



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY  
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH PROCESU ZÍSKÁVÁNÍ DAT A INFORMACÍ O VYBRANÉ KONKURENČNÍ  
FIRMĚ

DESIGN OF THE PROCESS OF OBTAINING DATA AND INFORMATION ABOUT  
THE SELECTED  
COMPETITOR COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE  
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

Iuliia Pospelovskaia

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

doc. Ing. František Bartes, CSc.

BRNO 2025



## Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	<b>Iuliia Pospelovskaia</b>
Vedoucí práce:	<b>doc. Ing. František Bartes, CSc.</b>
Akademický rok:	2024/25
Studijní program:	Ekonomika podniku

Garantka studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

### **Návrh procesu získávání dat a informací o vybrané konkurenční firmě**

#### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

#### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Návrh informačního systému Competitive Intelligence.

#### **Základní literární prameny:**

BARTES, F. Competitive Intelligence. Ostrava: Key Publishing, 2012. ISBN 978-80-7418-113-9.

BARTES, F. Competitive Intelligence. Brno: Akademické nakladatelství CERM,  
2012. ISBN 978-80-214-4613-7.

BARTES, F. Konkurenční strategie firmy. Praha: Management Press, 2012. ISBN 80-85943-41-7.

CARR, M. M. Super Seachers on Competitive Intelligence: The Online and Offline Secrets of TOP CI Researchs. Medford, New Jersey, Reva Basch: 2003. ISBN 0-910965-64-1.

FULD, L. M. The New Competitor Intelligence. The Complete Resource for Finding, Analyting, and Using Information About Your Competitors. 1995. ISBN 0-471-58508-4.

Fakulta podnikatelská, Vysoké učení technické v Brně / Kolejní 2906/4 / 612 00 / Brno

ROTHBERG, H. N. a G. S. ERICKSON. From Knowledge to Intelligence: Creating Competitive Advantage in the Next Economy. Boston: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005. ISBN 0750677627.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2024/25

V Brně dne 9.2.2025

L. S.

---

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.  
garantka děkan

---

prof. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.

## **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zabývá návrhem systému competitive intelligence (CI) v prostředí kosmetického studia působícího na vysoce konkurenčním trhu. Cílem práce je vytvoření strukturovaného procesu získávání, analýzy a využití informací o vybrané konkurenční firmě s cílem zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Teoretická část se věnuje vymezení pojmu CI, jeho nástrojům a metodám, přičemž důraz je kladen na legální a etické aspekty sběru informací. Praktická část analyzuje současný stav zpravodajského zabezpečení v rámci studia a navrhuje konkrétní implementaci systému včasného varování založeného na klíčových zpravodajských tématech (KIT). Výsledkem práce je ucelený návrh CI systému přizpůsobeného potřebám malého podnikatele s omezenými zdroji.

## **Klíčová slova**

Competitive Intelligence, konkurenční prostředí, systém včasného varování, KIT, kosmetické služby, analýza konkurence, ekonomická bezpečnost, malé podnikání

## **Abstract**

This bachelor's thesis focuses on the design of a competitive intelligence (CI) system in the context of a beauty studio operating in a highly competitive market. The aim of the thesis is to create a structured process for collecting, analyzing, and utilizing information about selected competitors in order to enhance the company's competitiveness. The theoretical part defines the concept of CI, its tools and methods, with an emphasis on the legal and ethical aspects of information gathering. The practical part analyzes the current state of intelligence processes within the studio and proposes a concrete implementation of an early warning system based on key intelligence topics (KIT). The outcome of the thesis is a comprehensive CI system tailored to the needs of a small business with limited resources.

## **Keywords**

Competitive Intelligence, competitive environment, early warning system, KIT, beauty services, competitor analysis, economic security, small business

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu práce, docentu Františku Bartesovi, za neocenitelnou pomoc při psaní bakalářské práce, neustálé poradenství a pečlivý přístup ke mně a mé práci. Zvláštní poděkování bych ráda vyjádřila své rodině, zejména prarodičům, kteří mě podpořili v myšlence přestěhovat se do České republiky a dali mi možnost poznat jiné kultury, jazyky a užít si studentský život naplno.

## **Bibliografická citace**

POSPELOVSKAIA, Iuliia. *Návrh procesu získávání dat a informací o vybrané konkurenční firmě* [online]. Brno, 2025 [cit. 2025-05-14]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/166281>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce doc. Ing. František Bartes, CSc.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 14. 5. 2025

---

Iuliia Pospelovskaia

autor

## Obsah

1.	Úvod .....	11
2.	Cíle práce, metody a postupy zpracování .....	13
2.1.1.	Vytvoření unikátních metod a technik poskytování služeb .....	13
2.1.2.	Zajištění vysoké kvality materiálů a nástrojů .....	13
2.1.3.	System strukturované competitive intelligence .....	13
2.1.4.	Školení a rozvoj odborných dovedností .....	13
2.1.5.	Rozvoj loajality stálých zákazníků .....	14
2.2.	Definice problému .....	14
2.2.1.	Stanovení problému .....	14
2.3.	Návrh nového stavu pro budoucnost .....	15
2.3.1.	Vytvoření strukturovaného systému competitive intelligence. ....	15
2.3.2.	Implementace systému včasného varování.....	15
2.3.3.	Pravidelná evaluace a adaptace strategie.....	15
2.4.	Hlavní problém vyplývající z analýzy .....	15
2.5.	Upřesněný cíl bakalářské práce .....	16
3.	Teoretická východiska řešení.....	17
3.1.	Algoritmus procesu competitive intelligence .....	17
3.2.	Implementace KIT .....	19
3.3.	Implementace 7 P's .....	20
3.4.	Metody užívané ve fázi řízení .....	22
3.4.1.	Počáteční kontrolní seznam .....	22
3.4.2.	Myšlenková mapa.....	23
3.4.3.	Diagram afinity .....	24
3.5.	Metody užívané ve fázi sběru .....	25
3.5.1.	Strategie sběru dat .....	25
3.5.2.	Metody sběru dat .....	26
3.5.3.	Rozhovory s odborníky .....	26
3.6.	Metody užívané ve fázi preanalýzy .....	27
3.6.1.	Třídění, seřazení a stanovení priorit .....	27
3.6.2.	Článeková analýza.....	28
3.6.3.	Metoda PVNZ.....	29
3.6.4.	Metoda nejlepších hodnot.....	30
3.7.	Metody užívané ve fázi zpravodajské analýzy .....	31

3.7.1.	Časová analýza .....	31
3.7.2.	Analýza konkurenčního prostředí.....	33
3.7.3.	Analýza konkurenta .....	34
3.7.4.	Průzkum bojem.....	36
3.7.5.	Analýza inovačního potenciálu konkurenta .....	37
3.7.6.	Psychologické profilování .....	40
3.7.7.	Identifikace fáze útoku na konkurenční firmu.....	41
3.7.8.	Matice křížového dopadu .....	43
3.7.9.	System FAROUT .....	44
3.7.10.	Strukturovaná analýza .....	45
3.8.	Metody užívané ve fázi distribuce.....	46
4.	Analýza současného stavu .....	48
4.1.	Popis současného stavu, získávání informací pro strategické rozhodování .....	48
4.2.	Podmínky při sběru informací .....	49
4.3.	Hodnocení výhod a nevýhod .....	51
5.	Vlastní návrhy řešení .....	52
5.1.	Implementace KIT .....	52
5.2.	Implementace 7 P's .....	54
5.3.	Myšlenková mapa.....	57
5.4.	Rozhovory s odborníky .....	58
5.5.	Analýza konkurenčního prostředí.....	60
5.5.1.	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	60
5.5.2.	Groveův model šesti sil .....	63
5.5.3.	Mapa strategických skupin konkurence .....	64
5.6.	Analýza úrovně potenciálu konkurenta .....	65
5.6.1.	Analýza úrovně inovačního ducha .....	65
5.6.2.	Analýza inovačních toků .....	67
5.6.3.	Hodnocení inovační výkonnosti .....	69
5.7.	Průběžné informování vedení firmy o postupu analýz a zjištěních.....	71
5.8.	Závěrečné shrnutí a návrh fungování systému včasného varování .....	71
5.9.	Finanční náklady spojené s vedením systému .....	73
5.10.	Časové náklady spojené s vedením systému .....	74
5.11.	Predikce výnosnosti systému.....	77
5.12.	Závěrečné hodnocení .....	79

6. Závěr .....	80
7. Seznam použité literatury .....	81
8. Přílohy .....	82

## 1. Úvod

Aktuálnost tématu této bakalářské práce vyplývá ze skutečnosti, že v dnešních podmínkách hospodářské soutěže jsou rozhodnutí podniků spojena s rizikem a nejistotou. Neocenitelnou roli tak začíná hrát spolehlivost přijímaných a šířených informací jako pro přijímání manažerských rozhodnutí.

Za účelem zvýšení úrovně ekonomické bezpečnosti využívají organizace tzv. competitive intelligence. Sledováním technologických trendů a aktivit konkurence mohou firmy identifikovat oblasti pro inovace a zlepšení svých produktů či služeb (INVESTOPEDIA, 2022).

Ekonomická bezpečnost je souhrn opatření k zajištění funkčnosti hospodářské a finanční soustavy státu, zajištění zdrojů pro řešení mimořádných a krizových situací a pro zabezpečení základních materiálních potřeb obyvatelstva a státu v době krizových stavů (MVČR, [b.d.]).

Competitive Intelligence (CI) je systematický, legální a etický proces sbírání, zjišťování, sledování, analýzy a organizování informací o konkurenčních firmách, ekonomickém prostředí a vlastní firmě, které jsou následně analyzovány tak, aby pomohly odhalit slabé a silné stránky konkurence, rozpoznat její strategické záměry a provést správné strategické rozhodnutí, které pomůže zvýhodnit firmu oproti ostatním konkurentům (MEDIAGURU.CZ, [b.d.]).

Účelem CI je včas identifikovat budoucí problémy (plynoucí z hrozeb i příležitosti), zpravodajský zabezpečit řešení těchto problémů, neustále zdokonalovat úroveň kvality procesu Competitive Intelligence (Bartes, 2022).

Pro zajištění stability organizace ve vysoce konkurenčním prostředí je nezbytné pravidelně analyzovat aktivity konkurentů a jejich postavení na trhu. Na západě je systém competitive intelligence běžný a aktivně využíván. V České republice je to vzhledem k neúplné znalosti systému často zaměňováno za špionáž. Průmyslová špionáž se však objevuje tam, kde si competitive intelligence neví rady. Competitive intelligence je legální, je v rámci poctivé hospodářské soutěže a je využíváno pouze v zákonném rámci, aniž by docházelo k porušování platných právních předpisů. Tím se liší od průmyslové špionáže, která „funguje“ mimo tuto oblast.

Jsem majitelkou kosmetického studia, které se specializuje na úpravu obočí, řas a dámskou depilaci. Toto studio bylo vybráno jako základ pro tuto práci, protože poskytuje reálnou možnost analyzovat metody competitive intelligence v praxi. Studio působí na vysoce konkurenčním trhu kosmetických služeb, což z něj činí ideální platformu pro zkoumání metod zajištění ekonomické bezpečnosti a zvýšení konkurenceschopnosti prostřednictvím moderních nástrojů a přístupů.

Analyzována organizace poskytuje širokou škálu kosmetických služeb. Na první pohled se tento trh může zdát stabilní a předvídatelný, ale ve skutečnosti podléhá vlivu mnoha faktorů: změny v preferencích zákazníků, objevení se nových technologií, stejně jako činnosti konkurentů, kteří se snaží nabídnout výhodnější a kvalitnější služby. V takové situaci se competitive intelligence stává nezbytným prvkem strategického řízení.

Pro analyzovanou organizaci competitive intelligence umožňuje včas identifikovat změny v preferencích zákazníků, analyzovat tržní trendy a sledovat činnosti konkurentů, kteří nabízejí podobné služby. Nejen rychle reagovat na kroky konkurentů, zlepšit vlastní nabídky a zvýšit konkurenceschopnost, ale i předvídat kroky konkurentů.

Kromě toho competitive intelligence pomáhá určit příslušným vrcholovým manažerům firmy jejich zpravodajské potřeby (Bartes, 2022). Přispívá k zavádění nových technologií a postupů, které mohou zlepšit kvalitu služeb, nabídnout zákazníkům unikátní služby nebo zvýšit jejich loajalitu. Pro studovanou organizaci je to obzvlášť důležité, protože neustálé rozšiřování nabídky služeb a využívání pokročilých metod (například moderních technik laminace řas) umožňuje vyniknout nad konkurencí a přilákat nové zákazníky.

Důležitým aspektem je tedy nejen samotné získávání dat, ale také schopnost tyto data správně analyzovat a využít. CI poskytuje firmám hlubší vhled do tržního prostředí a konkurenční situace, což jim umožňuje lépe se připravit na potenciální hrozby a efektivněji využít příležitostí. Klíčovým aspektem CI je její proaktivní charakter – nejde jen o reakci na současné tržní podmínky, ale také o předvídaní budoucích trendů a vývoje, což umožňuje firmám zůstat krok před konkurencí (Bartes, 2012).

Z toho vyplývá, že metody competitive intelligence v systému ekonomické bezpečnosti organizace jsou zásadním nástrojem řízení, zaměřeným na udržitelný rozvoj, zvýšení konkurenceschopnosti a snižování rizik. V podmínkách neustálých změn na trhu kosmetických služeb umožňuje aplikace těchto metod studované organizaci nejen udržet si svůj podíl na trhu, ale také se aktivně rozvíjet, zlepšovat kvalitu služeb a uspokojovat požadavky zákazníků.

## 2. Cíle práce, metody a postupy zpracování

Na základě provedené analýzy jsme stanovili směr dalšího rozvoje podniku v oblasti beauty služeb na následující 2–3 roky. Vycházíme přitom z hlavních strategických cílů, které reflektují poznatky o konkurenčních praktikách a adaptaci osvědčených prvků, jež umožní studiu dlouhodobě obstát na trhu a oslovit širší klientelu.

### 2.1.1. Vytvoření unikátních metod a technik poskytování služeb

Abych posílila jedinečnost svého studia na trhu, je mým cílem vyvinout vlastní techniky a postupy pro provádění procedur, zejména v oblasti péče o řasy, obočí a depilaci. Na základě průzkumu metod konkurentů bych chtěla přizpůsobit jejich osvědčené přístupy a přidat prvky, které budou charakteristické nejen pro mé studio. Tento cíl umožní klientům získat jedinečný zážitek a povzbudí jejich loajalitu.

### 2.1.2. Zajištění vysoké kvality materiálů a nástrojů

Abych udržela vysokou kvalitu služeb, je klíčové investovat do vysoce kvalitních materiálů a nástrojů, které jsou bezpečné a pro klienty atraktivní. Mým cílem bude vytvoření přísného systému výběru dodavatelů, kteří poskytují certifikované a prověřené produkty. Tím zajistím, že všechny používané produkty odpovídají nejvyšším standardům, což zvýší důvěryhodnost studia a přispěje k udržení stávajících i nových zákazníků.

### 2.1.3. Systém strukturované competitive intelligence

Na základě zkušeností s dosavadní neformální a částečně neuspořádanou competitive intelligence je mým strategickým cílem zavést propracovaný a strukturovaný systém monitorování konkurence. Tento systém bude zahrnovat pravidelnou analýzu cenových úrovní, časových trendů ve službách a dalších kritických parametrů konkurenčních studií. Cílem je mít aktuální a spolehlivý přehled o aktivitách konkurentů, aby studio dokázalo rychle reagovat na nové trendy a upravit vlastní strategii podle aktuální situace na trhu.

### 2.1.4. Školení a rozvoj odborných dovedností

Pro dosažení vysoké kvality služeb je důležité pravidelně zdokonalovat své odborné dovednosti a sledovat nové trendy v oblasti beauty služeb. Cílem je v následujících letech pravidelně absolvovat specializovaná školení a workshopy, které mi umožní zlepšovat své technické schopnosti a osvojit si nové metody, jež mohou přispět k lepšímu výsledku a komfortu pro klienty.

### 2.1.5. Rozvoj loajality stálých zákazníků

Zajištění dlouhodobé spokojenosti a loajality klientů je klíčovým prvkem udržitelného růstu. Cílem je vytvoření programu, který poskytne stálým zákazníkům výhody a zvýší jejich důvěru ve studio. Tento program by měl zahrnovat například pravidelné konzultace a individuální přístup, což zajistí, že každý zákazník bude cítit, že je pro studio důležitý. Takový přístup přispěje k dlouhodobé lojalitě a pozitivním doporučením.

## 2.2. Definice problému

Na základě analýzy provedené v předchozích částech lze shrnout, že současná situace vyžaduje zásadní změny v přístupu k řízení konkurenčního prostředí. Tato kapitola se zaměří na podrobné vymezení klíčového problému a jeho příčin. Následně bude navržen nový stav pro budoucnost, který přispěje k efektivnějšímu fungování kosmetického studia a zvýšení jeho konkurenceschopnosti.

### 2.2.1. Stanovení problému

1. Nedostatek strukturovaného přístupu ke zajišťování informace.

Informace o konkurenci jsou shromažďovány spíše neformálně, což ztěžuje jejich analýzu a využití při strategickém plánování. Tento nedostatek vede k tomu, že některé důležité trendy a inovace mohou být přehlédnuty.

2. Podceňování dalších aspektů při rozhodování zákazníků.

Zákazníci při výběru kosmetického studia nehodnotí pouze kvalitu poskytovaných služeb, ale také další faktory, jako je atmosféra salonu, styl interiéru, úroveň komunikace na sociálních sítích a cenová politika. Ignorování těchto aspektů omezuje schopnost podniku přitáhnout nové klienty a udržet stávající.

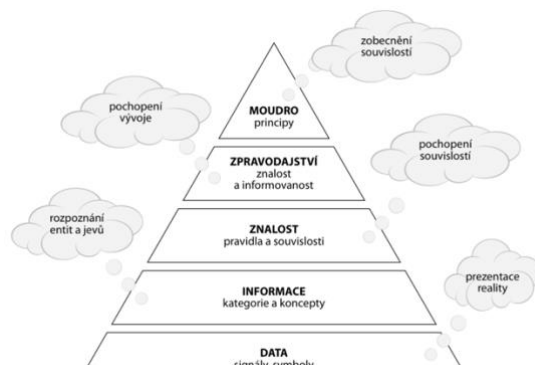
3. Omezené zdroje na systematickou práci s informacemi.

Provozování kosmetického studia jako jediné osoby znamená omezený čas a finanční zdroje na důkladné shromažďování a analýzu informací o konkurenci. Tento nedostatek může vést k zpoždění při zavádění potřebných změn, což negativně ovlivňuje konkurenceschopnost. Nutnost rychlé reakce na změny v preferencích zákazníků a aktivitách konkurentů.

4. Dynamické prostředí trhu kosmetických služeb vyžaduje neustálé sledování trendů a přizpůsobování se měnícím podmínkám.

Bez systematické competitive intelligence hrozí riziko, že podnik nebude schopen reagovat na nové technologie, služby nebo strategie konkurentů dostatečně rychle.

Z analýzy vyplývá, že je možné sestavit logický postup kroků při zavedení CI. K tomu využíváme koncept zpravodajské pyramidy (viz obrázek 1), který umožňuje systematicky strukturovat informace a stanovit priority jednotlivých kroků.



Obrázek 1. Zpravodajská pyramida (zdroj: Bartes, 2022)

## 2.3. Návrh nového stavu pro budoucnost

### 2.3.1. Vytvoření strukturovaného systému competitive intelligence.

Zavést pravidelný proces sběru a analýzy dat o konkurentech, zahrnující monitoring sociálních sítí, mystery shopping a analýzu recenzí zákazníků. Vytvořit databázi pro systematické ukládání informací o konkurentech, která bude obsahovat klíčové parametry, jako jsou ceny, nabízené služby, trendy v propagaci a používané technologie. Zajistit pravidelné aktualizace a analýzy dat pro identifikaci nových trendů a příležitostí na trhu.

### 2.3.2. Implementace systému včasného varování.

Vyvinout nástroje nebo metody pro včasnou identifikaci změn na trhu, například nových technologií, služeb nebo strategií konkurentů. Nastavit parametry pro sledování, jako jsou změny v cenové politice konkurence, uvedení nových služeb nebo reakce zákazníků na marketingové kampaně.

### 2.3.3. Pravidelná evaluace a adaptace strategie.

Zhodnotit efektivitu procesu competitive intelligence prostřednictvím analýzy získaných dat a jejich využití při strategickém rozhodování. Na základě výsledků provádět úpravy strategie, aby odpovídala aktuálním trendům a potřebám zákazníků.

