



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

PROCES ZAVEDENÍ COMPETITIVE INTELLIGENCE DO VYBRANÉ ZEMĚDĚLSKÉ SPOLEČNOSTI

THE PROCESS OF IMPLEMENTING COMPETITIVE INTELLIGENCE INTO A SELECT
AGRICULTURAL COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Věra Komosná

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. František Bartes, CSc.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Bc. Věra Komosná**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce: **doc. Ing. František Bartes, CSc.**
Akademický rok: 2018/19

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

Proces zavedení Competitive Intelligence do vybrané zemědělské společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Návrh efektivního systému procesů Competitive Intelligence ve vybrané zemědělské společnosti.

Základní literární prameny:

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

BARTES, F. Competitive Intelligence. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-8-214-4613-7.

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

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

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

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce pojednává o procesu zavedení Competitive Intelligence do vybrané zemědělské společnosti za účelem pomoci firmě vylepšit její postavení na trhu a získat konkurenční výhodu. Po zhodnocení současného stavu firmy je definován problém k následnému řešení. Po teoretické části je navrhnout samotný proces CI do podniku včetně fází, kterými musí firma při zavádění projít. Posléze následuje použití vybraných metod pro analýzu nejvýznamnějšího konkurenta. Na závěr je shrnut celý návrh řešení včetně přínosů pro firmu a eventuálních nedostatků.

Abstract

This diploma thesis deals with the process of introducing Competitive Intelligence into a selected agricultural company in order to help the company improve its market position and gain a competitive advantage. After evaluating the current situation of the company, there is a problem to be solved. After the theoretical part, the CI process is proposed to the company, including the phases that the company has to go through during the implementation. Then follows the use of selected methods for the analysis of the most important competitor. In conclusion, the whole proposal of the solution is summarized, including benefits for the company and possible shortcomings.

Klíčová slova

Competitive Intelligence, konkurenční zpravodajství, zpravodajský cyklus, zpravodajská analýza, analýza konkurenta, informace, konkurenční výhoda

Key words

Competitive Intelligence, reporting cycle, intelligence analysis, competitor analysis, information, competitive advantage

Bibliografická citace diplomové práce dle ČSN ISO 690

KOMOSNÁ, Věra. *Proces zavedení Competitive Intelligence do vybrané zemědělské společnosti* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-08]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/118253>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce František Bartes.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 7. května 2019

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Františku Bartesovi, CSc. za odborné vedení, cenné připomínky a rady, kterými přispěl k vypracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům analyzované společnosti za vstřícnost, ochotu a spolupráci při zpracování analytické části diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍL PRÁCE.....	12
1 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	13
1.1 Podnikatelská činnost firmy	14
1.1.1 Organizační struktura firmy	15
1.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	18
1.1.3 Metoda SWOT	20
1.1.4 SWOT strategie.....	22
1.1.5 Shrnutí současného stavu firmy	23
1.2 Záměry firmy pro budoucí období	25
1.3 Stanovení problémů k řešení ve vztahu k CI	25
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKA K ŘEŠENÍ PROBLÉMU	27
2.1 Pohled do historie Competitive Intelligence	27
2.2 Definice Competitive Intelligence	28
2.3 Význam, funkce a cíl Competitive Intelligence	29
2.4 Druhy Competitive Intelligence	31
2.5 Základní pojmy v oblasti Competitive Intelligence	31
2.6 Etika a Competitive Intelligence	33
2.6.1 Projevy neetického chování	33
2.6.2 Etický kodex	34
2.7 Organizační formy Competitive Intelligence	35
2.7.1 Externí firma	35
2.7.2 Firemní útvar.....	35
2.8 Zpravodajský cyklus Competitive Intelligence.....	36
2.8.1 Činnosti základního zpravodajského cyklu Competitive Intelligence.....	37
2.8.2 Pětifázový model zpravodajského cyklu	38
2.8.3 Systém včasného varování.....	41
2.9 Vybrané metody Competitive Intelligence a jejich metodický přístup.....	42
2.9.1 Myšlenková mapa	42
2.9.2 Analýza možného vývoje odvětví.....	43
2.9.3 Analýza možného vývoje trhu	43
2.9.4 Analýza konkurenta	44

2.9.5	Analýza událostí	47
2.9.6	Patentová analýza	48
2.9.7	Textová analýza	48
2.9.8	Obsahová analýza	48
2.9.9	Metoda analýzy konkurenčních hypotéz	48
2.10	Competitive Intelligence a proces jeho zavádění	49
2.10.1	Metody provádění Competitive Intelligence	50
2.10.2	Formy zavádění Competitive Intelligence	50
2.10.3	Nejběžnější chyby při zavádění Competitive Intelligence do firmy.....	51
2.11	Shrnutí teorie k řešenému problému	52
3	VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ	54
3.1	Proces zavádění CI do firmy BCD s.r.o.	54
3.2	Nastavení procesů z pohledu zpravodajského cyklu.....	55
3.3	Systém včasného varování	56
3.4	Analýza konkurenta K1 podle Portera (analýza čtyř rohů).....	57
3.5	Metoda SWOT pro konkurenta K1	60
3.6	Analýza konkurenčních hypotéz	61
3.6.1	Stanovení možných hypotéz	61
3.6.2	Výběr hypotéz.....	62
3.6.3	Určení důkazů a argumentů	65
3.6.4	Vytvoření matice.....	66
3.6.5	Vyčištění matice	67
3.6.6	Sestavení předběžných závěrů	67
3.6.7	Analýza citlivosti a kontrola klíčových předpokladů	68
3.6.8	Závěrečná zpráva	69
3.6.9	Stanovení milníků pro následné sledování	71
4	ZHODNOCENÍ NÁVRHU	73
	ZÁVĚR	77
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	79
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	82
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	82

ÚVOD

Pojem konkurence je znám již několik staletí. S tím souvisí i vývoj konkurenčního boje v podnikatelském prostředí. Zejména v posledním desetiletí se konkurenční prostředí pro české firmy z omezeného tuzemského trhu rozšířilo do globálního měřítka. Konkurenční boj existuje mezi firmami po celém světě a ve většině odvětvích. Podnikatelský subjekt by měl konkurenci neustále sledovat, vyhodnocovat a mít o ní přehled. To se děje na základě informací, které firma shromažďuje a analyzuje. Aby byl podnik úspěšný, musí mít oproti ostatním konkurentům na trhu určitou výhodu. Měl by si klást otázky jako např.: jak zkvalitnit své služby a zboží, jak udržet stávající zákazníky a zaujmout nové zákazníky konkurence, jak rozvíjet své podnikatelské aktivity a v neposlední řadě, jak navýšit zisk firmy. To vše s přihlédnutím na aktuální vývoj trhu.

Pro tuzemské podniky se konkurence vyvíjela ve větší míře až po roce 1989, kvůli ukončení centrálně plánované ekonomiky. Po pádu železné opony a privatizaci se náš trh otevřel subjektům ze západní Evropy i z ostatních částí světa. Nadále však existovaly regulační mechanismy trhu. Tato opatření ve větší míře skončila vstupem ČR do EU v roce 2004. Díky liberalizaci obchodu bylo umožněno českým firmám exportovat (přístup na zahraniční trhy), ale zároveň byl umožněn velký dovoz zboží od konkurenčních firem ze zahraničí. To pro tuzemské společnosti znamenalo větší iniciativu napříč všemi oblastmi řízení podniku. Avšak mnoho podniků tento konkurenční boj nezvládlo.

Podnikatelský subjekt by měl sledovat jak vnější, tak i vnitřní faktory na něj působící. Vyhodnocením těchto faktorů podnik získává nezbytné informace pro udržení své konkurenceschopnosti. K tomu slouží metoda konkurenčního zpravodajství, tedy Competitive Intelligence.

Pro tuto diplomovou práci jsem si vybrala zemědělskou společnost BCD s.r.o. Jedná se o střední podnik se zaměřením na chov a šlechtění hospodářských zvířat. Tuto firmu jsem si vybrala z důvodu jejího významného postavení na tuzemském trhu v oblasti živočišné výroby. Není mi také lhostejná současná neutěšená situace v tomto segmentu. Ráda bych touto prací dopomohla ke konkurenční výhodě této tuzemské firmě hlavně pro její další

rozvoj, zvyšování tržního podílu a proti zahraniční konkurenci a dovozům zemědělských komodit.

Aby firma byla i nadále úspěšná na trhu, vykazovala zisk, dostála svým závazkům a dále se rozvíjela, musí mít neustále povědomí o své největší konkurenci. K tomu si firma může dopomoci konkurenčním zpravodajstvím. Což znamená konkurenci nejen sledovat, získávat potřebné informace, ale také analyzovat, vyhodnocovat a přijímat konkrétní opatření a činit zásadní strategická rozhodnutí. Firma BCD chce tuto problematiku řešit zavedením CI do svého strategického řízení.

CÍL PRÁCE

Cílem diplomové práce je vytvoření návrhu na zavedení efektivního procesu Competitive Intelligence do podniku. Zavedení a nastavení tohoto procesu do firmy je složitá operace, která vyžaduje pečlivou přípravu a organizaci. Po jeho zavedení pomocí vybraných metod CI určím možnosti využití CI pro odhad budoucích kroků konkurenta.

1 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Firma BCD s.r.o. je střední podnik se zaměřením na chov a šlechtění plemenných zvířat, výrobu inseminačních dávek skotu a prasat a podpůrných služeb pro chovatele. Byla založena v roce 1992 a sídlí v Jihomoravském kraji s menšími pobočkami po celé České republice. Jako jediná tuzemská firma v tomto oboru i exportuje. Statutární orgán této společnosti je jednatel, který zastupuje společnost samostatně. Jediným akcionářem je firma XYZ s.r.o. mající hlavní sídlo v Paze 2. Výše základního kapitálu činí 200 000 Kč (1).

Společnost vznikla privatizací Státního plemenářského podniku, odštěpného závodu Brno, od kterého převzala provádění plemenářské činnosti v chovu skotu a prasat. V roce 2006 firma investovala přibližně 100 mil. Kč do vlastního výrobního areálu, kde vyrábí plemenná prasata s výborným zdravotním statusem, což firma považuje za obrovskou konkurenční výhodu. Další investice proběhla v roce 2010 do odchovny plemenných býků. Ve stejné době došlo k odchodu některých klíčových zaměstnanců z úseku skotu. Tito zaměstnanci posílili konkurenci, nebo si založili vlastní firmu, ale s omezenou činností, takže jejich konkurence nebyla tak velká (2).

V dalších letech proběhly velké akvizice zpracovatelských firem, které měli svojí výrobní činností navazovat na výrobu již existujících výrobních středisek. Jednalo se o mlékárnu a masnou výrobu. Bohužel po dvou letech činnosti se obě firmy dostali do ztrát a musela být ukončena činnost masné výroby a omezena činnost mlékárny. V roce 2015 vstoupil do firmy významný investor, který odkoupil všechny akcie. Podnik se pak v roce 2016 transformoval a změnil svůj název na BCD, s.r.o. Avšak celý jeho majetek, včetně know-how zůstal zachován. Rovněž došlo k oddělení zpracovatelských podniků a zůstala pouze zemědělská prvovýroba a plemenářská činnost (3).

1.1 Podnikatelská činnost firmy

Podle obchodního rejstříku je předmětem podnikání firmy zemědělská výroba a biologické služby pro chovatele hospodářských zvířat v rozsahu „Oprávnění“ uděleného Ministerstvem zemědělství – ČR ve smyslu zákona ČRN č. 240/1991 Sb. o šlechtění a plemenitbě hospodářských zvířat (4).

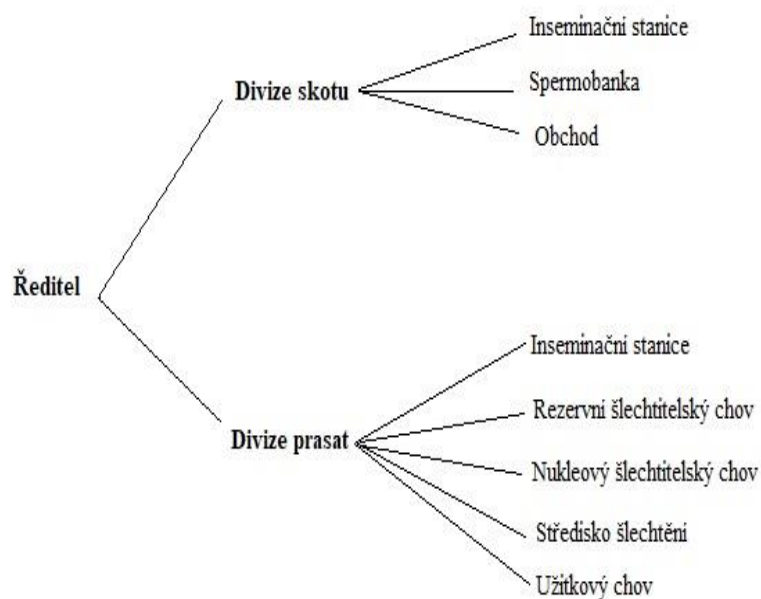
Dle klasifikace CZ-NACE se společnost člení do následujících sekcí:

- Sekce A – Zemědělství, lesnictví, rybářství
014 Živočišná výroba - 01460 Chov prasat
016 Podpůrné činnosti pro zemědělství a posklizňové činnosti – 01620 Podpůrné činnosti pro živočišnou výrobu
- Sekce C – Zpracovatelský průmysl
10 Výroba potravinářských výrobků – 109 Výroba průmyslových krmiv
- Sekce G – Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel
46 Velkoobchod, kromě motorových vozidel – 461 Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení
- Sekce M – Profesní, vědecké a technické činnosti
74 Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti – 7490 Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti j. n.

1.1.1 Organizační struktura firmy

V současné době pracuje ve společnosti 85 zaměstnanců, většina v oblasti výroby. Hlavní rozhodovací pravomoci má ředitel spolu s vedoucími jednotlivých divizí (2).

Organizační strukturu společnosti určuje následující schéma:



Obrázek č. 1: Organizační struktura firmy BCD, s.r.o.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 2)

Firemní procesy jsou zajišťovány následovně (2):

Ředitel

Je nadřízený orgán všech firemních útvarů. Jeho hlavní činnost je reprezentace podniku, jednání s řediteli odběratelů a obchodních partnerů, s ministerstvy a vyjednávání obchodních příležitostí v zahraničí. Od všech těchto subjektů vzájemnou komunikací získává ředitel důležité informace, které jsou nezbytné pro další rozvoj podniku. Tím, že jedná s hlavními představiteli (majiteli, řediteli, ministry) má nejaktuálnější informace. Dále získává informace od vedoucích jednotlivých divizí svého podniku na pravidelných poradách, které se konají každý pátek. Tam se zhodnotí uplynulý týden a naplánují se krátkodobé i dlouhodobé cíle. Mezi tyto dlouhodobé cíle aktuálně patří: zvýšení podílu firmy na tuzemském trhu, rozšíření svých aktivit v zahraničí, dlouhodobý rozvoj podniku a navýšení výrobních kapacit. Někdy porada trvá pouze 15 minut, někdy naopak celý den. Vše záleží na množství a kvalitě informací, které je potřeba důkladně analyzovat a předat si je mezi sebou. Ředitel posbírané informace z vnějšího prostředí firmy roztřídí na důležité a méně důležité dle svého uvážení. Tyto důležité poznatky dále předává vedoucím divizím, od kterých zase naopak získá provozní informace z podniku a informace o trhu od obchodních zástupců. Na základě těchto informací ředitel činí důležité strategické kroky pro rozvoj společnosti s ohledem na konkurenční prostředí a dlouhodobé cíle, kterých chce dosáhnout.

Divize skotu

Divize skotu je organizačně méně náročná, neprodukuje zvířata, ale pouze produkty živočišné výroby (sperma býků). Společnost vykupuje mladé chovné býky od zemědělských podniků a zajišťuje jejich testování (zjištění vlastností jedince v polních podmínkách na potomstvu). Hlavní výrobní středisko je v Jihomoravském kraji, kde je plemenná stanice pro 60 býků a spermobanka, kde dochází ke zpracování inseminačních dávek, jejich kryokonzervaci a k dlouhodobému skladování. Z této spermobanky pak jednotliví pracovníci obchodu rozváží dávky svým zákazníkům. Další činností je provádění doplňkových služeb pro mléčný skot, zejména holštýnské plemeno a pro většinu plemen masného skotu. Tyto služby zahrnují např. inseminaci, zjišťování březosti, přenos embryí, import inseminačních dávek ze zahraničí, šlechtění a další

plemenářské činnosti. Nedílnou součástí služeb pro chovatele je i poradenství v oblasti výživy, reprodukce a zdraví zvířat.

V čele divize skotu stojí vedoucí, který má na starosti zejména obchod. To znamená, že se setkává se zástupci zákazníků a obchodních partnerů, dojednává spolupráci, uzavírá smlouvy, podílí se na tvorbě cen a dojednává podmínky kontraktů. Do jeho dalších kompetencí patří zejména: vedení střediska inseminační stanice a spermobanky a plánování jejich rozvoje. V některých případech zastupuje také činnosti ředitele. Samotný prodej hlavního produktu zajišťuje dvanáct obchodních zástupců, kteří mají rozdělený trh na segmenty podle krajů. Tito pracovníci se každý den setkávají s několika současnými i potencionálními zákazníky nebo i s pracovníky konkurenčních společností. Díky tomu mají poměrně dobrý přehled o trhu a jednotlivých subjektů na něm působících. Tyto získané informace předávají průběžně vedoucímu divize skotu (v případě velké důležitosti) nebo na pravidelných poradách všech obchodních zástupců včetně již zmíněného vedoucího divize. Frekvence těchto porad je přibližně každého čtvrt roku a účastní se jich i provozní vedoucí ostatních středisek. Ti předávají aktuální informace a změny o produktech, jež jsou předmětem obchodu.

