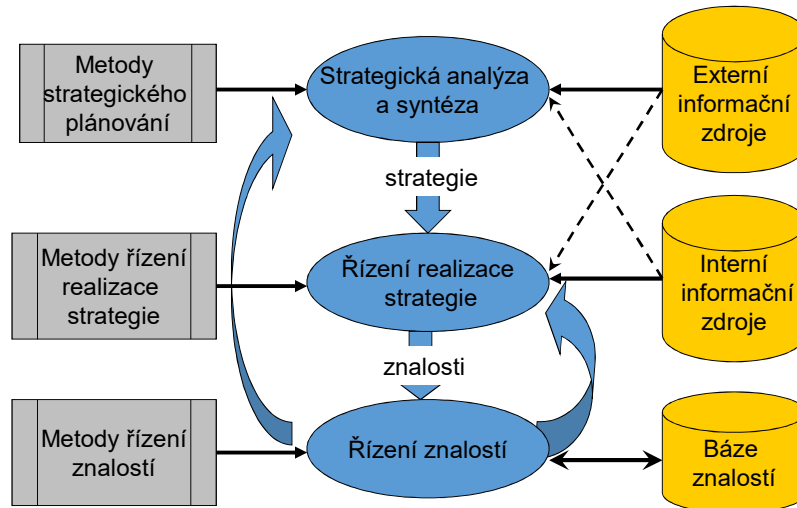
Postavení CI v podnikovém informačním systému



Zdroj: Molnár

6

System informační a znalostní podpory strategického řízení



7

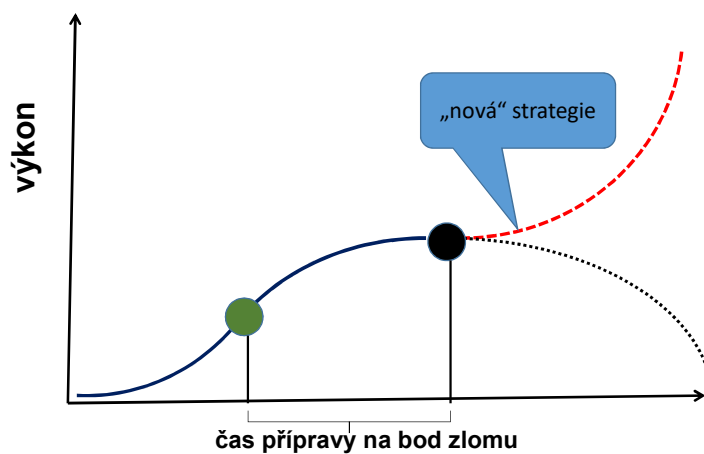
Důležité otázky

- Jsou naše představy o tom, co se děje kolem nás, založeny skutečně **na správných datech a souvislostech**?
- **Máme v organizaci mechanismy**, které nám poskytují informace využitelné pro to, abychom mohli správně rozhodovat?
- Jaké příležitosti nám nabízí „současný svět“ (tržní okolí, vývoj technologie apod.) – „**Kde bychom mohli být?**“
- Jaká je naše současná situace – „**Kde jsme?**“
- Jaké jsou naše nezbytné potřeby a reálné možnosti nutné k rozvoji naší podnikatelské činnosti – „**Kde chceme být?**“

8

Strategický inflexní bod

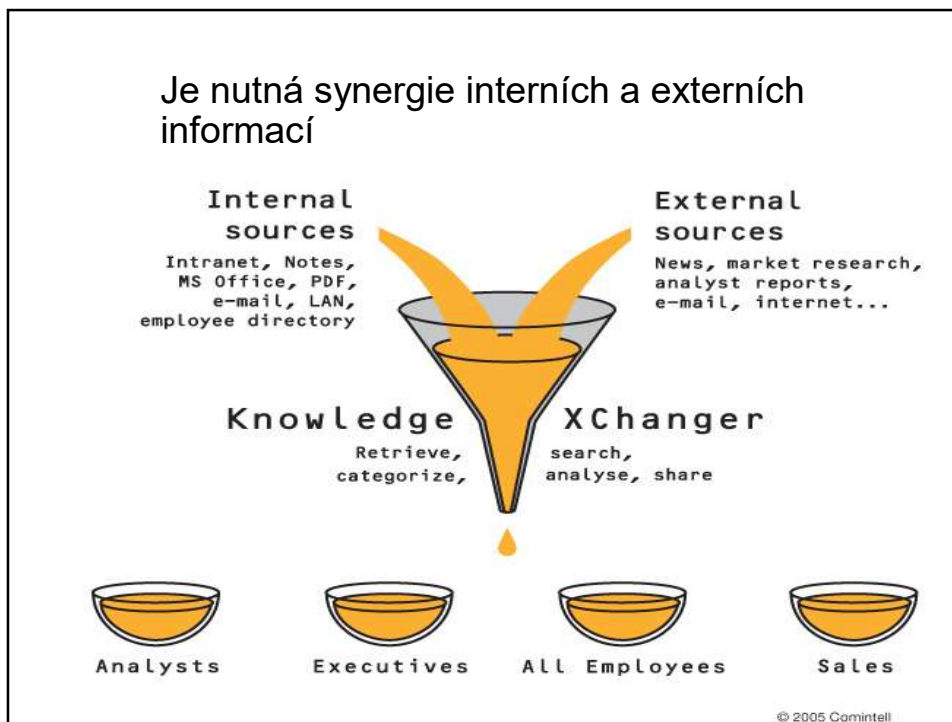
„Only paranoid survive“ A. Grove



Od BI k CI

- V principu není markantní rozdíl mezi CI a BI.
- CI představuje jen další vývojový krok, který do podnikové inteligence přináší sofistikovanější metody práce v souvislosti s **rozvojem vyspělých technologií pro kontextové vyhledávání v externích informačních zdrojích pomocí internetu.**

Je nutná synergie interních a externích informací

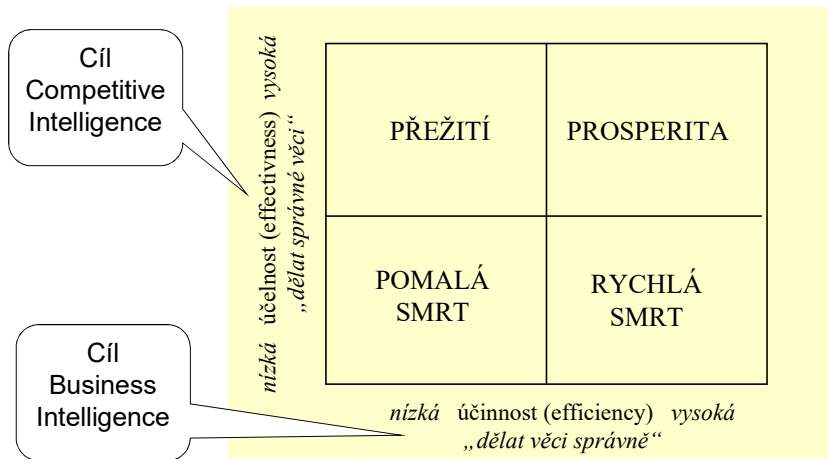


Interní vs. externí zdroje dat

- **Výhodou interních dat** je to, že podnik má přehled o svých interních informačních zdrojích, takže případný uživatel těchto dat dohledá „co vše je k dispozici a kde to najít“.
- **Nevýhodou interních dat** je to, že se soustředí pouze na to, co se děje uvnitř podniku, popřípadě, jde-li o externí subjekty, pouze na to, co se podniku bezprostředně dotýká.
- **Příklad – z interních dat se dozvíme, že jsme dokázali v rámci snahy o získání nových zákazníků snížit cenu našeho produktu o 5%, ovšem čistě na základě této informace nedokážeme posoudit, jakou reálnou konkurenční výhodu nám to přináší, protože nemáme informace o cenách konkurence.**
- **Výhodou externích dat** je to, že poskytují další stupeň informační podpory pro manažerské rozhodování.
- **Nevýhodou externích dat** je objem těchto dat. Zorientovat se v množství dat, která jsou k dispozici, je obtížně řešitelné.
- Nutno použít specializované nástroje, zejména v případě nestrukturovaných dat.

