



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**MOŽNOSTI IMPLEMENTACE COMPETITIVE
INTELLIGENCE DO ZEMĚDĚLSKÉ SPOLEČNOSTI.**

POSSIBILITIES OF IMPLEMENTING COMPETITIVE INTELLIGENCE IN AN AGRICULTURAL COMPANY.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Michal Hodovský

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. František Bartes, CSc.

BRNO 2021

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Michal Hodovský**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. Ing. František Bartes, CSc.**
Akademický rok: 2020/21

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 bakalářskou práci s názvem:

Možnosti implementace Competitive Intelligence do 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 a zhodnocení možností uplatnění Competitive intelligence v 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 bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 15.7.2021

L. S.

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

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Předmětem této bakalářské práce je aplikace Competitive Intelligence do zemědělské společnosti, což managementu společnosti umožní lépe zjišťovat informace o konkurenci a zároveň lépe chránit citlivé informace zkoumaného podniku. Tím podniku dáme konkurenční výhodu. V první části práce popisuji situaci podniku, načež se dostanu k definování řešeného problému. Ve druhé části se zabývám teoretickou přípravou nutnou k vytvoření jednotky Competitive Intelligence. Třetí část se věnuje vytvoření možností, které firma bude mít. Jejich výsledkem je funkční systém Competitive Intelligence. Nakonec možná řešení shrnu a firmě jedno z nich doporučím.

Klíčová slova

Competitive Intelligence, informace, dezinformace, zpravodajský cyklus, analýza konkurenta, nástroje CI, konkurenční výhoda.

Abstract

The subject of this bachelor's thesis is the application of a Competitive Intelligence in an agricultural company, which will enable the company's management to find out information about the competitors and at the same time protect our own information from them. This gives our company a competitive advantage. In the first part of this thesis I will describe the situation of the company, after which I get to define the problem that will be solved. In the second part I deal with theoretical preparation necessary to create a Competitive Intelligence unit. The third part is devoted to creation of the possibilities that our company will have. The result of these possibilities is functioning Competitive Intelligence system. In the end, I will summarize the possible solutions and recommend one of them to the company.

Key words

Competitive Intelligence, information, misinformation, news cycle, competitor analysis, CI tools, competitive advantage

Bibliografická citace

HODOVSKÝ, MICHAL. *Možnosti implementace Competitive Intelligence do zemědělské společnosti* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-08-20]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/137419>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce František Bartes.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 20. srpna 2021

.....

podpis autora

Poděkování

Zde bych rád poděkoval vedoucímu práce doc. Ing. Františku Bartesovi, CSc. Za jeho odborné vedení a rady, díky kterým jsme mohly vytvořit tuto práci. Také bych rád poděkoval řediteli společnosti za vstřícnost a poskytnutí údajů, na jejichž základě jsem práci tvořil. A nakonec bych chtěl poděkovat své rodině, která mě během tvorby práce podržela.

Obsah

1	Úvod	1
2	Cíl práce.....	3
3	Teoretické podklady.....	4
3.1	Definice Competitive Intelligence	4
3.2	Druhy Competitive Intelligence dle zaměření	8
3.3	Formy oddílu Competitive Intelligence.....	8
3.4	Competitive Intelligence a etika	10
3.5	Zpravodajský cyklus v Competitive Intelligence	11
3.6	Sběr dat	17
3.7	Nástroje k monitorování dat.....	19
3.8	Zpracování získaných údajů	20
3.9	Metody používané v Competitive Intelligence	22
3.10	Counter Competitive Intelligence.....	24
3.11	Preventivní přístup k bezpečnosti	25
3.12	Proces zavedení Competitive Intelligence do firmy	26
3.13	Shrnutí k teorii.....	27
4	Analytická část	29
4.1	Současný stav	29
4.2	Podnikatelská činnost firmy	30
4.3	Organizační struktura firmy	30
4.4	Analýza SLEPT.....	32
4.5	Porterův model pěti sil	36
4.6	Průběh zisku informací a jejich zpracování	38
4.7	Shrnutí analýzy stavu firmy na trhu	41
4.8	Budoucnost podniku.....	42
5	Praktická část	45
5.1	Zakoupení služeb externí společnosti	45
5.2	Vytvoření zrcadlové organizace	47
5.3	Vybudování oddílu Competitive intelligence jako součást družstva	54

6	Závěr	58
7	Zdroje	59

1 Úvod

V dějinách lidstva se nenašel okamžik, kdy by lidstvo nebojovalo s živly přírody, se zvířaty, nebo pro jistotu samo se sebou. Ve všech těchto okamžicích hrála obrovskou roli informace. Často tato informace zahrnovala: kolik jich je? Nebo, jak vypadají? A toto smýšlení zůstalo lidstvu po celou dobu existence.

Podíváme-li se do doby kamenné, pak nám tyto informace stačí doplnit vcelku málo. Bylo potřeba vědět kolik je nepřátel, jak velké je stádo mamutů. Jak vypadá náčelník vedlejšího kmene, případně jak vypadá jeho dcera. A potom doplnit. Jak ostrý je pazourek, co mám? A je ostřejší ten můj, nebo mého nepřítele?

Když se posuneme v čase dále, konkrétněji do doby starověkého Řecka, tak se dozvíme, že se množství informací opět zvětšilo. Již nebyly nástroje pouze z pazourku, ale již mohli být z mědi, cínu, či bronzu. Rozvinulo se zemědělství, a proto se lidé začali pídit po informacích, jak pěstovat efektivněji.

Další zastávkou pro nás bude území, které teď leží kdesi v Číně. Podíváme se za vojevůdcem Sun Tzu, jehož umění války je proslulé po celém světě i 2500 let po jeho smrti. Pro něj nejdůležitější informace byly ty vojenské. Kolik vojáků má ne-přítel? Kde se teď nachází jeho vojska? Jak dobře mám vycvičené svoje vojsko? Jeho kniha umění války nás může motivovat k určitému přemýšlení, k přemýšlení, které nám umožní vyhrát konflikt jak na bitevním poli, tak i v soupeření novodobých firem.

Jak můžeme vidět, informace se v průběhu historie moc nemění, někdy změní podobu, ale převážně se doplňují stále nové poznatky. Stále se ptáme na stejné otázky. Kolik jich je? Je otázka, kterou si položil nejméně jeden ředitel podniku, když počítal své zákazníky a i ty, kteří mu ty zákazníky chtěli přebrat k sobě. Je moje taktika lepší než nepřítele? Ptá se generál vojska, nebo manažer hodnotící svoji opozici? Pokud máme větší příjem informací o nás, našem nepříteli a o našem prostředí, budeme mít jako firma větší šanci vyhrát na trhu.

Na shromažďování těchto informací, nám jako firmě, slouží jednotka CI, či cizí společnost která dělá CI jako náplň své profese. Tyto mají za úkol vysledovat, kde má konkurent slabinu, a říct, jak toho využít. Nebo předejít zaskočení

nás ze strany konkurenta, jeho nečekaným útokem. Proto jsem si jako svoji bakalářskou práci vybral vytvoření CI oddílu pro firmu, kterou pro naše účely nazvu ZemPro s. r. o.

Budu analyzovat, jak firma funguje teď, a pokusím se přijít na to, jestli této firmě aplikace CI nepřinese užitek do budoucna. Aby mohla konkurovat na trhu v historicky delším měřítku.

„Znáš-li sebe, a znáš-li svého nepřítele, nemusíš se obávat výsledku sta bitv.“

Sun Tzu

2 Cíl práce

Hlavním současným problémem podniku je nedostatek informací o konkurenci, jejich zpracování i získávání. V tuto chvíli je informovanost subjektu ohledně konkurence poměrně malá. Je spousta věcí, které by se daly i v mikro podniku vylepšit tak, aby zisk informací byl plnohodnotný, a následně podle něj volit ideální strategii, kterou bychom mohli zabrat místo pro potenciální konkurenci.

Proto navrhuji zavést nějakou formu CI, mohou stačit jedinec či dva, kteří budou průběžně kontrolovat konkurenta. Nebo i služby externí firmy. Tato práce shrnuje základní pojmy ve stanovené oblasti, podmínky, ve kterých firma podniká a kroky k vytvoření jednotky CI – jak postupovat, na co se soustředit, jak naučit zaměstnance pracovat s informacemi apod.

Podnik samotný si uvědomuje některé nedostatky a plánuje vylepšit následující kategorie, se kterými by i oblast Competitive Intelligence měla počítat:

- Získání přehledu o tocích informací.
- Vytvořit lepší možnost organizace práce.
- Zavést způsob, který nám umožní znovu využít naše zdroje.
- Zabrat místo konkurentům na trhu.

Celkově bych tedy shrnul cíle pro tuto práci následovně:

- Vylepšit stávající systém firmy tak, aby z něj vedení společnosti mohlo získávat lepší podklady ke své činnosti. Tím se myslí lepší zisk informací, jejich zpracování a sdílení managementu.
- Zajistit odborné zajištění dat, aby nedocházelo k jejich úniku, a tím zabránit konkurentům v jejich získání.

3 Teoretické podklady

V této kapitole budou shrnuty základní poznatky ve zkoumané oblasti.

3.1 Definice Competitive Intelligence

Zkratka CI pochází z anglických slov *Competitive Intelligence*. Česká verze názvu se neuvádí doslovně, neboť slovní spojení *Konkurenční inteligence* není v naší oblasti příliš známé.