Divize prasat

Tato divize se zabývá chovem prasat, výrobou jatečných, plemenných prasat a inseminačních dávek. Produkty firma nabízí zpracovatelům jatečných prasat a chovatelům. Výroba probíhá v několika areálech firmy. Hlavní výroba je soustředěna také v Jihomoravském kraji, menší část v Olomouckém kraji a na Vysočině. Dohromady se jedná o téměř 1 000 prasnic a 12 000 prasat. Charakter výroby je odlišný od divize skotu, protože plemenná zvířata si společnost vychovává sama. Za hlavní středisko je považován nukleový šlechtitelský chov, kde je vyráběna hlavní část chovných zvířat. Tato zvířata jsou dále prodávána v tuzemsku i v zahraničí. Nabídku doplňují prasničky z rezervního šlechtitelského chovu. Pro zajištění kvality zvířat, pro jejich distribuci a udání na trhu se podílí středisko šlechtění. Nejlepší chovní kanci jsou ustájeni na inseminační stanici kanců. Zde se vyrábí inseminační dávky a jsou 3 x týdně rozváženy zákazníkům po celé České republice. Nedílnou součástí je užitkový chov, kde jsou produkována jatečná prasata a tím se uzavírá tzv. „šlechtitelská pyramida“.

Vzhledem k tomu, že je divize prasat zaměřená na výrobu, větší část personálu je zaměstnána ve výrobních procesech. Vedoucí divize se může spolehnout pouze na tři obchodní zástupce, kteří jsou navíc ještě částečně časově vázáni na jednom z výše uvedených výrobních středisek. Tito obchodní zástupci mají rozdělený tuzemský trh stávajících zákazníků a také oblasti možných nových příležitostí. Jejich obchodní aktivita však tvoří pouze 30 % pracovního času. Proto je hlavní tíha prodeje zboží a sběru informací na vedoucím divize. Ten samozřejmě není schopen pokrýt celý trh. Takže pokud získá údaje o konkurenci je to spíše náhoda. A proto nemůžou být tyto informace považovány za dostatečně kvalitní, včasné a je velmi obtížné je využít pro budoucí plánování a rozvoj v této oblasti podniku. Z tohoto důvodu bývají porady vedoucích pracovníků divize prasat nepravidelné, většinou jednou za měsíc a týkají se zejména provozních věcí a plánování výroby na jednotlivých střediscích.

Administrativa

Nedílnou součástí chodu firmy je i oddělení administrativy, kde pracuje 6 zaměstnanců. Na sběru informací z vnějšího prostředí se nepodílejí. Mají však informace o vnitřní situaci podniku, které hlavní účetní předává vrcholovému managementu a tím toto oddělení také přispívá v rozhodovacích procesech.

1.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Tento model pěti konkurenčních sil spočívá v analýze síly konkurence (jak stávající, tak i nové), vyjednávací síle odběratelů, dodavatelů a substitučních produktů, které společnost ovlivňují (5).

Stávající konkurence

Po vstupu České republiky do Evropské unie většina konkurenčních českých firem nebyla schopna konkurovat zahraničním subjektům, proto se profilovali jako jejich zprostředkovatelé pro český trh. Zahraničním firmám se proto podařilo ovládnout přibližně 70 % českého trhu. Kvalita jejich výrobků je různorodá. Všechny firmy se musí řídit nejenom českými zákony, ale také směrnicemi a nařízeními Evropské unie. Největší problémy firmě způsobují dotační platby, které pokrývají trh a nejsou ve všech zemích Evropské unie stejné. Dovozy vepřového do České republiky jsou subvencovány státy,

kde zahraniční firmy sídlí a tím mají tito konkurenti velkou výhodu. Naopak pro hovězí maso platí, že konkurence ze zahraničí není tak velká a dá se říct, že Česká republika je výrobě soběstačná. Za největšího českého konkurenta společnost BCD považuje firmu K1, a.s. Tento podnik nabízí jak svůj plemenný materiál, tak i materiál ze zahraničí. Jeho hlavní předností je široký sortiment, se kterým oslovuje mnohem větší množství zákazníků. Na druhou stranu není schopen dodat velké kolekce zdravích zvířat při obsazování tzv. „repopulovaných farem“. Jsou to vyskladněné stáje, ve kterých proběhla rekonstrukce technologií. Aby se budovy zbavili stájových nemocí, byly půl roku prázdné, proběhla zde důkladná očista a desinfekce, a poté byly naskladněny zvířaty s určitým zdravotním statutem (prosté nákaz) (2).

Nová konkurence

V tomto oboru je vstup nové konkurence na trh velmi složitý a nepravděpodobný, vzhledem k nízké ziskovosti v tomto odvětví výroby. Spíše hrozí investice zahraničního kapitálu do stávající, méně významné tuzemské zemědělské firmy. Ta by se pak stala novým konkurentem. Další komplikací pro případné vstupy nových firem do odvětví jsou zákony a nařízení České republiky a Evropské unie. Jedná se například o důraz na ekologii a welfare (pohodu) zvířat. To platí zejména u nově zřizovaných chovů. Tato opatření podražují výrobu a snižují konkurenceschopnost. Dodržování zákonů a norem provádí Státní veterinární správa, Inspekce životního prostředí a další instituce, které velmi často kontrolují výrobu a za sebemenší pochybení udělují nemalé pokuty.

Vyjednávací síla odběratelů

Bohužel dlouholetá ztrátovost tohoto odvětví vedla k velkému úbytku středně velkých odběratelů. Trh proto tvoří malé soukromé podniky nebo velké firmy. Ty ustály dlouhodobý tlak a několik let dotovaly ztrátovou výrobu, zejména z rostlinné produkce. Důvody udržení chovu prasat a skotu byly zejména sociální (zaměstnanost), udržení výrobních kapacit pro budoucí období, nebo potřeba produktů živočišné výroby pro další produkci. Nicméně tato situace se projevila ve velké neochotě investic a značnému oslabení trhu. Drobní odběratelé s malým podílem na trhu jsou velmi konzervativní vzhledem ke změně dodavatele. Pokud jim výrobek (plemenná zvířata) ve svém podniku funguje, jediným motivem pro změnu dodavatele je cena. Naopak firmy s větším podílem

na trhu vyžadují výrobky, jejichž kvalita se neustále zvyšuje. Cena nehraje tak výraznou roli a důležité jsou i doplňkové služby a další sortiment.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů, hlavně výrobců krmných směsí, hraje v chovu prasat středně významnou roli. Náklady na krmení zvířat tvoří více než 70 % celkových nákladů na výrobu. Změna dodavatele je sice velmi jednoduchá, probíhá poměrně často, ale vliv na celkovou ekonomiku výroby je poměrně méně významný. Rozhodující je totiž cena komodit, ze kterých se krmné směsi vyrábějí, a za jakou cenu dodavatelé komoditu nakoupí. Bohužel tyto ceny se tvoří na zahraničních trzích a jsou více méně na stejné úrovni. Ostatní dodavatelé výrobního materiálu mají jen nepatrný vliv. Při krmení skotu hrají největší roli tzv. „stájová krmiva“, která si chovatelé vyrábějí sami. Vyjednávací síla dodavatelů má zde jen nepatrnou roli.

Substituční produkty

Hovězí maso je považováno za kvalitní surovinu, jehož substituce je obtížná. V chovu plemenných prasat je hrozba substituce v České republice velice nízká, celosvětově se však regionálně liší. Potraviny jsou strategická surovina a zejména živočišné bílkoviny jsou důležitou součástí lidského stravování. Hrozba substituce je možná náhradou za jiné živočišné i rostlinné bílkoviny. Ukazuje to současný trend životního stylu, kdy se mění stravovací návyky obyvatel. Vepřové je stále považováno za nejvíce tučné maso. Významný vliv mohou mít i další požadavky zákazníků. Jedná se například o ekologické, náboženské, nebo etické aspekty.

1.1.3 Metoda SWOT

Tato analýza se zaměřuje na nalezení silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek firmy, dále na příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Pro první 2 analýzy budu vycházet z vnitřního prostředí společnosti a pro příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí. Záměrem této metody je vyloučení hrozeb a slabých stránek. Naopak pro příležitosti a silné stránky najít maximální využití (6).

Silné stránky

- vyhledávání velikých zakázek a významných zákazníků (hlavně v zahraničí),
- management chápající důležitost investic a inovací,
- kvalitní výrobky a služby,
- tradice a konkurenceschopnost,
- využití potenciálu trhu.

Příležitosti

- investice do navyšování výroby v zemích východní Evropy,
- dotace na inovace,
- nedostatek velkého množství kvalitních plemenných zvířat na trhu,
- opomíjený trh soukromého zemědělství.

Slabé stránky

- propagace,
- motivace stávajících zaměstnanců.

Hrozby

- nedostupnost kvalifikované pracovní síly,
- nedostatek financí v zemědělském sektoru,
- nestabilita trhu (Rusko, Čína),
- tlak na snižování cen ze zahraničí,
- Africký mor prasat.

1.1.4 SWOT strategie

Z výše určených dílčích částí metody SWOT vytvořím jednotlivé strategie za účelem eliminace hrozeb a slabých stránek (mini) a naopak maximální využití pro příležitosti a silné stránky (maxi) (7).

SO Maxi – Maxi silné a příležitosti

Analyzovaná společnost je na českém trhu již několik desítek let. Za tuto dobu si vybudovala silné jméno a postavení na trhu. Její výrobky a služby jsou kvalitní a je také schopna dodat jako jedna z mála velké kolekce zvířat. Dále firma disponuje inovativním managementem, který již v minulosti investoval do provozu a nových technologií. Tímto krokem společnost zvýšila svoji konkurenceschopnost. V současné době jsou vypsány dotace na inovace v zemědělství. Firma by měla tuto příležitost vhodně využít ke svému dalšímu rozvoji. Dále se společnost může ucházet o velké zakázky v zahraničí např. z východní Evropy, kde tamní vlády investují do zvyšování soběstačnosti. Většina konkurentů posuzované společnosti se zaměřuje na velké zakázky. Soukromé zemědělství je opomíjené, proto by se firma měla zaměřit na tyto drobné podnikatele a využít propagační letáky na výstavách a inzerce ve vhodných periodikách.

ST Maxi – Mini – silné stránky a hrozby

Pro nedostatek financí v českém zemědělském sektoru by měla firma orientovat svoji působnost na zahraniční trh. Rozšířením svého působení podnik sníží tlak na snižování cen ze zahraničí. Při dobývání nových trhů může firma využít pojmy jako tradice, kvalita, inovace, které ji charakterizují. Tyto pojmy vytvořili a vytváří zaměstnanci. Proto by se tento podnik měl zaměřit na vyhledávání nebo kvalifikaci nových pracovních sil.

WO Mini – Maxi – slabé stránky a příležitosti

I přes nedostatek velkých kolekcí plemenných zvířat na trhu, které však firma nabízí, není tento potenciál využíván na plno. Chybí jí totiž kvalitní propagace. Naopak je zde i možnost využít dotace na inovace výroby a modernizaci. Ulehčí se tím práce stávajícím zaměstnancům a tato úspora času se může využít na odbornější práci. To je další posun pro stávající zaměstnance, avšak neměla by to být jediná motivace. Protože podpora a motivace stávajících zaměstnanců je na horší úrovni.

WT Mini – Mini – slabé stránky a hrozby

Firma by měla zlepšit motivaci stávajících zaměstnanců, neboť odcházejí do jiných sektorů. To proto, že dostupnost kvalifikované pracovní síly je velmi malá. To souvisí s nedostatkem financí v zemědělském sektoru. O to více se musí zaměřit na současný pracovní kádr. Firma by měla zavést krizový manuál, protože nestabilita některých trhů a tlak na snižování cen ze zahraničí celý sektor velmi ohrožují. S tím souvisí i zlepšení propagace a povědomí o společnosti. Za velkou hrozbu se v současné době považuje i Africký mor prasat, který decimuje chovy v Číně. V Evropské unii se vyskytuje v Polsku, Maďarsku a v Belgii. V případě zavlečení nákazy ve velkém měřítku na naše území, hrozí celoplošná likvidace chovů. Nehledě na prakticky nemožný export prasat mimo hranice České republiky, což by znamenalo pro analyzovanou firmu zákaz vývozu plemenných zvířat, který tvoří největší podíl zisku.

1.1.5 Shrnutí současného stavu firmy

Z výše uvedených informací, které jsem získala od vrcholového managementu firmy BCD je zřejmé, že se jedná o perspektivní společnost se stabilním postavením na tuzemském trhu. V současné době probíhá pronikání na zahraniční trhy, zejména do východní Evropy. Vrcholný představitel firmy (ředitel) má dostatek kvalitních informací, důležitých pro strategické řízení firmy, zejména z vnějšího prostředí. Jsou to informace například z ministerstev, kde sleduje případné změny v legislativě, což může znamenat velkou konkurenční výhodu. Dalším zdrojem informací jsou vedoucí představitelé obchodních partnerů, kteří mají častokrát nejnovější informace z trhu. Jsou to aktuality z připravované legislativy, trendy ve vývoji cen zemědělských komodit, nejnovější ceny výrobků u konkurence, personální změny v ostatních firmách. Co se vnitřních informačních toků týče, je spokojen s oblastí divizí skotu. Dostává včasné, kvalitní a pravdivé informace. S těmito daty dokáže pracovat a předávat je ve firemní hierarchii dále. Naopak velké rezervy vidí v oblasti divizi prasat, kde je nedostatek samostatných obchodních zástupců tzv. „lidí v terénu“. Tuto funkci vykonávají 3 zaměstnanci, kde jejich obchodní činnost tvoří pouze 1/3 pracovního času. Proto je tato oblast činnosti firmy z větší části na vedoucím divize. Ten samozřejmě nemůže zajistit obsazení celé oblasti, včetně sběru informací o trhu, o konkurenci atd. Proto se k němu i k řediteli dostávají méně kvalitní informace a v průměru o hodně později, než např. z divize chovu

skotu. Dalším informačním zdrojem je prezentace konkurenčních firem na různých veletrzích a výstavách např. Mezinárodní výstava hospodářských zvířat a Tech Agro v Brně. Tam ve většině případů firmy představují své novinky.

Z podrobné analýzy dle Portera vyplývá několik skutečností. Tuzemský trh ovládli ze 70 % konkurenti ze zahraničí, domácí firma má šanci uspět většinou jen při repopulacích, jinak je trh poměrně konzervativní. Vstup nových konkurentů na trh je složitý a nepravděpodobný. Vyjednávací síla dodavatelů se projevuje zejména v nákladech na krmení zvířat. Tyto ceny jsou z větší části tvořeny na zahraničních trzích, takže jejich ovlivnění je minimální. Určitou hrozbou můžou být substituční produkty ve formě jiných stravovacích návyků koncových zákazníků. Tato substituce je však dlouhodobý proces, případné ohrožení hrozí v řádu až několika desetiletí.

Metoda SWOT a její strategie určily, že analyzovaná firma BCD vyniká v možnosti realizace velkých zahraničních zakázek a v inovativním managementu. Zakázky zejména na východních trzích (Maďarsko, Ukrajina, Pobaltské státy, Bělorusko) jsou velice perspektivní. Tamní státy, na rozdíl od České republiky, investují velké prostředky do navýšení soběstačnosti v zásobování obyvatel masem domácí výroby. A protože je firma schopná u svých produktů garantovat vynikající zdravotní status, jsou její výrobky v zahraničí žádané. Management si zároveň uvědomuje důležitost inovací, jako další konkurenční výhody. Proto se nebojí i v ekonomicky horších letech investovat do nových technologií.

Naopak společnost má nedostatky v propagaci, kde chybí specializovaný pracovník a jeho funkci supluje vedoucí jednotlivých divizí a ředitel. V personální oblasti, vlivem snížení nezaměstnanosti a nárůstu mezd společnost trpí nedostatkem personálu. To klade mnohem větší požadavky na stávající zaměstnance, které však firma nedokáže dostatečně ohodnotit a hrozí další odchody. Tím se samozřejmě snižuje i kvalita nabízených služeb, zejména doprovodných činností.

1.2 Záměry firmy pro budoucí období

K tomu, aby se firma udržela na trhu, musí využít všech svých možností. Základní strategie je v důrazu na kvalitu zboží a nabízených služeb, a to v takové míře, že je firma schopna obstát v konfrontaci se zahraničními dlouholetými značkami např.: PIC, DanBred aj. Důležitá je také dobrá komunikace se zákazníkem a maximální vykrytí jeho potřeb, k čemuž podnik využívá svých kvalifikovaných zaměstnanců. Zejména se jedná o poradenství ve všech aspektech chovu zvířat např.: výživa, reprodukce, technologická pomoc atd. V současné době probíhá instalace krmných automatů pro testování plemenných zvířat. Je to poměrně nákladná investice, která však bude mít velký vliv na zvýšení náskoku před domácí konkurencí a vyrovná se zahraničním firmám.

Další ze strategií firmy v horizontu 2 – 3 let jsou investice do inovací a modernizace jednotlivých provozů. Je rozpracováno několik projektů na modernizaci technologického vybavení jednotlivých výrobních středisek. Sníží se tím náklady na provoz,lepší se pracovní podmínky zaměstnanců a také pohoda (welfare) zvířat. Společnost počítá s výraznou energetickou úsporou a vyšší efektivností chovu, kde bude dosahováno mnohem lepších výsledků (reprodukce, přírůstky). Zároveň dojde ke snížení infekčního tlaku klasických stájových nemocí, což přinese další posun v náročném konkurenčním prostředí. Dále v tomto období je naplánována realizace několika velkých zahraničních zakázek. Tím by se měla zvýšit výroba, dojde k ještě větší stabilizaci firmy na trhu a navýšení obrátu o cca 20 % (2).

1.3 Stanovení problémů k řešení ve vztahu k CI

Vztah společnosti ke konkurenci a její povědomí o ní je patrný z výše uvedených analýz. Sběr informací o konkurenci probíhá zejména „v terénu“ u jednotlivých zákazníků, s jejichž nabídkami se setkávají pracovníci obchodu a distribuce. Další data získává ředitel a vedoucí jednotlivých divizí přímo od vedoucích pracovníků obchodních partnerů. Díky těmto přímým a aktuálním informacím, může společnost pružně reagovat na vývoj trhu a aktuální chování konkurence. Všechna tato data se soustředí u ředitele a vedoucích divizí, kteří podle toho upravují aktuální nabídky, ceny a plánují vhodné strategie. Je to však příliš mnoho informací, které zahlcují vedoucí pracovníky včetně ředitele. Rezervy jsou i kvůli nedostatečné personální obsazenosti u divize prasat.