Tento návrh nového stavu competitive intelligence umožní efektivně sledovat aktivity konkurence, identifikovat příležitosti na trhu a zlepšit konkurenceschopnost kosmetického studia.

## 2.4. Hlavní problém vyplývající z analýzy

Nedostatek strukturovaného a systematického přístupu ke competitive intelligence, což snižuje schopnost kosmetického studia operativně se přizpůsobovat změnám na trhu, sledovat aktuální trendy a efektivně reagovat na aktivity konkurentů.

## 2.5. Upřesněný cíl bakalářské práce

Vytvoření systému včasného varování v rámci competitive intelligence, který umožní zlepšit monitoring konkurentů, analýzu tržních dat a strategické rozhodování za účelem zvýšení konkurenceschopnosti kosmetického studia.

### 3. Teoretická východiska řešení

#### 3.1. Algoritmus procesu competitive intelligence

V této souvislosti považujeme za nutné připomenout, že Henry Fayol řadí k základním manažerským funkcím také předvídání (Fayol, 2013). Firmy, které chtějí na daném trhu hrát významnou roli, musí být schopné předvídat budoucí kroky konkurence, musí být schopné předvídat trendy rozvoje oboru apod (Bartes, 2022). To znamená mít jasně stanovený plán činnosti a řídit se jím. Podle takového plánu je možné dobře analyzovat reálnou situaci, předpokládat budoucí stav trhu a firmy a sestavit správné kroky k dosažení cílů.

Podle Bartesu, pracovní plán se člení na etapy a kroky:

#### **„0. Předběžná etapa:**

- 0.1 Koncept projektu.
- 0.2 Prošetření proveditelnosti; analýza rizika.
- 0.3 Prošetření ziskovosti.
- 0.4 Výběr kompetentního vedoucího projektu.

#### **1. Definování projektu:**

- 1.1 Předmět projektu.
- 1.2 Rámcová osnova studie.
- 1.3 Předpoklady o datech projektu.
- 1.4 Cíle marketingu.
- 1.5 Všeobecné cíle.
- 1.6 Co je v sázce?
- 1.7 Zdroje.
- 1.8 Účastníci projektu.
- 1.9 Předběžná analýza rizika.

#### **2. Plánování:**

- 2.1 Sestavení pracovního týmu.
- 2.2 Vypracování počátečního časového plánu.
- 2.3 Dohodnuté místo pro práci týmu.

### **3. Sběr obsáhlých dat o projektu:**

3.1 Informace technické, ekonomické, o stavu konkurence, vývoji technologií atd.

3.2 Průzkum trhu.

3.3 Zdroje informací (literatura, patenty, zákony, normy, pravidla, organizace atd.)

### **4. Funkční analýza, analýza nákladů a podrobné cíle:**

4.1 Vyjádření potřeby.

4.2 Analýza nákladů a náklady funkcí.

4.3 Stanovení cílů a kritérií hodnocení.

### **5. Shromáždování a vytváření námětů a představ o novém řešení:**

5.1 Existující nápady a představy o řešení.

5.2 Vytváření nových nápadů (námětů).

5.3 Kritická analýza námětů.

### **6. Vyhodnocování námětů a představ o novém řešení:**

6.1 Kombinování námětů a představ.

6.2 Výběr zajímavých kombinací podle kritérií.

6.3 Program rozvíjení vybraných řešení.

### **7. Rozvíjení globálních návrhů na nové řešení:**

7.1 Studie, zkoušky, vývoj.

7.2 Koordinace.

7.3 Vyhodnocení řešení.

### **8. Prezentace návrhů:**

8.1 Výběr navržených řešení.

8.2 Program implementace.

8.3 Soubor dat o návrhu.

8.4 Rozhodnutí kompetentního vedoucího.

8.5 Rozhodnutí o ukončení práce týmu.

## 9. Implementace:

9.1 Vyhodnocení prvních výsledků řešení.

9.2 Reaktivace týmu.

9.3 Zřízení systému sběru informací z dalšího využívání řešení.“

### 3.2. Implementace KIT

Prvním krokem při návrhu efektivního systému včasného varování je identifikace tzv. klíčových zpravodajských oblastí – KIT (Key Intelligence Topics). Tyto oblasti představují tematické okruhy, které jsou pro firmu zásadní z hlediska strategického rozhodování, udržení konkurenceschopnosti a zajištění ekonomické stability v proměnlivém tržním prostředí.

Vzhledem k tomu, že analyzovaná organizace je malý podnik působící na trhu kosmetických služeb, je pro ni zásadní přesně určit, které informace mají pro její činnost nejvyšší hodnotu. Právě z tohoto důvodu by návrh systému competitive intelligence měl začínat stanovením KIT – bez této fáze by systém postrádal zaměření a přinášel by informace bez strategického významu.

V případě kosmetického studia mohou být příklady klíčových zpravodajských oblastí následující (tabulka 1):

<b>KIT</b>	<b>Důvod zařazení</b>
Nové technologie v oblasti laminace řas a obočí	Umožní firmě včas reagovat na inovace a nezaostat za konkurencí
Cenová politika konkurentů	Přímý vliv na rozhodování klientů a pozici na trhu
Marketingové kampaně a akce ostatních studií	Umožní plánovat vlastní akce efektivněji a odlišit se
Hodnocení zákaznické spokojenosti u konkurence (recenze, komentáře)	Důležitý zdroj informací o slabinách konkurence
Vstup nových hráčů na trh v dané lokalitě	Riziko ztráty klientely, nutnost adaptace nabídky

Tabulka 1. Příklady klíčových zpravodajských oblastí (Zdroj: vlastní)

## Proč právě KIT?

1. KIT pomáhá prioritizovat informační potřeby – malý podnik nemá kapacity na sledování všeho, ale může efektivně sledovat to, co je pro něj opravdu důležité.
2. KIT spojuje každodenní sledování trhu s dlouhodobými strategiemi firmy.
3. Na základě KIT je možné vybrat vhodné metody sběru dat, jejich zdroje i frekvenci sledování.
4. KIT podporuje rozhodovací proces vrcholového vedení, nebo v případě malých podniků přímo majitele, protože pomáhá strukturovat, co a proč se sleduje.

Stanovení těchto KIT vyžaduje nejen znalost vlastního podnikání, ale také vzhled do preferencí cílové skupiny, analýzu současných problémů a záměrů do budoucna (viz kapitola 2.2). V další části bude popsán konkrétní návrh systému, který bude těmito prioritními oblastmi řízen.

### 3.3. Implementace 7 P's

Každý etap konkurenční inteligence vyžaduje specifické metodiky a nástroje, které jsou klíčové pro efektivní sběr, analýzu a interpretaci informací o konkurentech a tržním prostředí. Tyto metodiky se liší podle fáze procesu competitive intelligence a jejich správné využívání výrazně přispívá k celkovému zlepšení konkurenceschopnosti podniku. V této části práce budou představeny teoretické základy těchto metod, jejich aplikace v praxi a také bude vysvětleno, jak jednotlivé metodiky spolu vzájemně souvisejí a přispívají k efektivnímu fungování systému CI v podniku.

E. Jerome McCarthy vytvořil marketingový model 7P (viz obrázek 2), který umožňuje analyzovat složité struktury rozdělením na jednodušší a přehlednější prvky. Tento přístup usnadňuje pochopení jednotlivých aspektů marketingové strategie. Model 7P se aktivně využívá i v oblasti konkurenční zpravodajství, kde pomáhá systematicky sledovat a vyhodnocovat klíčové faktory trhu.



Obrázek 2. 7P's marketing (Zdroj: Annmarie Hanlon, 2023)

Odborníci na marketing potvrdí, že hluboká znalost vašich jedinečných prodejních nabídek (USP) a toho, jak si stojíte v porovnání s konkurencí, je pro úspěch vašeho podnikání klíčová. Pečlivým sledováním a analýzou každé složky 7 P (product, Price, Place, Promotion, People, Process, and Physical Evidence) marketingu mohou firmy získat cenné poznatky o své pozici v oboru. Důkladné přezkoumání relevance a výkonnosti vašeho produktu, úprava cenových strategií, účinná propagace produktů, optimální distribuční kanály a analýza interakcí zákazníků s prodejním týmem jsou nedílnou součástí robustní marketingové strategie. Stejně zásadní je pečlivě řídit pozici vaší značky v očích zákazníků a zajistit, aby byl váš tým vybaven tak, aby zákazníkům poskytoval co nejlepší zkušenosti. Častým přezkoumáváním, analyzováním a zdokonalováním těchto 7 P si společnosti mohou zajistit trvalou konkurenční výhodu a neustálou relevanci v dynamickém podnikatelském prostředí. (VIZOLOGI, 2023).

Podle O. O. Podolyakové a E. Y. Kuznetsové existují v konkurenčním zpravodajství techniky, které by se měly používat v určitých fázích vývoje podniku, ale také ty, které budou aktuální vždy. Jednou z nezbytných v každé době je analýza médií.

Pokud se podíváme na práci novinářů, jejich činnost se svým duchem, specifiky a formami získávání informací velmi podobá činnosti konkurenční zpravodajské jednotky. Novináře, který píše o podobných problémech, lze považovat za odborníka v dané oblasti. Neměli bychom však zapomínat, že tisk někdy poskytuje informace na úrovni fám a pocitů.

Proto lze materiály z médií využít k porovnání a upřesnění údajů získaných jinými způsoby. Zároveň může tisk poskytnout příležitost k určení nových směrů pro probíhající informační práci. Informace v médiích jsou zprostředkované, a aby mohly být efektivně využity, musí být transformovány do souboru dat orientovaných na problém, a to jak na základě charakteristik cíle, tak na základě subjektivního vnímání odborníka. Při množství moderních masmédií se na první pohled zdá, že k realizaci takového úkolu by měl člověk strávit celých 24 hodin čtením novin a časopisů. Ve skutečnosti tomu tak není, podle odborníků stačí zhruba půlhodina pracovní doby. Za tímto účelem je třeba správně organizovat práci s informacemi:

1. vybrat správné zdroje informací;
2. zpracovat je s využitím principu „klíčových slov“;
3. zorganizovat třídění, klasifikaci a ukládání již vybraných informací.

Je třeba mít na paměti, že mnoho informačních zdrojů se navzájem jednoduše kopíruje, v tomto ohledu prostý nárůst zdrojů analytika přetěžuje, proto je třeba k výběru informačních zdrojů přistupovat kriticky. Situace „informačního šumu“ je pro analytika mnohem nebezpečnější než informační hlad. Informační šum je situace, kdy se z množství informací, které člověk přijímá,

stává většina z nich irelevantní (tj. nejedná se o užitečný signál, ale právě o „šum“), který je velmi obtížné filtrovat. A člověk automaticky filtruje všechno. Je snadné si domyslet, že velké množství informačního šumu vede k tomu, že analytik začne potřebné informace „přeskakovat“ (Podolyak, Kuznetsová, 2012).

Doc. Ing. František Bartes zase podrobně popsal metody, které je třeba plánovat. Každá z nich se uplatňuje v určité fázi strategické analýzy a dohromady tvoří správnou postupnou akci k dosažení požadovaného výsledku.

### 3.4. Metody užívané ve fázi řízení

#### 3.4.1. Počáteční kontrolní seznam

Mnozí autoři, například Heuer, Pherson, doporučují, aby si zpravodajský analytik po vyjasnění úkolu ve formě definování skutečného problému k řešení vytvořil tzv. „počáteční kontrolní seznam“, s jehož pomocí by získal odpověď na vytvoření kvalitních základů (směrování) budoucího projektu. Pokud tuto práci zpravodajský analytik neprovede, hrozí větší nebezpečí, že nutnost změnit zaměření projektu v budoucnu. V dalším je uveden výběr z otázek autorů jako inspirace pro tvorbu počátečního kontrolního seznamu (Heuer, Pherson, 2011):

„Co vyvolalo potřebu analýzy? Například reportáž, nová zpravodajská zpráva, nový vývoj, změny vnímání nebo požadavků zákazníka? Co je klíčovou zpravodajskou otázkou, která musí být zodpovězena? Proč je toto téma důležité a jak může analýza smysluplně a významně přispívat?

Zodpověděla vaše organizace nebo jakákoliv jiná organizace tuto nebo podobnou otázku dříve, a pokud ano, co bylo řečeno? Pro koho je tato analýza dodána, co se změnilo od té doby?

#### **Výhody:**

- Zvyšuje šanci na vytvoření relevantní a užitečné analýzy.
- Umožňuje identifikovat dřívější zkušenosti nebo existující informace.

#### **Nevýhody:**

- Může být časově náročné.
- Riziko subjektivity při stanovování otázek.

#### **Podmínky použití:**

- Vyžaduje předchozí školení v oblasti strukturovaných analytických technik.
- Vhodné pro malé týmy analytiků, kteří mohou efektivně spolupracovat.
- Nezbytné při zahájení komplexních projektů, kde je důležité správné vymezení cíle analýzy.

### 3.4.2. Myšlenková mapa

Definici myšlenkových map vytvořil v šedesátých letech dvacátého století psycholog Tony Buzan. Podle autora myšlenkové mapy představují vizuální nástroj pro myšlení (viz obrázek 3). Podporují všechny funkce mozku a odráží přirozené paprskovité myšlení.



Obrázek 3. Myšlenková mapa (Zdroj: vlastní)

Jedná se o metodu, jež nám pomáhá zaznamenat naše jednotlivé myšlenky, které se objevují v naší mysli při řešení nějakého problému. Použití této metody je spojeno s prováděním brainstormingu. Při provádění první etapy brainstormingu (Osborn, 1953) dochází ke generování mnoha nápadů. Každý z těchto nápadů může ovlivnit generování v pořadí dalšího nápadu.

Při běžném brainstormingu se tyto nápady zaznamenávají například na tabuli. Při tvorbě myšlenkové mapy provádíme zápis těchto nápadů na list papíru. Vlastní záznam může mít různou podobu: například ve formě odrážek pod sebou v pořadí, v jakém byly vysloveny. V praxi více používaný a také účinnější způsob představuje provedení zápisu těchto nápadů ve formě tzv. „bublin“.

Ve druhé fázi brainstormingu, která by měla být od první časově oddělena, dochází ke kritickému hodnocení jednotlivých nápadů. Nereálné nápady se vyřazují a zůstávají ty nadějně, které se mohou promýšlet podrobněji. Odpovídá tomu i činnost ve druhé fázi zpracování myšlenkové mapy, kdy probíhá analýza se záznamem možných vazeb mezi jednotlivými nápady i návrhy na rozvoj jejich dalších řešení. Také je zde možné zaznamenat i časovou posloupnost, seskupování apod.

#### Výhody:

- Podporuje všechny funkce mozku
- Umožňuje přehledně zaznamenat a rozvíjet myšlenky
- Efektivní v kombinaci s brainstormingem

#### Nevýhody:

- Může být nepřehledná při velkém počtu nápadů
- Není vhodná pro formálně strukturované analýzy

## Podmínky použití:

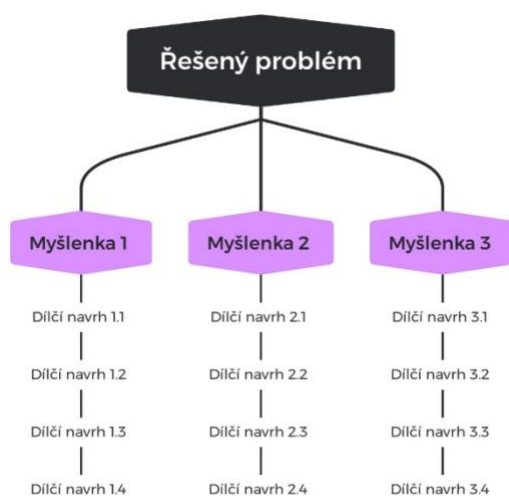
- Vyžaduje schopnost vizuálního myšlení
- Vhodná pro malé týmy nebo jednotlivce
- Potřebné časové oddělení mezi fází tvorby a analýzy
- Nezbytná příprava prostředí pro kreativní práci (např. brainstorming)

### 3.4.3. Diagram afinity

Jedná se o algoritmus patřící mezi jednoduché manažerské nástroje. V manažerské praxi se používá pro setřídění velkého množství údajů, dat a informací (případně i nápadů a myšlenek, které se váží ke zkoumanému problému) do logických skupin. Pro setřídění úvodních myšlenek a nápadů se používá pravidlo: 1-3-7.

1 – myšlenka, 3 – řádky, 7 – slov.

Pravidlo 1-3-7 v diagramu afinity má za úkol setřídít ty nosné myšlenky, které se podílejí (nebo mohou podílet) na objasnění (řešení) určitého dílčího problému (viz obrázek 4). V konkrétním případě nemusí být toto pravidlo striktně dodrženo (Bartes, 2022).



Obrázek 4. Diagram afinity (Zdroj: vlastní)

## Výhody:

- Pomáhá strukturovat velké množství nápadů
- Zvyšuje přehlednost a umožňuje identifikovat souvislosti
- Vhodný základ pro následnou analýzu problému

## Nevýhody:

- Může být náročné na čas a koordinaci týmu
- Pravidlo 1-3-7 nemusí být intuitivní pro všechny účastníky

### **Podmínky použití:**

- Vhodné při práci se středními a většími skupinami osob
- Vyžaduje facilitátora, který řídí třídění a skupinovou práci
- Účelné při řešení komplexních nebo nejasně strukturovaných problémů
- Nevyžaduje technické zázemí, ale vhodné pracovní prostředí (např. flipcharty, lepíky)

## **3.5. Metody užívané ve fázi sběru**

### **3.5.1. Strategie sběru dat**

Firmy ve svých procesech Competitive Intelligence, založených na vysoce sofistikovaných metodách práce s informacemi a tvorbou zpravodajství, mnohdy používají pro oklamání konkurenta dezinformace. V těchto případech je veřejně dostupná informace tzv. „cinknutá“, slouží tedy k ovlivnění příjemce<sup>32</sup> této informace v jeho konkrétním rozhodovacím procesu.

V tomto případě je třeba přistupovat k takovéto informaci velmi obezřetně, s podezřením na možnou dezinformaci.

Při výběru nejvhodnější strategie sběru je třeba brát v úvahu i tuto okolnost. Při návrhu strategií sběru je možné použít postup Clarka, 2019.

### **Výhody:**

- Zajišťuje systematický přístup ke sběru informací
- Umožňuje předcházet manipulaci skrze dezinformace
- Podporuje strategické myšlení v rámci analytického procesu

### **Nevýhody:**

- Vyžaduje vysokou úroveň expertizy analytika
- Práce s dezinformací může zpomalit proces rozhodování
- Obtížně ověřitelné zdroje mohou vést k chybným závěrům

### **Podmínky použití:**

- Vhodné pro organizace s vyspělým zpravodajským systémem
- Vyžaduje školené analytiky schopné rozpoznat dezinformace
- Efektivní při práci s cílovými modely a v prostředí konkurenčního tlaku
- Použitelné především ve středních a velkých firmách, které čelí aktivnímu CI od konkurence

### 3.5.2. Metody sběru dat

Jednotlivé metody sběru dat se odvíjejí od výběru vhodných druhů jednotlivých zdrojů, které obsahují potřebné údaje, data a informace, a prostředí, ve kterých se tyto zdroje nacházejí. Jak již bylo uvedeno, Plánování získání chybějících informací, musí být při optimalizaci jejich výběru respektovány tři základní kritéria:

1. utajení
2. čas
3. náklady

#### **Výhody:**

- Umožňuje efektivně řídit zdroje a operativnost sběru
- Zajišťuje bezpečnost sběru citlivých informací
- Pomáhá nastavit realistický harmonogram a rozpočet

#### **Nevýhody:**

- Nutnost vyvažovat mezi rychlostí, dostupností a utajením může být omezující
- Vysoce citlivé informace mohou být obtížně dosažitelné v daných mantinelech

### 3.5.3. Rozhovory s odborníky

Na odborných seminářích či vědeckých konferencích se často využívá přímý kontakt s příslušným odborníkem, který na tomto shromáždění dalších odborníků prezentuje svoji odbornou práci, na jejichž výsledcích je založena nová koncepce konkurenčního výrobku. Zde platí, že čím je větší jejich ego, tím kvalitnější a podrobnější jsou jejich informace. Schopnost získat potřebné informace z takového zdroje je založena jednak na důvěryhodnosti tazatele jako odborníka z daného oboru, zvláště pak ale na jeho schopnosti klást „správné otázky ve správném pořadí“.