Jirásek ve své publikaci (2007, s. 27-28) používá termín *Konkurenční zpravodajství*, který ale bývá označován jako nepřesný (Molnár, 2012, s. 33).

Někdy se používá název *Průmyslová špionáž*, což není správné použití tohoto výrazu. Průmyslová špionáž zahrnuje nelegální a neetické způsoby získu informací (Průmyslová špionáž se týká malých i velkých firem. Jak se bránit? 2021).

Osobně preferuji název *Firemní zpravodajství*.

Vzhledem k tomu, že žádné z výše uvedených slovních spojení není obecně akceptované, používá se anglická verze názvu, případně ve formě zkratky CI (Bartes, 2012, s. 23).

Jako definici lze použít tento volný překlad:

Competitive Intelligence je disciplína, která umožňuje organizacím snižovat strategická rizika a zvyšovat příležitosti zisku díky důkladnému porozumění tomu, co se stalo, co se děje a co by se mohlo stát v prostředí, ve kterém působí. Profesionálové v oboru Competitive Intelligence jsou zkušení v etickém sběru informací z různých zdrojů, používání rozmanitých strukturovaných analytických technik a sdělování svých zjištění ovlivněným stranám na mnoha úrovních (What Is Competitive Intelligence? 2021).

3.1.1 Competitive Intelligence v podniku

V praxi se obvykle jedná o samostatnou jednotku v organizaci, jejímž účelem je „...definice, sběr, analýza a distribuce informací a znalostí o zákaznících, konkurenci a dalších aspektech externího prostředí, ve kterém se organizace nachází. Tyto činnosti jsou prováděny za účelem dosažení konkurenceschop-

ného postavené, snížení rizika hrozeb z okolí a zmapování možných příležitostí.“ (Molnár, Střelka, 2012, s. 156).

Dále můžeme říct, že jednotka CI by měla být ztotožněna s etikou zisku informací. Pokud by oddíl CI získával informace neeticky, pak by měl být potrestán státem. (Dále je tato problematika rozebrána v kapitole *Competitive Intelligence a etika*).

Jednotka k monitorování používá sběr informací z volných zdrojů, které následně interpretuje, ideální je udělat dlouhodobé pozorování konkurenta, které nám umožní okamžitě zjistit co má za lubem, pokud se jeho chování změní.

Díky velkému množství informací můžeme uvést i to, že jednotka CI by měla být dostatečně vybavená. Moderní sběr informací probíhá mnohem efektivněji než v dobách minulých díky internetu. Pobíhat s notesem dnes již není v módě. Navíc je velkou výhodou možnost „procedit data“ a zpracovat je v do přehledných výstupů pomocí počítačového softwaru.

Firemní CI útvar by měl být úzce napojen na management firmy. Informace, které CI poskytuje by měly být brány v potaz při firemním výběru strategie (Bartes, 1997, s. 51).

3.1.2 Cíl útvaru Competitive Intelligence

Systém Competitive Intelligence by měl splňovat především následující body (Molnár, Střelka, 2012, s. 159-160):

- *Systém by měl být jednoduchý pro implementaci, řízení a správu.* Najít ideální řešení v poměru financí, časové náročnosti a funkcionality.
- *Systém musí naplňovat celý zpravodajský cyklus, ve všech oblastech svého působení.* Bez tohoto není plně využít potenciál Competitive Intelligence.
- *Systém by měl zahrnovat metodiku práce s vnějšími hrozbami a příležitostmi, včetně systému včasného varování.* Jde o využití možností dříve, než to stihne konkurent.

Z toho lze vyvodit, že oddíl CI by měl informace podávat přehledně, pravdivě, srozumitelně, co nejvíce úplně a aktuálně. Všechny tyto znaky by měl oddíl CI ctít a snažit se je získat v co nejvyšší kvalitě. Jeden z důvodů existence jed-

notky je přeci jen zvýšení zisku firmy. Proto je cílem i přebrání místa na trhu konkurentovi a potom ho tam již nepustit. Prostřednictvím tohoto zabezpečuje hladký průběh podnikání, předvídá události, které by mohly způsobit zisky i ztráty.

Jeden z cílů je taky provádět všechny předešlé úkony z dlouhodobého hlediska. Sběr informací z krátkodobého hlediska nemá pro firmu takový význam. Nejprve musíme mít představu, jak konkurent funguje, abychom mohli nalézt vychýlení z jeho chování.

Jednotka si také musí dát pozor, neboť trh je plný informací nepravdivých, zastaralých, úmyslně vadných (dezinformací) a mnohých zcela nepoužitelných. Jednotka se musí naučit tyto informace rozeznávat a třídit.

A nakonec, jednotka CI musí být schopna odpovědět na následující otázky (Bartes, 2012, s. 41-42):

- Otázkou „Proč?“ nebo „Čím?“ se ptáme, z jakého důvodu se věci dějí tak jak se dějí. Ve výsledku nám vznikne samotná firemní *Competitive Intelligence*.
- Otázkou „Jak?“ zjišťujeme, jak se na věci máme dívat. Jak pokračuje konkurence, jak se trh změnil v posledních deseti letech atd. Jak se co děje. Proto by se naše jednotka měla podívat na co možná největší množství firem na trhu. Nejen konkurenčních, ale i odběratelů, dodavatelů apod. Tím získáme velký přehled a kvalitnější obraz. Jde o *konkurenční strategii*.
- Otázkou „Co?“ chceme zjistit, co můžeme využít? Potenciální konkurent může být i spojenec. Co nového udělal konkurent? Ale taky velmi důležité – co jsme udělali špatně? Nejen jako jednotka, ale i jako firma. Co se stalo, co nám umožňuje předvídat konkurenta, ale i předcházet vlastním chybám? Z této otázky by měly vycházet *inovace*, které podnik chce zavádět.

Tyto hlavní pilíře však musí být doplněny *dobrými pracovníky* a vhodným *systémem kvality*.

3.1.3 Základní pojmy v oboru Competitive Intelligence

Existuje několik základních pojmů, které je vhodné vysvětlit při zabíhání do problematiky CI: data, informace, symptomy, funkce, argumenty, důkazy, zpravodajství a hypotézy (Bartes, 2012, s. 30-36).

- *Data*: číselný údaj, který je našim ukazatelem, kritériem, parametrem nebo charakteristikou, které využíváme k různým účelům. Můžou mít různé kvality. Příklad dat může být: tržby našeho podniku vzrostly oproti minulému orku o 6,9 %. Nebo: náš průmyslový závod v této dekádě vytvořil o 9,6 % více součástek, než minou dekádu.
- *Informace*: je sdělení nebo zpráva, která nám zvyšuje znalosti, které budou využity k řešení problémů firmy. Vedení firmy určuje, jaké informace jsou důležité a které ne. Informace je potřeba zkombinovat s daty, abychom mohli vytvořit důkaz o čemkoliv. Příklad informace je: „Náš konkurent připravuje novou fabriku uprostřed pouště,“ nebo „Náš dodavatel prodává konkurentovi levněji zboží.“ Pokud se předešlá informace doplní o data, vznikne následující tvrzení: Důkaz vznikne zjištěním, že cena dodávaného zboží pro konkurenta je o 0,1 % levnější než cena naše.
- *Symptomy*: symptom je pro nás signál, který značí, že jev existuje. Symptom je to, co nás upozorní na nutnost sběru dalších dat a informací o potenciálním problému. Na symptomy jsou kladeny požadavky na jednoznačnost, neměnnost a důležitost.
- *Funkce*: vyjádření vztahu mezi analyzovanými objekty. Díky funkcím můžeme hodnotit různé řešení problémů. Nebavíme se o funkcích matematických.
- *Argumenty*: argumenty nám obhajují existující tvrzení, jevy nebo problémy. Může mít různé formy, jak číselné, tak formu informace. Za argument může být požadováno cokoli, na co můžeme položit relevantní váhu důvěryhodnosti. Například potvrzená informace, nebo ověřená data. Čím je problém větší, tím větší musí být i argument.

- *Důkazy*: nezpochybnitelné tvrzení, které se využívá k potvrzování nebo zavržení skutečností. Nejvýše ceněný důkaz je ten, který nám umožní zavrhnout hypotézu. Pokud důkaz samotný platí pro více hypotéz, tak se z něj stane argument.
- *Zpravodajství*: vyhodnocení informace, které vyústí v přidání hodnoty k informaci. Lepší informace nám dá výhodu nad konkurentem, který tuto informaci nevlastní.
- *Hypotéza*: to, co předpokládám že se stalo, děje, či stane. Hypotézu tvořím teprve po sběru dat, informací a všeho ostatního co mi osvětlí danou problematiku. Z těch vytvořím hypotézu, ze které se následně pokusím vytvořit „zpravodajskou zprávu.“ Problémem hypotéz je to, že hypotéza nemusí být jednoznačná či ekonomicky přijatelná pro podnik. Naším cílem je i vyvrácení „nereálných hypotéz“, abychom předešli problémům, co by vznikly po akceptování dané hypotézy.

3.2 Druhy Competitive Intelligence dle zaměření

Podle oblasti orientace CI rozlišujeme následující kategorie (Barettes, 2012, s. 30):

- *Ofenzivní CI* má za cíl získat zpravodajství o budoucích příležitostech nebo hrozbách z podnikového okolí.
- *Defenzivní CI* především chrání zájmy podniku před útvary CI ostatních společností a před průmyslovou špionáží.
- *Vlivové CI* používáme k ovlivnění záměrů, dalších subjektů na trhu.