Z výše uvedených nedostatků navrhuji mezičlánek ve formě zavedení procesu CI, který bude všechna získaná data o konkurenci shromažďovat, analyzovat, zkvalitňovat podklady a poskytovat vrcholovému managementu pouze údaje nezbytné pro strategické rozhodování a dlouhodobé plánování. Hlavním nástrojem procesu bude využití vybraných metod Competitive Intelligence, které poskytnou podniku jednoznačnou konkurenční výhodu. Zejména se budu zabývat analýzou nejvýznamnějšího konkurenta K1 z důvodu nejpodstatnějšího vlivu na firemní rozvoj. Zavedením procesu CI docílím rozšíření povědomí o všech konkurentech, protože z důvodu pracovního vytížení zaměstnanců a managementu je brán zřetel pouze na největší vlivy a hrozby.

2 TEORETICKÉ VÝCHODISKA K ŘEŠENÍ PROBLÉMU

V této kapitole se zaměřím na teoretická východiska k řešení problému ve vztahu k pojmu Competitive Intelligence. Vzniku tohoto označení nejprve předcházely důležité historické skutečnosti.

2.1 Pohled do historie Competitive Intelligence

Konkurenční vztahy se objevily souběžně se vznikem obchodu, ale o oboru Competitive Intelligence se hovoří až od 80. let 20. století. V této době se projevil nedostatek informací v konkurenčním vztahu USA a Japonska. Po druhé světové válce byl americký trh prakticky bez vnější konkurence a nevěnoval patřičnou pozornost vývoji na jiných světových trzích. Toto zjištění vedlo ke vzniku oboru Competitive Intelligence a jeho zavedení do praxe v nadnárodních společnostech (8).

Za první profesní organizaci zabývající se konkurenčním zpravodajstvím se považuje společnost Society of Competitive Intelligence Professional (označována pod zkratkou SCIP), která vznikla v roce 1986 let ve Washingtonu, DC. Toto globální neziskové sdružení sdružuje více než 3 000 významných obchodních expertů z řad vlády, průmyslu i akademické půdy. Jejich výsledná spolupráce napomáhá strategii, která vede ke konkurenční výhodě. Hlavním posláním je posílit úspěch členů prostřednictvím vedení, vzdělání a advokacie. Také se zde vytváří síť odborníků, kteří pochází ze ziskových i neziskových organizací majících zázemí v oblasti ekonomiky, marketingu, strategie průzkumu trhu, vědy a techniky. SCIP poskytuje možnosti pro vzdělávání a vytváření sítí pro profesionální pracovníky, kteří se angažují v rychle se rozvíjející oblasti CI jako je např.: shromažďování a analýza informací o záměrech obchodních konkurentů. Dále se tato organizace složená z jednotlivých zpravodajských odborníků zaměřuje na mezinárodní konference, online školení a vzdělávací semináře pro společnosti. Poskytuje také znalosti ve formě publikací, které pomáhají ke konkurenčnímu úspěchu při zachování nejvyšších etických standardů. CSIP má dnes členy po celém světě, do Evropy prostoupila v roce 1990 (9).

Také v České republice má zastoupení ve formě SCIP CZECH. Vznik tohoto spolku je datován k roku 2005. Cílem sdružení je vytváření pracovních postupů a služeb pro využívání informací k vytváření a ochraně konkurenčních výhod firem. Dále pomáhá ke koordinaci získávání, sdílení a využívání informací pro podporu exportu napříč institucemi veřejné správy, výzkumnými pracovišti i firmami (10).

2.2 Definice Competitive Intelligence

Pojem Competitive Intelligence (ve zkratce CI) je v literatuře uváděn různými způsoby, a to z důvodu nejednotnosti užívání českého překladu tedy „Konkurenčního zpravodajství“. Tato česká interpretace může být chápána jako průmyslová špionáž v podnikatelské praxi, neboť vychází z činnosti zpravodajských služeb. Avšak to je v nesouladu chápání samotném oboru CI. Proto se doporučuje používat původní anglické označení (11).

Samotnou definici Competitive Intelligence lze vyřadit následovně (12, s.157):

- Definice dle Strategic and Competitive Intelligent Professional (SCIP,2010) *„CI je systematický a etický program na získávání, analyzování a nakládání s externími informacemi, který může mít efekt na firemní plány, rozhodování, či operace.“*
- Definice dle Amerického centra pro kvalitu a produktivitu: *„CI je systematický proces získávání a analyzování veřejně dostupných informací o konkurentech k zjištění firemního učení, zlepšení, odlišení a konkurenčního zaměření na podniky, trhy a zákazníky.“*
- Definice dle Gilada: *„CI je sběr a analýza informací od lidských a psaných zdrojů, které se týkají trendů na trhu a v odvětví, které umožňují pokročilou identifikaci rizik a příležitostí v konkurenčním prostředí.“*

Competitive Intelligence v současné době je charakterizován dle (SCIP,2010): *„systematický, legální a etický proces sbírání, zjišťování, sledování, analýza 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“ (11, s. 18).

K dalším významným autorům, kteří vymezili definici CI, se řadí Prescott nebo také Sharp.

Z výše uvedených definic lze konstatovat, že CI (12):

- je etická a zákonná činnost (oproti průmyslové špionáži),
- je samostatný informační systém,
- je zaměřen na vnější prostředí, ve kterém organizace působí,
- je založen na procesu řízení, analýzy, sběru, rozdělování informací a znalostí, které podporují rozhodování na taktické a strategické úrovni.
- zabývá se získáváním údajů, dat a informací o konkurenci, které nejsou v tržním prostředí běžně identifikovatelné,
- dále má mít vysokou schopnost intuice, inspirace a úroveň znalostí pracovníků.

2.3 Význam, funkce a cíl Competitive Intelligence

Competitive Intelligence je účinným nástrojem managementu firmy umožňující poskytnout informace ve správný čas pro úspěch v konkurenčním boji. Tyto získané informace slouží ke strategickému rozhodování s cílem předejít konkurenci a zabránit nechtěnému překvapení ve formě hrozeb a rizikovosti rozhodnutí. Dále také informace může manažery upozorňovat na příležitosti, předvídat změny na trhu, zvyšovat tržby a zisky (8).

Pro důležité manažerské rozhodování musí informace nést základní znaky kvality, kterými jsou relevantnost (významnost či důležitost), pravdivost (shoda se skutečností), včasnost, úplnost, aktuálnost (naplnění předpovědi) a srozumitelnost. Na základě takovéto informace, tedy přidané hodnoty ve formě zpravodajství, podnik může dosahovat konkurenceschopnosti. To znamená schopnost podniku dosahovat svých strategických cílů v náročném konkurenčním prostředí v dlouhodobém časovém horizontu (11).

Avšak podnik si musí dávat pozor, protože ne každá informace je použitelná např. získaná informace může být zastaralá, nepravdivá je považována za pravdivou, dále se může vytvořit záměrně chybná informace tzv. „desinformace“, která má za úkol jediné, a to zmást konkurenci. Proto je nutné, aby společnost k takovýmto informacím přistupovala vždy velice zodpovědně (13).

Díky CI mohou být společnosti flexibilnější a maximálně uspokojit potřeby zákazníků pro budoucí úspěch podniku v ještě náročnějším prostředí. CI odpovídá také na základní otázky Co? Jak? Proč? (14).

- **První otázka Co?** definuje, co umožňuje firmám předvídat kroky konkurence v nesnadném tržním prostředí. Zaměřuje se na nové i potenciální konkurenty, pomáhá vyhledávat nové obchody a možnosti implementace nejnovějších manažerských nástrojů. Společnosti se prostřednictvím Competitive Intelligence učí, jak hodnotit vlastní firmu s nadhledem a také, jak se poučit z vlastních omylů, neúspěchů a selhání druhých. V neposlední řadě CI informuje firmy o politických a legislativních změnách.
- **Ve druhé otázce Jak?** se CI snaží nalézt co největší množství informací pomáhající odpovědět na otázky z rozdílných úhlů pohledu na konkurenci např. jaké konkurenční společnosti se nacházejí na trhu nebo jaký je jejich ekonomický stav. CI se snaží prozkoumat konkurenci také z pohledu její produkce. Zkoumá, jaké výrobky nebo služby poskytuje, jakým způsobem je propaguje, jakou používá marketingovou strategii. Dále u konkurence zjišťuje její angažovanost v oblasti výzkumu a vývoje ve formě patentů, licencí a ochranných vzorů.
- **Poslední třetí otázka Proč?** vymezuje důvod použití CI. Pro lepší prosperitu firmy je nezbytné zvolit správnou konkurenční strategii, proto je CI maximálně důležité.

2.4 Druhy Competitive Intelligence

CI se dělí do třech kategorií a to na (15):

- **CI ofenzivní** – hlavním cílem je získat zpravodajství o budoucích hrozbách i příležitostech plynoucích z podnikového okolí tedy odhalit budoucí kroky konkurenta.
- **CI defenzivní** – chrání zájmy podniku před útokem konkurenčních firem nebo před průmyslovou špionáží.
- **CI vlivové** – důležité je aktivně ovlivnit záměry, opatření konkurenčních společností.

2.5 Základní pojmy v oblasti Competitive Intelligence

Competitive Intelligence pracuje s pojmy, které se musí od sebe rozlišovat. Jejich definice je nezbytná pro řešení úkolů CI. Mezi základní pojmy lze zařadit: symptomy, data, informace, funkce, důkazy, argumenty, hypotézy a zpravodajství (11).

- **Symptomy** – tento výraz se používá k identifikaci problému, tedy signálu, že nějaký jev existuje. To dále vede k potřebě získání dalších dat a informací potřebné pro získání včasného varování o budoucím vývoji procesů, které nebyly včas odhaleny. To by pro společnost znamenalo nemalé problémy. Symptomy mají následující požadavky ve formě relevantnosti, stálosti a jednoznačnosti.
- **Data** – charakterizují se jako číselné údaje ve formě určitých kritérií, ukazatelů, parametrů nebo také charakteristik. Tento výčet souvisí s uplatněním pro různé účely a metody. Některé data nepřinášejí žádné podrobnosti např. spotřeba oceli celosvětově vzrostla o 5 %, a naopak některé data jsou obsahově jasnější, jsou závažnější např. ceny našich výrobků za I. kvartál vzrostly o 10 %.
- **Informace** – za tento pojem se považuje sdělení, zpráva či objasnění problému. Informace vede ke zvýšení našich vědomostí, které se vztahují k řešitelnému problému. Management firmy rozhoduje o tom, jaké informace jsou stěžejní. Dále

je potřeba je upřesnit, doplnit nutnými daty, a tak vytvořit důkazy o následujících záměrech konkurence např. konkurence připravuje nový výrobek na náš trh.

- **Funkce** – dají se určit jako specifické informace o vztazích mezi individuálními analyzovanými objekty. Musí se mít na paměti, že se nejedná o matematické funkce, nýbrž se jedná o přeměnu procesů vstupních veličin na veličiny výstupní. Také tyto funkce umožňují realizaci hodnocení různých variant řešení problému.
- **Důkazy** – za důkaz se pokládá nezpochybnitelné zdůvodnění pravdivosti, které buď potvrzuje nebo vyvrací zkoumanou skutečnost. Někdy se stává, že důkazy potvrzující pravdivost zkoumané hypotézy platí i pro jinou hypotézu. Tím pádem ztrácí svoji diagnostickou funkci a z důkazu se stává pouhý argument. Proto jsou nejčennější důkazy ty, které mají schopnost vyvrátit zkoumanou hypotézu.
- **Argumenty** – definují soubor důvodů, dokazování nebo odůvodnění nějakého jevu, názoru či problému. Patří sem i statistické údaje, které zvyšují pravděpodobnost cílového tvrzení. Argumenty ve zpravodajství nemají jednoduchou definici. Mohou to být ověřené symptomy, které se promění na informace, data, funkce firmy, produkty nebo jejich vzájemné kombinace. Čím jsou posuzované problémy náročnější, tím je i obtížnější stanovit soubor argumentů. Náročnost se projevuje v jejich vyhledávání, stanovení, volbě a také v jejich způsobů hodnocení.
- **Hypotézy** – můžou být vysvětlovány jako předpoklady, domněnky či navržené teorie. Než se dojde k samotné hypotéze, nejprve se věnuje sběru dat, informací, symptomů a funkcí. Pak se tvoří hypotézy vedoucí až k formulování zpravodajské zprávy. Jde o velmi složitou práci, kde se hledá směr vlastního řešení. Nalezené řešení však nemusí být jednoznačné či ekonomicky optimální. Mělo by být dle požadavků managementu na zpravodajskou analýzu a také podrobně rozpracováno na vybrané hypotézy. Při vyhodnocování hypotéz ve vztahu k budoucím krokům konkurence je naším cílem vyvrácení tzv. „nereálných hypotéz“, nikoliv potvrzení a výběr hypotézy s největší pravděpodobností její realizace.

- **Zpravodajství** – znamená zhodnocení informace, tedy to, že každé informaci se doplní tzv. „přidaná hodnota“. S její pomocí může společnost získat konkurenční výhodu oproti konkurenčním subjektům.

2.6 Etika a Competitive Intelligence

Etické chování ve firmách je velmi důležité. To platí i pro uplatňování Competitive Intelligence. Získávání informací a jejich využívání by mělo být v souladu se zákonem a profesní etikou. Ti, kteří pracují s citlivými informacemi, by se měli vyvarovat veškerého nelegálního a neetického chování. Někdy je však těžké rozpoznat, co stále etické je a co již není. Tím, že podnikatelskou oblast lze charakterizovat neustálým bojem o úspěch a zlepšením pozicí na trhu, je použití etiky v konkurenčním prostředí velice podstatné (16).

Za nelegální jednání se považuje např. (17):

- korupce a snaha uplácet,
- použití telefonních odposlechů či natáčení rozhovorů,
- infiltrace externího pracovníka do firmy nebo přetáhnutí pracovníka ven z firmy,
- krádež dat a počítačové útoky,
- krádež dokumentů,
- nucení někoho k prozrazení informace,
- organizovaný zločin aj.

2.6.1 Projevy neetického chování

Tím, že se nejvíce pracuje s informacemi a s jejich prameny, může docházet k neetickému chování. To se projevuje hlavně v metodách a postupech získávání informací, a v jejich prezentaci. Za problematické se považuje např.: neetické metody získávání a sběru informací, záměrné utajení identity nebo také cílené utajení a převrácení záměru. Získávání informací je typické pro charakter dnešní doby při rozvoji techniky, komunikačních a informačních technologií. Vyskytuje se řada příležitostí a možností, jak

páchat nelegální a neetické postupy mající někoho o informace okrást nebo druhému pomoci k tomu, co mu nepatří. Nelegální informace či zprávy se dají získat např.: z testových materiálů, z počítačových zdrojových kódů nebo čipových karet, z výrobních plánů, dokumentací apod (8).

Další porušení etických pravidel může nastat při analýze informací. Je to vlastně proces, při kterém pracovník CI vytváří na základě získaných informací, svých osobních zkušeností a znalostí cílené závěry. Ty jsou podkladem pro strategické a taktické rozhodování společnosti, které spouští změny v podniku pro budoucí přínos. Může se také stát, že tyto reportované informace jsou zkreslené, a to z důvodu odmítnutí závěru managementem firmy. Proto je etickým závazkem pracovníka CI poskytnout vedení společnosti takový obraz, který je objektivní.

2.6.2 Etický kodex

Competitive Intelligence je v podnikatelské praxi spojován s průmyslovou špionáží. I když tomu tak není. CI by se v žádném případě nemělo zapojovat do nelegální činnosti. Většina potřebných údajů je možné najít ve veřejně přístupných dokumentech například ve výročních zprávách společnosti. Proto je dobré mít na paměti, že co je legální, nemusí být pokaždé etické. Z tohoto důvodů vznikl tzv. „etický kodex“. Tyto pravidla používají mezinárodní organizace profesionálních pracovníků SCIP a konzultační firma Fuld & Company (11).

Mezi základní pravidla etického chování dle Fuld & Company se řadí následující příkázání pro konkurenční zpravodajství (18).

- dodržování právních směrnic, norem, metod a plánů společnosti,
- plnění povinností a současně udržování na maximální úrovni stupeň profesionality,
- zachování důvěrnosti informací a nerozšiřování desinformací,
- nevyměňování si s konkurencí informace o cenách,
- nenahrávání tajně hovorů a nepoužívání odposlouchávacích zařízení,

- nevyzrazení obchodního tajemství nebo informací vedoucí ke ztrátě zaměstnání nebo dobré pověsti,
- a dále k nedávání úplatků a mluvení pravdy při zastupování.

2.7 Organizační formy Competitive Intelligence

Pro Competitive Intelligence je důležité zabezpečovat podklady pro strategická rozhodování managementu firmy. Pro náročnost této činnosti a různým možnostem jednotlivých firem se vyskytují různé způsoby, jak tento úkol zabezpečit u konkrétní společnosti (15).

2.7.1 Externí firma

U malých společností se často používá externí specializovaná firma na získávání informací o konkurenci. Za tímto rozhodnutím stojí vlastní neznalost příslušných postupů a metod. Dalším důvodem může být pravidelný a systematický průzkum konkurence, který je vysoce finančně náročný. Použití vnější společnosti má své pro i proti. Výhody jsou v podobě neexistence tzv. „podnikové slepoty“, z které se objevuje přeceňování tržní pozice konkrétní firmy. Specializovaná firma má také vysoké zkušenosti v oblasti získávání informací o konkurenci a disponuje značnou úrovní znalostí určitých metod pro výzkum konkurentů. Rovněž mezi klady se řadí nižší náklady, kdy se externí firma najímá pouze pro jednorázovou zakázku. Vzhledem k tomu, že odborníci vnější společnosti nemají dostatečnou provázanost informací o konkurentech s interní situací dané firmy, může se tento fakt považovat za nevýhodu (15).

2.7.2 Firemní útvar

Pro řešení problému spojených s CI se společnost může rozhodnout pro vybudování vlastního firemního útvaru. I zde se najdou výhody v podobě lepší znalosti trhu, tržních subjektů, a ochrany informací o konkurenčním prostředí. Naopak vysoké náklady potřebné k získávání informací o konkurenci můžou znamenat překážku pro volbu tohoto vlastního útvaru CI. Dále jsou kladeny velké požadavky na odbornost a etiku pracovníků CI. V neposlední řadě si firma musí dávat pozor na možná nebezpečí či rizika a také přeceňování tržní pozice vlastní společnosti (11).

