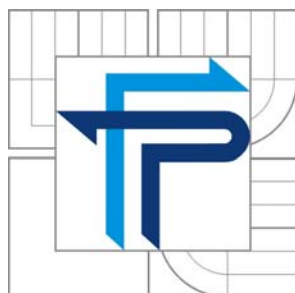


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

KONKURENČNÍ ZPRAVODAJSTVÍ FIRMY

COMPETITIVE INTELLIGENCE OF THE COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE
DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. VERONIKA DONTHOVÁ, BA

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. ALENA KOČMANOVÁ, Ph.D.

BRNO 2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Donthová Veronika, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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:

Konkureční zpravodajství firmy

v anglickém jazyce:

Competitive Intelligence of company

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíl a metody diplomové práce
Teoretické poznatky z oblasti konkurence a zpravodajství
Analýza stavu v České republice
Návrh konkurenčního zpravodajství firmy
Závěr
Literatura

Seznam odborné literatury:

BARTES, F. Konkurenční strategie firmy. 1997. Praha. Management Press. ISBN: 80-85943-41-7. 124 str.

BARTES, F. Strategie konkurenčních střetů. 1999. Brno. PC-DIR Real. ISBN: 80-214-1496-0 137. str.

BRÁZDILOVÁ M. "COMPETITIVE INTELLIGENCE AND competitive abilities of enterprises". E+M – časopis Ekonomika + management. 4/2005.

HASANALI F. Competitive Intelligence—A Guide for Your Journey to Best-practice Processes. 2004. Texas USA. APQC PUBLICATIONS. ISBN 1-928593-96-8. 81 str.

MCGONAGLE J. and VELLA M. Bottom Line Competitive Intelligence. 2002 London UK. Quorum Books. ISBN 1-56720-505-4. 268 str.

MCGONAGLE J. and VELLA M. The Manager's Guide to Competitive Intelligence. 2003. London UK. Greenwood Press. ISBN: 1-56720-571-2. 268 str.

MIKOLÁŠTÍK, Z. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 2005. Praha. Grada. ISBN: 80-247-1277-6. 198 str.

PORTER, E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction. 1998. New York. Free Press. ISBN: 0-684-84148-7. 396 str.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2007/08.





doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
Ředitel ústavu



doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
Děkan fakulty

V Brně, dne 26.3.2008

ANOTACE

Diplomová práce analyzuje stávající stav konkurenčního zpravodajství ve firmě. Obsahuje analýzu povědomí o konkurenčním zpravodajství a jeho využívání jako konkurenční výhody v poradenských společnostech v České republice. Součástí práce je návrh konkurenčního zpravodajství firmy, případně doporučení ke stávající strategii.

ANNOTATION

This diploma work analyses existing competitive intelligence of the firm. Contains analysis of competitive intelligence awareness and its utilization like competitive advantage in Czech consulting companies. The work includes proposal for competitive intelligence strategy or recommendation and complementation of existing strategy.

KLÍČOVÁ SLOVA

konkurenční zpravodajství, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, konkurence, zdroje informací, firemní špionáž, strategické zpravodajství, zpravodajství o konkurentech, taktické zpravodajství, technické zpravodajství

KEYWORDS

competitive intelligence, competitive strength, competitive advantage, competition, information sources, industrial espionage, strategy-oriented competitive intelligence, tactics-oriented competitive intelligence, target-oriented competitive intelligence, technology-oriented competitive intelligence

DONTHOVÁ, V. *Konkurenční zpravodajství firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 70 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně, dne 20. května 2008

.....
Podpis

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji tímto vedoucí diplomové práce doc. Ing. Aleně Kocmanové, Ph.D. za cenné připomínky a rady při vypracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Veronice Newman, která mi umožnila seznámit se s chodem firmy a při tvorbě této diplomové práce mi poskytla cenné interní informace.

V neposlední řadě bych také ráda poděkovala svému manželovi a rodičům za jejich podporu při celém mém dosavadním studiu.

OBSAH

ÚVOD	9
1 CÍL A METODY DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	10
2 TEORETICKÉ POZNATKY Z OBLASTI KONKURENCE A ZPRAVODAJSTVÍ	12
2.1 O PŮVODU KONKURENCE	12
2.2 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ.....	13
2.3 KONKURENČNÍ ZPRAVODAJSTVÍ (CI).....	14
2.3.1 Poslání CI.....	15
2.3.2 Definice CI.....	15
2.3.3 Přístupy CI	16
2.3.4 Tázání CI.....	17
2.3.5 Jak operuje CI	17
2.3.6 Typy CI.....	18
2.3.6.1 Strategické zpravodajství.....	18
2.3.6.2 Taktické zpravodajství.....	21
2.3.6.3 Technické zpravodajství	21
2.3.6.4 Zpravodajství o konkurentech	23
2.3.7 Základní elementy.....	26
2.3.7.1 Klíčové rozdíly	26
2.3.8 Zpravodajský cyklus	27
2.3.8.1 Jednotlivé fáze zpravodajského cyklu	28
2.3.9 Zdroje CI.....	30
2.3.9.1 Sekundární zdroje dat pro CI.....	33
2.3.9.2 Primární zdroje dat pro CI	36
2.3.10 SCIP	37
2.3.11 Průmyslová špionáž	37

3	ANALÝZA STAVU V ČESKÉ REPUBLICE	42
3.1	HOSPODÁŘSKÁ SITUACE V ČESKÉ REPUBLICE	42
3.2	SITUACE NA TRHU PORADENSKÝCH FIREM.....	43
3.2.1	Mapa konkurence.....	43
3.3	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	45
4	NÁVRH KONKURENČNÍHO ZPRAVODAJSTVÍ FIRMY	52
4.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	52
4.1.1	Základní údaje.....	52
4.1.2	Kultura, přesvědčení a vize.....	53
4.1.3	Organizační struktura.....	54
4.1.4	Klienti	54
4.1.5	Základní finanční analýza.....	54
4.1.5.1	Ukazatele likvidity.....	54
4.1.5.2	Ukazatele rentability	55
4.1.5.3	Ukazatele zadluženosti	55
4.1.5.4	Ukazatele aktivity	56
4.2	SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI	56
4.3	KONKURENCE	60
4.3.1	Analýza konkurence – 2 hlavní konkurenti	60
4.4	ANALÝZA ZPRAVODAJSKÉHO CYKLU	61
4.5	NÁVRH STRATEGIE FIRMY	63
5	ZÁVĚR	67
6	LITERATURA.....	69
Přílohy		
	Příloha č. 1 – Seznam obrázků a grafů	71
	Příloha č. 2 – Dotazník	72

ÚVOD

Jedinou konstantou příští doby bude změna.

Peter F. Drucker, 1968

Jenom paranoici přežijí.

Andrew Grove (Intel), 1999

V konkurenčním boji naší doby přestávají mít význam zaběhlé, tradiční obchodní postupy, konvenční přístupy k řízení subjektů komerční i nekomerční sféry vůbec. Pozornost je stále více upírána na diferenciaci, originalitu, jedinečnost, inovace, novost, na speciální, dříve nevídané a nepotřebné znalosti. Dramaticky roste poptávka po originálních obchodních či marketingových strategiích, které umožní porazit konkurenta. Roste význam tak zvaných „soft“ faktorů, a to na úkor „hard“ faktorů. Více než kdy předtím platí, že není umění vyrobit, ale prodat.

Častokrát se opakuje, že informace jsou základem konkurenceschopnosti firem stejně tak, jako celých ekonomik. Nejsou to však informace ve smyslu produktu informačního a mediálního průmyslu, co nám může pomoci, ale je to naše schopnost tuto surovinu využívat pro lepší rozhodování o tom, co uděláme.

Zatímco dříve bylo úkolem zpravodajství předvídat kroky známého protivníka ve snaze jej porazit, dnes je úkolem zpravodajství předvídat důsledky vlastních rozhodnutí ve snaze přežít v konkurenčním boji. Obrovská hodnota spočívající ve správném a rychlém manažerském rozhodování, ve správném řízení rozhodovacího procesu, vyvolává potřebu: špičkové profesionální podpory tohoto vrcholového rozhodovacího procesu; komplexních znalostí pro úspěšné vedení konkurenčního boje; konkurenčního zpravodajství (CI).

1 CÍL A METODY DIPLOMOVÉ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je návrh konkurenčního zpravodajství firmy, případně doporučení ke stávající strategii a zhodnocení této firmy ve vztahu k ostatním poradenským firmám na trhu.

Ke splnění hlavního cíle je nutno si vytyčit a splnit cíle dílčí, kterými jsou:

- analýza současného stavu konkurenčního zpravodajství v České republice – pro zjištění stávající situace na trhu poradenských firem je provedeno formou dotazníkového šetření,
- analýza současného stavu konkurenčního zpravodajství v konkrétní poradenské firmě a její srovnání s ostatními společnostmi na daném trhu,
- analýza konkurence firmy, včetně SWOT analýzy firmy a jejích hlavních konkurentů.

Hlavním výstupem této práce tedy bude návrh konkurenčního zpravodajství firmy, případně doporučení ke stávající strategii a zhodnocení této firmy ve vztahu k ostatním poradenským firmám na trhu.

Má diplomová práce je rozdělena do dvou základních částí. První částí je teorie, která je východiskem pro praktický projekt. Ten se skládá z analýzy dané problematiky a návrhů vyplývajících ze závěrů provedené analýzy.

Teoretická východiska jsou rozdělena na tři základní roviny – O původu konkurence, definice základních pojmů a konkurenční zpravodajství.

Praktický projekt vychází z analýzy firemního prostředí, která je provedena třemi základními metodami – studium firemních materiálů, zúčastněné pozorování a rozhovor s marketing managerem. Základem je poznání firemního systému získávání a zpracování dat o konkurenci a jeho následné hodnocení. Na základě zjištěných dat pak předkládám jednotlivé návrhy. Vycházím z myšlenky, že soulad mezi obsahem strategie a obsahem konkurenčního zpravodajství je podmínkou dlouhodobé úspěšnosti firmy. Proto jsou mé návrhy zaměřeny na vytvoření systému konkurenčního zpravodajství,

který svým obsahem bude korespondovat se strategií firmy. Zvláště se ve svých návrzích zaměřuji na využití nových metod při získávání informací o konkurenci a tím získání konkurenční výhody na trhu. Součástí praktické části je i analýza celkového stavu povědomí poradenských firem o konkurenčním zpravodajství a jeho využití jako konkurenční výhody, včetně stanovení, jak mnou vybraná firma zapadá do českého standardu v této oblasti. Analýza je provedena formou dotazování, zaměřeného přímo na vedení poradenských firem.

V diplomové práci je použita metoda srovnávání. V diplomové práci byly využity metody systémové a vztahové analýzy. Pro stanovení závěrů analýzy byly použity metody indukce a dedukce. Tyto metody spolu úzce souvisí. Indukcí dospíváme na základě zkoumání jednotlivých jevů praxe k teoretickým zobecněním, naopak teoretické závěry si dedukcí ověřujeme v praxi. Veškeré metody, jež byly aplikovány na konkrétní prostředí firmy, jsou obecně známé a používané.

2 TEORETICKÉ POZNATKY Z OBLASTI KONKURENCE A ZPRAVODAJSTVÍ

2.1 O PŮVODU KONKURENCE

„Otec ekonomie“ Adam Smith definoval společnost své doby jako společnost založenou na sobectví. U pekaře, řezníka nebo ševce se nedovoláváme jeho altruismu, ale vyhovujeme jeho zájmu na výdělku. Podívoval se při tom, jak jednotlivci, navzájem si neznámí a lhostejní, sledující své zájmy koneckonců uspokojují i všeobecný zájem. Nikoli tak, že své zájmy sčítají, ale naopak, že svými soukromými zájmy narážejí na sebe, prosazují se a omezují se. Aniž si toho jsou vědomi, vedeni jakoby „neviditelnou rukou“, směřují tam, kde příležitosti k jejich soukromému zájmu jsou otevřeny. Prostředkem tohoto divu je směna, dějištěm je trh.

„Každý jednatel se neustále snaží vymyslet pro kapitál, s nímž může volně nakládat, nejvýnosnější uplatnění. Má na zřeteli prospěch vlastní, nikoli prospěch společnosti. To ho vede přirozeně, nebo spíše nutně k tomu, že svého kapitálu používá způsobem pro společnost nejprospěšnějším.“ Tato víra má své věřící i nevěřící.

Adam Smith si tuto všeobecnost trhu a rivality nepřipouští jako produkt historického vývoje, ale klade ji do předhistorie jako věčnou lidskou vlastnost. O trhu soudí, že je unášen „všeobecným sklonem k vyměňování a směňování“, jenž náleží „k původním rysům lidské povahy“. Přejímá také názor Thomase Hobbesa o „bellum omnium contra omnes“ (válce všech proti všem) jako o nezměnitelném způsobu lidské existence.

Adam Smith uváděl svobodnou konkurenci, uvolněnou a ničím neomezovanou, jako nenahraditelnou společenskou výhodu, zajišťující hojnost zboží, rovnováhu nabídky a poptávky, nízkou cenou. Chrání společnost před ustrnutím.

Smith měl důvěru v konkurenci, zato naopak choval spásnou nedůvěru k těm, kdo ji dělají. Podnikatele nazýval „velkými vynálezci nepravostí“, kteří stále hledají jak zvětšit svůj prospěch na úkor druhých. Kdekoli se sejdou dva nebo tři, už jistě chystají nějaký komplot. Spolčují se proti cizí konkurenci, proti dělníkům, proti úřadům. Vymáhají si výsady, omezení, regule, které zvětšují soukromé výhody a ochuzují

veřejnost. Nejraději potají, ale jsou-li dotčeni, spustí „halasný povyk“ a nezdržují se ani „krutých opatření“.

V klasickém díle Adama Smitha se najdou základní podněty pro podporu i pro kritiku konkurence. V průběhu dalšího vývoje se postoje ke konkurenci střídaly. Jednou víc ve prospěch volné soukromé podnikatelské iniciativy, potom zase pro veřejné zájmy. [5]

2.2 DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Konkurent

Konkurent musí splňovat minimálně dva aspekty – předpoklady, aby vůbec mohl vstoupit do konkurenčního vztahu:

- 1) musí být tzv. „konkurenční“, tedy musí mít konkurenceschopnost, resp. disponuje konkurenčním potenciálem;
- 2) musí mít „konkurenční“ zájem, to znamená, že musí chtít vstoupit do konkurence, tedy musí disponovat specifickým potenciálem, tj. podnikavost. [9]

Konkurence

Konkurence představuje model organizace trhu, na němž jednotlivé subjekty vedou soutěž o co nejlepší podmínky při získávání výrobních zdrojů i při jejich využití a v neposlední řadě i při prodeji konečné produkce. V teorii převládají modely dokonalé a nedokonalé konkurence. [13]

Konkurenční výhoda

Podle Portera konkurenční výhoda vzniká ve své postati z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. Hodnota je to, co kupující jsou ochotni zaplatit, a vyšší hodnota pramení z toho, že podnik nabídne nižší ceny než konkurenti za rovnocennou užitnou hodnotu, případně poskytne zvláštní výhody, které více než vynahradí vyšší cenu.

Jsou dva základní typy konkurenční výhody: vůdčí postavení v nízkých nákladech a diferenciaci. [10]

Firemní špionáž

Firemní nebo také průmyslová špionáž je specifickým druhem získávání informací, neboť se jí kromě zpravodajských služeb zabývají na komerční bázi i soukromé organizace, firmy nebo jednotlivci. Základním cílem jsou výsledky vědeckého či jiného technického bádání a výzkumu. Toto následně zapříčiní získání finanční či jiné výhody. [17]

Konkurenceschopnost

Definicí konkurenceschopnosti existuje nepřeborné množství. Obecně lze konkurenceschopnost definovat jako jistou schopnost úspěšně soutěžit na trzích. [2]

Benchmarking

Jde o proces identifikace nejlepších postupů a učení se z nich v jiných organizacích - je to účinný nástroj ve vyhledávání neustálého zlepšování a dosahování výrazně lepších výsledků.

Robert C. Camp, jedna z vůdčích osobností v oblasti benchmarkingu, definuje benchmarking jako "...hledání nejlepších postupů v podnikání, které vedou k vynikajícím výsledkům." [18]

2.3 KONKURENČNÍ ZPRAVODAJSTVÍ (CI)

Konkurenční stav je trvalý. Spíše v něm přituhuje. Je třeba být připraven nejen na jednotlivé situace, ale i obnovovat trvale vlivné konkurenční výhody. [5]

S usazením a košetěním benchmarkingu začaly podniky přicházet na to, jak je potřebné vyznat se v tržních manévrech konkurentů. Sám o sobě jim benchmarking začal připadat neúplný a začali podrobněji zkoumat konkurenci. [6]

Před časem začali vedoucí světové firmy rozvíjet novou manažerskou funkci – konkurenční zpravodajství či konkurenční průzkum (competitive respektive competitor intelligence). [5]

2.3.1 Poslání CI

Posláním je pořizovat, shromažďovat a zužitkovat znalosti o konkurentech pro nynější a příští střety na kolbišti trhu. Je třeba znát podstatné charakteristiky konkurentů, a to nejen povšechné, ale často i značně konkrétní. [5]

Znalost konkurence především znamená:

- postavit vlastnímu vedení před oči, jak si skutečně stojíme,
- upozornit na možnosti postupu na podkladě prakticky založených opatření,
- vyslovit názory, jak protáhnout podnik úskalími konkurence. [6]

Zajímá nás kupříkladu konkurentův podnik, jeho vlastnické zázemí, velikost a výkonnost, prodejní a výrobní program, jeho dosavadní „historie“ (co dosud dokázal), jeho trhy a podíl na nich, vyspělost jeho výrobků, kdo za nimi stojí (výzkum, konstruktéři, designéři), jak vyrábí, jakou má technologii, technické vybavení a organizaci, jak proniká na trhy a k zákazníkům, jaké má spojence a v kterých oblastech, co pořizuje zvenčí a od koho, jaké jsou výrobní a prodejní náklady, jak si zajišťuje financování, jaké je kvalifikace, loajalita a výkonnost lidí, jak má zařízenou vnitřní komunikaci a informatiku, kdo ve vedení má skutečný vliv a na co, jak řídí (jaké má návyky a styl) atd. A samozřejmě také jakou má podnik pověst, jak o něm smýšlejí konkurenti a veřejnost, co se mu daří a nedaří, co asi musí (vzhledem ke své aktuální i dohledné situaci) chystat, nebo co může (vzhledem ke své vynalézavosti) chystat, a tedy s čím se má počítat. [5]

Konkurenční zpravodajství je součástí tvořivé strategické práce vedení. Stává se složkou toho výjimečně ceněného zdroje, jemuž říkáme strategické vědomí. Jeho zvláštností je především to, že se zde musí více než jinde pracovat s imaginací. [6]

2.3.2 Definice CI

Konkurenčním zpravodajstvím (převzato z anglického „competitive intelligence (CI)“) rozumíme dosahování takových znalostí, které vedou obecně řečeno k ochraně ekonomických zájmů a cílů podnikatelského subjektu. Takové cíle je třeba mít přesně stanovené a vyvíjet dostatečné úsilí k jejich dosažení.