V podnikatelské praxi se také může jednat o případ získávání informací od někoho, kdo je má, ale nemusí být ochotný je poskytnout – tudíž nesmí vědět, že tazatele tyto informace zajímají a proč. V ideálním případě by neměl poznat, že se na ně tazatel vůbec ptá (Bartes, 2022).

#### **Výhody:**

- Možnost získat unikátní a aktuální informace z první ruky
- Flexibilita v přístupu a přizpůsobení otázek situaci
- Efektivní při cíleném sběru specifických dat

### **Nevýhody:**

- Vyžaduje vysokou úroveň komunikačních dovedností a odborné znalosti
- Eticky citlivá metoda – riziko manipulace nebo ztráty důvěry
- Omezená opakovatelnost a ověřitelnost získaných informací

### **Podmínky použití:**

- Vhodné pro jednotlivce s odbornou reputací a sociální inteligencí
- Nezbytná příprava otázek a porozumění odbornému tématu
- Efektivní v prostředí konferencí, seminářů a neformálních profesních setkání
- Použitelné zejména v prostředí, kde jsou běžné osobní kontakty a sdílení know-how

## **3.6. Metody užívané ve fázi preanalýzy**

### **3.6.1. Třídění, seřazení a stanovení priorit**

Schopnost rychle setřídit a seřadit získané údaje, data a informace podle priorit je základní podmínkou úspěšného zpravodajského procesu. Již samotné vytrídění může vést ke zjištění neznámých procesů nebo skrytých vazeb. Třídění je účinné, pokud lze data roztrždit do kategorií a podkategorií. Využít lze např. diagram afinity, relační diagram nebo přístup podle Fulda (3–2–1 systém hodnocení):

- 3 – ověřená skutečnost (alespoň 2 nezávislé zdroje)
- 2 – spolehlivá informace (1 zdroj)
- 1 – fáma (nejasný nebo rozporný zdroj)

Ve fázi preanalýzy je nutné stanovit pořadí a priority údajů. Používají se např.

1. metoda pořadí
2. metoda bodovací
3. metoda porovnání v trojúhelníku párů

Dále i metody hodnotového inženýrství (např. multikriteriální hodnocení), článková analýza nebo metoda PVNZ (Bartes, 2022).

### **Výhody:**

- Zvyšuje přehlednost a kvalitu následné analýzy
- Pomáhá odhalit skryté vazby a nedostatky v datech
- Umožňuje efektivní rozhodování podle priorit

**Nevýhody:**

- Vyšší časová náročnost při velkém množství dat
- Subjektivita při bodování nebo určování pořadí
- Vyžaduje zkušenost s výběrem vhodné metody

**Podmínky použití:**

- Vhodné při zpracování rozsáhlých a různorodých dat
- Nutné mít přístup k vícero ověřitelným zdrojům
- Vyžaduje analytické dovednosti a znalost metod třídění
- Efektivní při přípravě na analytickou fázi CI nebo při vyhodnocování konkurenčních informací

### 3.6.2. Článeková analýza

Článeková analýza představuje jeden z nejčastěji používaných nástrojů zpravodajské analýzy. Oblíbenost tohoto nástroje spočívá v jeho schopnosti roztrždit velké množství získaných údajů a informací podle určitého klíče. Zpravodajský analytik použitím článekové analýzy získá základní přehled o zkoumaném problému ve formě vztahů (vazeb) mezi jednotlivými prvky. Takové vztahové schéma následně umožňuje kvalitnější pochopení organizace, struktury, funkcí a procesů zkoumaného problému. Po tomto roztrždění je možné jednotlivé skupiny poznatků dále zkoumat například pomocí časové analýzy, síťové analýzy apod.

V praxi realizace procesu Competitive Intelligence je možné článekovou analýzu realizovat tak, že získané údaje, data a informace třídíme pomocí diagramu afinity (Bartes, 2022).

**Výhody:**

- Umožňuje efektivní třídění velkého objemu informací
- Poskytuje přehledné vztahové schéma problému
- Vhodný základ pro navazující analýzy

**Nevýhody:**

- Méně vhodná pro kvantitativní zpracování dat
- Vyžaduje schopnost správně definovat třídící klíč
- Není efektivní při velmi malém objemu informací

### Podmínky použití:

- Vhodné při práci s rozsáhlými, různorodými informacemi
- Vyžaduje analytické schopnosti pro určení vztahů mezi prvky
- Efektivní ve fázi strukturování dat před hlubší analýzou
- Lze kombinovat s dalšími metodami (časová, síťová, afinitní analýza)

### 3.6.3. Metoda PVNZ

Využití PVNZ matice (Bartes, 2012) umožňuje systematicky vypracovat tzv. „úplné varianty“, jejichž vytvoření je základním předpokladem pro nalezení skutečně optimálního řešení. Na základě vymezených párových vztahů námětů je možné vytvořit srovnatelné „úplné varianty“, z nichž lze pro každý časový horizont realizace řešení vybrat optimální variantu podle ekonomického kritéria i podle technického kritéria.

Jednotlivý námět většinou nepředstavuje řešení celého výrobku. Náměty se mohou týkat řešení jeho různých součástí, podskupin i koncepce výrobku jako celku (viz obrázek 5). Úplná varianta může vzniknout teprve spojením určitého počtu vypracovaných námětů. Mezi náměty existují závislosti:

1. Oboustranná závislost (P): realizace A pouze tehdy, když i B.
2. Jednostranná závislost (Z): A je možné jen při existenci B, ale B může být i samostatně.
3. Vzájemná vylučitelnost (V): A a B nelze realizovat současně v jedné variantě.
4. Vzájemná nezávislost (N): A a B lze realizovat nezávisle, doplňují se.

Informace	Pořadové číslo	1	2	3	4	5	6	7
I (1)	1	X	V	V	Z	N	N	N
I (2)	2		X	V	V	N	N	N
I (3)	3			X	V	N	N	N
I (4)	4				X	V	V	V
I (5)	5					X	V	P
I (6)	6						X	V
I (7)	7							X

Obrázek 5. Metoda PVNZ (Zdroj: Bartes, 2022)

### Výhody:

- Umožňuje tvorbu komplexních a realistických řešení
- Zohledňuje vztahy mezi dílčími náměty a eliminuje logické rozpory
- Vhodná pro vícekritériální rozhodování

### Nevýhody:

- Časově a mentálně náročná při větším počtu námětů
- Vyžaduje přesnou definici a klasifikaci vztahů mezi prvky

- Matice může být složitá na vizualizaci bez digitální podpory

#### **Podmínky použití:**

- Vhodné pro technicky orientované nebo inovativní projekty s více variantami řešení
- Efektivní v rámci týmového rozhodování při složitých technických úlohách
- Vyžaduje vyšší metodickou připravenost a schopnost analytického myšlení
- Ideální při vývoji produktů nebo koncepcí, kde je nutné kombinovat více návrhů do jedné strategie

Varianty řešení složené z výchozích informací nemají většinou ještě hodnotu hypotéz. Je jich obvykle značné množství. Pokud tomu tak není, asi se nedaří pro zadaný úkol získávat dostatečné množství potřebných informací. Je proto nutné zkoumat, zda výchozí impuls pro založení úkolu nevychází z nějakého „zbožného“ přání některého „odborníka“, nebo jde o úmyslně klamavou informaci (dezinformaci).

K neúčinnějším z nich patří metoda nejlepších hodnot, která umožňuje vyjádřit vazbu zkoumaných entit na entitu nejlepší nebo konkurenční.

#### **3.6.4. Metoda nejlepších hodnot**

Základní princip bazických (indexových) metod výpočtu komplexního hodnocení je charakterizován tím, že představují porovnávání objektů jako komplexu hodnot ukazatelů, funkcí nebo vlastností, zajišťovaných v určitém stupni.

Tyto metody lze společně popsat podle Dostála (1972) jednoduchým matematickým modelem. Hodnocení je dáno vynásobením matice  $A$  (jejíž prvky  $a_{ij}$ ;  $j$  udávají normalizované hodnoty  $n$  ukazatelů u  $m$  srovnávaných objektů nebo variant jejich řešení) vektorem  $W$  zprava (prvky  $w_j$ , kde  $j = \langle 1, 2, 3, \dots, n \rangle$  tohoto vektoru jsou kvantifikované hodnoty relativních významů jednotlivých ukazatelů hodnocení).

U metody nejlepších hodnot je normalizace konkrétních hodnot parametrů srovnávaných objektů ( $x_{ij}$ ) provedena tak, že „normalizovaná“ hodnota parametru  $a_{ij}$  je vypočtena jako:

1. Poměr konkrétní hodnoty parametru a maximální číselné hodnoty tohoto parametru v hodnoceném souboru objektů, je-li nejlepší hodnotou nejvyšší číselná hodnota parametru.
2. Jako podíl nejmenší číselné hodnoty parametru v hodnoceném souboru objektů a konkrétní hodnoty parametru jednotlivých objektů, je-li nejlepší hodnotou nejnižší číselná hodnota parametru.

**Výhody:**

- Zohledňuje váhu jednotlivých ukazatelů
- Umožňuje objektivní porovnání různorodých variant
- Ztrácí se méně informací než při bodovém hodnocení

**Nevýhody:**

- Vyžaduje kvantitativně vyjádřitelné parametry
- Nutnost správně nastavit relativní váhy
- Není vhodné pro kvalitativní ukazatele bez číselného vyjádření

**Podmínky použití:**

- Vhodné pro technické a výrobní porovnávání objektů nebo variant
- Nutná dostupnost dat pro všechny ukazatele a znalost jejich relativního významu
- Efektivní při vícekritériálním hodnocení produktů, procesů nebo návrhů
- Vyžaduje schopnost matematického modelování a práce s maticemi

### 3.7. Metody užívané ve fázi zpravodajské analýzy

#### 3.7.1. Časová analýza

Tato metoda, která se v praxi vyskytuje v různě upravených modifikacích, se užívá ke zpřehlednění časových údajů o důležitých událostech či jevech, k nimž dochází buď v konkurenčním prostředí dané firmy, anebo v jejím oborovém nebo i obecném okolí. V podstatě zobrazuje události, u kterých je souvislost s činností analyzovaného objektu (většinou konkurenční firmy) buď známá, nebo je za související považujeme. V podnikatelském prostředí se velmi často jedná o poznání vývoje odvětví, oboru, vztahů mezi jednotlivými firmami na trhu, vývoje technologií a koncepcí výrobků apod.

Základní pojetí této metody spočívá v chronologickém zařazení jednotlivých událostí na časovou osu. Samotné seřazení naznačuje možné příčiny či důsledky a umožňuje odhalit trendy nebo odchylky. Ty mohou být signálem ke zjištění nového směřování zkoumaného objektu a jeho důvodů.

**Kroky analýzy:**

1. Vypracování seznamu událostí relevantních ke zkoumanému objektu.
2. Doplnění každé události o časový údaj a její stručnou charakteristiku.
3. Chronologické seřazení událostí na časové ose.
4. Analýza událostí a stanovení možných trendů, odchylek apod.

Je třeba zohlednit i události mimo časovou osu, které mohou ovlivnit výsledek analýzy.

### **Modifikace metody:**

Analýza toku událostí: Tato modifikace metody analýzy událostí v čase je ve své podstatě tabulkou obsahující chronologicky seřazené relevantní události zjištěné u zkoumaného objektu ve vazbě na zdroj informací k těmto událostem.

Matice událostí: Tato metoda je rozšířením metody předchozí, a to tím způsobem, že je rozšířena na celé odvětví, případně na všechny firemní konkurenty. Úkolem této modifikace je zjistit případné vazby mezi jednotlivými konkurenty a relevantními událostmi.

Analýza událostí a příčin: Tato metoda analyzuje nejen relevantní události z hlediska času a možných vazeb na ostatní objekty v našem zájmovém prostoru, ale i příslušné podmínky a příčiny, které vedly ke vzniku těchto konkrétních událostí, anebo jiné události znemožnily realizovat. V podnikatelské praxi existuje mnoho způsobů grafického zobrazení vzájemných vztahů a příčin mezi jednotlivými událostmi a zkoumanými objekty.

Historicko-grafická analýza: Tato modifikace je zaměřena pouze na důležitá strategická rozhodnutí zkoumaného objektu v minulosti. Jejím cílem je získat přehled jak o vývoji jednotlivých strategií, tak o vývoji úrovně strategického myšlení vrcholového vedení analyzovaného objektu.

### **Výhody:**

- Odhaluje příčiny, důsledky a trendy vývoje
- Identifikuje odchylky, které mohou signalizovat změnu strategie
- Flexibilní a široce využitelná díky modifikacím

### **Nevýhody:**

- Vyžaduje dostatek kvalitních časových údajů
- Může být časově náročná na zpracování
- Riziko chybných interpretací bez širšího kontextu

### **Podmínky použití:**

- Vhodná pro sledování konkurence, vývoje odvětví a strategických změn
- Efektivní při dlouhodobém monitoringu nebo zpětné analýze
- Uplatnitelná při dostupnosti přesných a ověřených informací o událostech
- Vhodná pro analytiku schopné identifikovat souvislosti v čase a mezi subjekty

### 3.7.2. Analýza konkurenčního prostředí

Jak již bylo uvedeno, je nutné, aby vrcholový management firmy měl vždy z daného konkurenčního prostředí ty správné informace včas. Pro splnění tohoto požadavku je nutné průběžně monitorovat toto prostředí a odpovědně je analyzovat. K zabezpečení tohoto úkolu se používají různé metody. Některé z nich budou dále uvedeny.

#### Porterův model pěti dynamických sil

Tento model analyzuje pět klíčových konkurenčních sil (Porter, 1994):

1. Hrozba vstupu nových konkurentů: Noví hráči mohou snížit ziskovost stávajících firem.
2. Hrozba substitučních výrobků nebo služeb: Alternativní produkty mohou nahradit stávající nabídku.
3. Vyjednávací síla zákazníků: Silní zákazníci mohou tlačit na ceny a kvalitu.
4. Vyjednávací síla dodavatelů: Silní dodavatelé mohou ovlivnit náklady a dostupnost surovin.
5. Intenzita konkurence mezi stávajícími firmami: Silná konkurence může vést k cenovým válkám a snížení ziskovosti.

#### Groveův model šesti sil

Tento model rozšiřuje Porterův model o šestou sílu:

6. Síla komplementářů: Firmy, jejichž produkty nebo služby doplňují nabídku analyzované firmy, mohou ovlivnit její úspěch.

#### Mapa strategických konkurenčních skupin

Tato metoda identifikuje skupiny firem s podobnými strategiemi a analyzuje:

- Nejsilnější strategické skupiny
- Největší konkurenty v rámci skupin
- Nejnebezpečnější skupiny a konkurenty pro analyzovanou firmu
- Bariéry vstupu do jednotlivých skupin

#### **Výhody**

- Komplexní analýza konkurenčního prostředí.
- Identifikace klíčových faktorů ovlivňujících konkurenceschopnost.
- Podpora strategického rozhodování a plánování.

#### **Nevýhody**

- Vyžadují kvalitní a aktuální data

- Mohou být časově a finančně náročné.
- Některé metody mohou být složité na pochopení a aplikaci.

### **Podmínky pro použití**

- Dostupnost relevantních a aktuálních informací o trhu a konkurenci.
- Schopnost týmu analyzovat a interpretovat komplexní data.
- Připravenost firmy investovat čas a zdroje do strategické analýzy.

### **3.7.3. Analýza konkurenta**

Jako velmi důležitá se v současné době globalizace ekonomiky jeví správná identifikace konkurenta. Podnikový management si musí nejdříve vyjasnit, v jaké fázi vývoje se odvětví nachází. Z toho potom vyplývá, jaké perspektivy v případě setrvání v odvětví může firma očekávat a jaké konkurenční střety mohou v tomto odvětví nastat. Potom je nutné si stanovit svoji „oblast zájmu“ na trhu, tedy na jakého zákazníka se firma hodlá orientovat – a tím také stanovit hranice svého trhu. Z toho pak vyplyne identifikace možných i reálných konkurentů, které bude muset do svých úvah o možném střetu na trhu zařadit.

Dále jde o poznání jejich současných, případně potenciálně možných budoucích strategií, cílů, silných a slabých stránek. Vše, co by měla firma vědět o svých konkurentech, uvádí v souhrnu Kotler (1984):

1. „Kdo jsou její hlavní konkurenti?
2. Jaké jsou jejich strategie v konkrétním konkurenčním prostředí?
3. Jaké jsou jejich cíle?
4. V čem jsou jejich přednosti a slabiny?
5. Jakou podobu může mít jejich případná reakce na naše kroky v daném konkurenčním prostředí?“

Zvláště důležitá v konkurenčním střetu je včasná predikce jejich reakce na naše kroky v našem zájmovém prostoru (daném konkurenčním prostředí) atd. Výsledkem této části analýzy je podle Portera (1994) odpověď na následující otázky:

1. „Proti komu máme v odvětví zahájit boj a jaké má být pořadí akcí?
2. Co znamená určitý konkurentův strategický počín a nakolik je třeba ho brát vážně?
3. Kterým oblastem je třeba se vyhnout, neboť konkurent by jednal emotivně nebo zoufale?“

### Identifikace konkurenta

Identifikace konkurentů patří mezi základní manažerské úkony ve firmě. Znat svoji konkurenci je podmínka nutná (nikoliv postačující) pro úspěšné působení firmy v daném konkurenčním

prostředí. V podnikatelské praxi se nejčastěji za konkurenty považují ty firmy, které působí v našem odvětví. Identifikace je velmi jednoduchá. Tato skutečnost je důvodem, proč se tento přístup k identifikaci konkurentů tak široce používá. Při identifikaci možných konkurentů tímto způsobem se často stává, že zákazník firmy začne „přebírat“ konkurent, který nebyl identifikován, neboť v našem odvětví vůbec nepůsobil.

Proto je velmi důležité identifikovat konkurenty (v některých případech i potenciální, budoucí), kteří – i když působí v jiném odvětví – mohou svojí činností (výrobky, službami, procesy) uspokojovat potřeby zákazníků firmy. Existují tři základní způsoby identifikace konkurenta, a to podle:

- a) nahraditelnosti výrobku (poskytované služby),
- b) průmyslového kritéria,
- c) tržního kritéria.

Podle Ishikawy je pro úspěšnou budoucnost firmy důležitá její pověst a obliba u zákazníků, je tedy třeba se opět soustředit na faktory, které hrají u zákazníků velice důležitou roli (Ishikawa, 1987).

### Typ konkurenta

Je vhodné si položit podle (Kotlera, 1984) následující otázky:

1. „O co konkurent na trhu usiluje?
2. Co stimuluje jeho chování?“

### **Výhody:**

- Strategická přehlednost: Pomáhá pochopit konkurenční prostředí a vymežit pozici firmy.
- Prevence chyb: Umožňuje předvídat kroky konkurentů a vyhnout se nepřiměřeným reakcím.
- Lepší rozhodování: Podporuje volbu vhodné strategie vůči jednotlivým typům konkurentů.
- Cílené řízení zdrojů: Firma může alokovat kapacity tam, kde je konkurence nejsilnější nebo nejnebezpečnější.
- Rozšířený pohled: Zohledňuje nejen přímé, ale i nepřímé (mimoodvětvové) konkurenty.

### **Nevýhody:**

- Náročnost na informace: Vyžaduje aktuální, přesné a často neveřejné informace o cílech, strategiích či vnitřních mechanismech konkurence.

- Subjektivita hodnocení: Klasifikace typu konkurenta nebo jeho strategie může být nepřesná, pokud je založena jen na domněnkách.
- Časová a lidská náročnost: Komplexní analýza všech úkolů (např. odhad reakcí, typologie chování) je časově náročná.
- Nestabilita prostředí: Strategie a chování konkurentů se mohou rychle měnit, což snižuje životnost závěrů.

#### **Podmínky použití:**

- Dostupnost informací o konkurentech – včetně sekundárních zdrojů, zpravodajství, veřejných dat, případně CI technik.
- Zkušený tým analytiků – schopných pracovat s neúplnými informacemi a modelovat chování konkurentů.
- Strategická relevance – metoda je zvláště důležitá pro firmy v silně konkurenčním nebo rychle se měnícím trhu.
- Ochota managementu reagovat – využití analýzy má smysl jen tehdy, pokud firma dokáže upravit své chování podle jejích výsledků.

#### **3.7.4. Průzkum bojem**

Žádná z výše uvedených metod nám ale nic neřekne o způsobu obrany svého tržního podílu dané firmy, zvláště pak o tvrdošijnosti a urputnosti konkurenční firmy bránit svůj tržní podíl. Z tohoto důvodu je nutné doplnit tyto metody o další metodu, která by tento požadavek dokázala vyřešit. Například se může jednat o tzv. průzkum bojem (Bartes, 2011b).