K nejrozšířenějším formám organizací získávající informace o konkurenci patří (19):

- **Výzkum konkurence** – jedná se o vytvoření specializovaného útvaru v organizační struktuře dané společnosti, kde se aktivně sbírají a soustřeďují potřebné informace o konkurenci na jednom místě. Následně se z nich připravují podklady pro rozhodování TOP managementu společnosti. Velké a nadnárodní podniky by si měli dávat pozor na kvalitní předávání informací v rámci jednotlivých odborných útvarů, které tyto informace o konkurenci potřebují.
- **Zrcadlová organizace** – pro tuto formu je specifické, že pro každý odborný útvar v podniku je určen jeden specialista, který sbírá informace o konkurenci. Jelikož se jedná o odborníka v oboru, je zaručeno vysoké využití získaných informací o konkurenci v každém odborném útvaru.
- **Stínová organizace** – třetím typem získávání informací o konkurenci je stínová organizace použitelná pouze v případě malého počtu silných konkurentů. Její výhodou je, že pracovník dané firmy má na starost jednoho konkrétního konkurenta. Jeho práce spočívá v systematickém sledování a shromažďování veškerých dostupných informací daného konkurenta.

2.8 Zpravodajský cyklus Competitive Intelligence

K tomu, aby firma byla úspěšná, do velké míry pomáhá zpravodajský cyklus. Tento nepřetržitě probíhající proces shromažďuje a analyzuje informace o konkurentech. Pro management podniku je hlavní dostat ve správnou chvíli informace o schopnostech, síle a úmyslech konkurence, které musí být schopen podnik ovlivnit. V průběhu zpravodajského cyklu je velmi důležitá zpětná vazba a také faktor času. Například firmě může ublížit podání správné informace pozdě nebo naopak podání nesprávně informace včas (20).

2.8.1 Činnosti základního zpravodajského cyklu Competitive Intelligence

Zpravodajský cyklus je rozdělen do devíti činností, jejichž obsahem je následující (15):

- **1. Zadání** – jedná se o úvodní činnost, která začíná úkolem od managementu firmy. Může se také stát, že problém je identifikován monitorovací činností systému Spefis (tedy specifickým informačním systémem) nebo také systémem včasné výstrahy podniku. V tomto případě by měl být o této skutečnosti neprodleně informován kompetentní vedoucí organizace.
- **2. Analýza a formulace problému** – po zadání se musí úkol detailně analyzovat. Analýza se skládá ze struktury, funkce, vazby, vlastností. Dále je důležité i časové hledisko vzniku a vývoje, a také se musí brát zřetel na dopady v ekonomické a personální oblasti. Může se totiž objevit narušitel, který by mohl ztížit dosahování vytyčených cílů firmy.
- **3. Plánování postupu řešení** – tuto činnost má na starost vedoucí týmu CI, který musí naplánovat postup řešení problému. To zahrnuje také přidělení potřebných zdrojů, prostředků, personálního obsazení i určení nákladových položek konkrétních úkonů. Dále se nesmí zapomenout na vymezení termínů, do kdy mají být jednotlivé body řešení problémů splněny.
- **4. Vlastní sběr potřebných údajů** – co se týče sběru potřebných údajů, nejdříve se získávají sekundární informace. Po vyhodnocení těchto dat je stanovena množina údajů, kterou lze získat primárním sběrem v terénu. Primární informace se považují za nejpotřebnější.
- **5. Zpracování získaných údajů** – do této páté činnosti se řadí strukturování, vyhodnocení pravdivosti, úplnosti, využitelnosti atd. Získané informace z primárního sběru se nejdříve roztřídí např.: podle příslušnosti, využitelnosti a významnosti. Také se zde prověřuje pravdivost získaných údajů. Může totiž dojít k objevení první klamavé akce na konkurenta. To znamená, že konkurent se pokouší použít dezinformace.

- **6. Zpravodajská analýza informace** – jedná se o rozhodující a nejdůležitější činnost z celého zpravodajského cyklu CI. Vzniká zde totiž přidaná hodnota, která mění běžnou informaci o daném problému ve zpravodajství. To se děje na základě velmi sofistikovaného postupu, zkušeností i intuice analytika.
- **7. Vytvoření zprávy dle požadavků zadavatele** – zpráva by měla po obsahové i formální stránce odpovídat představám zadavatele problému a měla by obsahovat následující: zadání a cíle úkolu, anotaci, závěry tedy výsledky zpravodajské analýzy, návrhy na opatření, postup řešení i přílohy.
- **8. Distribuce zprávy pro stanovené uživatele** – samotná distribuce závěrečné zprávy se provádí v rámci ochrany obchodního tajemství společnosti. To představuje pro každý výtisk očíslování a označení příslušným stupněm utajení. Zadavatel úkolu může zvolit další uživatele, kterým bude také tato zpráva poskytnuta.
- **9. Zpětná vazba** – poslední činnost představuje zpětná vazba, kterou se uzavírá základní zpravodajský cyklus CI. To znamená, že zadavatel úkolu si závěrečnou zprávu prostuduje. Po přečtení této zprávy si může vyžádat doplňující informace nebo útvaru CI zadá nový úkol.

2.8.2 Pětifázový model zpravodajského cyklu

Výše uvedené činnosti základního zpravodajského cyklu CI se zařadí do pětifázového modelu, který obsahuje následující fáze (11):

- **1. Řízení zpravodajského cyklu** – zahrnuje činnosti 1. zadání, 2. analýzu a formulace problému a také 9. zpětnou vazbu.
- **2. Sběr údajů** – zahrnuje činnosti 3. plánování postup řešení a 4. vlastní sběr potřebných údajů.
- **3. Zpracování a skladování informací** – skládá se z činnosti 5. zpracování údajů.
- **4. Zpravodajská analýza informace** – obsahuje činnost 6. zpravodajskou analýzu informace

- **5. Distribuce zpravodajství** – konečná fáze zahrnuje činnosti 7. vytvoření zprávy dle požadavku zadavatele a 8. distribuce zprávy pro stanovené uživatele.

1. Řízení zpravodajského cyklu Competitive Intelligence

První fáze slouží k vyjasnění zadaného úkolu vydaným vedením firmy či vlastním útvarům CI. Aby byl tento úkol úspěšně vyřešen, musí dojít k vytvoření vhodných podmínek (11). Firma si stanoví, čím se bude zabývat a proč se s tím bude zabývat, a co se získanými informacemi udělá (21). Do této fáze lze zařadit činnosti jako např.: stanovení požadavků na nezbytné znalosti, plánování úsilí pro sběr informací, vydání požadavků a také postupná kontrola činnosti útvarů CI. Podnik by si měl také určit, která data z minulosti jsou dostupná s ohledem na jejich kvalitu, a která data bude zapotřebí získat pro splnění zadání. Firma by také měla zkontrolovat dostupnost otevřených zdrojů. K posledním aktivitám patří zvolení příslušných metod a postupů, naplánování individuálních kroků a přidělení vhodných kapacit (11). Z výše uvedených činností vyplývá, že do první fáze řízení spadá plánování akcí, určení způsobů, postupů a směrů, jak informace získat. Důležité je také určit osobu zodpovědnou za procesy CI, která by měla být součástí managementu společnosti (21).

2. Sběr údajů

Při sběru dat a údajů dojde k samotnému shromažďování informací směřujících k zodpovězení konkrétních otázek či zadaného úkolu. Sběr informací se dělí do dvou fází. Nejdříve se informace získají a shromáždí z druhotných zdrojů prostřednictvím ICT, a následně potom z primárních. Do těchto prvotních zdrojů se řadí interní osoby firmy (zaměstnanci) i externí osoby (jednotlivci z vnějšku firmy) (8). Některé informace o konkurenci jsou snadno přístupné. Děje se tak na základě zveřejnění, které plyne firmě ze zákona nebo z dobrovolného rozhodnutí firmy. Tady si podnik určí, které informace uvolní. To se děje s cílem vylepšení si svého postavení na trhu nebo cíleného informování o svých záměrech. K vyvolání klamného dojmu o budoucích krocích firmy může dobře posloužit desinformace. Může se také stát, že informace z podniku unikne nedopatřením nebo náhodou. Jedná se tak o nechtěný únik informací a může vést k odvedení pozornosti od skutečných činů nebo budoucích záměrů firmy v konkurenčním prostředí (11).

Dalším druhem informace, se kterým se setkávají odborníci CI, je fáma. Jde vlastně o nepravdivý příběh, který je předáváný ústně. Má za cíl zaujmout ty osoby, kteří s ní přijdou do styku, uvěří ji a samy ji předávají dál. Jde vlastně o specifický problém lidské důvěry a účastní se jí především masmédia. Pracovníci CI musí klást velký důraz na fámu, pokud se jedná o informaci týkající se konkurenta, oboru či trhu. U fámy není kladen důraz na pravdivost, nýbrž na to, kdy a v jakém rozsahu se potvrdí. Nejčastější případy fámy můžeme nalézt u firem zabývajících se výzkumem a vývojem (11).

3. Zpracování a skladování informací

Nepostradatelným prvkem této třetí fáze zpravodajského cyklu je třídění, porovnávání i ověřování spolehlivosti získaných informací. Jde skutečně o první krok směřující k jejich analýze (8). Dochází zde k prvotnímu zpracování (analýze) nasbíraných informací ze všech dostupných zdrojů. Hodnotí se např.: významnost, úplnost, pravdivost, použitelnost informací. Po prvotním roztrídění jsou odděleny údaje a data, které jsou považovány za špatná z hlediska zastaralosti, nepravdivosti či chybovosti informace vytvořené záměrně. K takovýmto informacím musí vrcholové vedení podniku přistupovat velmi opatrně, neboť by mohla být použita jako podklad pro strategické rozhodování. Proto se musí vynaložit veškerá snaha při vyloučení nebo potvrzení špatné informace. Dále je také podstatné prověřit spolehlivost zdroje, důležitost a pravdivost informace. Po samotném zpracování dojde k uložení těchto dat a údajů. To se děje na základě informačního systému CI. K vytvořené databázi údajů se dále přidá časová platnost informace. To může pomoci k určení lepší využitelnosti získané informace pro splnění cílů firmy (15).

4. Zpravodajská analýza informace

Čtvrtá fáze zpravodajského cyklu CI je považována za nejdůležitější. Při analýze tedy zpracování dojde k přeměně získaných informací na znalosti (8). Vzniká zde přidaná hodnota měnící pouhou informaci ve zpravodajství, pomocí které lze získat konkurenční výhodu pro náš podnik. Aby byla analýza správná, je důležité porozumět shromážděným informacím. To se děje na základě dvou přístupů, kterými jsou tzv. „dekompozice a externalizace“. Pro první přístup je charakteristický rozklad celého systému na jednotlivé subsystemy tak, až je celý systém rozložen na jednotlivé prvky tohoto systému. V praxi se nejčastěji používají přehledy, tabulky, diagramy nebo matice. Pro externalizaci

je typické vynesení vlastních myšlenek analytika na externí nosič, např. běžný papír či magnetofonový pásek (11).

5. Distribuce zpravodajství

V poslední závěrečné fázi cyklu je komplexní analýza převedena do syntézy ve formě správně interpretovaných výstupů, které jsou důležité při rozhodování pro management. (8). K tomu, aby byla distribuce zpravodajství efektivní, musí provedená analýza reagovat na potřeby TOP managementu. Dále musí být provedena ve správnou chvíli a mít vysokou úroveň důvěry, neboť reprezentace výsledků analýzy ve formě zpravodajství poslouží managementu firmy pro další rozhodování na strategické úrovni (22).

Je důležité upozornit na skutečnost, že při stylizaci závěrečné práce, tedy při popisu nebo zhodnocení určitých konkurentových aktivit, je podstatné dodržet opatření či zásady. Avšak v podnikatelské praxi se vyskytují případy, kdy se do závěrečných zpráv přidávají určitá slůvka. Tato přídavná jména se snaží lépe vystihnout nebo také zveličit konkurentovu činnost. To však může vést až k soudní žalobě autora takovéto zpravodajské analýzy, neboť dochází k poškození dobrého jména konkurenční firmy. Proto je velmi důležité uvádět vždy fakta. Závěrečná zpráva může mít podobu jedné nebo dvou vět. Avšak může být také napsána v rozsahu třiceti až sto stran. V žádném případě by neměla být kvalita nahrazována kvantitou (15).

2.8.3 Systém včasného varování

Na základě výše jmenovaných pěti fází cyklu se dále definuje systém včasného varování, který je založen na správném fungování těchto procesů (20):

- Přiřazení hrozby – jedná se o událost, ke které je přiřazena konkrétní hrozba.
- Ověření naléhavosti hrozby – zde se ověřuje odhad hrozby a může dojít ke změně stupně naléhavosti.
- Rozeslání upozornění na základě definovaných pravidel – při změně stupně naléhavosti konkrétní hrozby dojde v systému k automatickému posouzení. To určují, zda bude zajištěno rozeslání informace pomocí e-mailu kompetentním osobám při změně stupně naléhavosti hrozby ze stupně jedna na stupeň dva.

2.9 Vybrané metody Competitive Intelligence a jejich metodický přístup

Jelikož CI lze považovat za systémovou aplikační disciplínu, můžou se použít rozdílné metody pro řešení různých úloh. Jde tedy v podstatě o metodický komplex, kde se za nejvýznamnější činnost považuje provedení vhodných analýz. Protože dobře provedená analýza je základním předpokladem pro úspěšnou firemní strategii (15).

Mezi metodické prvky CI se řadí následující:

- pracovní plán a týmovou práci,
- funkční, nákladovou a parametrickou analýzu,
- více kriteriální hodnocení,
- technicky tvořivého řešení problému,
- metody analytických rozborů,
- a tvorba komplexního řešení.

V podnikové praxi výše uvedené metodické prvky jsou naplňovány souborem vhodných metod. Nyní se uvedou některé z metod a přístupů, které jsou využívány k analytické činnosti.

2.9.1 Myšlenková mapa

Při řešení nějakého problému tato metoda pomáhá zaznamenat nápady. Používá se především ve formě brainstormingu, kde se tyto myšlenky zaznamenávají do tabulek. Při vytváření myšlenkové mapy se zapisují nápady na list papíru ve formě odrážek nebo tzv. „bublin“. Tyto činnosti tvoří první fázi a následuje druhá fáze, která je časově oddělena. Zde dochází k vlastnímu kritickému hodnocení jednotlivých nápadů. Vyřazují se ty, které jsou nereálné, a naopak se ponechávají reálné a nadějně nápady. To znamená, že při zpracování myšlenkové mapy dochází k analýze vazeb mezi jednotlivými nápady i návrhy na jejich další možná řešení. Může se zde také určit i časová posloupnost či seskupování. Obecně platí, že myšlenková mapa je písemný zápis k ujasnění si myšlenek či nápadů řešeného problému. Jde o grafický záznam pro vytvoření struktury našeho

problému, vazeb mezi jednotlivými prvky i časem potřebným pro řešení problému. U této metody se dají také použít některé softwarové nástroje jako je Free Mind (15).

2.9.2 Analýza možného vývoje odvětví

Při vstupu firmy na trh, je důležitá konkurenční strategie. Při špatně zvolené strategii, může dojít až k zániku společnosti. Proto firma musí neustále sledovat vývoj odvětví a brát zřetel na měnící se situaci. Podstatou této metody je studium faktorů i hybných sil, které působí v odvětví a jde zejména o: dlouhodobé změny růstu (trendy, demografie); změny v uspokojování zákazníků; snižování nejistoty na trhu; inovace produktu, výrobního postupu i marketingu; změna vládní politiky a jiné (15).

Musí se brát v úvahu všechny zdroje nejistoty pro vybrání nejvhodnější konkurenční strategii. Nejistota se může objevit vně i uvnitř daného odvětví. Neměl by se náš výběr zakládat na podmínce „ceteris paribus“, poněvadž vývoj odvětví bude vždy jiný a nebude pokračovat za stejných podmínek. Proto je doporučeno vytvořit si tzv. „odvětvové scénáře“ (15). Jde vlastně o určitý interní pohled na budoucí stav struktury odvětví. Tyto scénáře jsou postaveny na identifikaci přijatelných předpokladů o důležitých nejistotách ovlivňující strukturu odvětví. Nejistoty se vyskytují v podobě nezávislých i závislých. Pro nezávislou nejistotu je typické, že nezávisí na jiných složkách struktury (např.: chování konkurentů či cena ropy) a je vhodná pro vypracování scénářů. Naopak závislá nejistota je určována nezávislou nejistotou. Z toho vyplývá, že analýza možného vývoje odvětví je velmi náročná činnost a podnik by ji neměl v žádném případě podceňovat (23).

2.9.3 Analýza možného vývoje trhu

S předešlou analýzou také úzce souvisí analýza možného vývoje trhu, na který firma vstupuje. V současnosti může podnik působit na tuzemském i mezinárodním trhu. Je třeba brát v úvahu výhody i nevýhody vyplývající z toho podnikání. Výhody mohou být ve formě snižování celních bariér, globalizace výroby, podpora exportu a importu. Naopak nevýhoda se může projevat ve formě vládních nařízení pro omezení objemu obchodu, dovozních kvót i přírážek (15).

Pro realizaci analýzy trhu je nutné přesně definovat, co firma pod tímto pojmem za svůj trh považuje. Na trh mohou mít vliv nové a konkurenční firmy, dodavatelé, možné

substituce a zákazníci ve formě odběratelů. První tři vlivy by měly být sledovány systémem Spefis a kategorie zákazníků marketingem ve formě průzkumu trhu (15).

2.9.4 Analýza konkurenta

V současnosti je tato analýza považována za nejdůležitější. Je nedílnou součástí analýzy mikrokolů a umožňuje vrcholovému vedení firmy identifikovat možné i reálné konkurenty. Tedy jaké konkurenční střety a jejich hrozby pro podnik mohou nastat v odvětví, ve kterém působí (24).

Za výsledek této analýzy lze považovat odpovědi na následující otázky (15):

- Proti komu se může v odvětví začít boj a jaké má být pořadí akcí?
- Co značí určité konkurentovo strategické jednání a je důležité ho brát vážně?
- Kterým oblastem je třeba se vyhnout z důvodu konkurentova emotivního či zoufalého jednání?