Konkurenční zpravodajství je multidisciplinární obor, který se jako součást moderního procesního řízení firem začal profilovat na nejvyspělejších trzích až v 80. letech dvacátého století. [5]

Tato metoda nespočívá pouze v procesu nalezení hledané informace, ale jde o komplexní manažerské rozhodování na základě získaných a správně zhodnocených dat. Slouží nejen k posílení pozice podnikatelského subjektu a zvýšení jeho podílu na domácím trhu, ale také k expanzi na trh evropský či globální. [14]

Celosvětová organizace „Society of Competitive Intelligence Professionals” (SCIP), zabývající se CI, definuje konkurenční zpravodajství jako systematický, legální a etický proces sbírání, zjišťování, sledování, analýzy a organizování informací o konkurenčních firmách, ekonomickém prostředí a vlastní firmě, které jsou následně analyzovány tak, aby pomohly odhalit slabé a silné stránky konkurence, rozpoznat její strategické záměry a provést správné strategické rozhodnutí, které pomůže zvýhodnit firmu oproti ostatním konkurentům. [3]

CI v žádném případě nemá nic společného se špionáží, ba naopak, uvádí se, že cca 95% vstupních informací pochází z otevřených informačních zdrojů. [15]

2.3.3 Přístupy CI

Aktivní přístup ke konkurenčnímu zpravodajství je obecně nazýván samotným konkurenčním zpravodajstvím. Zahrnuje rozvoj zpravodajství ve všech aspektech obchodního a konkurenčního prostředí. Aktivní přístup zahrnuje procesy, které se zabývají získáváním (sběrem) a analýzou dat, která poskytují finální zpravodajství.

Aktivní konkurenční zpravodajství bývá připravováno útvarem (týmem) konkurenčního zpravodajství. Dané informace jsou pro interní firemní klienty, pro externí konzultanty nebo pro výzkum firem jako vstup pro závěrečné zprávy útvarů CI. Především toto slouží jako podnět ke zlepšení rozhodování. [8]

Doposud vznikly postupným vývojem 4 separované typy zpravodajství, které s CI souvisejí a lze je považovat za podmnožinu konkurenčního zpravodajství. Jsou to strategické zpravodajství, zpravodajství o konkurentech, technické zpravodajství a tržní zpravodajství. V rámci těchto typů zpravodajství probíhá tzv. zpravodajský cyklus, jenž flexibilně reaguje na informační potřeby podniku (viz dále). [3]

Defenzivní CI je cesta, kterou můžeme popsat proces ochrany firmy proti nátlaku a útokům konkurence. Pokud bychom správně využívali defenzivní CI, tak by zahrnovalo pouze roli vzdělávací a poradenskou, s využitím odborníků v těchto oblastech. Což znamená, že profesionálové užívají své znalosti a zkušenosti k pomáhání své firmě určit, která základní data se snaží konkurenti získat, učí všechny zaměstnance společnosti porozumět konkurenčně citlivým informacím, které by měli chránit a dále datům, které je nutné střežit. [8]

2.3.4 Tázání CI

Od konkurenčního zpravodajství se očekává, že se stane souběžnou tvorbou budoucnosti podniku. Vrcholoví manažeři kladou řadu otázek. Soubor otázek, jimiž se zabývá konkurenční zpravodajství, lze rámcově vymezit do několika skupin např.:

- Jaké jsou a nejspíše budou hlavní charakteristiky našeho odvětví?
- Kdo jsou naši konkurenti?
- V čem jsou lepší/zranitelnější?
- atd.

Často se stává, že vedení podniku není na takové otázky připraveno a potom snadno podléhá náladám, vyslovuje pouhé dohady, nezřídka i takové, kdy přání je otcem myšlenky. [6]

2.3.5 Jak operuje CI

Mnohé podniky už přijaly, že se bez konkurenčního zpravodajství neobejdou. Poznaly, že proto, aby byli vybaveni potřebnými argumenty pro vlastní strategickou práci, je vhodné využívat konkurenční zpravodajství.

Co se shromažďuje jako tzv. kádrový profil konkurenta, bývá ovlivněno reálnými poměry jak v odvětví nebo oboru, tak i ekonomickou situací, ekologickými, sociálními a kulturními poměry. Co může například připadat do úvahy:

- Hrubý nárys dosavadního vývoje konkurenta a odhad, co z toho lze o něm vyvodit pro další období.
- Čím se vyznačuje jeho novější a nejnovější vývoj? Stává se jiným, než býval na počátku?

- Jak se měnila jeho bilance? Vlastní a cizí kapitál?
- Jakou základní strategii u svých výrobků volí? Diferenciaci? Nejnižší ceny? Doplnkové služby? [6]

2.3.6 Typy CI

Čtyři typy aktivního přístupu ke konkurenčnímu zpravodajství

2.3.6.1 Strategické zpravodajství

Strategické zpravodajství (Strategy-Oriented Competitive Intelligence)

Strategické zpravodajství poskytuje podporu strategické úrovni lišící se od taktické úrovně a rozhodování. To znamená, že poskytuje vyšším úrovním managementu informace o konkurenci, ekonomickém, právním a politickém prostředí, ve kterém firma a konkurenti nyní operují, stejně tak i o prostředí, kde budou v budoucnu působit. [8]

Používá se především při plánování, plánování rizikového kapitálu, hodnocení rizik, fúzích a akvizicích, dlouhodobém výzkumu a vývoji. Cílem strategického zpravodajství je sledování a prognózování dlouhodobých trendů vývoje výrobků, zákaznických potřeb, trhů, technologií a zdrojů. [24]

Strategické zpravodajství slouží v první řadě managementu, který tvoří a provádí všeobecnou strategii firmy. Aplikuje se při vývoji následujících:

- strategické plány (3-5 let),
- plán investic kapitálu,
- hodnocení politických rizik,
- akvizice, sloučení, joint venture a politiky a plány korporátních aliancí,
- dlouhodobé plánování výzkumu a vývoje. [3]

V praxi to může znamenat informace o produktech nebo službách, které odlišují jednoho konkurenta od druhého nebo hodnocení nelegálního (kriminálního) prostředí, do kterého se může firma nedobrovolně dostat. [8]

Strategické zpravodajství je obvykle zaměřené na všeobecné strategické prostředí. Rozvíjení vhodného strategického zpravodajství, analýzy musí být zaměřeny na mnoho kritických faktorů, jako jsou technologické trendy, regulátory rozvoje a dokonce politická rizika. [3]

Strategické zpravodajství také zahrnuje rozvoj CI o kandidáty pro potenciální fúze a akvizice nebo aliance a partnerství. [8]

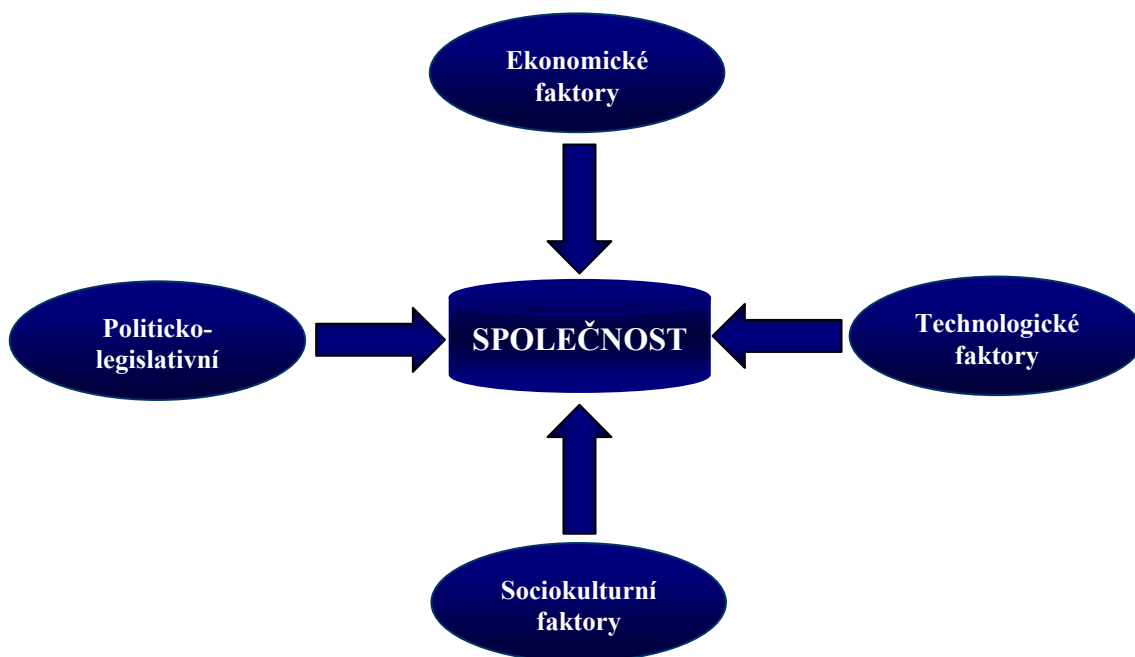
Časový horizont zájmu je tradičně rozložen na 2 roky do minulosti a až na deset let do budoucnosti.

Hlavní zaměření strategického zpravodajství je zaměření na budoucnost. Cílem je dát společnosti ucelený pohled na prostředí zahrnující konkurenci, regulátory i politické prostředí. [3]

Pro zjištění výše uvedených informací lze použít například analýzu PEST.

PEST analýza

PEST analýza zahrnuje široký soubor vlivů okolí (tzv. makrookolí) na podnik. Za klíčové součásti makrookolí lze označit faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní a v neposlední řadě i technologické. Jde o vlivy, jako je politická stabilita, míra inflace, dovozní omezení týkající se surovin, revoluční technologické inovace nebo demografický pohyb populace v dané oblasti.



Obr. 1 – Makrookolí firmy [11]

Politické a legislativní faktory

Politické a legislativní faktory, jako je stabilita zahraniční a národní politické situace, členství v EU atd., představuje pro podnik významné příležitosti, ale současně i ohrožení. Politická omezení se dotýkají každého podniku prostřednictvím zákonů, protimonopolních zákonů, regulací exportu a importu, cenové politiky a mnoha dalších činností zaměřených na ochranu lidí.

Ekonomické faktory

Základními indikátory stavu makroekonomického okolí, které mají bezprostřední vliv na plnění základních cílů každého podniku, jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz.

Sociální a demografické faktory

Sociální a demografické faktory odrážejí vlivy spojené s postoji a životem obyvatelstva a jeho strukturou. Poznání trendů v této oblasti jednoznačně vede k získání předstihu před konkurenty v boji o zákazníka.

Technologické faktory

K tomu, aby se podnik vyhnul zaostalosti a prokazoval aktivní inovační činnost, musí být informován o technických a technologických změnách, které v okolí probíhají. Předvídatost vývoje směrů technického rozvoje se může stát významným činitelem úspěšnosti firmy.

Politicko-legislativní faktory	Ekonomické faktory
Antimonopolní zákony	Hospodářské cykly
Ochrana životního prostředí	Trendy HDP
Ochrana spotřebitele	Devizové trhy
Daňová politika	Kupní síla
Regulace v oblasti zahraničního obchodu	Úroková míra
Pracovní právo	Inflace a nezaměstnanost
Politická stabilita	Vývoj cen energií
	Průměrná mzda

Socio-kulturní faktory	Technologické faktory
Demografický vývoj populace	Vládní podpora výzkumu a vývoje
Změny životního stylu	Celkový stav technologie
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání

zdroj [11]

Cílem analýzy PEST není vypracovat vyčerpávající seznam těchto faktorů, neboť vlivy, které jsou velmi důležité pro jeden podnik, nemusí mít velkou váhu pro jiný. Důležité je rozpoznat a odlišit faktory významné právě pro určitý podnik.

Je tedy zřejmé, že jednotlivé vlivy se budou v čase měnit a že se bude měnit i jejich váha dopadu na podniku. Proto je nutné tyto vlivy průběžně sledovat a vyhodnocovat. [11]

2.3.6.2 Taktické zpravodajství

Taktické zpravodajství (Tactics-Oriented Competitive Intelligence)

Taktická CI je zpravodajství založené na velmi běžné aktivitě a na krátkodobé plány na trhu. Může také být kritickou součástí ve fúzích a akvizicích. Jiní autoři, viz Brázdilová, nazývají tuto část konkurenčního zpravodajství jako tzv. „tržní zpravodajství“. [3]

Rychlejší a hlubší data jsou data, která jsou obdržena tak, jak firmy mohou např. zjistit, že propagace produktu je méně úspěšná než bylo plánováno. A ihned odpovídá změně propagace pokud nefunguje nebo zintensivnit pokud funguje. Proto taktické zpravodajství slouží pro podporu marketingového plánování, poskytuje retrospektivní data o úspěších a chybách při zavádění výrobků na trh. [8]

2.3.6.3 Technické zpravodajství

Technické zpravodajství (Technology-Oriented Competitive Intelligence)

Technické zpravodajství umožňuje firmě reagovat na hrozby stejně tak, jako identifikovat příležitosti, a to vše založené na technických a vědeckých změnách.

Technické zpravodajství jako pojem zahrnuje mnoho toho, co bylo a je nazýváno „technologická inteligence“.

Technické zpravodajství v rámci konkurenčního zpravodajství získává velký prostor. Podporuje nejen technologické strategie ale také výzkum a vývoj. Odborníci na technické zpravodajství poskytují svůj vlastní hodnotný náhled na organizaci a řízení záležitostí týkající se technického zpravodajství ve firmě.

Obecně je technické zpravodajství funkcí, která když je vykonávána jasně, může vyústit v úsporu až 10-100 krát peněz investovaných v úsilí. [8]

Technické zpravodajství odpovídá především na následující otázky:

- Jaké nejnovější technologie v současnosti využívá konkurence?
- Existuje ze strany konkurenta požadavek po nových technologiích, eventuelně zda konkurenti využívají outsourcing?
- Jaký je počet a způsobilost výzkumných pracovníků konkurence?
- Jaká je úroveň výzkumu a vývoje, ocenění budoucích výdajů pro výzkum? [24]

SWOT analýzy firmy

SWOT analýza identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku. SWOT analýza musí být pojata ve strukturovanější formě, než s jakou se lze běžně setkat, tj. nikoliv pouze jako seznam silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí. Klíčová je především úloha spočívající ve vyhledávání a vnímání příležitostí. Navazující odhad relativní konkurenční síly ukáže, zda je podnik slabší nebo silnější v klíčových faktorech úspěchu než jeho konkurenti. Takto pojatá syntéza má předpoklady plnit roli při identifikaci relativní konkurenční síly a od toho se odvíjejících strategických předností, sloužících jako základ konkurenční výhody. Konkurenční výhoda je založena na specifických přednostech podniku, které mají pro podnik zásadní význam a výrazně se podílejí na tvorbě hodnoty vnímané zákazníkem.

Přístup SWOT analýzy rozlišuje dvě charakteristiky vnitřní situace podniku, silné a slabé stránky, a dvě charakteristiky vnějšího okolí, příležitosti a rizika. Z tohoto přístupu však současně vyplývá značné omezení SWOT analýzy, vyvolané právě požadavkem odlišit silné stránky od slabých a příležitosti od hrozeb. Často je velmi obtížné odhadnout, zda určitý jev znamená příležitost nebo hrozbu a zda určitá

charakteristika podniku představuje jeho silnou či slabou stránku. Ohrožení lze za jistých předpokladů změnit na příležitost a naopak, určitá příležitost se může změnit v hrozbu.

Uplatnění SWOT analýzy je vedeno základním cílem rozvíjet silné stránky a potlačovat, resp. utlumovat slabé a současně být připraven na potenciální příležitosti a hrozby.

Cílem SWOT analýzy není v žádné případě zpracování seznamu potenciálních příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek, ale především idea hluboce strukturované analýzy poskytující užitečné poznatky. Má-li SWOT analýza plnit v procesu tvorby strategie určitou roli, musí její aplikace směřovat k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů, k predikci vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku a jejich vzájemných souvislostí. [11]

SWOT analýzy konkurence

Principy analýzy SWOT mohou být rovněž uplatněny pro sestavení SWOT analýzy pro nejvýznamnější konkurenty, jako součást analýzy konkurence.