Ve své podstatě jde o simulovaný útok na určité místo konkurenční firmy, vedený s úmyslem vyprovokovat tuto firmu k odhalení způsobu své obrany a v konečné fázi identifikovat její celkovou strategii obrany, odhalit v ní slabá, případně i silná místa. Znamená to, že v průběhu napadení musí procesy Competitive Intelligence velmi intenzívně a podrobně monitorovat veškeré obranné akce napadené firmy a provádět analýzu silných a slabých stránek i způsobu její obrany.

Na základě zkušeností s použitím této metody v praxi se ukazuje, že při jejím použití je velmi důležité, aby u napadené firmy byly tímto útokem vyvolány následující představy:

- a) útok byl skutečný,
- b) použitý způsob obrany se osvědčil.

Dosažení těchto dvou základních představ u napadené firmy zvýší pravděpodobnost použití stejného způsobu obrany při našem skutečném útoku.

### **Výhody:**

- Odhaluje skutečné obranné mechanismy konkurenta
- Umožňuje přímou analýzu reakčních strategií v reálném čase
- Poskytuje cenná data pro plánování budoucích konkurenčních kroků

### **Nevýhody:**

- Eticky a právně citlivá metoda, vyžaduje opatrnost
- Riziko odhalení skutečného záměru, což může vést k nevratnému poškození vztahů nebo reputace
- Vyžaduje dokonale koordinovaný CI systém a vysokou úroveň utajení

### **Podmínky použití:**

- Vhodné pouze pro firmy s vyspělým zpravodajským a analytickým zázemím
- Musí být zajištěna důsledná analýza a monitoring chování konkurenta během „útoků“
- Účinné v odvětvích s vysokou mírou rivality a obranného chování
- Použitelné pouze tam, kde firma připravuje skutečný konkurenční zásah a potřebuje předem odhalit reakce

#### **3.7.5. Analýza inovačního potenciálu konkurenta**

Pojem inovační potenciál konkurenta je možné vymezit jako konkurentovu schopnost vytvářet včas novou konkurenční výhodu založenou na poskytování skutečné hodnoty pro zákazníka.

Kvalitně realizovaná konkurentova schopnost vytvářet včas novou konkurenční výhodu mu umožňuje správně odpovědět na otázku co? – tedy vytvořit kvalitní nabídku pro příslušný trh či tržní segment. V podstatě se jedná o vytvoření jednoho ze základních pilířů konkurenceschopnosti firmy.

Cílem všech těchto snah je vybudování podniku jako střediska výtečnosti (Center of Excellence), které je na tom z hlediska tvorby a poskytování skutečné hodnoty zákazníkům lépe než nejlepší konkurent. A to z hlediska času, nákladů, jakosti, produktivity i inovací.

Vytvoření vhodné inovační kultury v organizaci je úkolem vrcholového vedení podniku. V rámci inovační kultury firmy je nutné vytvořit tzv. „inovační duch firmy“. Zde velmi záleží na schopnosti vrcholového vedení firmy, jak se mu podaří pro tento záměr získat všechny tvůrčí pracovníky, případně i ostatní zaměstnance. Není neobvyklé, že mnozí zaměstnanci firmy (dokonce i tvůrčí pracovníci) nemají z různých důvodů zájem se v řešení tohoto úkolu příliš angažovat. Zde obzvláště platí známé Machiavelliho: „... je třeba si uvědomit, že není těžších věcí, jež se mají uskutečnit, ani pochybnějších očekávání výsledků, ani bezpečnějších řízení, než je uskutečňování

nového pořádku věcí. Proti reformátorovi se totiž postaví všichni, kterým starý pořádek přinášel užitek, a jeho bdělými přáteli budou ti, kterým by bylo dobře v pořádku novém“ (Machiavelli, 2012).

Z tohoto důvodu je nutné znát vytvořené podmínky, a to jak pro tvorbu, tak i vlastní úroveň inovačního ducha konkurenční firmy. Tato znalost může posoudit potenciální nebezpečnost této firmy v daném konkurenčním prostředí pro budoucí období.

#### Analýza úrovně inovačního ducha

Jak již bylo výše uvedeno, vytvoření vysoké úrovně intelektuálního potenciálu dané firmy je úkolem vrcholového managementu. Za nejdůležitější faktor této analýzy je třeba považovat schopnost vedení firmy kvalitně řídit její inovační tok, neboť jde o jeden ze základních pilířů budování konkurenceschopnosti firmy. Když Peter Drucker řešil problém, jak dosáhnout toho, aby firma skutečně podporovala nové inovace, dospěl k názoru, že inovace se musí stát její nedílnou součástí. Za základní přístup k řešení tohoto problému zvolil (Drucker, 1992): „Princip opouštění všeho zastaralého, překonaného, omylů i neúspěchů.“

Podle něj je toho možné ve firemní praxi dosáhnout několika kroky, z nichž pro potřebu zabezpečení procesu Competitive Intelligence (tedy pro identifikaci úrovně inovačního ducha konkurenční firmy, a tím i její nebezpečnosti v konkrétním konkurenčním prostředí).

Dále se používá metoda BCG a další z širokého sortimentu metod používaných ve strategickém řízení. Podle Druckera (1992) se tímto způsobem stanovuje „diagnóza zdraví příslušné firmy“.

Realizace těchto kroků se dá u konkurenční firmy dobře vyhodnocovat podle inovačních řádů inovovaných výrobků uvedených na trh, podle použité technologie atd. Vždy ve vazbě na čas.

Podle Druckera k nim patří ještě inovační cíle a inovační plán.

#### Analýza inovačních toků

Za zakladatele moderního pojetí inovací je považován J. A. Schumpeter. Schumpeter na rozdíl od mnoha dnešních manažerů a podnikatelů pokládal za inovace pouze úplně nové věci (dosud neznámé – založené na absolutní invenci), a to v oblastech jako trhy, výrobky, výrobní technika, organizace výroby a suroviny. Z problematiky inovací publikoval své nejznámější dílo *Business Cycles* (Schumpeter, 1939), ve kterém za hnací sílu vlnění hospodářského pohybu považoval právě inovace. Tyto cykly (dlouhé vlny) začal odvozovat od shluků inovací, ke kterému dochází každých 45–50 let. Právě dnes je třeba připomenout Schumpeterův závěr, že úpadek, recese či krize je sice následkem předcházející konjunktury a prosperity, avšak příští prosperita není následkem předcházející krize. Nástup nové prosperity je závislý na další radikální inovaci.

Tyto hospodářské cykly zkoumal před Schumpeterem již více autorů. Například v roce 1860 definoval Juglar devítiletou až desetiletou vlnu, známou jako klasický krizový cyklus. Později přichází další autoři s poznáním kratších, ale i delších hospodářských cyklů. Kitchin definoval vlnu o délce zhruba 40 měsíců, tedy kolem tří let. Wardwell definoval hospodářskou vlnu o délce 25 let. Kondratěv definoval tzv. dlouhou vlnu v délce trvající 50 až 60 let.

Ve své podstatě se jedná o časovou analýzu vztaženou na tzv. „frekvenci inovačního toku“ a realizovanou u jednotlivých konkurenčních firem v daném konkurenčním prostředí.

### Hodnocení inovační výkonnosti

Na základě získaných informací o vývoji příslušných inovačních projektů konkurenční firmy je třeba zhodnotit, zda se tento vývoj ubírá správným směrem, zda směřuje k něčemu, co bude konkurent chtít zařadit do svého výrobního sortimentu a na jakém trhu. Umožní tento projekt konkurenční firmě získat vedoucí postavení na trhu, nebo si je alespoň udržet? Dále je třeba posoudit na základě získaných informací, zda jsou organizační struktura i firemní procesy konkurenční firmy přizpůsobeny („šité na míru“) podpoře jejího inovačního ducha. Výslednými ukazateli inovační výkonnosti konkurenční firmy jsou:

- a) výsledky analýzy inovačních toků,
- b) zastávaná pozice na trhu,
- c) relativní podíl na trhu,
- d) pověst jako inovátora apod.

Pro komplexní vyhodnocení inovačního potenciálu konkurenční firmy je možné doporučit i posouzení následujících skutečností:

1. Míru inovativnosti při řešení požadavků, případně skutečných potřeb zákazníků – zde je vhodné připomenout známý výrok Henryho Forda: „Kdybych pouze naslouchal požadavkům svých zákazníků, tak bych jim dodával lepší koně.“
2. Schopnost uspokojit tzv. „skryté potřeby“ svých zákazníků.

### **Výhody:**

- Odhaluje budoucí hrozby nebo příležitosti na trhu
- Umožňuje posoudit technologický náskok konkurenta
- Vede ke strategickému plánování obrany i protiútoků

**Nevýhody:**

- Vysoce náročné na data a interpretaci
- Obtížné sledovat neviditelné (skryté) interní procesy konkurence
- Riziko subjektivity při hodnocení inovační kultury a výkonu

**Podmínky použití:**

- Vhodné pro odvětví s vysokým tempem inovací
- Dostupnost sekundárních dat (produkty, patenty, cykly, výstupy z trhu)
- Mělo by být součástí širší analýzy konkurenčního prostředí a rizik

### 3.7.6. Psychologické profilování

Každá organizace má svoji jedinečnou kulturu. Tuto kulturu můžeme posuzovat stejně, jako posuzujeme psychologický profil jedince. Profilování je možné chápat jako psychologický model konkrétního jedince. Tento model je sestavován proto, aby byla blíže analyzována jeho osobnost, což může usnadnit predikci možného chování za určitých situací. Při stanovování psychologického profilu jedince je třeba využít pomoc příslušného odborníka.

Psychologické profily je třeba vypracovat pro všechny osoby vrcholového managementu konkurenční firmy. Následně se musí zkoumat, jak jsou tyto osoby vzhledem ke svým psychologickým profilům schopny týmové práce, zda v daném týmu budou hrát roli konvergentní nebo divergentní, a to vzhledem ke stanoveným strategickým cílům organizace. Integrace psychologických profilů členů vrcholového vedení firmy také určí způsob chování této firmy v daném konkurenčním prostředí. Například některé organizace jsou velmi inovativní a často riskují, zatímco jiné u každého tahu uvažují chladně a volí méně rizika. Pokud poznáme tento psychologický profil na úrovni organizace, zjistíme také, jak s organizací můžeme konkurovat (Bartes, 2022).

**Výhody:**

- Umožňuje hlubší pochopení vnitřní dynamiky konkurenční firmy
- Pomáhá předvídat chování konkurence v klíčových situacích
- Může odhalit slabiny v řízení nebo týmové spolupráci

**Nevýhody:**

- Vyžaduje spolupráci s kvalifikovaným psychologem/analytikem
- Přístup k relevantním informacím o osobách je omezený
- Možné etické a právní dilema v případě hlubšího zkoumání jednotlivců

### **Podmínky použití:**

- Vhodné pro firmy s pokročilým CI systémem a přístupem k otevřeným i nepřímým údajům
- Efektivní při dlouhodobém sledování konkurentů nebo při přípravě na přímý střet
- Mělo by být doplněno dalšími analytickými metodami (např. analýza strategie, firemní kultury)

### **3.7.7. Identifikace fáze útoku na konkurenční firmu**

Porter rozlišuje čtyři fáze procesu vstupu nebo získání lepšího postavení (Porter, 1994):

1. „Fáze před vstupem.
2. Fáze vlastního vstupu.
3. Fáze dalších postupných kroků.
4. Fáze po vstupu.“

#### Etapa před vstupem

Útočník analyzuje trh, rozvíjí technologie výrobních postupů, kontaktuje banky apod. Ke konci této fáze se mnoho útočníků rozhodne, že do daného odvětví nevstoupí, případně že na určitou firmu nezaútočí. V praxi se toto období u konkurenční firmy (zvláště pak u firmy, která ještě v našem odvětví na trhu není) obtížně identifikuje.

Zjištěné časové údaje je nutné posoudit podle naší schopnosti včasné reakce na toto ohrožení. Tedy zda naše firma bude schopna reagovat tak, aby výsledek reakce mohl konkurentovi zabránit dosažení „úrovně relativní převahy“. Na základě zjištěného výsledku je nutné zvolit správný druh strategie obrany (Bartes, 2011).

#### Etapa vlastního vstupu

Útočník investuje do základního postavení na trhu. Projevuje aktivity v dalším rozvoji technologií, zkušebních trhů, získávání vhodného personálu a výstavbě závodů. Toto období trvá několik měsíců až let (podle odvětví). Základním úkolem útočníka je co nejrychleji dosáhnout úrovně relativní převahy. Pokud obránce zaregistruje útok až v tomto okamžiku a jeho schopnost realizovat optimální strategii obrany bude trvat déle, než útočník dosáhne úrovně relativní převahy, již nemá šanci na odvrácení útoku.

#### Etapa dalších postupných kroků

V této fázi se vstupní strategie útočníka vyvíjí v dlouhodobou cílovou strategii. Většinou jde o rozšíření sortimentu, vertikální integraci či geografické rozšíření rozsahu jeho činnosti.

#### Etapa po vstupu

V této fázi je vstup útočnicka do daného odvětví již plně realizovaný a je jím upravována míra investic na tu hodnotu, která je nutná k udržení nebo obraně jeho postavení uvnitř tohoto odvětví.

Útočnick má zájem dosáhnout co nejdříve tzv. „úrovně relativní převahy“ (McRaven, 1999):

- Úroveň relativní převahy: Stav, kterého je dosaženo v daném časovém úseku (bod Y), kdy útočnick nad napadeným obráncem získává rozhodující výhodu. Pravděpodobnost úspěšného dokončení celé akce je v tomto okamžiku mnohem vyšší než pravděpodobnost jejího selhání. V podmínkách podnikatelské praxe může být tato úroveň relativní převahy vymezena jako požadovaný stav dosažený v průběhu realizace ofenzivních kroků naší firmy v zájmovém prostoru, kdy získáváme nad protivníkem rozhodující konkurenční výhodu.
- Oblast zranitelnosti: Plocha nad čarou znázorňující průběh dosažení cíle (úrovně relativní převahy) v závislosti na čase. Pokud se čas potřebný k dosažení relativní převahy prodlouží, velmi významně vzroste plocha oblasti zranitelnosti.

Obránce při řešení tohoto úkolu musí počítat nejen s problémem útočnickova záměru, ale i s problémem svojí vlastní setrvačnosti,<sup>12</sup> respektive se svojí schopností pružné reakce, která je jako proces determinována mnoha retardačními faktory způsobujícími náhlé obtíže vedoucí k prodloužení doby potřebné na účinnou reakci. V podstatě jde o uplatnění Newtonova prvního pohybového zákona v oblasti managementu.

#### **Výhody:**

- Pomáhá včas odhalit konkurenční záměry
- Umožňuje plánovat adekvátní obrannou strategii
- Zohledňuje čas jako kritický faktor rozhodnutí
- Vhodné pro strategie ofenzivní i defenzivní

#### **Nevýhody:**

- Vyžaduje intenzivní sledování signálů a dobrou informační síť
- Obtížné odlišit reálný vstup od pouhé přípravy
- Zpožděná reakce může zcela znehodnotit strategii
- Vysoce závislé na predikčních schopnostech CI týmu

#### **Podmínky použití:**

- Firma musí mít vyspělý zpravodajský (CI) systém
- Je nutné sledovat konkurenty i mimo své odvětví
- Vhodné v trzích s vysokou dynamikou a nízkými vstupními bariérami

- Musí být připravena rychlá a koordinovaná reakce napříč odděleními (R&D, marketing, finance)

### 3.7.8. Matice křížového dopadu

Matice křížového dopadu<sup>18</sup> umožňuje zkoumat, jak určitý jev (faktor) ovlivňuje ostatní jevy (faktory), se kterými má nějaký vztah. V Competitive Intelligence se tato metoda používá za následujících předpokladů:

1. Sledovaný problém se vyvíjí, je nutné identifikovat a následně pochopit všechny možné jevy (faktory), které ho mohou ovlivnit.
2. Sledovaný problém je v relativním klidu, je nutné identifikovat a následně pochopit všechny možné jevy (faktory), který tento stav mohou narušit.
3. U sledovaného problému došlo k významné události, je nutné identifikovat a následně pochopit všechny možné důsledky a další významné jevy (faktory), které mohou být touto událostí ovlivněny.

Znamená to, že tato metoda je založena na korelaci mezi vzájemně se ovlivňujícími prvky systému, s cílem určit jejich možné trendy. Korelace se určují v matici křížových interakcí, která na straně vstupu zachycuje změnu každého prvku a na straně výstupu důsledek této změny pro ostatní prvky systému. Vlastní použití této metody představuje vytvoření matice, (viz obrázek 6), ve které se zkoumá vzájemný vztah jednotlivých jevů (prvků  $P_i$ ), a to vždy ve dvojicích. Zde je třeba uvědomit si skutečnost, že vzájemný vztah těchto dvojic nemusí být vždy symetrický, takže je třeba zkoumat tento vztah vždy dvakrát. Jednou jak působí první faktor na druhý faktor (jak ho ovlivňuje), následně jak ovlivňuje druhý faktor faktor první (Bartes, 2022).

	$P_1$	$P_2$	$P_3$	$P_4$	$P_5$	$P_6$
$P_1$			+		-	
$P_2$			-	+	+	+
$P_3$	+	-		+		-
$P_4$		+			+	-
$P_5$	-	+		+		

Obrázek 6. Matice křížového dopadu (Zdroj: Pherson, 2011)

Všechny tyto požadavky musí mít vedení Competitive Intelligence na zřeteli, když přebírá od vrcholového vedení firmy úkol. Je zřejmé, že ne v každém případě bude nutné najít odpovědi na všechny výše uvedené otázky. Z tohoto důvodu musí řídicí pracovník útvaru CI zadávat podle potřeby úkoly podřízeným pracovníkům, následně výsledky jejich práce vyhodnocovat a v případě potřeby stanovovat další doplňující požadavky na zajištění dalších či potvrzení stávajících informací. Není jisté třeba zdůrazňovat, že jde o vysoce náročnou řídicí činnost.

### Výhody:

- Odhaluje nepřímé vlivy a skryté vazby mezi faktory.
- Umožňuje scénářové plánování a predikci budoucího vývoje.
- Vhodná i pro složité systémy s více proměnnými.

### Nevýhody:

- Vyžaduje velké množství vstupních údajů a přesnou definici prvků.
- Výsledek může být subjektivní, závisí na kvalitě odhadů.
- Náročné na interpretaci, zvláště u rozsáhlých matic.

### Podmínky použití:

- Nutná jasná definice faktorů, které ovlivňují sledovaný problém.
- Efektivní v prostředí, kde existuje více nejistot a komplexních vztahů.
- Vhodné v kombinaci s dalšími analytickými nástroji (např. scénáře, SWOT).
- Vyžaduje zkušený tým CI, který umí řídit proces zadávání, vyhodnocení a zpětnou korekci výsledků.

### 3.7.9. Systém FAROUT

Pro větší přehlednost, na které úkoly se hodí ta či ona metoda, uvádíme systém FAROUT (Forward Oriented – do budoucna orientovaný, Accurate – přesný, Resource Efficient – zdrojově účinný, Objective – objektivní, Useful – užitečný a Timely – aktuální), který umožňuje získat přehled o jednoduchých analytických modelech ve vazbě na podmínky, za kterých mohou být výhodně využity (Fleisher, Bensoussan, 2003), viz obrázek 7.