Poté, co se zodpoví tyto otázky, se stanoví reálný konkurent a jeho oblast zájmu na globálním trhu. Pro zjištění jeho směru vývoje poslouží následující metody ve formě analýz:

- **Typ konkurenta** – zde se rozlišuje několik typů konkurentů dle jejich reakce na změny trhu. První typ konkurence se označuje za laxní. To znamená, že má pomalé reakce na činnosti konkurence a je nutné znát důvody tohoto nezájmu. Jako další se jeví konkurent vybíravý, který odpovídá pouze na některé útoky. Jiných útoků si nevšímá, a proto je důležité znát jeho klíč. Jinou strategii zaujímá konkurent označovaný jako tygr. Ten reaguje velice tvrdě a rychle na každou činnost. Zároveň bojuje vždy až do samotného konce. Posledním čtvrtým typem je konkurent scholastický. Ten se vyznačuje tím, že na útok reaguje nahodile a tím pádem se nemůže předvídat jeho jednání. Všechny výše uvedené typy konkurenta je zapotřebí vnímat odděleně a v případě středu volit jinou strategii (15).

- **Analýza konkurenta podle Portera** – pro tuto analýzu jsou typické čtyři oblasti, ze kterých se musí získat informace. Jedná se o budoucí cíle konkurenta, jeho současné strategie, předpoklady a schopnosti. V podstatě jde o metodu čtyř rohů, která slouží jako nástroj pro předvídání (15). Je důležité se rozhodnout, který z konkurentů bude naším předmětem zkoumání. Může to být stávající i budoucí konkurent, který teprve vstupuje na trh (25).

Co zkoumají jednotlivé oblasti znázorňuje následující schéma.



Obrázek č. 2: Schéma analýza 4 rohů dle Portera

(Zdroj: 25)

- **Analýza konkurenta dle Sun Tzu** – podstata této analýzy spočívá ve filozofii vojevůdce Sun Tzu. Ten dokázal porážet protivníky ve válce v éře nazývané jako období Válčících států v Číně. Psal se rok 400 př.n.l. Jelikož chtěl Mistr Sun své zkušenosti předat dál, sepsal mistrovské dílo „Umění války“. To je založeno na strategii, jak dojít k rozhodující porážce nepřítele (26). Mistr Sun Tzu využíval základní faktory pro úspěšné vedení boje a ty rozdělil do osmi skupin, které jsou důležité pro strategické plánování ve válce. Těmito hlavními vojenskými faktory jsou: morální vliv (politické vedení), vojenské vedení (vedení společnosti), klima (ekonomické a obchodní klima), terén (infrastruktura), doktrína nebo zákon (struktura a organizace podniku), síla (konkurenční schopnost), výcvik (řízení lidských zdrojů), disciplína (motivační faktor). Faktory uvedené v závorce se dají aplikovat na management firmy pro strategické myšlení a plánování ve světě obchodu, kde se dá setkat s konkurenčními situacemi v podnikání (17).
- **Analýza zranitelnosti** – následující metoda zjišťuje možné ohrožení podniku v tržním prostředí v určitém období. Tato analýza poskytuje podniku informace o rizicích a hrozbách v jeho okolí a poskytuje návod, jak čelit těmto slabým stránkám (27). Důležitý je zde předpoklad existence zásadních, klíčových faktorů. Ty mohou způsobit vážnou krizi společnosti nebo její zánik při náhlém či dlouhodobém působení. Mezi tyto dominantní faktory se zejména řadí: lidské zdroje, kapitál, know-how, technologie, speciální zkušenosti, systémy a procesy, strukturu a výše nákladů, kupní sílu zákazníků, demografické rozložení a jiné. V praxi se tato analýza provádí v pěti krocích. Nejprve se identifikují dominantní faktory zranitelnosti firmy, poté dochází k identifikaci možných vlivů individuálních zásadních faktorů do potencionálních rizik podniku. Třetí krok spočívá ve zpracování katastrofického scénáře jako důsledku působení klíčových faktorů. Předposledním bodem je stanovení pravděpodobnosti možného naplnění katastrofického scénáře pro konkrétní podnik. V posledním pátém kroku se zpracovává reakce na jednotlivé scénáře budoucího ohrožení podniku. Pomocí tzv. „diagramu zranitelnosti“ se určí zranitelnost dané firmy (11).

- **Signály zranitelnosti** – také následující analýzu je možno využít k identifikaci slabých míst konkurence. Signály zranitelnosti se dělí do dvou skupin, a to na odvětvové a firemní signály. Do první kategorie se řadí změny u kupujících, v nákladech, v distribučních centrech a také v technologiích. U firemních signálů jsou zranitelnosti v podobě uvážnutí v nesnázích, nespokojenosti kupujících nebo v minulých problémech se zákony (15).

2.9.5 Analýza událostí

Typické pro tuto metodu je, že se na časovou osu chronologicky vynášejí jednotlivé události týkající se činností konkurenčního podniku. To umožňuje odhalit jeho chování a předvídat nový směr konkurence. Samotná analýza se skládá z těchto činností: vypracování seznamu událostí relevantních ke zkoumané konkurenční firmě, doplnění každé události o čas včetně jejího krátkého popisu, provedení chronologického seřazení událostí na časové ose a na závěr provedení analýzy událostí a určení možných trendů či odchylek (11).

V podnikové praxi se lze setkat s různými druhy analýzy událostí např.:

- **Analýza toku událostí** – má formu tabulky s událostmi v čase, které obsahují chronologicky seřazené relevantní události zjištěné u pozorovaného objektu.
- **Matice událostí** – rozšiřuje předchozí metodu a to tak, že je rozšířena na celé odvětví tedy na naše konkurenty. Hlavním cílem matice událostí je zjistit vazby mezi jednotlivými konkurenčními firmami a relevantními událostmi.
- **Analýza událostí a příčin** – jak už samotný název napovídá, tato metoda se specializuje na analýzu událostí nejen z časového hlediska ale i z hlediska příslušné podmínky a příčiny vedoucí ke vzniku těchto konkrétních událostí.
- **Historicko-grafická analýza** – zaměřuje se především na důležitá strategická rozhodnutí analyzovaného objektu v minulosti. Základním cílem je získání přehledu o vývoji jednotlivých strategií a úrovně strategického myšlení top managementu analyzované firmy.

2.9.6 Patentová analýza

Základním principem této analýzy je, že v oblasti rozvoje vědy a techniky lze sestavit předpověď vývoje v daném odvětví na základě analýzy vynálezů a patentů. Tato metoda se využívá zejména k prognóze vývoje v daném odvětví, ke stanovení výzkumně-vývojového potenciálu příslušné konkurenční firmy či ke stanovení stavu ochrany práv v konkrétní oblasti techniky (11).

2.9.7 Textová analýza

Jedná se o nejčastěji využívanou analýzu v Competitive Intelligence, kdy se analyzuje dle určitých kritérií obsah daného dokumentu. Klade se zde důraz na základní otázky, kterými jsou: kdo, co, kdy, kde, jak, čím, a proč. Tyto primární otázky jsou doplněny tzv. "Ciceronovskou otázkou: qui bono", kdy se určí cíl zkoumané zprávy, její účel, co má ovlivnit a k čemu se má dojít (11).

2.9.8 Obsahová analýza

Podobně jako textová analýza tak i tato metoda pracuje na bázi získání nových informací ze zkoumaného dokumentu. Porovnává se zde několik textových dokumentů, například se zkoumá autorství daného dokumentu (11). Je považována za jednoduchou, adaptibilní a systematickou metodu. V podstatě ji lze uplatnit na jakýkoli textový soubor (28).

2.9.9 Metoda analýzy konkurenčních hypotéz

Jedná se o metodu poměrně často využívanou ve zpravodajské analýze. Její označení ACH se odvíjí od anglického názvu Analysis of Competing Hypotheses. Tato metoda je složena z osmi kroků, které jsou založeny na základech kognitivní psychologie a technikách užívaných ve vědecké analýze. S její pomocí se můžou vyřešit sporné otázky a také pomáhá vyřadit nebo minimalizovat kognitivní zkreslení (11).

Přehled jednotlivých kroků je následující (29):

- určení možných hypotéz pro posouzení např. formou brainstormingu,
- sestavení soupisu důležitých důkazů a argumentů pro a proti každé hypotéze,

- nachystání matice s hypotézami (uvedenými nahoře) a důkazy (uvedenými po levé straně směrem dolů), analyzování tzv. „diagnosticity“ těchto argumentů a důkazů (určení nejužitečnější položky při posuzování věrohodnosti hypotéz),
- vyčištění matrice a znovu posouzení hypotéz, vymazání argumentů a důkazů nemající diagnostickou hodnotu,
- sestavení předběžných závěrů týkajících se pravděpodobnosti každé hypotézy (tyto hypotézy vyvracet, než je prokazovat),
- analýza závěru pro kritické důkazy, posouzení dopadu analýzy pro chybné a zavádějící důkazy,
- podání zprávy o závěrech a projednání relativní pravděpodobností všech hypotéz,
- a na závěr stanovení milníků pro další sledování odhalující události, které mohou nabrat jiný směr než očekávaný.

2.10 Competitive Intelligence a proces jeho zavádění

Aby byl proces CI správně do firmy zaveden, je třeba ho zajistit po stránce organizační, personální i věcné. Avšak mohou zde nastat jisté problémy, například ve formě určení ekonomické síly podniku (11). Na CI mohou jednotlivé organizace věnovat různé množství prostředků dle své velikosti nebo také podle konkurence na trhu. Velké a střední podniky většinou zřizují celá oddělení, které se věnují konkurenčnímu zpravodajství. Tito pracovníci zároveň vykonávají i svoji každodenní práci, a tak činnosti provádějící v rámci CI jsou pro ně pouze podruženou činností. Naopak pro menší podniky se CI týká v rámci specifického úkolu, kde konkurenční zpravodajství může vykonávat obchodník, zpravidla jednatel (30). Proto může existovat více možností zavádění CI do firmy. Jedná se tedy o složitou činnost, kdy je zapotřebí provést sběr dat a informací, následně provést analýzu a zformovat novou strategii (11). Při analýze se dodá informaci přidaná hodnota a zodpoví se otázky plynoucí ze zadaného úkolu. K samotné provedení analýzy se můžou použít různé metody jako např.: SWOT analýza nebo metoda scénářů (30).

2.10.1 Metody provádění Competitive Intelligence

- CI provádí vrcholové vedení firmy jako tým s možností spolupráce s profesionálem s externí organizací. Tato metoda se dobře uplatňuje u menších firem (11).
- CI realizuje odborný útvar v podniku, který je speciálně vybudován pro tuto činnost. Je zde také možnost využití spolupráce s vlastními pracovníky společnosti či s vnějšími firmami.
- U třetího způsobu se pro provádění CI angažuje externí organizace na základě objednávky podniku.
- Poslední metodou, kterou se CI zavádí do firmy, je stanovení týmu pracovníků podniku. Tento tým je řízený specializovaným pracovníkem CI z vnější společnosti či vyškoleným zaměstnancem CI podniku nebo pracovníkem odborného útvaru CI (11).

Obecně za CI profesionála se považuje takový pracovník, jehož hlavní náplní práce v podniku jsou činnosti konkurenčního zpravodajství. Jeho název pracovní pozice může být různý např.: analytik, specialista či manažer CI. V podniku se vyskytuje mezi jednotlivými oddělení, kterými jsou marketing a prodej, výzkum nebo také nezávislé oddělení CI (31).

2.10.2 Formy zavádění Competitive Intelligence

Dle výše uvedených metod provádění CI je potřeba také zvolit způsob zavádění CI do firmy. Tento proces je členěn do tří fází a to následovně (11):

- **Manažerská příprava pro zavádění CI** – ta zahrnuje seznámení vrcholového vedení s CI, rozhodnutí o zavedení do firmy, stanovení formy a odpovědného pracovníka pro zavádění a provádění CI.
- **Personální a odborná příprava pro uplatňování CI** – tady se klade důraz na analýzu kvalifikačních předpokladů pro týmovou práci CI, dále se vyberou vhodné kandidáti pro tuto pracovní činnost včetně jejich zaškolení v pracovních postupech.

- **Organizační příprava zavedení a provádění CI** – tato fáze se skládá ze způsobu ukládání úkolů, určení vedoucího týmu CI, způsobu ukončení úkolu, systému zařazení pracovníku a v posledním kroku jde o systém odměňování za výsledky činnosti CI.

Při tomto procesu zavádění CI do firmy se musí klást důraz na to, že úspěšný informační systém je postaven na lidech. To znamená, že všechny firmy mají u svých pracovníků uloženy znalosti a informace o svých konkurentech. Proto je důležité vytvořit širokou podnikovou informační síť pro zajištění potřebných údajů, dat i informací. Pro zavedení systému CI do podniku se nejprve provede zpravodajský audit. Ten zahrnuje rozdělení pracovníků podle jejich odbornosti, vytvoření schématu znalostí za každou konkrétní odbornost, stanovení způsobu ukládání informací a znalostí, a také stanovení rozdílného přístupu k uloženým údajům individuálním uživatelům. Po provedení auditu se stanoví formy systému CI u firmy např.: vlastní útvar, zrcadlová či stínová forma. Na závěr se zabezpečí systém konkurenčního zpravodajství po stránce právní, technické, organizační i personální.

2.10.3 Nejběžnější chyby při zavádění Competitive Intelligence do firmy

V praxi při zavádění CI do podniku se musí dávat pozor na chyby či omyly, kterých se dopouští jak management firmy, tak i zaměstnanci.

K těm nejčastějším patří (15):

- nedůvěra vedení firmy k výstupům CI,
- fiktivní představa vrcholového vedení firmy, že CI vyřeší všechny problémy podniku,
- nedostatečná snaha pracovníků útvaru CI pracovat s prvotními zdroji dat,
- neschopnost maximálně využít všech možností, které CI dává,
- nedostatečný obsah závěrečné zprávy ve formě budoucích kroků konkurenta,
- nevhodný nákup předraženého zpravodajského softwaru,

- nevytváření vhodných podmínek vrcholovým vedením podniku pro úspěšnou činnost útvaru CI ve formě vzdělání či výcviku.

2.11 Shrnutí teorie k řešenému problému

Obor Competitive Intelligence se objevil v USA v 80. letech 20. století. V literatuře různí autoři uvádějí různé definice, však jednotícím prvkem těchto definic je konkurenční zpravodajství. Hlavní organizací zabývající se CI je SCIP, která vznikla v roce 1986 ve Washingtonu. V České republice se začalo hovořit o CI po ukončení centrálně plánované ekonomiky a vstupu České republiky do Evropské unie. Hlavním významem pro použití CI v podnikové praxi je jeho využití managementem v konkurenčním boji. Firma se snaží předvídat kroky konkurence za pomoci co největšího množství informací a tomu přizpůsobit konkurenční strategii pro dosažení svých dlouhodobých cílů. Vše by mělo probíhat v souladu se zákonem a profesní etikou.

Podnik si může vybrat z několika organizačních forem, jak CI do své organizace zavést. Například prostřednictvím externí firmy (často se používá u malých firem) nebo pomocí vlastního firemního útvaru, a to formou výzkumem konkurence, zrcadlové organizace či stínové organizace. Zde si firma musí správně zvolit způsob provedení. Jedná se o manažerskou, personální a organizační přípravu. Samozřejmostí je prevence chybných kroků při zavádění CI do firmy. Nedílnou součástí CI je zpravodajský cyklus. Tento nepřetržitě probíhající proces se skládá z pěti fází a to řízení, sběru, zpracování a skladování informací, zpravodajské analýzy informace a distribuce zpravodajství. Hlavním výstupem tohoto procesu je včasná informace o aktualitách a plánovaných krocích konkurence. Na celý zpravodajský cyklus navazuje systém včasného varování, který je založen na správném fungování výše zmíněných procesů.

Dle teoretických poznatků bude nejvhodnější typ pro zavedení CI do vybraného zemědělského podniku zrcadlová forma organizace. Ta nejlépe odpovídá požadavkům a možnostem analyzované firmy BCD. Samotné zavedení procesu a jeho praktická realizace bude nastíněna v další části práce. Zde bude brát zřetel na personální kapacitu, její ekonomické možnosti a stávající organizační strukturu. Jádrem Competitive Intelligence je jeho zpravodajský cyklus, kterým se budu podrobně zabývat a rozebírat jeho jednotlivé fáze. Toto zejména ve vztahu s nastavením ve stávající firemní struktuře

analyzované firmy s důrazem na využití při strategickém rozhodování pro dosažení dlouhodobých cílů podniku. Dále vypracuji systém včasného varování, který dohlíží na správné fungování zpravodajského cyklu CI. Posledním krokem budou vybrané metody CI, které spočívají v analýze konkurenta dle Portera, SWOT analýze konkurenta a analýze konkurenčních hypotéz. Pro tyto metody jsem se rozhodla z důvodů jejich zaměření na jednoho konkurenta, který je analyzovanou firmou považován za největší hrozbu z důvodu jeho nejvyššího podílu na tuzemském trhu. Při provedení analýzy dle Portera pomocí analýzy čtyř rohů, získám informace o budoucích cílech konkurenta, jeho současné strategii, předpokladech a schopnostech. Následovat bude metoda SWOT pro konkurenta a poslední metodou bude analýza konkurenčních hypotéz, kde budou uvedeny různé hypotézy možných budoucích kroků konkurence v průběhu půl roku. Firma BCD tím získá kompletní přehled a dokáže předvídat další kroky svého největšího konkurenta a tomu přizpůsobit svoji strategii pro dosažení svých dlouhodobých cílů.

3 VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ

Proces zavádění CI a jeho aplikace do vybrané zemědělské společnosti rozeberu v první části této kapitoly. Vzhledem k podmínkám firmy BCD jsem usoudila, že nejvhodnější bude zavedení pětifázového modelu zpravodajského cyklu. Důkladně rozeberu jeho fáze, kterými jsou řízení, sběr údajů, zpracování a skladování informací, zpravodajská analýza informace a distribuce zpravodajství. Aby zavedení zpravodajského cyklu správně fungovalo, doplním jej o systém včasného varování. V závěrečné části této kapitoly se bude věnovat vybraným metodám CI, a to se zaměřením na největšího konkurenta K1 pro společnost BCD.

3.1 Proces zavádění CI do firmy BCD s.r.o.

Pro zavedení CI do analyzované zemědělské společnosti po zvážení všech požadavků a konzultací s vrcholovým managementem bude vybrána zrcadlová forma organizace získávající informace o konkurenci. Jedná se o vlastní firemní útvar, kde každá divize (skotu a prasat) bude mít svého specialistu. Vhodného kandidáta na tuto pozici vybere vedoucí divize. Tento expert bude koordinovat sběr informací o konkurenci od spolupracovníků.