Cílem je zvažovat a předvídat potenciální reakce konkurentů na očekávané příležitosti a hrozby vzhledem k jejich rozpoznáním silným a slabým stránkám,

Podobně jako u analýzy SWOT i zde je velmi významný dynamický přístup. Vnější prostředí i vnitřní podmínky podniku jsou stále proměnlivější, dynamičtější a vzhledem k tomu se musí měnit i jednotlivé faktory. Vychází se přitom z minulosti přes současnost a pochopitelně nejvýznamnější jsou analýzy zaměřené na různé časové horizonty v budoucnosti. [11]

2.3.6.4 Zpravodajství o konkurentech

Zpravodajství o konkurentech (Target-oriented Competitive Intelligence)

Tato část konkurenčního zpravodajství zahrnuje informace o konkurenci, o samotných konkurentech, jejich schopnostech, současných aktivitách, plánech a intenzích/záměrech. Je to nejčastěji používáno, když CI usiluje o to, být co nejlépe zaměřen na malý počet konkurentů, kteří firmě čelí v rámci stejného tržního výklenku. To zahrnuje prvky, které bývají označovány jako znalost businessu (obchodu) nebo konkurentů. [8]

Zpravodajství o konkurentech je zaměřeno na zodpovězení klíčových otázek např.:

- Kdo jsou naši současní a potenciální konkurenti?
- Jak vnímají konkurenti sebe a jak vnímají nás?
- Jaké jsou krátkodobé a dlouhodobé trendy v oboru působnosti podniku?
- Jak na tyto trendy reagovali naši konkurenti v minulosti a jak na ně pravděpodobně zareagují v budoucnu?
- Jaké patenty nebo technologie získali nedávno naši současní/potenciální konkurenti?
- Co pro nás tyto inovace znamenají?
- Jak a kde naši konkurenti propagují své výrobky a služby? Jaká je jejich hladina úspěšnosti?
- Které trhy a geografické oblasti nebudou zabrány našimi konkurenty v budoucnu?
- Jsou schopny naše tržní a geografické sektory zareagovat na změny v cenách, dodacích lhůtách a trvanlivosti? A budou toho schopny i do budoucna? [5]

Mapa konkurenčních skupin

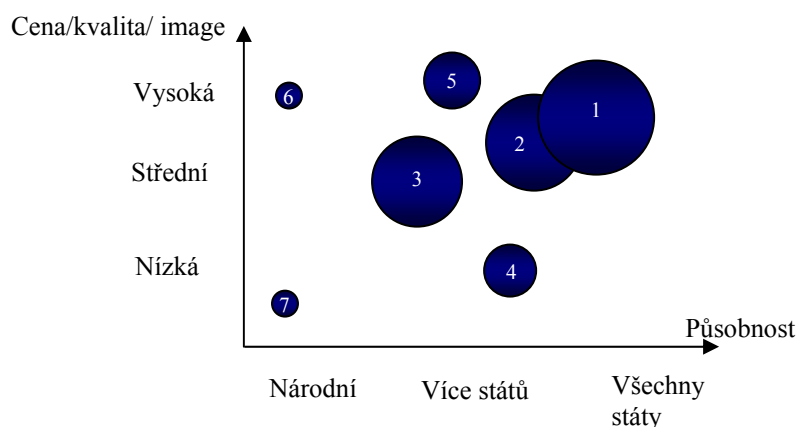
Detailnější pohled na odvětví je možné získat použitím analytického nástroje, který rozděluje konkurenční podniky v odvětví do skupin tak, že každá skupina obsahuje podniky se stejnou nebo podobnou tržní strategií, podniky konkurující na podobném základě, podniky s podobnými záměry (viz. obr. 2 – Mapa konkurenčních skupin). V extrémních případech obsahuje odvětví tolik strategických konkurenčních skupin, kolik obsahuje podniků. K tomu dochází, prosazuje-li každý podnik v odvětví zcela odlišnou tržní strategii. V případě druhého extrému je odvětví tvořeno právě jednou strategickou konkurenční skupinou, a to když všechny podniky uplatňují tržní strategii na stejném základě. Ve většině odvětví lze identifikovat několik strategických konkurenčních skupin.

Mapa těchto skupin vzniká zanesením jejich pozic do dvojdimenzionální osové soustavy, kde strategické proměnné, které od sebe odlišují jednotlivé podniky, tvoří osy.

Takto vzniklá mapa potom slouží k posouzení struktury odvětví jako celku a zároveň k posouzení postavení jednotlivých podniků.

Postup při konstrukci mapy strategických konkurenčních skupin lze shrnout do následujících bodů:

1. Identifikovat charakteristiky, které od sebe odlišují jednotlivé podniky v odvětví.
2. Do osové soustavy tvořené zvolenými charakteristikami zanést postavení jednotlivých podniků.
3. Vytvořit strategické skupiny z podniků, které jsou umístěny v těsné blízkosti.
4. Okolo každé strategické skupiny nakreslit kruh, přičemž velikost těchto kruhů bude proporcionální vzhledem k tržnímu podílu jednotlivých strategických skupin.



Obr. 2 – Mapa konkurenčních skupin [11]

Zkonstruovaná mapa strategických skupin poskytuje detailnější pohled na strukturu odvětví:

Pomáhá určit, kdo jsou nejbližší konkurenti, co je základem konkurenčního boje v jednotlivých skupinách a jak se odlišují od skupin ostatních.

Pomáhá identifikovat příležitosti pro nové strategické skupiny či uplatňování nových strategií.

Větší počet strategických skupin zvyšuje rivalitu v odvětví, protože kromě soupeření v rámci skupiny dochází i k soupeření mezi jednotlivými skupinami. [11]

Analýza konkurence

Analýza konkurence je zaměřená na identifikaci klíčových konkurentů a na určení jejich konkurenčního profilu. Analýza konkurentů má zásadní význam, a to ze dvou důvodů:

- a) strategii nelze zformulovat bez základních znalostí o tom, kdo jsou nejbližší konkurenti, jakou strategii používají, jaké jsou důvody větší úspěšnosti některých konkurentů a jaké nejpravděpodobnější reakce konkurentů lze v budoucnosti očekávat. Analýzou konkurence rozumíme analýzu všech údajů o konkurentech (identifikace profilu povahy a úspěšnosti potenciálních strategických kroků, jež může každý konkurent učinit).
- b) konkurenční strategie nejbližších konkurentů jsou zpravidla velmi provázané, akce jednoho podniku obvykle vyvolá sérii protitahů ostatních konkurenčních podniků, a proto je úspěšná konkurenční strategie do určité míry funkcí konkurenčních strategií jejích konkurentů. [11]

2.3.7 Základní elementy

Všechny tyto typy aktivního přístupu konkurenčního zpravodajství mají obecně následující znaky:

- a) všichni pracují se stejnými zdrojovými daty,
- b) všichni používají běžné nástroje konkurenčního zpravodajství,
- c) všichni následují klasický cyklus konkurenčního zpravodajství. [8]

2.3.7.1 Klíčové rozdíly

Čtyři typy aktivního přístupu konkurenčního zpravodajství se odlišují v respektování následujícího:

- komu a k čemu slouží,
- primární zaměření,
- jaký je typický časový horizont,
- relativní bilance mezi zdrojovými daty a finální analýzou,
- proces, který je spojen se zpravodajstvím, jako je benchmarking a shadowing.

Rozdíl mezi aktivním a pasivním přístupem konkurenčního zpravodajství má důležité implikace pro manažery. Navíc musí mít manažeři neustále na mysli, že aktivní přístup je funkcí, která je primární odpovědností jednotky konkurenčního zpravodajství (a jejich koncových uživatelů), zatímco pasivní přístup konkurenčního zpravodajství je proces, který působí pro jednotku konkurenčního zpravodajství primárně jako katalyzátor. To znamená, že jednotka konkurenčního zpravodajství nebo její manažeři mohou nejlépe vzdělávat a školit pracovníky v rámci celé společnosti, a to proto, aby kdokoli v rámci firmy mohl chránit konkurenčně hodnotná aktiva.

V rámci konkurenčního zpravodajství, jsou kritické rozdíly mezi čtyřmi typy CI, které jsou způsobeny především rozdílností typů aktivního přístupu CI:

- mají tendenci záviset na rozdílných zdrojích dat,
- užití různých variant možností, které dělají zpravodajství dostupné koncovým uživatelům,
- dostupnost zpravodajství v různých frekvencích,
- užití různých metrik k vyznačení jejich příspěvku na zisk firmy. [8]

2.3.8 Zpravodajský cyklus

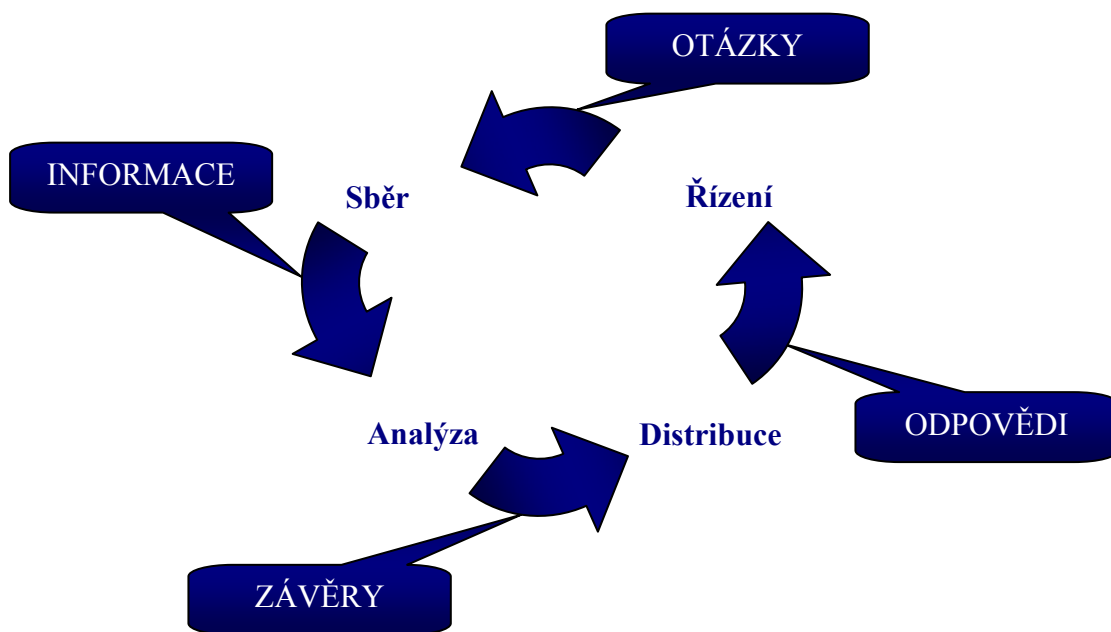
„Jak podotýká Vejlupek, k tomu, abychom v podniku získali využitelné znalosti, je zapotřebí neustále a systematicky zpracovávat informace.“¹

Zpravodajský cyklus (angl. Intelligence cycle) je proces, který tyto znalosti umožňuje vytvářet. [3]

Zpravodajský cyklus se dělí do čtyř hlavních fází:

- plánování – identifikace informačních potřeb, formulace zadání,
- sběr informací – vyhledání, utřídění a ověření relevantních informací z dostupných zdrojů,
- analýza, interpretace shromážděných informací,
- distribuce – zpracování a doručení závěrů ve formě využitelné konkrétní osobou. [3]

¹ citace str. 1 zdroj [3]



Obr. 3 – Schéma zpravodajského cyklu [3]

2.3.8.1 Jednotlivé fáze zpravodajského cyklu

SBĚR

<p>Vyhledávání informací, jejich shromažďování</p>	<p>Ochrana dat, ochrana soukromí, informace z obchodního styku, legalita způsobu získávání informací.</p>
<p>Získávání ze zdrojů vlastních nebo cizích</p>	<p>Porušování práv třetích osob, obchodního tajemství či práv průmyslového vlastnictví. V průběhu sběru také možný vznik notifikačních povinností dle zvláštních právních předpisů.</p>

zdroj [12]

ANALÝZA

Analýza a interpretace získaných informací	Analýza musí být prováděna s jasným vědomím mantinelů, které nastavuje právní systém jako celek.
Příprava záměrů pro případnou aplikaci či opatření	Stejně jako ve všech předchozích fázích CI je i zde aktivní spolupráce právního zástupce vhodná k definování hranic pro nemístně „kreativní“ řešení analytiků i jejich klientů.

DISTRIBUCE

Zajištění toku výsledků analýzy dovnitř a v rámci společnosti, zabránění úniků ven	Defenzivní aspekt. Úvaha nad ochranou toku dat v rámci společnosti, práce s daty v rámci organizační struktury firmy, organizační struktura a pracovně právní ochrana.
---	---

ŘÍZENÍ

Rozhodnutí o implementaci výsledků analýz, přijetí aktivních či pasivních opatření	Jakákoliv opatření budou mít dopad na právní vztahy uvnitř podniku i na jeho vnější postavení. Právní analýza je nutnou součástí řízené implementace.
---	--

zdroj [12]

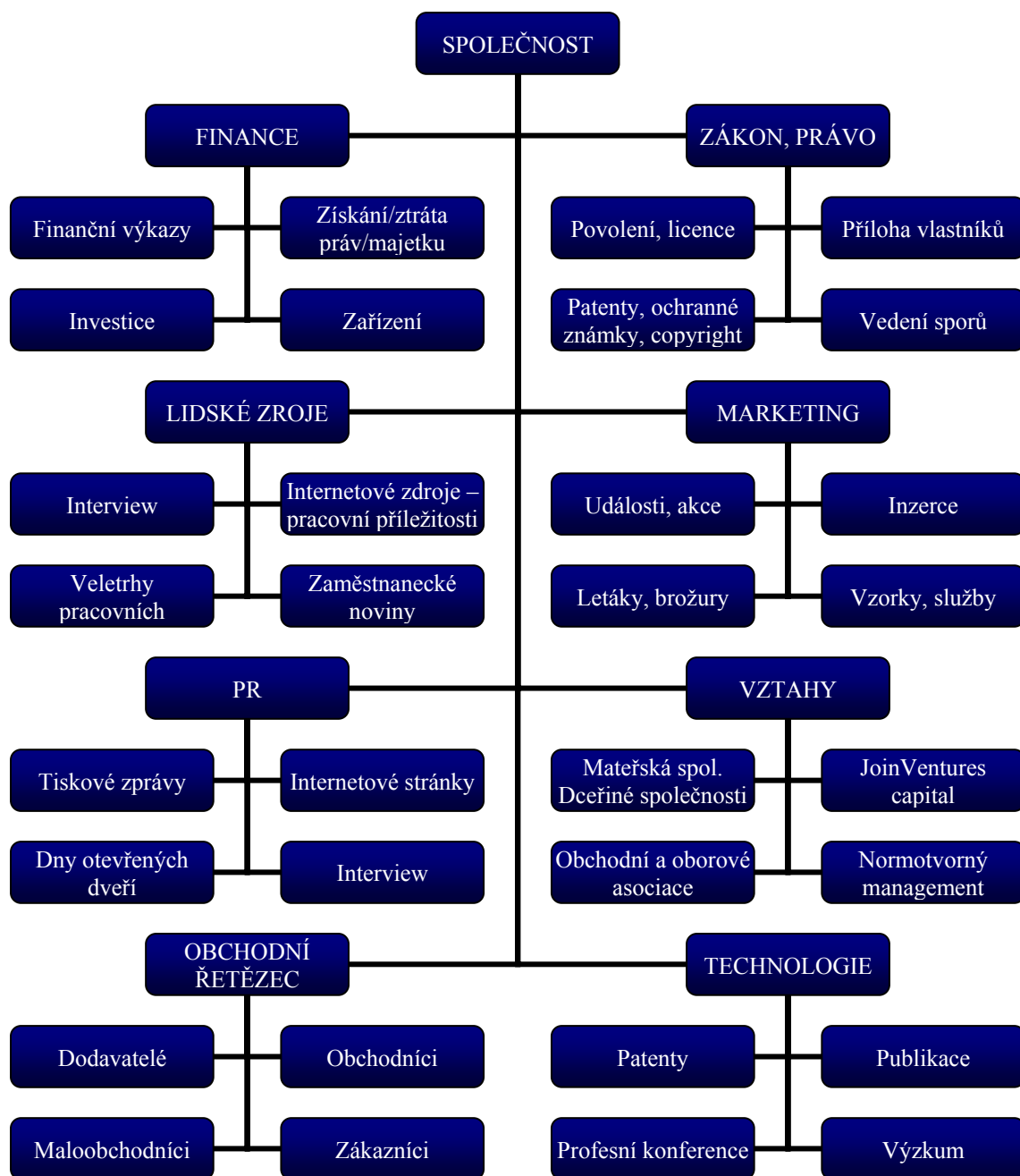
Konkrétní opatření učiněná na základě získaných informací	Reklama, změna cenové politiky, uvedení nového výrobku, atd. Soutěžně právní implikace, hranice reklamy, zakázané dohody a mnoho dalších aspektů.
--	--

Obr. 4 – Fáze zpravodajského cyklu [12]

2.3.9 Zdroje CI

Úkolem zpravodajství je poskytnout znalost pro informované rozhodnutí, resp. správný kontext pro interpretaci informací, které v souvislosti s určitým rozhodnutím získáváme. Obecně je tedy potřeba mít přístup k informacím, které vypovídají o situaci na celém „bitevní poli“. [20]

Data, která jsou používána pro konkurenční zpravodajství, lze nalézt téměř kdekoliv. V následujícím přehledu jsou vypsány základní – běžné informační toky – zdroje dat pro konkurenční zpravodajství ve firmě. [7]



Obr. 5 – Tok dat ve firmě [7]

Typické zdroje základních dat

Zdroje dat pro výzkum konkurenčního zpravodajství mohou být rozdělena do dvou oblastí, oddělených skupin: sekundární x primární.

