



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

COMPETITIVE INTELLIGENCE

COMPETITIVE INTELLIGENCE

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Ing. ONDŘEJ MIKUŠ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. FRANTIŠEK BARTES, CSc.

BRNO 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Ondřej Mikuš

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Competitive Intelligence

v anglickém jazyce:

Competitive Intelligence

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy



Seznam odborné literatury:

BARTES, F., DOSTÁL, V. Strategie konkurenčních střetů. Studijní texty. Fakulta podnikatelská. VUT v Brně. Brno : PC DIR, 1999. ISBN 80 – 214 – 1496 -0.

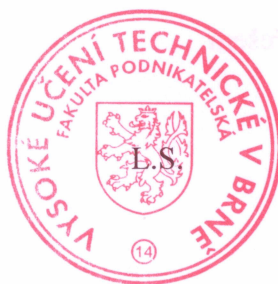
BARTES, F. Konkurenční strategie firmy. Praha : Management Press, 1997. 128 s. ISBB 80-85943-41-7.

CARR, M.M. Super Seachers on Competitive Intelligence: The Online and Offline Secrets of TOP CI Researchs. Medford, New Jersey, Reva Basch : 2003. 331 p. ISBN 0-910965-64-1.

FULD, LEONARD, M. The New Competitor Intelligence. The Complete Resource for Finding, Analyting, and Using Information About Your Competitors. New York : 1995. 482 p. ISBN 0-471-58508-4.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. František Bartes, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/11.



Martina Rašticová

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

Anna Putnová

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka

V Brně, dne 25.3.2011

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá aplikací konkurenčního zpravodajství, v dnešní době stále častěji využívané pro podporu rozhodovacího procesu. Základním předpokladem je správný sběr dat a jeho důkladná analýza. Vyhodnocené informace dávají ucelený pohled v podobě analýzy konkurence. Takto nabyté znalosti o konkurenci jsou důležité pro strategické rozhodování společnosti.

Nejprve jsou popsány teoretické předpoklady pro sběr informací včetně etických kodexů. Identifikovány jsou i moderní zdroje informací. Popsány jsou metody a přístupy řešení konkurenčního zpravodajství. Dále jsou popsány konkurenční strategie.

Vytvořen je návrh aplikace competitive intelligence do společnosti. Jsou popsány jednotlivé možnosti dalšího působení a zhodnoceny možnosti spolupráce s vybranými odběrateli. Práce popisuje konkurenční výhody a hodnotí výhody nasazení competitive intelligence do podnikové praxe. Na závěr je vytvořeno doporučení pro management společnosti.

Abstract

The diploma thesis focuses on the practical use of competitive intelligence, a method increasingly used to support decision making nowadays. The essential key principle is based on collection of precise data and their thorough analysis. The obtained information gives a comprehensive overview of the competitor analysis. The acquired knowledge of the competition is important for company's strategic decision-making processes.

At the beginning the thesis gives a theoretical background on different means of data collecting including the ethic kodex. Following is the identification of the modern sources of information. Further, various methods and approaches of competitive intelligence are described. And the theoretical background on competitive strategies and their impact on the market wraps up the theoretical part of the thesis.

The method is applied to create department of competitive intelligence for the company. Then the various options for further go to market activities are described and the scope of cooperation with selected customers is evaluated. The thesis describes the competitive intelligence advantages and the possible

ways of applications for the competitive strategy. At the end, the recommendations for the management of the company are summed up.

Klíčová slova

Competitive intelligence, konkurenční zpravodajství, získávání informací, konkurence, konkurenční strategie, analýza trhu, konkurenční výhoda, přidaná hodnota

Key words

Competitive intelligence, data mining, competitor, competitive strategy, market analysis, competitive advantage, value add

MIKUŠ, O. *Competitive Intelligence*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 89 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. František Bartes, CSc..

Poděkování

Rád bych poděkoval lidem, kteří mne svými zkušenostmi a znalostmi vedli k vypracování této mé závěrečné práce, za jejich ochotu a pomoc při získávání vědomostí a cenných rad potřebných k jejímu dokončení. Zvláště pak mému vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Františku Bartesovi, CSc. a pracovníkům společnosti Westcon Group.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/200 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne

.....

Obsah

1. Teoretická východiska.....	12
1.1. Zpravodajství.....	12
1.2. Historie competitive intelligence.....	13
1.3. Definice Competitive intelligence	14
1.4. Cíle competitive intelligence.....	15
1.4.1. Obranné konkurenční zpravodajství	17
1.4.2. Ofenzivní konkurenční zpravodajství	20
1.4.3. Lobistické konkurenční zpravodajství	20
1.4.4. Podmínky nutné k dosažení cílů CI	21
1.4.5. Obsah konkurenčního zpravodajství	21
1.5. Obchodní zpravodajství a CI.....	23
1.6. Organizace sdružující informační specialisty	23
1.6.1. Society of Competitive Intelligence Professionals - SCIP	24
1.6.2. Etický kodex SCIP	24
1.6.3. Association of Independent Information Professionals - AIIP.....	24
1.6.4. Etický kodex AIIP	25
1.7. Problémy spojené s CI	26
1.8. CI versus špionáž.....	28
1.9. Kategorizace informačních zdrojů.....	29
1.9.1. Primární a sekundární informační zdroje	29
1.9.2. Interní a externí informační zdroje	31
1.10. Cyklus CI.....	31
1.10.1. Plánování a Řízení.....	32
1.10.2. Sběr	32
1.10.3. Analýza	33
1.10.4. Distribuce	34
1.11. Klasifikace programů CI	34
1.12. Konkurenční strategie firmy	35
1.13. Strategie související s tržním postavením firmy	40
1.13.1. Strategie tržního vůdce	41
1.13.2. Strategie tržního vyzyvatele.....	41
1.13.3. Strategie tržního následovatele	41
1.13.4. Strategie tržního troškaře.....	42
1.13.5. Strategie dle pozice firmy na trhu	42
1.14. Výběr optimální strategie konkurenčního boje	43
2. Praktická východiska.....	46
2.1. Zpravodajský informační systém.....	46
2.2. SPEFIS – Specifický informační systém	46
2.3. Systém včasné výstrahy	50
2.4. Zpravodajské metody.....	51
2.4.1. Fulltextové vyhledávání	51
2.4.2. Technologie pro vizuální analýzu a prezentaci informací	52
2.4.3. Nové zdroje informací pro zjišťování vztahů mezi osobami.....	53
2.4.4. Softwarová podpora pro CI.....	55
2.4.5. Informační báze	57
2.4.6. Poznatková báze	58
2.4.7. Znalostní báze	59

2.5. Interní a externí řešení CI	60
3. Návrh systému CI do společnosti	62
3.1. Představení společnosti	62
3.2. Organizační struktura české pobočky	63
3.3. Analýza okolí	64
3.3.1. SWOT analýza	64
3.3.2. Analýza oborového okolí	66
3.3.3. Analýza interních faktorů	67
3.4. Stav konkurenčního zpravodajství ve společnosti	67
3.5. Nasazení konkurenčního zpravodajství ve společnosti	69
3.5.1. Návrh analytického centra	69
3.5.2. Pravidla pro tvorbu zpráv	69
3.5.3. Výstupy konkurenčního zpravodajství	70
3.5.4. Zdroje pro nasazení konkurenčního zpravodajství	71
3.5.5. Návrh návratnosti investice na konkurenční zpravodajství	72
3.6. Analýza potenciálních obchodních partnerů	73
3.6.1. Analýza Mikenopa a.s.	73
3.6.2. Analýza Alnair a.s.	76
3.7. Zdroje pro vyhledávání zákazníků	79
3.8. Obranné konkurenční zpravodajství společnosti	80
3.9. Přidaná hodnota Competitive intelligence	81
4. Závěr	83
5. Literatura	84
6. Seznam obrázků	88
7. Seznam tabulek	89

Úvod

Tato práce si klade za cíl seznámit čtenáře s pojmem Competitive Intelligence (CI), vysvětlit problematiku, ukázat její metody a navrhnout možné přínosy pro strategické plánování. Budou představeny způsoby aplikací CI v podniku a zdroje pro jejich tvorbu. Postupně bude popsán postup od získávání informací, přes jejich transformaci do vhodné podoby až po využití při strategickém rozhodování.

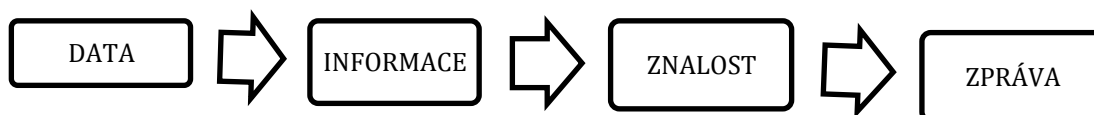
V dnešní době jsou informace velmi cenným artiklem. Jejich vhodným využitím při procesu strategického rozhodování je možné dosáhnout nesporné konkurenční výhody. Právě získávání těchto výhod je úkolem CI.

V praktické části práce bude zpracována zpráva pro společnost Westcon Group, která by dodává podklady pro rozhodování. Analyzováni budou dva potenciální odběratelé. Součástí analýzy je i doporučení pro management, které by mělo usnadnit proces strategického rozhodování. Vytvořen bude návrh implementace CI oddělení ve společnosti, spolu s hodnocením nákladů a výhod nasazení těchto metod.

1. Teoretická východiska

1.1. Zpravodajství

Zpravodajstvím (překlad anglického slova Intelligence) rozumíme vývoj a transformaci surových dat až po výslednou zprávu, která je v takovém formátu, aby byla vhodně čitelná pro rozhodující orgány. Na základě takovýchto výsledných zpráv by mělo být možné dělat jasná rozhodnutí. Graficky by se dal proces transformace vyjádřit následovně:



Obr. 1: Proces transformace dat na zprávu

Kde data představují pouze izolovaná fakta, která mají relativně omezený význam. Informace jsou relevantní data k určenému problému, jedná se o data v kontextu, která jsou použitelná a srozumitelná, je možné je dále analyzovat v souvislostech a snažit se o pochopení implikací. Informace jsou náchylné na ztrátu kvality, která se snižuje hlavně vlivem času [32].

Informace se stává znalostí v okamžiku, kdy je předložena kompetentní osobě, která ví jak informace použít a má zkušenosti s rozhodovacím procesem. Znalosti vznikají posloucháním, čtením, učením se, jsou výsledkem porozumění podstaty a významu informací.

Z pohledu rozhodovacího procesu mohou být znalosti použity okamžitě kompetentní osobou, která má rozhodovací pravomoci. Častěji se však v praxi setkáváme s vytvářením komplexních dokumentů přizpůsobených tak, aby byly dobře čitelné pro vrcholový management, který má rozhodovací pravomoce.

Tato zpráva pak představuje vyšší formu znalostí, které jsou aplikovány tak, že jsou komunikovatelné a je možno je předávat dalším osobám, což je, zejména v oblasti obchodu, velmi cenné.

Zpravodajství je definováno jako proces, při kterém jsou kontinuálně zpracovávány informace a výsledky jsou předávány zadavatelům.

Předpokládaným použitím zpravodajství je předvídat budoucí kroky konkurence, tím může být v obecné rovině kdokoli mimo vymezené společenství.

Zpravodajská organizace se obecně dělí na dvě základní složky:

- **zpravodajská služba** – shromažďuje a analyzuje informace z venkovního prostředí
- **kontrarozvědka** – zjišťuje, čeho se snaží dosáhnout protivníci, jak jsou úspěšní a jakými informacemi disponují. Dále zajišťuje ochranu proti sběru informací ze strany protivníka.

Zpravodajství většinou využívá postupy vycházející z vojenského prostředí, kde hlavním zájmem bylo chránit vlastní území před napadením nepřítelem. Ve vojenském pojetí se však také používá špionáže, velmi účinného prostředku zpravodajství, který je ale nelegální. Proto je v dnešní době vnímáno konkurenční zpravodajství jako cosi zakázaného a často je spojováno s průmyslovou špionáží [31].

1.2. Historie competitive intelligence

Velký rozmach v oblasti sledování a analýzy konkurence a konkurenčního prostředí nastal v USA v 80. letech, kdy došlo k překvapení amerického trhu japonskými průmyslovými podniky a jejich výrobky. Situaci zapříčinily dva aspekty. Prvním byl v této době obrovský ekonomický růst Japonska. Druhým byla nepřipravenost Ameriky, která si myslela, že je jedinnou světovou průmyslovou velmocí.

Řada následně provedených analýz ukázala, že sledování konkurence a využívání informací, které jsou o konkurenci dostupné, bylo velmi chabé. Avšak z každé chyby plyne poučení a tak již v 80. letech vznikají myšlenky, jakou je například teorie „bojového marketingu“, kterou představili Yves Philoleau a Jean Louis Swiner. Tato teorie vychází z předpokladu, že úspěšně podnikat znamená připravit konkurenci o část jejího teritoria. Konkurenční nabídky se střetávají v boji o zákazníka a bojují spolu podle pravidel bojového umění [26].

Proto, aby firmy dokázaly dostatečně dobře reagovat na okolí, ať už se jedná o okolí nových zákonů nebo změnu chování zákazníků, je nutné, aby disponovaly správnými a aktuálními informacemi. Bez takovýchto informací nelze dělat správná rozhodnutí a jakékoliv změny jsou jen sázkou do loterie. K získání těchto informací by si firma měla pokládat následující otázky [39]:

- Jaká je naše pozice - historie (minulý vývoj), silné a slabé stránky podniku ve vztahu ke konkurentům?
- Jaké jsou naše možnosti pro budoucnost - příležitosti, hrozby a rizika vně a uvnitř podniku?
- Jaká je současná předpověď - kde se budeme nacházet, jestliže nezměníme strategii?
- Co chceme dělat a kam chceme jít - jaké jsou naše vize a cíle?
- Jaké jsou alternativy - alternativní možnosti naší firmy?
- Co vybereme - jakou alternativu dalšího vývoje zvolíme?
- Co naše plánování - kdo, co a kdy udělá, a s jakými finančními, materiálními a personálními zdroji?
- Jak budeme tento vývoj kontrolovat a hodnotit?

Aby bylo možné zodpovědět tyto otázky, je nejprve nutné shromáždit všechny dostupné informace. Ty následně analyzovat, vyhodnocovat a vyvodit závěry. Na základě těchto poznatků se provádí případná opatření.

1.3. Definice Competitive intelligence

Problematika shromažďování, analyzování a vyhodnocení informací o firmách je označována akronymem „CI“ (Competitive Intelligence), nejuvěstižnějším českým překladem je pojem „konkurenční zpravodajství“,

Definování CI není jednoznačné, ale v podstatě se jedná o práci zjišťování, sledování a vyhodnocování konkurenčního prostředí s cílem odhalit slabé a silné stránky konkurence, rozpoznat její budoucí kroky [21].

Důležitou organizací týkající se CI je Sdružení profesionálů kolem Competitive Intelligence – SCIP. Toto sdružení spojuje profesionály a stará o propagaci tohoto oboru. Podle SCIP je definice CI následující. Jedná se o

systematický a etický program pro sběr, analýzu a organizování vnějších informací, které mohou ovlivnit plány společnosti, její rozhodnutí a provoz [30].

Leonard M. Fuld se pokusil CI vymežit konkrétněji a definoval hranice co ještě CI je a co už nikoliv [14].

CI je:

- informace, které byly zanalyzovány do té míry, že je možné se podle nich rozhodnout
- nástroj pro včasné varování managementu na možné hrozby i příležitosti
- prostředek k dosažení racionálních odhadů a hodnocení
- způsob života, proces
- součást všech společností nejlepších ve své třídě
- možnost nahlížet na svou organizaci z vnějšku

CI není:

- špionáž
- křišťálová koule
- vyhledávání v databázích
- fámy nalezené na Internetu
- záležitost jednoho člověka
- vynález 20. století

1.4. Cíle competitive intelligence

Competitive Intelligence se snaží nalézat odpovědi na 3 různé otázky, čímž jsou definovány cíle a směry, ve kterých se CI odehrává [10].

Jak si má společnost uchovat svá vlastní tajemství před zvědavým okolím? Prioritou je ochrana svých důvěrných informací, dat, počítačových a komunikačních systémů. Získání informací o konkurenci by bylo k ničemu, pokud si společnost nedokáže ochránit své vlastní informace v bezpečí.

Jaký bude způsob sběru informací potřebných pro vlastní podnikání? Shromažďování informací o konkurenci by mělo mít pevně stanovená pravidla, která musí vycházet z etického kodexu. U ochrany svých důvěrných informací, dat, počítačových a komunikačních systémů nejsou žádné problémy spojené s porušováním zákona či etiky, avšak u shromažďování informací o konkurenci jsou jistá rizika, na která si společnost musí dát velký pozor.

Jak získané informace využít pro ovlivnění vlastních podnikatelských aktivit, konkurenčních firem, dodavatelů, zákazníků či jiných zapojených podnikatelských subjektů?

Je potřeba stanovit postup využívání získaných informací, jinak by bylo celé snažení zbytečné a získané informace by byly k ničemu. Ve společnosti je nutné zpracovat a realizovat systém informačních toků, systém zpracování a systém využití informací v rámci ovlivňované funkce oblasti působení.

Na základě těchto tří kritérií můžeme rozlišit Competitive Intelligence do kategorií, které se liší svým primárním cílem [10]:

- Aktivní (útočné) zpravodajství : získávání, shromažďování, třídění a analyzování potřebných informací o konkurenci
- Obranné zpravodajství: ochrana vlastních dat, počítačových a komunikačních systémů podniku
- Lobistické zpravodajství: systém opatření a protiopatření na ovlivňování vlastních kroků, ale také kroků dodavatelů, zákazníků, obchodních partnerů, konkurence, státní správy atd.

V návaznosti na funkce konkurenčního zpravodajství jde o odhalení a eliminaci určitého nebezpečí spojeného s nějakou dosud ne zcela známou situací jako může být například vstup na nový trh, zavedení nové technologie, zahájení výroby či uzavření obchodu.

Informace získané konkurenčním zpravodajstvím slouží primárně pro vrcholový a střední management firmy. Napomáhají managementu přijat opatření a protiopatření s cílem předběhnout konkurenci a také k ochraně vlastních záměrů. Výsledkem konkurenčního zpravodajství jsou využitelné

informace, tedy informace zpracované v podobě umožňující konkrétní osobě vykonat správné rozhodnutí adekvátní nastalé situaci [38]. Všechna tato pravidla se dají shrnout do typických zadání pro zpracování CI a poskytnutí znalostí za jedním z těchto účelů:

- Tvorba konkurenceschopné strategie
- Volba vhodné taktiky (ofenzivní nebo defenzivní)
- Efektivní řešení konkrétního problému (operativa)
- Systematické vyhledávání příležitostí a identifikace hrozeb
- Cílevědomé ovlivňování prostředí (lobbying)

1.4.1. Obranné konkurenční zpravodajství

Defenzivní (obránné) konkurenční zpravodajství (Competitive Counter Intelligence) má za úkol chránit vlastní data, aby organizace předešla jejich zveřejnění a tím ztratě konkurenční výhody. Tohoto dosahuje především sběrem informací pro včasné odhalení konkurenčních aktivit. V případě nelegální aktivity je jejím úkolem sběr důkazů pro úspěch v případné soudní žaloby. Na straně legálních informací se snaží obranné zpravodajství o ochranu strategických firemních informací před pokusy o jejich získání ze strany konkurence. Informace jsou totiž v dnešní době nejcenější artikl a ztráta know-how může prakticky vést k úpadku společnosti. V této oblasti zpravodajství se zpravidla nevyskytují žádné problémy. Jde o svépomocnou, zcela legitimní a oprávněnou ochranu vlastních zájmů, většinou vlastních ekonomických zájmů [9].

Velká část organizací v České republice využívá techniky obranného zpravodajství bez toho, aniž by si byly vědomé, že jde právě o konkurenční zpravodajství. V podstatě si pouze stanoví, které informace jsou pro ně nejdůležitější a ty nejrůznějšími formami brání před zvědavou konkurencí [36].

Existují tři základní aktivity defenzivního zpravodajství [20]:

- Obrana a ochrana informací, dat, počítačových a komunikačních systémů. Účelem není jen ochrana tajných informací, ale i zamezení tvorby signálů odkazujících na tyto informace. Tato činnost je v podstatě

protiklad sběru indicií o konkurenci a systému včasného varování u ofenzivního zpravodajství.