3.3 Formy oddílu Competitive Intelligence

Jak již bylo řečeno, můžeme mít oddíl ve firmě, ale není nikde vytesáno v kameni, že to tak musí být. Pro firmu může služby zajišťovat firma, která se zabývá problematikou CI a sběrem informací za úplatu.

3.3.1 Firemní útvar

Pokud je útvar CI vyloženě součástí firemní struktury, firma si jej buduje sama, což má své výhody i nevýhody (Bartes, 2012, s. 206).

Výhodou je například fakt, že náš útvar se bude soustřeďovat na prostředí našeho trhu čili informace nebudou brány obecně ale více konkrétně. Dále se nemusíme bát možnosti úniku informací do rukou konkurence (minimálně méně než u externí firmy). Jako další výhodu bych uvedl možnost adaptace pro útvar. V externí společnosti nemusíme mít tak velké slovo ohledně změn týkajících se požadavků na získané informace. Pokud management zjistí, že je potřeba změna, tak může svůj útvar změnit.

Nevýhody ovšem existují také. První velkou nevýhodou je cena. Společnost, která se zabývá čistě sběrem informací a jejich prodejem, může tyto informace poskytovat výhodněji, než za kolik by tento účel prováděl náš vlastní útvar. Dalším problémem je „výchova“ našich pracovníků. Zaměstnance pro útvar CI musíme sami naučit a jasně jim stanovit, co po nich budeme chtít. Pokud budeme chtít správně fungující systém, musíme mít pracovníky, kteří tuto práci zvládnou. Navíc naše společnost pro tvorbu kvalitních informací musí samu sebe vidět z nestranného pohledu, a to může být problém.

Nyní uvedu tři oblíbené typy podnikových útvarů (Bartes, 2012, s. 207):

- *Stínová organizace*: použitelná při malém počtu konkurentů, jedná se o formu organizování práce, kdy se zaměstnanec stará pouze o jednoho konkurenta. V podstatě se stane expertem na jednoho silného konkurenta, o kterém následně sbírá informace.
- *Výzkum konkurence*: toto je konkrétní útvar v naší firmě, kde se shromažďují a zpracovávají informace o co nejširším okruhu konkurentů. Jedná se o oblíbenou formu pro velké podniky, které si mohou tuto formu peněžitně dovolit. Tento útvar je vytvořen tak, aby zde probíhal zisk informací, jejich prověření, zpracování a rovnou i vytvoření podkladů pro vedení dané firmy.
- *Zrcadlová organizace*: každý útvar v podniku má svého specialistu na CI, který dělá sběr informací o konkurenci pro svůj obor. Díky tomu má každý útvar přehled o tom, co dělá konkurent.

3.3.2 Externí útvar

Pokud nemáme prostředky ke vzdělání zaměstnanců v oblasti CI, případně si to nemůžeme dovolit, pak se můžeme s našimi problémy obrátit na externí společnost, jejímž účelem podnikání je sběr informací. Samozřejmě opět existují výhody a nevýhody (Bates, 2012, 205-206).

Výhodou je například nižší cena, než by stálo zavedení našeho útvaru. Další výhodou je to, že tento externí podnik naši firmu bude brát nestranně, tedy nebude o nás mít příliš velké či příliš malé mínění. Zaměstnanci externí firmy jsou v oboru sběru, filtrování a používání informací zkušenější což obvykle zajistí vyšší úroveň kvality informací.

Nevýhodou může být fakt, že management externí firmy bude mít nižší motivaci spolupracovat na ochraně našich informací. Další nevýhodou, která může nastat, je nekonkrétní zaměření na trh. Naš útvar se bude soustřeďovat na konkurenci, kterou jim zadá management firmy. Externí firma nemusí mít být schopna pojmout informace o specifických konkurentech tak do hloubky, jako by mohl firemní útvar.

3.4 Competitive Intelligence a etika

Etika jako taková je věta spíše normativního charakteru, odpovídá na otázky jako „*Jak by věci měly být?*“ a zahrnuje všechny standardy, kulturní pravidla a další ustálené zvyklosti, které se společnost vybaví u „dobrého člověka“ (Putnová, Seknička, 2007, s. 41).

Z toho lze vyvodit, že v případě Competitive Intelligence je etické chování takové chování, které neporušuje pravidla společnosti jako celku. Etické chování je vyžadováno i za pomoci zákonů daných státem. Pokud někdo disponuje informacemi, které jsou citlivé z jakéhokoli hlediska, tak si musí dát pozor na jejich využití. Pochybné využití je neetické. Vzhledem k faktu, že firmy neustále vedou konkurenční války na trhu, tak je někdy poměrně těžké určit co vlastně je a co není eticky přijatelné.

V CI je jako neetické chování brán pochybný sběr informací. Například zjišťovat informace pod cizím jménem, obecně se vydávat za někoho jiného, snaha

získání dat za pomoci pochybných dohod či nasazování svých lidí do firmy konkurenta nebo i krádeže informací.

Pracovníci mají velkou odpovědnost mj. za podávání správných a kompletních informací (Dytrt, 2006, s. 15). Tím pádem eticky pochybným úkazem v CI může být neschopnost pracovníka podat skutečné tvrzení, které není založeno na faktech. Tímto se myslí možnost toho, že zaměstnanec místo vytvoření zprávy, na které management firmy může stavět, schválně a vědomě vynechá nebo doplní informace, které se mu nelíbí či líbí. V každém případě se od zaměstnanců očekává objektivní přístup k věci.

3.5 Zpravodajský cyklus v Competitive Intelligence

První stupeň výkonu CI odpovídá za monitorování okolního prostředí firmy, tím myslíme třeba trh, konkurenta nebo odběratele. Kotler a Keller rozlišují například následující metody výzkumu (2013, s. 135-138):

- *Výzkum pozorováním*, kdy do jednání relevantních subjektů nezasahujeme. Většinou se jedná o nepříliš hluboké informace.
- *Focus group*, což je setkání několika lidí vybraných dle specifických (demografických, psychologických apod.) kritérií, kteří obvykle odpovídají na otázky moderátora a konverzují o daném tématu. Účelem je zjistit skutečné motivy daných lidí.
- *Výzkum dotazováním*, kdy daní lidé dostanou dotazník nebo jsou přímo tazáni. Hloubka získaných informací se liší dle otevřenosti a variability otázek.
- *Behaviorální výzkum*, při kterém na základě určitých dat sledujeme stopy zanechané danými subjekty. Obvykle se používá na monitoring chování zákazníků.
- *Výzkum formou experimentu*, který je nejspolehlivější, ale zároveň nejnáročnější. Vhodný pro zjištění příčin a následků.

Údaje, které takto získáme, by měly projít analýzou pracovníka jednotky CI, který by měl informace vyfiltrovat a zanést do již založeného systému CI ve společnosti. Slouží tedy k aktualizaci informací. Jeho součástí by měl být systém

včasné výstrahy, jelikož znalost informace bez faktoru, který by nám ji dokázal „zpeněžit“, je zbytečná. Pokud použijeme první stupeň k nalezení potenciální hrozby, tak musíme mít možnost informovat management před daným oponentem.

Systém včasné výstrahy se skládá ze čtyř základních pravidel (Bartes, 1997, s. 64):

- *Návrh možných cest budoucího vývoje*: dle získaných dat předvídáme co by se v budoucnu mohlo dělat, snažíme se najít data která podporují či vyvracejí daná tvrzení.
- *Stanovení signálů*, které je nutno u každé varianty budoucnosti sledovat.
- *Zajištění pracovníků*, kteří budou dané signály hledat ve při své práci.
- *Zajištění rychlé reakce* podniku v případě, že máme důkazy o naplňování jedné či více variant.

Druhý stupeň činnosti jednotky CI reaguje na to, co najde systém první. Tedy může jít například o výsledek analýzy prostředí, který nám dá důkazy či signály potvrzující útok oponenta, nebo můžeme reagovat na systém včasného varování (Bartes, 2012, s. 48-49).

V druhém stupni se provádí již zmíněná zpravodajská analýza informace, jejímž výsledkem by měla být inteligence či poznání. Nejprve tedy musíme zjistit, co je vlastně informace. Obecně jsou platné dva pohledy (Vodáček, Rosický, 1997, s. 61-66):

První pohled se na informaci dívá na neměnnou objektivní entitu, která je nezávislá na tom, kdo ji vlastní. Je zdrojem přístupným komukoliv a rozhodující je zpracování, postup a dostupnost.

Druhý pohled na informaci uvádí, že informace je spjata s interpretací toho, kdo ji má. Za neměnná se berou pouze ta data, jejichž obsah interpretuje příjemce na základě svých znalostí a zkušeností. Informace je subjektivní rozměr, založený na schopnostech interpretujícího a příjemce informace, na validitě informace a přenosu zisku informace.

V}<>*Na základě výše zmíněných úvah nad informací můžeme konstatovat, že s každou informací, kterou získáme, musíme brát v úvahu i kontext mož-

ného zisku konkurenční výhody založeném na zkušenostech a znalostech našeho pracovníka.

Tento cyklus můžeme používat na méně komplexní problémy spojené s CI.