- a) Sekundární zdroje představují zdroje, které jsou primárně připravovány pro veřejnost (ať už ke čtení, či nahlédnutí).

b) Primární zdroje dat – jde o zdroje, které obsahují data, ale nejsou obecně připravována pro veřejnost. [20]

Sekundární zdroje bývají v tištěné podobě. Primární zdroje zahrnují interakci s lidmi a nepsanými podklady. Hranice mezi těmito dvěma oblastmi je nejasná a není striktně stanovená. Například pokud budeme brát článek v časopise za sekundární zdroj dat, jak potom budeme klasifikovat telefonát a interview, které uskutečnil reportér pro získání informací pro článek? [7]

Využívání primárních zdrojů je nutné systematizovat dvěma způsoby:

- systematické ukládání (formalizace) jednou získaných informací do interního systému umožňujícího vyhledávání pomocí technologie zvolené pro zpravodajský informační systém,
- vytváření komunikačně propojené sítě expertů, která je schopna operativně odpovídat na konkrétní dotazy - nejlépe formou zpráv ukládaných opět přímo do zpravodajského informačního systému.

Sekundárních informačních zdrojů je v současné době k dispozici ohromné množství a není ani možné, ani účelné, snažit se o soustavné sledování všech. Pro potřeby zpravodajství je však nutné:

- udržovat ve zpravodajském systému základní informace o maximu existujících zdrojů (obsah, kvalita, podmínky využívání, poskytovatel),
- vybrat si vhodnou kombinaci zdrojů tak, aby pokud možno pokrývala veškeré informace o „bojišti“ a obsah těchto zdrojů pak buď ve svém zpravodajském systému soustavně aktualizovat nebo si k aktualizovanému obsahu zajistit přístup prostřednictvím vhodné technologie.

Ze základních primárních a sekundárních zdrojů lze ve většině případů sestavit alespoň základní kontury řešené situace a poměrně přesně určit, které informace nám scházejí pro potvrzení či vyvrácení určité hypotézy. Tyto informace pak lze hledat v dalších sekundárních zdrojích nebo lze jejich získání zadat své informační síti či externímu subjektu (konzultační firmy, detektivní agentury, agentury zabývající se průzkumem trhu, atd.). [20]

Pro vybrané skupiny zdrojů dat budu krátce indikovat následující:

- posluchači – pro které osoby je dokument, publikace nebo kontakt určen,

- smysl, cíl – proč byl tento dokument vytvořen, proč byla tato data poskytnuta nebo proč vlastně byla daná data sbírána,
- zdroje základních (výchozích) dat – odkud byla data poskytnuta např. byly přímo od cílové jednotky a pokud ano, tak od koho přesně – je to ten, od koho bychom to čekali?,
- úroveň detailu a rozsahu – jak hluboko nebo široko můžeme očekávat, že nalezneme data v tomto zdroji,
- věková struktura – jak stará jsou poskytnutá data, zda jsou mladší jak jeden týden (velmi aktuální data), mladší jak jeden měsíc (aktuální data), data do jednoho roku (zastaralá data), starší jeden rok (stará data),
- správnost a kompletnost – jaká je pravděpodobnost, že data získaná z tohoto zdroje jsou kompletní a správná.

2.3.9.1 Sekundární zdroje dat pro CI

Obchodní katalog, firemní časopis

Posluchači: zaměstnanci a vedení firem v odvětví, v menší míře dodavatelé a zákazníci.

Smysl, cíl: poskytnout čtenářům aktuální informace o odvětví a faktorech, které dopadají na daný výklenek trhu. Často zahrnuje vize budoucnosti – rozvoj, trendy a strategie.

Zdroje základních dat: podniky v odvětví, sdružení obchodních společností (hospodářské komory), vládní agentury.

Úroveň detailu a rozsahu: obvykle toto velmi závisí na daném odvětví, domnívající se čtenář chápe, kdo je kdo, a co je hlavní záležitost technologie. Méně detailní v otázkách, které jsou okrajové pro dané odvětví.

Věková struktura – materiály jsou většinou velmi aktuální. Všeobecné pravidlo je, že:

- denní publikace = data jeden až dva dny stará,
- týdenní publikace = jeden až dva týdny staré informace,
- měsíčníky = jeden až dva měsíce stará data,
- výroční zprávy = jsou většinou šest měsíců staré než jsou vydané.

Správnost a kompletnost: data z těchto zdrojů inklinují k tomu, že jsou správná a kompletní.

Užitečnost: pro všechny čtyři typy konkurenčního zpravodajství

Zprávy obchodních sdružení a hospodářských komor

Posluchači: publikace jsou určeny pro top management a pro ostatní klíčové osoby, které se podílí na rozhodování

Smysl, cíl: oznámit změny ovlivňující celé odvětví nebo podmínky lokální ekonomiky a spojit podporu členů na legislativě, výzkumu a vývoji atd.

Zdroje základních dat: členové, částečně jejich PR kanceláře

Úroveň detailu a rozsahu: když se jedná s jednotlivými členy, může to poskytnout detailní profil o lidech a procesu.

Věková struktura: všeobecné pravidlo je, že:

- měsíční publikace = obsahují informace jeden až dva měsíce staré,
- čtvrtletní zprávy = jsou většinou tři až pět měsíců staré.

Správnost a kompletnost: docela správné, ale zřídka jsou zde data, která nebyla získána od jednotlivců či členů komor

Užitečnost: pro strategické zpravodajství a pro zpravodajství o konkurentech

Vládní zprávy

Posluchači: politici, regulátoři trhu, společnosti v jednotlivých odvětvích

Smysl, cíl: sbírání, analyzování a publikování dat, často vysoce agregovaných. Slouží k informování vládních úředníků nebo oznamuje dopad vládních rozhodnutí. Může také poskytovat nezávislý pohled na politiku a trendy.

Zdroje základních dat: obvykle usiluje o originální sběr dat, jako je vyšetřování a interview. Někdy jsou také užita data, která jsou sbírána a poskytnuta obchodními asociacemi a centry specializovaného výzkumu.

Úroveň detailu a rozsahu: střídavě široké. Data jsou obvykle agregována, ale mohou být „rozklíčována“ pouze v některých případech.

Věková struktura: rozlišují se zde data, která mají sklon k aktuálnosti, tzn. že nebývají déle jak 12 měsíců stará nebo data starší. Pokud se jedná o otázkách s vysokým stupněm politického nebo ekonomického dopadu, bývají příležitostně použita data starší.

Správnost a kompletnost: data získaná od zkoumaných společností bývají správná, ale často díky nesprávnému srovnávání s jinými publikovanými daty, mohou poskytnou nesprávný obraz.

Užitečnost: pro všechny čtyři typy konkurenčního zpravodajství

Noviny a časopisy

Posluchači: jednotlivci, menší podniky

Smysl, cíl: poskytnout novinky, zprávy a články s místním zaměřením

Zdroje základních dat: většina místních zpráv je tvořena zaměstnanci nebo místními novináři, kteří sledují partikulární zájmy

Úroveň detailu a rozsahu: většina odborných ekonomických článků je zpracována detailně.

Věková struktura: články v obchodních sekcích jsou z velmi běžných až neaktuálních dat. Naproti tomu neobchodní zprávy jsou často velmi aktuální.

Správnost a kompletnost: z hlediska kompletnosti jsou získaná data často založena na velkém počtu faktů, ale co se týče správnosti, tak zde hrozí možnost vytvoření dezinformací formou zmanipulování.

Užitečnost: pro všechny čtyři typy konkurenčního zpravodajství

Internetové stránky konkurentů

Posluchači: široký okruh zainteresovaných osob, např. vlastníci, věřitelé, zaměstnanci a zákazníci

Smysl, cíl: informovat stakeholders, dále prosazení jména společnosti do podvědomí zákazníků a široké veřejnosti, nabídka produktů a v neposlední řadě šíření pozitivního image firmy

Zdroje základních dat: data se získávají především ze strany společnosti, v menší míře také od veřejnosti, a to formou vyplněných dotazníků

Úroveň detailu a rozsahu: rozsah a detail je proměnlivý a závisí na zaměření každé stránky webu.

Věková struktura: jedná se o velmi aktuální data (zde to záleží především na administrátorovi)

Správnost a kompletnost: někdy se stane, že společnost na svých stránkách nezveřejní všechny informace a důležité části nechá skryty

Užitečnost: pro všechny čtyři typy konkurenčního zpravodajství

2.3.9.2 Primární zdroje dat pro CI

Vlastní zaměstnanci

Zdroje základních dat: osobní kontakt s konkurenty, zákazníky, dodavateli, stejně tak jako s předchozími zaměstnanci

Úroveň detailu a rozsahu: široký rozsah, ale zřídka kdy detailní

Věková struktura: data získaná od bývalých zaměstnanců mají tendenci být aktuální

Správnost a kompletnost: správnost je na vysoké úrovni, ale kompletnost se významně liší

Užitečnost: pro všechny čtyři typy konkurenčního zpravodajství

Odborníci

Posluchači: vaše firma, vaši konkurenti, investoři a všichni, kteří závisí na vás a vašich konkurentech, tj. dodavatelé a distributoři

Zdroje základních dat: přímý kontakt s průmyslem/trhem

Úroveň detailu a rozsahu: detail bývá velmi významný, rozsah závisí na tématu

Věková struktura: odborníci se snaží udržovat informace co možná nejvíce aktuální

Správnost a kompletnost: oboje je na vysoké úrovni

Užitečnost: pro všechny čtyři typy konkurenčního zpravodajství

Zákazníci

Zdroje základních dat: osobní zkušenosti s produkty a službami, přímý kontakt

Úroveň detailu a rozsahu: může být velmi detailní – v charakteristice produktů a oceňování, ale zřídka kdy detailní v popisu strategického a technologického přístupu

Věková struktura: aktuální době sbírání od zákazníků, důležité je udržet aktuálnost mezi sbíráním dat a vyhodnocením

Správnost a kompletnost: data jsou správná pokud zákazník chce sdílet informace a jsou aktuální, kompletní jsou pouze z pohledu marketingu

Užitečnost: zpravodajství o konkurentech

Konference

Smysl, cíl: mezipodnikové meetingy, které jsou zaměřeny na současný a budoucí vývoj na daném trhu, příp. tržním výklenku

Zdroje základních dat: přednášející na konferenci, účastníci, vystavovatelé

Úroveň detailu a rozsahu: informace jsou celkem detailní, rozsah bývá široký

Věková struktura: aktuální

Správnost a kompletnost: velmi správné a kompletní

Užitečnost: strategické, technologické CI a zpravodajství o konkurentech

2.3.10 SCIP

Tak jako každá jiná soustavná odborná činnost v podnikání, tak i konkurenční zpravodajství, vyžaduje příslušné odborníky, infrastrukturu a pravidla. Z toho důvodu byla v roce 1986 založena nezisková celosvětová organizace „**Society of Competitive Intelligence Professionals**” (SCIP).

Tato organizace si klade za cíl neustálé zvyšování úrovně znalostí v tomto oboru. K tomuto účelu organizuje řadu vzdělávacích akcí a vydává oborové publikace zaměřené na vzdělávání a rozvoj schopností všech, kteří praktikují CI.

V současné době má již tato organizace téměř deset tisíc členů. [14, 16]

„Jedním z aktuálních témat SCIP je oprostít “Competitive Intelligence” (CI) od stigmatu “špionáže” a prosazovat přísný etický kodex provádění této profese. Jestliže se CI stává součástí řízení firem, nemůže se jednat o nelegální ani neetickou aktivitu a pokud někdo poruší všeobecně akceptovaná pravidla, musí počítat s trestem stejně tak, jako když někdo například poruší pravidla vedení účetnictví.“²

V České republice vzniklo v roce 2005 občanské sdružení členů SCIP CZECH. Za cíl – poslání si stanovilo podporovat rozvoj a zavádění CI v subjektech soukromého i veřejného sektoru v ČR a přispívat tak ke zvyšování konkurenceschopnosti celé české ekonomiky. [14]

2.3.11 Průmyslová špionáž

Průmyslová špionáž je stará jako lidstvo samo. Už od pradávna se lidé snažili o to, aby si nové nebo lepší výrobky či technologie osvojili tou nejlehčí cestou - jednoduše je ukradli tomu, kdo je již ovládá. Špionáž je proto považována za nejstarší

² citace <http://www.inforum.cz/archiv/inforum2002/prednaska6.htm> ze dne 15.2.2008

řemeslo na světě. Počátek je už ve starověku, kdy je jeden z nejznámějších příkladů průmyslové špionáže snaha o prolomení čínského monopolu na výrobu hedvábí. Číňané si své výnosné tajemství před cizinci dlouho a úspěšně chránili. Přesto jim důležité informace o technologii výroby unikly – nejprve se dostaly do Indie díky čínské princezně, která svému nastávajícímu přinesla jako svatební dar vajíčka bource morušového a semene morušovníku, jehož listy jsou pro bource nezbytnou potravou. Před 2. světovou válkou se průmyslová špionáž rozšířila nejvíce v Japonsku. Zde tímto způsobem rychle doháněli technologický rozvoj. Hlavním středem jejich zájmu byl především vývoj výroby pancéřované oceli a některých komponentů leteckého průmyslu. [21]

Velice důležitým průvodním jevem moderní ekonomiky i samotného konkurenčního boje je využívání informací o firmách, které působí na stejných trzích, případně pracují ve stejných odvětvích. Informace o cenách, novinkách, ekonomickém a organizačním stupni konkurenčních firem a hlavně o jejich slabinách, jsou v současnosti nepostradatelnou součástí manažerského podvědomí o konkurenci.

Firmy, které s informacemi o konkurenci pracují, mají na trhu své působnosti vždy znatelnou výhodu. Některé firmy jdou však ještě dále, a to až za hranice přípustnosti nebo zákona. Mezi neobvyklé nelegální způsoby zjišťování informací o konkurenci patří nasazení informátorů do firmy, využití odposlechové techniky, ...

Rozhodujícím faktorem pro praktikování této specifické trestné činnosti je důležitost sledované firmy pro konkurenci, neexistuje zde přímá úměra mezi velikostí firmy a nebezpečím firemní špionáže. [19]

Nástroje průmyslové špionáže

Metody, používané v průmyslové špionáži například:

- trik,
- odposlouchávání rozhovorů,
- podvod,
- podplácení,
- přestupek,
- krádež,
- fotografování a filmování,

- výsledky licenčních a obchodních jednání,
- počítačová špionáž aj.

Odposlouchávání rozhovorů pomocí různé techniky je dnes nejrozšířenější metodou nejen průmyslové, ale i vojenské a politické špionáže (příklady viz níže). Dnes už také existují přístroje, které umožňují vyslat oknem na různé vzdálenosti neviditelný laserový paprsek. Když se tento paprsek odrazí od skla, přenáší na dálku velmi malé vibrace vyvolané ve skle zvuky ve sledované místnosti. Podle vibrace okenních tabulí je možné na dálku odposlouchávat, o čem se ve sledované místnosti hovoří. Nebo lze na televizní obrazovku promítnout podrobný obraz všeho, co se ve sledované místnosti děje ve dne i v noci, přitom lidé ve sledované místnosti o tom nemají ani tušení. V neposlední řadě tu jsou počítače, které jsou vhodným nástrojem průmyslových pirátů. Je enormní zájem o software i hardware, o počítačové programy. Pokud se podaří počítačovým odborníkům proniknout do výpočetních středisek konkurence, mohou získat veškeré plánovací, technické, technologické, výrobní, personální či jiné informace podniku. [21]

Příklady z praxe

Několik příkladů z poslední doby z oblasti průmyslové špionáže:

- Německo: možnost vzniku škody ve výši až 7 mil. EUR koncernu Bombardier. „Podle deníku Die Welt a magazínu Tagesspiegel stála za špionáží německá firma RO-MA GmbH, která je dodavatelem náhradních dílů. Firma získávala informace, aby mohla nabídnout nižší ceny než Bombardier. K tomu přispěl bývalý zaměstnanec Bombardieru, který byl následně zadržen a vzat do vazby. Špion dostal za svou „práci“ zaplatit pětimístnou částku v eurech.“³
- Před několika lety stal americký Echelon velkým postrachem Evropy. „Tento výzvědný systém se dokáže s pomocí 120 satelitů zapojit do každého telefonního hovoru, neujde mu jediný fax, dálnopis a e-mail.“³ Kauzy spojené s Echelonem:
 - „V roce 1993 byly odposlouchávány telefonické hovory francouzského výrobce letadel Airbus s vládou Saúdské Arábie a saúdskými

³ citace <http://www.techtydenik.cz/detail.php?action=show&id=907&mark=> ze dne 18. 5. 2008

aerolinkami ohledně dodávky jejích letounů. Kontrakt za více než 5 miliard dolarů nakonec získal americký Boeing a McDonnell Douglas.