- Ochrana proti vlivovému zpravodajství konkurence má za úlohu odhalit a neutralizovat všechny útočné snahy konkurence. Často využívanou a efektivní metodou je dezinformování.
- Fyzické zabezpečení firmy, neboli klasické zabezpečení brán, vchodů, kanceláří, budov a jiné. Používá se speciální bezpečnostní technika (čidla, kamery, ploty) a často i fyzická ochrana (bezpečnostní služba, psi).

I přes tato opatření se téměř dvě třetiny společností v ČR stávají obětí hospodářské kriminality. Je tedy jasné, že ne všechny společnosti, které sbírají informace o konkurenci, dodržují etický kodex a pravidla SCIP. Pokud na jedné straně existují čestné a legální metody získávání informací, musíme si být vědomi, že konkurence nemusí mít stejný smysl pro fair-play a použije metody za hranicí zákona. S vyhodnocením rizik je nejlepší začít přímo ve vlastní společnosti a vyselektovat informace, které by mohly mít za následek jeden z následujících scénářů:

- Poškodit firmu (v očích zákazníků nebo státní zprávy)
- Přinést finanční úspěch konkurenci nebo zákazníkům
- Přinést zisk pro třetí osobu

Pokud v organizaci najdeme tento druh informací, měli bychom počítat s možností útoku s cílem tyto informace získat. I přes dnešní moderní dobu je předmětem zájmu nejen elektronická komunikace, ale i tradiční papírové materiály a hlavně přímo verbální komunikace zaměstnanců při různých příležitostech. Ohrožení informací se může dít na několika úrovních.

- **Zaměstnanci**
 - Stávající
 - *Úmyslně*
 - *Neúmyslně*

- Bývalí
 - *Úmyslně*
 - *Neúmyslně*
- Infiltrovaní
- **Odběratelé** – mystery-shopping (pokud je používána konkurencí)
- **Dodavatelé** – v převážné většině se jedná o dodavatele outsourcovaných služeb.

Nejčastěji dochází k úniku informací přes vlastní zaměstnance, především pak v důsledku nedostatečného vzdělávání ze strany firmy. Nejhorším případem ohrožení informací je taktéž vlastní stávající zaměstnanec, který cítí nějakou zášť vůči společnosti a systematicky se na svůj odchod připravuje [17].

V obranném zpravodajství je proto nutné zajistit pokrytí následujících oblastí bezpečnosti informací [8]:

- Personální bezpečnost (ochrana před zásahem zaměstnanců)
- Bezpečnost komunikačních systémů (ochrana IT)
- Režimová bezpečnost (pravidla při práci s daty a informacemi)
- Bezpečnost technických prostředků (kontrola přístupu k technickým prostředkům)
- Bezpečnost programových prostředků (kontrola přístupu k softwarovým prostředkům)
- Bezpečnost dat (ochrana v souborech)
- Fyzická bezpečnost (ochrana proti neoprávněnému přístupu)
- Aktivní ochrana proti úniku informací (ochrana proti špionáži)
- Aktivní ochrana proti dezinformacím a vlivovému zpravodajství konkurence.

1.4.2. Ofenzivní konkurenční zpravodajství

Cílem aktivního konkurenčního zpravodajství je snížit míru neurčitosti pro dané rozhodnutí, snížit počet variant a dosáhnout tak efektivnějšího vynaložení využitelných zdrojů (čas, peníze, lidé, prostředky) na realizaci pouze těch nejvýhodnějších variant. Ofenzivní konkurenční zpravodajství slouží na získávání, shromažďování, třídění, analýzu, syntézu a interpretaci informací potřebných pro podnikání včetně informací o konkurenci, marketingových informací, obchodních informací atd. Hlavním cílem je co nejvíce snížit míru nejistoty, která přirozeně přichází s procesem rozhodování. Tohoto je dosaženo aktivním útokem na konkurenci a odhaluje jejich skutečné zájmy. Útoky mohou být jak skutečné tak i předstírané. Výsledkem ofenzivního zpravodajství je potom efektivnější vynakládání zdrojů, které jsou alokované jen k významnějším a výhodnějším částem strategického plánu. [32].

1.4.3. Lobistické konkurenční zpravodajství

Lobistické konkurenční zpravodajství je systém opatření a protiopatření k ovlivňování vlastních kroků, kroky obchodních partnerů, konkurence, státní správy a dalších. Pro takové aktivity se používá název vlivové zpravodajství. Zvláště důležitý je program zaměřený na protiopatření proti komerčnímu zpravodajství ze strany konkurence. Nejčastější metody ovlivňování jsou následující opatření [38]:

- Veřejné metody – odborné věcné přesvědčování, cílená argumentace
- Asertivní metody
- Demonstrativní metody
- Metody veřejné nebo cílené dezinformace

Nejvlivnějším nástrojem lobistického zpravodajství jsou především veřejná a soukromá média. Při prosazování je důležitý správný výběr médií, které by měly být myšlenkově blízké našim záměrům.

1.4.4. Podmínky nutné k dosáhnutí cílů CI

Je potřeba poznat možnosti a význam problematiky podnikatelského zpravodajství. Z toho se potom odvíjí schopnost podniku uspět a ochránit si své vlastní informace. Proto by se měl podnik při zavádění konkurenčního zpravodajství držet základních pravidel [38]:

- Manažeři na všech úrovních musí pochopit, že konkurenční zpravodajství existuje, aby poskytlo tvůrcům podnikové politiky včasné informace a analýzy, které umožňují vytvářet rozhodnutí založené na informovanosti a znalostech a zároveň podpořit firemní strategii a operace bez rizik informačních, technologických a jiných úniků
- Manažeři všech úrovní musí být připraveni akceptovat a reagovat na změny. Musí být schopni přehodnotit firemní vize a poslání.
- Vyvinout velkopodnikový mechanismus konkurenčního zpravodajského systému, aby byl nejen efektivní, ale aby se stal nedílnou součástí vytváření strategických, operativních i dílčích rozhodnutí. Je nutné, aby konkurenční zpravodajství zaujalo svoje místo v rámci kontextu správně definované firemní politiky a jejích cílů, ať už strategických, operativních nebo taktických.
- Zajistit personální obsazení a vybavení konkurenčního zpravodajství a také funkční systém sběru informací.

1.4.5. Obsah konkurenčního zpravodajství

Základem konkurenčního zpravodajství je hlavně analýza konkurence, která směřuje k primárnímu cíli, podpoře rozhodování. Úlohou CI profesionálů je předložit managementu ucelený a strukturovaný přehled o aktivitách konkurence. Struktury analýzy konkurence můžeme rozdělit do čtyř základních částí [7]:

- **Budoucí cíle** – znalost záměru konkurenta umožňuje předvídat jeho další kroky a v neposlední řadě pomáhá odhalovat, jak zareaguje na případné změny na trhu.

- **Strategie** – poznání strategie konkurenta vytváří možnost zaútočit na slabá místa nebo použít rozdílnou strategii a konfrontaci se vyhnout.
- **Předpoklady** – při analýze je důležité poznat v jaké pozici se konkurent krátkodobě a dlouhodobě vidí a také jaký předpokládá vývoj odvětví. Pokud má konkurent přesnější předpověď, může na základě těchto informací korigovat vlastní strategii.
- **Schopnosti** – pravděpodobně nejdůležitější součástí konkurenčního zpravodajství. Umožňují nám identifikovat přednosti a slabiny konkurenta, předpovídat schopnost konkurence vypořádat se změnami na trhu, schopnost pružně reagovat. Když poznáme schopnosti soupeře a jeho strategii, můžeme přebrat strategickou iniciativu a vykonat požadovaný úder.

Analýza budoucích cílů konkurence, jeho předpokladů, současné strategie a schopností potom vede k vytvoření profilu pravděpodobné reakce konkurence. Tyto analýzy jsou obvykle součástí strukturovaných zpráv, které tvoří samotný výstup, tedy produkt konkurenčního zpravodajství.

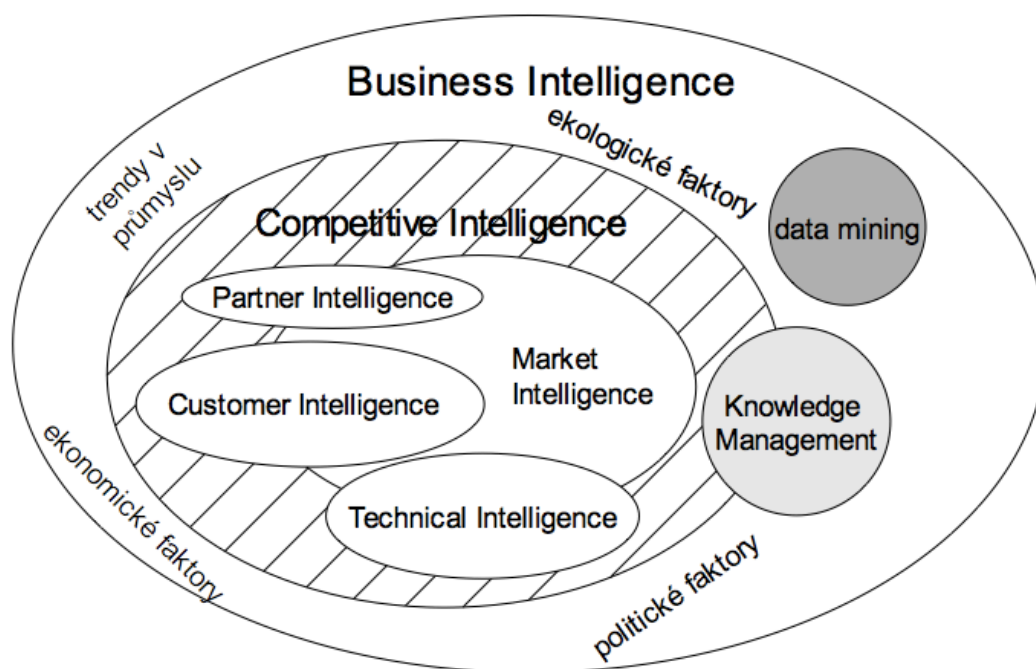
Existuje několik základních produktů CI, které se liší zaměřením a komplexností řešení [27]:

- **Rešerše** – interaktivní vyhledávání informací ve zvoleném zdroji
- **Předběžný monitoring** – selekce a zasílání přehledů
- **Periodický monitoring** – periodické poskytování podkladů
- **Situační analýza** – komplexní rešerše informací a jejich interpretace
- **Vývojová analýza** – systematicky vytvářený přehled informací o klíčové oblasti
- **Znalostní báze** – dotazy pro expertní vyhledávání a kategorizaci informací
- **Poznatková báze** – databáze vazeb mezi entitami tvořící předmět zájmu

1.5. Obchodní zpravodajství a CI

Systémy pro sběr a vyhodnocování informací o obchodním prostředí jsou například MIS (Management Information System), DSS (Decision Support Systems – systémy pro podporu rozhodování), EIS (Executive Information System – systémy na podporu řízení). Všechny tyto systémy zastřešuje obecnější pojem Business Intelligence [5].

Business Intelligence je zpravodajský proces určený na poznání, vyhodnocování a předvídání obchodních procesů. Vztahy mezi Business Intelligence a ostatními formami zpravodajství, její obecné zaměření na všechny dostupné informace o obchodním procesu a ostatních zpravodajských zaměřeních využívaných v obchodním světě přiblíží následující obrázek.



Obr.2: Vymezení BI a CI vůči ostatním druhům zpravodajství [5]

1.6. Organizace sdružující informační specialisty

Stejně jako u kterékoliv jiné profese se i specialisté CI sdružují do organizací. Nejznámější z nich jsou Společnost pro profesionály konkurenčního zpravodajství - SCIP a Asociace nezávislých informačních

profesionálů - AIIP. Jak je již z názvu patrné, konkurenčnímu zpravodajství je o něco blíže SCIP, zatímco AIIP má trochu širší záběr a sdružuje hlavně nezávislé informační brokery [30].

1.6.1. Society of Competitive Intelligence Professionals - SCIP

Společnost pro profesionály konkurenčního zpravodajství je neziskovou společností, která sdružuje jednotlivce zabývající se CI jako předmětem podnikání. Jejím hlavním předmětem činnosti je poskytovat jim podporu v činnosti, podporovat další profesionální růst např. pomocí konferencí a workshopů. Ústřední organizace SCIP sídlí v USA, má však mnoho poboček po celém světě a dnes je registrováno přes více než 7000 členů [30].

1.6.2. Etický kodex SCIP

- snažit se neustále zvyšovat podvědomí a respekt CI profese
- postupovat v souladu s mezinárodními a národními zákony
- odhalovat relevantní informace před realizací rozhovorů
- respektovat požadavky na důvěrnost informací
- vyhýbat se konfliktu zájmů při vykonávání profese
- poskytovat čestná a spolehlivá doporučení a závěry
- dodržovat a propagovat tento etický kodex v rámci organizace, při jednání s třetí stranou a celkově v rámci celé profese
- držet se firemních pravidel, cílů a principů

1.6.3. Association of Independent Information Professionals - AIIP

Profesní organizací sdružující informační profesionály je americká AIIP – Asociace nezávislých informačních profesionálů (www.aiip.org). Byla založena 6. června 1987 v USA původně jen dvaceti šesti zakládajícími členy. Nyní jsou členy AIIP zejména majitelé nezávislých firem poskytujících informační služby nebo poradenství v oblasti CI, knowledge managementu nebo informační brokeři. Po téměř dvaceti letech svého působení má nyní

asociace kolem sedmi set členů po celém světě. Členové tohoto spolku se sdružují kolem periodik Database a Online (www.onlineinc.com) věnující se problematice dialogových služeb a vyhledávání. Hlavně v USA, kde má toto sdružení nejvíce členů, představují malí informační pracovníci - brokeři typ sice malého, ale svobodného podnikání, které umí žít s velkými informačními společnostmi v souladu [1].

Hlavními cíly, které si toto sdružení klade, jsou [1]:

- zvyšovat porozumění a povědomí o informační profesi
- prosazovat a podporovat vysoce profesionální a etické standardy mezi svými členy
- povzbuzovat nezávislé informační profesionály k diskuzi nad společnými tématy
- podněcovat vzájemnou výměnu informací mezi členy nezávislými informačními profesionály a ostatními organizacemi
- udržovat podvědomí veřejnosti o profesi a velké odpovědnosti informačních profesionálů

1.6.4. Etický kodex AIIP

Stejně jako SCIP má i AIIP svůj kodex chování, který prosazují a předpokládají u svých členů jeho striktní dodržování. Základními body tohoto kodexu jsou [1]:

- Být poctivý, diskrétní a způsobilý vykonávat profesi informačního profesionála a udržovat tak její reputaci.
- Poskytovat klientům ty nejaktuálnější a nejpřesnější informace momentálně dostupné a neplýtvat finančními zdroji a časem klientů.
- Pomáhat klientům poznat použité zdroje informací a míru spolehlivosti těchto zdrojů.
- Přistupovat jen na ty projekty, které nejsou protiprávní nebo jakýmkoliv způsobem škodící informační profesi.
- Respektovat klientovo soukromí a být diskrétní.

- Dodržovat právo duševního vlastnictví. Respektovat licenční podmínky a dodržovat kontrakty. Vysvětlit klientům, jaké mohou být přibližné náklady ve vztahu k duševnímu vlastnictví a licenčním podmínkám.
- Udržovat dobré a profesionální vztahy s knihovnamí a dodržovat knihovní řády a podmínky přístupu k publikacím.
- Přijmout zodpovědnost za své zaměstnance a za dodržování tohoto etického kodexu.

1.7. Problémy spojené s CI

Během prezentace výsledků rešerší a analýz CI zadavatelům může dojít k nepřesnostem a omylům. Proti těmto chybám je velmi důležité bojovat, protože špatné rozhodnutí na základě zkreslených informací může mít nenávratný negativní vliv na celý podnik, průmyslové odvětví, popřípadě i na ekonomiku státu.

Ukázkovým případem je případ úmrtí 24-leté dobrovolnice při výzkumu astmatu na Johns Hopkins University v USA. Doktor dohlížející na tento výzkum, Dr. Alkis Togias, provedl s dobrými úmysly výzkum na vedlejší účinky používaných léků. Vyhledávání však provedl jen v omezeném počtu zdrojů, zahrnujíc také databázi PubMed, která je prohledávatelná zpětně až do roku 1966. Článek upozorňující na možné poškození plic, ke kterému došlo u zmiňované dobrovolnice byl však publikován již v padesátých letech. Zbytečné ztrátě na životech se dalo předejít provedením důkladné analýzy [26].

Komunikace mezi tvůrci, zprostředkovateli výsledků a zadavatelem je jedním z velkých problémů a jedna z mnoha překážek na cestě k úspěšnému cíli. Koncoví uživatelé výstupů CI, kteří nejsou s výsledky spokojeni, uvádějí podle zkušeností ve firmě Shell jako původ nespokojenosti tyto důvody [26]:

- Přílišná povrchnost - informace nejsou dostatečné a většinou přinášejí obecný pohled na problém tak, jak byl prezentován médiu nebo konkurencí.
- Malá spolehlivost - informace a analýzy byly zpracovány 25-letým absolventem s pouze malou zkušeností v oboru. Jak může takovýto

člověk vědět víc o tom, co se děje kolem hlavního konkurenta, než veterán s více než dvacetiletými zkušenostmi.

- Nízká včasnost - mnoho uživatelů potřebuje informaci dnes. Pokud bude vypracování zpravodajského reportu trvat delší dobu, může se stát, že již bude pár dnů po termínu.
- Neví se, komu podat zprávu - lidé z „první linie“ (lidé, co se s konkurentem přímo setkávají na pomyslném bitevním poli) často nevědí, komu sdělit informaci, kterou se dozvěděli a kterou chtějí dál šířit.
- Neznají nikoho z oddělení CI, kterého by měli informovat. Obecně se dá říci, že mnoho lidí v podniku často neví, jak se zapojit do aktivit ohledně monitorování zpravodajských kanálů.

Producenti informací, pracovníci CI oddělení mají se zadavateli požadavků také mnoho problémů, jedná se zejména o [26]:

- Nejasně stanovené cíle - koncoví uživatelé si často nesdělují s pracovníky v CI oddělení důvod, ke kterému požadovanou informaci potřebují, jaké rozhodnutí podle ní udělají.
- Nedostatek času pro uspokojení všech zájemců - pokud výsledky práce CI pracovníků jsou opravdu přínosné, stanou se jejich služby brzy velmi populární. Uživatelé pak začnou posílat lavinu požadavků a jednoduše pracovníky CI oddělení zahlťí.
- Rozdílné potřeby rozmanitých uživatelů - i v jednom podniku je mnoho různých typů uživatelů. Někteří požadují informace zpracované do hloubky, jiní zas potřebují široký záběr analyzovaného tématu.
- Příliš mnoho informací k procházení – dalším problémem, se kterým se musí informační pracovník vypořádat je obrovská záplava dostupných informací.
- Nesdílení informací - uživatelé považují informace získané primárním výzkumem za velmi cenné a jejich získání za náročné. Proto se bojí, že sdílením toho, co mají v hlavách se vytratí jejich výhoda v kariérním postupu, kterou mohou díky správným informacím mít.

1.8. CI versus špionáž

Původ metod a principů CI je v dlouhé praxi vojenských a státních zpravodajských služeb. Inspirace v těchto veřejných složkách je patrná již z názvu. Jejich využití v komerční praxi však vede k častému spojování těchto metod s nezákonností a neetičností. Pokud nelze informace získat z veřejně publikovaných, obecně známých zdrojů, mluvíme o takzvané špionáži. Tato metoda je velmi účinná, avšak odmítána lidmi zajímajícími se o CI včetně organizací je sdružujících (SCIP, AIIP).

O průmyslové špionáži se dnes můžeme pouze domnívat, protože žádná firma se k ní nikdy nepřizná a to jak oběť tak i útočník. Útočníci se vždy distancují od jakýchkoliv nelegálních praktik. Dokázání průmyslové špionáže je velmi těžké, často i nemožné. Tomu přispívá i fakt, že oběti často nepřiznají své napadení a to kvůli tomu že neví, co vše útočník získal a jakým způsobem se k informacím dostal [36].