3.5.1 Definice základních činností zpravodajského cyklu

Nyní vysvětlím jednotlivé kroky zpravodajského cyklu a jejich následnost (Bartes, 2012, s. 53-55).

1. *Zadání:* zpravidla se jedná o úkol, který jsme dostali od vrcholového managementu společnosti, skrze systém včasného varování či jiný systém. Pokud se jedná o systém včasného varování, musíme vyrozumět management společnosti, aby došlo k adaptaci strategie.
2. *Analýza a formulace problému:* každý problém, který nastane, musíme řádně analyzovat. Analýza musí mít svoji strukturu, vazby, časovost, ekonomický dopad a ostatní záležitosti vhodné pro daný problém. Každý problém vzniká v čase, záleží na tom, zdali nás oponent chce oponent poškodit, pak se nám bude pokoušet zabránit v zisku informací. Každé řešení pro podnik musí být ekonomické a vhodné z personálního i časového hlediska. Pokud se nám hrozbou či příležitostí nevyplatí zabývat, je na nás najít alternativní postup. Někdy stačí problém pouze sledovat a zjistit až v budoucnosti, jestli se něco změnilo či ne. Dále musíme zjistit nebo alespoň odhadnout podmínky, které vytvořil konkurenční podnik za účelem vyřešení daného problému. Tedy zjišťujeme symptomy. Tyto symptomy musí mít stanoveny množství zdrojů, lokality či identifikace. Bude následovat opětovná konzultace se zadavatelem úkolu. Na základě tohoto tvůrčího procesu dostaneme výsledek, který musí:
 - 2.1. Jednoznačně stanovit pochopení problému oběma stranami.
 - 2.2. Upřesnit řešení dané problematiky.
 - 2.3. Mít podobu a obsah závěrečné zprávy a případný seznam dalších lidí, kteří tuto zprávu znají, stejně jakožto musí obsahovat jednoznačné stanovení zadání problému.

3. *Plánování postupu řešení problému:* v této části dojde k naplánování, jak problém vyřešit propojením všech dílků. Tedy musíme mít jasno, kolik zdrojů budeme potřebovat, jaké prostředky použijeme, jaké musí být personální zabezpečení, stanovení závazných termínů pro splnění úkolů pro každou část řešení problému a nákladové ohodnocení všech úkonů.
4. *Vlastní sběr potřebných údajů:* nejprve získáme sekundární data nebo informace o problému. Na ty aplikujeme množinu údajů, které nám upřesní, co máme hledat, na co se máme soustředit při hledání v terénu.
5. *Zpracování získaných údajů:* tato činnost se také nazývá *kolace* (Collation). Poté, co získáme údaje z primárního sběru, nastane jejich třídění na základě několika kritérií:
 - 5.1. Příslušnost (relevance) – jak se pojí k danému problému.
 - 5.2. Využitelnost – určení, jestli je možné využít tuto informaci ke strategickému řízení, vlivové činnosti, operativnímu řízení, k analytické práci (ověřování pravdivosti atd.).
 - 5.3. Významnost získané informace.
 - 5.4. Ostatní vhodné k dané informaci dle situace.Dále si musíme dát pozor na informace, které vzniknou seskupením několika získaných zdrojů. Hlavně si zde musíme dát pozor na dezinformace od konkurenta a na jejich vyloučení, informace, o kterých nevíme, zdali je oponent zfalšoval nemůžeme pustit k dalším krokům.
6. *Zpravodajská analýza informace* (vytvoření přidané hodnoty informace): tato činnost je ze všech činností v celém cyklu nejdůležitější, jelikož se zde může uplatnit intuice a zkušenosti pracovníka, který pomocí sofistikovaného postupu mění informaci ve zpravodajství. Vyhodnocuje všechny souvislosti spojené se zadaným úkolem.
7. *Vytvoření zprávy dle požadavků zadavatele:* zpráva musí obsahovat to, co po nás zadavatel žádal. To zjistíme ve druhé fázi plánu, kde formulujeme zadání problému. Zpráva samotná musí být napsána tak, aby ji dotýčný pracovník dokázal pochopit a na jejím základě jednat. Co musí zpráva obsahovat:

7.1. Zadání a cíle úkolu – problému. Dále souhrn prověřených známých informací, jejich zhodnocení i s výstupem z nich vytvořeným.

7.2. Anotace zprávy.

7.3. Závěry čili výsledky zprávy.

7.4. Návrh na opatření na základě výsledků.

7.5. Postup řešení dle metodiky CI.

7.6. Přílohy (použité formuláře CI).

Všechny doposud použité údaje zde budou zakomponovány jako příloha. Může se objevit situace, kdy je potřeba dodržovat opatření týkající se ochrany údajů. Těmi jsou:

7.7. Odstranit ze zprávy všechny údaje, které by mohly odhalit zdroj informací (naší společnosti).

7.8. Vynechat ve zprávě body 5 a 6, abychom neprozradili know-how, který využíváme k analýze.

8. *Distribuce zprávy stanoveným uživatelům*: zadavatel úkolu může stanovit okruh dalších uživatelů, kterým bude závěrečná zpráva také doručována. Vlastní distribuce je prováděna v rámci režimu ochrany obchodního tajemství podniku. To znamená, že každý její výtisk bude očíslován a označen příslušným stupněm utajení. Dále se ke každé takto distribuované zprávě vytvoří též utajovaný seznam uživatelů (rozdělovník). Pro běžné případy zpráv útvaru Competitive Intelligence může být stanoven seznam stálých uživatelů.

9. *Zpětná vazba*: tou se uzavírá základní zpravodajský cyklus Competitive Intelligence. V podnikové praxi to znamená, že si zadavatel problému po prostudování závěrečné zprávy buď vyžádá doplnění této zprávy, nebo útvaru Competitive Intelligence zadá nový úkol.

Všechny tyto činnosti můžeme zorganizovat do pětifázového modelu CI.

3.5.2 Pětifázový model zpravodajského cyklu Competitive Intelligence

Alternativním vyjádřením předchozího modelu je model pětifázový. V praxi zahrnuje stejné činnosti a kroky (Bartes, 2012, s. 56).

1. *Řízení*: první fáze zpravodajského cyklu Competitive Intelligence je zaměřena především k vyjasnění zadaného úkolu a vytvoření vhodných podmínek pro jeho úspěšné vyřešení. V této fázi se také vede případná diskuse se zadavatelem problému.
2. *Sběr údajů*: tato druhá fáze zpravodajského cyklu Competitive Intelligence je charakterizována činnostmi zaměřenými na přípravu a získání potřebných údajů, dat a informací vztahujících se k zadanému úkolu.
3. *Zpracování údajů*: třetí fáze zpravodajského cyklu Competitive Intelligence obsahuje etapy podílející se na tvorbě informací, jejich analýzu a uskladnění.
4. *Zpravodajská analýza informace*: v této fázi zpravodajského cyklu vzniká v důsledku uplatnění velmi sofistikovaného postupu, zkušeností, ale i intuice analytika ona přidaná hodnota, která mění obyčejnou informaci o daném problému ve zpravodajství (např.: jak získat konkurenční výhodu na daném trhu).
5. *Distribuce zpravodajství*: pátá fáze zpravodajského cyklu Competitive Intelligence je zaměřena na vypracování zprávy TOP managementu firmy a její předání kompetentním řídicím pracovníkům.

Dá se říci, že tento pětifázový model zpravodajského cyklu bere základní devíti fázový zpravodajský cyklus a transformuje jej do pětifázového.

- První část pětifázového cyklu obsahuje cykly 1, 2 a 9 z devítifázového.
- Druhá část obsahuje 3. a 4. cyklus.
- Třetí část se skládá z 5. cyklu.
- Čtvrtá je shodná s 6. cyklem.
- Pátá se shoduje se 7. a 8. cyklem.

3.6 Sběr dat

Základem k úspěchu jednotky CI je sběr dat, takže by bylo dobré vědět, na co se zaměstnanec má zaměřit při hledání. Nejlépe se získá informace, kterou firma uvést musí, například kvůli zákonům. Ale většinu údajů si stejně budeme muset vyhledat, případně interpretovat dostupná data. Každopádně existuje několik *kategorí dat*, ke kterým má firma volný přístup (Bartes, 2012, s. 77-78):

- Data sdílená na základě povinnosti firmy ze *Zákona č. 278/1992 Sb.*
- *Vlastní rozhodnutí firmy ke sdílení informací*: například specificky vybrané informace o firmě, většinou za účelem zastrašení oponentů nebo získání více přívrženců ke společnosti. Nebo může jít o dezinformaci, kterou firma schválně poslala do éteru kvůli tomu, abychom ji našli a následně řešili problém, který neexistuje. Díky tomu musíme být pečliví a každou informaci vyhodnotit – především jde o její zdroj a pravděpodobnost toho, že je falešná.
- *Firma nechtěně vypustila informace*: může se jednat o chybu v systému, naštvaného zaměstnance, útok hackera nebo také o dezinformaci.

Další důležitou zmínkou je rozdělení *druhů informací*. Každý zdroj dat můžeme zařadit do jedné ze tří skupin (Molnár, 2012, s. 51).

- Do *bílé zóny* patří informace, které jsou volně v oběhu, může se jednat o věci z časopisu, internetové stránky firmy a podobné zprávy.
- Do *šedé zóny* zařadíme informace, které ve volném oběhu nejsou, jsou většinou pouze ve firemním prostředí a ven by se dostat neměly.
- *Černá zóna* je plná informací, které jsou utajované, nebo se firma o jejich utajení alespoň pokouší – firemní tajemství, strategické rozhodování, unikátní plány výroby patří sem.