Key Performance Indicators - KPI

Key Goal Indicators – KGI (Peter Drucker)



13

BI a CI jsou znalostní disciplíny

znalostní charakter oboru – podíl znalostí v hodnotě produktu/služby

Růstový potenciál odvětví (trhu)

	vysoký	nízký
vysoký	Oblast klíčových znalostí <i>Doména BI + CI</i>	Oblast potenciálních znalostí <i>Doména CI</i>
nízký	Oblast Základních znalostí <i>Doména BI</i>	Oblast zastaralých znalostí

14

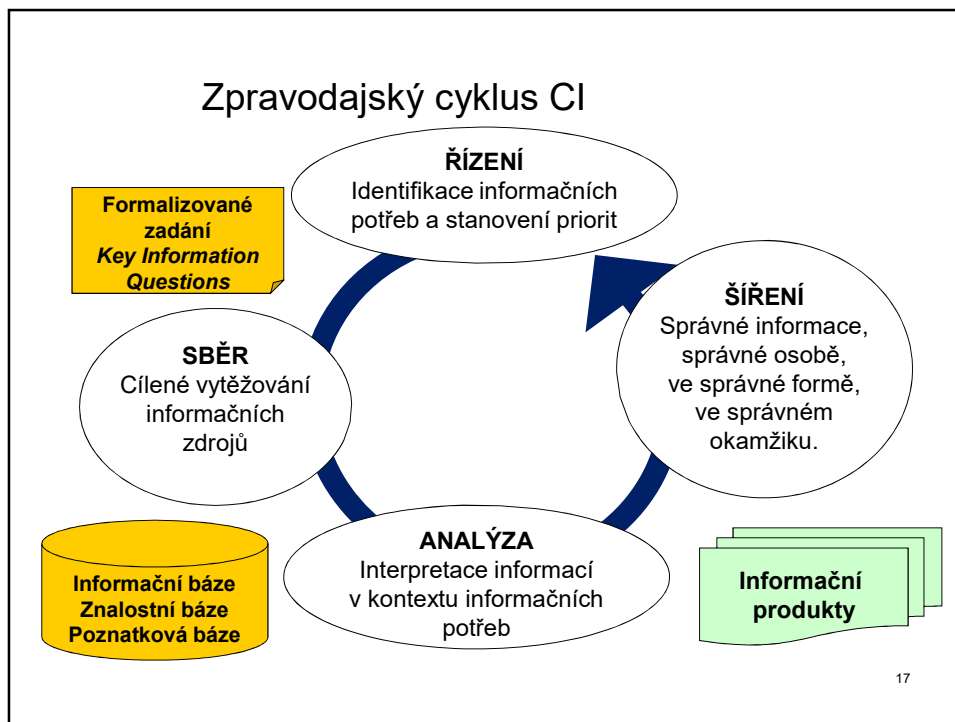
Znalosti jsou vždy specifické podle typu a charakteru podniku a záleží na vizi a poslání podniku

- **Oblast potenciálních znalostí** - za příznivých podmínek by se mohly stát potenciálem k radikální změně podnikání či ke změně procesů uvnitř podniku (vzniku nových klíčových znalostí)
- **Oblast klíčových znalostí** - odlišují jednotlivé podniky navzájem, mají největší vliv na jedinečnou pozici podniku na trhu a často jsou označovány jako “**core competences**”
- **Oblast základních znalostí** - jsou nezbytné pro podnikatelské aktivity. Tyto znalosti jsou široce dostupné a podobné u většiny podniků v daném odvětví.
- **Oblast zastaralých znalostí** - znalosti již nejsou vůbec, nebo jen zřídka využívány pro podnikání.

15

Zdroje strukturovaných a nestrukturovaných dat

	Interní	Externí
Strukturovaná	Podnikové databáze Podnikové IS CRM systémy ...	Odborné databáze Specializovaní dodavatelé Katalogy Ceníky ...
Nestrukturovaná	Textové soubory E-maily Zápisy ...	Web RSS kanály E-maily Sociální sítě ...



Ve fázi plánování a řízení je třeba rozhodnout

- **Pro koho** je výstup určen tj. seznam uživatelů, se kterými je třeba komunikovat a případně po celou dobu zpravodajského cyklu upřesňovat zadání.
- **Co** má být předmětem zpravodajství, tj. co se požaduje vědět, jakou neznalost je třeba vyplnit, jinými slovy na jaké otázky je třeba najít odpovědi.
- **Proč** se zpravodajství požaduje, tj. jaký cíl má podpořit, co se od něj očekává, k jakému rozhodnutí se váže a jaký dopad toto rozhodnutí může mít na organizaci.
- **Jakou formou** se zpravodajství požaduje, způsob a forma doručení výstupů ze zpravodajského cyklu.
- **Jak dlouho** může zpravodajský cyklus trvat (termín/periodicita)
- **Jaké zdroje** budou na zajištění zpravodajství k dispozici a to jak finanční, tak personální? Resp.Co bude zajištěno vlastními silami (insourcing) a co bude zadáno externí firmě (outsourcing)?

Key Intelligence Topics (KIT).

V první fázi zpravodajského cyklu CI musí být definovány konkrétní oblasti zájmu a účel pro jaký se zpravodajský cyklus bude provádět.

- **rozhodovací** témata, která se obvykle váží k nějakému plánovanému rozhodnutí managementu a mají tudíž jasně definovaný obsah i termín.
- **předmětná** témata týkající se určitých subjektů (konkurenti, partneři, stát, banky apod.). Tato témata slouží k předvídání chování těchto subjektů a dopadu jejich chování na organizaci.
- **varovná** témata, která jsou součástí již výše zmíněného systému včasného varování. Pomocí těchto témat se obvykle průběžně monitorují zadané indikátory, které by měly jednak umožnit rozpoznat budoucí hrozby a tak se vyhnout nepříjemným překvapením, jednak zachytit možné příležitosti.

19

Podnětem pro stanovení KIT může být

- získání nových příležitostí pro růst podniku,
- rozšíření stávajícího portfolia produktů,
- možnosti vstupu na nový trh,
- odhalení zákazníků, které zatím neznáme,
- změny v odvětví podnikání a jejich predikce,
- změny v chování zákazníků a jejich predikce,
- změny v technologiích a jejich predikce,
- politické změny ve společnosti,
- a řada dalších témat vyplývajících z konkrétních problémů, se kterými se podnik musí vyrovnat.

