



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Název projektu	Rozvoj vzdělávání na Slezské univerzitě v Opavě
Registrační číslo projektu	CZ.02.2.69/0.0./0.0/16_015/0002400

Prezentace předmětu:
Business Intelligence

Vyučující:
doc. Mgr. Petr Suchánek, Ph.D.



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Business Intelligence

Přednáška 11



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

doc. Mgr. Petr Suchánek, Ph.D.

Competitive Intelligence - CI



- Analýza SLEPT (PESTL, PEST)
 - provádí pro oblast, ve které firma realizuje nebo hodlá realizovat podnikatelské aktivity.
 - Sociální hledisko (Social)
 - Právní a legislativní hledisko (Legal)
 - Ekonomické hledisko (Economic)
 - Politické hledisko (Policy)
 - Technické nebo technologické hledisko (Technology)
 - Analýza SLEPT je identická s analýzou PEST s tím rozdílem, že pořadí a počet faktorů se mění
 - V některých oborech nebo právně stabilních a vyspělých státech není za potřebí pracovat s právním faktorem ("L"). V těchto případech je pak analýza o toto hledisko kratší i ve svém názvu.
-

Competitive Intelligence - CI



- Analýza SLEPT (PESTL, PEST) – Sociální faktory

- Demografické charakteristiky jako např.:

- velikost populace;
- věková struktura;
- pracovní preference;
- geografické rozložení;
- etnické rozložení.

- Makroekonomické charakteristiky trhu práce

- rozdělení příjmů;
- míra zaměstnanosti – nezaměstnanosti.

- Sociálně-kulturní aspekty jako např.:

- životní úroveň;
- rovnoprávnost pohlaví;
- populační politika.

- Dostupnost pracovní síly, pracovní zvyklost jako např.:

- dostupnost potenciálních zaměstnanců s požadovanými schopnosti a dovednostmi;
- existence vzdělávacích institucí schopných poskytnout potřebné vzdělání;
- diversita pracovní síly.

Competitive Intelligence - CI



- Analýza SLEPT (PESTL, PEST) –
Legislativní faktory
 - Existence a funkčnost podstatných zákonných norem jako např.:
 - obchodní právo;
 - daňové zákony;
 - deregulační opatření;
 - legislativní omezení (distribuce, ekologická opatření...);
 - právní úprava pracovních podmínek (BOZP...).
 - Nehotová legislativa
 - Další faktory, např.:
 - funkčnost soudu;
 - vymahatelnost práva;
 - autorská práva.
-

Competitive Intelligence - CI



- Analýza SLEPT (PESTL, PEST) – Ekonomické faktory
 - Hodnocení makroekonomické situace:
 - míra inflace;
 - úroková míra;
 - obchodní deficit nebo přebytek;
 - rozpočtový deficit nebo přebytek;
 - výše HDP, HDP na jednoho obyvatele a jeho vývoj;
 - minová stabilita;
 - stav směnného kursu.
 - Přístup k finančním zdrojům jako např.:
 - náklady na místní půjčky;
 - bankovní systém;
 - dostupnost a formy úvěrů.
 - Daňové faktory jako např.:
 - výše daňových sazeb;
 - vývoj daňových sazeb;
 - cla a daňová zatížení.

Competitive Intelligence - CI



- Analýza SLEPT (PESTL, PEST) – Politické faktory
 - Hodnocení politické stability jako např.:
 - forma a stabilita vlády;
 - klíčové orgány a úřady;
 - existence a vliv politických osobností;
 - politická strana u moci.
 - Politicko-ekonomické faktory jako např.:
 - postoj vůči privátním a zahraničním investicím;
 - vztah ke státnímu průmyslu;
 - postoj vůči privátnímu sektoru.
- Hodnocení externích vztahu jako např.:
 - zahraniční konflikty;
 - regionální nestabilita.
- Politický vliv různých skupin

Competitive Intelligence - CI



- Analýza SLEPT (PESTL, PEST) – Technologické faktory
 - Podpora vlády v oblasti výzkumu;
 - Výše výdajů na výzkum (základní, aplikovaný);
 - Nové vynálezy a objevy;
 - Rychlost realizace nových technologií;
 - Rychlost morálního zastarání;
 - Nové technologické aktivity;
 - Obecná technologická úroveň.