- V roce 1995 byla odposlouchávána jednání brazilských úřadů na vybudování satelitního systému k pozorování deštných pralesů firmou Thompson-CSF (ve hře byly i úplatky některým činitelům). NSA hovory předala americkému gigantu Raytheon, která kontrakt později získala. Jednalo se o 1,5 miliardy dolarů.
 - Během roku 1999 vyvinul německý výrobce větrných elektráren Enercon metodu, jak mnohem levněji než dosud vyrábět elektrický proud z větrné energie. Tato metoda byla vyvíjena tajně, existovala o ní, nicméně, dokumentace v laboratoři, patřící firmě. Jeden ze zaměstnanců NSA popsal způsob, jak se napojil na telefonní a modemové linky, spojující výzkumnou laboratoř s výrobním závodem a získal detailní plány zmiňovaného výrobního tajemství. Tyto stěžejní informace ihned putovaly do americké firmy Kenetech. Když se o nějaký čas později Enercon pokusil uvést svou metodu ve Spojených Státech, narazil na skutečnost, že Kenetech má patentovaný téměř identický výrobek. Navíc Kenetech soudním příkazem dosáhl zákaz prodeje veškerého zařízení Enercomu na americkém trhu. V následujícím roce Německo podalo odhad ztrát v důsledku americké průmyslové špionáže. Roční ztráty na ukradených vynálezech a výzkumných patentech činily minimálně 10 miliard dolarů.⁴
- Další z velkých afér propukla v roce 1993 v Německu. Filiálka Opel tehdy obvinila firmu Volkswagen, svého konkurenta, ze špionáže. Důvodem byla skutečnost, že Volkswagen do svých řad přetáhl jednoho z řídicích pracovníků firmy Opel, který před svým odchodem zcizil tajné plány na výrobu malých automobilů. [21]

Ochrana proti průmyslové špionáži chránit

K ochraně před firemní špionáží je nutné přistupovat koncepčně a jednotlivé kroky řešit beze zbytku. Existují specializované firmy nabízející návrhy řešení

⁴ citace <http://cs.wikipedia.org/wiki/Echelon> ze dne 18. 5. 2008

a vypracují koncepci ochrany (možnost využití i utajovačů telefonních hovorů, zabezpečovací techniky, trezory apod.). Každý bezpečnostní systém je sice finančně náročný, ale na druhé straně se firmě vyplatí, zvláště tam, kde se jedná o choulostivou výrobu. Je nutné zaměstnancům správně vysvětlit, že bezpečnostní systém sleduje všeobecný zájem. V žádném případě nemá za úkol jakékoli omezování pracovníků společnosti. Rozsah průmyslové špionáže by bylo možné podstatně snížit například tím, kdyby autoři vynálezů, průmyslových a užitných vzorů, softwaru, atd. byli po zásluze odměňováni a nemuseli výsledky své tvůrčí práce prodávat jinému, kdo je řádně ohodnotí, i za cenu, že se jejich dílo dostane do zahraničí. [19, 21]

3 ANALÝZA STAVU V ČESKÉ REPUBLICE

V této části práce se budu zabývat analýzou povědomí o konkurenčním zpravodajství a jeho využívání jako konkurenční výhody v poradenských společnostech v České republice. Data pro analýzu jsem získala z provedeného dotazníkového šetření.

3.1 HOSPODÁŘSKÁ SITUACE V ČESKÉ REPUBLICE

K hlavním rysům vývoje vnějšího prostředí v roce 2007 bylo zpomalení ekonomického růstu, vzestup cenových hladin, nárůst finančních turbulencí a prohlubování ekonomické nerovnováhy mezi světovými regiony.

Vzednutí inflační vlny se týkalo jak cen na světových komoditních trzích, tak i cen spotřebitelů a výrobců spotřebitelů. Na zrychlení růstu míry inflace se podílely především ceny ropy a potravin. Vývoj směnných kurzů hlavních světových měn pokračoval v trendu předchozích let. Americký dolar i nadále oslaboval a koruna i euro posilovaly.

Česká ekonomika zaznamenala v roce 2007 nejvyšší růst ve své moderní historii ve výši 6,5 %. Jednalo se o vysoce nadprůměrný růst v porovnání s průměrem let 2001-2006. Česká republika potvrdila pozici rychle rostoucí ekonomiky.

V roce 2007 se vnější rovnováha české ekonomiky zlepšila, což bylo ovlivněno z větší části tempem ekonomického růstu než samotnou redukcí nominálního deficitu běžného účtu platební bilance. Jeho krytí pomocí přebytku na finančním účtu bylo postačující.

V roce 2007 dále klesla obecná míra nezaměstnanosti a co je důležitější, výrazně klesla i míra dlouhodobé nezaměstnanosti, která po roce 2000 dosahovala v mezinárodním srovnání vysokých hodnot.⁵

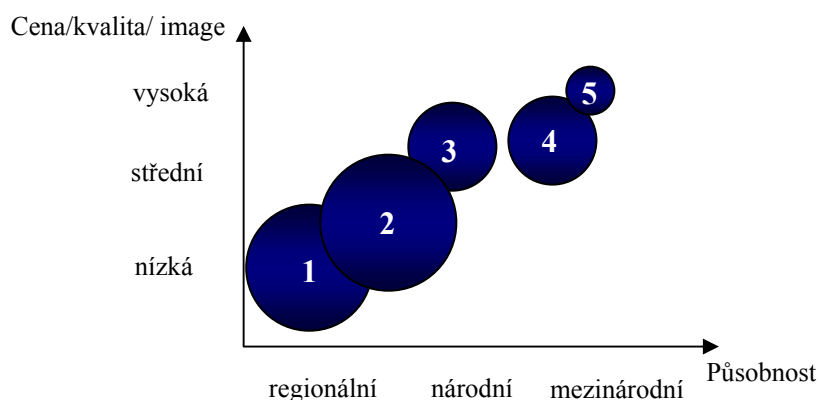
⁵ <http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/p/1101-08> ze dne 10. 5. 2008

3.2 SITUACE NA TRHU PORADENSKÝCH FIREM

V České republice poskytuje účetnické, auditorské a daňové služby přibližně 4000 firem. V oblasti manažerského poradenství působí zhruba 250 společností.⁶

3.2.1 Mapa konkurence

Na trhu poradenských firem se vyskytuje velké množství firem s rozdílnými charakteristikami a působností. Proto jsem sestavila mapu konkurence, která by měla sloužit pro zpřehlednění jednotlivých zájmových/konkurenčních skupin.



Obr. 6 – Mapa konkurenčních skupin na trhu poradenských firem [zdroj: vlastní]

Skupina 1 – jedná se o malé společnosti, pro které je charakteristické, že mají malý počet zaměstnanců (do deseti), zaměřují se jen na oblast, kde mají sídlo své společnosti, tzn. jejich působnost je pouze v daném kraji. Nemají prostředky ani ambice rozšiřovat své působení na jiné trhy. Jsou více specializované – poskytují většinou jednu až dvě služby (např. účetní audit a daňové poradenství). Zpravidla hlavním auditorem, daňovým poradcem, atd. je jednatel, který bývá i vlastníkem. Cena poskytovaných služeb je nižší než od renomovaných společností. Klienti těchto firem jsou malé podniky. Příklad zastoupení: *EKONOM-SERVIS CV v.o.s.*, *Ing. Šárka Jelínková*, *AUDIT Přerov s.r.o.*

⁶ Uvedené informace jsem získala především z údajů na stránkách Hospodářské komory České republiky a Českého statistického úřadu.

Skupina 2 – v této skupině mají zastoupení firmy, které mají do padesáti zaměstnanců, jejich předmětem činnosti jsou dvě a více nabízených služeb v oblasti účetnictví, daní, auditu a poradenství. Působnost je stále zaměřená nejvíce na region, kde má firma sídlo, ale vzhledem k tomu, že se již jedná o větší společnosti, tak zpracovávají i lukrativní nabídky mimo své hlavní působiště. Klienti firem ve skupině 2 jsou především malé a střední podniky. Příklad zastoupení: *HZ Ostrava s.r.o.*, *KAZUIST, spol. s r.o.*, *PKM AUDIT Consulting s.r.o.*

Skupina 3 – tato skupina představuje společnosti, které operují na většině území České republiky. Jedná se již o střední podniky, které mají větší počet zaměstnanců (okolo 100). Služby nabízené těmito společnostmi jsou již na vyšší úrovni tomu odpovídá i cena. Standardem mezi nabízenými službami je i poradenství v oblasti mezinárodních standardů finančního výkaznictví. Příklad zastoupení: *Czech AG holding, a.s.*, *Auditorská společnost Conusult, s.r.o.*, *Projects&Audit s.r.o.*

Skupina 4 – charakteristické pro tuto skupinu firem je především to, že se jedná o velké společnosti působící na celém českém trhu. Mnoho podniků v této skupině je buď z části, nebo zcela vlastněno zahraničním investorem. Z převážné většiny se jedná o dceřiné společnosti zahraničních matek. Společnosti mají dostatek kapitálu na to, aby zajistili kvalitní služby pomocí dobře vzdělaných a profesionálních odborníků. Nabízejí širokou nabídku služeb, jednání jsou na vysoké úrovni a klienti se na ně s důvěrou obrazejí. Příklad zastoupení: *Accenture*, *McKinsey&co*, *ING*.

Skupina 5 – tzv. Velká čtyřka, jde o označení, které se po celém světě používá pro čtyři největší poradenské firmy – *PricewaterhouseCoopers*, *Deloitte*, *KPMG*, *Ernst&Young*. Tyto firmy mají dominantní postavení na světovém trhu auditorských a poradenských služeb. Mají sídla ve většině zemí světa. Všechny čtyři společnosti mají své zastoupení i v České republice. Jedná se o velice prestižní společnosti. Jejich image je postavena především na vysoké kvalitě a profesionalitě poskytovaných služeb.

3.3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazníky jsem zaslala 120 poradenským firmám⁷ z celé České republiky a zpět jsem obdržela 52 odpovědi. Dotazníky byly adresovány na konkrétní osoby ve společnostech a samotný dotazník byl vytvořen v elektronické (online) podobě.

Výsledky, které jsme obdržela od jakékoli jednotlivé organizace nebyly, a ani nikde nebudou publikovány jednotlivě.

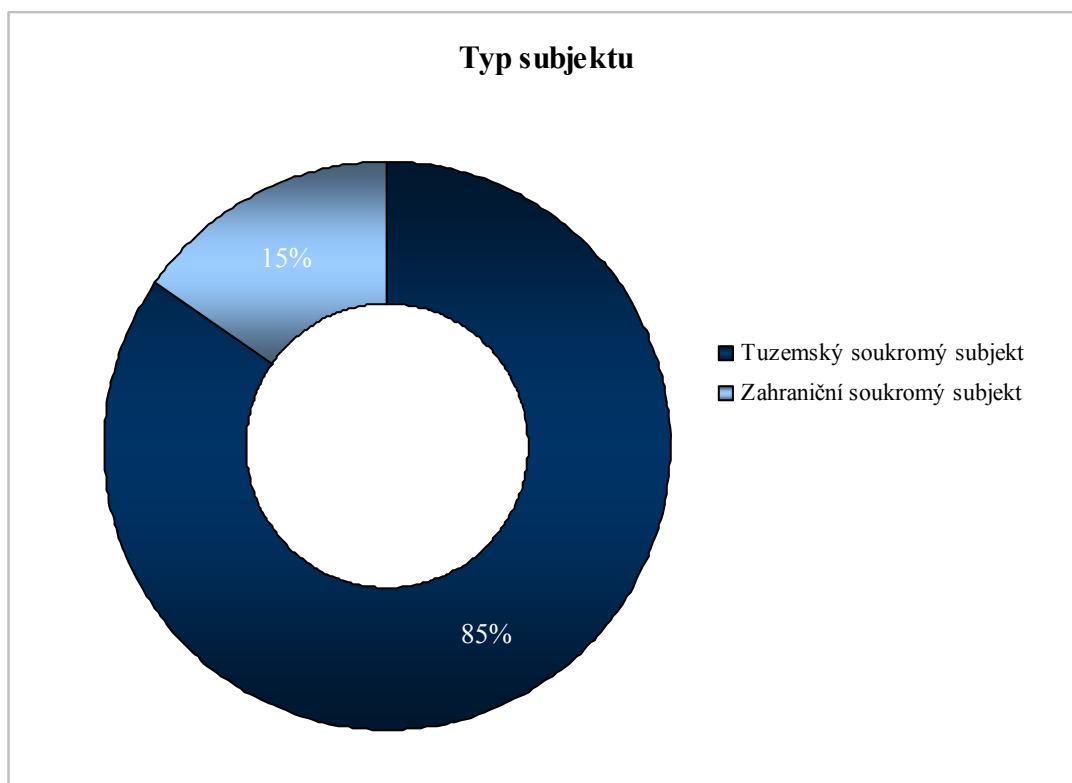
Celková míra reakce na průzkum dosáhla 43 %, když přišlo 52 odpovědí od společností, kterým byly dotazníky zaslány.

Dotazníky byly vyplněny vlastníky nebo členy top managementu.

Charakteristika podniků viz níže uvedené odpovědi.

Odpovědi dle rozhodujícího vlastníka

Procento dle typu vlastníka

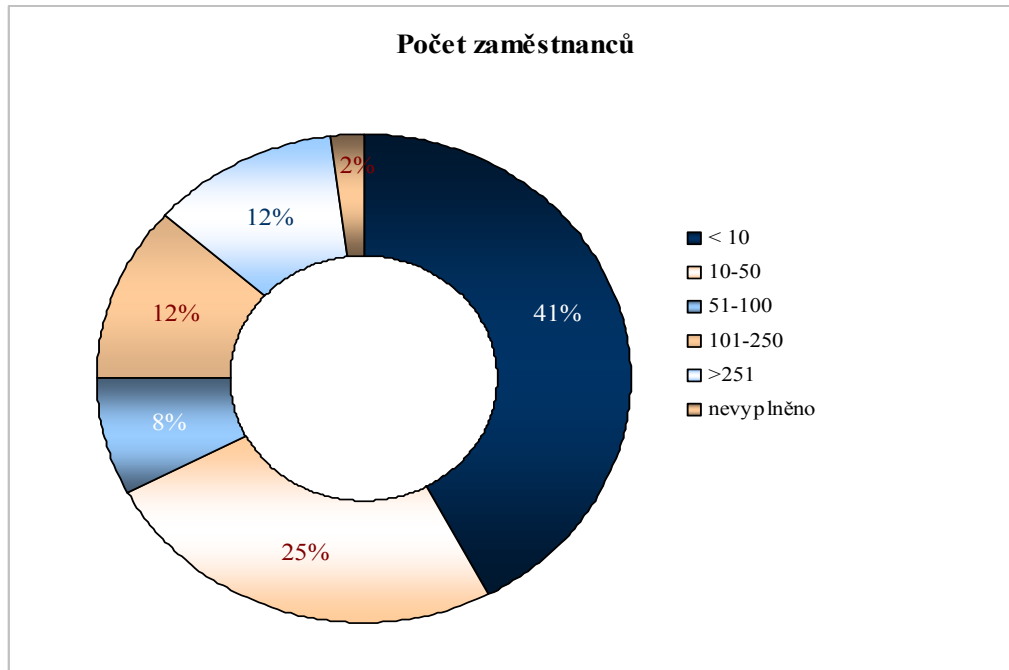


Graf 1 - Typ subjektu

⁷ Pod pojmem poradenská firma se skrývají všechny společnosti, které se zabývají poradenstvím, finančním poradenstvím, auditem a daňovým poradenstvím.

Odovědi dle velikosti podniku

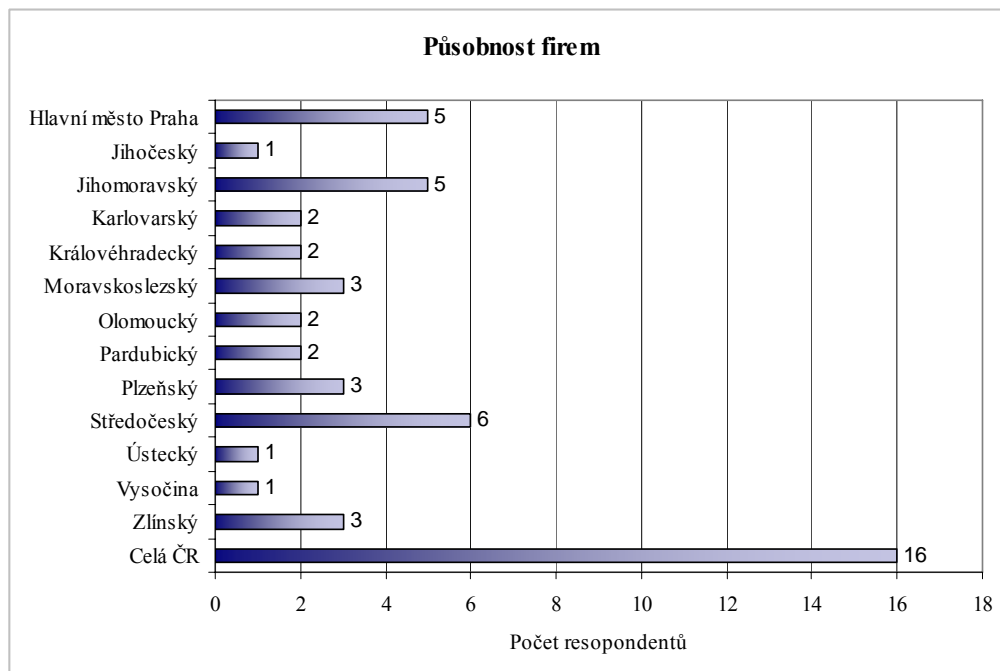
Procento podle počtu zaměstnanců



Graf 2 - Počet zaměstnanců

Odovědi dle působnosti

Procento podle počtu respondentů v jednotlivých krajích



Graf 3 - Působnost dotázaných firem

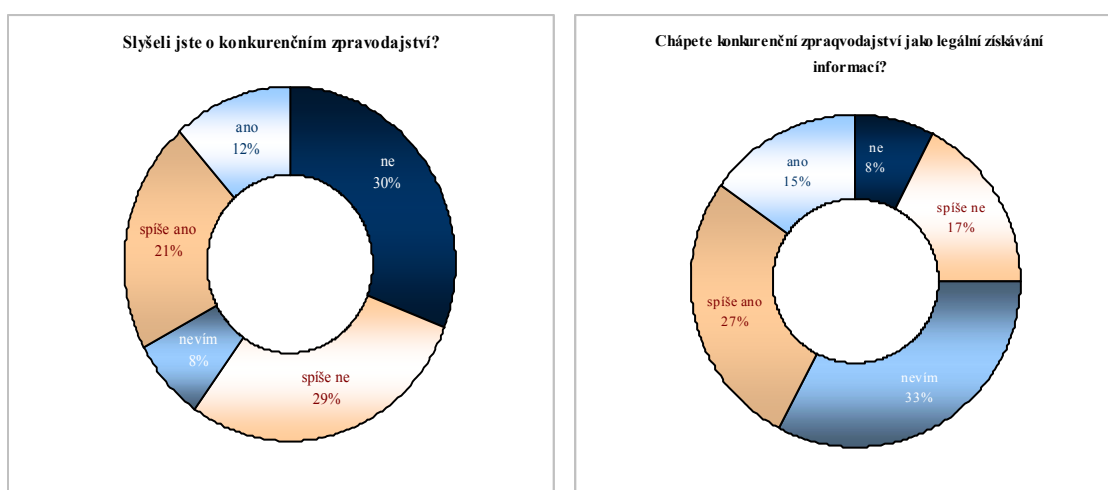
Komentář k výše uvedeným grafům

Významná část odpovědí přišla od společností, které jsou vlastněny tuzemskými soukromými subjekty. Dalším typem vlastníka je zahraniční soukromý subjekt.