20

Ukázky možných Key Information Questions (KIQ)

- *Kdo jsou naši současní a potenciální konkurenti?*
- *Jak vnímají konkurenti sebe a jak vnímají nás?*
- *Jaké jsou plány našich konkurentů, se kterými v současnosti soupeříme, pro následujících 2 – 5 let?*
- *Jaké jsou krátkodobé a dlouhodobé trendy v oboru působnosti podniku?*
- *Jak na tyto trendy reagovali naši konkurenti v minulosti a jak na ně pravděpodobně zareagují v budoucnu?*
- *Jak a kde naši konkurenti propagují své výrobky a služby, a jaká je hladina jejich úspěšnosti?*
- *Které trhy a geografické oblasti mohou být zabrány našimi konkurenty v budoucnu?*
- *Jaké patenty nebo technologie získali nedávno naši současní/potenciální konkurenti a co pro nás tyto inovace znamenají?*
- *Jaký je počet a způsobilost výzkumných pracovníků konkurence?,*
- *Jaká je úroveň výdajů do výzkumu a vývoje konkurenta?*
- *Využívají konkurenti outsourcing pro vývoj nových technologií*
- *a samozřejmě desítky dalších dle konkrétní situace podniku*

21

Vyhledávání a sběr informací

- Samotnému vyhledávání informací se často přisuzuje velká váha a někdy se vnímání CI redukuje pouze na úlohu sběru dat. Sběr informací bez jejich následné analýzy ale vede jen ke zbytečnému plýtvání lidskými zdroji i finančními prostředky a ve svém důsledku znamená ztrátu důvěry v CI.
- Často je obtížné tyto dvě činnosti oddělit a určit kdy končí sběr informací a začíná analýza. Sběr a shromažďování informací musí vždy sloužit konkrétnímu zadání, tj. musí směřovat k zodpovězení konkrétních KIQ a proto ti, co jsou pověřeni vyhledáváním a sběrem informací musí tyto otázky dobře znát a hlavně jim musí rozumět, tj. musejí mít i potřebné znalosti související s řešeným tématem (KIT).
- Velmi často se také při následné analýze získaných informací objeví další otázky a proto je třeba postupovat tak, že vyhodnotíme shromážděné informace, zda jsou použitelné pro daný účel a pokud ne, tak je třeba sběr opakovat s jiným zadáním KIQ.

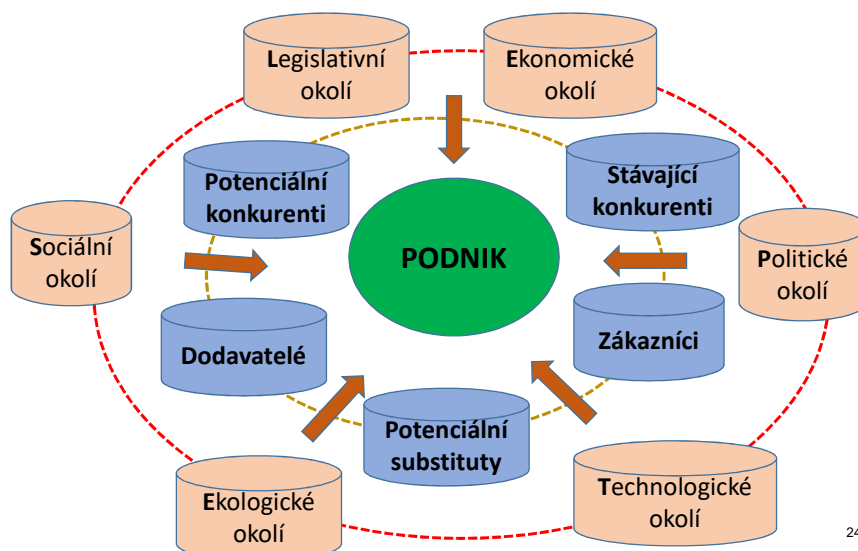
22

Ke sběru potřebných informací můžeme přistoupit

- jako ke komoditě, tj. informace buď někdo standardně „sbírá“ a na základě naší objednávky je nám prodá, nebo je schopen pro nás provést speciální informační šetření podle našeho individuálního požadavku (*informační průmysl*).
- nebo disponujeme vlastními odbornými kapacitami a jsme schopni si sami informace sbírat i analyzovat.
- samozřejmě, že je možná i třetí cesta spočívající v kombinaci dvou předchozích způsobů.

23

Informační zdroje z makro a mikro okolí podniku



24

Sběr informací vlastními silami

- „*Kdo by to mohl vědět?*“. Především naši zaměstnanci (zejména zaměstnanci procesů prodeje, marketingového výzkumu, plánování, výzkumu a vývoje, technologie, nákupu apod.).
- Zde nacházejí významné uplatnění systémy *Enterprise Content Managamentu* a systémy *Knowledge managementu*
- Je třeba rozhodnout, zda půjdeme směrem *sekundárního sběru dat* (vytěžování dokumentů) či použijeme formu *primárního sběru dat* (interview, dotazníky, workshopy apod.).

25

Jako externí subjekty zdrojů dat mohou obecně sloužit především

- Vládní organizace
- Specializované poradenské společnosti, spotřebitelské zájmové organizace, obchodní komory včetně akademického sektoru.
- Zaměstnanci našich konkurentů a obchodních partnerů (včetně bývalých zaměstnanců těchto organizací).
- Stávající i potenciální konkurenti (webové stránky, katalogy a ceníky, interní publikace, tiskové zprávy a konference, reklamní materiály a agentury, výrobky, výroční zprávy, dodavatelé, zákazníci, prodejci, distributoři a agenti).
- Media – Obecné časopisy i specializované časopisy, technické žurnály, obchodní periodika apod.

26

Vyhledavač Google nabízí širokou škálu pokročilých funkcí vhodných pro CI

- *Google Alerts* pro pravidelné monitorování výskytu zadaných témat
- *Google Trend* pro zobrazení četnosti vyhledávání určitého tématu
- *Google Insight* pro podrobné statistiky vyhledávání určitého tématu
- *Google Analytics* nabízí aktuální informace o tom, jak návštěvníci využívají naše webové stránky.
- server www.alexa.com nabízí statistiky návštěvnosti webů konkurence, což má pro CI velký význam

27

Informační zdroje pro analýzu makrookolí podniku (analýzu SLEPTE)

- Český statistický úřad (ČSÚ) (<http://www.czso.cz>) je klíčovým zdrojem pro české podniky z hlediska získávání statistik pro tuzemský trh. Zaměření je hlavně na Českou republiku, ale najdeme zde srovnávací statistiky v rámci Evropské unie. Téměř všechny statistiky je možné stáhnout ve formátu pro Microsoft Excel nebo ve formátu PDF.
- *Veřejná databáze ČSÚ* (<http://vdb.czso.cz/vdbvo/uvod.jsp>) je budována jako datové tržiště, které čerpá údaje z databází vznikajících v procesu zpracování statistických údajů. Na stránkách veřejné databáze ČSÚ si stačí vybrat o jaké statistiky máme zájem a poté si zvolit jakou formou chceme statistiky zobrazit (tabulka, graf nebo mapa). Data můžeme prohlížet, filtrovat a tabulky také exportovat do formátů XLS a XML.
- Poznámka:
- **PEST analýza** je zkratka slov Political, Economical, Social a Technological. Je to tedy [analýza](#) politicko-právního, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického prostředí a faktorů, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat organizaci. Někdy se používá zkratky **PESTLE**, přidávají se Legal a Ecological vlivy. Všeobecně je to strategický [audit](#) vlivu makrookolí.

28

Jiné vysvětlení

- SLEPT analýza bývá označována jako prostředek pro analýzu změn okolí. Umožňuje vyhodnotit případné dopady změn na projekt, které pocházejí z určitých oblastí podle těchto faktorů:

social – sociální hledisko

legal – právní a legislativní hledisko

economic – ekonomické hledisko

policy – politické hledisko technology – technické hledisko

(LACKO, B. Metody a techniky projektového řízení)

- SLEPT/PEST analýza představuje komplexní pohled na prostředí státu, regionu, kraje či obce, které není stabilní a mění se. V rámci analýzy se nemapuje pouze současná situace, ale pozornost se věnuje zejména otázkám, jak se toto prostředí bude či může do budoucna vyvíjet, jaké změny v okolí můžeme předpokládat. Je založena na zkoumání sociálních, legislativních, ekonomických, ale i ekologických, politických a technologických faktorů.