Analytická metoda	Orientace na budoucnost	Přesnost	Zdrojová účinnost	Objektivita	Užitečnost	Aktuálnost
Analýza stakeholderů	aktuální až krátkodobá	střední	střední	střední	střední	střední až vysoká
Obchodní screeningová matice	aktuální až krátkodobá	nízká až střední	střední	nízká	střední	střední
SWOT analýza	aktuální až krátkodobá	střední	střední	střední	střední až vysoká	střední až vysoká
Analýza odvětví	aktuální	střední	střední až vysoká	střední	střední až vysoká	střední
Scénářová analýza	dlouhodobá	střední až vysoká	nízká až střední	střední	střední až vysoká	nízká až střední

Obrázek 7. Systém FAROUT (Zdroj: Fleisher, Bensoussan, 2003)

### Výhody

- Univerzální přístup použitelný pro různé typy organizací
- Podpora rozhodování ve fázi plánování a výběru nástrojů
- Minimalizuje riziko nesprávného výběru metody, pokud je použit s porozuměním
- Flexibilita a přizpůsobitelnost podle velikosti firmy a typu úkolu

## **Nevýhody**

- Subjektivita hodnocení, pokud nejsou k dispozici objektivní metriky
- Nedostatečné pro hlubokou metodologickou analýzu
- Nevhodné pro hodnocení složitých systémových nástrojů (např. prediktivní modelování)
- Hrozí zjednodušení, pokud je používán mechanicky bez kontextu
- Není metodou samotnou, ale pomocným rámcem – výstup závisí na kvalitě vstupních dat

## **Podmínky použití**

- Znalost účelu použití každé posuzované metody – FAROUT nedává výsledky sám o sobě
- Použití při výběru nástrojů CI, plánování výzkumu nebo rozhodování o prioritách analýz
- Dostatek informací o praktickém fungování každé hodnocené metody
- Vhodné pro výběr metod v týmech, kde je třeba sjednotit kritéria rozhodování
- Efektivní jako podklad pro diskusi mezi analytiky a managementem

### **3.7.10. Strukturovaná analýza**

Podle autorů Heuera a Phersona (2011) byl poprvé pojem „strukturované analytické techniky“ použit ve zpravodajské komunitě v roce 2005. Tito autoři definují pojem strukturovaná analýza jako „mechanismus, kterým je vnitřní myšlenkový proces externalizován systematickým a transparentním způsobem tak, aby myšlenky mohly být sdíleny, sestavovány a kritizovány ostatními.“

Velkou výhodou tohoto přístupu je podle stejných autorů skutečnost, že každá technika zanechá stopu, takže ostatní analytici a manažeři mohou následovat a vidět základ pro analytické rozhodnutí. Tato transparentnost umožňuje, že krok (úkon, rozhodnutí) zpravodajského analytika může být podroben oponentním názorům. Velmi podobný (ale podle našeho názoru vhodnější) přístup představuje použití tzv. pracovního plánu Competitive Intelligence, kterou v našem pojetí chápeme jako systémovou aplikační disciplínu. V této souvislosti je třeba uvést, že tento přístup se velmi úspěšně používal v bývalé ČSSR v metodice hodnotové analýzy a hodnotového inženýrství (Dostál, Loubal, Bartes, 2011).

## **Výhody**

- Transparentnost – každý krok je dokumentován a zpětně ověřitelný
- Snížení kognitivních zkreslení – analýza není založena jen na intuici
- Možnost oponentury – podpora kritického myšlení a kvalitnějších rozhodnutí
- Podpora týmové práce – umožňuje sdílení analytických závěrů mezi více pracovníky
- Historická sledovatelnost – u každého výstupu je vidět, jak k němu bylo došlo

## **Nevýhody**

- Časová náročnost – důsledná strukturalizace procesu zabere více času
- Vyšší nároky na disciplínu týmu – nelze přeskakovat kroky nebo improvizovat
- Nutnost školení – techniky nejsou intuitivní, vyžadují znalost metodiky
- Možné přetížení dokumentací, pokud nejsou dobře nastavena pravidla
- Nevhodné pro urgentní rozhodnutí, kde není čas na strukturovaný postup

## **Podmínky použití**

- Vhodné pro týmy CI nebo zpravodajství, které pracují na dlouhodobých nebo citlivých analýzách
- Použitelné ve složitých, nejistých prostředích, kde je třeba minimalizovat subjektivitu
- Nezbytné při strategickém rozhodování, kde musí být každé rozhodnutí obhajitelné a zpětně výsledovatelné
- Efektivní jako součást pracovního plánu CI, zvláště v kombinaci s hodnotovým inženýrstvím (jak bylo využito i v bývalé ČSSR)
- Vyžaduje management ochotný akceptovat transparentní a auditovatelný způsob práce

### **3.8. Metody užívané ve fázi distribuce**

Ve fázi distribuce v rámci zpravodajského procesu Competitive Intelligence se uplatňují různé metody, jejichž volba závisí na povaze firmy, postoji managementu i citlivosti informací. Jednou z nejčastějších metod je průběžné informování vedení firmy o postupu analýz a zjištěních, které umožňuje zavádět preventivní opatření a pružně reagovat na vznikající situace. Tato metoda je zvláště důležitá v případech, kdy má vedení obavy ze vzniku oficiální zprávy, jež by mohla být vnímána jako doklad manažerského selhání nebo by se mohla dostat do nepovolaných rukou.

Další metodou distribuce může být přímé zapojení člena managementu do týmu Competitive Intelligence, což zajišťuje efektivní tok informací směrem k vedení firmy a zároveň umožňuje okamžité reakce na dílčí výsledky. Tato metoda však může negativně ovlivnit nestrannost a samostatnost týmu, a tím i kvalitu výsledků.

Specifickým nástrojem distribuce informací jsou tzv. Covert Actions – formy vlivového zpravodajství, které se provádějí buď uvnitř firmy, nebo v jejím okolí, například s cílem ochrany obchodního tajemství. Tento způsob distribuce nemusí směřovat k přímému předání analytických výstupů, ale může sloužit k formování názorového klimatu nebo k cílenému ovlivnění rozhodovacích procesů ve firmě i mimo ni. Výběr konkrétní metody distribuce by měl být stanoven již při zahájení prací týmu CI a měl by odpovídat jasnému zadání a očekáváním managementu.

**Výhody:**

- Umožňuje přizpůsobení formy distribuce firemní kultuře
- Podporuje včasné reakce managementu
- Chrání citlivé nebo kompromitující informace před šířením
- Možnost nepřímého ovlivnění rozhodnutí bez nutnosti formální zprávy

**Nevýhody:**

- Riziko zkreslení informací, pokud je komunikace neformální
- Zapojení managementu může ovlivnit nezávislost CI týmu
- Skryté akce (Covert Actions) jsou eticky a právně citlivé
- Distribuce bez standardizace může snížit využitelnost výstupů

**Podmínky použití:**

- Výběr metody by měl být určen již při zadání CI úkolu
- Nutné sladění s komunikační kulturou firmy a očekáváním vedení
- Vhodné zabezpečení výstupů při citlivých tématech
- U covert actions nutnost jasné právní a etické vymezení
- CI tým by měl mít důvěru managementu, ale zároveň si zachovat nezávislost

## 4. Analýza současného stavu

### 4.1. Popis současného stavu, získávání informací pro strategické rozhodování

V současné době v kosmetické studii neprobíhá aktivní competitive intelligence. To je způsobeno tím, že jsem dlouho tomuto procesu nepřikládala dostatečný význam. Na začátku činnosti v oblasti krásy bylo hlavní pozornosti věnováno vysoké kvalitě poskytovaných služeb a spokojenosti zákazníků. Předpokládalo se, že profesionalita a individuální přístup ke každému klientovi zajistí stabilní příliv návštěvníků a učiní studii atraktivní pro klienty. Tento přístup byl opodstatněný, neboť vysoká míra spokojenosti zákazníků je skutečně důležitým aspektem úspěšného podnikání. Nicméně s postupem času se ukázalo, že toho nestačí k zajištění konkurenceschopnosti v podmínkách dynamického trhu kosmetických služeb.

Na podniku jsem začala pozorovat, že mnozí zákazníci při výběru kosmetické studie věnují pozornost faktorům, které přesahují kvalitu provedených procedur. Například atmosféra v salonu, styl jeho výzdoby, metody interakce se zákazníky na sociálních sítích, ceny za služby a také recenze a doporučení hrají významnou roli při utváření rozhodnutí zákazníka. Tyto aspekty se stávají rozhodujícími pro mnohé lidi, kteří vybírají mezi několika nabídkami, i když kvalita služeb u různých studií je srovnatelná. V některých případech přitahují studia, která aktivně využívají marketing, sociální síť a pořádají různé akce, klienty více než ta, která nabízejí vysoce kvalitní služby, ale nevěnují dostatečnou pozornost propagaci a interakci se zákazníky.

Existuje paradox, kdy někteří klienti volí méně kvalitní procedury, ale odcházejí spokojeni. Tento jev ukazuje, jak složité a mnohvrstevné jsou preference zákazníků. Pro pochopení příčin tohoto paradoxu je nezbytné provádět analýzu pomocí competitive intelligence, která pomůže odhalit skutečné motivy a očekávání klientů.

Tendence v oblasti krásy také zdůrazňují důležitost competitive intelligence. V posledních letech je patrný rostoucí zájem o inovativní technologie a procedury, které nejen zlepšují kvalitu služeb, ale také vytvářejí jedinečný zážitek pro klienty. Například, pojem „chytrá zrcadla“ označuje různé digitální nástroje, které umožňují „vyzkoušet“ si nový vzhled, účes, make-up, opálení, barvu vlasů a dokonce i výsledky kosmetických zákroků. Kombinace digitálního a fyzického světa otevírá kosmetičkám nové možnosti, jak využít technologický pokrok a zvýšit spokojenost klientů. To povede k nové éře krásy, kdy si spotřebitelé budou moci vyzkoušet službu virtuálně z pohodlí svého domova. A po návštěvě kosmetického salonu získat zaručený fyzický výsledek - bez nedorozumění a „dohadů“ (KRASI.BIZ, 2024). Proto je pro mne, jako pro majitelku studia, důležité být informována o těchto změnách a sledovat, jak konkurenti reagují na nové podmínky trhu.

Bylo rozhodnuto zahájit hlubší analýzu metod competitive intelligence, orientovaných na oblast krásy. Cílem tohoto studia bylo porozumět, jaké strategie používají ostatní studia k přilákání a udržení klientů. Tato skutečnost se ukazuje jako zvláště významná při pozorování, že studia, která aktivně využívají sociální sítě, pořádají různé akce a vytvářejí atraktivní podmínky pro klienty, přitahují podstatně větší počet nových návštěvníků. Tento trend zdůrazňuje význam využívání competitive intelligence pro identifikaci preferencí cílové skupiny a jejich očekávání spojených s návštěvou kosmetických studií.

Původně byl vybrán jednoduchý a dostupný způsob sběru informací o konkurentech. Jedním z hlavních nástrojů se stal pravidelný monitoring sociálních sítí konkurentů. Tento přístup mi umožnil sledovat jejich příspěvky, vizuální styl, charakteristiky obsahu a způsoby interakce se zákazníky. Sledováním, jak konkurenti prezentují své služby a jak komunikují s publikem, se mi podařilo identifikovat nejúspěšnější formáty a témata, která vyvolávají zájem a angažovanost. To se stalo základem pro další analýzu a vývoj vlastních přístupů k marketingu a propagaci služeb ve studii.

Kromě toho bylo rozhodnuto využít metodu průzkumů mezi známými, kteří měli zkušenosti s návštěvou jiných odborníků v oblasti krásy. Tyto neformální rozhovory poskytly cennou zpětnou vazbu o tom, co klienti oceňují v práci konkurentů, na co se zaměřují a jaké aspekty služeb vyzdvihují jako pozitivní nebo negativní. Tento přístup byl velmi účinný, protože umožnil získat přímé informace od klientů a lépe porozumět jejich názorům.

Tak se potřeba competitive intelligence stala důsledkem snahy přizpůsobit se měnícím se podmínkám trhu a vyniknout mezi množstvím nabídek. Tendence, jako důraz na udržitelnost a využívání technologií, také zdůrazňují, jak důležité je pro mě být informována o posledních novinkách a změnách v kosmetickém průmyslu. Tato pozorování se stala základem pro zahájení systematického studia konkurenčního prostředí. Zavedení competitive intelligence může představovat důležitý krok na cestě k vytvoření cílenější strategie přilákání a udržení klientů, což je klíčovým prvkem úspěšného podnikání v oblasti krásy. V konečném důsledku porozumění a analýza konkurenčního prostředí mohou pomoci nejen zlepšit kvalitu poskytovaných služeb, ale také vybudovat efektivnější komunikaci s klienty, což povede k růstu a rozvoji studia.

## 4.2. Podmínky při sběru informací

V současné době je v analyzované organizaci pouze jedna osoba, a to já, která samostatně poskytuje všechny služby a vykonává všechny procedury. Tato organizační struktura má své výhody i nevýhody, které se týkají sběru informace. Na jedné straně malé rozměry podniku umožňují flexibilitu v řízení pracovních procesů a rychlé reakce na změny v trhu. To znamená, že

mohu snadno adaptovat své strategie a postupy na základě aktuálních informací a trendů. Například, pokud zjistím, že konkurenti zavedli nové procedury nebo přístupy, mohu rychle přehodnotit svůj přístup a implementovat podobná řešení ve studii, aniž bych musela čekat na schválení od dalších zaměstnanců. Tato schopnost rychlého rozhodování je klíčová v dynamickém prostředí kosmetického průmyslu, kde se preference zákazníků mohou rychle měnit.

Na druhé straně, provozování podniku jako jediné osoby také přináší značná omezení. Veškeré činnosti, včetně poskytování služeb, shromažďování a analýzy informací, zajišťuje jediná osoba, což představuje značnou zátěž. To znamená, že musím pečlivě plánovat a spravovat svůj čas, abych stihla, jak poskytovat kvalitní služby, tak i provádět analýzu konkurence. Mnohokrát se stane, že denní provoz a péče o klienty zaberou tolik času, že není prostor pro systematické sledování a analýzu informací o konkurentech. Tento nedostatek času může vést k tomu, že propásnu důležité trendy nebo inovace, které by mohly pozitivně ovlivnit podnikání.

Dalším faktorem, který ovlivňuje zajištění informace, jsou dostupné zdroje. I když mám omezený rozpočet, existují účinné a dostupné metody sběru informací, které mohu využít. Například osobní návštěvy studií konkurentů prostřednictvím “mystery shopping”. Mystery shopper je výzkumník, fiktivní nakupující, který vystupuje jako normální zákazník (WIKIPEDIA, 2023). Tento přímý zážitek je nezastupitelný, protože mi poskytuje možnost vidět, jak konkurenti komunikují se svými klienty a jaké postupy používají k jejich udržení. Takový přístup mi umožňuje nejen porovnat nabídku služeb, ale také získat přehled o různých přístupech, které konkurenti uplatňují, a o jejich jedinečných aspektech, které jim umožňují udržovat zájem zákazníků.

Vzhledem k tomu, že se kosmetický trh neustále vyvíjí, je také důležité sledovat trendy a změny v preferencích zákazníků. Tento aspekt je klíčový pro úspěch každé kosmetické studie, protože pochopení toho, co klienti hledají, může výrazně ovlivnit nabídku služeb. Sleduji sociální sítě a odborné blogy, abych získala širší pohled na to, co je aktuálně populární a co zákazníci očekávají. Nicméně, v tomto prostoru se také často objevuje dezinformace, kterou je třeba umět rozpoznat. Například se může stát, že určitá studia publikují články o rychlých a bezpečných metodách pro prodloužení řas, ale záměrně vynechávají důležité detaily a potřebné materiály. Pokud bych se rozhodla využít takové informace bez znalosti všech potřebných podrobností, mohla bych poškodit zdraví klientů a zároveň ohrozit svou vlastní pověst.

Díky těmto podmínkám a metodám se competitive intelligence stává nedílnou součástí rozvoje studia, což mi umožňuje lépe porozumět dynamice trhu a potřebám zákazníků. Její implementace může poskytnout cenné informace a nástroje, které přispějí k úspěchu mého podnikání a pomohou mi vybudovat silnější pozici na trhu kosmetických služeb.

### 4.3. Hodnocení výhod a nevýhod

Při analýze je třeba mít na paměti, že každý faktor má své výhody a nevýhody, které se přímo odrážejí v konkurenční inteligenci. Rovněž stejné věci mohou ovlivnit rozvoj podniku jak pozitivně, tak negativně.

Výhodou provozu studia je možnost přímé komunikace a vlastního sběru informací, což vede k lepšímu porozumění klientům a jejich potřebám. Díky flexibilitě v rozhodování je možné rychle reagovat na změny na trhu a přizpůsobit se konkurenci. Osobní přístup zároveň posiluje důvěru a loajalitu zákazníků.

Nevýhody samostatné účasti spočívají především v omezenosti zdrojů a nedostatku času, což ztěžuje systematické sledování konkurence. Neustálá potřeba monitorování rychle se měnícího trhu může vést k přehlédnutí důležitých trendů. Složitá interpretace dat a riziko dezinformací, zejména z recenzí nebo sociálních sítí, mohou negativně ovlivnit rozhodování. Kromě toho neorganizovanost informací snižuje efektivitu analýzy a tím i celkovou kvalitu konkurenčního průzkumu.

S ohledem na výše uvedené je důležité si uvědomit, že existující metody a přístupy nejsou dostatečné pro získání úplného obrazu konkurenčního prostředí. Vzhledem k neustálým změnám a dynamice v beauty průmyslu je nezbytné hledat nové způsoby shromažďování a analýzy informací. Je důležité chápat, že nedostatek zdrojů a času může výrazně omezit možnosti pro hluboké studium konkurentů. V důsledku toho se strategický přístup k competitive intelligence stává nejen žádoucím, ale také životně důležitým pro úspěšné vedení podnikání.

Neorganizovanost shromážděných informací může mít zásadní dopad na kvalitu sběru informace. Když jsou data neuspořádaná a chaotická, stává se obtížným efektivně je analyzovat a vyvodit z nich užitečné závěry. Tato situace může vést k tomu, že výzkum je v podstatě neefektivní a ve svém důsledku bezcenný. Bez strukturovaného přístupu k informacím hrozí riziko, že klíčové trendy a strategie konkurentů zůstanou přehlédnuty, což může mít negativní dopad na rozhodovací procesy. Pro zajištění kvalitního provádění je tedy nezbytné mít promyšlený systém včasného upozornění, který umožní efektivně shromažďovat, organizovat a analyzovat data. Tento systém pomáhá zajistit, aby informace byly relevantní a užitečné pro další strategické rozhodování, což může výrazně přispět k úspěšnému fungování podniku.

## 5. Vlastní návrhy řešení

### 5.1. Implementace KIT

V kontextu konkurenčního prostředí v oblasti kosmetických služeb má zavádění nových technologií a metod zásadní význam. Jedná se nejen o prostředek pro odlišení se od konkurence, ale i o strategický nástroj k upevnění pozice na trhu. V této souvislosti se jako nejvhodnější zvolená strategie podle systému KIT (Herring, 2006): „Vývoj nového produktu a roll-out: Jak a kdy odpoví konkurence? Jak ovlivní náš plán?“

V případě analyzovaného kosmetického studia se jako klíčový faktor ukazuje zavádění nových metodik, které zrychlují a zjednodušují práci odborníka (např. nové techniky laminace řas, efektivnější kombinace materiálů, nebo moderní digitální přístupy). Tyto inovace okamžitě vzbuzují zájem na trhu a mohou významně zvýšit atraktivitu studia v očích zákazníků.

Na základě předchozích pozorování lze očekávat, že konkurence se rozdělí do dvou základních skupin:

- První skupina se pokusí novou metodiku napodobit bez oficiálního školení. Tato strategie však s sebou nese vysoké riziko – ztrátu času při zkoumání postupů, riziko chyb a opožděné uvedení služby na trh. Tito poskytovatelé často nedokážou plně porozumět technologii, což se může negativně projevit na kvalitě služeb a zákaznické zkušenosti.
- Druhá skupina projeví zájem o oficiální školení a bude ochotna za něj zaplatit, pokud bude program dobře strukturovaný, obsahovat praktické ukázky a přinášet konkurenční výhodu. Tito konkurenti zpravidla preferují jistotu, odbornost a přímý přístup ke zdrojům informací.

Z výše uvedeného vyplývá, že zavedení školení pro odborníky v oblasti nové metodiky může být další obchodní příležitostí pro analyzované studio.

Program by měl být nabízen formou placeného kurzu, ideálně jednodenního, s důrazem na praktickou výuku.

Odhad ceny školení:

Na základě běžných tržních cen za specializovaná kosmetická školení v ČR (2023–2024) lze stanovit:

Cena za školení nové techniky: 2 500–4 500 Kč na osobu, v závislosti na:

- unikátnosti metody,
- délce kurzu,

- poskytnutých materiálech a certifikaci,
- exkluzivitě přístupu.

Tento krok umožní nejen zvýšit prestiž studia jako inovátora v oboru, ale zároveň otevře nový tok příjmů a upevní postavení značky v komunitě kosmetických odborníků.