Dalším důležitým parametrem ke sběru dat je *fáze sběru* (Bartes, 2012, s. 80-81). Zde můžeme aplikovat Paretův princip alias pravidlo 80/20. Fáze sběru jsou dvě, *první fáze* se probírá 80 % zdrojů dat, které bychom měli zkoumat 20 % času. Jedná se o takzvaný sekundární výzkum, sekundární je kvůli tomu, že se zabývá již dříve zpracovanou informací. Pokud se probíráme informací,

kterou náš konkurent dal na své stránky, tak ta informace je již zpracovaná a upravená.

Druhá fáze (které se říká primární výzkum) se zaměřuje na zkoumání zdrojů daných informací, porovnává a snaží se zjistit, kdo informaci poskytnul, proč to udělal tak, jak to udělal, co ho k tomu vedlo, a tím se vytvoří nová fakta vhodná pro doplnění informace. Touto částí bychom měli strávit 80 % času, i když tím získáme pouze 20 % dat. Tato data jsou pro nás mnohdy cennější než ta ze sekundárního výzkumu.

Čím je informace důležitější, tím je cena na její získání vyšší. Bavíme-li se o informaci utajované, je možné, že si cenu ani nemůžeme dovolit. Navíc je možné, že by jednání spojené se ziskem informace bylo proti zákonné, a to definitivně nechceme.

V dnešní době pro nás budou nejdůležitější elektronické zdroje dat, tedy ty, které se nachází na internetu, jsou uschovány na elektronických úložných zařízeních, případně se nacházejí na jiném zařízení (Bartes, 2012, s. 84-89).

Každopádně pro nás budou nejzajímavější webové stránky našich konkurentů, dodavatelů nebo i zákazníků. Na těch se většinou dá dohledat cena zboží či služeb, místo tvorby daných statků, případně i data jako založení podniku, sídlo, telefonní čísla, jména zaměstnanců a podobně. Čili by bylo dobré zajistit zdroje potenciálních problémů či příležitostí. Dalším zdrojem dat na internetu mohou být encyklopedie zaměřené na konkurenty či jejich zboží. Můžeme například najít stránky, na kterých již někdo před námi vypracoval profil společnosti.

Stejně tak můžeme najít kdejaké fórum, na kterém zaměstnanci daného podniku sdílejí zkušenosti o svém zaměstnavateli. Může se jednat o to, co nad rámec po nich zaměstnavatel chce, jaká je morálka zaměstnanců, jestli dostávají bonusy a podobné informace. Díky tomu můžeme konstatovat, že chceme-li získat informace o vnitřním prostředí, zdrojům typu fórum se nejspíš nevyhneme.

Třetím zdrojem dat jsou sociální sítě. Ty jsou v jakékoliv podobě založeny na stejném účelu. Téměř vždy se jedná o bezplatné zdroje komunikace. A jak to tak již bývá, jestli je zdarma služba, tak je produktem zákazník. Pokud vezmeme v úvahu nejoblíbenější české sociální sítě, jako jsou Facebook, Twitter či In-

stagram, zjistíme, že jsou všechny zdarma a o svých uživateliích mají velmi dobrý přehled. Většina těchto stránek se totiž hned na začátku při vytvoření účtu ptá na informace, které pro nás mohou mít význam. Navíc v dnešní době se dá vytvořit profil i na konkrétní firmu a nabízet sortiment služeb či výrobků zcela přes sociální sítě. Během období koronaviru tento trend silně zesílil, jelikož lidé na sociálních sítích tráví více času než předtím, a tak na ně reklamy a možnost zakoupení služeb během pár kliknutí navíc udělá dobrý dojem.

Jako posledním zdrojem internetových dat zde uvedu zdroje sloužící k relaxaci či zábavě. Ve spoustě případů nám informace z tohoto zdroje dat nebude příliš užitečná, ale to neznamenaá že by se zde nemohla najít hrozba. Zde uvedu příklad. Firma v našem okolí, která se zabývá masážními službami, na svých stránkách zveřejní údaje týkající se spojení s konkurenční společností za účelem diverzifikace portfolia služeb. Nyní se může jednat o více možností proč se tak stalo. Například má konkurenční firma strach z možného dění na trhu, a tedy se snaží vyhledat diverzifikaci za účelem své ochrany. Další možností je, že konkurenční firma chce masážní firmu koupit a pouze přeměnit vnitřní prostory ke své činnosti. Tedy že se firma snaží expandovat a tím nás potenciálně ohrozit.

3.7 Nástroje k monitorování dat

Existuje velké množství různých nástrojů použitých k analýzám či vyhledávání dat na internetu, čím lepší je program, tím je dražší. Vzhledem k velikosti naší firmy je tedy dobré hledět i na cenu programu, který pořídíme. Nyní pár takových programů uvedu a vysvětlím, na co jsou vhodné (Bartes, 2012, s. 89-91).

- *EverNote*: program k vytvoření myšlenkové mapy. Je užitečný, pokud je pro problém vhodné využít vizuální pomůcky. Můžeme jej využít ke spojení různých akcí konkurenčního podniku, tím dosáhneme lepší přehlednosti. Můžeme EverNote využít na každého oponenta bez omezení.
- *Google Alerts* pošle firmě upozornění na email, pokud se na zdroji dat něco změní, jedná se tedy o skvělý nástroj k použití na stránky konkurence. Tento nástroj se dá použít skrze zadání jména firmy nebo zaměstnance, na kte-

rého chcete informace zjišťovat, program bude automaticky posílat data na email.

- *Google News* je také dobrý program s podobnou tematikou, jeho funkce spočívá ve vyhledávání zprávy od různých vydavatelů a možnosti si je pročíst. Pokud tedy zadáme jméno konkurenční společnosti, tak nám tato aplikace najde články s ní spojené.

Pokud uděláme kombinaci *Google News* s *Google Alerts*, dosáhneme jednoduchého systému, který vyhledá data o uživatelích a následně vyhledá data která chceme. Ve své podstatě můžeme tento systém využít jako *systém včasného varování*. Je ovšem nutné mít se na pozoru, tento systém není bezchybný a je tedy třeba, aby zaměstnanec alespoň „jednou za čas“ přišel a zkontroloval, jak se věci vlastně mají.

Pokud tuto kombinaci ještě doplníme o *Google Trends*, které dokáže porovnávat a analyzovat počet vyhledávání dle místa „prokliknutí“, můžeme zjistit i kde a kdy se o dané firmě či jméně hledalo. To nám umožňuje z geografického hlediska zjistit, jestli například někdo hledá naši společnost, případně jestli je na trhu někdo, kdo hledá našeho konkurenta. „Nepřítel mého nepřítele je můj přítel.“ Tedy, ne že by to nutně platilo v konkurenčním prostředí, pravděpodobně to bude naprosto naopak, jelikož se nejběžněji budou hledat konkurenti navzájem a konkurent mého konkurenta je pravděpodobně i můj konkurent. Každopádně tuto aplikaci taky přijmeme do našeho repertoáru.

Ještě je třeba dodat, že počet zpráv, které nám budou přicházet, se díky tomuto systému znásobí. Je tedy dobrý nápad zprovoznit shromaždiště zpráv, které nebude součástí našeho vlastního mailu, neboť by bylo složité rozlišit, co je co ve stovkách různých zpráv. Když máme již tři aplikace od Googlu, tak můžeme využít třeba *Gmail*.

3.8 Zpracování získaných údajů

Když máme již informace získané, musíme vytrždit ty kvalitnější a přidat jim další hodnotu, na základě které může TOP management firmy rozhodnout, jak problém vyřešit. Nejprve informace zhodnotíme, vybereme ty, které jsou pro nás nepodstatné, a odstraníme je. Ty, jsou pro nás relevantní, pustíme do další-

ho procesu. Hodnotíme dle spolehlivosti zdroje, ze kterého informaci máme, a jak hodnotná je informace k řešenému tématu (Bartes, 2012, s. 92-101).

Následně je dáme dohromady s ostatními získanými informacemi do určitého celku. Tím může být například myšlenková mapa. Hlavní podstatou je mít všechny důležité informace vcelku před sebou, abychom viděli větší obraz.

Potom informace interpretujeme, dle dalších informací a kritérií je posoudíme a rozhodneme, co daná informace znamená z hlediska postupu konkurenta. Zde zjistíme, jaký plán má oponent v budoucnosti.

Každou informaci musíme podrobit analýze na tři různá hlediska.

6. Jak spolehlivý je údaj pro firmu?
7. Jak důležitá je informace pro naši firmu?
8. Je informace pravdivá nebo se jedná o dezinformaci?

Na spolehlivost a důležitost můžeme vytvořit i tabulky, ve kterých budeme mít přiřazeny hodnoty jednotlivých zdrojů. Například klevety, co jsme náhodou zaslechli, budou mít menší hodnotu spolehlivosti – třeba 50 %. Zatímco získaná výroční zpráva konkurenta bude mít hodnotu vyšší než 95 %. S důležitostí je to úplně stejné, pokud zaslechnu zprávu, která se týká vytvoření nové prodejny populárního fast food řetězce, tak mě tato informace nebude zajímat tolik, jako když na internetu najdu zprávy, které poukazují na výskyt staveniště nové pobočky našeho konkurenta. Samozřejmě je potřeba mít na paměti, že do systému chceme nabrat co možná nejvíce kvalitních zdrojů a důležitých informací. Na druhou stranu, když budeme informace třídit a vyřazovat až moc, tak zvyšujeme šanci na to, že nám unikne nějaká důležitá.