Analýza vnějšího okolí podniku (SLEPTE)

Analýza okolí podniku by měla být uskutečňována ve třech základních na sebe navazujících krocích:

- Analýza nejdůležitějších předpokladů o vývoji okolí, za nichž byla formulována dosavadní strategie, včetně proběhu realizace této strategie
- Identifikace současného stavu a předpověď budoucího vývoje podnikového okolí, včetně očekávaných změn postavení podniku v podnikatelském prostředí
- Ohodnocení významu identifikovaných změn pro další strategický rozvoj podniku a určení nových příležitostí a hrozeb.
- Analýza vnějšího okolí podniku je analýzou, která se zabývá vnitřními faktory, které mají vliv na podnik. Můžeme se setkat s tzv. PEST analýzou nebo rozšířenou formou PESTEL.

PESTEL

Zkratka PESTEL vychází z anglických názvů daných faktorů:

- Political Factors – politické faktory
- Economic Factors – ekonomické faktory
- Social Factors – sociální faktory
- Technological and Technical Faktors – technologické a technické faktory
- Ecological Factors – ekologické faktory
- Legislative Factors – legislativní faktory

BusinessInfo - oficiální portál pro podnikání a export <http://www.businessinfo.cz/>

- Ministerstvo zemědělství (<http://www.mze.cz>),
- Ministerstvo financí (<http://www.mfcr.cz>),
- Ministerstvo zahraničních věcí (<http://www.mzv.cz>),
- Ministerstvo pro místní rozvoj (<http://www.mmr.cz>),
- Ministerstvo práce a sociálních věcí (<http://www.mpsv.cz>),
- Agentura pro rozvoj podnikání (<http://www.arp.cz/home.htm>),
- CzechInvest (<http://www.czechinvest.org/>),
- Správa českých center (<http://www.czechcentres.cz>),
- Centrum pro regionální rozvoj (<http://www.crr.cz/>),
- EuroInfoCentrum (<http://www.euroinfocentrum.cz>)
- Svaz průmyslu a dopravy ČR (<http://www.spcr.cz/>),
- Hospodářská komora ČR (<http://www.komora.cz>),
- Svaz českých a moravských výrobních družstev (<http://www.scmvd.cz/>),
- Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR (<http://www.socr.cz/>), Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR (<http://www.kzps.cz/>),
- Potravinářská komora ČR (<http://www.foodnet.cz/>);

Svazy, asociace, oborová a profesní sdružení (výběr)

- Svaz podnikatelů ve stavebnictví (<http://www.sps.cz/>)
- Svaz průmyslu a dopravy (<http://www.spcr.cz/>)
- Zemědělský svaz ČR <http://www.zscr.cz/>
- Asociace českých cestovních kanceláří a agentur <http://www.accka.cz/>
- Asociace penzijních fondů ČR (<http://www.apfcr.cz/>)
- Atd.

33

Patentové informace (výběr)

- Derwent World Patents Index (<http://www.derwent.co.uk>);
- STN International – <http://www.stn-international.de>,
- Dialog Corporation – <http://www.dialog.com>
- Questel/Orbit – <http://www.questel.orbit.com>.
- Úřad průmyslového vlastnictví (<http://www.upv.cz>).
- Evropský patentový úřad (<http://www.epo.org>),
- United States Patent and Trademark Office <http://www.uspto.gov>
- Japonský patentový úřad <http://www.jpo.go.jp/>

34

Právní a legislativní informace (výběr)

- legislativa Evropské unie CELEX (<http://europa.eu.int/celex>), v ČR (<http://www.sbirka.cz/>)
- Portál veřejné správy <http://portal.gov.cz/>
- Oficiální server českého soudnictví <http://portal.justice.cz/>
- Úřad pro ochranu hospodářské soutěže <http://www.compet.cz/>
- Placený informační portál společnosti European Business Enterprise <http://www.statnisprava.cz/>
- informace z různých oblastí podnikání včetně práva a zákonů <http://business.center.cz/>
- praktické pohledy uživatelů o právních záležitostech <http://www.epravo.cz/>
- právní, daňové a účetní informace <http://www.aspi.cz/>
- Informační portál s placeným vstupem nakladatelství Verlag Dashöfer <http://www.infoportal.cz/>
- Komerční web podle tematických oblastí podnikání <http://ipodnikatel.cz/>
- různé typy smluv <http://www.podnikatel.cz/>
- Hospodářská komora ČR <http://www.komora.cz/>
- Česká asociace pro soutěžní právo <http://www.casp.cz/>

35

Informace o podnikatelských subjektech Informační zdroje pro mikrookolí

- Především je to Administrativní registr ekonomických subjektů <http://www.edb.cz/>
- Živnostenský rejstřík (IČO, obchodní jméno firmy/osoby, místo podnikání) <http://zivnostenskyrejstrik.cz> a Obchodní rejstřík (základní jmění, jména společníků a velikost jejich obchodních podílů) <http://obchodnirejstrik.cz>
- Obchodní věstník (informace o změnách v OR, konkurzech, likvidaci, účetních uzávěrkách, veřejných soutěžích, valných hromadách apod.) na portálu veřejné správy <http://portal.gov.cz/wps/portal/>
- Vyhledávání (placené) v databázi účetních závěrek na <http://ov.ihned.cz>
- Katastr nemovitostí <http://nahlizenidokn.cuzk.cz>
- Adresy v ČR <http://www.mvcr.cz/adresa>

36

ARES zpřístupňuje informace z ostatních zdrojových databází a slučuje je na jednom místě (1)

- Obchodní rejstřík (OR), vedený rejstříkovými soudy
- Živnostenský rejstřík (RŽP), vedený Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR
- Registr ekonomických subjektů (RES), vedený Českým statistickým úřadem
- Registr církví a náboženských společností (RCNS), vedený Ministerstvem kultury ČR
- Registr zdravotnických zařízení (RZZ), vedený Ústavem zdravotnických informací a statistiky ČR
- Seznam občanských sdružení a spolků (OSS), vedený Ministerstvem vnitra ČR
- Evidence zemědělského podnikatele (EZP), která je vedena Ministerstvem zemědělství ČR

37

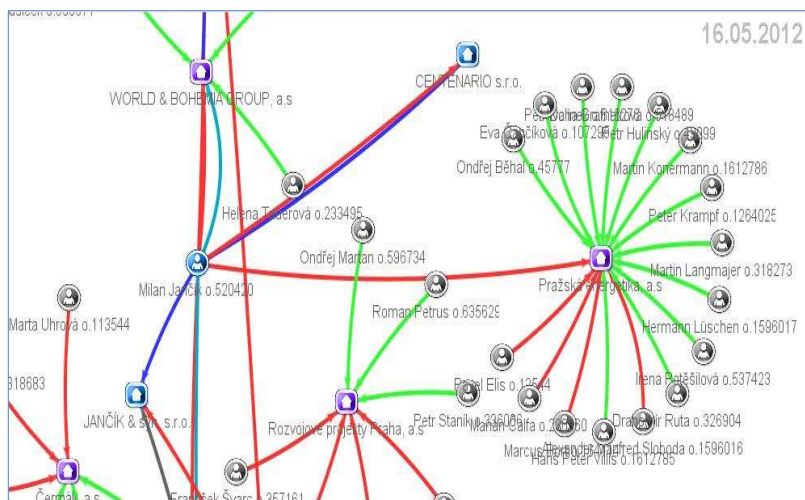
ARES zpřístupňuje informace z ostatních zdrojových databází a slučuje je na jednom místě (2)

- Seznam politických stran a hnutí (PSH), vedený Ministerstvem vnitra ČR
- Rejstřík škol a školských zařízení (RŠ), vedený Ministerstvem školství a tělovýchovy ČR
- Registr plátců daně z přidané hodnoty (DPH), vedený Českou daňovou správou
- Registr plátců spotřební daně (SD), vedený Celní správou ČR
- Účelový registr organizací systému ARIS (RARIS), vedený Ministerstvem financí ČR
- Centrální evidence dotací z rozpočtu (CEDR), která je vedena Ministerstvem financí ČR
- Centrální evidence úpadců (CEU), která je vedena Ministerstvem spravedlnosti ČR
- Insolvenční rejstřík (IR), který je veden Ministerstvem spravedlnosti ČR
- Územně identifikační registr adres (UIR-ADR), vedený Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR

38

Vizualizace Obchodního rejstříku

<http://obchodni-rejstrik.podnikani.cz/>.