Jedním z typových příkladů analýzy klíčových hráčů podle J. Herringa (2006): „Noví zákazníci, jejich potřeby a budoucí zájmy: Jací jsou a jak se je snaží naši konkurenti uspokojit?“

Tento prvek zpravodajské analýzy se ukazuje jako mimořádně důležitý pro kosmetické studio, které operuje na trhu s vysokou dynamikou změn a příchodem nových zákaznických generací. Mladší klientela – zejména generace Z – přináší odlišné preference, důraz na vizuální prezentaci, etiku a digitální komunikaci. Včasná identifikace těchto nových segmentů a způsobu, jakým na ně konkurenti reagují (např. skrze influencery, gamifikaci nebo cílené balíčky služeb), umožňuje analyzované firmě nejen přizpůsobit vlastní nabídku, ale také předvídat tržní posuny a zachovat si konkurenční výhodu. Tento přístup plně odpovídá principům competitive intelligence v oblasti hloubkové charakteristiky klíčových hráčů – tedy zákazníků – kteří budou formovat budoucí podobu odvětví.

V současném konkurenčním prostředí je důležité zaměřit se nejen na stávající klientelu, ale především na nové generace zákazníků, které vstupují na trh kosmetických služeb s odlišnými očekáváními a preferencemi. Tento posun v klientele se ukazuje jako jeden z klíčových trendů v oblasti beauty průmyslu a jeho správné pochopení může rozhodnout o úspěchu nebo stagnaci podniku.

Noví zákazníci – zejména Generace Z (narození přibližně 1997–2012) – představují skupinu, která:

- intenzivně vnímá vizuální stránku značky (Instagram, TikTok),
- očekává rychlé a efektivní služby s možností online rezervací a komunikace,
- preferuje autentické značky a etické praktiky (veganské produkty, cruelty free),
- je zvyklá na personalizaci a okamžitou zpětnou vazbu (recenze, interakce),
- klade důraz na emoční zážitek – salon musí být nejen „profesionální“, ale i „Instagram-friendly“.

Tato generace zároveň čím dál dříve začíná využívat kosmetické služby – již ve věku 16–18 let. Důvodem je vliv sociálních médií, touha po sebevyjádření a srovnávání s influencery.

Konkurence již reaguje několika způsoby:

- Zavedením cenově dostupných balíčků pro mladé (např. „studentská laminace“),
- Vizuální komunikací šitou na míru mladším generacím (jasné barvy, reels, trendy hudba),
- Vytvářením loyality programů na bázi gamifikace (sbírání bodů, výzvy, soutěže),
- Spoluprací s mikroinfluencery nebo lokálními tvůrci obsahu.

Z hlediska konkurenční inteligence je důležité tento vývoj pečlivě sledovat a zohlednit při tvorbě vlastního strategického plánu. Pro analyzované studio to znamená nejen adaptovat nabídku, ale také způsob komunikace, prostředí salonu a celkovou značkovou identitu.

Zároveň je třeba vnímat, že tato skupina zákazníků bude formovat budoucí poptávku v následujících letech, a tedy i udržení konkurenční výhody vyžaduje průběžné přizpůsobování jejich očekáváním.

Jedním z námětů na včasné varování, které uvádí J. Herring, je „Změna ve vnímání zákazníků/konkurence nás/našich služeb.“

Tento podnět vnímám jako vysoce relevantní pro oblast beauty služeb, kde vnímání značky a její pozice na trhu hraje zásadní roli při rozhodování zákazníků. Herring tento bod popisuje jako součást systému včasného varování, jehož cílem je včas identifikovat posuny v preferencích, očekáváním či loajalitě klientely. V mé práci se tomuto námětu věnuji detailně v části Vlastní návrh, kde rozpracovávám změnu ve vnímání jako vícestupňový proces. Tento proces není jednorázový, ale vyžaduje systematické sledování, analýzu zpětné vazby, vyhodnocení signálů z trhu a následnou adaptaci strategie studia. Právě včasné zachycení těchto změn umožňuje pružně reagovat na dynamické konkurenční prostředí a udržet si důvěru a zájem cílové skupiny.

## 5.2. Implementace 7 P's

Pro efektivní fungování systému včasného varování je nezbytné nejen určit, co sledovat (prostřednictvím KIT), ale také jakým způsobem tyto informace strukturovat a analyzovat. Právě k tomu slouží metodika 7P, která nabízí systematický rámec pro posouzení všech klíčových oblastí marketingové a konkurenční strategie. Díky této metodice lze přehledně sledovat proměny na trhu v oblastech produktu, cen, propagace, distribučních kanálů, lidí, procesů a fyzických důkazů. V případě malého kosmetického studia je výhodou této metodiky zejména to, že umožňuje sledovat konkrétní konkurenční faktory s přímým dopadem na rozhodování zákazníků. Pomáhá tak převést abstraktní zpravodajská témata do konkrétních, pravidelně monitorovaných ukazatelů, které lze snadno vyhodnocovat a porovnávat v čase. Použití 7P jako základní struktury tedy zajišťuje, že systém včasného varování bude nejen funkční, ale také prakticky využitelný v každodenním rozhodování.

Každý z prvků 7P – produkt, cena, místo, propagace, lidé, proces a fyzické důkazy – představuje samostatnou analytickou oblast, pro kterou je možné stanovit konkrétní ukazatele, zdroje dat, frekvenci sběru informací a očekávané výstupy (viz tabulka 2). Výhodou tohoto přístupu je, že umožňuje jak rychlou orientaci v aktuální situaci na trhu, tak i dlouhodobé sledování vývoje konkurence. V následující části je proto každé z těchto „P“ podrobně rozpracováno tak, aby tvořilo základ prakticky využitelného systému konkurenční inteligence pro potřeby studovaného podniku.

P	Co sledovat	Zdroje	Frekvence	Výstup
Product	Nabídka služeb, kombinace, kvalita, specifika	Weby, Instagram, Facebook, recenze	Jednou za měsíc, hlubší jednou za 3 měsíce	Porovnání služeb, doporučení k úpravám
Price	Ceníky, balíčky, slevy, věrnostní programy	Ceníky, Stories, mystery shopping	Jednou za měsíc, kvartálně porovnání	Cenová mapa, návrh vlastní politiky
Place	Rezervační systém, pracovní doba, lokalita	Weby, Google Maps, test rezervace	Dvakrát ročně detailně, průběžně noví	Zlepšení dostupnosti, rezervací
Promotion	Typy obsahu, frekvence, kampaně, spolupráce	Instagram, TikTok, Meta Suite, hashtagy	Týdně až jednou za 2 týdny	Inspirace pro obsah, identifikace trendů
People	Prezentace, certifikace,	Bio, příspěvky,	Jednou za 2–3 měsíce	Podklady pro osobní brand a školení

	komunikace, image	recenze klientů		
Process	Rezervace, hygiena, komunikace, péče po službě	Recenze, obsah konkurence, mystery shopping	Jednou za kvartál	Zlepšení procesu a zákaznické zkušenosti
Physical evidence	Vzhled studia, dekorace, vizuální prezentace	Foto na IG, Google, recenze, StreetView	Dvakrát ročně, průběžně vizuální obsah	Doporučení pro styl a vizuál

Tabulka 2. Implementace 7 P's (Zdroj: vlastní)

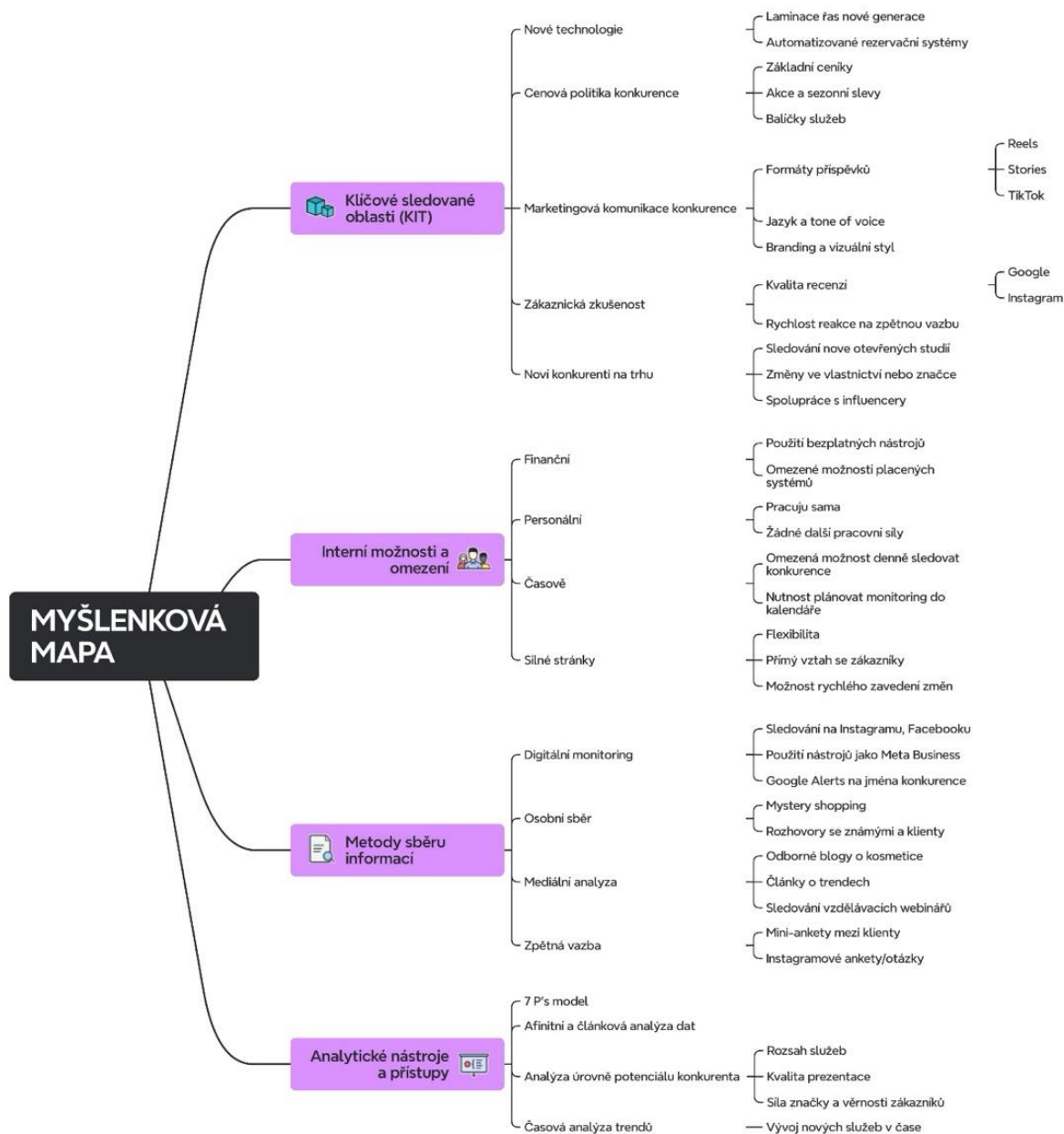
S ohledem na reálné podmínky fungování kosmetického studia, omezené časové a personální kapacity, ale zároveň potřebu získávat cílené a aktuální informace o konkurenčním prostředí, bude navrhovaný systém včasného varování založen na metodách, které jsou prakticky realizovatelné jednou osobou a zároveň přinášejí hodnotné výstupy. V rámci tohoto systému budou postupně uplatněny následující kroky:

1. myšlenková mapa jako nástroj pro počáteční strukturování zpravodajských potřeb a definování hlavních směrů sledování;
2. rozhovory s odborníky a zákazníky s cílem získat kvalitativní vhled do trendů, zkušeností a očekávání;
3. analýza konkurenčního prostředí pomocí rámce 7P a dalších podpůrných metod;
4. analýza úrovně potenciálu jednotlivých konkurentů, která umožní odhadnout jejich sílu, hrozby a příležitosti ve vztahu k vlastnímu podniku;
5. průběžné informování o postupu analýz a zjištěných informacích, které zajistí, že zpravodajská data budou využita včas a promítnou se do strategického rozhodování a každodenní praxe.

### 5.3. Myšlenková mapa

Myšlenková mapa představuje komplexní přehled klíčových oblastí, které budou v rámci systému včasného varování ve studovaném kosmetickém studiu sledovány a analyzovány. Je strukturována tak, aby odpovídala reálným možnostem jednoosobového podniku a zároveň reflektovala nejdůležitější faktory ovlivňující konkurenceschopnost v oblasti beauty služeb. Jednotlivé větve mapy pokrývají jak obsahovou stránku (např. sledované zpravodajské oblasti a metody sběru informací), tak i interní kapacity a očekávané výstupy systému (viz obrázek 8). Tímto způsobem mapa slouží jako východisko pro návrh konkrétních nástrojů, harmonogramu a způsobu vyhodnocování informací, které budou v dalších částech práce podrobně rozvedeny. Její logická struktura umožní snadné rozdělení zpravodajských činností podle priorit, relevance a časových možností, čímž výrazně přispěje k efektivitě celého systému.

Jedním z klíčových kroků, které byly identifikovány v rámci návrhu systému včasného varování, jsou rozhovory s odborníky. Tato metoda představuje cenný nástroj pro získávání hloubkových a kontextových informací, které často nejsou dostupné prostřednictvím veřejných zdrojů nebo digitálního monitoringu. Vzhledem k osobnímu charakteru služeb v kosmetickém oboru a důrazu na zákaznickou zkušenost je přímý kontakt se specialisty v oblasti krásy, marketingu nebo zákaznické péče obzvláště přínosný. Následující část práce se proto zaměří na způsob provádění těchto rozhovorů, výběr vhodných respondentů a konkrétní přínosy, které lze od této metody očekávat.



Obrázek 8. Myšlenková mapa pro vlastní firmu (Zdroj: vlastní)

#### 5.4. Rozhovory s odborníky

Metoda rozhovorů s odborníky představuje důležitý kvalitativní nástroj sběru informací v rámci systému včasného varování. V prostředí malého kosmetického studia, kde není možné investovat do náročných analytických nástrojů, nabízejí dobře vedené rozhovory rychlou, cílenou a prakticky využitelnou zpětnou vazbu. Odborníci mohou upozornit na nové trendy, změny v chování zákazníků, úspěšné strategie konkurence nebo upozornit na chyby, kterých si provozovatel studia nemusí být vědom.

### **Cíl rozhovorů:**

- Identifikace aktuálních trendů v oblasti beauty služeb.
- Získání pohledu na to, jak konkurence pracuje s klienty, cenami a propagací.
- Ověření domněnek z myšlenkové mapy a 7P analýzy.
- Pochopení očekávání zákazníků z pohledu lidí, kteří s nimi denně pracují.

### **Výběr respondentů:**

S ohledem na zaměření studia a reálné možnosti budou rozhovory vedeny:

- S profesionály z oblasti krásy (kosmetičky, vizážistky, majitelky studií),
- Se specialisty na marketing a sociální sítě v beauty oboru,
- S dlouhodobými klientkami, které navštěvují i jiná studia,
- Případně s lektory nebo školiteli z oblasti kosmetických služeb.

Respondenty lze oslovit osobně, přes sociální sítě, profesní kontakty nebo v rámci odborných akcí (např. školení, workshopy).

### **Forma provedení:**

- Rozhovory budou vedeny neformálně, ale strukturovaně, osobně nebo online (např. přes zprávy).
- Pro každý rozhovor bude připraven krátký seznam otázek, který umožní zaměřit se na konkrétní témata bez omezení spontánnosti odpovědí.
- Před rozhovorem bude respondent informován o účelu a anonymitě použití jeho odpovědí.

### **Příklad otázek:**

1. Jaké trendy aktuálně vnímáte v oblasti péče o řasy, obočí nebo depilaci?
2. Co podle vás nejvíce ovlivňuje loajalitu klientek v kosmetickém studiu?
3. V čem vidíte silné stránky úspěšných konkurenčních studií?
4. Jakou roli hraje podle vás propagace na sociálních sítích ve výběru studia?
5. Všimla jste si u klientek nějaké změny v očekávání nebo chování za poslední rok?
6. Co považujete za chyby, kterým by se měla kosmetička vyhnout?

## **Zpracování výstupů:**

- Z každého rozhovoru budou vyhotoveny stručné poznámky nebo přepis (v případě souhlasu).
- Odpovědi budou analyzovány podle témat a porovnány s poznatky z ostatních zdrojů (např. sociální sítě, recenze).
- Shrnutí hlavních zjištění bude využito pro formulaci doporučení v dalších částech práce (zejména návrh strategie nebo úpravy služeb).

## **5.5. Analýza konkurenčního prostředí**

Předchozí části práce se zaměřily na identifikaci klíčových oblastí sledování pomocí metodiky 7P a na získání kvalitativních vhledů prostřednictvím rozhovorů s odborníky. Tím vznikl základní rámec pro to, co a proč má být v rámci konkurenčního prostředí sledováno.

Aby však mohl být systém včasného varování skutečně strategický, je nezbytné jít za hranice jednotlivých marketingových prvků a analyzovat tržní prostředí jako celek – včetně jeho vnitřních vztahů, dynamiky a silových struktur. K tomu slouží Porterův model pěti sil, který umožňuje propojit zjištění z rámce 7P s hlubší strukturální analýzou trhu. Například produktová nabídka konkurence, sledovaná v rámci 7P, se v Porterově modelu promítá do intenzity konkurence; podobně cenové strategie odrážejí vyjednávací sílu zákazníků.

Tímto způsobem se analýza pomocí modelu pěti sil stává logickým pokračováním a rozšířením předešlých zjištění, které umožňuje lépe pochopit, jaké hrozby a příležitosti reálně ovlivňují postavení studia na trhu.

### **5.5.1. Porterův model pěti konkurenčních sil**

Předchozí části práce se zaměřily na identifikaci klíčových oblastí sledování pomocí metodiky 7P a na získání kvalitativních vhledů prostřednictvím rozhovorů s odborníky. Tím vznikl základní rámec pro to, co a proč má být v rámci konkurenčního prostředí sledováno.

Aby však mohl být systém včasného varování skutečně strategický, je nezbytné jít za hranice jednotlivých marketingových prvků a analyzovat tržní prostředí jako celek – včetně jeho vnitřních vztahů, dynamiky a silových struktur. K tomu slouží Porterův model pěti sil, který umožňuje propojit zjištění z rámce 7P s hlubší strukturální analýzou trhu. Například produktová nabídka konkurence, sledovaná v rámci 7P, se v Porterově modelu promítá do intenzity konkurence; podobně cenové strategie odrážejí vyjednávací sílu zákazníků.

Tímto způsobem se analýza pomocí modelu pěti sil stává logickým pokračováním a rozšířením předešlých zjištění, které umožňuje lépe pochopit, jaké hrozby a příležitosti reálně ovlivňují postavení studia na trhu.

Model pěti konkurenčních sil od Michaela Portera poskytuje rámec pro pochopení klíčových faktorů, které ovlivňují úroveň konkurence v odvětví a tím i ziskovost a stabilitu podniku. V kontextu malého kosmetického studia působícího v Brně umožňuje tento model odhalit externí hrozby, které by mohly ovlivnit současné fungování nebo budoucí rozvoj, a zároveň identifikovat příležitosti k odlišení od konkurence.

### **1. Hrozba vstupu nových konkurentů**

Kosmetické služby mají obecně nízké profesní bariéry vstupu – k otevření studia obvykle postačuje certifikace, vybavení a základní marketing. V tomto směru je tedy trh otevřený novým hráčkám. Nicméně v konkrétním kontextu města Brna existují významné fyzické a ekonomické bariéry, které snižují pravděpodobnost rychlého vstupu nových konkurentů:

- Vysoké náklady na pronájem prostor ve vyhledávaných lokalitách výrazně zvyšují počáteční investici.
- Velmi omezená dostupnost vhodných prostor – kvalitní, dostupné a dobře situované prostory bývají dlouhodobě obsazené a těžko se nahrazují.
- Vstup na trh je tedy možný zejména formou domácích nebo mobilních studií, případně podnájemem v již fungujících salonech.

#### **Sledovat:**

- Otvírání nových studií (např. pomocí Google Maps a Instagramu).
- Trendy v domácích/mobilních službách jako alternativní formě vstupu.

### **2. Hrozba substitučních služeb**

Zákazníci mohou volit mezi klasickými studii a alternativami:

- mobilní kosmetičky, které přijedou domů,
- DIY produkty pro domácí použití (např. sady pro barvení obočí),
- kosmetické salony s širší nabídkou služeb (tj. řasy + vlasy + nehty na jednom místě).

Tyto alternativy mohou být pohodlnější nebo levnější, a tedy pro studio představují nepřímou konkurenci.

**Sledovat:**

- Online prodeje DIY sad a jejich popularitu.
- Recenze na mobilní služby v okolí.

**3. Vyjednávací síla zákazníků**

Zákazníci mají přístup k velkému množství informací – mohou porovnávat ceny, hodnocení, vizuální styl studia a navíc často sdílejí doporučení mezi sebou na sociálních sítích.