Většina organizací (více než 65 %) má do 50 zaměstnanců. 12 % společností má naopak více než 251 zaměstnanců.

Většina subjektů působí na regionálním trhu (tam kde mají sídlo, také působí). Zhruba 31 % společností podniká na celém území České republiky.

Hlavní zjištění



Graf 4 - Znalost konkurenčního zpravodajství

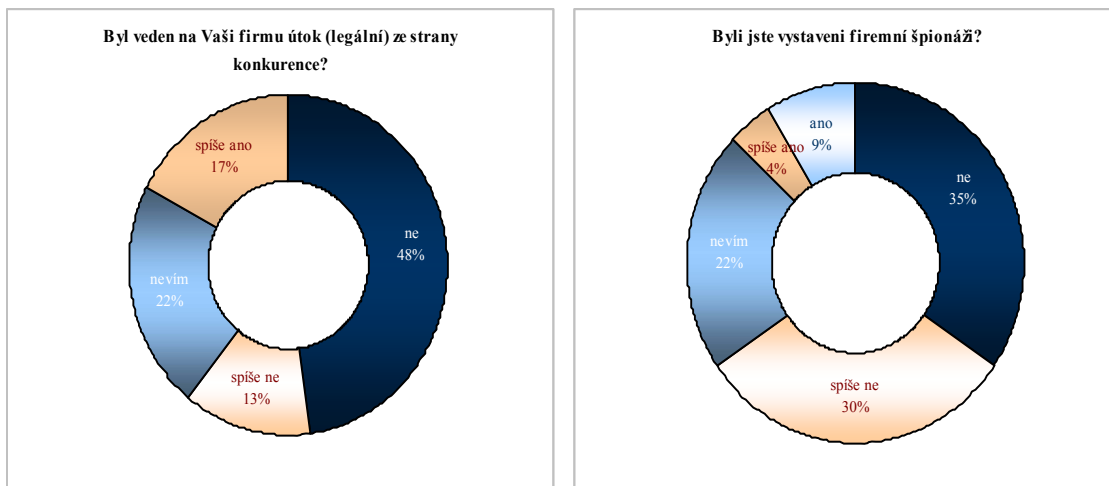
Téměř 60 % respondentů neví, co přesně znamená konkurenční zpravodajství. Pouze 12 % zná pojem konkurenční zpravodajství.

Jako legální získávání dat si pod konkurenčním zpravodajstvím představí pouze 15 % dotázaných.

Na dotaz co považují firmy za důležité v konkurenčním boji, většina odpovídala velice podobně. Mezi nejčastější odpovědi patřily:

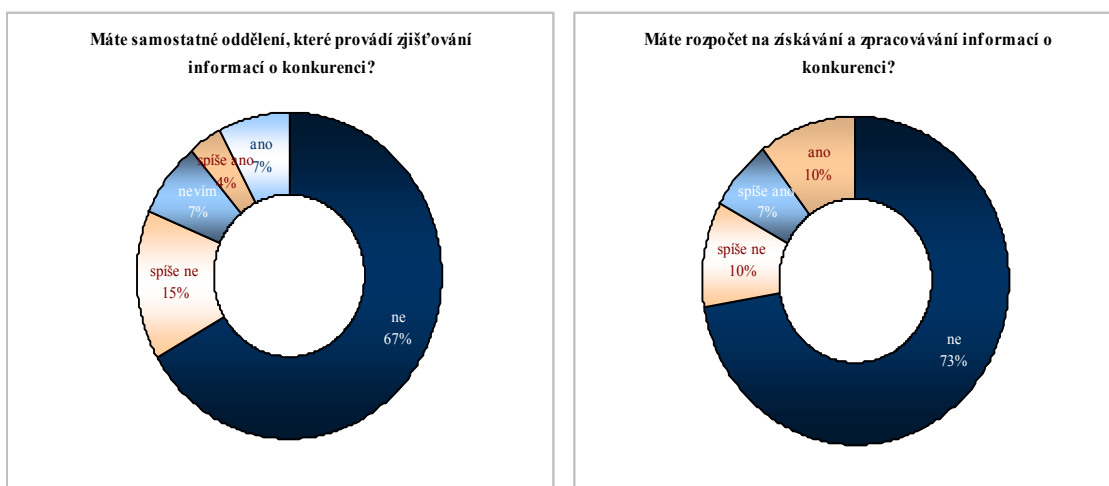
- nabídka kvalitních služeb,
- slušnost, dodržování etických pravidel, serióznost,
- fair approach,
- cena.

Několikrát se také objevila odpověď typu úplatky.



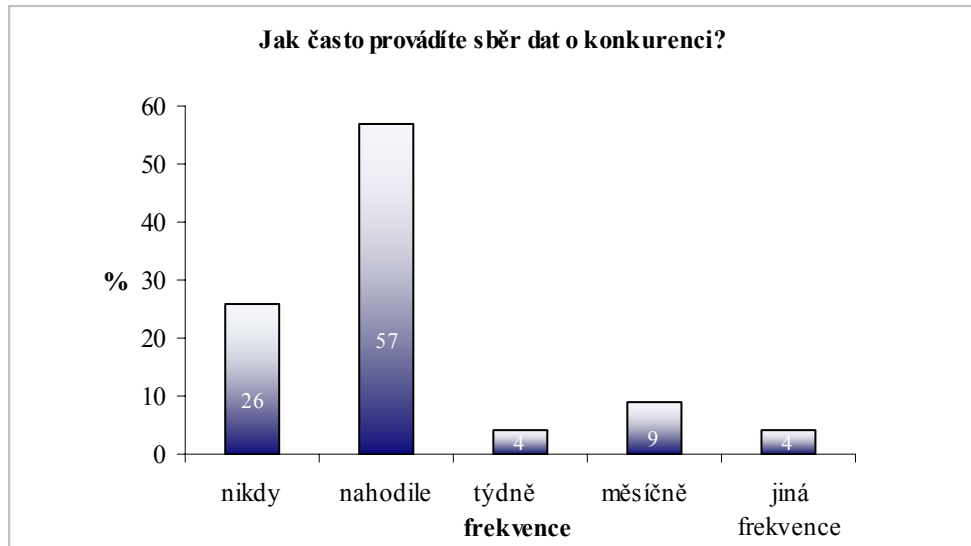
Graf 5 - Firemní špionáž vs. legální útok

Téměř polovina respondentů si myslí, že na jejich firmu nebyl veden žádný legální ani nelegální útok ze strany konkurentů. Na 9 % dotázaných firem byl uskutečněn nelegální útok řízený konkurencí. Společnosti, které byli vystaveny firemní špionáži uvedli, že se jednalo především o získání informací o klientech, cenách, používaných metodách a softwaru. V případech legálního ataku šlo o dotazování konkurentů, snižování cen pod hranici nákladů s cílem přebrat klientelu atd. V některých případech, dle studie, někteří respondenti přišli v důsledku firemní špionáže o některé ze svých klientů.



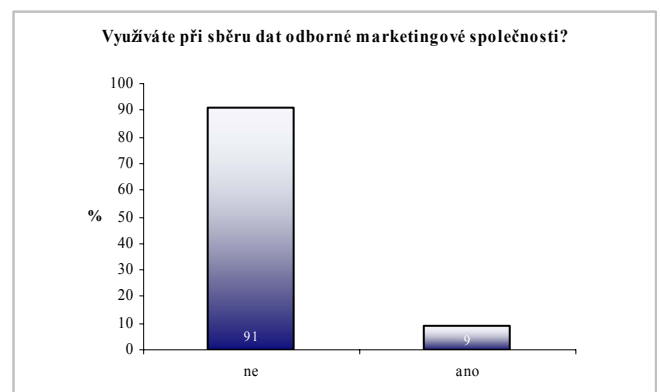
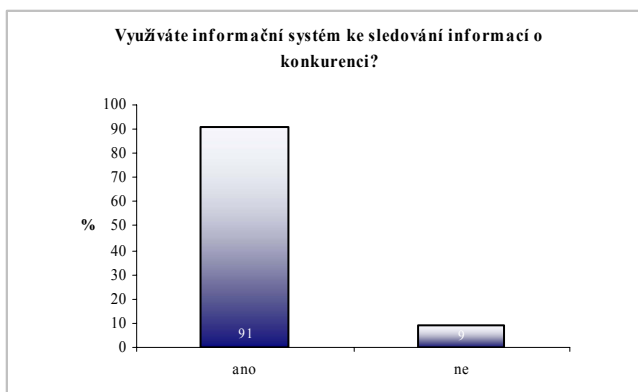
Graf 6 - Prostředky na získávání informací o konkurenci

Jak je možné vyčíst z grafů, drtivá většina společností nedisponuje samostatným oddělením, které by získávalo a analyzovalo informace o konkurentech. Ani nemají rozpočty na tuto činnost. Jen malé procento respondentů bere sledování konkurence jako samostatnou činnost, která potřebuje svůj rozpočet.



Graf 7 - Frekvence sběru dat

Většina firem provádí sběr informací nahodile, resp. jen ve chvílích, kdy je nutné učinit důležité rozhodnutí. Pouze 4 % firem provádí pravidelný týdenní sběr. A celkově tedy 13 % respondentů sbírá data pravidelně.



Graf 8 - Využití informačního systému a odborných společností

Drtivá většina firem využívá specializovaný informační systém pro sledování informací o konkurenci. Naopak pouze 9 % respondentů využívá při sběru a zpracování dat odborné marketingové společnosti.

Další oblastí, na kterou jsem se v dotazníku zaměřila, byla problematika základních zdrojů. Téměř všechny společnosti odpověděly, že využívají především internet, a to jak stránky konkurentů, tak základní informace z portálů ministerstev, obchodního rejstříku apod. Mnoho firem také využívá zdrojů jako je Český statistický úřad, informace Hospodářské komory ČR. Dalším důležitým zdrojem jsou pro firmy různé konference a veletrhy a v neposlední řadě denní tisk a odborné časopisy.

Shrnutí

Návratnost dotazníků byla 43 %, jednalo se především o společnosti, které jsou vlastněny tuzemskými soukromými subjekty a mají do 50 zaměstnanců. Co se týče působnosti dotazovaných firem, tak většina subjektů působí na regionálním trhu (tam kde mají sídlo, také působí) a zhruba 31 % společností podniká na celém území České republiky.

Hlavním předmětem dotazování bylo zjištění, jaké povědomí mají české firmy o konkurenčním zpravodajství. Pouze 12 % respondentů zná pojem konkurenční zpravodajství. Ovšem téměř 60 % neví, co přesně znamená konkurenční zpravodajství. Jako legální získávání dat si pod konkurenčním zpravodajstvím představí pouze 15 % dotázaných.

V otázce co považují firmy za důležité v konkurenčním boji, padly velmi podobné odpovědi např. nabídka kvalitních služeb, slušnost, dodržování etických pravidel, serióznost, fair approach a cena. Několikrát se také objevila odpověď typu úplatky.

Skoro polovina respondentů si myslí, že na jejich firmu nebyl veden žádný útok ze strany konkurentů. Na 9 % dotázaných firem byl uskutečněn nelegální útok řízený konkurencí, kdy se především jednalo o získání informací o klientech, cenách, používaných metodách a softwaru. V případech legálního útoku šlo o dotazování konkurentů, snižování cen pod hranici nákladů s cílem přebrat klientelu atd.

Drtivá většina společností nedisponuje samostatným oddělením, které by se zabývalo informacemi o konkurenci a ani nemají rozpočty na tuto činnost. S tím souvisí i frekvence sbírání a vyhodnocování dat, tj. většina firem provádí sběr informací nahodile, resp. jen ve chvílích, kdy je nutné učinit důležité rozhodnutí.

4 NÁVRH KONKURENČNÍHO ZPRAVODAJSTVÍ FIRMY

4.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost, která se stala předmětem mé práce, si nepřeje být jmenována, proto budu používat označení Firma A. Hlavním předmětem podnikání Firmy A je činnost účetních, organizačních a ekonomických poradců, daňové poradenství.

4.1.1 Základní údaje

Sídlo: Firma A sídlí v Praze, ale působnost má po celé České republice.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Dle obchodního rejstříku je **předmětem činnosti** společnosti:

- činnost organizačních a ekonomických poradců,
- daňové poradenství (prostřednictvím zaměstnanců oprávněných vykonávat daňové poradenství,
- poradenství v oblasti obchodu a služeb,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví,
- činnost účetních ověřovatelů a auditorů,
- oceňování majetku pro věci movité, věci nemovité, nehmotný majetek, finanční majetek a podnik,
- poradenská činnost v oblasti společenských věd a rozvoje osobnosti,
- realitní činnost.

Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku vedeného Městským soudem v Praze.

4.1.2 Kultura, přesvědčení a vize

Kultura a přesvědčení

Firma A svým klientům poskytuje přidanou hodnotu prostřednictvím celosvětové sítě odborníků, kteří disponují bohatými znalostmi a zkušenostmi pokrývajícími široké spektrum odvětví.

Vize

Vize společnosti spočívají v tom, že Firma A je společnost vysoce respektovaná klienty i zaměstnanci, a je:

- první volbou nejtalentovanějších lidí, které přitahuje náš věhlas, kultura a rozmanitost,
- první volbou klientů, které lákají naše prvotřídní služby světové úrovně ve všech segmentech trhu.

Přesvědčení – v co věří

- V poskytování vynikajících služeb klientům
- Ve vzájemnou odpovědnost, oddanost a důvěra
- V čestnost a bezúhonnost
- V sílu plynoucí z různých kultur

Kvalita služeb

Firma A se snaží být vynikající společností, která je na trhu známa kvalitou všech svých služeb. Jejím cílem je získat uznání za kvalitu a efektivitu odvedené práce, jednotný, pevný a nezávislý přístup a v neposlední řadě za inovaci a příkladné chování.

Lidé

Firma A je přesvědčena, že mimořádné služby klientům mohou poskytovat pouze mimořádní lidé. Zaměstnává pracovníky s různým akademickým, profesionálním a osobním zázemím. Kultura založená na spolupráci a orientaci na lidské zdroje posiluje vzájemnou úctu, otevřenou komunikaci a průběžné vzdělávání.

4.1.3 Organizační struktura

Společnost je vnitřně členěna na profesionální a administrativní oddělení. Do profesionálních oddělení patří daňové oddělení, auditní oddělení, forensic a management consulting. Administrativní oddělení tvoří oddělení informačních technologií, personálních služeb, interních financí a office managementu.

Společnost má čtyři pobočky: v Praze, Brně, Olomouci a Ostravě.

4.1.4 Klienti

V uplynulých letech Firma A poskytla své služby dlouhé řadě českých i zahraničních firem. Mezi největší oblasti působení patří účetní a daňové poradenství, podnikové poradenství, finanční poradenské služby a forenzní služby. Společnost pokračuje v budování svého postavení na trhu. Mezi nejvýznamnější klienty patří ČEZ a.s., České dráhy a.s., Česká pošta s.p., Ministerstvo financí ČR, atd.

4.1.5 Základní finanční analýza⁸

4.1.5.1 Ukazatele likvidity

Běžná likvidita (*krátkodobá aktiva/krátkodobé dluhy*)

$$\text{r. 2006} \quad \frac{257654}{248707} = 1,036 \qquad \text{r. 2007} \quad \frac{277729}{127936} = 2,170$$

Pohotová likvidita (*(krátkodobá aktiva – zásoby)/krátkodobé dluhy*)

$$\text{r. 2006} \quad \frac{249133}{248707} = 1,000 \qquad \text{r. 2007} \quad \frac{245761}{127936} = 1,921$$

Okamžitá likvidita (*peněžní prostředky)/krátkodobé dluhy*)

$$\text{r. 2006} \quad \frac{3579}{248707} = 0,014 \qquad \text{r. 2007} \quad \frac{12368}{127936} = 0,097$$

Z výše uvedeného ukazatele je zřejmé, že společnost nemá téměř žádné zásoby. Pokud budu hodnotit běžnou likviditu, tak společnost se v roce 2007 dostala na bezproblémovou úroveň, tj. nad hodnotu 2, podařilo se jí to díky snížení krátkodobých

⁸ Zdrojová data pro finanční analýzu jsou v tis. Kč.

závazků. Pohotová likvidita značí, že společnost má ke konci roku mnoho pohledávek. Z ukazatele okamžité likvidity je patrné, že společnost nemá v daném okamžiku dostatek peněžních prostředků ke krytí okamžitě splatných závazků (optimální rozsah tohoto ukazatele je $\langle 0,2;0,5 \rangle$).