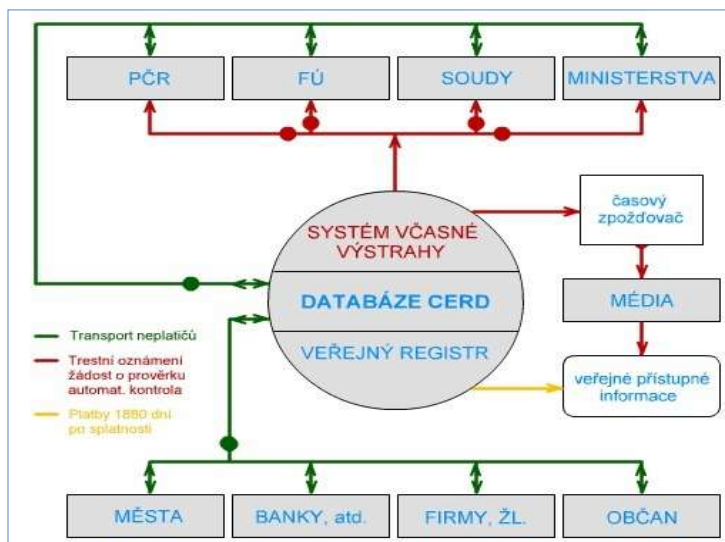
39

Další komerční registry, seznamy a adresáře

- Evropská databanka <http://www.edb.cz>
- Firmy.cz (<http://www.firmy.cz/>)
- KOMPASS – „Connects business to business“
<http://www.kompass.cz>)
- ABC Českého hospodářství <http://www.abc.cz/>
- Prosperující a exportní firmy <http://www.informkatalog.cz>
- Telefony <http://www.globalsearch.cz>
- Europages (<http://www.europages.cz/>). /
- Kdo je kdo v podnikání <http://www.who-database.com>

40

Centrální registr dlužníků ČR (CEDR)
(<https://www.centralniregistrdluzniku.cz/>)



41

Analýza SLEPT, (PEST, SLEPTE) - provádíme jí pro určitou obchodní oblast (SBA-*Strategic Business Area*), v níž firma realizuje nebo hodlá realizovat své podnikatelské aktivity

Sociální faktory (zdravotní stav a struktura populace, vliv nátlakových skupin a odborů, kvalifikační struktura populace, společensko-politické klima, očekávané změny životního stylu, hodnotové stupnice občanů apod.)

Legislativní faktory (zákon o hospodářské soutěži, obchodní zákoník apod.)

Ekonomické faktory (úroky, měnové kurzy, celní omezení, daňová politika, platební bilance, míra inflace, vývoj obchodů na burze, apod.)

Politické faktory (stabilita, mezinárodní vliv, postoje k liberalizaci, podpora vědy a techniky apod.)

Technicko/technologické faktory (oborově zaměřené)

42

Klasifikace SBA

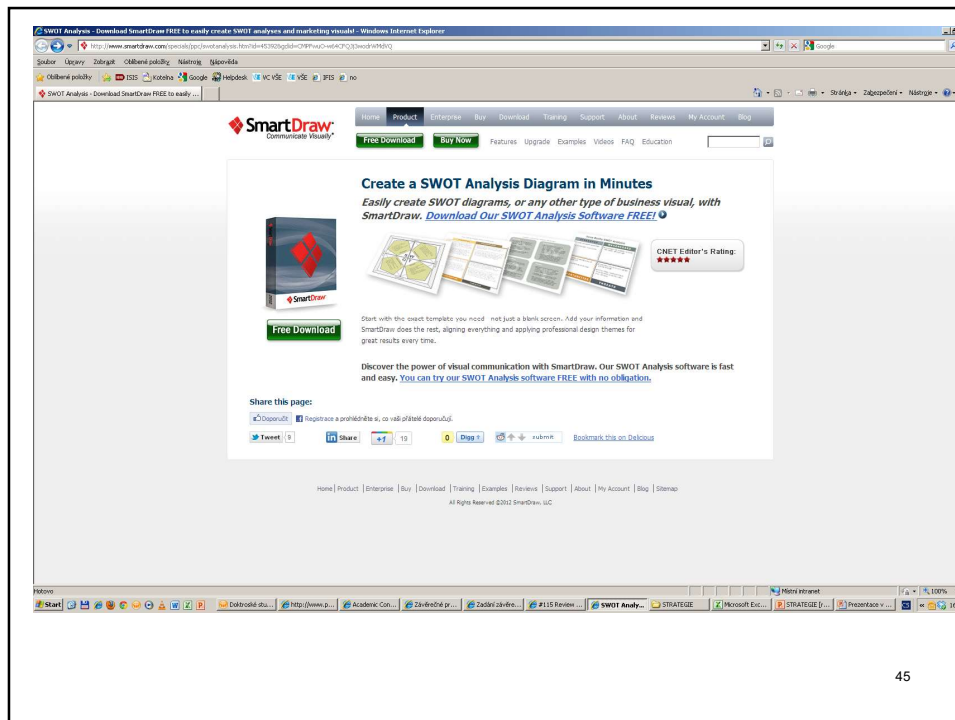
- <http://www.edb.cz/Klasifikace.aspx?L=CZ>
- [http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickych_cin_nosti_\(cz_nace\)](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickych_cin_nosti_(cz_nace))

43

(SW)OT analýza

- silné stránky (strenghts) – kladné interní vlivy, neboli faktory, které tvoří konkurenční výhodu firmy (např. výhodná poloha, vlastní unikátní technologie atd...)
- slabé stránky (weaknesses) – záporné interní vlivy, snižující konkurenční výhodu (velké množství defektů ve výrobě, nespolehliví dodavatelé atd...)
- příležitosti (opportunities) – kladné externí vlivy, možnosti dalšího rozvoje (módní vlny, nové technologie...)
- hrozby (threats) – negativní externí vlivy (krize v odvětví, odklon zákazníků k jiným druhům zboží nebo služeb...)

44

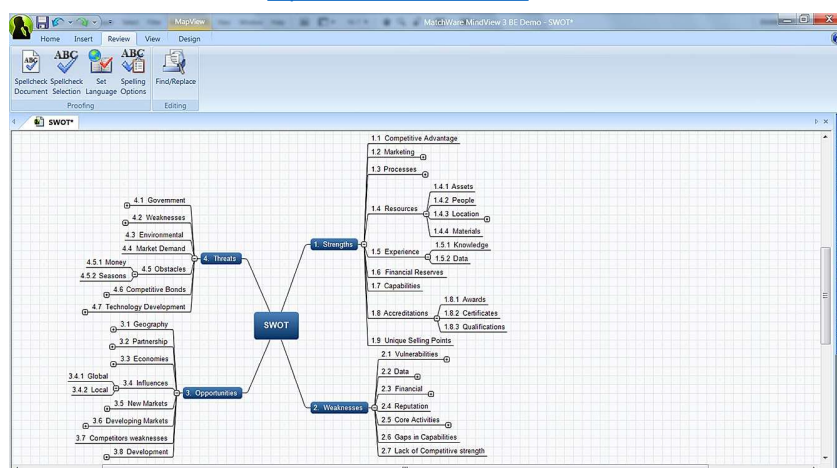


45

Analytické modely a jejich SW podpora

Pro účely SWOT analýzy jsou k dispozici aplikace na bázi MindView jako např.