Pro menší studio to znamená, že každý zákazník má vysokou schopnost ovlivnit reputaci značky.

**Sledovat:**

- Recenze a komentáře na Instagramu a Google.
- Odezvu zákazníků na změny cen a akcí.

**4. Vyjednávací síla dodavatelů**

V beauty sektoru se dodavatelé zaměřují na materiály (barvy, vosky, nástroje). Vzhledem k malému objemu nákupů ze strany studia je možnost vyjednávání omezená.

Studio je závislé na cenách a kvalitě od několika dodavatelů, často ze zahraničí.

**Sledovat:**

- Ceny spotřebního materiálu (např. přes e-shopy, dodavatelské katalogy).
- Akce a možnosti spolupráce (např. sleva za věrnost, affiliate nabídky).

**5. Intenzita konkurence**

Brněnský trh s kosmetickými službami je vysoce konkurenční, především v oblasti řas a obočí.

Velké množství studií a freelancerů znamená boj o pozornost klientek, které mají dostatek alternativ.

**Sledovat:**

- Frekvenci příspěvků konkurence.
- Styl komunikace a sílu osobní značky.
- Nové akce, zaváděné procedury, změny v ceníku.

Ačkoli Porterův model pěti konkurenčních sil poskytuje velmi silný základ pro pochopení strukturální konkurence na trhu, v některých případech – zejména u malých podniků s vysokou závislostí na lokálních vazbách – může být vhodné její rámec dále rozšířit.

Jedním z významných doplnění je model šesti sil podle Andyho Grovea, který do analýzy začleňuje i vliv komplementárních hráčů – tedy subjektů, které sice nejsou přímou konkurencí, ale mohou významně ovlivnit atraktivitu služeb podniku, jeho přístup k zákazníkům či schopnost růstu. V případě kosmetického studia mohou být těmito komplementáři například dodavatelé školení, influenceři, vizážisté, nebo i spolupracující firmy z příbuzných odvětví.

Z tohoto důvodu bude v následující části práce využit také Groveův model, který umožní zachytit širší síť vztahů, do níž je podnik zasazen, a lépe tak identifikovat i méně zjevné zdroje příležitostí či rizik.

### 5.5.2. Groveův model šesti sil

Komplementáři nejsou přímí konkurenti, dodavatelé nebo zákazníci, ale subjekty, jejichž činnost může významně zvyšovat (nebo naopak snižovat) vnímání hodnoty poskytovaných služeb. V kosmetickém sektoru může jít např. o:

- lokální influencery, kteří prostřednictvím spoluprací zvyšují důvěryhodnost a viditelnost studia,
- školitele a vzdělávací centra, která zajišťují odborný růst a přístup k novým technologiím,
- prodejce beauty produktů, jejichž značka ovlivňuje vnímání kvality služeb,
- digitální nástroje (např. rezervační systémy, CRM, platební platformy), které zlepšují zákaznickou zkušenost,
- spolupracující profese (např. kadeřnice, stylistky), s nimiž lze vytvářet vzájemné doporučující vztahy.

V rámci systému včasného varování má sledování těchto komplementářů důležitou roli:

- může vést k odhalení nových strategických partnerství,
- umožňuje zachytit trendy ve vnímání služeb u zákazníků,
- napomáhá předcházet situacím, kdy konkurence díky silnějšímu napojení na komplementáře získá výraznou výhodu.

Groveova „šestá síla“ tak rozšiřuje analytický rámec Porterova modelu o dynamiku vztahů a ekosystému, v němž kosmetické studio působí. Její integrace do systému konkurenční inteligence zajišťuje hlubší vnímání trhu jako propojené sítě vlivů, nikoliv jen izolovaného konkurenčního boje.

Zatímco předchozí analýzy odhalily vnější síly a vazby ovlivňující konkurenceschopnost podniku, stále chybí odpověď na otázku, jak konkrétní konkurenti stojí vůči sobě navzájem a vůči analyzovanému studiu. K tomu slouží mapa strategických skupin, která neposuzuje konkurenty

pouze jako celek, ale klasifikuje je podle podobnosti jejich tržního chování, cenové politiky nebo cílení na zákazníka. Tento přístup umožňuje lépe pochopit, kdo je skutečnou hrozbou, kdo sleduje jiný segment a kde se nachází příležitost k odlišení nebo přesunu na jinou úroveň trhu.

### 5.5.3. Mapa strategických skupin konkurence

Mapa strategických skupin slouží k rozdělení konkurentů do skupin podle podobnosti jejich strategie, rozsahu služeb a cílového segmentu zákazníků (viz tabulka 3). Tato metoda umožňuje v rámci konkurenční analýzy nejen identifikovat přímé konkurenty, ale také pochopit, jakým způsobem se jednotlivé podniky snaží získat výhodu – zda pomocí nízké ceny, specializace, intenzivního marketingu nebo rozšířené nabídky.

V případě kosmetického studia působícího v Brně byla pro tvorbu mapy zvolena dvě klíčová kritéria, která odrážejí realitu trhu a zároveň souvisí s rozhodováním zákaznic:

- X – Úroveň propagace a online prezentace (nízká až vysoká)
- Y – Cenová úroveň služeb (dostupná až prémiová)

Rozdělení konkurentů do skupin:

Skupina	Cenová úroveň	Online prezentace	Poznámky
Skupina A	Vysoká	Silná (profesionální branding, influenceři)	Nepřímá konkurence, inspirace
Skupina B	Střední až nižší	Silná (pravidelný IG obsah, výrazný styl)	Přímí konkurenti – nejbližší sledování
Skupina C	Nízká až střední	Střední (cílený obsah, méně častý)	Podobný rozsah služeb, možnost odlišení stylem
Skupina D	Nízká	Slabá (zastaralé profily, minimální komunikace)	Cenová konkurence,

Tabulka 3. Mapa strategických skupin konkurence (Zdroj: vlastní)

Analýza konkurenčního prostředí poskytla základní přehled o hlavních subjektech působících na trhu, o jejich strategickém zaměření a o postavení v rámci jednotlivých segmentů. Tato zjištění však nepostačují k úplnému posouzení míry ohrožení, kterou jednotliví konkurenti představují.

Z tohoto důvodu následuje analýza úrovně potenciálu konkurentů, jejímž cílem je objektivně zhodnotit jejich schopnost dále se rozvíjet, inovovat, přizpůsobovat se změnám na trhu a upevňovat svou pozici. Tento postup umožní identifikovat podniky, které představují největší konkurenční sílu, a tím vytvořit podklad pro prioritizaci zpravodajského sledování v rámci systému včasného varování.

## 5.6. Analýza úrovně potenciálu konkurenta

### 5.6.1. Analýza úrovně inovačního ducha

Jedním ze základních předpokladů vysoké inovační výkonnosti podniku je existence tzv. inovačního ducha firmy, tedy vnitřní kultury a motivace směřující k trvalému zlepšování, kreativitě a otevřenosti vůči změnám. Inovační duch se odráží nejen v přístupu vrcholového managementu k inovacím, ale také v míře angažovanosti zaměstnanců a v tom, zda se inovace stávají přirozenou součástí každodenní činnosti firmy (viz tabulka 4).

Podle odborné literatury je právě vedení firmy zodpovědné za vytvoření prostředí, které inovacím nejen nebrání, ale aktivně je podporuje. Klíčovým faktorem je schopnost managementu motivovat tvůrčí pracovníky a postupně do procesu zapojit i další zaměstnance. Zásadní roli zde hraje tzv. inovační kultura organizace, která zahrnuje:

- otevřenost vůči novým nápadům,
- ochotu opustit zastaralé nebo nefunkční postupy,
- schopnost učit se z vlastních chyb,
- vedení k samostatnosti, nikoli k pouhé reprodukci zadaných úkolů.

Podle Druckera (1992) je nezbytné, aby se inovace staly trvalou součástí organizace, nikoliv jednorázovým projektem. To vyžaduje důsledné řízení tzv. inovačního toku, tedy kontinuálního procesu identifikace, vývoje a zavádění nových řešení. V rámci analýzy úrovně inovačního ducha konkurenta je proto třeba zohlednit nejen výsledky (např. počet zavedených novinek), ale především podmínky, které tyto výsledky umožňují:

- zda firma disponuje systémem interního podnětování nápadů,
- jaké místo zaujímají inovace v interní komunikaci,
- jaká je ochota vedení měnit status quo a vystoupit z komfortní zóny,
- zda existuje dlouhodobý plán pro rozvoj nových služeb či přístupů.

Znalost úrovně inovačního ducha u jednotlivých konkurentů tak přináší důležitý strategický vhled. Firmy s rozvinutým inovačním duchem zpravidla představují dlouhodobou hrozbu, protože

disponují vyšší adaptabilitou, rychlostí reakce na změny trhu a schopností získávat konkurenční výhodu prostřednictvím originality a kvality.

Kritérium	Popis	k. A	k. B	k. C
Podpora inovací vedením	Schopnost vedení podporovat inovace, komunikovat jejich důležitost a vyžadovat změny.	Vysoká – aktivní expanze, hledání nových prostor a pracovníků, inovativní přístup k růstu.	Střední – stabilní provoz, žádné známky strategické expanze.	Nízká – žádné známky rozvoje nebo změn, spíše statické fungování.
Zapojení zaměstnanců	Míra zapojení pracovníků do zlepšování a přinášení nápadů.	Vysoká – více pracovníků, prostor pro týmovou spolupráci a inovace.	Střední – menší tým, pravděpodobně omezený prostor pro spolupráci.	Nízká – komunikace a zapojení omezené, pravděpodobně jen základní provoz.
Otevřenost ke změnám	Ochota firmy měnit zavedené postupy, reagovat flexibilně.	Vysoká – růst, rozšíření do zahraničí, různé techniky epilace.	Střední – širší nabídka služeb, ale žádné známky změn či růstu.	Nízká – zaměření na rutinní provoz, bez známek přizpůsobení trhu.
Inovační procesy	Existence systému řízení nápadů, jejich výběru a realizace.	Existují – proces rozšiřování, výběr nových lokalit a technologií.	Omezené – služby diverzifikované, ale bez známek systematické inovace.	Neexistují – žádné známky systematických zlepšovacích procesů.

Plánování a strategie	Dlouhodobý plán v oblasti inovací a rozvoje služeb.	Strategické plánování prokazatelně probíhá.	Krátkodobé udržení provozu bez expanze.	Chybí strategie – jen udržování současného stavu.
Inovační komunikace	Způsob interní i externí komunikace o změnách, novinkách a přínosech.	Aktivní komunikace přes sociální sítě, budování značky.	Nepravidelná a neaktivní komunikace.	Minimální – pouze bannerová reklama a Facebook.
Zacházení s chybami	Zda firma umožňuje učení z neúspěchů, nebo inovace penalizuje.	Pravděpodobně podporující – experimenty v rozvoji a expanzi.	Neutrální – stabilní model, málo prostoru pro chyby i inovace.	Pravděpodobně omezující – není prostor pro

Tabulka 4. Analýza úrovně inovačního ducha (Zdroj: vlastní)

### 5.6.2. Analýza inovačních toků

Inovační toky představují časově rozvržený proces vzniku, vývoje a uvádění inovací do praxe (viz tabulka 5). Z hlediska konkurenčního prostředí je jejich analýza zásadní pro pochopení, jakým tempem jednotliví konkurenti uvádějí na trh nové produkty, služby nebo postupy, a jakým způsobem na tyto změny reaguje trh.

Zatímco úroveň inovačního ducha vypovídá o vnitřním nastavení firmy, analýza inovačních toků se soustředí na reálné výsledky a jejich výskyt v čase. Sleduje se zde zejména frekvence zavádění novinek, jejich kvalita, tržní odezva a schopnost konkurenta udržet tempo inovací v dlouhodobém horizontu.

V rámci této analýzy se hodnotí následující aspekty:

- Počet a rozsah inovací v posledních 12–24 měsících (např. nové typy služeb, nové technologie aplikace, digitalizace rezervací apod.),
- Časová struktura zavádění (např. zda jde o jednorázovou aktivitu nebo pravidelný tok menších změn),

- Doba reakce na tržní trend – za jak dlouho se konkurent přizpůsobí novým požadavkům trhu nebo přichází s inovací,
- Originalita a vliv inovace – hodnotí se, zda jde o převzatý trend, nebo vlastní vývoj a zda inovace ovlivnila trh (např. vyvolala odezvu jiných studií),
- Zdroje inspirace – je zřejmé, že konkurent čerpá z vlastního know-how, nebo pouze kopíruje úspěšnější podniky?

Analýza inovačních toků přináší důležité poznatky pro systém včasného varování, neboť umožňuje:

- odhalit firmy s vysokou inovační aktivitou a rychlou implementací,
- identifikovat stagnující podniky, které pouze reagují na změny, ale samy je neinicují,
- předvídat další vývoj trhu na základě frekvence a směru inovací.

Získané informace z této části budou využity k posouzení inovační výkonnosti jednotlivých konkurentů, která tvoří jeden z pilířů celkového inovačního potenciálu.

Kritérium	Popis	k. A	k. B	k. C
Počet inovací	Kolik nových služeb, produktů nebo postupů firma zavedla za posledních 12–24 měsíců.	Pravidelně rozšiřuje portfolio – zavedení různých typů epilace.	Menší změny – nové služby spíše podle poptávky.	Žádné známky zavedení nových postupů nebo služeb.
Pravidelnost	Zda se jedná o systematické inovace, nebo spíše náhodné a nepravidelné.	Systematické – rozvoj a růst napříč lokalitami.	Náhodné – přidávání služeb bez výrazného systému.	Nepravidelné a výjimečné změny.
Rychlost reakce	Jak rychle firma reaguje na nové trendy a mění se poptávku.	Rychlá adaptace – nové typy technologií a cílových trhů.	Průměrná reakce – spíše pozorování konkurence.	Pomalá – žádné známky přizpůsobení trendům.

Originalita	Zda inovace vychází z vlastního vývoje, nebo je převzatá od jiných.	Střední – využívá běžné metody, ale v originálním formátu.	Nízká – služby běžného typu, bez nových konceptů.	Nízká – využívání pouze osvědčených, převzatých metod.
Tržní dopad	Míra vlivu inovace na trh – viditelnost, odezva klientů, reakce konkurence.	Vysoký – viditelnost i v zahraničí, aktivní brand.	Střední – známá v rámci města, ale ne mimo něj.	Nízký – nízká známost mimo lokální okruh.
Frekvence inovačního toku	Průměrný časový interval mezi jednotlivými zavedenými novinkami.	Krátké intervaly, časté inovace.	Delší intervaly – nové služby jen občas.	Minimální až žádné změny za poslední období.

Tabulka 5. Analýza inovačních toků (Zdroj: vlastní)

### 5.6.3. Hodnocení inovační výkonnosti

Inovační výkonnost představuje souhrnný ukazatel, který slouží k vyhodnocení reálné efektivity inovačních aktivit konkurenční firmy. Nejedná se pouze o počet novinek či rychlost jejich zavedení, ale o celkovou schopnost organizace přeměnit inovační úsilí v udržitelnou konkurenční výhodu, která se projevuje ve vnímání zákazníků, postavení na trhu a reputaci značky.

V rámci systému včasného varování je hodnocení inovační výkonnosti důležité z toho důvodu, že umožňuje předvídat schopnost konkurenta ovlivňovat trh v delším časovém horizontu. Na základě této analýzy je možné rozlišit, zda je konkurent pouze pasivním sledovatelem trendů, nebo zda patří mezi skutečné hybatele změn (viz tabulka 6).

Mezi základní ukazatele inovační výkonnosti patří:

- Výsledky analýzy inovačních toků – systematičnost, frekvence, kvalita a dopad jednotlivých inovací.
- Současná tržní pozice – postavení firmy v rámci regionálního trhu a její vývoj v čase.
- Relativní tržní podíl – srovnání s přímými konkurenty v oblasti nabídky, cen a přítomnosti na sociálních sítích.

- Pověst jako inovátor – vnímání firmy zákazníky, veřejností a odborným okolím, např. podle recenzí, mediálních výstupů nebo zájmu o spolupráci.
- Strukturální a procesní připravenost – míra, do jaké je organizační struktura, procesy a interní systémy přizpůsobeny podpoře inovačních aktivit.

Tato analýza pomáhá určit nejen aktuální sílu konkurenta, ale především jeho strategický potenciál. Výsledky budou následně využity při stanovování priorit dalšího zpravodajského sledování v rámci systému konkurenční inteligence.

Kritérium	Popis	k. A	k. B	k. C
Výsledky inovačních toků	Kvalita, frekvence a dopad zavedených inovací.	Pravidelné a úspěšné zavádění nových postupů a služeb, vysoký dopad na růst.	Příležitostné inovace, vliv na trh mírný.	Inovace spíše nahodilé, dopad omezený.
Tržní pozice	Současné postavení firmy na regionálním trhu a jeho vývoj.	Vedoucí pozice, rozšíření i mimo region.	Stabilní pozice v Brně, růst se neočekává.	Mírná přítomnost na trhu, omezený rozvoj.
Relativní tržní podíl	Srovnání podílu na trhu s hlavními konkurenty.	Vysoký tržní podíl, pět stálých zaměstnanců.	Střední podíl, úzké portfolio klientů.	Nízký podíl, malá viditelnost.
Pověst jako inovátor	Způsob, jakým je firma vnímána z hlediska originality a inovací.	Vysoká pověst, klienti vyhledávají novinky.	Zákazníci vnímají stabilitu, méně inovací.	Vnímání tradiční, bez důrazu na inovace.
Strukturální připravenost	Schopnost organizační struktury a procesů podporovat inovace.	Dobře rozdělené role, více zaměstnanců, prostor pro růst.	Omezená struktura, malý tým, bez expanze.	Jednoduchá struktura, malá podpora změn.

Tabulka 6. Hodnocení inovační výkonnosti (Zdroj: vlastní)

## 5.7. Průběžné informování vedení firmy o postupu analýz a zjištěních

Nedílnou součástí systému včasného varování je pravidelné a strukturované informování vedení podniku o výsledcích analytické činnosti, změnách v konkurenčním prostředí a identifikovaných hrozbách či příležitostech.

Smyslem tohoto kroku je zajistit, aby získané poznatky nezůstávaly pouze v rámci analytických výstupů, ale byly aktivně využívány při rozhodování o směřování firmy, plánování služeb, nastavování cen či komunikačních strategií.

Vzhledem k velikosti analyzovaného podniku a jeho organizační struktury bude systém průběžného informování postaven na následujících principech:

- Pravidelnost – vedení bude informováno formou stručného souhrnu jednou za měsíc (ve výjimečných případech častěji, např. při zachycení výrazné změny).
- Přehlednost – výstupy budou formulovány jasně a srozumitelně, často ve formě tabulek, grafů nebo bodových shrnutí, s důrazem na konkrétní dopady na podnik.
- Tematické zaměření – každé hlášení bude zaměřeno na jeden z klíčových pilířů systému (např. konkurence, trendy, inovační aktivita) nebo na porovnání vývoje s předchozím obdobím.
- Navrhovaná opatření – kromě popisu stavu budou součástí výstupu i doporučení pro operativní rozhodování (např. přehodnocení cen, rozšíření nabídky, marketingová reakce).
- Archivace a srovnání – jednotlivé výstupy budou uchovávány pro účely pozdějšího srovnání vývoje (např. v kvartálních či ročních přehledech).

Díky tomuto systému bude vedení firmy disponovat dostatečnými informacemi pro rychlou a efektivní reakci na změny v okolí, a současně bude možné zhodnotit, zda podnik reaguje proaktivně, nebo pouze reaktivně. Průběžné sledování a vyhodnocování konkurence se tak stává nedílnou součástí strategického řízení firmy.

## 5.8. Závěrečné shrnutí a návrh fungování systému včasného varování

Na základě provedené analýzy byla navržena komplexní struktura systému včasného varování, která umožňuje malému kosmetickému studiu systematicky sledovat konkurenční prostředí, identifikovat včasné signály změn a pružně na ně reagovat. Celý návrh systému vychází z kombinace osvědčených metod strategické analýzy a praktických pozorování trhu, přičemž je přizpůsoben specifickým podmínkám a možnostem podniku.