Pro divizi skotu bude vybrán jeden vhodný obchodní zástupce, jehož stávající náplň práce částečně převezmou kolegové. Tím získá více prostoru pro práci v oblasti CI. Pro divizi prasat je výběr odborníka pro CI komplikovanější, protože jsou zde pouze tři zaměstnanci (vedoucí výrobních středisek), jejichž částečná pracovní náplň je obchodní činnost. Proto jsou maximálně pracovní vytížení. Vzhledem k dlouhodobému personálnímu poddimenzování vedoucích pracovníků této divize bude nejvhodnější přijmout nového pracovníka na pozici vedoucího jednoho z výrobních středisek. Stávajícímu vedoucímu tohoto střediska se naskytne prostor věnovat se naplno obchodní činnosti a práci pro konkurenční zpravodajství. Oba vybraní specialisté jsou dlouholetí loajální zaměstnanci s dokonalou znalostí vlastní firmy a tržního prostředí. Odborná příprava těchto pracovníků bude spočívat v několika školeních v pracovních postupech CI, kde získají vhodné odborné znalosti potřebné pro kvalifikovanou práci v této oblasti.

Firma má svůj informační systém (ISG), který nevyužívá naplno. Primárně tento systém slouží pro ekonomické účely. Mimo jiné slouží i pro evidenci docházky a plánování práce obchodních zástupců. V jeho databázi jsou všechny firmy na trhu, které jsou nebo byly obchodní partneři firmy BCD. Nedílnou součástí tohoto systému je možnost vkládání poznámek a komentářů, které se následně jednou týdně (v pondělí) exportují předem definovaným osobám ve formě e-mailové zprávy. Proto navrhuji do tohoto systému vložit i jiné subjekty v podobě sledovaných konkurenčních firem. Veškeré údaje o činnostech konkurence budou obchodní zástupci v terénu vkládat do tohoto informačního systému. Tím dojde k předání informací o konkurenci přímo pracovníkovi CI. A tak se naplno využije kapacita tohoto systému.

3.2 Nastavení procesů z pohledu zpravodajského cyklu

Na základě výše definovaných požadavků na proces zavádění CI do analyzované firmy definuji jednotlivé procesy pětifázového zpravodajského cyklu.

Pro první fázi řízení je charakteristické stanovení primárních informací podle důležitosti. Co je považováno za prioritní informace určí ředitel analyzované firmy po dohodě s vedoucími obou divizí. Tyto informace budou následně předány pracovníkům CI osobně na pravidelných poradách probíhajících jednou týdně. Frekvence těchto porad po zavedení procesů se může změnit v závislosti potřebách praxe. Dále bude vrcholovým managementem určeno, jaké formy sběru dat se použijí, jaké postupy a jednotlivé kroky budou nejvhodnější pro dosažení cílů firmy. Dalším krokem bude definice forem výstupu zjištěných informací a vhodnost dat z minulosti, které bude moci firma využít.

Samotný sběr dat bude zodpovědností obou specialistů CI. Spočívá ve vytvoření databázi ekonomických subjektů, které mají vliv na firmu (odběratelé a dodavatelé) nebo se pohybují na stejném trhu. Vytvoření této databáze s přesně definovanými vztahy mezi jednotlivými subjekty poslouží jako základ pro další sběr dat pro potřeby CI a pochopení fungování trhu. Jako příklad uvádím firmu na výrobu krmných směsí, od které firma BCD odebírá pravidelně krmné směsi v hodnotě stovek tisíc korun měsíčně. Tato firma má stejného majitele jako významný chovatel, který však odebírá plemenný materiál od konkurence. Pochopením těchto vlastnických vztahů umožní firmě BCD využít odběratelsko-dodavatelských vztahů v jedné firmě k navázání spolupráce ve firmě jiné.

Další forma sběru informací bude spočívat v shromažďování dat z veřejně přístupných zdrojů.

Zpravování a skladování informací (třetí fáze) proběhne pomocí výše uvedeného firemního programu ISG, kam budou vkládat přesně definované informace, přesně definovanou formou jednotlivý obchodní zástupci, vedoucí divizí i ředitel. Tady by si měli specialisté CI dát pozor na pravdivost informací, neboť se můžou setkat s desinformací či fámou. Rozpoznání a selekce dat je důležitá z hlediska komplexních informací o trhu, protože například fáma o špatném zdravotním stavu zvířat může mít významný vliv na chování firmy v tržním prostředí.

Při čtvrté a zároveň nejdůležitější fázi zpravodajského cyklu budou získané informace zpracovány pomocí jednotlivých analýz. Tím dojde k přeměně těchto informací na zpravodajství. Prioritou jak při sběru dat, tak i při tvorbě analýz je zaměření se na konkurenta K1, který vrcholový management firmy BCD považuje za nejsilnější ohrožení na tuzemském trhu. Z dostupných analýz jsem pro firmu vybrala zejména analýzu konkurenta dle Portera, SWOT analýzu konkurenta a analýzu konkurenčních hypotéz. Výsledky těchto analýz pracovníci CI převedou do výstupů, které budou ve srozumitelné formě v podobě reportů pravidelně předávány vrcholovému managementu. Budou to vedoucí obou divizí, kteří po zhodnocení těchto reportů předají písemnou nebo ústní závěrečnou zprávu řediteli firmy, a to jednou týdně na již existujících pátečních poradách. Toto je závěrečná fáze zpravodajského cyklu CI a nazývá se distribuce zpravodajství.

3.3 Systém včasného varování

Aby všechny výše uvedené procesy správně fungovaly, musí být nastaven systém včasného varování. Ten spočívá v definici událostí, které mohou znamenat počátek možného ohrožení. Těmito událostmi jsou:

- Změna cen komodit (obilovina, sója, vepřové maso) - naléhavost je u této události nízká, s velkou časovou prodlevou. Hrozba pro sledovanou firmu může být v podobě dopadu na zákazníky i podnik samotný. Dochází ke snižování tržeb a zvyšování nákladových položek.

- Testace konkurenčních výrobků u stálých zákazníků sledované firmy BCD - naléhavost střední. Může znamenat přechod stávajících odběratelů ke konkurenci. Záleží na výsledku testace konkurenčních výrobků.
- Změna chování obchodních partnerů a konkurentů – naléhavost vysoká. Jakákoliv změna v chování firem na trhu může předznamenat určité události, které mohou mít významný vliv na firmu BCD.
- Přítomnost zástupců zahraničních firem – naléhavost vysoká. Každý zástupce zahraniční firmy přítomný na akcích v České republice sleduje vlastní zájmy. Ty můžou ohrozit nebo mít vliv na zájmy společnosti BCD. Proto je důležité této skutečnosti věnovat zvýšenou pozornost.

U každé této události je stupeň naléhavosti různý. Rovněž záleží, na jakou část firmy má tato událost vliv. Od toho se odvíjí informační kanál pro rozesílání upozornění, pro který jsou definována přesná pravidla použití (kdy, kde, komu, jak).

3.4 Analýza konkurenta K1 podle Portera (analýza čtyř rohů)

Za nejvýznamnějšího konkurenta firma BCD považuje firmu K1. Tato společnost zaměstnává dvojnásobek zaměstnanců a má mnohem větší sortiment zboží a služeb. Nabízí komplexní služby chovatelům hospodářských zvířat. Jsou to například komplexní služby pro chov skotu, produkce inseminačních dávek kanců, kontrola užitkovosti prasat a jiné doplňkové služby. Dále je to jateční činnost, výroba masných specialit a činnosti s tím související.

- **Budoucí cíle konkurence** – je předpoklad, že hlavní budoucí cíl konkurence K1 je maximálně zvýšit svůj podíl na trhu, a to zejména v oblasti plemenných prasat a inseminačních dávek kanců. Podstatným důvodem je to, že v posledních letech ztratil několik významných zákazníků. Toho dosáhne vymezením dílčích cílů. Jsou to: navýšení kapacity výroby, zvýšením počtu kanců na inseminačních stanicích, rozšíření stájí pro chov plemenných prasat. Dalším cílem je navázání spolupráce se zahraniční plemenářskou firmou z důvodu vylepšení know-how a rozšíření nabídky materiálu.

- **Současná strategie konkurence** – současná strategie konkurenční firmy spočívá v nabídce komplexních služeb chovatelům hospodářských zvířat. Jsou to produkce inseminačních dávek kanců, kontrola užitkovosti prasat a jiné doplňkové služby, u kterých společnost používá certifikáty a normy. To dokládají certifikáty ISO 9001, ISO 14001 a ISO 22000. Strategie této firmy je založena na domácím sortimentu tradičního zboží, který má však své hranice kam až se může rozvíjet. Je to tzv. „výkonnostní potenciál“. Tento nedostatek konkurent K1 vynahrazuje širokou sítí obchodních zástupců a argumentací tradičních hodnot a postupů. Toho využívá zejména u starší generace zástupců zákaznických firem. Dále se konkurent prezentuje vysokou kvalitou nabízených výrobků, avšak ne všechny zdravotní zkoušky této firmy dopadli dobře. V některých chovech, kde se produkují plemenná zvířata, došlo k záchytu sledovaných onemocnění prasat. Tyto nemoci se dají udržet vakcinací v přijatelných mezích, ale způsobují poměrně vysoké ekonomické ztráty. Tím došlo k poškození pověsti u potenciálních nových zákazníků. Stávající zákazníci však zůstávají firmě věrni.
- **Předpoklady** – konkurent K1 o sobě samém přemýšlí jako o firmě s bohatou tradicí od roku 1990, širokým sortimentem výrobků a bohatou sítí obchodních zástupců po celé České republice. Myslí si, že jeho postavení na tuzemském trhu je velmi silné. V oblasti chovu skotu má dobré jméno a má poměrně silné postavení na trhu. Odvětví chovu prasat po dlouholetém útlumu se začalo v loňském roce mírně oživovat díky státní podpoře. V tom viděl konkurent svoji příležitost. Avšak koncem roku 2018 došlo k prudkému propadu výkupních cen vepřového na své historické minimum. Pokud tato krize bude trvat i nadále, může dojít k masivnímu úbytku chovů prasat. V tom vidí konkurent svoje ohrožení.
- **Schopnosti** – jak už bylo výše zmíněno, mezi přednostmi konkurenta patří široká síť obchodních zástupců a distribučních míst. Další silnou stránkou je dlouhodobá tradice a cílení na starší generaci zákazníků. Mezi nedostatky patří omezená kapacita, nepružná nabídka a problematický zdravotní stav některých nabízených produktů.

- **Profil konkurentovy reakce** – odpovědi na základní strategické otázky:

1. Je konkurent spokojen se svým současným postavením na trhu?

Konkurent K1 se svým současným postavením na trhu v oblasti skotu spokojen je. Naproti tomu na trhu v oblasti chovu prasat spokojen není. Během posledních pěti let ztratil několik významných zákazníků na úkor firmy BCD. Proto plánuje tyto pozice získat zpět.

2. Jaké jsou pravděpodobné budoucí kroky konkurenta?

Konkurent K1 bude muset přijít s něčím inovativním. Nejlepší cesta, jak zaujmout, je nabídka nové genetiky prasat. Toho chce dosáhnout oslovením zahraniční firmy s vhodným genetickým materiálem, nebo investovat do vlastního rozvoje a tím rozšířit svoji nabídku. Pravděpodobnější je oslovení zahraniční firmy a navázání s ní úzké spolupráce. Tato varianta je mnohem výhodnější, protože je finančně dostupnější. Počáteční investice jsou minimální oproti investování do vlastního rozvoje. Navíc zahraniční firma poskytne nejenom svůj materiál ale i know-how spolu s odbornými poradci. Oproti tomu varianta s investicí do vlastního rozvoje by znamenala vynaložit několik desítek milionů korun (dle varianty), což v současné době znamená problematickou návratnost této investice kvůli nejnižším výkupním cenám vepřového masa za posledních 25 let.

Dalším budoucím krokem konkurence bude zvýšení svojí aktivity v marketingové oblasti, zvýšení aktivity obchodních zástupců a reklamní kampaně pro cílové zákazníky na blížícím se veletrhu.

3. Jaké jsou cíle konkurenta?

Utužování vztahů se stálou klientelou a získávání nových zákazníků. Sledovaný konkurent chce dále zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb a zvýšit diverzitu nabízeného zboží. Tím by měl dosáhnout většího podílu na trhu a ziskovosti.

4. Co by vyprovokovalo konkurenta k nejtvrďší odvetě?

K nejtvrďší odvetě by konkurenta vyprovokovala ztráta klíčových zákazníků. Další silnou reakcí by způsobila náhlá změna požadavků odběratelů (nový trend).

3.5 Metoda SWOT pro konkurenta K1

Silné stránky

- dlouholetá tradice,
- vyhledávání velikých zakázek a významných zákazníků,
- široká škála nabízených výrobků a služeb,
- rozvinutá síť obchodních zástupců a distribučních míst,
- vysoká kvalita nabízených služeb v podobě certifikátů např. ISO 9001, 14001, 220000,
- přehledná webová prezentace.

Příležitosti

- dotace na inovace,
- nedostatek kvalitních plemenných zvířat na trhu.

Slabé stránky

- problematický zdravotní stav některých nabízených produktů,
- nepružná nabídka v případě změny trendu požadavku zákazníků,
- motivace stávajících zaměstnanců.

Hrozby

- nedostatek kvalifikované pracovní síly,
- nestabilita trhu (Rusko, Čína),
- tlak na snižování cen ze zahraničí,
- změna legislativy, inflace,
- nízká platební morálka od odběratelů.

Na základě analýzy konkurenta podle Portera a metody SWOT jsem dospěla k závěru, že sledovaný konkurent se pokusí během následujícího půl roku rozšířit svoji nabídku v oblasti chovu prasat. Tomu nasvědčují zejména informace získané od jeho zákazníků a počínající reklamní kampaň, kterou firma BCD zaznamenala v odborném tisku. Dále tomu nasvědčuje nespokojenost konkurenta K1 se svým současným postavením na trhu v oblasti chovu prasat, kterým se netají. Zejména ztráta klíčových zákazníků, kteří přešli k firmě BCD, je pro něho citelnou ztrátou. Na možnou spolupráci se zahraniční firmou ukazují skutečnosti v podobě přítomnosti pracovníků zahraniční firem na akcích pořádaných konkurentem K1 a častější zahraniční cesty významných obchodních zástupců. Jakou formou dojde k rozšíření nabídky konkurenta mi pomůže analýza konkurenčních hypotéz.

3.6 Analýza konkurenčních hypotéz

V této analýze budu posuzovat jednotlivé hypotézy, srovnávat je s důkazy a argumenty. Konečným výsledkem bude závěrečná zpráva sloužící jako stěžejní podklad pro vrcholový management. Firma tak bude připravena na různé scénáře budoucího vývoje konkurenta na trhu.

3.6.1 Stanovení možných hypotéz

Jako první bod metody analýzy konkurenčních hypotéz stanovím všechny možné hypotézy pro budoucí kroky konkurenta K1 i ty nejméně pravděpodobné, které mohou nastat v průběhu příštích šesti měsíců. Hypotézy byly vybrány ve spolupráci s ředitelem firmy BCD, vedoucími obou divizí a vybranými pracovníky obchodu formou brainstormingu.

H1: Firma K1 ukončí svoji činnosti v chovu prasat.

H2: Firma K1 se uchýlí k dodávkám zboží horší kvality.

H3: Firma K1 osloví zahraniční firmu s vhodnou nabídkou genetického materiálu a začne s ní spolupracovat.

H4: Firma K1 osloví tuzemskou konkurenční firmu K2 s vhodnou nabídkou genetického materiálu a zahájí s ní spolupráci.

- H5: Firma K1 koupí konkurenční firmu K3.
- H6: Firma K1 rozšíří nabídku plemenného materiálu z vnitřních zdrojů.
- H7: Firma K1 bude expandovat do zahraničí.
- H8: Firma K1 rozšíří počet svých zaměstnanců.
- H9: Firma K1 zřídí nové marketingové oddělení.
- H10: Firma K1 uzavře farmy s problematickým zdravotním stavem zvířat.
- H11: Firma K1 odloží rozhodnutí o rozšíření své nabídky plemenného materiálu.
- H12: Firma K1 pro navýšení zisku zvýší ceny svých produktů.
- H13: Firma K1 pro navýšení prodeje sníží ceny svých produktů.
- H14: Firma K1 bude šířit lživé poškozující informace o konkurenci.
- H15: Firma K1 zachová objem své výroby.
- H16: Firmu K1 koupí některá ze zahraničních firem.
- H17: Firma K1 sníží svoji nabídku výrobků a služeb.
- H18: Firma K1 ukončí svoje podnikání.

3.6.2 Výběr hypotéz

Nyní posoudím nepravděpodobné hypotézy a následně je vyřadím.

Těmito hypotézami jsou:

H1: Firma K1 ukončí svoji činnosti v chovu prasat – i když se tato hypotéza jeví jako možná vzhledem k současné krizi v odvětví chovu prasat, vyřadila jsem ji. Je to proto, že konkurent K1 chce zvýšit svůj podíl na trhu, a to právě v oblasti chovu prasat.

H2: Firma K1 se uchýlí k dodávkám zboží horší kvality – tady neexistuje důvod, proč by firma měla dodávat zboží horší kvality. Podnik si zakládá na kvalitě svých produktů a služeb, u kterých to dokládají certifikáty kvality ISO normy.

H5: Firma K1 koupí konkurenční firmu K3 – firma je dlouhodobě zisková, avšak ne natolik, aby mohla koupit jiný konkurenční podnik. Volné finanční prostředky spíše investuje do modernizaci svých provozů.

H7: Firma K1 bude expandovat do zahraničí – jak jsem již uvedla u H5, firma volné finanční prostředky investuje do modernizace svých provozů, proto nemá volné finanční prostředky pro expanzi do zahraničí. Jediná možnost je vývoz kvalitních plemenných zvířat. Je to však komplikované, protože v západních zemích Evropské unie nemají tzv. „zvířata z východu“ šanci na úspěch. Zvířata se dají vyvést do východní Evropy, kde však tržby z prodeje z těchto zvířat jsou velmi nízké. Mnohem ziskovější byl vývoz velkých kolekcí zvířat, na to však konkurent K1 nemá výrobní kapacitu.