Máme-li informace roztříděné, rozdělené na důležité a prověřené, tak je musíme porovnat mezi sebou. Někdy mezi nimi bude spojitost, která posiluje určité tvrzení. Někdy se budou vyvracet, a to nám umožní další informaci vyškrtnout ze seznamu. Někdy se stane, že informace je závislá na jiné informaci. Kvůli tomu je dobré vést dlouhodobé záznamy, abychom měli možnost tyto informace hodnotit z hlediska času a dostat tím reálnou zprávu o tom, co oponent plánuje.

3.9 Metody používané v Competitive Intelligence

Competitive Intelligence se vymezuje jako systémová aplikační disciplína. To znamená, že jde o metodologii složenou z různých metod do metodického komplexu. Metod je spousta pro celou knížku, takže se na všechny nebudeme soustřeďovat. Pro nás je nejdůležitější provést vhodné analýzy na vytvoření funkční strategie. Metodické prvky Competitive Intelligence jsou (Bartes, 2012, s. 142):

- Pracovní plán CI.
- Týmová práce.
- Funkční, nákladová a parametrická analýza.
- Vícekriteriální hodnocení.
- Techniky tvořivého řešení problému.
- Metody analytických rozborů.
- Tvorba komplexního řešení.

Nyní uvedu analytické nástroje k získávání těchto metod.

3.9.1 Myšlenková mapa

Ve své podstatě jde o brainstormingovou metodu (což je týmová metoda, která nám vytváří různé scénáře či nápady), při které si zapisujeme nápady na papír, tabuli, počítač s vhodným programem atd. Ideální je plocha, kde mohou všichni vidět ostatní vypsané položky. Ještě lepší by bylo, kdyby dané položky byly dobře označené, na papíře si můžeme obtáhnout klíčová slova nebo si kolem nich udělat kroužky. Toto všechno probíhá v první části, kdy každý člen může dodávat další úvahy i na základě úvah ostatních členů týmu. Takto dochází k hromadění dat (Molnár, 2012, s. 102-103).

Ve druhé části, která by měla následovat až po určité přestávce, dochází k analytické činnosti, při které hodnotíme vytvořené úvahy. Kriticky oddělíme vhodné nápady a ty co jsou nepoužitelné odstraníme.

3.9.2 Analýza událostí

Tato analýza se provádí tím, že události umístíme chronologicky na časovou osu. Díky tomu můžeme určit vývoj konkurentů, případně jaký vývoj nastal při volbě jejich akcí. Některé akce musely vyplynout z těch předešlých, a tím určíme, co budou dělat příště. Určujeme tímto způsobem trendy oponenta, jeho odchylky od normálu, a na jejich základě vyvrátíme nebo potvrdíme určitou teorii o činnosti konkurenta.

Samotná tvorba této analýzy se skládá ze čtyř kroků (Bartes, 2012, s. 172-173):

9. Vypracování seznamu událostí relevantních ke zkoumanému objektu.
10. Doplnění každé události o časový údaj a její stručnou charakteristiku.
11. Provedení chronologického seřazení událostí na časové ose.
12. Analýza událostí a stanovení možných trendů, odchylek apod.

V praxi se používají různé modifikované verze, které nám umožňují větší zaměření. Uvedu pár příkladů (Bartes, 2012, s. 173):

- *Analýza toku událostí*, což je soubor, který obsahuje chronologicky seřazené údaje i se zdrojem informací, ze kterých jsme je získali. Vytváří se zvlášť pro konkrétního konkurenta.
- *Matice událostí*: více méně předešlá metoda, ale nedělá se na jednoho konkurenta, nýbrž na celé odvětví oponentů. Tím chceme zajistit vazby, které by mezi nimi mohly být.
- *Analýza událostí a příčin*: touto metodou zkoumáme nejen relevantnost události z časového hlediska nebo z hlediska propojení s jinými objekty v našem okolí, ale i události, které vedly k jednotlivým jevům.
- *Historicko-grafická analýza*: použitím této metody hodnotíme jen strategická rozhodnutí managementu konkurenta na základě minulých rozhodnutí. Zjišťujeme tím vývoj strategie podniku i jak se změnily schopnosti členů jejich managementu.

3.9.3 T-analýza

Tuto analýzu používáme při hledání dezinformací, případně když se oponent chová podezřele. Jedná se o metodu, která se soustředí více na hledání snahy oponenta zakrýt signály než na získání poznatků o jeho činnosti. Chceme zjistit, co se oponent použitím klamů snaží skrýt (Bartes, 2012, s. 174).

3.9.4 Patentová analýza

Za předpokladu, že hledáme v oblasti vědy a techniky, můžeme použít tuto analýzu. Tou zjistíme, jak se dané odvětví pohybuje. Můžeme tím pochopit, jak se situace mění v čase a následně se přizpůsobit. Trend použití nějakého technického pokroku může nastat až poté, co ten pokrok někdo vytvoří (Bartes, 2012, s. 174-175).

3.9.5 Textová analýza

Tato analýza si klade základní otázky Competitive Intelligence. Těmi jsou: *Kdo? Co? Kdy? Kde? Jak? Čím? a Proč?* Jen v tomto případě doplníme o *Qui bono?* Qui bono nám má říci, kdo je cílem zprávy, či co má zpráva za účel (Bartes, 2012, s. 176-177).

3.9.6 Obsahová analýza

Obsahová analýza se používá k porovnání několika dokumentů za účelem zjištění různých opakujících se jevů či anomálií. Ze základu chceme zjistit, kdo je autorem daného dokumentu nebo šířitelem informace (Bartes, 2012, s. 176).

3.10 Counter Competitive Intelligence

Nebo také defenzivní útvar proti funkci cizího oddílu CI. Jeho účelem je samozřejmě uchování firemních tajemství, jako jsou konkurenční výhody, plány do budoucna atd. Je tvořeno pěti podsystémy (Bartes, 2012, s. 221-223).

- *Organizační systém:* zde se rozhoduje, co a proč se vlastně bude tajit, jaký máme důvod k utajování dané informace. Další částí organizační je kategorizace všech položek ve společnosti, tím budeme mít lepší kontrolu nad tím,

co máme, kde to máme atd. Také zde kontrolujeme řádné plnění směrnic podniku, které nám pomáhají s ochranou tajemství podniku. Nakonec organizační systém tvoří a udržuje bezpečnostní politiku společnosti.

- *Právní systém:* zabývá se ochranou podnikového vlastnictví, které se bere jako know-how, patenty a podobné záležitosti. Tvoří směrnici určenou k ochraně firemních tajemství a uzavírá dohody o mlčenlivosti s našimi zaměstnanci, kteří znají tajemství společnosti.
- *Personální systém:* zde vybíráme zaměstnance, kterým v budoucnu budeme věřit s obchodním tajemstvím, ne každý se k takové zodpovědnosti hodí. Dále také zodpovídá za znalosti zaměstnanců, kteří tajemství firmy znají. Tím předejdeme tomu, že by zaměstnanci nebyli informovaní o tom, jak mají s danými informacemi nakládat.
- *Fyzická kontrola:* jedná se o reálnou ochranu budov či pozemků firmy. Lze sem zařadit i o ochranné systémy v budovách, například kamerový systém, vstupní systém do firmy, případně neprůstřelná skla a mříže.
- *Specifický systém:* tím myslíme ochranu podniku, kterou dosáhneme kontrarozvědnou činností útvaru CI.

Každý z těchto systémů má své místo při ochraně podniku před potenciální hrozbou. Dle oboru zaměření společnosti se každý systém trochu mění. Společnost, která se zabývá prodejem cenných papírů na burze, bude potřebovat velice kvalitní právní systém, jiná společnost, která se zabývá prodejem cenností (například zlatnictví) bude potřebovat opravdu dobrý systém proti fyzickým útokům. Neexistuje tedy žádný univerzální systém, každý se musí upravit, aby na firmu seděl správně.

3.11 Preventivní přístup k bezpečnosti

Jako vždy platí, že jakékoliv nebezpečí v lidském životě se dá alespoň částečně zmírnit preventivními prostředky. V našem případě se bude hodně jednat o to, co a jak budeme našim zaměstnancům říkat, případně to, co bude ředitel společnosti sdělovat na veřejnosti. Samozřejmě se můžeme stát obětí hackera nebo zloděje, ale největším problémem většinu času budou zaměstnanci, kteří

mohou omylem prozradit něco, co neměli. Díky tomu si budeme potřebovat „vychovat“ své zaměstnance tak, aby věděli, o čem nemají mluvit vůbec, případně o čem mluvit mohou, ale jen ve vybraném kolektivu. Dále je také vhodné dávat zaměstnanci jen toliko informací, kolik ke své práci potřebuje a ne více. Navíc nám tato metoda dá možnost určité kontroly. Například nám to dá možnost označit si zaměstnance, kteří se moc často ptají na věci, které jim nejsou ku prospěchu, na informace, které oni nepotřebují (Bartes, 2012, s. 226-229, 234-238).