V dnešní informační době je již průmyslová špionáž zbytečně riskantní praktikou, protože valná většina informací se dá získat legální cestou a ty, které jsou kritické jsou velmi dobře hlídány. Opačným příkladem je americká CIA, která je v podvědomí brána jako špionážní organizace. CIA získává více než 80% informací z otevřených informačních zdrojů. Z těchto příkladů je vidět že kvalitní CI lze provést legální cestou bez nutnosti jakkoliv ohrožovat společnost a zainteresované osoby. Proto je u dnešních metod CI kladen důraz na využívání výhradně otevřených informačních zdrojů.

Držení tohoto směru je podmínkou pro rozvoj oboru CI jak mezi profesionály tak i v celé veřejnosti. Pokud bude CI nadále jasně vymezeno proti špionáži a bráno jako legální způsob konkurenčního boje, tak bude přijímáno stále více společnostmi a stane se standartním nástrojem pro podporu rozhodování a řízení v podniku [36].

Využití prostředků na získávání informací		Běžně dostupné prostředky	Prostředky dostupné organizaci	Ilegální prostředky
Uzavřené (důvěrné) informační zdroje černé informace 5%		zákaz	zákaz	špionáž
Otevřené informační zdroje 95%	šedé informace (dostupné) 15%	CI	CI	nebezpečná hloupost
	Bílé informace (publikované) 80%	CI	drahá hloupost	nebezpečná hloupost

Tab. 1: Využití prostředků na získání informací [36]

1.9. Kategorizace informačních zdrojů

Informační zdroje, které CI běžně využívá, je možné členit podle různých hledisek na primární a sekundární nebo na interní a externí.

1.9.1. Primární a sekundární informační zdroje

Hlavním kritériem při tomto způsobu členění je způsob získávání informací. O primárních informačních zdrojích informací hovoříme tehdy, jedná-li se o zdroj, který je přímo původcem dané informace. Takovým primárním informačním zdrojem mohou být například internetové stránky konkurenční firmy, její propagační akce nebo ze zákona povinně zveřejňované výstupy. Primární informace můžeme také získat přímým pozorováním (také pocházejí od jejich původce).

V dnešní době však stále většího významu nabývají sekundární zdroje informací, které z různých (převážně ekonomických) důvodů informace shromažďují, zpracovávají a poté dále poskytují, přičemž jejich odběratel nemusí být jejich koncovým spotřebitelem (než informace dojde k místu využití, projde často dlouhým řetězcem informačních zprostředkovatelů).

Z dat a informací se stává cenná a obchodovatelná komodita, za kterou jsou subjekty ochotny vydat i velké sumy. Taková informace může mít strategický význam. Na jejím základě lze rozhodnout o budoucím směru firmy, což v extrémních případech může ovlivnit i celý trh (produkty na trhu, podíly firem na trhu, vznik úzkého oligopolu, apod.). Takové důsledky mnohonásobně převyšují nákupní cenu informace [3].

Uvědomování si hodnoty informace a její obchodovatelnost vedly ke vzniku specifického tržního segmentu nazvaného „Informační průmysl“. V jeho rámci působí po celém světě množství soukromých firem i veřejných subjektů. Protože se jedná o relativně mladé odvětví a význam informací pro vedení podniků stále roste, čeká zřejmě informační průmysl bořlivý vývoj, který představuje pro mnoho subjektů velkou příležitost [3].

Společnosti, které zprostředkovávají informace, mají zpravidla k dispozici stejné primární informační zdroje, které jsou dostupné všem (snad jen Český statistický úřad a podobné státní subjekty v zahraničí využívají při sběru dat jisté metody, které jim dává k dispozici příslušná legislativa). Mnohé z těchto informací jsou dostupné zcela zdarma a nabízí se tudíž otázka, za co firmy těmto subjektům platí. Jako v ostatních tržních segmentech, firma pracující s informacemi k nim zpravidla svou činností dodává nějakou přidanou hodnotu, čímž zvyšuje jejich použitelnost. Onou přidanou hodnotou může být na jedné straně hodnota obsahová a na druhé straně hodnota funkční. Co se obsahové hodnoty týče, ta se zvyšuje s množstvím přidaných informací. K původní informaci (často strohé a bez souvislostí) její zpracovatel podle příslušného kontextu dohledává související informace, odvozuje další z již získaných, případně doplněním různých ukazatelů, komentářů, hodnocení a podobných souvislostí. Přidaná hodnota ve formě funkční spočívá v úpravě a způsobu prezentace získaných informací uživateli. Změny se mohou týkat přehlednosti uspořádání, komfortu vyhledávání, propojení různých informací, zobrazení ve formě přehledných grafů a podobně. Většinou ovšem informační zprostředkovatelé zvyšují hodnotu informací kombinací obou dvou způsobů, přičemž výsledný produkt je často ucelenou informací sestavenou podle příslušných věcných souvislostí, která má vysoký uživatelský komfort podpořený kvalitní grafickou stránkou [22].

1.9.2. Interní a externí informační zdroje

Informační zdroje je možné rozdělit z hlediska jejich zaměření na firemní informace –interní a na okolí sledovaného subjektu.

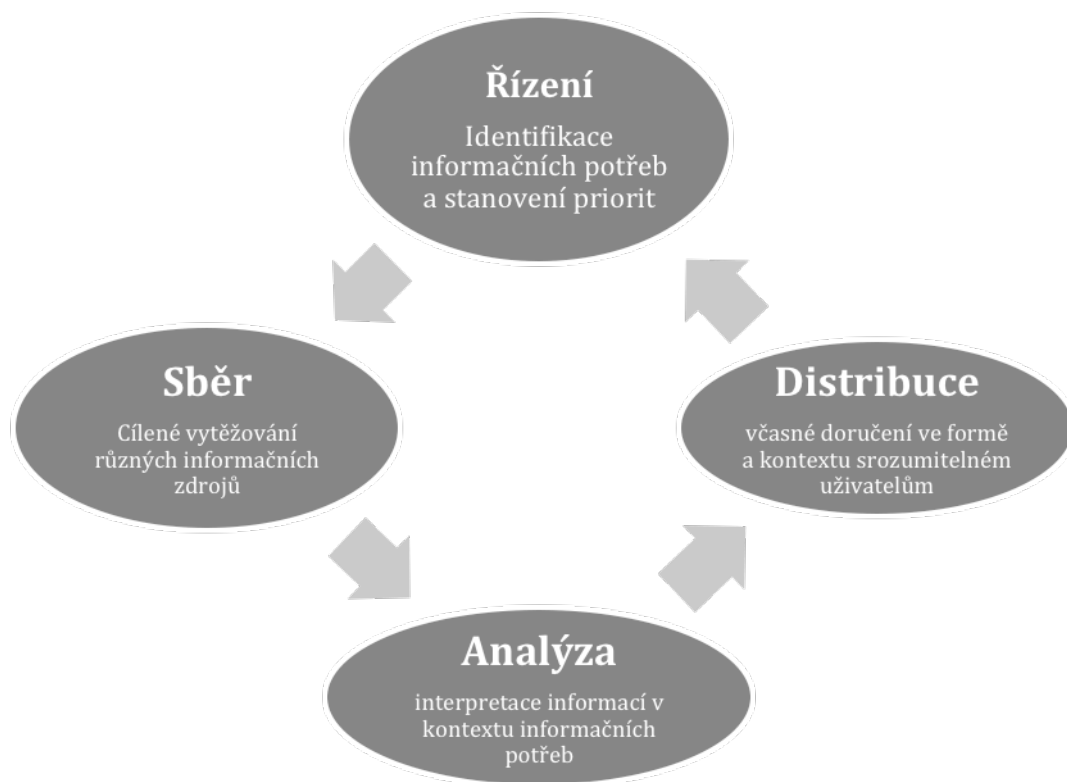
Firemní informace jsou kancelářské informace, bankovní, kreditní informace, informace o organizaci firmy, o personálním obsazení, o historickém vývoji firmy, o strategickém plánování, o technickém a technicko-výrobním zázemí, informace z jednání firmy a nebo ekonomické, obchodní a marketingové informace.

Za informace z okolí sledovaných subjektů je možné považovat všechny druhy marketingových informací, průmyslových informací z oboru nebo patentové informace (ty se však v případě sledování patentů dané firmy dají považovat i za firemní informace). [3]

1.10. Cyklus CI

Konkurenční zpravodajství má svůj koloběh, uzavřený cyklus. Ten vychází z obecného zpravodajského cyklu. V průběhu tohoto cyklu dochází k tomu, že se vstupní data transformují nejprve na informace, následně na znalosti a ty pak na zpravodajství až ke konečným závěrům, jak bylo popsáno v první kapitole.

Na začátku je podstatné definovat čeho má být dosaženo a vytvoří zadání. Na jeho základě jsou sbírána potřebná data, která podléhají následné analýze. Nakonec jsou vytvořeny srozumitelné výstupy, které jsou distribuovány zadavatelům. Ti na základě výsledků provádí rozhodnutí a určují zadání pro další koloběh [38].



Obr. 3: Zpravodajský cyklus [38]

1.10.1. Plánování a Řízení

Úspěšnost celého cyklu je značně závislá na formulaci potřeb a stanovení priorit. Nejprve je nezbytné stanovit čím se bude CI zabývat, proč se tím bude zabývat a co bude provedeno se získanými znalostmi. Osoba zodpovědná za CI by se měla podílet na rozhodovacích procesech a nejlépe by měla být součástí vrcholového managementu společnosti. Tím se zajistí provázanost zadavatele a koncového uživatele se celým cyklem CI [38].

1.10.2. Sběr

V této fázi se provádí sběr informací. Nemělo by jít však o bezhlavé dolování jakékoliv informace, ale o hledání odpovědí na otázky formulované ve v předchozí fázi plánování. Využití informací je spjato s ověřováním jejich spolehlivosti. Nejčastěji se používá kodifikace 4X4, na základě které se každé informaci přiřazuje “rating” označený kódem složeným z písmene A až D a číslice 1 až 4. Na základě tohoto ratingu hodnotíme kvalitu a použitelnost informace [38].

A	Nejsou žádné pochyby o věrohodnosti, pravdivosti a kvalifikovanosti zdroje NEBO zdroj byl ve všech předchozích případech spolehlivý.
B	Zdroj byl ve většině předchozích případů spolehlivý.
C	Zdroj byl ve většině předchozích případů nespolehlivý.
D	Dosud neověřený zdroj NEBO jsou pochyby o věrohodnosti, pravdivosti a kvalifikovanosti zdroje.

Tab. 2: Kódy používané pro ohodnocení zdroje [38]

1	Informace je bez výhrad známá jako pravdivá.
2	Informace je známá osobně zdroji, ale ne osobně tomu, kdo ji pořídil.
3	Informace není osobně známá zdroji, ale je potvrzena jinou již získanou informací.
4	Informace není osobně známá zdroji a v dané chvíli nemůže být nijak potvrzena.

Tab. 3: Kódy používané pro ohodnocení informace [38]

1.10.3. Analýza

Nejdůležitější fází cyklu je analýza informací, kdy dochází k jejich spojování v kontextu až k dosažení znalostí. Používají se různé zobrazovací metody, zvýraznění vazeb a souvislostí, aby bylo na předmět zkoumání pohlíženo z různých perspektiv. Mezi nejčastější metody se řadí SWOT analýzy, strategické profilování, vizualizace vazeb mezi subjekty a tvorba scénářů.

Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	Hrozby

Obr. 4: SWOT analýza

1.10.4. Distribuce

V této části jsou získané informace a znalosti zpracovány do doporučující zprávy, která musí být čitelná pro vrcholový management tak, aby se podle ní dala dělat příslušná rozhodnutí. Zpráva by měla být jasná a zřetelná, dávající přesná doporučení v transparentní podobě. Neměla by obsahovat holá data a informace bez kontextu [38].

Hodnota zpravodajství je závislá na třech následujících atributech:

- Obsah - výsledek analýzy nebo obsah nové relevantní informace.
- Forma - vyjádření obsahu způsobem srozumitelným konkrétnímu uživateli
- Aktuálnost - zásada: raději včas a nedokonale než dokonale a pozdě

Distribuce tedy není jen pouhé předání znalostí, ale jejich úprava do snadno čitelné podoby a vyvození základních doporučení. Toto vše by se mělo dít v potřebném čase.

1.11. Klasifikace programů CI

Programy CI můžeme klasifikovat podle jejich zaměření a trvání na ad hoc, nepřetržité porozumnění, nepřetržité zaměření a CI programy na bázi projektů [2].

Ad hoc analýzy jsou programy zaměřené na zodpovídání již položených otázek a mohou být zaměřeny na události, které se právě staly nebo ty, u nichž je předpoklad, že nějak ovlivní chod firmy. Výstupem ad hoc analýzy je jediná zpráva zaměřená na specifického konkurenta nebo konkurenční product. Pro tento typ programu není vyžadován systém v němž by byly procesy CI formálně zakomponovány do fungování podniku.

Analýza, zaměřená na nepřetržité porozumnění, již vyžaduje formální začlenění CI týmu do struktury podniku. Tento přístup se používá, je-li potřeba zkoumat široké konkurenční síly utvářející průmyslové odvětví. Výsledky zahrnují odhady konkurence, průmyslu, technologií a další hlavní faktory ovlivňující odvětví.

Analýzy nepřetržitého zaměření take předpokládají formální začlenění CI v procesech firmy. Tento přístup je však úzce definován a zaměřen jen na několik málo problémů strategické důležitosti. Výstupy této konkurenční analýzy jsou zejména odhady některých specifických konkurentů, specifických odvětví průmyslu, technologických problémů a další faktory identifikované strategickým vedením firmy.

Projektově zaměřené analýzy CI se snaží odpovídat na otázku, jak konkurenti mohou ovlivňovat úspěch projektu. Zkoumají zaměření konkurence podle relevance k danému projektu. Výsledky této metody jsou odhady silných a slabých stránek konkurentů v souvislosti s hodnoceným projektem .

1.12. Konkurenční strategie firmy

Strategie

Slovo „**stratégiá**“ pochází ze starořečtiny a ve své době znamenalo umění vojevůdcovské, tedy umění vedení války. Výraz „stratégem“ znamená překvapivý konec, trik, klam, léčka, úskok. Strategie je *proces plánování*. Je to válka na papíře. Dělá správnou věc. Hledá vítězství před bitvou [5].

Definice strategie firmy

Tradiční definice strategie firmy [5]:

Strategie podniku je chápána jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.

Moderní definice strategie firmy [5]:

Strategie je připravenost podniku na budoucnost. Jsou v ní stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.

Taktika

Taktika je proces kontaktů. Je to jednání v průběhu realizace strategie. Dělá strategii a věci správně, je to střet.

Hranice mezi strategií a taktikou

Strategie zůstává na hranicích ve válce a u dveří ředitelství podniku v obchodu, zatímco taktika začíná při kontaktu se zákazníkem. Strategie musí být první, napřed musíte udělat správnou věc a až pak může taktika podpořit strategii tím, že tuto věc udělá dobře. Úspěch vyžaduje rovnováhu mezi strategií a taktikou. Historie ukazuje, že nejlepší strategie a taktika jsou dosaženy v oblastech, které jsou zásadní pro hlavní síly organizace. Provádí své plánování (strategii) tak dobře, že jsou přesvědčeni, že zvítězí. Když se konkurenční síly střetnou, jejich realizace (taktika) jsou tak dobré, že stejně zvítězí.

V současné době je možno na světových trzích sledovat posun od strategie vítěz - vítěz (necht' každý má užitek) směrem ke strategii vítěz bere vše. Ve své podstatě jde vždy o problém přiřazení nejvhodnější strategie vytýčenému cíli, a to s ohledem, jednak na úplnost splnění požadavků cíle, jednak na náklady, které je třeba pro dosažení těchto cílů vynaložit a v neposlední řadě jde i o problém se vším související, a to problém faktoru času. To znamená výběr nejvhodnější strategie musí být podřízen i kritériu času, tedy je třeba vybrat takovou strategii konkurenčního boje naší firmy, abychom při jejím uplatnění dosáhli splnění cílů v požadovaném časovém horizontu. Dále do problematiky této zákonitosti patří vlastní schopnost firmy ovládnout a osvojit si všechny potřebné strategie konkurenčního boje. Z rozboru této zákonitosti úspěšného vedení boje vyplynula pro potřeby vedení konkurenčního boje nutnost řešení problematik zvládnutí klasických i ofenzivních druhů strategií konkurenčního boje a výběr optimální strategie konkurenčního boje. V podnikatelské praxi, ale i teorii existují různé pohledy na strategie používané v konkurenčním boji, jednotlivými jeho účastníky, a to od pojetí "žít a nechat žít" až po pojetí doslova "gerilové" [5].

Konkurenční strategii je možno chápat jako sled činností a přístupů, který má při správné realizaci dané firmě zabezpečit větší pravděpodobnost úspěchu v dosazení vytýčených cílů v daném marketingovém prostředí a daném okamžiku.

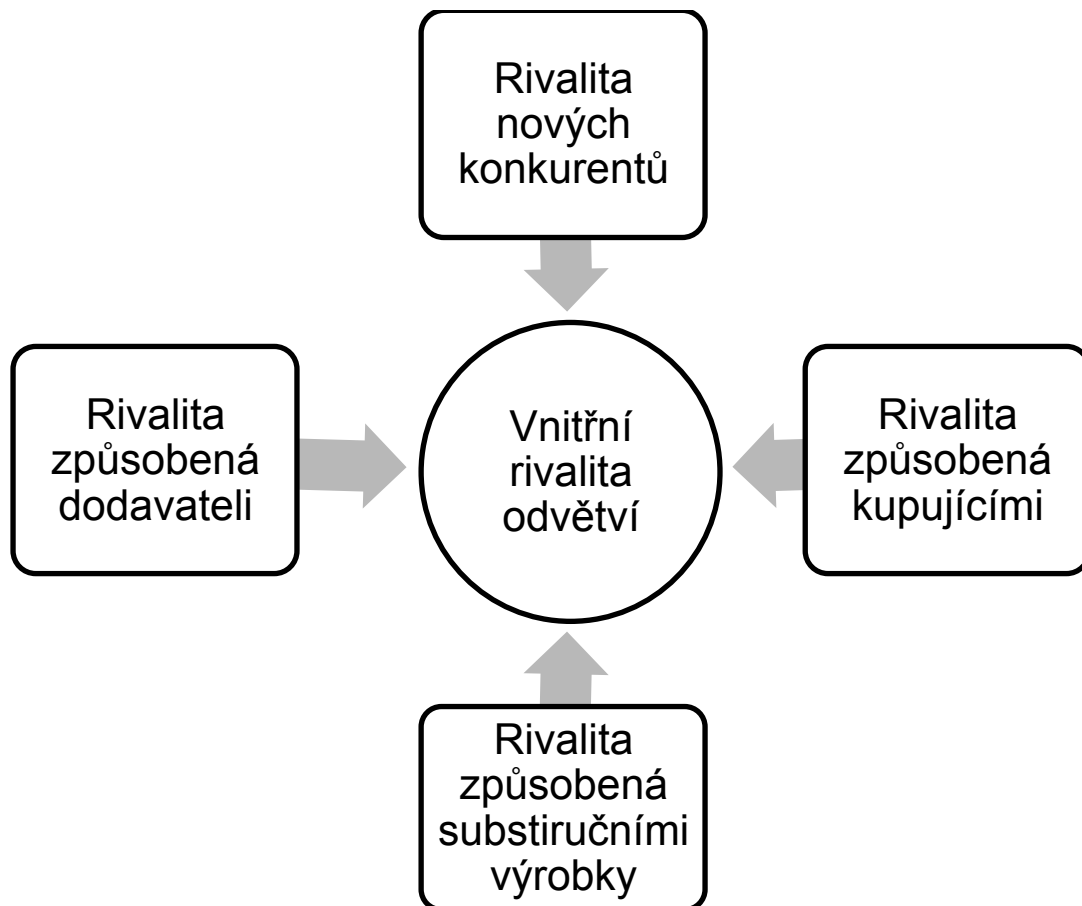
Podle Portera je výběr nejvhodnější konkurenční strategie nejvíce ovlivněn zejména dvěma faktory [5]:

- přitažlivostí odvětví
- konkurenčním postavením firmy v daném odvětví.