<http://www.matchware.com>,



46

CI 2012

Analýza (SW)OT – opportunities and threats
 Obyčejně se provádí pro danou obchodní jednotku (SBU
Strategic Business Unit)

Hlavní Key Intelligence Question: **Jaké jsou hlavní konkurenční síly a jak silně mohou zapůsobit na podnik?**

- **Výčet příležitostí** (získání dalších zákazníků, vstupu na nové trhy, rozšíření výrobního programu, možnost vertikální integrace, strategické aliance, sebeuspokojení (stagnace) konkurenčních firem, rychlý růst trhu, jiné relevantní hledisko)
- **Výčet hrozeb** vstup nového konkurenta, rostoucí ceny vstupů, pomalý růst trhu, nepříznivá vládní politika, rostoucí konkurenční tlaky, rostoucí moc zákazníků nebo dodavatelů, zranitelnost recesí, měnící se potřeby a vkus zákazníků, nepříznivé demografické změny, jiné relevantní hledisko)

47

Volba strategie pro kombinace SWOT analýzy

Typ strategie	Klíčové oblasti SWOT analýzy	Popis
Ofenzivní	Příležitosti silné stránky	Požadavky na získání příležitosti jsou pro podnik splnitelné (oslovují jeho silné stránky) a podnik může agresivně usilovat o jejich uchopení.
Neutrálně ofenzivní	Hrozby silné stránky	Podnik má dostatečnou sílu ubránit se vznikajícím hrozbám, musí se však ofenzivně vymanit z jejich negativního vlivu.
Neutrálně defenzivní	Příležitosti slabé stránky	Kvůli slabinám ve svých zdrojích není podnik schopen splnit požadavky na získání příležitosti a musí připravit obranu svých stávajících pozic proti subjektům, které příležitost získají.
Defenzivní	Hrozby slabé stránky	Podnik není schopen se účinně bránit vznikajícím hrozbám a musí zvolit vhodnou cestu k úniku ze situace existenčního ohrožení.

48

Bostonská matice růstu a podílu na trhu

růst trhu	vyšší	HVĚZDY (Udržení pozice dalšími investicemi a hlavně neusnout na vavřínech)	PROBLÉMOVÉ DĚTI (Zlepšit tržní pozici investováním a tím se posunout do hvězd nebo odchod z trhu)
	nízký	DOJNÉ KRÁVY (Omezit investice, maximalizovat zisk a získané prostředky využít pro podporu hvězd a problémových dětí)	PSI (Odchod z trhu)
		vyšší	nízký
		relativní podíl na trhu	

49

Ukazatel růstu trhu a relativního podílu pro danou oblast podnikání

- Velikost trhu v minulém roce
- Velikost trhu v tomto roce
- Náš podíl na trhu
- Podíl na trhu našeho největšího konkurenta

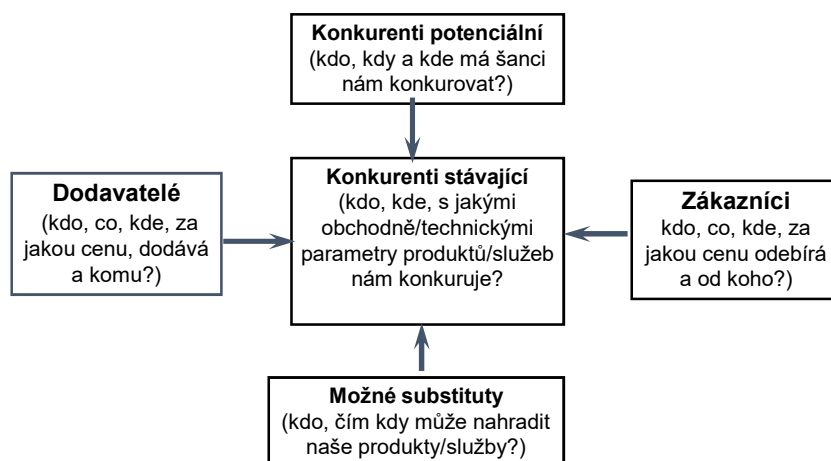
50

Vyhodnocení získaných informací

- Obecně není dán předpis, co znamená vysoký a nízký podíl na trhu či nízký nebo vysoký růst trhu. Tyto hodnoty se liší odvětví od odvětví, ale obecně se dá říci, že je-li roční růst trhu vyšší než 10%, jedná se již o velmi dynamický trh.
- Relativní podíl trhu se vypočítá jako podíl výše našich prodejů k výši prodejů našeho největšího konkurenta. Čili máme-li relativní podíl větší jak 1,5 máme vysoký podíl, 0,5 pak říká, že máme jen poloviční podíl a např. 0,3 je nízký relativní podíl.
- Informace potřebné pro BCG matici a jejich možné zdroje hledáme především v oborových zdrojích.

51

Otázky pro Porterův model



52

Investigativní otázky hrozby vstupu nových rivalů do odvětví

- Jakou lze očekávat reakci dosavadních zavedených firem v odvětví na vstup nového konkurenta?
- Mají dosavadní konkurenti dostatek zdrojů k obraně svého podílu na trhu (například rezervy hotovostí, nevyčerpanou možnost čerpat úvěry, silné pozice u zákazníků a v distribučních kanálech)?
- Jak dopadl poslední pokus jiné firmy o vstup do odvětví? Byla reakce dosavadních konkurentů dostatečně tvrdá?
- Jaký je růst v odvětví? Pokud je pomalý, pak vstup do odvětví by znamenal převzetí podílu na trhu od dosavadních konkurentů.

53

Investigativní otázky pro vyjednávací sílu dodavatelů.

- Je odvětví dodavatele koncentrovanější než odvětví, kterému dodává. (To je např. případ Microsoftu a výrobců osobních počítačů)?
- Jsou výnosy dodavatele závislé na odvětví, kterému dodává?
- Jak velké jsou náklady spojené se změnou dodavatele?
- Nabízí dodavatel patentované výrobky (to platí například pro velké farmaceutické firmy nabízející patentované léky)?
- Existuje alternativní produkt k tomu, co nabízí dodavatel?
- Hrozí, že skupina dodavatelů sama vstoupí do daného odvětví?

54

Investigativní otázky pro vyjednávací sílu zákazníků

- Jaký je počet zákazníků?
- Jak dalece jsou produkty odvětví standardizované?
- Jaké náklady mají zákazníci spojené se změnou dodavatele?
- Mohou si začít zákazníci vyrábět nakupované produkty sami?.
- Jak jsou zákazníci citliví na ceny nakupovaných produktů?
- Jak je kvalita jejich výrobků ovlivněna nakupovanými produkty z daného odvětví?

55

Investigativní otázky pro hrozbu substitutů

- Nabízí substitut zákaznický atraktivnější alternativu k produktům odvětví?
- Jak vysoké jsou náklady uživatele spojené s přechodem od produktu odvětví k substitučnímu produktu?
- Může se stát, že vývoj substitučních produktů bude ve prospěch daného odvětví?