- Analýza SWOT
 - silné stránky (strengths)
 - 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...).
-

- Analýza SWOT
 - Příležitosti
 - získání dalších zákazníků;
 - vstup na nové trhy;
 - rozšíření výrobního programu;
 - možnost vertikální integrace;
 - strategické aliance;
 - sebeuspokojení (stagnace) konkurenčních firem;
 - rychlý růst trhu;
 - jiné relevantní hledisko.

- Analýza SWOT
 - Hrozby
 - 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.

Competitive Intelligence - CI



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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.

Competitive Intelligence - CI



- Bostonská matice růstu a podílu na trhu

<i>nízký</i> růst trhu <i>vysoký</i>	Hvězdy (udržení pozice dalšími investicemi a hlavně neusnout na vavřínech)	Otazníky (Problémové děti) (zlepšit tržní pozici investicemi a tím se posunout do hvězd nebo odejít z trhu)
	Dojné krávy (omezit investice, maximalizovat zisk a tento využít pro podporu hvězd a problémových dětí)	Hladoví psi (odchod z trhu)

vysoký relativní podíl na trhu *nízký*

- Bostonská matice podílu růstu a podílu na trhu
 - Otazníky
 - mají nízký relativní podíl na rychle rostoucím trhu. Jejich pozice je značně nestabilní, protože v budoucnu mohou být stejně dobře ziskové jako ztrátové. Jejich další osud závisí zejména na volbě vhodné marketingové strategie.
 - Hvězdy
 - produkty s vysokým tempem růstu a relativně velkým podílem na trhu. Dá se očekávat, že právě hvězdy se v budoucnu stanou hlavním zdrojem zisku. Proto je potřeba do nich investovat.

- Bostonská matice podílu růstu a podílu na trhu
 - Dojné (peněžní) krávy
 - udržují si dobré tržní postavení na mírně rostoucích nebo stagnujících trzích. Vytvářejí značné množství finančních prostředků, které lze investovat do ostatních skupin portfolia (zejména hvězd a otazníků). Jedním z cílů firemní strategie je proto jejich ochrana.
 - Hladoví (bídni) psi
 - vykazují nízký podíl na pomalu rostoucím trhu. Pro firmu nejsou perspektivní ani neznamenaají příslib hotových peněz. Při tvorbě strategie je třeba rozhodnout, zda tyto produkty zastavit, nebo investovat do jejich přerodu na inovovaný, ziskovější výrobek.

- Ukazatele 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.