4.1.5.2 Ukazatele rentability

ROS – rentabilita tržeb (*čistý zisk/celkové tržby*)

$$\text{r. 2006} \quad \frac{8662}{456503} = 0,02 \qquad \text{r. 2007} \quad \frac{38894}{532282} = 0,07$$

ROA – rentabilita aktiv (*čistý zisk/denní tržby*)

$$\text{r. 2006} \quad \frac{8662}{258729} = 0,03 \qquad \text{r. 2007} \quad \frac{38894}{328447} = 0,12$$

ROE – rentabilita vlastního kapitálu (*čistý zisk/vlastní kapitál*)

$$\text{r. 2006} \quad \frac{8662}{10022} = 0,86 \qquad \text{r. 2007} \quad \frac{38894}{48916} = 0,80$$

Firma A zvýšila meziročně svoji rentabilitu tržeb o 5 %. Pokud budu hodnotit rentabilitu aktiv, tak je patrné, že se firma stabilizovala, zvýšila výnosnost aktiv na 12 %. Hodnota výnosnosti vlastního kapitálu je v meziročním srovnání přibližně stejná.

4.1.5.3 Ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost (*celkové dluhy/celková aktiva*)

$$\text{r. 2006} \quad \frac{248707}{258729} = 0,96 \qquad \text{r. 2007} \quad \frac{140050}{328447} = 0,43$$

Koeficient samofinancování (*vlastní kapitál/celková pasiva*)

$$\text{r. 2006} \quad \frac{10022}{258729} = 0,04 \qquad \text{r. 2007} \quad \frac{48916}{328447} = 0,14$$

Koeficient úrokového krytí (*((EBIT + nákladové úroky)/nákladové úroky)*)

$$\text{r. 2006} \quad \frac{9686}{19} = 509,78 \qquad \text{r. 2007} \quad \frac{52983}{217} = 244,16$$

Ze struktury ukazatelů celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování je zřejmé, že společnost využívá daleko víc cizích než vlastních zdrojů. Nezvykle vysoké je časové rozlišení (ovšem pokud zvážím, že se jedná o poradenskou firmu poskytující

auditorské, účetní služby a daňové poradenství – vše tedy přesahuje období kalendářního roku, dá se vyšší časové rozlišení opodstatnit). Společnost nemá žádné dlouhodobé závazky a z krátkodobých závazků převládají závazky za zaměstnanci a z obchodních vztahů.

4.1.5.4 Ukazatele aktivity

Obrat aktiv (*celkové tržby/celková aktiva*)

$$\text{r. 2006} \quad \frac{456503}{258729} = 1,76 \qquad \text{r. 2007} \quad \frac{532282}{328447} = 1,62$$

Doba obratu pohledávek z obchodního styku (*pohledávky/denní tržby*)

$$\text{r. 2006} \quad \frac{184221}{1268} = 145 \qquad \text{r. 2007} \quad \frac{114712}{1479} = 78$$

Doba obratu závazků z obchodního styku (*závazky/denní tržby*)

$$\text{r. 2006} \quad \frac{86337}{1268} = 68 \qquad \text{r. 2007} \quad \frac{19087}{1479} = 13$$

Pozitivním jevem, který vyplývá z ukazatelů aktivity je zkrácení doby obratu pohledávek, tj. rychlejší navrácení peněžních prostředků a zkrácení poskytovaných dodavatelských úvěrů. Naopak jako negativní lze poukázat na zkrácení doby obratu závazků, tzn. společnost platí své závazky většinou do 14 dnů. Ukazatel obratu aktiv je dlouhodobě na dobré úrovni (optimální rozsah tohoto ukazatele je <1,6;3>).

4.2 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - zaměstnanci – odborníci, specialisté, profesionálové, - prestiž, image - nabízené služby – komplexnost, - věrnost klientů, - významní klienti, 	<ul style="list-style-type: none"> - internetové stránky, - fluktuace zaměstnanců, - vyšší cenová hladina, - nízký stupeň propagace, - slabé zabezpečení informací.

<ul style="list-style-type: none"> - kvalitní služby, - jednotná metodologie a jazyk na všech pobočkách po celém světě v nabízených službách. 	
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - získání nových klientů, - trend zpříšňování podmínek vstupu, na trh s CP → nutnost auditů a různých ověření, - trend ověřování výkaznictví jako takového, - příliv zahraničního kapitálu do českých firem, příp. jejich začlenění do mezinárodních holdingů. 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> - ztráta klientů, - útok konkurence, - ztráta know-how, - přechod klíčových pracovníků ke konkurenci.

Silné stránky

Za hlavní silnou stránku společnosti se dají označit **zaměstnanci**. Důvodem je především to, že Firma A zaměstnává vysoce kvalifikované pracovníky. Výběrové řízení je velmi důkladné, důvodem je, aby nově příchozí zaměstnanci splňovali určitý stupeň profesionality, etiky a v neposlední řadě znalostí. Jak jsem již uvedla dříve, v oblasti poradenství, ať už v oblastech řízení nebo účetních a daňových, je důležité tuto práci vykonávat s vysokým stupněm zainteresovanosti, serióznosti a profesionality. Zaměstnanci Firmy A tyto vlastnosti mají a všichni je aplikují u klientů. To také zajišťuje Firmě A vysokou prestiž.

Image společnosti patří také mezi silné stránky. Firma A je mezinárodně uznávanou společností. Svoji image si buduje dlouhodobě a v žádném případě ji nepodceňuje. Image Firmy A je velmi pozitivně vnímána veřejností.

Společnost nabízí **komplexní servis**, neboť klient může přijít s vícero problémy a požadavky. U Firmy A dojde vždy k uspokojení a naplnění klientových představ, vzhledem

k široké nabídce nejen účetní služby, ale také auditorské (a to nejen v rámci české legislativy, ale i mezinárodní), případně daňové a v neposlední řadě i poradenské (finanční, realitní, atd.).

Mezi **klienty** Firmy A patří mnoho podniků z první stovky největších českých firem. Tato skutečnost podporuje nejen image, ale i prestiž firmy.

Firma A dbá na to, aby poskytované služby byly na vysoké úrovni a především profesionální a kvalitní.

V oblasti auditu je značnou výhodou **jednotná metodologie a jazyk** (angličtina) ve všech pobočkách Firmy A po celém světě. Díky tomu může Firma A zajišťovat jednotné provedení konsolidací všech společností v holdingu a tudíž získává nové klienty (např. když je mateřská společnost v Německu a audituje jí německá pobočka Firmy A, je vysoce pravděpodobné, že pokud si zde německá matka založí dceřinou společnost bude vyžadovat auditorské služby od Firmy A i v Čechách).

Slabé stránky

Jednou z oblastí, kterou shledávám za slabší, jsou **internetové stránky**. Ne pro jejich design, ale pro jejich obsahovou stránku, a to hlavně pokud bych ji měla srovnávat s konkurencí. Z internetových stránek Firmy A se sice dozvím, kdo je ve vedení společnosti, ale nemohu si již dohledat jednotlivé zaměstnance, nenaleznu zde ani výroční zprávy společnosti. Kompletně zde uživatel nenajde základní informace o společnosti. Naopak, což je samozřejmě žádoucí, je zde možno nalézt široké spektrum nabízených služeb, vč. odborného měsíčního oběžníku.

Za slabou stránku podniku se také dá označit celkem vysoká **fluktuace zaměstnanců**. Pravdou je, že práce v této společnosti je velmi časově náročná, proto jsou zde převážně mladí pracovníci. Firma A by se měla zaměřit na jejich udržení, a to už i proto, že na proškolení a neustálé zvyšování kvalifikace těchto pracovníků vynakládá značné finanční prostředky. Bylo by tedy vhodné zvýšit motivaci zaměstnanců a rozšířit nabízené benefity.

Nízký stupeň **propagace** – pod touto problematikou se skrývá především to, že společnost se navenek nijak výrazně neprojevuje. Nemá žádné billboardy, ani reklamní spoty v různých médiích. Pravdou je, že její image a prestiž jsou na vysoké úrovni, proto klienti společnost znají, ale trocha propagace by jí jistě neublížila. Firma A razí

teorii, že nejlepší reklama je vlastní dobrá zkušenost jednotlivých firem, a ty to potom sdělí dalším.

Další problémovou oblastí je slabší **zabezpečení informací**. Sice společnost má IT oddělení, které se stará o chod informačního systému, ale problém nastává tehdy, když řadoví zaměstnanci nejsou téměř nijak omezeni na vstupech do ostatních sekcí na firemních harddiscích. Hrozí zde nebezpečí, že buď neúmyslně může neproškolený (v této oblasti) zaměstnanec poškodit, smazat nebo ztratit daná data, a nebo v tom horším případě je může nelegálně zneužít.

Co se týče posledního bodu, kterým je vyšší **cenová hladina**, je zde na hraně říci, že se jedná jednoznačně o slabou stránku. Firma A nabízí vysoce kvalitní služby, které provádí vyškolení odborníci, profesionálové a je tedy nasnadě, že dané služby jsou také patřičně oceněny. Problém zde je pouze ten, že ne každý klient si může dovolit využít služeb Firmy A. Společnost tedy přichází o určitý segment trhu.

Příležitosti

Hlavní příležitostí je získání nových klientů. Tomu přispívá ekonomická i legislativní situace v České republice i ve světě. Celkově je trend zpřísnování pravidel finančního výkaznictví a to nejen, když chce podnik vstoupit na kapitálový trh. V současné době je žádoucí, aby účetní závěrku měly firmy ověřenou auditorem i když neobchodují s cennými papíry (např. v bankách již bývá vyžadovaná ověřená závěrka).

Dalším trendem je příliv zahraničních investorů do České republiky. Velké zahraniční společnosti zde zřizují své dceřiné společnosti, případně se stávají hlavními investory. Nebo české společnosti vstupují do velkých mezinárodních holdingů. Zde vidím příležitost v získání výhradního poradenství (ať už finančního, daňového nebo účetního). Bývá zvykem, když má mateřská společnost již vybranou firmu pro uspokojování svých potřeb, vyžaduje od svých ovládaných společností jednotnost.

Hrozby

Velkou hrozbou společnosti je ztráta klientů a to především těch velkých. Proto je nutné neustále budovat dobré vztahy s klienty a snažit se jim poskytnout co nejprofesionálnější služby.

Za hrozbu se dá považovat také útok at' už legální či nelegální ze strany konkurentů. Jde především o problematiku výběrových řízení u klientů, informace o cenách a metodologii poskytovaných služeb.

Se slabou stránkou – fluktuace zaměstnanců – úzce souvisí další hrozba, a tou je přechod klíčových pracovníků ke konkurenci. Odcházející zaměstnanci mají zásadní informace o chodu firmy, způsobech poskytovaných služeb, o klientech a také o cenách.

4.3 KONKURENCE

Hlavními konkurenty Firmy A jsou velké nadnárodní společnosti se zahraničním kapitálem, které zaměstnávají vysoce kvalifikované pracovníky. Mezi tyto hlavní rivaly patří především společnosti z tzv. Velké 4, Accenture a McKinsey&co.

4.3.1 Analýza konkurence – 2 hlavní konkurenti

Mezi dva největší konkurenty patří společnost KPMG a Accenture.

Accenture – jedná se o společnost s mezinárodní působností. Má zastoupení ve 49 zemích světa. V České republice funguje od roku 1991. Na celém světě zaměstnává více než 170 000 pracovníků. V České republice pracuje pro Accenture přibližně 1 900 zaměstnanců. Accenture se zabývá manažerským poradenstvím, technologickými službami a outsourcingem.

KPMG – jde o společnost s mezinárodní působností. Jedná se o jednu firmu z tzv. Velké čtyřky auditorských firem. V současné době má 750 zaměstnanců. Kanceláře má v Praze, Brně, Českých Budějovicích, Jablonci nad Nisou a Ostravě. KPMG Česká republika poskytuje služby v oblasti auditu, řízení rizik a poradenských služeb, daňového a finančního poradenství.

Oba konkurenti poskytují srovnatelné služby s Firmou A. Jejich silnou stránkou jsou obdobně jako u Firmy A poskytování vysoce kvalitních služeb prostřednictvím odborníků a profesionálů. Ceny nabízených služeb jsou obdobné jako u Firmy A, co shledávám u obou společností jako výhodu oproti Firmě A je jejich propagace a internetové stránky, na kterých můžete nalézt opravdu téměř všechno.

Slabou stránkou Accenture oproti Firmě A je především současná klientela. Firma A v současnosti poskytuje své služby téměř polovině největších firem v České republice (z tzv. Top 100). Accenture má o něco méně známé a lukrativní klienty. Ovšem KPMG je na tom obdobně jako Firma A.

4.4 ANALÝZA ZPRAVODAJSKÉHO CYKLU

Sběr

Firma A neprovádí pravidelné průzkumy trhu, respektive konkurence, ani pravidelně nemonitoruje činnost svých hlavních rivalů, jde spíše o nahodilé průzkumy. K monitoringu nepoužívá žádný speciální informační systém. Při sběru dat Firma A využívá při důležitých jednáních služeb odborných marketingových agentur. Jedná se zde ale o občasné události. Společnost nemá vlastní oddělení na sbírání a analyzování informací o konkurenci.

Základní zdroje dat, které Firma A využívá jsou celkem omezené. Jejím hlavním zdrojem je internet. Společnost je také předplatitelem denního tisku (Mladá fronta DNES, Lidové noviny a Právo) a odborných časopisů (Euro a Ekonom), ale neprovádí z nich žádné strukturované šetření.

Analýza

Vzhledem k tomu, že Firma A neprovádí organizované pravidelné šetření, nezabývá se ani systematickou analýzou dat. V případě, že Firma A využije služeb marketingových společností, tuto fázi za ni tato agentura obstará.

Distribuce

Pracovníci marketingového oddělení předávají formou interních zpráv informace o konkurentech, které získali od specializovaných agentur nebo v rámci svého zkoumání, vyplývajícího z jejich náplně práce.

V rámci fáze distribuce je i zamyšlení nad ochranou dat v rámci společnosti. Této problematiky jsem se částečně dotkla ve SWOT analýze (viz kap. 4.2). Existují

zde dva základní směry zneužití dat – vnější a vnitřní. Při vnějším by v případě Firmy A mohlo jít o počítačové viry, pirátství a průmyslovou špionáž jako takovou. Pokud jde o počítačové viry a pirátství, tak společnost disponuje specializovaným IT oddělením, které zajišťuje to, aby útoky touto formou měly minimální účinky. Proto je standardem využívání antivirového programu, FireWallu a dalších počítačových programů zvyšujících zabezpečení informačního systému. V případě průmyslové špionáže (odposlechy, fotografování, filmování apod.) nejsou provedena žádná opatření. Hlavní jednací místnosti ani kanceláře nejvyšších pracovníků nemají žádné bezpečnostní prvky. V rámci vnitřního zneužití se jedná o přístupy zaměstnanců k základním datům. Většina zaměstnanců disponuje služebním notebookem, který je připojen do firemní sítě. Zaměstnanec má přístup do systému jen po zadání svého identifikátoru a příslušného hesla. Jednoznačný identifikátor pro uživatele určuje pověřený zaměstnanec oddělení informatiky. Samotné heslo volí uživatel (je povinen ve stanovených intervalech heslo měnit). Pracovníci po zadání hesla a identifikátoru mají přístup prakticky na všechna místa na firemní síti. Další oblastí jsou fyzické krádeže zaměstnanců. Důležité informace o klientech, veškeré archivace a firemní manuál s popisem činností jsou k dispozici bez jakýchkoli prověřovacích procedur. Nebezpečím je i odchod klíčových pracovníků, kteří perfektně znají fungování firmy, strategie a klienty, ke konkurenci.

Co se týče zabezpečení objektu, tak Firma A sídlí v moderních kancelářských budovách, kde jsou ve všech kancelářích zabudované alarmany a ve vstupním vestibulu je vrátný a bezpečnostní služba. Jednotlivé vstupy do kanceláří jsou pouze na čipové karty.

Řízení

Z interních zpráv připravených marketingovým oddělením rozhoduje vedení firmy o implementaci výsledků analýz. V případě strategických rozhodnutí je sestaven tým lidí vytvořený z pracovníků top managementu, vedení a odborníků z oblastí, kterých se to primárně týká. Ten vytvoří návrhy konkrétních opatření, která jsou poté implementována do současné strategie společnosti.

4.5 NÁVRH STRATEGIE FIRMY

Firma A by si v první řadě měla stanovit své potřeby a požadavky na systém konkurenčního zpravodajství. To znamená určit, pro které oblasti rozhodování jej bude využívat. Jde tedy o to, aby si určila jakou oblast monitorovat. V případě Firmy A bych doporučila zaměřit se na společnosti, které jsou největšími konkurenty, tj. jsou na stejném trhu a mají zájem o klient Firmy A. Jde tedy o podniky ze čtvrté a páté konkurenční skupiny viz kapitola 3.2.1.