56

Investigativní otázky pro rivalitu stávající konkurence

- Kolik je konkurentů v odvětví?
- Jak jsou konkurenti odlišní co do velikosti a konkurenční síly?
- Jaký je růst odvětví?
- Jak vysoké jsou bariéry výstupu z odvětví?
- Jak silně jsou konkurenti motivováni do konkurenčního boje?

57

V informačních zdrojích zjišťujeme

- **Faktory atraktivity oboru** (růst trhu, konkurence, kapacita oboru, technologie, stádium cyklu, inflace, náklady surovin, vládní dotace, tlak skupin, jiné relevantní hledisko)
- **Faktory pozice výrobků** (tržní podíl, kvalita produktu, cena.náklady, hospodárnost, finanční zdroje, úroveň managementu, jiné relevantní hledisko)

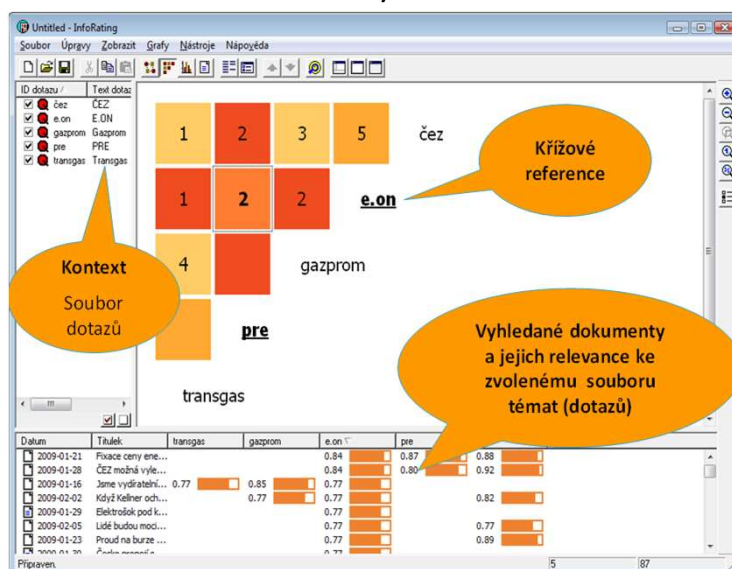
58

Analýza informací - odvození závěrů ze získaných dat

- *Kontextová analýza* dokumentů umožňuje v souboru dokumentů identifikovat ty, které popisují specifické souvislosti. Výsledkem analýzy je tzv. kontextová matice, která vzniká vyhodnocením relevance jednotlivých dokumentů k definovaným tématům či klíčovým oblastem.
- *Obsahová analýza* dokumentů umožňuje identifikovat za pomoci statistických metod klíčové termíny ve skupině dokumentů, jejich četnost a vývoj v čase. Vztahy mezi klíčovými termíny jsou ohodnoceny mírou jejich relevance a lze je zobrazit jako síť s ohodnocenými hranami.
- *Vztahová analýza* poznatků umožňuje identifikovat a graficky prezentovat souvislosti, které se vztahují k určité události, lokalitě, organizaci či osobě. Při analyzování velkých objemů dat umožňuje nacházet typické vzorce (transakční analýza), případně identifikovat cesty, shluky nebo související skupiny (síťová analýza).
- *Časová analýza* poznatků umožňuje uspořádat data a znázornit časovou souslednost událostí či vývoj vztahů. Jedná se o specifický typ síťové analýzy.

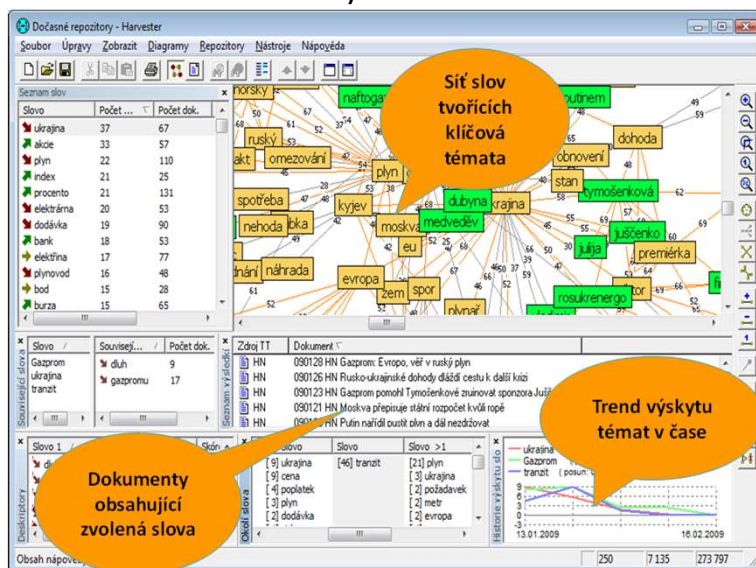
59

Kontextová analýza



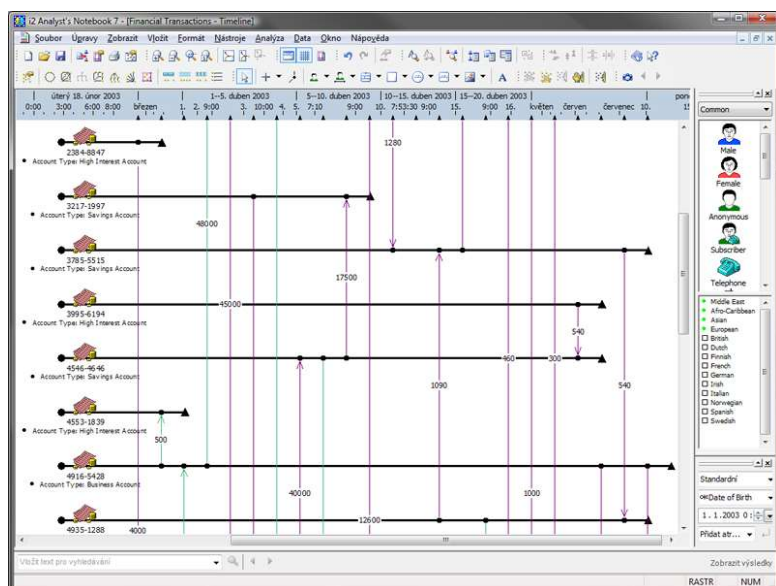
60

Obsahová analýza



61

Časová analýza



62

Occamova břitva

Zásadní pro správnou analýzu získaných dat je podrobné stanovení problému, který se má řešit, A abychom se nedostali už na začátku do slepé uličky. K tomu nám mohou pomoci následující otázky.

- „Týká se to nás?“ – Takto vyloučíme problémy, které neovlivníme.
- „Můžeme s tím něco udělat v rozumné době?“ – Obvykle řešíme problémy v horizontu týdnů a měsíců.
- „Umíme o tom shromáždit potřebné údaje?“ – Pro řešení problémů potřebujeme fakta.
- „Opravdu to chceme řešit?“ – Všichni musí mít zájem na vyřešení problému.

Princip *Occamovy břitvy* nám pomůže problém jasně definovat, určit jeho hranice a „odříznout“ nepotřebně a zatěžující informace a znamená, že nejjednodušší vysvětlení je vždycky nejlepší.

„Pokud pro nějaký jev existuje vícero vysvětlení, je lépe upřednostňovat to nejméně komplikované“.