Při sestavení a výběru nejvhodnější konkurenční strategie pro danou firmu, je důležité analyzovat pět základních dynamických konkurenčních faktorů, které determinují výše uvedenou přitažlivost odvětví. Tyto dynamické konkurenční faktory určují ve svém výsledném působení pravidla konkurenčních vztahů, jejichž působení je bezpodmínečně nutné nejen poznat a správně pochopit, ale využít je, případně vhodnou aktivitou i změnit jejich působení ve prospěch vlastní firmy, neboť je prokázáno, že případná změna jednoho či více těchto faktorů může ve svých důsledcích vést i ke změně struktury odvětví a tím i jeho přitažlivosti. K těmto významným dynamickým konkurenčním faktorům patří [5]:

- hrozba vstupu nových konkurentů
- hrozba nových výrobků či služeb
- dohadovací schopnost kupujících
- dohadovací schopnost dodavatelů
- soupeření mezi existujícími konkurenty

Grafické znázornění výše uvedených dynamických konkurenčních faktorů, tedy pěti sil konkurence dle Portera [25] je uvedeno na obrázku 5.



Obr. 5: Pět sil konkurence podle Portera

- **Vnitřní rivalita** je úroveň konkurenčního boje mezi firmami soutěžícími na stejném trhu. Tato úroveň je odvislá od následujících faktorů:
- **Stupeň koncentrace**, který ovlivňuje intenzitu konkurenčního boje. (Vysoký stupeň koncentrace je charakterizován malým počtem firem na trhu, ale s jejich vysokým tržním podílem. Aktivita jednoho účastníka většinou může způsobit okamžité reakce konkurence).
- **Diferenciace výrobků** ovlivňuje intenzitu konkurenčního boje tak, že při menší diferenciaci výrobků se zeslabuje konkurenční boj.
- **Změna velikosti trhu** ovlivňuje intenzitu konkurenčního boje tak, že při zvětšení trhu klesá ostrost konkurenčního boje.
- **Struktura nákladů** ovlivňuje intenzitu konkurenčního boje tak, že při vysokých fixních nákladech se při zmenšujícím se trhu zvyšuje ostrost konkurenčního boje.

- **Rostoucí výrobní kapacita** ovlivňuje intenzitu konkurenčního boje tak, že při rychlejším nárůstu výrobních kapacit než trhu se zostřuje konkurenční boj.
- **Práh odstoupení** ovlivňuje intenzitu konkurenčního boje tak, že je-li pro dodavatele obtížné odstoupit ze zmenšujícího se trhu, konkurenční boj se zostřuje.

Rivalita nových konkurentů se dostavuje tehdy, když na rostoucím trhu je dosahováno nadprůměrných zisků a zároveň je snadné vstoupit do daného oboru [25].

Bariéry vstupu [5]:

- **strategická bariéra** - existující dodavatelé se snaží, aby jejich trh byl pro nově příchozí neatraktivní. Např. pomocí volné kapacity, zadržováním moderní technologie, snížením cen a zisků, apod.
- **strukturální bariéra** - tržní investice, které jsou naprosto nezbytné pro získání místa na trhu a vejítí do podvědomí zákazníků apod. Vybudování výrobní kapacity z důvodů dosažení optimálních výrobních nákladů. Nezkoušenost a malý přístup k distribučním kanálům.

Čím budou tyto prahy na vyšší úrovni, tím méně nových firem bude mít zájem vstoupit na trh.

U rivality pomocí substitučních výrobků jde o výrobky, které mají schopnost funkční náhrady již existujících výrobků. Tyto substituční výrobky jsou větším nebezpečím pro dodavatele za předpokladu, že [5]:

- poměr kvality a ceny se zvyšuje
- kupující flexibilně reagují na nabídku
- kupující nemusí investovat z důvodu přechodu na substituční výrobek.

Při rivalitě od kupujících jsou jednotlivé firmy součástí celého výrobního řetězce. V těchto případech "mocenská pozice" některých firem určuje, kdo vydělává nejvíce. Tato síla a význam kupujících závisí na následujících prvcích [5]:

- počtu kupujících (při menším počtu mají větší vliv),
- stupni koncentrace kupujících (malý počet kupujících kupuje velkou část celkové produkce),
- nebezpečí zpětné integrace (cena i ziskovost výrobku klesá),
- stupni diferenciací produktů (je-li kupující závislý na specifikaci produktu, má malou vyjednávací sílu),
- ovlivnitelnost kvalitou produktu (při důležitosti kvality pro kupujícího, má dodavatel velkou moc).

Pokud dojde k růstu nebo poklesu síly dodavatelů hovoříme o **rivalitě způsobené dodavateli** a je závislá na následujících faktorech [5]:

- stupeň koncentrace dodavatelů (roste jejich moc),
- zjednodušení následné integrace (roste jejich moc),
- dodávky jedinečných produktů (roste jejich moc),
- dodávka činitele mající zásadní význam pro kvalitu finálního výrobku.

Existuje značné množství nejrůznějších strategií, které jednotlivé firmy používají ve svém konkurenčním boji s ostatními firmami. Tyto strategie jsou tvořeny na základě nejrůznějších přístupů ke konkurenčnímu boji a využívají různých postupů.

1.13.Strategie související s tržním postavením firmy

Tvorba vítězných strategií v podání Kotlera berou v úvahu strategie konkurentů, etapy životního cyklu výrobku a celkové příležitosti a výzvy. Konkurenti na určitém cílovém trhu budou mít odlišné cíle a zdroje, a tudíž i odlišné strategie. Některé firmy budou velké, jiné malé. Některé budou mít zdroje velké, jiné velmi omezené. Některé budou zaujímat vedoucí postavení, jiné je budou následovat. Obecně se dá říci, že firmy budou na cílovém trhu zaujímat různé konkurenční pozice.

Každá firma se nachází v některé z konkurenčních pozic. Znalost konkurenční pozice podnikatelské jednotky v průběhu jednotlivých etap životního cyklu výrobku pomáhá při rozhodování, zda investovat, udržovat, sklízet, nebo opustit daný průmysl [5].

1.13.1. Strategie tržního vůdce

V rámci většiny průmyslu se vyskytuje firma, která je uznávaná jako vůdce. Tato firma má na daném trhu největší podíl. Obvykle se vyznačuje tím, že působí na ostatní firmy tak, aby prováděly cenové změny, zaváděly nové výrobky a ovlivňuje jejich distribuci a propagaci. Tržní vůdce může avšak nemusí být obdivován, jeho dominantní úloha je vždy ostatními firmami uznávána. Tato firma je vždy orientačním bodem pro konkurenty a firmy z hlediska jejich snahy o soupeření, napodobování či vytvoření svrchovaného tržního prostoru [5].

1.13.2. Strategie tržního vyzyvatele

Firmy, které obsadily na trhu druhé, třetí nebo další místa v pořadí v daném průmyslu, mohou být nazývány pronásledovatelé nebo stopaři. Některé z nich jsou velké, jako například Colgate, Ford, Pepsi-Cola. Pronásledující firmy mohou zaujmout jeden ze dvou postojů. Mohou útočit na vedoucí firmu a další konkurenty a tvrdě se ucházet o další tržní podíl (tržní vyzyvatelé). Nebo šikovně manévrovat a snažit se, aby nepoškodili svoji loď o skály (tržní následovatelé). Tržní vyzyvatel musí především definovat své strategické cíle. Vojenský princip cíle říká, že každá vojenská operace musí být směřována na jasně určený, rozhodující a dosažitelný cíl. Strategickým cílem většiny tržních vyzyvatelů je zvětšení tržního podílu, neboť jsou přesvědčeni, že to vede ke zvýšení ziskovosti [5].

1.13.3. Strategie tržního následovatele

Tato strategie vychází z předpokladu, že napodobování výrobků může být stejně zisková jako strategie inovace výrobků. Je nutné si uvědomit, že inovátor má ohromné výdaje spojené s vývojem, distribucí a informováním o novém výrobku. Odměnou za tuto práci a riziko je obvykle vedoucí postavení na trhu. Může však přijít jiná firma, výrobek okopírovat, zdokonalit a uvést na

trh. I když se asi tato firma nedostane na vedoucí místo na trhu, může dosáhnout vysokých zisků, protože nenese žádné inovační náklady [5].

1.13.4. Strategie tržního troškaře

Téměř v každém průmyslu se vyskytují firmy, které se specializují na obsluhování tržních koutů místo toho, aby se věnovaly celému trhu nebo velkým tržním segmentům. Podstatné je, že firmy které mají velmi malý podíl na celkovém trhu, mohou být velmi ziskové díky chytré strategii troškaře. Proč je strategie troškařů zisková? Hlavním důvodem je to, že tržní troškař zná velmi dobře cílovou zákaznickou skupinu, a to mnohem lépe než všechny ostatní firmy, které nejsou zaměřeny na daný, specifický tržní kout. Výsledkem je to, že troškař může uplatňovat extra cenu, mnohem vyšší než jsou náklady, protože nabízí relativně vysokou přidanou spotřební hodnotu. Troškaři dosahují vysoké ziskovosti, zatímco hromadní obchodníci dosahují vysokého objemu zisku [5].

1.13.5. Strategie dle pozice firmy na trhu

Další možnou variantu strategie dle zastávané pozice na trhu užívá přední poradenská firma Artur D. Little. Tato firma definuje šest následujících možných zastávaných pozic firma na trhu a od nich odvozených konkurenčních strategií [5]:

- **Dominantní** - firma kontroluje chování všech konkurentů na trhu.
- **Silné** - firma při realizaci svých aktivit na daném trhu nemusí brát ohled na ostatní účastníky hospodářské soutěže.
- **Výhodné** - firma může na daném trhu uplatnit své silné stránky a využívat nadprůměrné příležitosti pro vylepšení své tržní pozice.
- **Udržitelné** - firma podává stabilní výkon pro udržení stávající pozice na trhu. Pravděpodobnost zlepšení svého postavení je ale u takovéto firmy velmi malé. Na další setrvání této firmy na trhu má velký vliv dominantní firma (převzetí jejího tržního podílu).

- **Slabé** - firma podává značně nedostatečný výkon, ale může se zlepšit za předpokladu zdokonalení stylu svého podnikání. Pokud tak neučiní, bude muset trh opustit.
- **Neudržitelné** - výkon firmy je nedostatečný a neexistuje žádná možnost jak zlepšit její pozici na trhu. Tyto firmy v převážné většině opouští trh.

1.14. Výběr optimální strategie konkurenčního boje

Při výběru nejvhodnější konkurenční strategie je nutné vzít v úvahu všechny známé zdroje nejistoty, které se mohou objevit buď uvnitř daného odvětví nebo v jeho vnějším okolí. Je kardinální chybou zakládat svůj výběr strategie na podmínce "ceteris paribus", tedy na té skutečnosti, že minulý vývoj bude pokračovat ve stejných intencích, případně, že vývoj půjde cestou "nejpravděpodobnějšího směru". V této souvislosti je možné doporučit tzv. odvětvové scénáře, s jejichž pomocí se dají modelovat vždy určité pravděpodobné budoucí stavy struktury odvětví. Základem tvorby tohoto scénáře je nám již známých pět dynamických konkurenčních faktorů, neboť nejistota v kterémkoli z nich musí být zcela nutně vzata v úvahu při tvorbě scénáře příslušného stavu pravděpodobné budoucí reality. Vlastní postup při vytváření scénáře je možno uvést následovně, viz tab. č. 4 [5].

1.	Identifikace nejistot, které mohou ovlivnit strukturu odvětví
2.	Určení příčinných faktorů, které jsou jejich hybnou silou
3.	Vyjádření co nejvíce přijatelných domněnek a předpokladů každém důležitém příčinném faktoru
4.	Spojení domněnek a předpokladů o jednotlivých faktorech do vnitřně logicky skloubeného scénáře
5.	Analýza struktury odvětví, která by existovala v podmínkách každého scénáře
6.	Určení zdrojů konkurenční výhody v podmínkách každého scénáře
7.	Předpověď chování konkurentů v podmínkách každého scénáře

Tab. 4: Postup při vytváření scénáře

Základní činností při vypracování těchto jednotlivých scénářů je identifikace nejistot. Z tohoto důvodu je třeba souhlasit s Porterem [25], že je nutno pečlivě prozkoumat každou základní složku odvětvové struktury a určit do které ze tří kategorií, tj. stálé, předem určené nebo nejisté patří. Stálé a předem určené složky struktury jsou ty, u kterých jsou jejich změny buď velmi nepravděpodobné, případně jejich vývoj lze vcelku dobře předvídat. Z uvedeného tedy vyplývá, že všechny navržené scénáře budoucích stavů okolí firmy budou vždy obsahovat tyto složky. Jiná situace bude, ale v oblasti složek nejistých, které mohou být různé u každého scénáře a tudíž právě tyto nejisté složky struktury odvětví budou výraznou měrou determinovat konečnou podobu jednotlivých scénářů. Pro jejich snazší zpracování je výhodné je rozdělit na [5]:

- **závislé nejistoty** jsou ty prvky struktury odvětví, které jsou buď zcela či z větší části určovány nezávislými nejistotami,
- **nezávislé nejistoty** jsou ty prvky struktury odvětví, které nejsou závislé na žádném jiném prvku této struktury, jejich zdroje mohou být jak uvnitř daného odvětví, tak i mimo toto odvětví.

Po zpracování těchto scénářů je nutno odhadnout pravděpodobnost jejich uskutečnění v praxi. Ve své podstatě jde o zjištění pravděpodobnosti vývoje příčinných faktorů, které jsou základním východiskem pro každou nezávisle proměnou daného scénáře. V dalším kroku je třeba vypracovat pro tyto scénáře možného budoucího stavu odvětví konkurenční strategie. Firma může zpracovat uvedené strategie pouze pro jeden scénář, což bývá velmi riskantní nebo pro všechny, což je zase příliš zdlouhavé a nákladné. V praxi bývá doporučován takový postup, při kterém si daná firma vypracuje takovou strategii, která je uskutečnitelná nezávisle na kterémkoli scénáři. Což ne vždy bývá jednoduché. Obecně je možno pro výběr nejvhodnější strategie doporučit jednotlivé následující postupy [5]:

- **Výběr nejpravděpodobnějšího scénáře** - jde o výběr té strategie, která vychází ze scénáře, u kterého jsme určili nejvyšší pravděpodobnost realizace. Tento způsob je značně rizikový z důvodu možné nerealizace tohoto scénáře a nepřipravená změna strategie v průběhu konkurenčního boje je vždy značně obtížná a nebezpečná.

- **Výběr nejlepšího scénáře** - v tomto přístupu je vybrána ta strategie, jejíž úspěšné naplnění zajistí dané firmě dlouhodobou konkurenční výhodu. Riziko tohoto postupu je podobné jako v předchozím případě.
- **Výběr strategie "minimax"** - při tomto postupu je vybrána ta strategie, jejíž realizací si firma zajistí určité solidní výsledky u většiny scénářů, které mají značnou pravděpodobnost realizace.
- **Zachování flexibility** - jde o vypracování takové strategie, která firmě umožní reagovat na budoucí vývoj jejího okolí (tzv. strategie adaptace). Nebezpečí se zde objevuje v podobě ztráty výhody z počátečního postavení na trhu (první iniciátor).
- **Vykonávání vlivu** - jde o přístup, který je založen na tom, že se silná firma pokusí využít svých zdrojů k ovlivnění vývoje dominantních faktorů svého okolí tak, aby se mohla realizovat jí požadovaný scénář.

2. Praktická východiska

2.1. Zpravodajský informační systém

V dnešní informacemi zahlcené době má téměř každá větší společnost jistý druh podnikového informačního systému. Takové systémy poskytují převážně vnitropodnikové informace, které mají pevnou formu odvozenou z databáze, ze které vznikly. Tyto systémy však nejsou schopny poskytnout informace v podobě vhodné pro rozhodování, tedy méně přesné informace se širokým záběrem souvislostí, do kterých jsou implementovány také poznatky z okolí společnosti. I přesto, že společnost disponuje vhodnými zdrojovými informacemi, jako jsou zápisy z jednání, korespondence nebo tiskové zprávy, nedokážou klasické informační systémy tyto informace zpracovat do vhodné podoby. Z těchto důvodů je potřeba nasadit úplně jiný prostředek, který poskytne obraz o síle, schopnostech, potenciálu a plánech konkurence. Takovýto prostředek musí poskytnout dostatek verifikovaných informací a analýz v podobě vhodné pro rozhodování. Tímto prostředkem může být Spefis – specifický informační systém [4].

2.2. SPEFIS – Specifický informační systém

Úlohou Spefisu je získání specifických důležitých informací pro vrcholové vedení, na základě kterých jsou přijímány strategické rozhodnutí v organizaci. Spefis hlavně informuje o možných hrozbách okolí a navrhuje způsoby obrany proti těmto hrozbám. Vzhledem k tomu, že správné rozhodnutí musí být provedeno ve správný čas, je také nezbytná aktuálnost informací, které Spefis dokáže poskytnout. Aktuálnosti informací dosahuje tím, že nebere v potaz pouze minulý a momentální stav, ale začleňuje do svého výstupu i možný budoucí vývoj. Poskytuje tak komplexní obraz o potenciálu, schopnostech a momentální i budoucí síle konkurence.

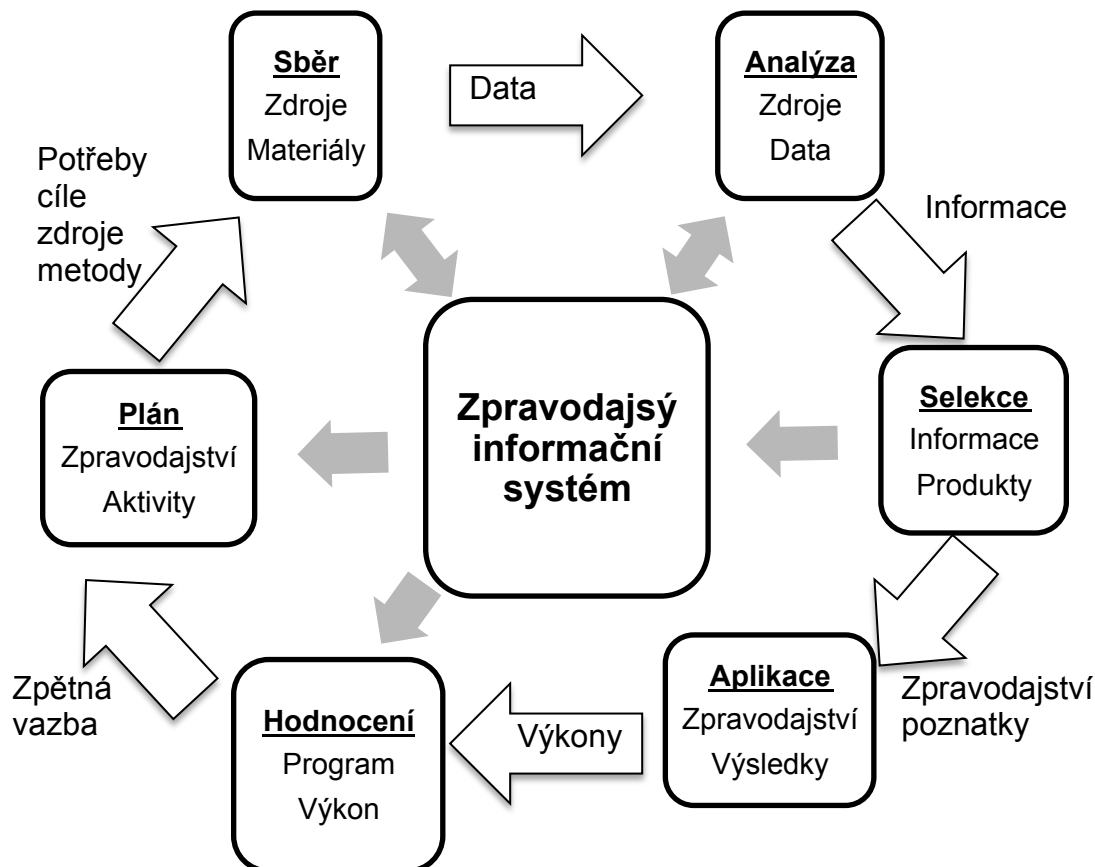
Docent Bartes definuje ve své knize Specifický informační systém jako „komplexní, účelová struktura pracovníků, technických prostředků, zařízení,

metod a procedur konsekvencně zabezpečujících získávání, třídění, koordinaci, analýzu, šíření a ochranu informací, potřebných pro specifické potřeby rozhodování vrcholového vedení firmy“ [4].