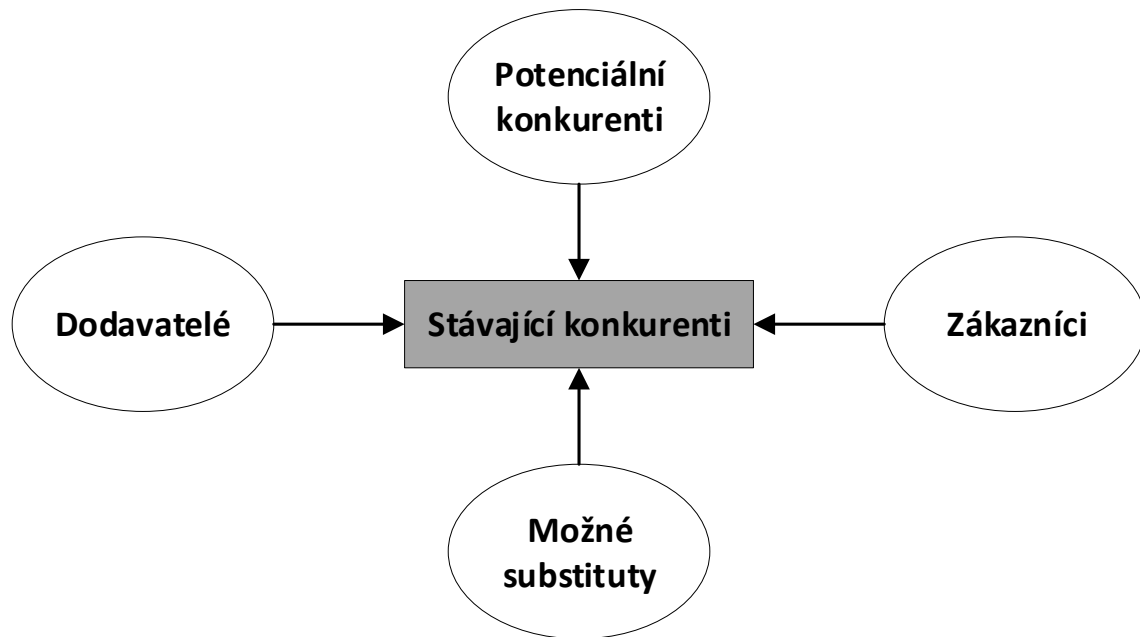
Competitive Intelligence - CI



- Co je vysoký a nízký podíl na trhu?
 - Co je vysoký nebo nízký růst trhu?
 - závisí na odvětví;
 - dynamický trh – růst vyšší než 10 %.
 - Relativní podíl trhu
 - podíl výše prodejů k výši prodejů největšího konkurenta;
 - existuje-li relativní podíl větší jak 1,5 jde o vysoký podíl;
 - 0,5 poloviční podíl;
 - např. 0,3 je nízký relativní podíl.
 - Pro BCG hledáme informace především v oborových zdrojích.
-

Competitive Intelligence - CI

- Otázky pro Porterův model
- Potenciální konkurenti
 - kdo, kdy a kde má šanci nám konkurovat?
- Zákazníci
 - kdo, co, kde a za jakou cenu odebírá a od koho?
- Možné substituty
 - kdo, čím a kdy může nahradit naše produkty a/nebo služby?
- Dodavatelé
 - kdo, co, kde a za jakou cenu dodává a komu?



- Investigativní otázky hrozby vstupu nových rivalů do odvětví
 - Jak zareagují zavedené firmy v daném odvětví na nového konkurenta?
 - Jsou dosavadní konkurenti schopni udržet jejich podíl na trhu?
 - rezervy hotovosti;
 - možnosti čerpat úvěry;
 - silná pozice u zákazníků.
 - Jak dopadl poslední známý pokus jiné firmy vstoupit do odvětví?
 - Jaký je růst v odvětví?
 - pokud je pomalý – vstup do odvětví znamená převzetí podílu na trhu od dosavadních konkurentů.

- 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?

- 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?

- 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?

- Co zjišťujeme v informačních zdrojích?
 - Faktory atraktivity oboru
 - růst trhu;
 - konkurence;
 - kapacita oboru;
 - technologie;
 - stadium cyklu;
 - inflace;
 - náklady surovin;
 - vládní dotace;
 - tlak skupin;
 - jiné relevantní hledisko.
 - Faktory pozice výrobků
 - tržní podíl;
 - kvalita produktu;
 - cena;
 - náklady;
 - hospodárnost;
 - finanční zdroje;
 - úroveň management;
 - jiné relevantní hledisko.

- 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.

- Analýza informací – odvození závěrů ze získaných dat
 - 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.

- Occamova břitva
 - Orientace na podstatu
 - „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“.
-

- CLARK, M. Intelligence Analysis: estimation and prediction

„Sherlock Holmes a jeho věrný přítel doktor Watson se vydají stanovat do přírody. Rozloží stan, povečeří a pak ulehnou do stanu. Ještě v noci se probudí a Sherlock Holmes se táže svého přítele: ‚Milý Watsone, co se vám vybaví při pohledu na tu krásnou hvězdnou oblohu nad námi?‘ Watson odpoví: ‚Z vědeckého pohledu hlavně nekonečný vesmír, zahrnující všechna místa, která nás mohla kauzálně ovlivnit, kde vzdálenost k hranici pozorovatelného vesmíru se odhaduje na 78 miliard světelných let. Víím, že vesmír vznikl zhruba před 13,7 miliardami let a že není možné dohlédnout dále než právě do vzdálenosti 13,7 miliard světelných let, jelikož k nám světlo nestačilo doputovat, že námi pozorovatelná hmota tvoří 4 %, která jsou rozdělena asi na 1 % svítících objektů hvězd, pulsarů a supernov a na 3 % dalších menších nesvítících objektů jako hvězdný prach a plyn, nesvítící hvězdy, planety a planetky. Z pocitového pohledu pak romantickou kopuli, která je múzou básníků a snílků a krásnou scénérií všech zamilovaných srdcí...‘

Holmes na to: ‚**Vidíte, Watsone, a mě napadlo, že nám někdo ukradl stan...!!!‘** “

Competitive Intelligence - CI



- 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, která 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?