H10: Firma K1 uzavře farmy s problematickým zdravotním stavem zvířat – tato hypotéza je nepravděpodobná kvůli uzavřeným dlouhodobým kontraktům. Tyto zákazníky si firma nemůže dovolit ztratit. Uvolněné pozice by okamžitě obsadily jeho konkurenti. Navíc někteří zákazníci mají také problematický zdravotní stav zvířat a dodávka zdravých zvířat do těchto nemocných chovů by způsobila velké ekonomické ztráty.

H11: Firma K1 odloží rozhodnutí o rozšíření své nabídky plemenného materiálu – vzhledem k vlastní finanční situaci si firma nemůže dovolit rozšíření své nabídky ze svých zdrojů, může k tomu použít dotační titul. Kvůli jeho ukončení na repopulaci farem v roce 2019 musí firma rozhodnutí učinit do konce září tohoto roku. V příštích letech již vypsán nebude.

H12: Firma K1 pro navýšení zisku zvýší ceny svých produktů – pro dlouholeté a loajální zákazníky by zvýšení ceny produktů firmy K1 bylo nepřijatelné, a znamenalo by přechod ke konkurenci. Proto se k tomuto kroku firma K1 neuchýlí.

H13: Firma K1 pro navýšení prodeje sníží ceny svých produktů – snížení ceny svých produktů neznamená automaticky navýšení prodeje. Navíc je už v současné době prodejní cena těsně nad hranicí ceny výrobní. Další snížení ceny produktů by znamenalo existenční ohrožení firmy K1.

H14: Firma K1 bude šířit lživé poškozující informace o konkurenci – i když je v tomto oboru konkurence tvrdá, panují zde korektní vztahy. A je velká pravděpodobnost, že toto

informace se obrátí proti širiteli. Podnik by tak ztratil svoji dobrou pověst, na které si velmi zakládá.

H16: Firmu K1 koupí některá ze zahraničních firem – majitel této firmy je velký patriot, který by nedovolil prodej firmy zahraničnímu subjektu. Proto se jeví prodej zahraničnímu majiteli jako nereálný.

H17: Firma K1 sníží svoji nabídku výrobků a služeb – vzhledem k široké škále nabízených výrobků a služeb si firma K1 nemůže dovolit omezit svůj sortiment. Přišla by tak o své věrné zákazníky, protože většina odebírá více výrobků a k tomu navázaných služeb.

H18: Firma K1 ukončí svoje podnikání – pro svoji dlouholetou tradici, širokou síť dodavatelů a odběratelů, zaměření na kvalitu a silné postavení na tuzemském trhu (zejména v oblasti chovu skotu) ukončení podnikání nepřipadá v úvahu.

Po eliminaci nepravděpodobných hypotéz mi zůstaly tyto varianty pro následné šetření.

H3: Firma K1 osloví zahraniční firmu s vhodnou nabídkou genetického materiálu a začne s ní spolupracovat.

H4: Firma K1 oslovení tuzemskou konkurenční firmu K2 s vhodnou nabídkou genetického materiálu a zahájí s ní spolupráci.

H6: Firma K1 rozšíří nabídku plemenného materiálu z vnitřních zdrojů.

H8: Firma K1 rozšíří počet svých zaměstnanců.

H9: Firma K1 zřídí nové marketingové oddělení.

H15: Firma K1 zachová objem své výroby.

3.6.3 Určení důkazů a argumentů

V dalším kroku sestavím seznam nezpochybnitelných důkazů a významných argumentů pro každou z výše uvedených hypotéz. Nejprve však uvedu obecný důkaz vztahující se pro všechny vybrané platné hypotézy.

- D1: Firma K1 se těší dobrému finančnímu zdraví a vykazuje dlouhodobě zisk.
- D2: Přítomnost pracovníků zahraničních firem na akcích pořádaných konkurentem K1.
- D3: Častější cesty vybraných obchodních zástupců firmy K1 do zahraničí.
- D4: Účast vrcholového managementu firmy K1 na všech odborných akcích a seminářích ostatních tuzemských firem.
- D5: Avizované rozšíření výroby v oblasti chovu prasat na internetových stránkách firmy.
- D6: Konkurent K1 spustil reklamní kampaň v odborném tisku.
- D7: Záchyt nemoci zvířat na některých výrobních farmách konkurence K1.
- A1: Projevování nespokojenosti firmy K1 se ztrátou klíčových zákazníků.
- A2: Snaha dalších zahraničních firem vstoupit na český trh.
- A3: Hrozba útlumu českého chovu prasat.
- A4: Nové dotační tituly na oživení trhu.
- A5: Kapitálová náročnost rozšíření výroby z vnitřních zdrojů.
- A6: Banky na tuzemském trhu nabízejí širokou škálu bankovních produktů pro podnikatele.
- A7: Značné averze mezi tuzemskými konkurenty.
- A8: Firma K1 je známa jako tradiční producent kvalitního plemenného materiálu.

3.6.4 Vytvoření matice

Následně vytvořím matici obsahující jednotlivé hypotézy (uvedené nahoře) a důkazy s argumenty (uvedenými vlevo směrem dolů). Tyto důkazy potvrzují (+) nebo vyvracejí (-) jednotlivé hypotézy.

Tabulka č. 1: Matice hypotéz

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hypotézy	H3	H4	H6	H8	H9	H15
Důkazy						
D1	+	+	+	+	+	+
D2	+	-	+	+	-	-
D3	+	-	+	-	-	-
D4	-	+	+	-	-	-
D5	+	+	+	+	+	-
D6	+	+	+	+	+	+
D7	-	-	-	-	-	-
A1	+	+	+	+	+	+
A2	+	-	-	-	-	-
A3	-	-	-	-	-	-
A4	+	+	+	+	+	-
A5	+	+	-	-	-	+
A6	+	+	+	-	-	-
A7	+	-	+	-	-	-
A8	-	+	+	+	-	+

3.6.5 Vyčištění matice

V další fázi odstraním ty důkazy a argumenty, které potvrzují nebo vyvracejí všechny uvedené hypotézy (nemají diagnostickou hodnotu). Jsou to důkazy D1, D6 a D7. Z argumentů jsem vyloučila A1, A3.

Tabulka č. 2: Upravené matice hypotéz

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hypotézy	H3	H4	H6	H8	H9	H15
Důkazy						
D2	+	-	+	+	-	-
D3	+	-	+	-	-	-
D4	-	+	+	-	-	-
D5	+	+	+	+	+	-
A2	+	-	-	-	-	-
A4	+	+	+	+	+	-
A5	+	+	-	-	-	+
A6	+	+	+	-	-	-
A7	+	-	+	-	-	-
A8	-	+	+	+	-	+

3.6.6 Sestavení předběžných závěrů

Dále na základě upravené matice stanovím relativní pravděpodobnosti pro každou hypotézu. Budu posuzovat hypotézu jako celek a hodnotit její nepravděpodobnost na základě četnosti vyvrácení. Hypotéza obsahující nejvíce vyvrácení (-) je nejméně pravděpodobná, a to je také důvod pro její vyřazení.

H3: Firma K1 osloví zahraniční firmu s vhodnou nabídkou genetického materiálu a začne s ní spolupracovat – nejvíce pravděpodobná.

H4: Firma K1 oslovení tuzemskou konkurenční firmu K2 s vhodnou nabídkou genetického materiálu a zahájí s ní spolupráci – pravděpodobná.

H6: Firma K1 rozšíří nabídku plemenného materiálu z vnitřních zdrojů – nejvíce pravděpodobná.

H8: Firma K1 rozšíří počet svých zaměstnanců – nepravděpodobná.

H9: Firma K1 zřídí nové marketingové oddělení – nepravděpodobná.

H15: Firma K1 zachová objem své výroby – nepravděpodobná.

3.6.7 Analýza citlivosti a kontrola klíčových předpokladů

Tento bod spočívá v analýze, jak citlivý je závěr pro některé kritické důkazy. Může se stát, že tyto důkazy mohou být chybné či zavádějící. Nyní se vrátím zpět k důkazům z upravené matice hypotéz a stanovím klíčové důkazy.

Těmito klíčovými důkazy jsou:

D2: Přítomnost pracovníků zahraničních firem na akcích pořádaných konkurentem K1.

D5: Avizované rozšíření výroby v oblasti chovu prasat na internetových stránkách firmy.

Důkaz D2 považuji za velmi důvěryhodný. Zjistili ho přímo pracovníci firmy BCD. Ti bývají rovněž přítomni na některých akcích, které pořádá konkurent K1. Jedná se o zástupce několika firem z Německa, Dánska a Nizozemí. Přítomnost těchto obchodních zástupců je mnohem častější, než tomu bývalo dříve. Zaměstnanci firmy BCD vyzorovali, že i komunikace mezi zástupci konkurenta K1 a obchodními zástupci ze zahraničí je mnohem přátelštější. To by mohlo potvrzovat hypotézu H3. Dále tento zahraniční zájem může značit zvýšenou snahu proniknout na tuzemský trh díky subvencím okolních států pro chovatele, kteří svoji výrobu budou realizovat mimo svůj rezidentský stát. Důvodem může být například ekologická lobby. Je ovšem otázkou, proč se ve stejné míře neobjevují i na akcích ostatních firem. Pokud by se jednalo pouze o mapování terénu a možnosti proniknutí na tuzemský trh, tak by tomu tak bylo. Další důvod pro tento důkaz může být snaha firmy expandovat do zahraničí, což jsem uvedla v hypotéze H7. Tuto možnost jsem posléze vyloučila z důvodu složitého uplatnění českých plemenářských firem v zemích západní Evropy. Přítomní zahraniční pracovníci mohou být rovněž zájemci o práci jako konzultanti a odborníci na jednotlivé obory živočišné výroby. To by ukazovalo na záměr rozšířit počet zaměstnanců. Otázkou ovšem

je, jestli by tyto odborníky byla firma K1 schopná dlouhodobě zaplatit. Zahraniční konzultanty však může konkurent využít po kratší dobu jako pomoc při realizaci rozšíření nabídky plemenného materiálu z vnitřních zdrojů.

Důkaz D5 byl zveřejněn na internetových stránkách firmy. Zveřejnění samotnou firmou K1 značí jeho velkou důvěryhodnost. Pokud by konkurent neplánoval tento krok udělat, zveřejnění takové informace by jej mohlo významně poškodit. Zejména u dlouholetých zákazníků by musela firma vysvětlovat důvody pro tento krok. Zveřejnění desinformace však může v některých případech pomoci v konkurenčním boji. Proč by však konkurent chtěl, aby vešla ve známost tato nepravda? Jediný důvod by mohlo být odvrácení pozornosti od jiných kroků, které zatím nejsou známe. Firma BCD zaznamenala nespokojenost určitých zákazníků konkurenta K1 s úzkým sortimentem některého zboží. Zveřejnění rozšiřování výroby může být určitý argument pro tyto zákazníky, aby zatím neměnili dodavatele. Avizované rozšíření výroby může však znamenat i rozšíření služeb, prodej výrobků od jiných firem, nebo i větší spolupráce s jinou firmou, kde konkurent převezme veškeré know-how, výrobky i služby například ve formě franšízy. Je to však krok velmi sporný, protože, jak už by uvedeno výše, majitel je velký patriot a nechce dlouho budované dobré jméno firmy a předchozí důraz na tradice jen tak poškodit úzkou spoluprací se zahraniční firmou.

3.6.8 Závěrečná zpráva

V předposledním bodě podám zprávu o závěrech, tedy zmíním nejpravděpodobnější hypotézy a jejich předpoklady pro realizaci.

Jak už jsem uvedla výše, těmito hypotézami jsou:

H3: Firma K1 osloví zahraniční firmu s vhodnou nabídkou genetického materiálu a začne s ní spolupracovat.

H4: Firma K1 oslovení tuzemskou konkurenční firmou K2 s vhodnou nabídkou genetického materiálu a zahájí s ní spolupráci.

H6: Firma K1 rozšíří nabídku plemenného materiálu z vnitřních zdrojů.

Provedená zpravodajská analýza ukazuje, že jeden z nejpravděpodobnějších způsobů provedení rozšíření nabídky konkurenta K1 je oslovením externí zahraniční společnosti (H3). Tato hypotéza je nejméně finančně i časově náročná. Konkurent v oblasti chovu skotu má poměrně stabilní postavení na trhu a se svojí pozicí je spokojen. Proto by oslovil pouze zahraniční firmy zabývající se chovem plemenných prasat. Po tomto oslovení je relativně krátká doba (v řádu několika týdnů), kdy můžou tyto firmy navázat vzájemnou spoluprací. Vzhledem k přítomnosti obchodních zástupců zahraničních firem na akcích konkurenta K1 je velmi pravděpodobné, že k oslovení několika firem již došlo, ale zatím ještě nebyla domluvena spolupráce s jedním konkrétním dodavatelem. Po uzavření spolupráce zahraniční firma naveze plemenná zvířata na některou z farem konkurenta K1 a tam dojde k jejich rozmnožování za účelem produkce (výrobě) zvířat určených k prodeji zákazníkům. Protože celý proces od návozu tzv. „rodičovských zvířat“ do výroby jejich potomků určených pro koncové zákazníky trvá nejméně deset měsíců, po tuto dobu můžou být finální zvířata dodávána zákazníkům přímo ze zahraničí. To by odpovídalo avizovanému rozšíření výroby prezentovaného na internetových stránkách společnosti a reklamní kampani v odborném tisku.

Další pravděpodobná hypotéza H4 může znamenat oslovení tuzemské konkurenční firmy za účelem navázání spolupráce. Tomu může napovídat i přítomnost vrcholového managementu na akcích ostatních tuzemských firem. Zjistila jsem, že v několika konkurenčních firmách došlo ke změně ve vedení. Nový management těchto firem je více přístupný k jednání o spolupráci. Navíc někteří zákazníci přeci jen preferují domácí producenty, před zahraničními. Další realizační kroky budou mít stejný průběh, jako již výše popsaný postup u spolupráce se zahraniční firmou.

Pro hypotézu rozšíření nabídky plemenného materiálu z vnitřních zdrojů (H6) hovoří fakt, že je v současnosti široká škála dotací pro živočišnou výrobu. Nicméně podíl vlastního kapitálu potřebný pro rozšíření nabídky je velký, navíc je zde velká časová náročnost. Od zavedení po samotnou realizaci nového výrobku uplyne nejméně rok. Po tuto dobu firma K1 nebude mít alternativu pro pokrytí větších potřeb svých odběratelů. Po dokončení se však může i nadále prezentovat jako tradiční český producent a veškeré další kroky a směřování šlechtění zvířat bude mít ve vlastních rukou.

3.6.9 Stanovení milníků pro následné sledování

V posledním kroku analýze konkurenčních hypotéz stanovím milníky důležité pro budoucí pozorování firmy K1. Může zde dojít k odhalení událostí, které mohou nabrat jiný směr, než se očekávalo.

Pro analyzovanou firmu BCD bude důležité sledovat, jaké kroky konkurent K1 realizuje v oblasti komunikace se zahraničními i tuzemskými podniky. U zahraničních společností může přítomnost, nebo naopak absence určitých pracovníků na akcích firmy K1 signalizovat potvrzení spolupráce, její prohloubení nebo naopak útlum. Rovněž je důležité sledovat pohyb konkurentových obchodních zástupců. Zejména jejich zahraniční cesty. Veškeré tyto informace lze spolehlivě zjistit u konkurentových odběratelů, takže obchodní zástupci firmy BCD by měli tyto zákazníky pravidelně navštěvovat s nabídkou svého zboží a při této příležitosti zjišťovat informace. Stejně jako využít příležitost pro sledování konkurence na výstavách a veletrzích. Zde se může také vysledovat spolupráce s tuzemskou firmou. K této skutečnosti rovněž pomůžou konkurentovi zákazníci, nebo i další informace z veřejných zdrojů. Častokrát se různé indicie můžou objevit nejenom na internetových stránkách konkurenta, ale i u jeho potencionálních obchodních partnerů. V případě náhlé změny chování k ostatním subjektům na trhu, popřípadě navázání nových kontaktů, by mohlo znamenat změnu strategie konkurenta. Firma BCD by měla stejně tak sledovat i zahraniční firmy, které se pokoušejí proniknout na český trh. Pokud navážou spolupráci s jiným obchodníkem, nebudou mít potřebu spolupracovat s konkurentem K1, i když ani tato varianta se nemůže vyloučit.

Dalším milníkem je zvýšený pohyb stavební techniky, nebo i dalších dopravních prostředků u konkurentových výrobních areálů. To je signál pro firmu BCD, že konkurent začal s rekonstrukcí nebo s naskladňováním zvířat. Při využití dotací pro repopulaci chovu, bude tato skutečnost uveřejněna na stránkách Ministerstva zemědělství. Zde musí být veřejně uvedeni žadatelé o dotace a stav jejich žádosti. Je proto nutné, aby pracovníci firmy BCD tyto veřejné informační zdroje pravidelně kontrolovali. Jediná varianta, proč by podnik nemohl získat dotace na rozšíření výroby je administrativní chyba nebo jiná neočekávaná událost. Pokud by firma tyto dotace nezískala, v žádném případě by nemohla rozšířit výrobu z vlastních zdrojů. Firma BCD musí sledovat i případné změny ve vedení, potažmo změnu majitele sledované konkurenční firmy. Nový lidé můžou dělat

nová (neočekávaná) rozhodnutí. V neposlední řadě se může jevit milníkem i celková situace na trhu v chovu prasat. Může dojít k neočekávaným událostem, které výrazně zvýší nebo sníží dovoz vepřového do České republiky např.: uvolnění sankcí či zrušení zákazu dovozu vepřového do Ruska nebo v současné době velmi aktuální Africký mor prasat. Rozšíření této nemoci v okolních státech a tím i redukce populace prasat může zvýšit zájem o české vepřové maso. To znamená větší poptávku po plemenném materiálu a uvažované rozšíření výrobních kapacit konkurenta K1 by se značně uspíšilo.