3.12 Proces zavedení Competitive Intelligence do firmy

Je nutné mít na paměti, že samotné zavedení neproběhne ihned, bude se jednat o delší proces, při kterém se budou cvičit zaměstnanci, hledat místo v časových rámcích, shromažďovat informace atd. Není tedy možné proces uspěchat bez rizika, že ho to naruší a výsledek bude slabší. Obecně při zakládání CI může nastat problém v ekonomické síle společnosti, tím je myšleno kolik zdrojů má k dispozici. Zde nemyslíme pouze peníze, ale i know-how, zkušenosti zaměstnanců, počet zaměstnanců atd.

Jelikož je CI systémová disciplína, tak by její zavedení mělo proběhnout podobně jako u jiných disciplín. Je to třífázový systém, na jehož konci by měla jednotka CI fungovat stále, dlouhodobě a angažovaně (Bartes, 2012, s. 216-218).

13. *Manažerská příprava pro zavedení CI* – má své vlastní kroky ke splnění, těmi jsou: obeznámení top managementu s CI, následně musí management rozhodnout, zdali se CI zavede či ne. Pokud zavedení CI do firmy bude odsouhlaseno, musíme se dohodnout na formách zavádění, a nakonec přidělíme odpovědného pracovníka, který by měl systém zavést a následně v něm pracovat.
14. *Přizpůsobení zaměstnanců pro provádění CI* – kde nejprve vyhodnotíme, jaké kvality vyžadují u zaměstnanců. Následně zhodnotíme vlastnosti svých zaměstnanců a vybereme ty, kteří mají schopnosti vhodné k výkonu CI a jsou schopni pracovat v týmu. Pokud žádné takové nemáme, můžeme si najmout další a zaškolit je v metodice CI.

15. *Samotná příprava na zavedení CI* – zde je třeba vysvětlit, jak se budou zadávat úkoly pro oddíl. Ustanovíme vedoucího oddílu, to může být zaměstnanec, který oddíl vytvořil. Uvedeme způsob ukončování úkolů a způsob, jakým se budou informace předávat. Zavedeme systém, kde každý zaměstnanec má své místo, pozici a funkci. A nakonec přidáme část, která určí, jak bude každý zaměstnanec zasvé služby odměněn.

3.13 Shrnutí k teorii

Pojem špionáž existoval po tisíciletí, ale pojem Competitive Intelligence existuje ani ne čtyřicet let. Je to systematická činnost zabývající se hledáním a zpracováním informací o konkurenci, aby mohl TOP management firem vyhrát na trhu. Za pomoci legálních zdrojů se snažíme předejnat konkurenci v prestiži na trhu, zabírat všechny jejich příležitosti a neukazovat jim ty naše. Všechny tyto úkoly ovšem probíhají pod pohledem etického kodexu a zákonů státu, ve kterém CI provádíme.

Již víme, že si podnik může vybrat strategii dle svých potřeb, zda má útočit či se bránit. Také víme, že existují různé druhy jednotek samotných, a tak si může management dle svého úsudku zvolit, jestli chce stínovou organizaci, nebo jen zaměstná externí firmu. Poté co firma zvolí vhodnou volbu, tak přejde k volbě zaměstnanců, kteří budou CI vykonávat. Následně provedou organizační přípravy nutné k vytyčení prostoru pro novou jednotku a začne nový cyklus.

Po vytvoření jednotky započne zpravodajský cyklus, ten nám sbírá data a následně je zpracuje. Máme více druhů cyklů, například pětifázový cyklus. Ale ať již zvolíme jakýkoliv, tak hlavní podstatou je dlouhodobá kontrola vývoje situace. Ta nám sdělí, jaké kroky oponent provedl a na jejich základě můžeme určit, jaké kroky provede příště.

Nyní na základě těchto teoretických znalostí vypracuji tři možné scénáře, jak si firma může do budoucna zajistit kvalitní přísun informací pomocí Competitive Intelligence. První metoda bude najmutí externí společnosti, zde se budu převážně zabývat možnostmi, při které v podniku nenastanou prakticky žádné změny, týkající se ofenzivních vlastností firmy. Druhý plán bude vypracování návrhu pro stínovou organizaci, kdy si připravím jak ofenzivní, tak defenzivní

nástroje k využití proti konkurenci. Také zde uvedu, jaké zaměstnance brát do řad oddílu CI, jestli použijeme nástroje k urychlení procesů, a nakonec jak se ochránit před konkurenty. Ve praktické části popíšu, jak by se mohla vyvíjet situace, pokud bychom se spojili s družstvem a následně vypracovali oddíl CI pro všechny členy družstva dohromady.

4 Analytická část

4.1 Současný stav

Firma ZemPro s. r. o. se zabývá pěstováním vinných hroznů a podpůrnými činnostmi pro zemědělství a posklizňovými činnostmi. K založení firmy došlo v roce 1998 a od tohoto roku došlo ke změnám, ze kterých se většina nepodepsala na změně chování společnosti. Společnost ZemPro s. r. o. je dle vyhlášky EU brána jako mikropodnik, pouze někdy v letech, kdy je úroda příliš vysoká, se počet, díky vyššímu stavu brigádníků, může vyšplhat do malé velikosti. Firma se zabývá převážně prvovýrobou vína, proto je nejvíce práce sezónního typu. Sídlo firmy se nachází v Jihočeském kraji, kde se také tvoří značná část výroby.

Důležitým faktorem pro firmu je, že je součástí družstva, které se soustředí na dovážení vinných hroznů do dalších krajů ČR. Družstvo také vytváří výrobky z hroznů, které vyváží po ČR, hlavně do vinných sklepů. V menším množství dováží produkty i podnikům jiného druhu. Některé vinné sklepy mají v Česku více než staletou tradici, proto se dá s velkou jistotou říct, že konzumace alkoholu je v naší oblasti vysoká a že se tento jev v budoucnu nebude příliš měnit. Díky tomuto zjištění můžeme konstatovat, že poptávka po službách naší firmy je vysoká. A jelikož je firma součástí vyššího celku, konkurence není příliš velký omezující faktor. Z toho lze vyvozovat, že největší konkurencí jsou ostatní členové družstva. Ale družstvo neplánuje oslabit svoji konkurenceschopnost na trhu tím, že by snižovalo počet svých členů.

Převážná práce firmy spočívá v udržování vinné révy v co nejlepším stavu, aby úroda hroznů byla co největší. Proto je důležitou součástí i hnojení a chemická úprava plodin. Jelikož bývají tyto přípravky jedovaté, dostávají je do rukou pouze zkušení zaměstnanci, kteří ví, jak je použít. Převážná část této práce se vykonává pomocí zemědělských strojů. Ty zajišťují vyšší kvalitu a rychlost práce samotné. Ale v období sklizně je užití velkých strojů omezeno. Většinou je použit jeden stroj a zbytek práce odvádí zaměstnanci nebo brigádníci najatých specificky na tuto práci.

4.2 Podnikatelská činnost firmy

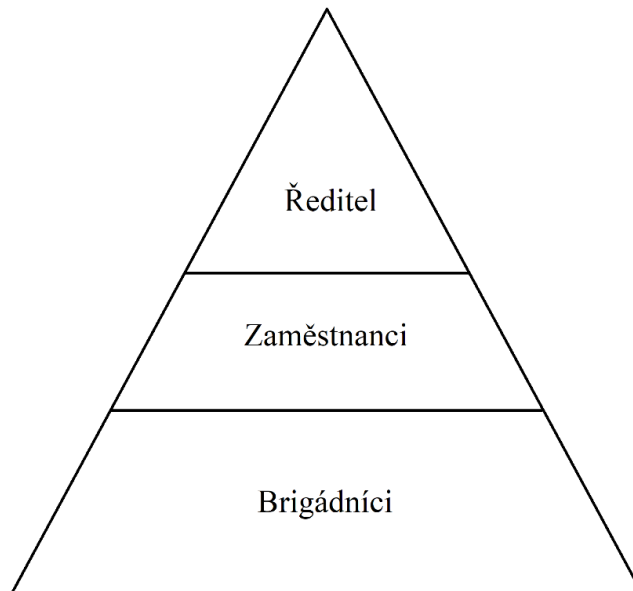
Dle CZ-NACE (klasifikace ekonomických činností) je činnost firmy zahrnuta v následujících kategoriích:

- Sekce A:
 - Pěstování vinných hroznů (01.21).
 - Podpůrné činnosti pro zemědělství a posklizňové činnosti (01.6).
- Sekce G:
 - Velkoobchod a maloobchod, opravy a údržba motorových vozidel (45).

Toto členění věrně zachycuje, co naše firma dělá. Není v zájmech naší firmy dělat velké množství jiných věcí, jelikož se soustředí na tyto činnosti a je to pro firmu vyhovující.

4.3 Organizační struktura firmy

Firma disponuje malým množstvím personálu, ale i tak je třeba udržovat nějaký řád, podle kterého se bude práce předávat dále. Největším nepřítelem je chaos. Přestože má firma poměrně malé množství zaměstnanců, každý zaměstnanec musí přesně znát specifika své práce a vedoucího pracovníka pro případ, že mu tyto informace chybí.