Sběr a vyhodnocení dat by se mělo stát pravidelnou součástí analýz společnosti. Současnou situaci v rámci této fáze zpravodajského cyklu shledávám jako neorganizovanou, nesystémovou a nedostačující. A vzhledem ke zostřující se situaci na trhu je nutné se začít pravidelně zabývat kroky konkurentů. Proto navrhuji zavedení zpravodajského informačního systému např. Tovek. Zpravodajský informační systém zároveň řeší problém nedostatečného počtu zdrojů, protože v rámci řešení již existuje několik sekundárních informačních zdrojů, které lze buď automatizovaným způsobem aktualizovat, a nebo ve kterých lze na základě jednodušné technologie vyhledávat.

Existují specializované firmy, které nabízejí komplexní řešení zpravodajského informačního systému.

Tovek Info Server využívá data od dodavatelů Tovek – web monitor, Economica – vybraná periodika v elektronické podobě např. Hospodářské noviny, Obchodní věstník nebo Ekonom, dále je součástí Anopress zahrnující většinu českých periodik. Součástí by mohl být i produkt společnosti Albertina Data, s.r.o., která nabízí přístup do registru organizací.

U takto definovaného zpravodajského informačního systému by implementace ve Firmě A trvala přibližně 2 týdny, včetně odzkoušení. Co se týče finanční stránky, tak celkový produkt Tovek Info Server by stál 600 000 Kč. Je ale nezbytné počítat dále s proškolením pracovníků, jednoho pracovníka IT oddělení (školení: *Tovek Server – administrace*) a dvou marketingových pracovníků (školení: *Tovek Tools Search a Analyst Pack*). Pravděpodobně bude nutné přijmout jednoho nového pracovníka pro zpracovávání a vyhodnocení dat z informačního systému. Celková kalkulace by tedy vypadala zhruba následovně:

Tovek Info Server (se všemi doplňky)	600 000 Kč
školení 4 pracovníků	126 000 Kč ⁹
<u>nový zaměstnanec (roční náklady)</u>	<u>500 000 Kč</u>
Celkem	1 226 000 Kč

Výsledná částka není pro Firmu A významná, vzhledem k tržbám (532 282 000 Kč), které má.

Efektem zavedení tohoto systému má být především zvýšení informovanosti, poznání klientů a konkurence a tím zvýšení tržeb a tržního podílu.

Příklad použití zpravodajského informačního systému

Je nutné vyhledat informace na jednání s klientem, o kterého mají zájem i konkurenti firmy. Potřebujeme zjistit co nejvíce informací o klientovi, ale také o konkurentech. Pokud bude ve společnosti zpravodajské pracoviště, resp. zpravodajský informační systém může pracovník firmy získat příslušné informace včas:

- Na základě dat z „Obchodního věstníku“, „Firemního Monitoru“ a databáze „ARIADNA“ si během několika minut může nechat vytvořit grafické schéma, které ukáže, v jakých dalších firmách jsou angažováni vlastníci či statutární orgány dané firmy, a jaké další firmy případně sídlí na stejné adrese.
- Pomocí připojení například na databázi médií „Anopress“ lze během dalších několika minut zjistit, zda se k nalezeným firmám a propojeným osobám váží nějaké události či oznámení.
- V konečné fázi může být doplněn celkový obrázek o informace, které se k firmám, osobám a událostem vyskytují ve firemní či osobní korespondenci.
- Všechny tyto informace dané do souvislosti mohou představovat znalost, na základě které se bude k jednání přistupovat zcela jinak. Je zde i možnost, že se zjistí např., že se ve skutečnosti může jednat o pokus konkurenta získat důvěrné obchodní informace, nebo naopak, že při jednání lze využít mnoho argumentů, které zvýší šance na uzavření obchodu.

Další oblastí, ve které bych navrhovala změny, je problematika ochrany dat. Zajištění objektu shledávám dostačující, stejně tak přístup do systému a antivirovou

⁹ Jedná se o cenu při individuálním školení (pouze zaměstnanci Firmy A).

ochranu. Problém vidím v neomezenosti přístupu k datům ve firemní síti. Navrhovala bych, aby IT oddělení vypracovalo směrnici, ve které bude jasně stanoven rozsah a možnosti přístupu do jednotlivých částí intranetu, v určení pro každou pozici ve firmě v rámci náplně její činnosti. V rámci omezení pravomocí vstupu do systému, bych zároveň doporučila omezení přístupu k podrobným manuálním informacím o všech klientech (archiv). Přístup k těmto informacím by byl pouze po zapsání do systému s udáním identifikátoru, hesla, data vstupu a účelu. Tuto administrativu by sledovala hlavní asistentka kanceláře. Odchod klíčových pracovníků a možnost zneužití firemního know-how by bylo možné ošetřit v pracovní smlouvě formou konkurenční doložky. Ta by mohla být omezena například pouze na výčet firem, ve kterých by daný pracovník po skončení pracovního procesu nesměl určitou dobu být zaměstnán. Jednalo by se samozřejmě o firmy, které jsou přímými konkurenty Firmy A.

Průmyslová špionáž a její metody odposlechu apod. Pro tuto oblast bych navrhovala využít služeb odborných společností, které by nainstalovaly nějaké z bezpečnostních zařízení, jako je například MRA-3 paměťový radiový analyzátor nebo RVD detektor vysokofrekvenčního pole, a to do všech hlavních místností, kde se sjednávají obchody a do kanceláří top managementu. Jde tedy zhruba o 15 místností. Pro zabezpečení ochrany nestačí pouze několik rušiček odposlechů, ale jsou nutné i pravidelné prohlídky proti odposlechům. Tak zvané obranně-technické prohlídky je žádoucí provádět nahodile minimálně 2 x ročně. Zabezpečení této oblasti by Firmu A vyšlo na:

MRA-3 (5 ks à 31 500 Kč)	157 500 Kč
RVD (10 ks à 19 200 Kč)	192 000 Kč
<u>obránně-technické prohlídky 2x</u>	<u>60 000 Kč</u>
Celkem	409 500 Kč

Mnou navrhované řešení – zavedení nového zpravodajského informačního systému a zdokonalená ochrana dat, by znamenala celkové náklady ve výši:

zpravodajský systém	1 226 000 Kč
<u>ochrana dat</u>	<u>409 500 Kč</u>
Celkem	1 635 500 Kč

Domnívám se, že částka 1 635 500 Kč, která znamená možnost zvýšení tržeb, informovanosti a získání konkurenční výhody a zároveň zajištění vlastních citlivých dat, není markantní.

5 ZÁVĚR

Na závěr bych ráda shrnula skutečnosti, které z této práce vyplývají, a to jak z části analýzy současného stavu na trhu poradenských firem se zaměřením na povědomí o konkurenčním zpravodajství, tak z konkrétního návrhu zavedení konkurenčního zpravodajství ve Firmě A.

Pro zjištění aktuálního stavu jsem využila metody dotazování a vytvořila jsem dotazník s tematikou konkurenčního zpravodajství. Návratnost zaslaných dotazníků byla 43 %. Jednalo se převážně o menší tuzemské společnosti. Povědomí o konkurenčním zpravodajství mělo pouze 15 % dotázaných. Zásadní pro konkurenční boj shledávají respondenti především nabídku kvalitních služeb, serióznost, etiku a cenu. Skoro polovina respondentů si myslí, že na jejich firmu nebyl veden žádný útok ze strany konkurentů. Naopak na 9 % dotázaných firem byl uskutečněn nelegální útok řízený konkurencí. Většina společností nedisponuje vlastním zpravodajským oddělením. S tím souvisí i frekvence sbírání a vyhodnocování dat, tj. většina firem provádí sběr informací nahodile, resp. jen ve chvílích, kdy je nutné učinit důležité rozhodnutí.

Firma A nijak nevybočuje z výše uvedeného zjištění. Povědomí o konkurenčním zpravodajství sice pracovníci firmy mají, ale nevyužívají jeho výhod. Firma A nemá samostatné oddělení pro sledování a analyzování chování konkurence stejně jako 67 % respondentů. 57 % dotázaných odpovědělo, že sběr dat provádějí pouze nahodile. Do této skupiny patří i Firma A. Naopak v oblasti využívání informačního systému a odborných marketingových společností patří Firma A k menšině, stejný přístup má pouze 9 % respondentů. Závěr tedy je, že Firma A je v oblasti konkurenčního zpravodajství na průměrné úrovni.

V kapitole 4.5 je vypracován podrobný návrh strategie zavedení metod konkurenčního zpravodajství do firmy. Navrhuji zavedení zpravodajského informačního systému Tovek Info Server, přijetí jednoho nového pracovníka na analyzování a vyhodnocování získaných informací. Dále součástí návrhu je i zabezpečení informací proti jejich zneužití jak zaměstnanci, tak konkurenty. Jedná se o sadu interních opatření, která mohou provést vlastní pracovníci (IT oddělení, administrativní pracovníci) a o externí služby s využitím odborných společností a technologií. V tomto případě jde

především o kroky pro zajištění diskrétnosti jednání, tedy zabránění odposlechů a dalších typů průmyslové špionáže. Tyto návrhy zahrnují obranně-technické prohlídky a rušičky odposlechů. Celková opatření pro zavedení konkurenčního zpravodajství do Firmy A budou stát 1 635 500 Kč.

Firmy, které s informacemi o konkurenci pracují, mají na trhu své působnosti vždy znatelnou výhodu.

6 LITERATURA

- [1] **BARTES, F.** *Konkurenční strategie firmy*. 1997. Praha. Management Press. ISBN: 80-85943-41-7. 124 str.
- [2] **BARTES, F.** *Strategie konkurenčních střetů*. 1999. Brno. PC-DIR Real. ISBN: 80-214-1496-0. 137. str.
- [3] **BRÁZDILOVÁ M.** „*COMPETITIVE INTELLIGENCE AND competitive abilities of enterprises*“. E+M – časopis Ekonomika + management. 4/2005.
- [4] **HASANALI F.** *Competitive Intelligence—A Guide for Your Journey to Best-practice Processes*. 2004. Texas USA. APQC PUBLICATIONS. ISBN 1-928593-96-8. 81 str.
- [5] **JIRÁSEK, J.** *Konkurenčnost – vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 2001. Praha. Professional Publishing. ISBN: 80-86419-11-8. 101 str. 1. vydání.
- [6] **JIRÁSEK, J.** *Benchmarking a konkurenční zpravodajství – Souměření a soupeření..* 2007. Praha. Professional Publishing. ISBN: 978-80-7259-051-3. 120 str. 1. vydání.
- [7] **MCGONAGLE J.** and **VELLA M.** *Bottom Line Competitive Intelligence*. 2002 London UK. Quorum Books. ISBN 1-56720-505-4. 268 str.
- [8] **MCGONAGLE J.** and **VELLA M.** *The Manager's Guide to Competitive Intelligence*. 2003. London UK. Greenwood Press. ISBN: 1-56720-571-2. 268 str.
- [9] **MIKOLÁŠ, Z.** *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 2005. Praha. Grada. ISBN: 80-247-1277-6. 198 str.
- [10] **PORTER, E.** *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. 1998. New York. Free Press. ISBN: 0-684-84148-7. 396 str.
- [11] **SEDLÁČKOVÁ, H.** *Strategická analýza*. 2006. Praha. C.H. Beck. ISBN: 80-7179-367-1. 121 str. 2. vydání.
- [12] **SMREK, M.** *Competitive Intelligence – právní aspekty a mantinely*. Konference SCIP 27. 11. 2007. Praha.

[13] **ŽÁK, M.** *Velká ekonomická encyklopedie.*

Internetové zdroje

- [14] <http://konjunktura.cz/competitive-intelligence-aneb-konkuren%C4%8Dn%C3%AD-zpravodajstv%C3%AD-3> ze dne 15. 2. 2008
- [15] <http://encyklopedie.seznam.cz/heslo/455572-konkurencni-zpravodajstvi> ze dne 15. 2. 2008
- [16] <http://www.inforum.cz/archiv/inforum2002/prednaska6.htm> ze dne 15. 2. 2008
- [17] <http://cs.wikipedia.org/wiki/%C5%A0pion%C3%A1%C5%BE> ze dne 15. 2. 2008
- [18] http://www.benchmarking.cz/o_benchmarkingu.asp ze dne 15. 2. 2008
- [19] <http://www.griffin.cz/cs/zabezpeceni.htm> ze dne 15. 2. 2008
- [20] <http://www.inforum.cz/archiv/inforum2002/prednaska6.htm> ze dne 15. 2. 2008
- [21] <http://www.techtydenik.cz/detail.php?action=show&id=907&mark=> ze dne 18. 5. 2008
- [22] <http://cs.wikipedia.org/wiki/Echelon> ze dne 18. 5. 2008
- [23] <http://www.odposlechy.com/technika-proti-odposlechu.html>

Ostatní zdroje

- [24] **SOLAŘ, J.** *Benchmarking – mezipodnikové srovnání.* Rozbor výkonnosti firmy. Lekce 2. 1.10.2007. Brno.

Interní zdroje firmy

Výroční zpráva 2007

Výroční zpráva 2006

Interní směrnice

Příloha č. 1 – Seznam obrázků a grafů

Seznam obrázků

Obr. 1 – Makrookolí firmy [11].....	19
Obr. 2 – Mapa konkurenčních skupin [11].....	25
Obr. 3 – Schéma zpravodajského cyklu [3].....	28
Obr. 4 – Fáze zpravodajského cyklu [12].....	30
Obr. 5 – Tok dat ve firmě [7].....	31
Obr. 6 – Mapa konkurenčních skupin na trhu poradenských firem [zdroj: vlastní].....	43

Seznam grafů

Graf 1 - Typ subjektu	45
Graf 2 - Počet zaměstnanců.....	46
Graf 3 - Působnost dotázaných firem	46
Graf 4 - Znalost konkurenčního zpravodajství.....	47
Graf 5 - Firemní špionáž vs. legální útok.....	48
Graf 6 - Prostředky na získávání informací o konkurenci.....	48
Graf 7 - Frekvence sběru dat	49
Graf 8 - Využití informačního systému a odborných společností.....	49



Dotazník

Tento dotazník slouží jako zdroj pro diplomovou práci s tématem Konkurenční zpravodajství. Je určen výhradně pro získání přehledu o známosti a využívání Konkurenčního zpravodajství.

Údaje touto formou získané, jsou ANONYMNÍ. Žádná společnost nebude jmenovaná, ani nebude nikde uvedena.

Dotazník je určen pro společnosti zabývající se poradenstvím, finančním poradenstvím, auditem a daňovým poradenstvím.

1. Který typ subjektů je rozhodujícím vlastníkem Vašeho podniku?

- Tuzemský soukromý subjekt
- Zahraniční soukromý subjekt
- Státní organizace
- Jiný subjekt

2. Jaká je velikost Vašeho podniku (počet zaměstnanců)?

- < 10
- 11-50
- 51-100
- 101-250
- >251

3. Ve kterém kraji Váš podnik působí?

Zaškrtněte všechny oblasti

- Jihomoravský
- Jihočeský
- Královéhradecký
- Karlovarský
- Liberecký
- Olomoucký
- Moravskoslezský
- Celá ČR
- Pardubický
- Plzeňský
- Středočeský
- Ústecký
- Vysočina
- Zlínský
- Hl. město Praha

4. Slyšeli jste o konkurenčním zpravodajství (Competitive intelligence)?

- ne
- spíše ne
- nevím
- spíše ano
- ano

5. Chápete konkurenční zpravodajství jako legální získávání informací?

- ne
- spíše ne
- nevím
- spíše ano
- ano

6. Co považujete za nejdůležitější v konkurenčním boji?

.....
.....
.....

7. Byl veden na Vaši firmu útok (legální) ze strany konkurence? Pokud ano jaký, a jak velký měl dopad.

- ne
- spíše ne
- nevím
- spíše ano
- ano

Pokud ano,

.....
.....

8. Byli jste vystaveni firemní špionáži? Ano? Jakému druhu.

ne spíše ne nevím spíše ano ano

Pokud ano,

.....

9. Máte samostatné oddělení, které provádí zjišťování informací o konkurenci?

ne spíše ne nevím spíše ano ano

10. Máte rozpočet na získávání a zpracovávání informací o konkurenci?

ne spíše ne nevím spíše ano ano

11. Jaké zdroje využíváte při zjišťování informací o konkurenci?

.....
.....
.....

12. Jak často provádíte sběr dat o konkurenci?

nikdy nahodile denně týdně měsíčně jiná frekvence.....

13. Využívá se ve Vašem podniku informační systém ke sledování informací o konkurenci, uveďte jaký?

ano ne

.....
.....

14. Využíváte při sběru dat odborné marketingové společnosti?

ne spíše ne nevím spíše ano ano

15. V případě, že Váš podnik sleduje informace o konkurenci, jsou tyto informace obsaženy v interních zprávách (reportingu) pro Váš management?

Informace o jednotlivých konkurentech ano ne

Finanční informace související s analýzou konkurence ano ne

16. Myslíte si, že sledování konkurence může ovlivnit výši Vašich výnosů?

ne spíše ne nevím spíše ano ano

17. Je možné ve Vašem podniku vyjádřit přínosy vyplývající z pravidelného sledování konkurence za rok?

- Žádné přínosy
- do 50 tis. Kč
- 50 – 200 tis. Kč
- 200-500 tis. Kč
- 500 tis. – 1 mil. Kč
- více než 1 mil. Kč
- Nejsme schopni odhadnout

18. Vaše pozice v podniku je:

- Vlastník, spoluvlastník
- Top management
- Střední management
- Tiskový mluvčí
- Marketingový pracovník
- Ekonom
- Uveďte jinou pozici

Děkuji za vyplnění. Pokud budete chtít znát celkové výsledky tohoto průzkumu, zašlete mi na email donthova@centrum.cz na Vás kontakt. Ráda Vám své závěry tohoto šetření zašlu.