4 ZHODNOCENÍ NÁVRHU

Předmětem mé diplomové práce je vytvoření návrhu na zavedení efektivního procesu Competitive Intelligence do vybrané společnosti BCD. Po zhodnocení analýzy současného stavu podniku jsem dospěla k závěru, že podnik má nedostatky především v samotném toku informací o konkurenci. To spočívá v nedostatečném zpracování a podrobnější analýze získaných dat a údajů, které tímto ztrácí část ze své vypovídací hodnoty. Tyto informace zahrnují vrcholový management, který pak nedokáže efektivně posoudit jejich významnost, pravdivost, včasnost a dále nedokáže takovéto množství informací náležitě zpracovat. Výsledky z tohoto sběru informací se pak dále nedokážou efektivně využít pro rozhodovací procesy firmy. To má vliv zejména pro strategické rozhodování a plánování dlouhodobých cílů TOP managementu. Z toho můžou plynout chybná rozhodnutí, která v konečném důsledku mohou znamenat pro firmu nemalý problém.

Z teoretických aspektů jsem navrhla konkrétní variantu, jak CI do podniku co nejefektivněji zavést. Zohlednila jsem veškeré vnější i vnitřní vlivy a možnosti, které umožní toto zavedení. Vzhledem k podmínkám společnosti jsem zvolila variantu vlastního firemního útvaru. Možnost využít externí firmy jsem vyloučila z důvodů finanční náročnosti a jisté nedůvěry managementu firmy k externím profesionálům CI. S ohledem na specializaci a na ne příliš rozšířený obor podnikání společnosti, má management obavu o nedostatečné znalosti vztahů uvnitř podniku a provázanost informací s konkurencí.

Z firemního útvaru jsem se ze tří variant pro zavedení CI do podniku rozhodla pro zrcadlovou organizaci. Ta je vhodná zejména pro firmy, kde je potřeba pro každý odborný útvar vyčlenit jednoho odborníka CI. Tento specialista má dokonalou znalost firmy a tržního prostředí, ve kterém se pohybuje. Další dvě nabízené varianty (výzkum konkurence a stínová organizace) se nehodí kvůli svým specifikům použití a pro analyzovanou společnost jsou tím pádem nevhodné. Výzkum konkurence, znamená vytvoření specializovaného útvaru CI, který je vhodnější pro velké firmy. Pro firmu BCD by zřízení tohoto útvaru znamenalo velkou finanční zátěž z důvodu nedostatku lidských zdrojů. Firma by musela tyto odborníky najmout, zaškolit a finančně dobře ohodnotit. Naopak u stínové organizace se jednotliví pracovníci CI věnují jednomu konkrétnímu

konkurentovi. To je vhodné zejména u malého počtu konkurenčních firem. Tady by se firma BCD mohla zaměřit na největší konkurenty, avšak těm menším by se nevěnovala dostatečná pozornost a mohli by tak snáze zvýšit svůj podíl na trhu na úkor analyzované firmy.

Pro vybranou firmu je nejvhodnější typ zrcadlová organizace z důvodu organizační struktury podniku. Společnost se dělí na dvě divize. Každá z nich bude mít svého specialistu CI, kterého vybere vedoucí této divize z řad nejzkušenějších zaměstnanců s největší znalostí konkurenčního prostředí. Výhoda tohoto řešení spočívá v tom, že vybraný pracovník pro CI je zároveň i jeden z obchodních zástupců pro konkrétní divizi. Tím pádem má přehled o trhu, konkurenčním prostředí, vývoji cen a tento přehled dokáže využít pro práci v oblasti konkurenčního zpravodajství. Jako nevýhodu může podnik považovat pracovní vytíženost těchto specialistů. Proto navrhuji přijmout na divizi prasat nového zaměstnance, který převezme většinu stávajících pracovních povinností od pracovníka, kterého firma může použít jako specialistu pro CI. U divize skotu dosavadní práci v podobě obchodní činnosti vybraného pracovníka CI převezmou jeho kolegové. Tímto návrhem se zároveň vyřeší i personální poddimenzování divize prasat. Součástí úsporné varianty zavádění CI bude i využití stávajícího informačního systému společnosti. Zároveň management podnikne dostatečné kroky motivující zaměstnance k důslednému sběru informací a tím k bezproblémovému zavedení CI do firemní struktury.

Pro nastavení procesů z pohledu zpravodajského cyklu jsem se rozhodla pro zavedení pětifázového modelu s ohledem na podmínky firmy. Každá fáze obsahuje specifické činnosti, kterým podnik musí věnovat dostatečnou pozornost. Jedná se o fázi řízení zpravodajského cyklu, sběr údajů, zpracování a skladování informací, zpravodajská analýza informace a poslední fáze distribuce zpravodajství. Všechny tyto fáze musí být precizně nastaveny, aby byl systém CI co nejefektivnější a firmě přinesl očekávaný výsledek.

Myslím si, že pro firmu to bude velký posun dopředu. Dřívější stav byl takový, že důležitost získaných informací o konkurenci posuzovali jednotliví pracovníci samostatně a dále posílali informace, které považovali za prioritní. I tak těchto informací bylo velké množství a management byl jimi zahlcen. Po zavedení CI tak dojde k shromažďování

informací o konkurenci u specializovaného pracovníka, který bude mít znalosti a nástroje jak tyto údaje a data filtrovat, zpracovat a jakou formou je exportovat. Neméně důležitý je i následující systém včasného varování upozorňující na možná rizika a ohrožení. Například změna zdravotního stavu zvířat na jedné z výrobních farem znamená velké ohrožení celé výroby. Pokud systém včasného varování odhalí tuto hrozbu, je nutné zastavit pohyb zvířat, lidí a materiálu mezi jednotlivými výrobními úseky. K tomu je vypracován přesný manuál v systému včasného varování, kde jsou ke každé události definovány hrozby a postup řešení.

V další části diplomové práce jsem se věnovala zavedení metod Competitive Intelligence. Pro konkrétní metody jsem se rozhodla se zaměřením na nejvýznamnějšího konkurenta K1, který znamená největší ohrožení analyzované firmy BCD a jejího plánovaného posílení na trhu. Těmito metodami jsou: analýza konkurenta podle Portera, SWOT pro konkurenta a analýza konkurenčních hypotéz. První dvě analýzy ukázaly, že konkurent K1 má poměrně pevné postavení na trhu, je silný ve vyhledávání větších zakázek a významných zákazníků, což je také jeho dlouhodobý cíl. Stejně jako zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb a rozšířit nabídku svého zboží. Z těchto závěrů jsem vycházela při vypracování analýzy konkurenčních hypotéz. Zde jsem se zaměřila na avizované rozšíření nabídky konkurenta, což pro firmu BCD může znamenat ohrožení v podobě možné ztráty významných zákazníků a většího podílu na trhu. Po stanovení možných hypotéz a k nim přiřazených důkazů a argumentů, kde jsem brala v potaz i ty nejméně pravděpodobné varianty, jsem po dalších krocích dospěla k závěru. V této závěrečné zprávě jsem poukázala na to, že konkurent K1 nejpravděpodobněji rozšíří svoji nabídku z vnitřních zdrojů nebo osloví a bude spolupracovat s jinou tuzemskou či zahraniční firmou. Na závěr jsem stanovila milníky, které by měla firma BCD i nadále sledovat.

Celý návrh zavedení procesů CI do podniku včetně provedených metod byl již předložen vrcholovému managementu firmy BCD. Výsledky metod především analýzy konkurenčních hypotéz můžou pomoci managementu firmy ke strategickému rozhodnutí, které napomůže minimalizovat vliv budoucích kroků konkurence na analyzovanou firmu. Tato diplomová práce je zároveň přesvědčila, že zavést proces CI do firmy může být velkým přínosem a konkurenční výhodou před ostatními subjekty v konkurenčním prostředí. Vybraná varianta zavedení CI je také nejméně finančně náročný postup

a nejvhodnější pro podnik z hlediska jeho vnitřních a vnějších podmínek. Jako jedinou nevýhodu vidím v neochotě zaměstnanců učit se novým věcem a angažovat se při nových postupech, které zavedení CI s sebou přináší. Proto doporučuji managementu firmy zavést odměňovací systém při plnění úkonů spojených s celým procesem Competitive Intelligence.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce pojednává o Competitive Intelligence a procesu jeho zavedení do středního podniku pro získání konkurenční výhody. CI je poměrně mladý obor, první zmínky o něm proběhly v 80. letech 20. století v USA ve Washingtonu, DC, kde se utvořila první organizace zabývající se konkurenčním zpravodajstvím SCIP. Do Evropy tento obor pronikl v roce 1990 a do českých zemí se dostal ve formě SCIP CZECH v roce 2005.

Cílem má práce je vytvoření návrhu na zavedení efektivního procesu CI do podniku. Pro zavedení tohoto procesu jsem si vybrala firmu z oblasti živočišné výroby. V České republice živočišná výroba, konkrétně chov skotu, prasat a služby s tím související, je v současné době složitý obor pro podnikání. Trh prošel několika krizemi a velkým omezením výroby po celé České republice. Dále je trh silně ohrožen konkurencí ze zahraničí a je značně nestabilní. Výkupní ceny vepřového, hovězího masa a mléka jsou rovněž závislé na cenách v zahraničí.

V úvodní části analýze současného stavu jsem uvedla základní informace o společnosti, její organizační strukturu, členění na divizi skotu a prasat a následně jsem charakterizovala firemní procesy. Dále jsem analyzovala firmu dle Porterova modelu pěti konkurenčních sil a metody SWOT. Z obou těchto analýz vyplynul současný stav firmy a její záměry pro budoucí období.

Detailně jsem se seznámila s problematikou Competitive Intelligence a vše s tím související. Teoretický základ jsem uvedla v druhé části této práce, kde jsem rozebrala pohled do historie, následně jsem definovala samotnou charakteristiku pojmu CI, objasnila jsem význam, funkce, cíl a druhy CI. V další části teoretického přehledu jsem se věnovala organizačním formám, zpravodajskému cyklu CI a vybraným metodám. Závěr teorie je věnován samotnému procesu zavedení Competitive Intelligence do podniku.

Vlastní návrh řešení je součástí třetí části této diplomové práce. Jako podklad pro nastínění k návrhu řešení pro zavedení CI do podniku mi posloužila analýza z první části. Nejprve jsem navrhla po konzultaci s vrcholovým managementem manažerskou, organizační a personální přípravu pro efektivní zavádění CI. Dále jsem nastavila procesy

zpravodajského cyklu dělícího se na fáze řízení, sběr dat a jejich zpracování a skladování, zpravodajskou analýzu a distribuci zpravodajství. Čtvrté fázi zpravodajského cyklu jsem věnovala nejvíce prostoru. Dle vybraných metod jsem se zaměřila na nejvýznamnějšího konkurenta K1. Zde jsem tohoto konkurenta podrobila analýze podle Portera a metody SWOT. Tyto výstupy mi vytvořily základ pro analýzu konkurenčních hypotéz. Zde jsem stanovila hypotézy a k nim přiřadila jednotlivé důkazy. Po důkladném rozboru jsem vybrala nejpravděpodobnější hypotézy a stanovila milníky. Ty by měla firma i nadále sledovat a vyhodnocovat. Veškeré výše uvedené kroky související s celým procesem CI musí firma provádět s ohledem na zákony a profesní etiku, neboť právě toto etické chování je u CI považováno na velmi důležité.

Tímto návrhem můžu firmě dopomoci ke kvalitnějšímu procesu získávání a vyhodnocování informací o konkurenci, které budou nezbytné pro budoucí strategická rozhodnutí vrcholového managementu firmy. Zejména se jedná o budoucí kroky konkurence, které mohou mít významný vliv třeba i na samotnou existence firmy BCD. Díky poznatkům z této diplomové práce může vedení společnosti činit kroky, které budou znamenat pro firmu konkurenční výhodu, zvýšení jejího podílu na trhu a možný další rozvoj firmy. Proces zavedení CI není jednoduchá záležitost, ale vše nasvědčuje tomu, že pokrokový management analyzované firmy ocení jeho přínos a tato diplomová práce bude brána jako stěžejní podklad pro jeho efektivní zavedení.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) *Výroční zpráva BCD s.r.o. za rok 2014*, [ústní sdělení]. Sídlo podniku. 10.11.2018
- (2) *Interní údaje poskytnuté analyzovanou firmou BCD s.r.o.*, [ústní sdělení]. Sídlo podniku. 10.11.2018
- (3) *Účetní uzávěrka BCD s.r.o. za rok 2014* [ústní sdělení]. Sídlo podniku. 10.11.2018
- (4) *Výroční zpráva BCD s.r.o. za rok 2016*, [ústní sdělení]. Sídlo podniku. 15.12.2018
- (5) STŘELEČ, J. Vlastní cesta.cz. *Porterův model konkurenčních sil* [online]. ©2012 [cit. 2018-12-05]. Dostupné z:
<https://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>
- (6) ČEVELOVÁ, M. *SWOT analýza: jak a hlavně proč ji sestavit* [online]. ©2011 [cit. 2018-12-28]. Dostupné z: <https://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/>
- (7) STŘELEČ, J. Vlastní cesta.cz. *SWOT analýza* [online]. ©2012 [cit. 2018-12-28]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/swot-analyza/>
- (8) ČECH, M., BYLOKOVÁ, K., MASAŘÍKOVÁ, G., SEDLÁČKOVÁ, A., STROUPKOVÁ, M. Inflow information journal. *Competitive Intelligence a Portál CI* [online]. ©2009 [cit. 2019-01-12]. Dostupné z:
<http://www.inflow.cz/competitive-intelligence-portal-ci>
- (9) SCIP. *O programu SCIP* [online]. [cit. 2019-01-15]. Dostupné z:
<https://www.scip.org/page/AboutSCIP>
- (10) SCIP CZECH [online]. ©2005-2011 [cit. 2019-01-15]. Dostupné z:
<http://www.scip-czech.cz/>
- (11) BARTES, F. *Competitive Intelligence*. Brno: CERM, 2012, 217 s.: grafy, tab. ISBN 978-80-214-4613-7.
- (12) MOLNÁR, Z., STŘELKA, J., Informační management. *Competitive Intelligence v malých a středních* [online]. ©2012 [cit. 2019-01-17]. Dostupné z:
https://publikace.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/1003020/Fulltext_1003020.pdf?sequence=1&isAllowed=n

- (13) BARTES, F., DOSTÁL, V. *Strategie konkurenčních střetů*. Brno: PC-DIR Real, 1999, 137 s. ISBN 80-214-1496-0.
- (14) STROUPKOVÁ, M., Portál Competitive Intelligence. *Funkce a cíle CI* [online]. ©2009 [cit. 2019-01-20]. Dostupné z:
<http://www.portalci.cz/ci-v-praxi/realizaceci/funkce-a-cile-ci/clanek-funkce-a-cile-ci?sekce=student>
- (15) BARTES, F. *Competitive Intelligence: základ pro strategické rozhodování podniku*. Ostrava: Key Publishing, 2012, 317 s.: grafy, tab. ISBN 978-80-7418-113-9.
- (16) MASAŘÍKOVÁ, G. IKAROS. *Konkurenční zpravodajství anebo nelegální špionáž?* [online]. ©2010, ročník 14, číslo 1 [cit. 2019-01-25]. Dostupné z:
<https://ikaros.cz/konkurencni-zpravodajstvi-anebo-nelegalni-spionaz>
- (17) STROUPKOVÁ, M., Portál Competitive Intelligence. *Etika a CI* [online]. ©2009 [cit. 2019-01-27]. Dostupné z:
<http://www.portalci.cz/ci-v-praxi/realizace-ci/etika-a-ci/etika-a-ci>
- (18) FULD, L. M. *The New Competitor Intelligence. The Complete Resource for Finding, Analyzing, and Using Information About Your Competitors*. New York: 1995. 482 s. ISBN 0-471-58508-4.
- (19) BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy: kombinované studium*. Brno: CERM, 2008, 151 s.: grafy, tab. ISBN 978-80-214-3758-6
- (20) MOLNÁR, Z. *Competitive intelligence, aneb, jak získat konkurenční výhodu*. Praha: Oeconomica, 2012, 254 s.: grafy, tab. ISBN 978-80-245-1908-1.
- (21) Portál Competitive Intelligence. *Procesy CI aneb Cyklus CI* [online]. ©2009 [cit. 2019-02-01]. Dostupné z:
<http://www.portalci.cz/ci-v-praxi/realizace-ci/procesy-a-cykly-ci/procesy-ci-aneb-cyklus-ci>
- (22) KAHANER, Larry. *Competitive intelligence: how to gather, analyze and use information to move your business to the top*. New York: Touchstone, 1997. ISBN 978-0-684-84404-6

- (23) PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- (24) CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. 119 s. ISBN 978-80244-2963-2.
- (25) PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- (26) MCNEILLY, M. *Mistr Sun & umění obchodu: jak správně použít principy Umění války v podnikání*. Přeložil ŠIMEK, R., PEKÁREK, R., Brno: B4U Publishing, 2014. 278 s. ISBN 978-80-87222-28-7.
- (27) ROSENCRANCE, L. TechTarget. *Vulnerability assessment (vulnerability analysis)* [online]. ©2018 [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <https://searchsecurity.techtarget.com/definition/vulnerability-assessment-vulnerability-analysis>
- (28) Dvořáková, I. AntropoWebzin. *Obsahová analýza / formální obsahová analýza / kvantitativní obsahová analýza* [online]. ©2010 [cit. 2019-02-27]. Dostupné z: <http://www.antropoweb.cz/cs/obsahova-analyza-formalni-obsahova-analyza-kvantitativni-obsahova-analyza>
- (29) HEUER, Richards J. *Psychology of intelligence analysis*. Washington, D.C.: Center for the Study of Intelligence, Central Intelligence Agency, 1999. ISBN 1929667-00-0.
- (30) DOŠKO, P. Sekuritaci. *Competitive intelligence a možnosti jeho využití v podnikání* [online]. ©2013 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <http://www.sekuritaci.cz/competitive-intelligence-a-moznosti-jeho-vyuziti-v-podnikani/>
- (31) JIN, T., BOUTHILLIER, F. ProInflow. *Co dělají profesionálové z oblasti konkurenčního zpravodajství? Pilotní studie*. Přeložila SEDLÁČKOVÁ, B. [online]. ©2010 [cit. 2019-02-28]. Dostupné z: <http://www.phil.muni.cz/journals/index.php/proinflow/article/view/870/998>

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Organizační struktura firmy BCD, s.r.o.	15
Obrázek č. 2: Schéma analýza 4 rohů dle Portera	45

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Matice hypotéz.....	66
Tabulka č. 2: Upravené matice hypotéz.....	67