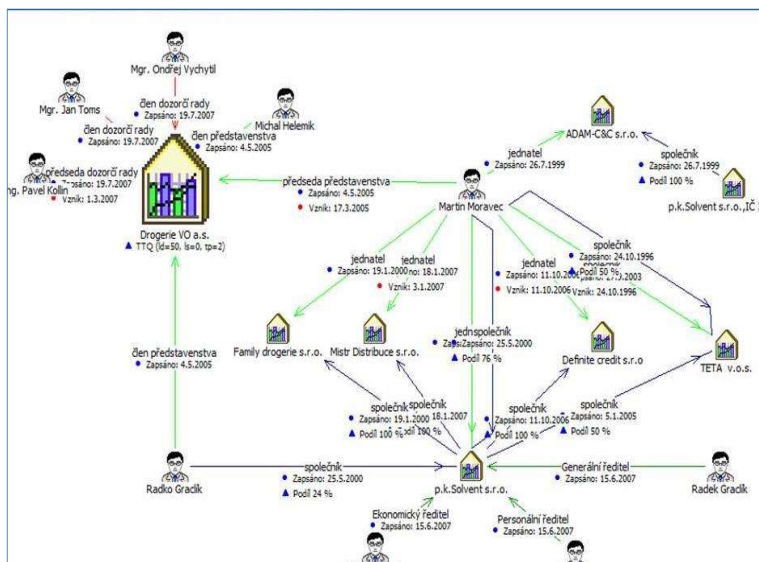
63

Rozenzweig, P.: *The Halo Effect: and the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers.*

- **Šalba svatozáře** „dobře oblečený člověk je posuzován jako víc inteligentní“. Např. nevíme, zda určitý produkt je dobrý, ale jestliže ho vyrábí či dodává velmi známá společnost, která má dobré jméno, pak si rozumně odvodíme, že by tento produkt měl být také dobrý“.
- **Šalba korelace a kauzality**. Dvě věci (dva jevy) mohou být korelovány, ale my nikdy nevíme, *kteřá věc je příčinou a která důsledkem*. Např. strategie společenské odpovědnosti (Corporate Social Responsibility - CSR) přispívá k úspěchu firmy, nebo úspěšná a zisková společnost má peníze na to, aby provozovala CSR?
- **Šalbě jednoduchého vysvětlení** (je trochu v rozporu s principem *Occamovy břitvy*). Dílčí faktory, např. silná podniková kultura, zaměření na zákazníka či vysoký stupeň vůdcovství, vedou ke zlepšení výkonnosti společnosti. Ale tyto faktory jsou obvykle vzájemně korelovány a pak efekt každého z nich samostatně je obvykle menší, než se předpokládá. Naším úkolem je pokusit se najít tu „pravou příčinu“, která je v pozadí všeho.
- O **šalbě přesného výzkumu**, prováděného sofistikovanými výzkumnými metodami nad nesprávnými či nekvalitními daty, asi není třeba se zmiňovat.
- **Šalba trvalého úspěchu**. Většina všech vysoce výkonných společností časem ustoupilo z prvních pozic
- **Šalba organizační „fyziky“**, která může vést k představě, že výkonnost společnosti je výsledkem působení předem daných determinovaných faktorů a že stačí jen tyto najít. (každá společnost je *sociotechnický a tudíž „měkký“ systém*)

64

Vztahová analýza



65

Seena Sharp: Od informací k inteligenci (1)

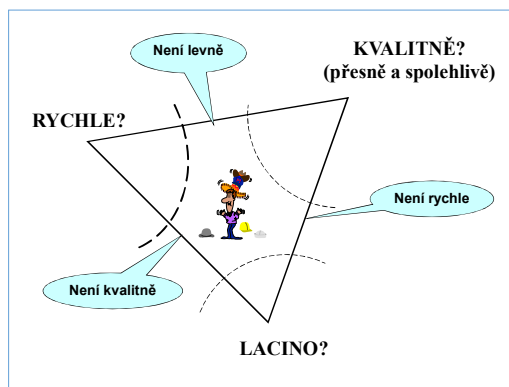
- V souvislosti s výběrem nemocnice pro případnou její koupi byl jako ukazatel kvality nemocnice stanoven ukazatel „úmrtnosti“ z dlouhodobé statistiky.
- Bylo zjištěno, že nemocnice A má úmrtnost 3%, zatímco nemocnice B má úmrtnost 5%. Tudíž byl učiněn závěr, že nemocnice A má lepší výsledky a tudíž je kvalitnější.
- Pak byla položena otázka **PROČ** tomu tak je.
- A při následném kvalitativním šetření bylo zjištěno, že v nemocnici A provádějí resp. léčí jen jednodušší případy a ty složitější posílají do nemocnice B, protože nemocnice B má více kvalifikované lékaře a lepší vybavení. Ovšem vzhledem k tomu, že nemocnice B přijímá „těžké“ případy, je přirozené, že má i vyšší úmrtnost. Správný závěr tedy je, že nemocnice B je lepší.

66

Seena Sharp: Od informací k inteligenci (2)

- Dobrá versus špatná zpráva.
- Navzdory chmurné ekonomice v roce 2008 Úřad pro sčítání lidu v USA v roce 2009 ohlásil, že příjem domácností v roce 2007 vzrostl o 1% (po úpravě inflací). Byl proto učiněn závěr, že ekonomika na tom musí být lépe, než jak je všeobecně vnímána.
- Opět musela být položena otázka „**JAK JE TO MOŽNÉ?**“
- Při dodatečném šetření byly domácnosti segmentovány podle věku a bylo zjištěno, že výrazně vzrostl příjem domácností ve věkovém segmentu 55 – 64 (tzv. předdůchodový věk), ve kterém vzrostl počet pracujících žen 2.5 krát oproti průměru a muži jsou na vrcholu svých výdělků a odkládají odchod do důchodu.
- Co tedy vypadá jako dobrá zpráva (celkový růst příjmu domácností) je zavádějící. Všechny skupiny domácností, s výjimkou těchž věkovém segmentu nad 55 let, jsou ztrátové a na ústupu.

Problém „Magické triády“



V CI platí jednoduchá zásada:

“Raději včas a nedokonale než dokonale a pozdě”

Distribuce informací

Zpravodajský produkt musí bez kompromisu splňovat následující parametry:

- mít využitelný obsah – informace zpracované v příslušném kontextu a s prakticky využitelnými doporučeními včetně potenciálních rizik příslušného rozhodnutí,
- mít srozumitelnou formu – umožňující rychlé a jednoznačné pochopení analyzované situace (nejlépe multimediální),
- být k dispozici včas – aby bylo možno přijmout příslušná opatření dříve, než dojde k nějaké krizové situaci.

Pokud je obsahem zpravodajského produktu záznam skutečností, které se staly a mohly by ve svém důsledku nějak ohrozit náš podnik, tak je bezpodmínečně nutné, aby naplňoval požadavky *zpravodajského pentagramu*:

- Co se stalo („událost“)?
- Kde se to stalo („objekt“)?
- Kdy se to stalo („čas“)?
- Proč se to stalo („důvod“)?
- Jak se to stalo („způsob“)?

69

Distribuční procesy

- K tomu, aby celý zpravodajský cyklus CI splnil svůj úkol, je třeba nastavit správně procesy pro práci lidí se systémem, aby každý věděl jaké má kompetence a povinnosti z hlediska záznamu a sdílení informací
- Při distribuci informací je třeba překonávat zejména komunikační bariéry uvnitř organizace. Tady hodně záleží jak na firemní kultuře dané organizace (zda je byrokratická, autokratická, demokratická či liberální), tak i na osobnostních vlastnostech manažerů. V případě různých komunikačních kanálů je vždy třeba dbát o bezpečnost, aby se informace nedostala do neoprávněných rukou.
- Formy distribuce informací mohou být různé, v závislosti na závažnosti a důvěrnosti informace, od osobních rozhovorů či brífinků kompetentních manažerů, přes automatickou distribuci upozornění na zjištěnou hrozbu či příležitost formou e-mailu či zobrazením na podnikovém intranetu, až po sdílení formou informačních bulletinů apod.

70