Spefis a klasické informační systémy mají hodně společného, ale můžeme nalézt i spoustu rozdílů. Spefis má následující charakteristické vlastnosti [4]:

- nižší formálností je zajištěna větší míra flexibility informací,
- používá se duální struktura. Sběr dat je prováděn lokálně, zatímco jejich analýza se provádí centralizovaně,
- je potřeba vysoká míra podpory managementu, protože spefis neposkytuje viditelné výsledky okamžitě. Bez důvěry managementu je system odsouzen k zániku,
- nutnost vysoce kvalifikovaných a loajálních pracovníků vzhledem ke zpracování citlivých údajů společnosti a vliv na její strategii,
- informace se potvrzují z více zdrojů, proto dochází k jejich určité redukci. Objektivně získané informace se porovnávají s expertními odhady,
- poměrně složitá je otázka kompatibility a standartizace, proto se používá metoda transformace údajů,
- jsou používány vyspělé informační technologie pro zpravodajské systémy, protože se zpracovává velké množství nesourodých informací,
- je kladen důraz na aktuálnost zpravodajských informací kvůli dynamice změn dnešního podnikatelského prostředí.

Jelikož se jedná o velké množství informací, je potřeba je držet v logické formě. Informace také musí být rychle a přehledně dostupné, proto je nutné je držet v určitém druhu informačního systému, který by měl kopírovat cestu běžného zpravodajského cyklu, tedy přetváření dat ve znalosti vhodné pro rozhodování.



Obr. 6: Specifický informační systém [29]

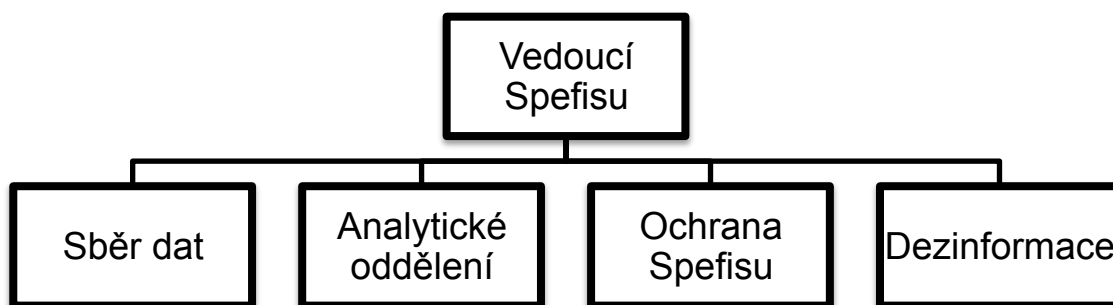
Informace můžeme zpracovávat různými způsoby, v praxi se však používají většinou následující principy [29]:

- Informační systém s volnou strukturou údajů, jehož cílem je mít aktuální databázi dat a znalostí nejčastěji ve formě tabulek. Systém sbírá údaje, třídí je, upravuje a verifikuje neurčitosti. Pro zpracování stačí jednoduchý informační prostředek.
- Komplexní zpravodajský systém je budovaný pro určitou skupinu strategických analýz a modelů. Takový systém využívá vyspělé informační techniky. Nejznámější varianty nasazení mohou být například benchmarking, hodnotová analýza nebo prognostické modely.

Specifis má také určitou **organizační strukturu**. Ta musí kromě všeobecných podmínek organizační struktury splňovat také následující specifika [4]:

- Potřeba správného a efektivního využití všech zdrojů informací
- Důraz na správné vyhodnocení informací
- Odvození od požadovaných informací
- Flexibilita s ohledem na neustále se měnící činnosti tohoto systému

Vedoucí Spefisu je pracovník přímo odpovědný za jeho činnost, tento pracovník je přímo podřízený vrcholovému managementu, kterému předává informace o výsledcích a fungování celého Spefisu. Hlavním úkolem vedoucího je plánování, řízení a distribuce výsledků konkurenčního zpravodajství. **Oddělení sběru dat** zajišťuje veškeré vstupy do systému, které jsou získávány na základě požadavků od managementu. **Analytické oddělení** zpracovává získané vstupy. Kopíruje tak klasický zpravodajský cyklus. **Ochrana Spefisu** zajišťuje fyzickou a softwarovou bezpečnost celého systému, včetně uložených dat. Vzhledem k tomu, že se pracuje s citlivějšími informacemi, měla by být tato bezpečnost vyšší než u běžných informačních systémů. Dezinformace je oddělení, které nejvíce hraničí s etickými pravidly. Proto je používáno méně často a jeho práce je velmi náročná [4].



Obr. 7: Organizační struktúra Spefisu [4]

Takto rozsáhlá struktura čítající celá oddělení není běžně používaná. Vyjímkou jsou velké podniky, pro které hraje konkurenční strategie zásadní roli. Prakticky v České republice celý Spefis zastává jeden až dva lidé. Často je také vhodné delegovat pro Spefis stávající pracovníky, kteří mají v podniku i jinou roli. Tím je zajištěno propojení s vnitřními strukturami podniku a plné vytížení pracovních sil.

Pro tvorbu systémů samozřejmě platí všeobecná pravidla efektivní informatiky. Jsou to především tyto body [4]:

- Funkčnost
- Objektivnost
- Flexibilita
- Ekonomická efektivnost
- Stupeň úplnosti
- Spolehlivost
- Říditelnost
- Kompatibilita

2.3. Systém včasné výstrahy

Jedním z hlavních úkolů Spefisu je systém včasného varování – early warning system. Společnosti operující na globálních trzích jsou vystaveny možnosti nečekaných událostí a rizik. Systém včasného varování pomáhá zabránit nebo alespoň minimalizovat dopad hrozeb přicházejících ze vnějšího prostředí. V nejlepším případě pak využít tyto hrozby ve svůj prospěch, což je velmi složité. Stavebním kamenem systému včasného varování jsou tzv. signálové prvky, jejichž příklady ukazuje tabulka 5. Jsou to slabé náznaky budoucích hrozeb a příležitostí [5].

Oblast pozorování	Faktory a indikátory
Sociálně-politická oblast	Počet obyvatel, jejich struktura, informace z ministerstev
Vývoj hospodářského cyklu	Množství zakázek, obchodní atmosféra
Trh práce	Požadavky odborů
Technologie	Změny v technologickém výzkumu a vývoji
Výrobní program	Sortiment v porovnání s konkurencí, podíl nových, úspěšných, nosných a problémových výrobků
Výrobky	Výsledky výzkumu a vývoje (včetně substitučních výrobků)
Konkurence	Změny v používaných strategiích konkurenčního boje, příprava vstupu silného konkurenta na trh, dohoda dvou silných konkurentů
Zaměstnanci	Stav a přírůstek mezd zaměstnanců v porovnání s konkurencí, míra fluktuace
Odbyt a distribuce	Obrat, netto ceny v porovnání s konkurencí
Výroba a nákup	Objem výroby, ceny vyrobených zařízení v porovnání s konkurencí

Tab. 5: Signálové prvky systému včasného varování

Z těchto prvků lze vytvořit soustavu, jejíž budování by měly následovat tyto kroky:

- Stanovení oblasti pozorování
- Stanovení signálových prvků
- Stanovení měřené veličiny, její hodnotu a toleranci
- Stanovení vyplývajících úloh pro Spefis

Pomocí této soustavy se pravidelně monitoruje okolí společnosti a jsou porovnávány klíčové veličiny. V případě změny je iniciován další krok Spefisu, určitá reakce. Velmi důležitá je i tvorba předem stanovených kroků, alternativních scénářů, které jsou přiřazeny ke každé veličině. Jedná se o tzv. Scenario Analysis [4].

2.4. Zpravodajské metody

Pro vyhledávání a analýzu relevantních informací v systému konkurenčního zpravodajství používáme dvě základní metody:

- Fulltextové vyhledávání
- Technologie virtuální analýzy

Obě tyto technologie jsou dnes používány rovněž organizacemi v ČR a na základě jejich specifických potřeb (pro vyhledávání a analýzu informací). Společnosti zabývající se technologií CI navíc vyvinuly i speciální aplikace jednak pro integraci těchto technologií do informačního systému organizace a jednak pro integraci těchto technologií navzájem [36].

2.4.1. Fulltextové vyhledávání

Metoda fulltextového vyhledávání pro CI byla vynalezena firmou Verity v USA. Prakticky všechny fulltextové technologie umožňují vyhledat všechny dokumenty, které obsahují libovolně zvolené "klíčové" slovo (výjimku mohou tvořit technologie nabízející různé optimalizace pro zmenšení velikosti indexů). Jednotlivé technologie, se pak odlišují zejména tím, zda a jak:

- umožní formulovat složitější dotazy, které obsahují více klíčových slov,
- dokáží vyhledané dokumenty seřadit podle důležitosti obsahu dokumentu vzhledem k dotazu,
- jsou schopné vyhledané dokumenty rozřadit do skupin podle nějakých implicitně či explicitně vyjádřených vlastností (podobné téma, zvolený atribut atd.).

Fulltextová technologie Verity splňuje nejvyšší nároky pro danou oblast použití již proto, že vznikla právě na základě specifických požadavků zpravodajských služeb. Tato technologie je výsledkem vývoje americké vládní agentury Advanced Decision Systems a firma Verity vznikla vlastně proto, aby další vývoj mohl být financován z nevládních zdrojů. Díky svým základním kvalitám a dalšímu vývoji se pak technologie rychle prosadila i v komerční oblasti a Verity je dnes ve svém oboru světovým lídrem. Nejdůležitější charakteristiky technologie Verity z pohledu využití pro CI jsou [36] :

- pojmové vyhledávání pomocí strukturovaných dotazů (concept retrieval)
- přesné hodnocení důležitosti vyhledaných dokumentů vzhledem k dotazu (relevance ranking)
- statistické vyhodnocování obsahu dokumentů (clustering, summarization)

Pro praktické využívání je pak velmi důležitá rovněž schopnost zpracování nových dat v reálném čase, včetně jejich automatického třídění dle definovaných témat a samozřejmě pak schopnost velmi rychlého prohledávání ohromných množství dokumentů.

2.4.2. Technologie pro vizuální analýzu a prezentaci informací

Mozek zpracovává daleko lépe informace ve vizuální podobě, než informace v podobě textu. Informace vyjádřené v podobě obrázků a schémat je mozek schopen zpracovávat “paralelně” (mnoho informací současně) a proto dokáže daleko lépe interpretovat jejich celkový význam (znalost). Naproti tomu informace vyjádřené pouze v podobě textu mozek zpracovává “sériově”

(jednu po druhé) a k pochopení jejich celkového významu je pak potřeba mnohem větší koncentrace a mnohem více času. Právě z tohoto důvodu byly a jsou vyvíjeny metody pro vizuální prezentaci informací a jednou z nejvíce rozšířených a standardizovaných je metoda ANACAPA používaná i americkou FBI. Pro analýzu, ale i pro prezentaci a komunikaci informací se používají různé typy grafických schémat vytvářených podle určitých pravidel. Základní typy schémat jsou [36]:

- Vztahová – zobrazuje vztahy mezi jednotlivými prvky (osoby, organizace, věci, místa, atd.). Používá relativně nižší počet entit.
- Komoditní – zobrazuje tok výrobku, peněz a dalších komodit. Pomáhá chápat vztahy mezi aktivitami klíčových osob.
- Kauzální – zobrazuje kauzálnost neboli souslednost událostí a jejich vzájemný vztah.
- Postupová – zobrazuje pořadí událostí vedoucích k určitému stavu.
- Síťová – identifikuje specifické znaky ve velkém objemu konzistentních dat.

Pravidla jsou důležitá zejména proto, aby se různá schémata dala kombinovat a aby každý na první pohled věděl, co schéma představuje (jedná se vlastně o určitý grafický jazyk). Schémata mají tři hlavní oblasti využití:

- analýza a interpretace shromážděných informací,
- prezentace (komunikace) výsledků analýzy,
- koordinace sběru resp. analýzy informací v týmu.

Průkopníkem v této oblasti zpravování informací se stala britská firma i2, která pro počítačové zpracování informací dle metodiky ANACAPA vytvořila produkt Analyst's Notebook. Ten se velmi rychle rozšířil a stal se v oblasti zpravodajské analýzy de-facto standardem [36].

2.4.3. Nové zdroje informací pro zjišťování vztahů mezi osobami

V dnešní době se stále více obchody utváří díky pocitům neboli vnitřním emocím zákazníků. Kromě klasických prvků jako je marketing, vstupují do hry i osobní vztahy, díky kterým nemusí být primárním důvodem nákupu základní

atributy jako jsou cena, kvalita a další. Osobní vztah mezi nakupujícím a prodávajícím je velmi těžko vyhledatelným aspektem trhu. Nalezení takového vztahu je mnohdy nemožné i pro sofistikované metody CI.

Poslední dobou se však takovéto sociální vztahy dostávají na povrch díky oblíbenému prostředku informačních technologií, jímž jsou sociální sítě. Na těchto volně přístupných stránkách o sobě člověk může prozradit více než si myslí. Z hlediska konkurenčního zpravodajství jsou v ČR zajímavé především sociální sítě Facebook a LinkedIn. Tyto sítě skýtají nepřehledné množství informací hlavně díky jejich rozsáhlosti a klientské základně.

Facebook

Tato síť vznikla v USA pro studenty vysokých škol, kteří o sobě chtěli sdílet informace, fotografie a videa. Postupně se však rozrostla do všech sociálních a generačních částí populace. Proto se často stává, že na této síti nalezneme osobu, která je z hlediska CI pro nás zajímavá. Pokud tato osoba nedodrží bezpečnostní standardy (jako většina uživatelů této sítě), tak jsme schopni získat mnohdy velmi důležité informace. Takovými informacemi mohou být osobní přátelství s lidmi konkurenční společnosti, jejich společná studia, bývalé zaměstnání, případně zájmy a koníčky. Další cenné informace můžeme získat o trendech a preferencích spotřebitelů.

Z těchto důvodů může být facebook velmi zajímavý zdroj informací o sledovaných lidech, ale zároveň zdroj úniků informací ať už záměrně nebo nechtěně (např. sdílení pracovních úspěchů či neúspěchů zaměstnanců). Proto by i kontrola této sociální sítě měla být součástí bezpečnostní politiky v rámci CI.

LinkedIn

Tato síť vznikla v USA za účelem sdružování informací o svých profesionálních kontaktech. Dalším cílem této sítě bylo napomoci při hledání zaměstnání. Uživatel by měl vyplnit podobný rámec informací jako se uvádí v profesním životopise. Tato síť poskytuje podobné možnosti získání informací pro CI jako Facebook. Je zde však kladen důraz na profesionální stránku. Proto se zde mnohem jednodušeji hledají informace o bývalých zaměstnáních a školách zkoumané osoby. Systém nám sám řekne jakou

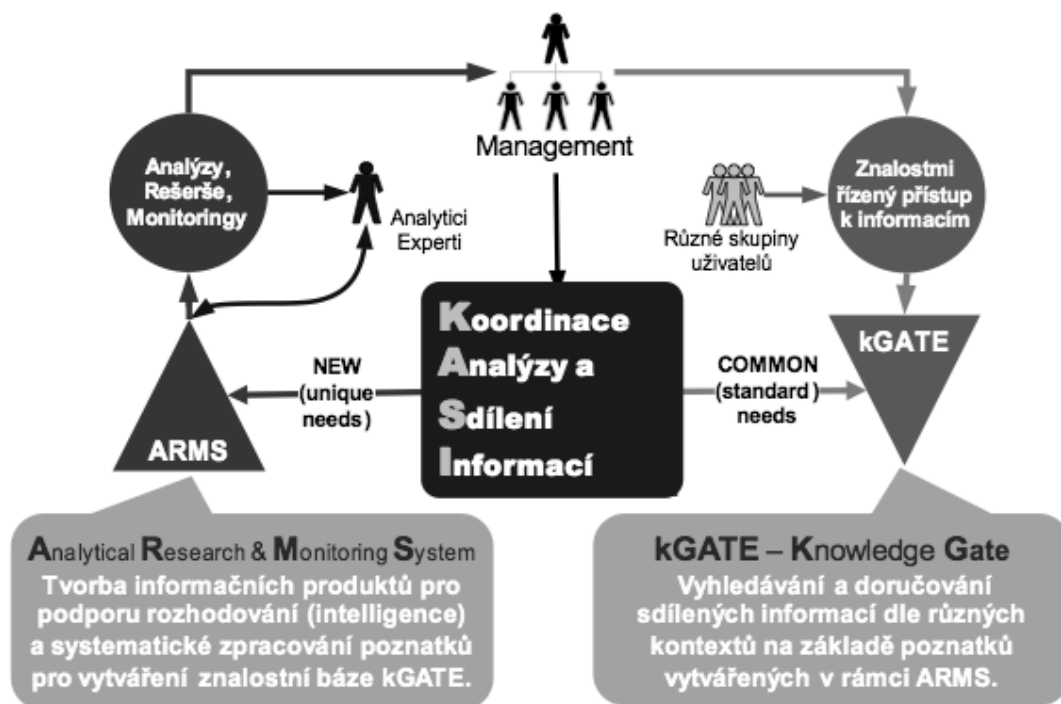
vazbou je jsou osoby propojeny (pracují/pracovali spolu, studovali společně, obchodovali, jsou přátelé a podobně). Díky těmto vazbám je jednodušší pochopit vztah mezi zkoumanými osobami. Takovéto informace není schopna dohledat žádná jiná metoda konkurenčního zpravodajství, i když se často může jednat o rozhodující faktor spolupráce mezi společnostmi.

2.4.4. Softwarová podpora pro CI

Pro zpracování informací v rámci CI je potřeba speciální software, který dokáže spojit jednotlivé kroky cyklu konkurenčního zpravodajství. Nutné je propojit část sběru informací s analytickou částí. Návazně pak i distribuci a v neposlední řadě zpětnou vazbu.

Firma Tovek (založená předním českým odborníkem v CI Tomášem Vejlupkem) proto v rámci projektu „*Znalostní báze pro rozvoj synergických podnikatelských seskupení*“ vyvinula koncept KASI. Tento koncept znázorňuje obecné řešení problematiky softwarové podpory pro zpracování informací. Princip těchto systémů bude popsán na produktu společnosti Tovek, ale existují i další společnosti, které nabízejí své řešení.

Koncept KASI (Koordinaci Analýzy a Sdílení Informací) je založen na propojení procesu intelektuálního zpracování informací, ke kterému nutně dochází při tvorbě specifických informačních produktů pro podporu rozhodování (analýzy, rešerše, monitoringy) a procesu zpřístupňování sdílených informací přímo koncovým uživatelům, který je nutný pro rutinní práci uživatelů. Koncept je rozdělen do dvou částí ARMS a kGATE, které jsou vzájemně propojené [37].



Obr. 8: Schéma konceptu KASI [37]

Základem tohoto propojení je koncept poznátkové báze, která umožňuje systematicky uchovávat poznatky získávané zpracováním různých informací.

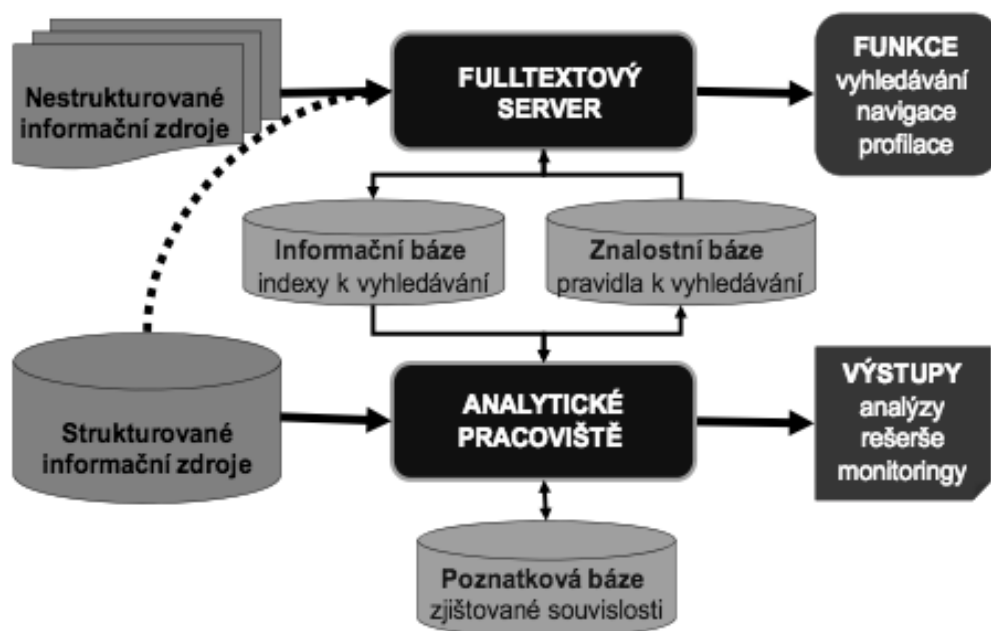
ARMS

ARMS je akronymem slov „Analytický, Rešeršní a Monitorovací Systém“. Systém tvoří kombinace několika profesionálních nástrojů k vyhledávání a analýze informací a jejich propojení na různé interní a externí informační zdroje.