Základ systému tvoří tyto navzájem provázané metodické prvky:

- Analýza rámce 7P, která umožňuje rozdělit pozornost mezi klíčové marketingové oblasti a přesně určit, co sledovat v rámci nabídky, cen, komunikace nebo zákaznické zkušenosti.
- Rozhovory s odborníky, které poskytují kvalitativní vhled do oborových trendů, zákaznických očekávání a hodnocení konkurence.
- Analýza konkurenčního prostředí pomocí Porterova a Groveova modelu, která identifikuje nejen přímé konkurenty, ale i vnější síly a komplementární hráče, jež ovlivňují vývoj trhu.
- Mapa strategických skupin, která umožňuje vizuálně porovnat konkurenty podle jejich ceny, úrovně služeb a marketingového přístupu.
- Analýza inovačního potenciálu konkurentů, jež hodnotí jak vnitřní kulturu inovací (tzv. inovační duch), tak konkrétní inovační výstupy a jejich tržní dopad.
- Pravidelné informování vedení, díky němuž se výsledky analýz aktivně promítají do rozhodovací praxe a strategického plánování.

Tato kombinace metod zajišťuje komplexní pohled na trh a konkurenci, a to z hlediska současného stavu i budoucího vývoje. Výhodou navrženého systému je jeho modulární struktura – každý prvek může být využíván samostatně nebo kombinovaně podle aktuálních potřeb podniku.

Z hlediska realizace v praxi je systém navržen tak, aby byl dlouhodobě udržitelný a časově i finančně zvládnutelný pro malou firmu. Zdrojem informací jsou veřejně dostupné kanály, vlastní pozorování a rozhovory s odborníky z oboru. Díky tomu je možné celý proces začlenit do běžného chodu studia, aniž by vyžadoval složitou technologickou infrastrukturu nebo externí analytický tým.

#### Perspektivy dalšího rozvoje

Navržený systém je koncipován jako živý a adaptabilní nástroj, který lze dále rozvíjet v návaznosti na růst podniku. Mezi možnosti budoucího rozšíření patří:

- zavedení kvantitativních ukazatelů (např. skóre konkurentů dle jednotlivých dimenzí),
- využití softwarových nástrojů pro automatizaci sledování (např. monitorování cen, zmínek na sítích),
- zapojení zákaznické zpětné vazby do hodnocení konkurence,
- vytvoření interní databáze sledovaných subjektů a vývoje jejich chování v čase.

System včasného varování se tak stává praktickým základem pro budování dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody a podporu kvalifikovaného rozhodování v prostředí dynamicky se měnícího trhu.

## 5.9. Finanční náklady spojené s vedením systému

Implementace systému včasného varování založeného na konkurenčním zpravodajství (CI) byla navržena s ohledem na finanční omezení malého podnikatelského subjektu. Klíčovým přínosem navrženého systému je jeho relativně nízká nákladovost, která nevyžaduje vysoké investice do softwaru, zařízení či zaměstnanců. Využívají se především dostupné nástroje, digitální prostředky a vlastní časová kapacita provozovatele.

V tabulce 7 jsou uvedeny odhadované náklady na jednotlivé komponenty systému podle navržené struktury v kapitole 4:

Metoda / komponenta systému	Odhadované měsíční náklady (CZK)	Důvod / vysvětlení částky	Poznámka
Implementace KIT	0	Využívá se pouze vlastní analýza, bez externích zdrojů.	Investice pouze časová.
Aplikace 7P metodiky	0	Pozorování konkurence na sociálních sítích a webech je zdarma.	Vyžaduje pouze pravidelný čas.
Myšlenková mapa	0–100	Bezplatné verze online nástrojů nebo papírová forma. Prémiové šablony mohou být placené.	Např. XMind, Canva, ručně.
Rozhovory s odborníky	0–500	Neformální konzultace zdarma, školení či webináře mohou být zpoplatněné.	Dle výběru typu vzdělávání.
Analýza konkurenčního prostředí	300–500	Náklady na mystery shopping, placené inzeráty nebo přístup k recenzím.	Jednorázově nebo dle potřeby.
Analýza inovačního potenciálu	0	Využívání veřejných zdrojů – sociální sítě, weby, katalogy.	Nezpoplatněno, vyžaduje čas.

Průběžné informování	0–150	Možné náklady na cloudové úložiště nebo software typu Microsoft 365/Google.	Např. Google Drive, Excel online.
----------------------	-------	---	-----------------------------------

Tabulka 7. Finanční náklady spojené s vedením systému (Zdroj: vlastní)

Celkové měsíční náklady na vedení systému: cca 500–1 250 CZK, v závislosti na intenzitě školení a využití nástrojů.

Pro účely ekonomického zhodnocení použijeme průměrnou hodnotu 875 Kč/měsíc, tedy:

$$875 * 12 = 10\,500 \text{ Kč/rok.}$$

System je založen především na časové náročnosti, nikoli na finančních nákladech. Úspěšné fungování vyžaduje pravidelné sledování trhu, záznam informací a jejich vyhodnocování. Hlavním vstupem je tedy čas, nikoli kapitál.

### 5.10. Časové náklady spojené s vedením systému

V rámci zavedeného systému konkurenčního zpravodajství je nezbytné rozlišovat mezi jednorázovými metodickými kroky a činnostmi, které vyžadují pravidelné a dlouhodobé sledování. Mezi tyto trvale opakující se aktivity patří zejména monitoring informačních zdrojů, jako jsou sociální sítě konkurence, webové stránky, recenze, diskusní fóra či katalogy služeb. Ačkoli je samotná struktura systému nastavena na delší časové období, efektivita jeho fungování je přímo závislá na důsledném a častém vyhodnocování těchto zdrojů. Při plánování času je proto nezbytné věnovat hlavní pozornost právě těmto pravidelným činnostem, neboť představují největší časovou zátěž a zároveň klíčový předpoklad pro udržení aktuálnosti informací a včasné odhalování změn v konkurenčním prostředí (viz tabulka 8).

Zdroj informací	Typ získávaných údajů	Doporučená frekvence kontroly
Sociální sítě konkurence (Instagram, Facebook)	Novinky, propagace, akce, komunikace se zákazníky	dvakrát týdně
Webové stránky konkurence	Aktualizace ceníků, nabídky služeb, nové sekce	jednou týdně
Google recenze a hodnocení	Spokojenost zákazníků, časté výtky, trend hodnocení	jednou týdně

Google Maps a Seznam.cz	Dostupnost, provozní doba, umístění	jednou za měsíc
Online katalogy služeb (Firmy.cz, Najisto)	Zápisy, srovnání kategorií, pozice	jednou za dva měsíce
Rozhovory se zákazníky	Zpětná vazba, zkušenosti s konkurencí	pravidelně při návštěvách
Mystery shopping (osobní návštěvy)	Úroveň služeb, prostředí, kvalita komunikace	jednou za měsíc
Diskusní fóra a oborové skupiny	Trendy, zkušenosti, anonymní názory	dvakrát týdně
Interní databáze (Excel, Google Sheets)	Vlastní poznámky, průběžná evidence	pravidelně při každé analýze

Tabulka 8. Časové opakované náklady spojené s vedením systému (Zdroj: vlastní)

Sledování informačních zdrojů představuje každodenní praktickou část konkurenčního zpravodajství a tvoří základní vrstvu celého systému. Aby bylo možné účinně řídit časovou náročnost celého procesu, je vhodné doplnit přehled zdrojů o podrobnější rozpis časových nároků spojených s jednotlivými kroky systému. Následující tabulka (tabulka 9) proto shrnuje odhadovaný čas, který je třeba věnovat každé metodě v rámci celého zpravodajského rámce, a pomáhá tak lépe plánovat jejich pravidelné začlenění do provozního režimu.

Krok / metoda	Popis	Frekvence	Hodin/osoba	Celkem (člověkohodin/měsíc)
Implementace KIT	Identifikace a aktualizace klíčových témat	jednou za měsíc	2	2
Aplikace 7P metodiky	Analýza složek marketingového mixu	jednou za 2–3 měsíce	3	1

Myšlenková mapa	Vizualizace a udržování vazeb a oblastí	jednou za měsíc	2	2
Rozhovory s odborníky	Získávání názorů a zkušeností	dvakrát za měsíc	2	4
Analýza konkurenčního prostředí	Sledování konkurence, nabídky a změn	jednou za měsíc	5	5
Analýza inovačního potenciálu konkurence	Vyhodnocení změn a inovačního přístupu	jednou za 2–3 měsíce	6	2
Hodnocení inovační výkonnosti	Měření tržního dopadu inovací	jednou za 3 měsíce	3	1
Průběžné informování a databáze	Zápisy a interní vyhodnocení	průběžně	4	4
Sledování zdrojů (sítě, weby, fóra)	Monitoring digitálních kanálů konkurence	dvakrát týdně	1	8

Tabulka 9. Časové úplné náklady spojené s vedením systému (Zdroj: vlastní)

Celkové měsíční časové náklady na vedení systému: cca 29 ČVL. Tato hodnota zahrnuje nejen pravidelné strategické kroky, jako je aktualizace analytických nástrojů, rozhovory s odborníky či interní vyhodnocování, ale i čas věnovaný průběžnému monitoringu – například sledování sociálních sítí, webových stránek konkurence nebo diskusních platforem. Právě tyto každodenní úkony tvoří podstatnou část zátěže a vyžadují trvalou pozornost. Zjištěný rozsah potvrzuje, že ačkoli systém není finančně náročný, představuje významnou časovou investici, kterou je nutné při řízení malého podniku zohlednit.

Na základě výpočtu časové náročnosti systému konkurenčního zpravodajství byla identifikována celková měsíční potřeba přibližně 29 člověkohodin. Vzhledem k tomu, že veškeré činnosti realizuje přímo vlastník firmy, která je studentkou a migrantkou, byla pro výpočet nákladů zvolena realistická hodinová sazba ve výši 150 Kč/hod.

Mzdové náklady:

$$29 \text{ ČVL} * 150 \text{ Kč} = 4350 \text{ Kč/měsíc.}$$

$$4350 \text{ Kč} * 12 = 52\,200 \text{ Kč/měsíc.}$$

Tato hodnota představuje reálný interní náklad, který je z hlediska malého podniku dlouhodobě udržitelný. Systém je navíc navržen tak, aby byl plně realizovatelný bez externích zdrojů, což snižuje závislost na dodavatelích i finančních rezervách.

### 5.11. Predikce výnosnosti systému

Zavedený systém včasného varování nepřináší okamžitý finanční zisk, jeho přínosy však spočívají v dlouhodobém zvyšování konkurenceschopnosti, efektivitě rozhodování a včasném rozpoznání tržních příležitostí či hrozeb. Pravidelným sledováním konkurence a aktuálních trendů může dojít ke zlepšení nabídky služeb, cílenější komunikaci se zákazníky a celkovému zvýšení kvality poskytovaných služeb. To se následně projeví v růstu klientské základny, vyšší míře retence stávajících klientek a lepším umístění na trhu.

Díky informovaným rozhodnutím lze zároveň předejít zbytečným investicím do neefektivních nástrojů či služeb a lépe alokovat dostupné zdroje. Očekávaným výstupem systému je tedy zvýšení stability podnikání, vyšší míra adaptability na změny prostředí a v konečném důsledku i postupný růst tržeb. Vzhledem k nízké finanční nákladnosti systému a dominantní časové investici lze jeho výnosnost označit jako vysokou, zejména pokud je systém používán dlouhodobě a konzistentně. V tabulce 10 jsou očekávané změny v průběhu podniku po zavedení systému včasného varování.

Oblast / ukazatel	Předpokládaná změna	Časový horizont	Poznámka
Počet nových klientek	+10–20 %	během 3–6 měsíců	Díky přesnějším cílení marketingu a lepší nabídce služeb.
Míra retence klientek	+5–15 %	během 6–9 měsíců	Vliv lepší komunikace, sledování potřeb a zpětné vazby.

Tržby	+10–25 %	během 6–12 měsíců	Zvýšení objemu služeb a návratnosti klientek.
Náklady na neefektivní propagaci	–20–40 %	během 2–4 měsíců	Díky optimalizaci kanálů a zacílení reklamy.
Zákaznická spokojenost (recenze)	+1–1,5 hvězdičky	během 6 měsíců	Vliv vyšší kvality služeb a odezvy na podněty.
Počet chyb v řízení služeb	–30–50 %	během 3 měsíců	Díky lepšímu přehledu a plánování na základě dat.

Tabulka 10. Predikce výnosnosti systému (Zdroj: vlastní)

Předpokládané změny uvedené v tabulce vycházejí z realistického odhadu vývoje malého podnikatelského subjektu působícího v oblasti kosmetických služeb v českém prostředí. Zvýšení počtu nových klientek a tržeb je výsledkem přesnějšího cílení marketingových aktivit, lepší znalosti potřeb zákaznic a včasné reakce na změny v konkurenčním prostředí. Zároveň se očekává snížení nákladů na neefektivní formy propagace díky lepší alokaci zdrojů. Zavedení systému by mělo přispět i ke zvýšení zákaznické spokojenosti a snížení provozních chyb, což se pozitivně odrazí na hodnocení firmy a loajalitu klientek. Časový horizont jednotlivých změn reflektuje běžnou dynamiku malého podnikání, kde se první výsledky mohou projevit již v řádu několika měsíců.

Při zavedení systému konkurenčního zpravodajství byla firma ve stavu, kdy poskytovala přibližně 30 procedur měsíčně. Průměrná cena jedné služby byla 1 000 Kč, což znamená měsíční obrát na úrovni:

$$30 * 1000 \text{ Kč} = 30\,000 \text{ Kč/měsíc.}$$

Zavedením systému lze očekávat:

- lepší cílení marketingových aktivit,
- pružnější reakce na konkurenční nabídky,
- identifikaci nevyužitých segmentů trhu.

Při konzervativním odhadu nárůstu tržeb o 20 % v důsledku lepší informovanosti a strategického rozhodování lze uvažovat následující přínos:

Odhad přínosu:

$$30000 * 0,2 = 6\ 000 \text{ Kč/měsíc.}$$

$$6000 * 12 = 72\ 000 \text{ Kč/rok.}$$

## 5.12. Závěrečné hodnocení

V rámci ekonomického zhodnocení byly vyčísleny:

provozní náklady systému = 10 500 Kč ročně;

mzdové náklady vycházející z časové náročnosti činností = 52 200 Kč ročně;

celková výše nákladů = 62 700 Kč ročně.

Očekávané zvýšení tržeb díky zavedení systému = 72 000 Kč ročně.

Navržený systém konkurenčního zpravodajství je ekonomicky efektivní, s očekávaným přínosem převyšujícím náklady o cca 9 300 Kč ročně. Zároveň se jedná o nástroj, který má systematický charakter a je zaměřen na dlouhodobé a plánovité zlepšování postavení firmy na konkurenčním trhu.

## 6. Závěr

Na základě provedených analýz byl navržen ucelený systém včasného varování v rámci competitive intelligence, který odpovídá specifikům a možnostem malého podnikatelského subjektu působícího v oblasti kosmetických služeb. Systém vychází z kombinace teoreticky ověřených metod a prakticky aplikovatelných nástrojů, mezi které patří zejména určení klíčových zpravodajských témat (KIT), analýza marketingového mixu formou 7P, analýza konkurenčního prostředí, hodnocení inovačního ducha a inovační výkonnosti konkurentů, jakož i další podpůrné nástroje zaměřené na systematické sledování trhu.

Z ekonomického hlediska je za zásadní výhodu navrženého systému považována jeho finanční nenáročnost. Většina použitých metod je založena na práci s veřejně dostupnými informacemi, kritickém myšlení a analytickém přístupu. Nevyžadují se rozsáhlé investice do specializovaného softwaru, externích databází či lidských zdrojů. Tím se systém stává zvláště vhodným pro malé podnikatelské jednotky, které disponují omezeným rozpočtem a nemají přístup k externímu financování.

Zároveň byl identifikován čas jako hlavní dostupný zdroj, který může být využit pro realizaci jednotlivých zpravodajských aktivit. Systematická práce s informacemi a jejich pravidelná interpretace se tak jeví jako efektivní alternativa k finančně náročnějším řešením. Při správném nastavení může být tímto způsobem dosaženo výrazného zlepšení v oblasti rozhodovacích procesů, přizpůsobivosti změnám na trhu a včasné identifikace konkurenčních hrozeb i příležitostí.

Navržený systém lze dále rozvíjet především směrem k větší automatizaci sběru dat, rozšíření zpětnovazebních kanálů nebo intenzivnějšímu využití digitálních nástrojů. V této podobě však již nyní poskytuje pevný rámec pro budování informační převahy, která je klíčová pro udržitelný rozvoj podnikání v konkurenčně exponovaném prostředí služeb.

Z provedené analýzy vyplývá, že i v podmínkách malého podniku je možné zavést funkční a přínosný CI systém, který může výrazně přispět ke strategickému rozhodování, včasnému rozpoznání hrozeb i nalezení nových příležitostí. V rámci navrženého řešení byly zohledněny také časové nároky na jednotlivé aktivity a ekonomické aspekty implementace.

Z dlouhodobého hlediska lze očekávat, že využívání navrženého systému povede ke zlepšení informovanosti vedení firmy, zvýšení pružnosti v reakci na změny trhu a celkovému posílení konkurenční pozice podniku.

## 7. Seznam použité literatury

BARTES, František, 1997. Konkurenční strategie firmy. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-41-7.

BARTES, F., 2000. Reengineering – a Great Disappointment? In: Business and Economic Development in central and Easter Europe: Implications for Economic Integration into Wider Europe. The Eight Annual International Conference. Brno: PC DIR. ISBN 80-214-1683-1.

BARTES, František, 2022. Konkurenční zpravodajství. Tvorba podkladů pro strategické rozhodování. PDF. Praha: ISBN 978-80-271-6720-3.

KRASIVO.BIZ, 12 January 2024. Бьюти-индустрия в 2024 году: топ-23 тренда из ближайшего будущего. Online. Krasivo.biz. Dostupné z: <https://krasivo.biz/byuti-industriya-v-2024-godu-top-23-trenda-iz-blizhajshego-budushhego/> [citováno 2024-11-30].

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY (MVČR), [b.d.]. Ochrana ekonomiky. Online. Ministerstvo vnitra České republiky. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/ochrana-ekonomiky.aspx> [citováno 2024-11-30].

MEDIAGURU, [b.d.]. Competitive intelligence. Online. MediaGuru. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/klicova-slova/competitive-intelligence/> [citováno 2024-11-30].

WIKIMEDIA FOUNDATION, inc, 9 November 2023, 10:44. Mystery shopping. Online. Wikipedia. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Mystery\\_shopping](https://cs.wikipedia.org/wiki/Mystery_shopping) [citováno 2024-11-30].

INVESTOPEDIA, 31 December 2022. Competitive Intelligence: Definition, Types, and Uses. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/c/competitive-intelligence.asp> [citováno 2024-02-11].

VIZOLOGI, 6 December 2023. Exploring the 7 P's of Competitive Intelligence: Comprehensive Breakdown. Online. Dostupné z: <https://vizologi.com/exploring-ps-of-competitive-intelligence-comprehensive-breakdown/> [citováno 2025-02-11].

## 8. Přílohy

### 8.1. Seznam obrázků

Obrázek 1. Zpravodajská pyramida (zdroj: Bartes, 2022).....	15
Obrázek 2. 7P's marketing (Zdroj: Annmarie Hanlon, 2023) .....	20
Obrázek 3. Myšlenková mapa (Zdroj: vlastní) .....	23
Obrázek 4. Diagram afinity (Zdroj: vlastní) .....	24
Obrázek 5. Metoda PVNZ (Zdroj: Bartes, 2022) .....	29
Obrázek 6. Matice křížového dopadu (Zdroj: Pherson, 2011) .....	43
Obrázek 7. Systém FAROUT (Zdroj: Fleisher, Bensoussan, 2003) .....	44
Obrázek 8. Myšlenková mapa pro vlastní firmu (Zdroj: vlastní) .....	58

### 8.2. Seznam tabulek

Tabulka 1. Příklady klíčových zpravodajských oblastí (Zdroj: vlastní) .....	19
Tabulka 3. Implementace 7 P's (Zdroj: vlastní).....	56
Tabulka 4. Mapa strategických skupin konkurence (Zdroj: vlastní) .....	64
Tabulka 5. Analýza úrovně inovačního ducha (Zdroj: vlastní).....	67
Tabulka 6. Analýza inovačních toků (Zdroj: vlastní) .....	69
Tabulka 7. Hodnocení inovační výkonnosti (Zdroj: vlastní) .....	70
Tabulka 8. Finanční náklady spojené s vedením systému (Zdroj: vlastní).....	74
Tabulka 9. Časové opakované náklady spojené s vedením systému (Zdroj: vlastní).....	75
Tabulka 10. Časové úplné náklady spojené s vedením systému (Zdroj: vlastní) .....	76
Tabulka 11. Predikce výnosnosti systému (Zdroj: vlastní).....	78