Competitive Intelligence - CI



- Rozenzweig, P.: The Halo Effect: and the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers.
 - 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 obyčejně vzájemně korelované a pak efekt každého z nich samostatně je obyčejně menší, než se předpokládá. Naším úkolem je pokusit se najít tu „pravou příčinu“, která je v pozadí všeho.
 - Šalba přesného výzkumu, prováděného sofistikovanými výzkumnými metodami nad nesprávnými či nekvalitními daty...????
 - Šalba trvalého úspěchu
 - Většina všech vysoce výkonných společností časem ustoupilo ze slávy (viz SIP A. Grova).

Competitive Intelligence - CI



- Rozenzweig, P.: The Halo Effect: and the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers.
 - Šalba organizační „fyziky“
 - 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)

- Seena Sharp: Od informací k inteligenci
 - 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.
-

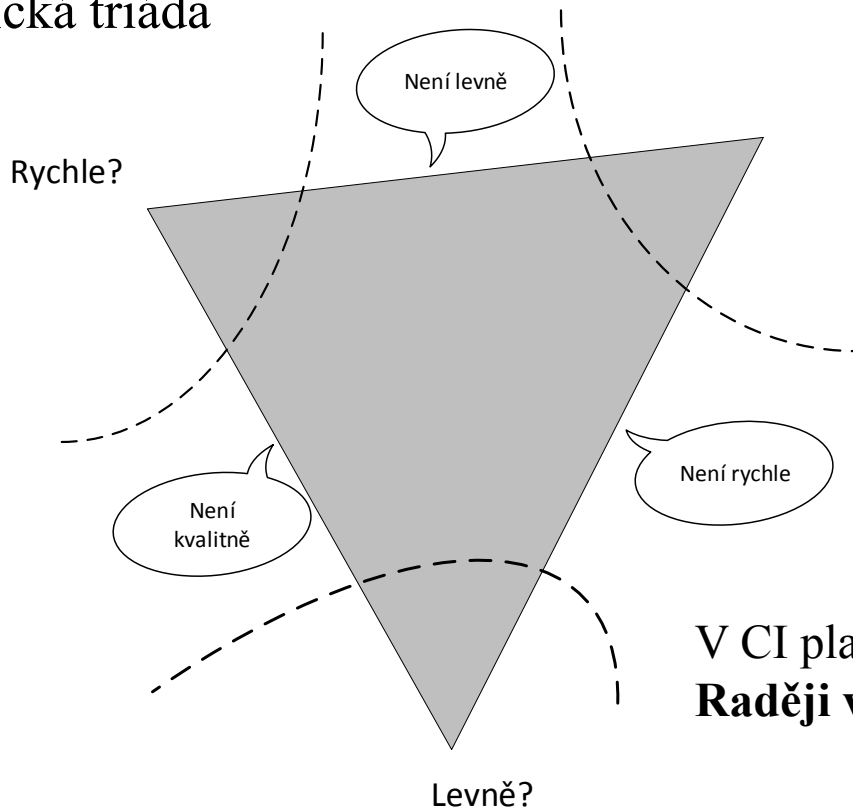
- Seena Sharp: Od informací k inteligenci
 - Dobrá versus špatná zpráva.
 - Navzdory chmurné ekonomice v roce 2008 Úřad pro sčítání lidu v USA v roce 2009 ohlásil, že příjem domácností v roce 2007 vzrostl o 1% (po úpravě inflací). Byl proto učiněn závěr, že ekonomika na tom musí být lépe, než jak je 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 těch ve věkovém segmentu nad 55 let, jsou ztrátové a na ústupu.
-

Competitive Intelligence - CI



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Magická triáda



V CI platí:
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.

- Distribuce informací
 - 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“)?

- 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 u či zobrazením na podnikovém intranetu, až po sdělení formou informačních bulletinů apod.
-

Competitive Intelligence – CI - zdroje



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- BARTES, F., 2012. *Competitive intelligence – Základ pro strategické rozhodování podniku*. Ostrava: KEY Publishing. ISBN 978-80-7418-113-9.
- <http://slideplayer.cz/slide/3145575/>
- <http://slideplayer.cz/slide/3036049/>



Děkuji za pozornost

Otázky?