Účelem systému je především zvýšení efektivity a kvality práce lidí, jejichž úkolem je vytvářet nové informace pro podporu rozhodování. ARMS umožňuje vytvořit rychle názorný obraz problému, který je předmětem rozhodování. Dále pak poskytuje rychle nové informace k problému v potřebném kontextu a uchovává získávané poznatky pro rozvoj znalostí o dané oblasti. Jak vyplývá z názvu ARMS má tři hlavní funkce [37]:

- **rešeršní funkce** umožňují z různorodých informačních zdrojů rychle vyhledat informace k danému problému,
- **analytické funkce** umožňují vyhledané informace utřídit, extrahovat z nich relevantní poznatky a v názorné formě je prezentovat,

- **monitorovací funkce** umožňují aplikovat znalost o problému a o potřebách rozhodování k vyhledávání a kategorizaci nových informací.



Obr. 9: Fyzická struktura ARMS [37]

Klíčovou funkcí ARMS je ale systematické vytváření přidané hodnoty, která tvoří obsah třech datových úložišť [37]:

- **informační báze** tvořená indexy umožňujícími jednotné a efektivní prohledávání různorodých nestrukturovaných informačních zdrojů,
- **poznatková báze** tvořená databází entit (osoby, organizace, věci, místa, události, proces, pravidla, témata) a jejich atributů a vztahů,
- **znalostní báze** tvořená strukturovanými dotazy pro vyhledávání a kategorizaci informací v informační bázi.

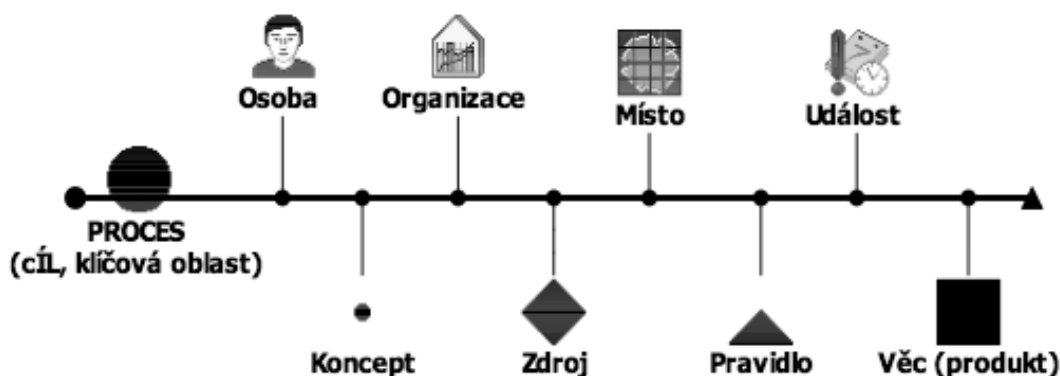
2.4.5. Informační báze

Pro vytěžování nestrukturovaných (textových) dat se používají fulltextové metody. Referenční báze musí být schopna zpracování nových dat v reálném čase, včetně jejich automatického třídění dle definovaných témat a samozřejmě pak schopnost velmi rychlého prohledávání ohromných množství dokumentů. Jádrem tvoří index jehož parametry jsou uživatel, požadavky, téma a dokument.

2.4.6. Poznatková báze

Jak vyplývá z názvu, je účelem této databáze zaznamenávat poznatky, tj. elementární části informací, které analytik, resp. skupina analytiků, zpracovává. Poznatky tvoří především vztahy mezi entitami, představující model reality. Následně tak lze z poznatkové báze vytvářet nové informace, které jsou tvořeny poznatky vyhledanými a propojenými v kontextu aktuální potřeby.

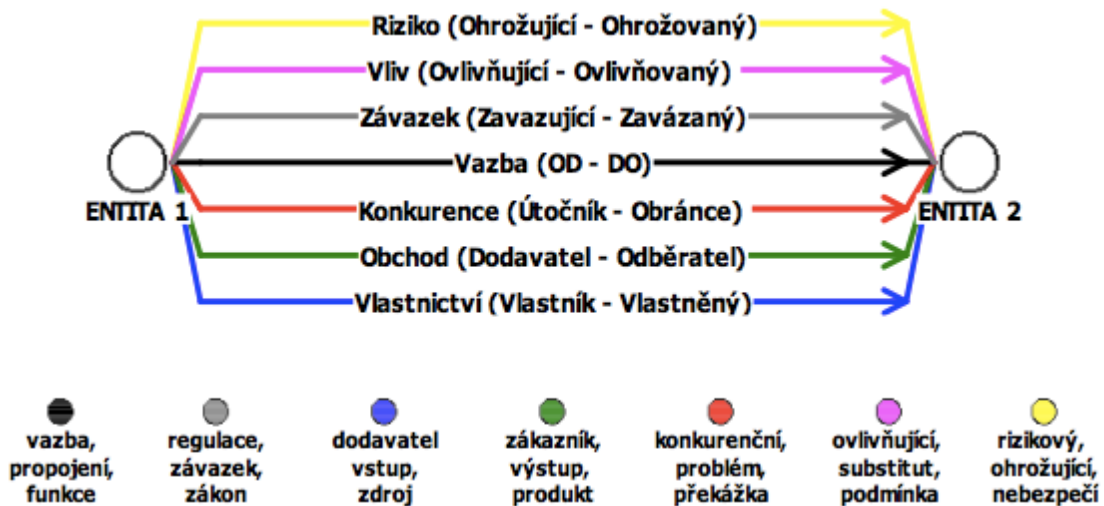
Hlavní silou analytických nástrojů ARMS je především vizuální prezentace poznatků, která umožňuje poznatky různým způsobem třídit, seskupovat, filtrovat a znázorňovat tak, aby analytikův mozek byl schopen odvodit využitelné závěry a aby je konečný uživatel byl schopen pochopit a využít. Je také na analytikovi, aby z řady možností, které systém k reprezentaci poznatků nabízí, zvolil ten nejnázornější [37].



Obr. 10: Poznatková báze [37]

Klíčovým významem poznatkové báze je především zachycování souvislostí mezi entitami. Ty mohou být vyjádřeny buď explicitní vazbou, nebo specifickým (barevným) atributem, který reprezentuje vztah k subjektu, pro nějž je poznatková báze vytvářena. Poznatky jsou jakési informační atomy, které mají formu referenčních záznamů o různých typech entit a jejich vztahů. Navržena byla struktura poznatkové báze pro účely CI, která zahrnuje [37]:

- **9 typů entit** (osoby, organizace, věci, místa, události, procesy, pravidla, témata, zdroje),
- **7 typů vztahů** (obecná vazba, vlastnictví, dodavatel-odběratel, konkurence, regulace, vliv, hrozba)



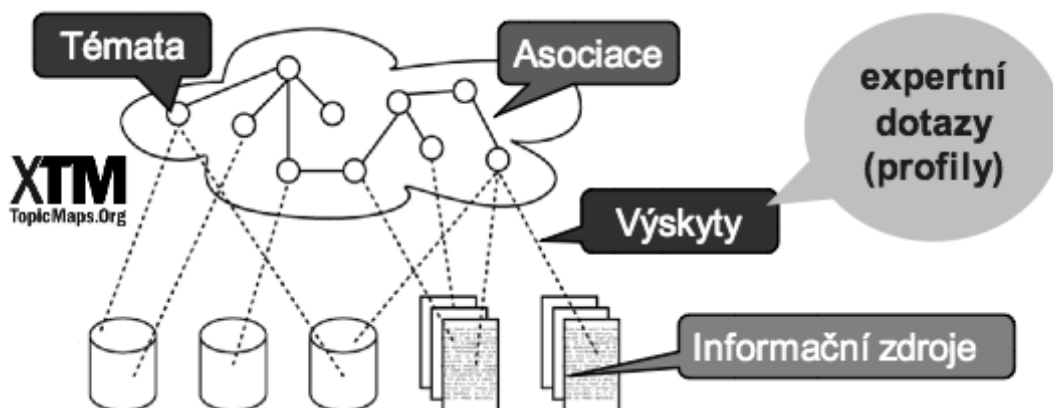
Obr. 11: Struktura poznatkové báze pro účely CI [37]

2.4.7. Znalostní báze

Poznatková báze je především nástrojem analytika. Znalostní báze je produktem analytika pro koncové uživatele. Představuje znalost analytika v podobě expertních dotazů, pomocí kterých je běžný uživatel schopen vyhledávat a kategorizovat informace relevantní k definovaným tématům.

Ke sdílení znalostí analytiků zachycovaných v poznatkové bázi s uživateli slouží Mapy témat. Jedná se o standard pro popis informačního obsahu prostřednictvím [37]:

- témat (entity v poznatkové bázi)
- asociací (vazby v poznatkové bázi)
- výskytů (buď přímé odkazy nebo expertní dotazy).



Obr. 12: Znalostní báze [37]

Pomocí mapy témat lze jednoduše popsat různé kontexty pro vyhledávání informací a vzájemně je propojovat. Například vyhledávání firem podle jejich názvu lze mapovat na vyhledávání podle produktů, podle obchodního vztahu (dodavatel, zákazník, konkurent) nebo podle rolí ve společném projektu.

Použití standardu „Mapy témat“ pro vyjádření obsahu poznatkové báze, resp. poznatků vytvářených jakýmkoliv jiným způsobem, přináší dvě hlavní výhody [37]:

- možnost propojování a předávání poznatků o dané doméně zájmu vytvářených různými analytiky či experty (mapování různých kontextů pohledu na informace),
- možnost využívat k vytváření aplikací pro znalostmi řízený přístup k informacím obecný „middleware“.

2.5. Interní a externí řešení CI

Zavedení konkurenčního zpravodajství ve společnosti může být řešeno dvěma způsoby. Společnost může vyškolit lidi, nakoupit technické prostředky, přístupy k informacím a provádět konkurenční zpravodajství sama. V takovém případě hovoříme o interním řešení. Druhým způsobem je kompletní outsorcování této služby od některé ze společností, která se na konkurenční zpravodajství specializuje. Potom bude společnost za poplatek dostávat kompletní výstupy konkurenčního zpravodajství podle zadaných parametrů. Oba způsoby řešení mají své výhody a svá úskalí.

Výhodou interního řešení je, že zaměstnanec má přístup i k interním informacím, proto může být hloubka jeho výsledků na vyšší úrovni. Zaměstnanec zabývající se CI může průběžně informovat o stavu procesu a má větší loajalitu ke společnosti. Naopak nevýhodou jsou nepřímé náklady na zaměstnance. Rizikem může být zaujatost pracovníka z níž pramení nižší objektivita výsledků. Dále pak je velmi těžké najít kvalifikovaného analytika, který má odbornou znalost konkurenčního zpravodajství.

Výhodou externího řešení je nestrannost a nezaujatý pohled na zkoumanou oblast. Náklady jsou pouze přímé a lehce predikovatelné. Nevýhodou je menší hloubka a orientace na trhu, kde se společnost pohybuje. Při zvolení

externího řešení není možné zasahovat do procesu CI a dokud není celý proces hotový, tak nemáme k dispozici žádné informace. Externí dodavatel se těžko využívá pro obranné zpravodajství.

3. Návrh systému CI do společnosti

Byl jsem požádán generálním manažerem společnosti Westcon Group european operations limited, organizační složka, abych vypracoval studii o možnostech použití competitive intelligence v prostředí, ve kterém tato společnost operuje. Jedná se o vysoce konkurenční trh distribuce aktivních prvků od společnosti Cisco. Na tomto trhu v současnosti oficiálně operují 4 hráči a trh je vůči velikosti země přesaturován.

3.1. Představení společnosti

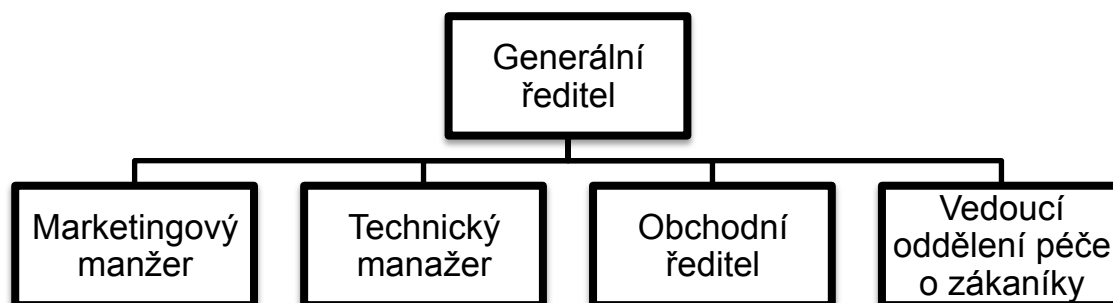
Vznik společnosti Westcon Group European operations, organizační složky, je datován od léta 2009, kdy společnost vstoupila na český trh. Vlastní historie však sahá až do roku 1985, kdy v USA vznikla mateřská organizace Westcon Group, jejíž hlavní náplní byly informační technologie, v té době představované hlavně distribucí aktivních prvků počítačových sítí. V roce 1999 společnost získala distribuci Cisco produktů. Dynamicky se dále rozvíjela a získávala do svého portfolia další přední světové značky v oblasti IT jako jsou AVAYA, NORTEL či HP. Před devíti lety v roce 2000 vznikla divize Comstor, jako distributor pouze značky Cisco. Comstor získal řadu ocenění a stal se největším a nejlepším globálním distributorem tohoto amerického giganta. V současné době má divize Comstor 1000 zaměstnanců z celkových 1800. Divize od svého vzniku neustále roste závratným tempem a vstupuje do nových zemí. Již nyní působí na všech kontinentech. Díky finanční krizi společnost spomalila svůj růst, ale v posledních měsících se již začala vracet do svého tempa. Celá společnost se profiluje jako distributor s přidanou hodnotou. To znamená, že není jen obyčejným posouvačem krabic, jak to bývá často u konkurence, nýbrž přidává k obchodu své vlastní zdroje jako jsou rychlá dostupnost produktu, precizní logistika, pomoc s financováním projektů a v neposlední řadě předprodejní a poprodejní obchodní a technická podpora. Ve společnosti jsou striktně dodržovány metody procesního řízení. Společnost je dělena do několika sekcí:

- Sekce managementu – v této sekci se nachází vrcholový management podniku, který řídí všechny ostatní sekce. Management pouze využívá připravených výstupů ze systému, které následně vyhodnocuje a rozhoduje se podle nich.
- Sekce finanční – řídí veškeré finanční toky ve společnosti, připravuje akvizice, spravuje kredity zákazníků a určuje podmínky spolupráce s dodavateli.
- Sekce obchodu – komunikuje se zákazníky a zprostředkovává veškerý obchod. Tito pracovníci dělají nejvíce vstupů do systému a jsou na něm nejvíce závislí.
- Sekce logistiky – má na starosti nákup technologií, její expedici k zákazníkům, optimalizaci skladů a nákladů na dopravu.
- Sekce ICT – se stará o veškerou technickou podporu všech pracovníků, zejména pak o bezproblémový chod podnikového informačního systému.

Ačkoliv se nejedná o výrobní společnost, je řízení informačních toků naprosto kritické pro obchod. Základním principem je nákup technologií a následný prodej a implementace u zákazníka. Při nákupu v tomto objemu je nutností automatizovaná komunikace s dodavateli (vendory). Při prodeji je tato automatizace mnoha zákazníky také upřednostňována.

3.2. Organizační struktura české pobočky

Organizační struktura české pobočky společnosti Westcon Group je zcela plochá. Vedoucí všech oddělení zodpovídají přímo generálnímu řediteli.



Obr. 13: Organizační struktura české pobočky

3.3. Analýza okolí

Pro analýzu vnějšího okolí je používána SLEPT analýza. V rámci analýzy se nemapuje pouze současná situace, ale je brán zřetel i na budoucí vývoj prostředí a jeho možné předpokládané změny. Je založena na zkoumání sociálních, legislativních, ekonomických, ale i ekologických, politických a technologických faktorů. Tyto analýzy mají velice široký záběr a často si je firmy nevypracovávají pro jejich složitost samy, ale využívají externích společností, které se na tuto problematiku specializují.

Další možností je vytvoření SWOT analýzy, ve které jsou analyzovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Ve SWOT analýze dochází k prolínání vnějšího okolí a interních faktorů, které podnik ovlivňují. Tato analýza je výsledkem dalších dílčích analýz a procesů.

Silné a slabé stránky jsou výsledkem interních hodnotících procesů a benchmarkingu, který srovnává produkt s produkty konkurence. Hodnocení příležitostí a hrozeb je zaměřeno na externí prostředí firmy, které podnik není schopen kontrolovat na takové úrovni jako silné a slabé stránky. Přestože není možné tyto faktory kontrolovat, mohou být alespoň identifikovány analýzou konkurenčních produktů, demografických, politických, technických, sociálních a legislativních faktorů působících v okolí firmy.

3.3.1. SWOT analýza

Silné stránky

- podpora a zastoupení silného zahraničního majitele
- snaha rozvíjení se podniku do dalších světových regionů
- poskytování komplexních služeb zákazníkům v oboru
- využívání metodik procesního řízení
- globálně určená strategie
- propracovaný marketing, spolupráce na globální úrovni
- silná logistika a zkušená logistika
- výborné finanční zdraví podniku
- loajalita zaměstnanců, týmový duch, sdílené hodnoty
- výborný produkt, používaný na trhu spoustou velkých firem

Slabé stránky

- vysoké náklady na přepravu zboží
- dlouhá doba přepravy zboží
- dlouhá doba splatnosti ze strany odběratelů
- nepropracovaný systém odměňování zaměstnanců
- nepružnost na aktuální potřeby zákazníků
- procesní složitost při uzavírání nových smluv
- starý nepružný a nevýkonný informační systém

Příležitosti

- nové mezinárodní obchody – odstranění mezinárodních obchodních bariér
- přístup k novým trhům a využití těchto trhů – získávání zakázek na těchto trzích
- hledání nových skupin potencionálních zákazníků
- využití problémů konkurence, získávání klíčových zákazníků konkurence
- rozšíření portfolia o další výrobce
- budování stabilních vztahů na profesionální i osobní úrovni
- využití globálního postavení pro tlak na dodavatele
- nabízení finančních služeb českým společnostem

Hrozby

- malá základna stálých odběratelů, nezajištěný stálý odbyt
- navyšování cen od dodavatelů
- cenové války s konkurencí, ztráta významného zákazníka či dodavatele, posílení konkurence
- legislativní a byrokratické překážky pro rozvoj podnikání, zpřísňující se normy
- dlouholeté vztahy dodavatele a konkurence
- neetablovanost na českém trhu
- přílišná očekávání zákazníků

3.3.2. Analýza oborového okolí

Účinným nástrojem pro analýzu oborového okolí je Porterův pěti-faktorový model konkurenčního prostředí, který vychází z předpokladů, že strategická pozice firmy je určována především působením těchto faktorů:

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé mohou výrazně ovlivňovat profitabilitu odvětví především tlakem na cenu, kvalitu produkce, služeb, nebo zkrácením dodacích lhůt.

Síla odběratelů závisí na řadě faktorů, které ústí z jejich konkrétní tržní situace a důležitosti nákupů a dodavatele. Vliv odběratelů závisí především na tom, zda je dodávaný produkt standardizován, zda je odběratel citlivý na cenu produktu, na spolehlivost produktu.

Síla odběratelů je i v osobních vazbách na dodavatele. Pokus o narušení tohoto řetězce často naráží na odpor. Nový dodavatel musí nabídnout více, jinak nemá šanci uspět.

Vyjednávací síla dodavatelů

- Dodavatelé určují cenu přímo pro koncového zákazníka. Snižují tak manipulační prostor v distribučním řetězci.
- Dodavatel si speciálními cenami hlídá směr a vývoj trhu.
- Po určitých dodavatelích lze získat marketingovou podporu.
- Po dodavatelích lze získat ukázkové a testovací produkty, případně zapůjčit.
- Na dodavatele působí nejvíce technologické faktory.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

- K soupeření dochází z důvodu, že jeden nebo více konkurentů buď pociťuje tlak anebo vidí příležitost k vylepšení své pozice, zde sledujeme nejčastěji tyto parametry: dynamika růstu trhu, míra koncentrace odvětví, diferenciací produktu, rozšiřování funkčnosti produktu, multi-platformní podpora.
- Stávající konkurenti se snaží sesadit jednoho dominantního.

Hrozba vstupu nových konkurentů

- Hrozba vstupu na tento trh je téměř nulová, protože pro vstup na distribuční trh je potřeba licence dodavatele, který se snaží počet distribučních společností spíše eliminovat.
- Hrozbou by mohl být pouze globální distributor, který má možnost vstoupit na jakýkoliv trh. Vzhledem k současné situaci však není tento trh pro vstup nové společnosti dostatečně atraktivní.

Hrozba substitučních výrobků

- Vzhledem k finanční situaci koncových zákazníků a luxusnosti prodáváného produktu je hrozba substitutů velmi vysoká.
- Do segmentu aktivních síťových prvků pro velké společnosti se stále více tlačí čínské společnosti s jejich substituty špatné kvality, ale výborné ceny a servisu.

3.3.3. Analýza interních faktorů

Analýza interních faktorů zkoumá oblasti firemního života, které považujeme důležité a které se týkají firmy samotné. Jedná se o analýzu existující organizační struktury, analýzu lidských zdrojů a komunikačních vazeb.

Vzhledem k tomu, že se jedná o globální společnost působící na všech kontinentech, je jasné, že dochází ke střetu různých národností a kultur. Proto je jasně definovaná organizační struktura a jsou striktně řízeny všechny informační toky. Společnost se plně ztotožňuje s principy procesního řízení.

3.4. Stav konkurenčního zpravodajství ve společnosti

Organizační struktura společnosti nám napovídá, že o strategii podniku se stará obchodní a marketingové oddělení zastřešené generálním ředitelem. Tato oddělení se však starají převážně o marketingovou, produktovou a obchodní strategii, která sice s konkurenční strategií souvisí, ale není jí v pravém slova smyslu. Plánování a řízení konkurenčního cyklu tak ve společnosti zcela chybí. Průzkum konkurence jako takový se provádí systémem ad-hoc v určitých konkrétních situacích – převážně v nových obchodních případech.

Distribuce informací je prováděna systémem pravidelných porad vedení jednotlivých oddělení. Na těchto poradách se probírají strategie, kterými se bude společnost dále ubírat. Občas se objeví náznaky konkurenční strategie, ale nejsou z nich žádné výstupy, které by se daly monitorovat a případně vyhodnocovat. Informace o konkurenci jsou spíše pocitové a nemají moc velký vliv na strategii společnosti.

Forma distribuce informace o konkurenci je preferována osobní formou, tedy verbálně mezi výše postavenými členy. Tato forma zvyšuje bezpečnost, avšak zpomaluje samotnou distribuci informace, protože se musí čekat až na osobní setkání zainteresovaných stran. To může způsobit problémy zvláště u „horkých zpráv“, které podléhají zkáze a jejichž rychlá distribuce je pro správné a včasné rozhodnutí kritická.

Méně preferovanou formou distribuce je elektronická komunikace. Tímto způsobem se předávají informace, které nejsou tak důležité a nemohou ohrozit obranou linii strategie firmy. Kromě klasické emailové komunikace je využíván také firemní chat, newsletter, sdílené úložiště, informační systém a v neposlední řadě systém pro vzdálené konference Cisco WebEx.

Vzhledem k tomu, že TOP management celé společnosti je rozmístěn po celé Evropě, je na místě i používání zabezpečených videokonferencí, jež se společnost chystá v rámci snižování nákladů na přepravu zavést.

Analýza informací o konkurenci v současné době není nijak procesně podporována. V takto procesně založené organizaci chybějící proces znamená, že není prováděna pravidelná analýza informací o konkurenci. Zprávy získané z trhu jsou proto jen informacemi, nikoliv vědomostmi. Proto při procesu rozhodování slouží pouze jako pocitové složky rozhodnutí a nelze o ně opřít žádné rozhodnutí.

Sběr dat se provádí z největší části v marketingovém oddělení, které monitoruje dění na trhu. Zaměřuje se však především na zprávy o společnosti samotné, případně na zprávy o hlavním dodavateli. Pravidelné monitorování zpráv o konkurenci, případně o odběratelích chybí nebo je omezeno na „googlování“ společností, které jsou aktuálně v hledáčku obchodního oddělení. Žádné jiné praktiky CI nejsou používány.

3.5. Nasazení konkurenčního zpravodajství ve společnosti

V první řadě musí být zvolena varianta dodávky konkurenčního zpravodajství. V tomto případě je volba poměrně jasná a připadá na interní řešení, protože se na trhu pracuje s velmi citlivými informacemi, které by externí společnost mimo obor nedokázala získat. Další věcí je bezpečnost a obranné konkurenční zpravodajství, které je potřeba ve společnosti také zajistit.

3.5.1. Návrh analytického centra

Analytické centrum by měly tvořit tři podsystémy. Tyto podsystémy se budou zabývat následujícími činnostmi:

- Vyhledávání informací
- Analýza informací
- Syntéza informací a tvorba zpráv

Podsystémy vyhledávání a analýzy informací budou sloučeny do jednoho pracovníka dedikovaného z marketingového oddělení. Tento pracovník by měl být vyškolen na pokročilé systémy fulltextového vyhledávání a vizuálních analýz. Tento pracovník bude zodpovědný za plnění databází informacemi. Podsystém syntézy informací vyžaduje zkušenějšího pracovníka se znalostmi strategického řízení. Tento pracovník bude z vytvořených databází a analýz tvořit zprávy pro management obsahující doporučení a korekce strategií. Tento pracovník by měl být loajální a znalý trhu, na kterém společnost operuje. Vhodným kandidátem bude někdo z obchodního oddělení, který má dostatečné vzdělání a vhodné vlastnosti. Po proškolení bude zajišťovat syntézu informací jako 30% své pracovní náplně.

3.5.2. Pravidla pro tvorbu zpráv

CI pracovník by měl dodržovat několik základních pravidel pro psaní zpráv konkurenčního zpravodajství tak, aby usnadnil vrcholovým pracovníkům rozhodovací proces. Vrcholový management zpravidla nemívá dostatek

volného času, aby mohl studovat rozsáhlé studie a proto potřebuje ráznou jasnou zprávu, která má přímý směr a rychlý spád. Pokud takováto zpráva nezaujme manažera hned na začátku, tak ji většinou ani nedočte. Dodržovat by se měly především následující aspekty psaní těchto zpráv:

- **Stručnost** – prezentovat jen důležité výsledky související se zadaným tématem
- **Věcnost** – zpráva by měla být přímá a jednoduchá
- **Upravenost** – zpráva by měla být konzistentní, upravená a bez chyb
- **Atraktivita** – zpráva musí přitáhnout pozornost hned na svém začátku

Z praxe můžeme vyčíst další doporučení, kterými by se měl CI profesionál řídit:

- Pro ilustraci je vhodné použít schémata a grafy
- Věcné závěry se musí týkat hlavně hodnocení stavu
- Rozsáhlejší a detailnější závěry je vhodné dát do přílohy
- Součástí zprávy musí být seznam použitých zkratk, definice kritických pojmů
- Správné číslování kapitol a struktura přidává na lepší orientaci

3.5.3. Výstupy konkurenčního zpravodajství

Zpráva o analyzované společnosti (konkurenci nebo obchodním partnerovi) by měla mít následující strukturu:

Identifikace:	Jméno, adresa, právní forma
Struktura vlastnictví:	Vlastníci, akcionáři, kapitálová účast
Velikost:	Obrat, zaměstnaci
Finanční situace:	Rozvaha, výkaz zisků a ztrát, finanční ukazatele
Činnost:	Výrobky, služby
Postavení na trhu:	Podíl, pověst, zákazníci
Rating:	Finanční síla, riziko, skóre, SWOT a

	jiné analýzy, strategické záměry
Důležité osoby:	Rozhodující osoby, management, obchodníci, nákupčí
Závěry:	Doporučení pro management a jeho zdůvodnění

Zpráva by měla odpovídat ještě na některé otázky týkající se možností spolupráce. Jsou to zejména tyto otázky:

- Jaké jsou rizika spojené s navázáním obchodního vztahu?
- Jak nás může společnost ohrozit?
- Můžeme se na společnost spolehnout?
- Ve kterých oblastech je konkurent silnější a ve kterých slabší?

Takto strukturovaná zpráva by měla být dostatečným opěrným bodem pro rozhodování. Při dodržení všech zásad by měla dát managementu jasný obraz o analyzované společnosti.

3.5.4. Zdroje pro nasazení konkurenčního zpravodajství

Při zavedení konkurenčního zpravodajství ve společnosti Westcon Group bude potřeba alokovat nemalé finanční a personální zdroje. Náklady na CI budou přímé i nepřímé.

Na konkurenční zpravodajství bude potřeba dedikovat pracovníka z marketingu a částečně alokovat pracovníka z obchodního oddělení. Tito zaměstnanci nebudou schopni nadále vykonávat 100% svojí původní práce. Zároveň však není předem jasné kolik času jim práce na konkurenčním zpravodajství zabere. Z těchto důvodů se nepřímé náklady na CI počítají velmi složitě. Pro zjednodušení budeme počítat s jednou pracovní silou, která nese náklady 55 tisíc Kč měsíčně.

Dalšími prostředky musíme vynaložit pro technické vybavení. Hardware (koncové stanice, servery a internetové připojení) nepředstavuje pro společnost žádné další náklady. Bude využito stávající infrastruktury, která nabízí značné množství nevyužité kapacity. Jiná situace je však u software, který se musí zakoupit. Kompletní balík řešení od firmy i2 přinese odhadované náklady 500 tisíc Kč. Následný update stojí přibližně 10% z ceny

aplikací za rok, tedy 50 tisíc Kč. Další náklady mohou být spojeny s přístupy do komerčních databází. V rámci celé korporace má společnost přístup do několika databází s finančními výsledky a platebním ratingem firem. Proto tyto náklady nebudou brány v úvahu.

V rámci lidských zdrojů musí být vybráni lidé s požadovanou kvalifikací a potřebnými znalostmi. Analytik bude v úzkém kontaktu s výkonnou částí managementu. Měl by se vyznat v oborové technologii a měl by mít všeobecný přehled. Další nákladovou položkou konkurenčního zpravodajství bude školení pracovníků. Odhadované náklady jsou 250 tisíc Kč.

3.5.5. Návratnost investice na konkurenční zpravodajství

Standardně se měří návratnost investice pomocí ukazatele ROI. Přesnost tohoto ukazatele je však dána přesností vstupních hodnot. Náklady dokážeme spočítat poměrně přesně, přínos společnosti se však ohodnocuje hůře.

Obecně existují 3 zásadní kritéria pro posouzení, zda firma, ve snaze o dosahování konkurenceschopnosti, efektivně využívá CI. Pokud ano, tak:

- většinou získá unikátní konkurenční výhodu, která ještě není podchycena v elektronické databázi a proto nemůže být k dispozici žádnému konkurentovi.
- vykazuje znaky hlubokého vnitřního vhledu, zasvěcenosti - insight a zároveň správně předvídá očekávaný vývoj vnějšího prostředí - foresight,
- vedení firmy CI pravidelně používá při plánování, tvorbě strategie a při rozhodovacím procesu a proto podporuje program dalšího rozvoje CI ve firmě.

Konkurenční zpravodajství by mělo přinášet firmě následující pozitivní efekty:

- úspory na čase
- zamezení nepředvídatelných nákladů
- zvětšení podílu na trhu
- zvýšení ziskovosti
- zlepšení práce s informacemi

3.6. Analýza potenciálních obchodních partnerů

Generální manažer Westcon Group mě požádal, abych v rámci studie konkurenčního zpravodajství připravil ukázkovou analýzu pro dvě firmy, které oslovily Westcon Group s možností odběru zboží. Jedná se o firmy Mikenopa a.s. a Alnair a.s. Pro tyto společnosti je potřeba připravit zprávu konkurenčního zpravodajství a z ní vyvodit doporučení pro management. Obě společnosti jsou registrovanými partnery Cisco a plánované roční odběry jsou 3,5 mil. Kč u Mikenopa a.s. a 600 tis. Kč u Alnair a.s..

3.6.1. Analýza Mikenopa a.s.

Identifikace:	Mikenopa a.s. Praha 1, Těšnov 1163/5, PSČ 110 00 Akciová společnost
Struktura vlastnictví:	Vlastníky společnosti jsou Ing. Miroslav Hanuš, r.č. 690328/5785 Libeň 246, PSČ 252 41 (88%) a Mgr. Milan Hanuš, r.č. 631218/0787 Hradec Králové, Markovická 966/34, PSČ 500 03 (12%),
Velikost:	Obrat: 49 041 tis. v roce 2009 114 916 tis. v roce 2008 Zaměstnaci: 8 v roce 2010 9 v roce 2009 14 v roce 2008
Důležité osoby:	Ing. Miroslav Hanuš, generální ředitel Mgr. Milan Hanuš, bussiness developer, Vlastimil Pecho, finanční ředitel

Finanční situace:

Obrat v roce 2009 byl přibližně 49 milionů Kč, což je méně než polovina předchozího roku. Firma také zmenšuje svůj zisk z 2 mil. Kč v roce 2008 na 479 tisíc Kč v roce 2009. Změnila se také struktura tržeb, kdy výrazně klesly tržby z prodeje zboží. Prodej služeb se také lehce snížil. Ukazatele aktuálního stavu společnosti:

- zadluženost: 38,3%
- likvidita: 1,153

Činnost

- výroba,
- instalace a opravy elektronických zařízení,
- poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software,
- velkoobchod zprostředkování obchodu,
- maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny,
- pořádání odborných kurzů,
- pořádání školení a jiných vzdělávacích akcí, včetně lektorské činnosti

Postavení na trhu

Společnost se specializuje na řešení sítí pro hotelové komplexy. V tomto oboru má velmi dobré jméno, které si vybudovala za posledních několik let, díky používání těch nejlepších technologií a výborným servisem. V oblasti největších hotelových řetězců nemá na trhu konkurenci. Její zákazníci jsou řetězce jako Hilton, Meriot, Aldemar, CPI hotels. Na trhu menších hotelů má společnost průměrný tržní podíl 30%. Společnost expandovala na trhy do Řecka a Ruska, kde si vybudovala celou řadu výborných referencí, které jí dělají dobrou pověst.

Rating

Bylo provedeno dotazování dodavatelů Mikenopa a. s., ze kterého bylo zjištěno, že společnost nehradí některé své závazky vůči dodavatelům nebo je hradí dlouho po době splatnosti. Mezi dotazovanými firmami byli i

konkurenti Westconu, jejichž odpověď nemusí být zcela relevantní, protože mohou záměrně lhát, aby neztratili svého odběratele. Vzhledem k tomu, že špatná platební bilance byla potvrzena i dodavateli ze zcela jiných oborů, můžeme předpokládat, že tvrzení konkurence bylo pravdivé. Tato skutečnost vrhá na společnost velmi špatné světlo z hlediska dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Finanční výkazy byly zaslány na posouzení pojišťovně kreditů Atradius, která zamítla žádost o pojištění v plné výši.

SWOT analýza

- Silné stránky:** kvalitní produkt, výborné reference, etablovanost na trhu, jasná majetková struktura, technická podpora na vysoké úrovni, působnost ve více zemích
- Slabé stránky:** dodavatelsko-odběratelské vztahy, závislost na jenom odvětví, malý počet zaměstnanců
- Příležitosti:** rozvoj na trhu menších hotelů, vstup na nové trhy
- Hrozby:** zastavení investic velkých hotelových řetězců kvůli finanční krizi

Strategické záměry

Strategickým záměrem společnosti je přinášet vysoký standard služeb pro své zákazníky při zachování konkurenceschopné ceny. Aby toho byla firma schopna je nucena provést restrukturalizaci a snížit své náklady. Během krize, která dopadla na hotelnictví velmi tvrdě, přinášet nové řešení, které přinese dlouhodobé zisky při minimální počáteční investici.

Celkové hodnocení a závěr

Mikenopa a.s. evidentně prochází těžkým obdobím z hlediska své finanční situace. Snaží se reagovat probíhající restrukturalizací, která je poměrně úspěšná. Závislost pouze na trh hotelnictví z ní dělá poměrně labilního obchodního partnera. Dodavatelsko-odběratelské vztahy jsou na velmi špatné úrovni a společnost neplní své závazky včas. Její know-how a jméno na trhu je však na velmi vysoké úrovni, z čehož momentálně těží. Společnost není nijak majetkově ani sociálně navázána na některého z konkurentů

Jaké jsou rizika spojené s navázáním obchodního vztahu?

Rizikem je neplnění závazků ze strany Mikenopa a.s.

Jak nás může společnost ohrozit?

Vzhledem k nemožnosti pojištění kreditu je v případě neplnění závazků veškeré obchodování velmi rizikové. Pohledávky vůči Mikenopa a.s. by se změnilly na čistou ztrátu.

Můžeme se na společnost spolehnout?

Na společnost se nemůžeme spolehnout. Prokázal to průzkum dodavatelů, kteří tuto skutečnost svorně potvrdili.

Ve kterých oblastech je konkurent silnější a ve kterých slabší?

Naše konkurence u této společnosti nehraje roli. Mikenopa a.s. je připravena obchodovat s kýmkoliv, kdo jí nabídne pomoc při financování (splatnost).

Doporučení pro management

Výsledkem zprávy konkurenčního zpravodajství je doporučení **navázat obchodní vztah se společností Mikenopa a.s.** Je však důležité dát si pozor na plnění závazků této společnosti. Proto doporučuji prvních několik dodávek uskutečnit pouze na předplatbu. Následně pak zkusit dát společnosti krátkou splatnost (10 dnů) a tu na základě dobré platební morálky prodlužovat. V případě jakéhokoliv náznaků neplnění svých závazků okamžitě nastavit platební podmínky opět na předplatbu a případně proces opakovat. Finanční oddělení by mělo sledovat aktuální finanční výkazy a na jejich základě korigovat platební podmínky.

3.6.2. Analýza Alnair a.s.

Identifikace:

Alnair a.s.

Praha 10, Michle, U Plynárny
1002/97, PSČ 101 00

Akciová společnost

Struktura vlastnictví:

Jediný akcionář:

DIBITI INVESTMENTS LIMITED

	Limassol, Pikioni 4, P.C. 3075 Kyperská republika
Velikost:	Obrat: 25 388 tis. v roce 2009
	Zaměstnanci: 21 zaměstnanců
Důležité osoby:	Dr. Martina Jankovská, člen dozorčí rady, Pavla Böhm, člen dozorčí rady, Alexander Brányik, člen dozorčí rady

Finanční situace

Společnost se nachází v poměrně dobré finanční situaci. Její zisk byl v roce 2009 téměř 3 mil. Kč. Obrat v tomto roce byl přes 25 mil. Kč. Její struktura aktiv a pasiv je na velmi dobré úrovni, nemá žádné větší závazky a je schopna velmi rychle splácet. Zadluženost společnosti je také velmi na dobré úrovni. Ukazatele aktuálního stavu společnosti:

- zadluženost: 20,05%
- likvidita: 2,159

Činnost

- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor bez poskytování jiných než základních služeb zajišťujících řádný provoz nemovitostí, bytů a nebytových prostor.
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Postavení na trhu

Společnost se specializuje na řešení IP sítí pro poskytovatele internetu a kabelové operátory. Její hlavní činností jsou dodávky IPTV řešení. V tomto oboru nepůsobí velké množství firem, proto dokáže dobře prodat svoje know-how. Řada referenčních zakázek jí dělá dobré jméno na trhu. Je vyhledávána poskytovateli IPTV, kterým poskytuje kompletní služby od návrhu až po servis sítě.

SWOT analýza

Silné stránky:	kvalitní produkt, výborné reference, technická podpora na vysoké úrovni, dobrá platební morálka, dodavatelsko-odběratelské vztahy, výborná finanční situace
Slabé stránky:	vlastnická struktura (Kyperská společnost)
Příležitosti:	perspektivní trh IPTV a poskytovatelů, vstup na nové trhy okolních zemí
Hrozby:	vstup nové konkurence, vstup substituční technologie z asijských zemí

Strategické záměry

Strategickým záměrem společnosti je posílit svou pozici na trhu IPTV technologií a stát se lídrem v oboru. Společnost by chtěla expandovat na zahraniční trhy a aplikovat své know-how při digitalizaci televizního vysílání.

Celkové hodnocení a závěr

Alnair a.s. je stabilní, finančně silná společnost. Operuje na perspektivních trzích a její strategií je další expanze. Problémem je její vlastnická struktura, protože jejím jediným vlastníkem je Kyperská firma, což je indikátorem neprůhlednosti vlastníků. Po bližším zkoumání bylo zjištěno, že její vlastník je také vlastníkem našeho největšího konkurenta Alef Distribution a.s. Mezi důležitými osobami jsou členové dozorčí rady, kteří jsou na stejné pozici i u konkurenční společnosti. Adresa sídla se také shoduje. Z těchto faktů lze usoudit, že se jedná o dceřinou společnost naší konkurence. Nabízí se hypotéza, že naše konkurence Alef Distribution a.s. chce využít své dceřiné společnosti pro nákup produktů, které nemá aktuálně skladem a jsou potřeba pro vykrytí dodávky projektů. Předpokládaný objem odběru naznačuje, že konkurence by od nás odebrala jen minimální část svých projektů tak, aby uspokojila zákazníka a nedala nám možnost dodat celý projekt.

Jaké jsou rizika spojené s navázáním obchodního vztahu?

Rizikem je ztráta konkurenční výhody v podobě vysoké dostupnosti produktů pro potencialní zákazníky.

Doporučení pro management

Výsledkem zprávy konkurenčního zpravodajství je doporučení **nenavázat obchodní vztah se společností Alnair a.s.** S největší pravděpodobností se jedná o pokus sebrat konkurenční výhodu vysoké dostupnosti produktů. Případné navázání vztahů by mohlo vést k narušení bezpečnosti z hlediska konkurenčního zpravodajství.

3.7. Zdroje pro vyhledávání zákazníků

Zdrojem pro vyhledávání nových potencialních zákazníků je velké množství. Společnost si může nechat vytvořit seznam firem působících v oboru nebo využít některého z call-center pro dotazování. Tento způsob je však poměrně nákladný a časově velmi náročný.

Hlavním artiklem z portfolia Westcon Group jsou produkty značky Cisco. Tento celosvětový výrobce technologií má propracovaný prodejní kanál. Každá firma, která chce prodávat její produkty se musí zaregistrovat čímž plní obrovskou databázi partnerů. Prodejci mohou získat různé stupně certifikací a specializací. Základní certifikací je „registred“, dále následují „select“, „premier“, „silver“ až po nejvyšší stupeň „gold“. Na certifikace jsou vynakládány nemalé prostředky a pro získání vyššího stupně je potřeba mít větší počet certifikovaných lidí. Proto se dá podle stupně certifikace odhadnout potenciál a přibližný roční obrat firmy v Cisco prvcích.

Cisco všechny informace o svých partnerech sdružuje v jedné velké databázi, která je veřejně přístupná. Tím se otvírá velmi cenný zdroj relevantních informací. Konkurenční zpravodajství se tak může zaměřit pouze na firmy, které jsou z obchodního hlediska zajímavé. Navíc je možné nastavit hloubku sledování podle potenciálu monitorované firmy. Tento nástroj se nazývá Partner locator. Jeho největší výhodou je, že je zcela zdarma a neustále aktuální. Jsou v něm uvedeny výše zmíněné stupně certifikací, adresy a kontakty.


Pro konkurenční zpravodajství ve společnosti Westcon Group je tento nástroj velmi cenný a měla by jej využívat pro hledání nových zákazníků.

Partner Locator

Basic Search **Advanced Search**

[< Return Search Result](#)

Partner Details

Company	Mikenopa, a.s.	
Certifications	- Select Certified Partner	
Specializations	- Small Business Specialization	
Managed Services	None	
Cisco Authorized Partners	None	
Other Authorizations	- Registered Partner	
Industry Solutions	None	
HQ Address	Tesnov 1163/5 Praha 1 110 00	
Site Address	Tesnov 1163/5 Praha 1 110 00	
Phone Number	00420236043506	
Fax		
Country	CZECH REPUBLIC	
Partner since	01-DEC-2005	
URL	www.mikenopa.com	

Obr. 14: Zdroj vyhledávání potenciálních zákazníků Partner Locator

3.8. Obranné konkurenční zpravodajství společnosti

Dalším požadavkem generálního manažera bylo zhodnocení bezpečnosti informací ve společnosti. V rámci obranného konkurenčního zpravodajství byla zpracována kompletní rešerše Westcon Group. Na jejím základě pak můžeme vyhodnotit aktuální stav bezpečnosti. V dostupných zdrojích se nevyskytují žádné citlivé informace, které by mohla využít konkurence ve svůj prospěch a získat tím konkurenční výhodu. Dostupné informace jsou jen v rámci marketingu a jsou to převážně zprávy určené zákazníkům.

Zaměstnanci jsou loajální a nebyly zaznamenány žádné náznaky úniku informací. Všichni bývalí zaměstnanci nyní pracují mimo obor, takže v tomto směru nehrozí momentálně žádné nebezpečí. Fyzická bezpečnost je na velmi vysoké úrovni. Veškerá data mají zaměstnanci uložena na firemních serverech, na které se dá dostat pouze skrze zabezpečené spojení VPN. Toto spojení je možné pouze z kanceláře nebo skrz vytvoření zabezpečeného tunelu pomocí RSA tokenu, který má každý zaměstnanec.

Jedinná bezpečnostní mezera je v sociálních sítích. Zaměstnanci mají ve svých kontaktech lidi z konkurenčních firem. Tito „přátelé“ pak mají možnost

vidět naše ostatní kontakty, mezi kterými jsou kromě soukromých přátel také lidé z řad našich zákazníků. Konkurence má tak možnost mapovat vazby s našimi strategickými zákazníky. V horším případě pak získat relevantní kontakty u našich dodavatelů. Navrhuji smazání všech „přátel“ z řad konkurence a tím zacelení této bezpečnostní mezery.

Společnost by i nadále měla dodržovat zásady bezpečnosti a veřejně komunikovat pouze informace, které ji nemůžou ohrozit.

3.9. Přidaná hodnota Competitive intelligence

Nasazením konkurenčního zpravodajství ve společnosti je možné získat cenné podklady pro proces rozhodování. Odhalením opravdových úmyslů společnost může předejít problémům. Názornou ukázkou je analýza potencionálních odběratelů (viz. kapitola 3.6), ve které se z na první pohled velmi zajímavé firmy Alnair a.s. odhalila snaha konkurence o nabourání bezpečnosti informací a získání naší konkurenční výhody na jejich stranu. Spolupráce s takovou firmou by byla obrovská chyba. U druhé analyzované společnosti Mikenopa a.s. byly odhaleny problémy s plněním svých závazků. Obchodní spolupráce s ní je možná, ale management by se měl řídit doporučením zprávy konkurenčního zpravodajství.

V rámci obranného konkurenčního zpravodajství byla sepsána doporučení pro zvýšení bezpečnosti informací.

Všechny nalezené aspekty jsou však nepřímé, protože předvídají co by se mohlo stát a dávají pouze doporučení pro management. Rozhodnutí však nemusí být v souladu s doporučeními. Pokud se však management bude radami CI řídit, mělo by to vézt ke zvýšení kvality a lepšímu strategickému plánování, spolu k větší znalosti situace na trhu. Přesně vyčíslit takto vzniklou přidanou hodnotu však není možné. Přesto lze popsat oblasti, ve kterých je konkurenční zpravodajství nápomocné:

- Představuje konkurenční výhodu
- Sníží rizika
- Šetří čas a náklady
- Zvyšuje stupeň informovanosti top managementu

Smyslem CI je získání informací a jejich převedení na znalost o trhu. Takovou znalost je pak potřeba vhodně a ve správný čas využít a tím získat konkurenční výhodu. V dnešní době jsou informace cenným artiklem a mnohé společnosti jsou za ně ochotny zaplatit nemalé prostředky. Nasazením útvaru konkurenčního zpravodajství dosáhneme rychlého a efektivního získání informací. Velmi důležitá je především podpora ze strany managementu, protože výsledky nejsou vidět okamžitě a jsou těžko měřitelné. Počáteční investice je sice vyšší, ale důsledným dodržováním principů CI je možné dosáhnout velmi rychlé návratnosti investice. Proto by se měli vedoucí pracovníci s těmito metodami ztotožnit a tím dosáhnout dlouhodobého pozitivního výsledku. Přínosy zavedení konkurenčního zpravodajství by se daly obecně shrnout do následujících bodů:

- Podporuje tvorbu strategie
- Sleduje aktivity konkurence
- Sleduje obchodní partnery (stávající i potenciální)
- Využívá a chrání know-how
- Zajišťuje bezpečnost informací

Vzhledem k vysoce konkurenčnímu trhu bych společnosti Westcon Group doporučil zavedení formalizovaného systému konkurenčního zpravodajství. Pokud společnost nebude chtít investovat do technického vybavení, měla by aspoň vyškolit své pracovníky, aby se v rámci svých možností mohli řídit a využívat metody CI.

4. Závěr

Diplomová práce se zabývá problematikou Competitive Intelligence. Tento proces je velmi rozsáhlý, proto jsem vycházel z možností využití této techniky v našich podmínkách. Metodika Competitive Intelligence je založena na systému sběru informací, jejich analýzy a následné distribuce. Z této obecné definice vychází všechny principy CI.

Na začátku práce jsou popsány teoretická východiska a vztahy mezi různými formami zpravodajství. Popsány jsou etická hlediska Competitive Intelligence a vymezeny hranice legálnosti, včetně etických kodexů SCIP a AIIIP. Dále je v teoretické části detailně popsán cyklus Competitive Intelligence sestávající se z řízení, sběru, analýzy a distribuce. Na závěr teoretické části jsou rozebrány konkurenční strategie.

V další části práce jsou popsány možnosti a postupy, které se užívají pro nasazení CI do praxe. Zejména je popsán specifický informační systém a jeho možnosti implementace do informační podoby. Nastíněn je nový pohled na vyhledávání vztahů mezi osobami, který reprezentují sociální sítě.

V kapitole 3.1 je představena společnost, která má zájem o vybudování systému CI. Nejprve je analyzován současný stav ve společnosti a následně vytvořen návrh řešení spolu s hodnocením investice. Na ukázkou výstupů CI jsou vytvořeny zprávy o potencialních odběratelích včetně doporučení pro management. Odhalen byl pokus konkurence o narušení bezpečnosti a převzetí konkurenční výhody. Nastíněna je otázka bezpečnosti informací pro jejíž potřeby byla zpracována rešerše analyzované společnosti. Na závěr jsou zhodnoceny všechny aspekty CI a sepsána přidaná hodnota, kterou by mohla společnost získat.

Práce si klade za cíl představit společnosti metody Competitive Intelligence a ukázat její přidanou hodnotu. Pokud se společnost rozhodne pro zavedení formání CI tak získá nespornou konkurenční výhodu. Je však nutné, aby dodržovala principy CI a aby se management ztotožnil s touto technikou a plně ji podporoval.

5. Literatura

1. AIIP. *Code of Ethical Business Practice*. Association of Independent Information Professionals, 2004. Dostupné on-line: <<http://www.aiip.org/AboutAIIP/aiipethics.html>>.
2. ATTAWAY, Morris C. Competitive Intelligence. In: Internal Auditor, Dec. 1999. Dostupné on-line: <http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m4153/is_6_56/ai_58451891>.
3. BABKA, Michael. *Kde a jak hledat informace o firmách*. Praha: Management Press, 1994. 174 s. ISBN 80-85603-56-X.
4. BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-41-7.
5. BARTES, F., DOSTÁL, V. *Strategie konkurenčních střetů*. Studijní texty. Fakulta podnikatelská. VUT v Brně. Brno: PC DIR, 1999. ISBN 80 – 214 – 1496 -0.
6. BERMAN, Michael. *Deep Content: Guide to effective searching of the Internet*. December 2004. Dostupný on-line: <<http://wsi.tafensw.edu.au/LibraryServices/baulkhamhills/COLLECTIONS/index.pdf>>.
7. BÖHM-KLEIN, Karol. *Competitive Intelligence (konkurenčné spravodajstvo)*. Bratislava, 2004. 58 s. Diplomová práce na Filozofické fakultě Univerzity Komenského na Katedre knižničnej a informačnej vedy. - Vedoucí diplomové práce Soňa Makulová.
8. BRABEC, František, vedoucí autorského kolektivu, LÁTAL, Ivo, MUSIL, Rudolf, URBAN, Miloš, VEJLUPEK, Tomáš, PILNÝ, Ivan. *Bezpečnost pro firmu, úřad, občana*. Praha : Public History, 2001. 400 s. ISBN 80-86445-04-06.
9. BRABEC, František. *Komerční zpravodajství jako významná součást soukromé detektivní činnosti II*. In: Security Server, 2000. Dostupné on-line: <<http://www.securityserver.cz/article.asp?ArticleID=2>>.
10. BRABEC, František. *Zpravodajství jiné než v televizi: Podnikatelská zpravodajská činnost*. Profit Speciál., roč. 2001, č. 11.
11. BRÁZDILOVÁ, Miroslava. *Firemní informace. Studijní materiál k předmětu Informační zdroje a jejich využívání*, 2006. Dostupné on-line: <http://www.fame.utb.cz/mtp/infozdroje/prednasky/pdf/prednaska_12.pdf>.

12. BRÁZDILOVÁ, Miroslava. *Jak moc se firmy zajímají o své konkurenty?* In: Inforum 2005. 11. ročník konference o profesionálních informačních zdrojích. , 24.-26. května 2005. Dostupný on-line: <http://www.inforum.cz/inforum2005/pdf/Brazdilova_Miroslava.pdf>.
13. CARR, M.M. *Super searchers on computitive intelligence: the online and offline secrets of top CI researchers.* Medford, New Jersey, REVA BASCH: 2003. ISBN 0-910965-64-1.
14. FULD, Leonard M. *What Competitive Intelligence Is and Is Not!*. Fuld & Company, Inc. 2003. Dostupný on-line: <<http://www.fuld.com/Company/CI.html>>.
15. FULD, LEONARD, M. *The New Competitor Intelligence.* The Complete Resource for Finding, Analyting, and Using Information About Your Competitors. ISBN 0-471-58508-4.
16. LIEBOWITZ, J. *Strategic Intelligence.* New York: Auerbach Publications, 2006. 223 p. ISBN 0-8493-9868-1.
17. MEJCHAROVÁ, Š. *Konkurenceschopnost, konkurenční zpravodajství a bezpečnost.* In: Konkurenceschopnost podniků. 2008. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2008. s. 457-462. ISBN 978-80-210-45.
18. MILLER, Stephen H.. *Competitive Intelligence - an overview.* SCIP, 2001. Dostupný on-line: <<http://www.scip.org/Library/overview.pdf>>.
19. MOLNÁR, Zdeněk. *CI a klastry: Informační systémy na podporu strategického řízení klastrů.* In: Zvyšování konkurenceschopnosti pomocí CI. 14. a 15. listopadu 2005. Praha.
20. NOLAN, John. *Confidential: Business Secrets – Getting Theirs, Keeping Yours.* Yardley-Chambers, 1999. 359 s. ISBN 097213560X.
21. PAPÍK, Richard. *Competitive Intelligence a Internet. Co je CI?.* In: Konjunktura.cz. 2001. ISBN 1213-3884. Dostupné on-line: <<http://www.konjunktura.cz/index.php3?w=art&id=41&s=&rub=76>>.
22. PAPÍK, Richard. *Metody Competitive Intelligence na Internetu.* In: Infomedia 1998b. Dostupné on-line: <<http://www.inforum.cz/archiv/infomedia98/pdf/papik.pdf> >
23. PAPÍK, Richard. *Vyhledávání informací I.: Umění či věda?.* In: Národní knihovna– Knihovnická revue, 12, 2001d, č. 1.
24. PAPÍK, Richard. *Vyhledávání informací. II., Uživatelské rozhraní a vlivy oboru 'human-computer interaction'.* Národní knihovna, 2001e, roč. 12, č.. 2., s. 81-90.

-
25. PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
 26. PRESCOTT, John E. *Proven Strategies in Competitive Intelligence: Lessons from the Trenches*. New York: Wiley, 2001. ISBN 0471401781
 27. RAUCH, Jan. *Zpracování informací a znalostí – Konkurenční zpravodajství*. Katedra informačního a znalostního inženýrství VŠE v Praze. Učební materiál.
 28. ROUACH, Daniel; SANTI, Patrice. *Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes*. In: *European Management Journal*, Vol. 19. No. 5, 2001, s 552-559.
 29. SABATKA, Dušan. *Systém inovačního spravodajstva*. In *Transfer inovací 7/2004*, 2004.
 30. SCIP. *CI today*. Society of Competitive Intelligence Professionals, 2002. Dostupné on-line: < <http://www.scip.org/downloads/citoday.pdf>>.
 31. ŠMEJKAL, Petr. *Role informačního specialisty v procesu Competitive Intelligence*. ProInflow [online]. 10-7-2010, roč. 1, čís. Dostupné online: <<http://pro.inflow.cz/role-informacniho-specialisty-v-procesu-competitive-intelligence>>.
 32. ŠMEJKAL, Petr. *Úvod do problematiky Competitive Intelligence s přihlédnutím k situaci v ČR.* Brno: Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav české literatury a knihovnictví, Kabinet knihovnictví, 2006. 99.s. Vedoucí diplomové práce Mgr. Břetislav Šimral
 33. ŠPINGL, Ivan. *Competitive Intelligence v organizaci* [online]. In *ModerniRizeni.hned.cz* , aktualizované 12. 10. 2007 [cit. 2007-11-25]. Dostupné on-line: <http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10000545-22200570-600000_d-competitive-intelligence-v-organizaci>.
 34. TOVEK. *Competitive Intelligence – předpoklad vašeho úspěchu : Problémy zavádění CI*. Dostupné on-line: <<http://www.tovek.cz/produkty/ci-problemy.html>>.
 35. VEJLUPEK, Tomáš. *Co je CI „Competitive Intelligence“* In: *Zvyšování konkurenceschopnosti pomocí CI*. 14. a 15. listopadu 2005. Praha.
 36. VEJLUPEK, Tomáš. *Firemní zpravodajský informační systém*. In: *Inforum 2001*. 7. konference o profesionálních informačních zdrojích. 29.-31. května 2001. Dostupné on-line: <<http://www.inforum.cz/inforum2001/prispevky/vejlupek.htm>>.
 37. VEJLUPEK, Tomáš. *KASI – řešení pro koordinaci analýzy a sdílení informací*. In: *Inforum 2008*. Dostupné on-line:

<<http://www.insource.cz/pdf/2008/vejlupěk-tomas1.pdf>>

38. VEJLUPEK, Tomáš. *Konkurenční zpravodajství*. Učební materiály k předmětu Konkurenční zpravodajství. 2008, č. 1, 70s.

39. VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení podniku I*. Brno: VUT, 1992.

6. Seznam obrázků

Obr. 1: Proces transformace dat na zprávu	12
Obr.2: Vymezení BI a CI vůči ostatním druhům zpravodajství [5]	23
Obr. 3: Zpravodajský cyklus [38]	32
Obr. 4: SWOT analýza.....	33
Obr. 5: Pět sil konkurence podle Portera	38
Obr. 6: Specifický informační systém [29]	48
Obr. 7: Organizační struktúra Spefisu [4]	49
Obr. 8: Schéma konceptu KASI [37].....	56
Obr. 9: Fyzická struktura ARMS [37]	57
Obr. 10: Poznatková báze [37]	58
Obr. 11: Struktura poznatkové báze pro účely CI [37].....	59
Obr. 12: Znalostní báze [37]	59
Obr. 13: Organizační struktúra české pobočky.....	63
Obr. 14: Zdroj vyhledávání potenciálních zákazníků Partner Locator	80

7. Seznam tabulek

Tab. 1: Využití prostředků na získání informací [36].....	29
Tab. 2: Kódy používané pro ohodnocení zdroje [38].....	33
Tab. 3: Kódy používané pro ohodnocení informace [38].....	33
Tab. 4: Postup při vytváření scénáře	43
Tab. 5: Signálové prvky systému včasného varování.....	50