Obr. 1 Organizační struktura firmy

Ředitel podniku má následující zodpovědnosti:

- Právní záležitosti: veškeré legislativní požadavky.
- Komunikace s ostatními členy družstva.
- Personální záležitosti: nábor a motivace zaměstnanců, komunikace se zaměstnanci, řešení konfliktních situací. Porady se konají průměrně čtyřikrát ročně. Není potřeba projednávat věci častěji, jelikož přírodní procesy to neurychlí, a odběr výrobků je stále velký.
- Dlouhodobé i krátkodobé strategie. Vzhledem k druhu podnikání se dá krátkodobá strategie vztahovat na období dlouhé pět let, dlouhodobá strategie spíše na desetiletí.

Informace, které jsou potřeba řešit, se řeší, když je na ně čas, což znamená v obdobích, kdy je práce ve vinohradech málo (převážně v zimě). Díky malému množství sdílených informací je komunikační šum téměř opominutelný efekt, také to zkracuje dobu komunikace na minimum. Zaměstnanci se dozvědí vše důležité v rámci minut, ti nejméně psychicky zdatní v rámci hodin.

Dlouhodobí zaměstnanci jsou v podstatě brigádníci, kteří pravidelně každý rok dodržují tradici a chodí pomáhat (za peníze) do sadu. Účetnictví je vedeno přes družstvo, proto není potřeba dlouhodobě udržovat účetní jednotku.

Brigádníci jsou případní námezdní jedinci, kteří se za vhodné množství peněz nechají najmout do sil naší společnosti, aby zde vyzkoušeli, jak se víno pěstuje. Dobou jejich největšího nasazení je doba sklizně, kdy chodí po sadu s bednami a nůžkami a stříhají zralé hrozny. Díky tomu, že je většina dlouhodobých úkolů zajišťována družstvem, není u nich vyžadována vysoká úroveň zkušeností v oboru. Více nežli zkušenost v oboru je vyžadován psychicky vyrovnaný přístup jedince a chuť k práci, jelikož ne každý jedinec dokáže krátkodobě opravdu „zabrat“. Období sklizně totiž netrvá věčně, hrozny se musí sklídit, když je jejich čas. A času na tuto činnost není mnoho. Proto kromě dobrého duševního stavu je dobrá poptávka po vytrvalých jedincích, co se i dvanáctihodinové směny nezaleknou.

4.4 Analýza SLEPT

Spojuje pět faktorů dohromady v jedné z nejběžnějších analýz prostředí. Těmi faktory jsou: sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické (Hanzelková, Keřkovský, Vykpěl, 2017, s. 50-56).

Postupně budu popisovat každý z faktorů z hlediska ovlivňujícího naši společnost. V konečném výsledku této analýzy bychom měli být blíže určení situace v okolí firmy. Tato vědomost nám do budoucna umožní lepší možnost zacílení problému spojených se ziskem informací.

Jelikož se v této bakalářské práci zabývám problematikou zisku informací a jejich zpracováním, tak budu faktory směřovat na informace, které nám řeknou, jakým způsobem faktor ovlivňuje tuto činnost.

4.4.1 Sociální faktor

Z hlediska sociálního je zemědělská prvovýroba ne vždy oblíbené téma u lidí, a tedy zisk informací od nich může být problematický z důvodu jejich nezájmu. Vzhledem k faktu, že na území České republiky pracuje v zemědělství kolem pěti procent populace, tak lidí z „branže“ není mnoho. Většina lidí vidí zemědělství obecně jako poměrně nevýnosovou skupinu a tedy skupinu, na kterou se nechtějí soustředit, jelikož nemají důvod a tedy i čas. Z peněžního důvodu můžeme kromě nezájmu o informace získat i nezájem o pracovní místa v oboru. Tedy přírůstky zemědělců se nemají tendence v dlouhodobém období zvětšovat.

Lidé si budou povídat pouze o finálních výrobcích, ne o těch, kteří jim je přinesli, proto věřím, že je z tohoto faktoru patrné, jak důležité je místo zdroje informací pro náš podnik.

4.4.2 Legislativní faktor

Legislativní pohled na zemědělství státu je takový, že když stát nepomůže zemědělství formou dávek, tak na našem území nikdo nic pěstovat nebude. Proto se alespoň částečně musíme spokojit s tím, že naše firma počítá s pomocí od státu formou dotací.

Tato informace nám může být užitečná z hlediska zjištění informací o konkurentovi. Vyskytne-li se informace v oběhu, která nám říká, že náš konkurent získal velkou dotaci, tak je jen na nás, abychom se zeptali na otázku: K čemu tu dotaci potřeboval?

Pokud firma hodlá reorganizovat, zvětšovat či obecně měnit výrobu nebo firmu samotnou, tak je dost dobře možné, že na tuto činnost budou vyžadovat státní dotaci. Rád bych situaci popsal slovy: „Bez ohně není dýmu.“

Proto dojde-li ke komunikaci s jedincem konkurenta, jenž nám vyrazí informaci, která obsahuje i finanční výpomoc ze strany státu, musíme být ostražití. V tomto případě je nejlepší soustředit se na hledání důvodu, kvůli kterému konkurent zdroje potřebuje.

Pokud včas zjistíme, na co potřebuje peníze, můžeme se podle toho zachovat, například: pokud náš konkurent získá velkou dotaci a zjistíme, že tato dotace je na zvětšení výroby, tak by náš tah proti němu mohl být i ten, že se zacho-

váme stejně a pokusíme se zvýšit naši výrobu, aby neměl výhodu. Další možností by mohlo být i to, že se pokusíme konkurenta dostat k uzavření dohody o užívání nových prostor. Můžeme mu třeba navrhnout podíl na nově získaných užitných plochách. Tato akce, kterou by konkurent pravděpodobně odmítl, pokud není v nepříjemné finanční krizi, by nám z konkurenta mohla do budoucna udělat spojení.

4.4.3 Ekonomický faktor

České zemědělství se již neobejde bez pomoci státu. Je to poměrně málo zisková oblast, která je spojena s riziky. Například je poměrně známo, že většina zemědělců v naší ekonomice si nemůže pojistit úrodu v roce. Pokud tedy dojde k mimořádným obdobím sucha či dešťů, tak nám hlavní výdělečná činnost proletěla oknem a nebude se vracet. Záraz s faktem, že se prodej úrody domlouvá i na rok dopředu k získání vhodné ceny pro zemědělce, je zisk informací značně omezen. Musíme pracovat s řadou neznámých, které mohou nastat, a s informacemi o akcích konkurentů, které mohou nastat až příští rok.

Z ekonomického hlediska je zisk informací dobré provádět u odběratele a sledovat jeho chování. Pokud odběratel nechce koupit tolik vína, kolik chtěl minulý rok, má k tomu určitý důvod. Může se jednat o jednoduché vysvětlení typu: „Lidé nechtějí během období, kdy nejsou povoleny oslavy, tolik pít víno.“ Ale jeho odpověď může být i ta, že se našemu odběrateli podařilo sjednat výhodnější cenu u konkurenta.

Proto je nutné provádět kontroly našeho odběratele v průběhu roku i vícekrát. Prvním účelem je dostat správnou cenu za naše dodané zboží, tím druhým je monitorování konkurenta skrze zjištění informací o jeho zboží.

Můžeme se například dozvědět i to, je-li náš odběratel ve spolku s konkurentem a má-li konkurent v plánu prodat našemu odběrateli zboží i příští rok. Tyto informace nám umožňují reagovat v předstihu. Za předpokladu, že náš konkurent nemá moc dobré vztahy s odběrateli, můžeme našemu odběrateli za nižší cenu domluvit odkup s tím, že vypoví smlouvu konkurentovi. Toho by tato situace mohla dostat do potíží s odběrem zboží a mohla by vést až k jeho zániku, pokud by se strategie opakovala.

Obecně je na našem území zemědělská výroba menšinová, služby jsou nejvyšší a průmysl za nimi, zemědělství je v úpadku.

4.4.4 Politický faktor

Z politického hlediska se mohou sice některé věci změnit, ale významná změna z dlouhodobého hlediska by mohla nastat jen po prudké reakci na dění ve světě díky koronaviru. Je určitě možné, aby se díky koroně změnil pohled na zemědělství, ale musíme se zamyslet, jestli by ten nárůst byl opravdu tak velký jako v ostatních odvětvích. Samozřejmě i v zemědělství se lidé setkávají a musejí spolupracovat, proto by mohly být skupinové práce koronavirem poznamenány, ale osobně si nemyslím, že by mohlo dojít ke změně, která by znamenala opravdu velký rozdíl oproti normální situaci.

Lidé, kteří pracují na poli, z domu práci neudělají, jejich pohyb se tedy dá omezit poměrně málo, aby nedošlo k přerušení práce. Pokud by Česká republika nenašla zahraničního partnera, který by dokázal dodávat v takovém množství, aby byla republika zásobena, tak z politického směru změna bude minimální.

4.4.5 Technologický faktor

Technologický faktor je možná ten největší ze všech zmíněných a pravděpodobně nejdůležitější. V zemědělství se používá velké množství chemických látek, což nevyvolává u lidí obecně nejlepší dojem a mnoho firem se na tyto tendence rozhodlo reagovat.

I naše firma v následujících letech plánuje udělat modernizaci a přesedlat na stroje místo lidí. Lidé, kteří mají záměr o obor, jsou vzácní. Potenciální zaměstnanci obvykle nemají rádi dlouhé pobyty venku, malé platy nebo nemají správné dovednosti. Proto je přechod na stroje víceméně nevyhnutelný. Pokud se podíváme na efektivitu práce v celém zemědělství tak vidíme, že se za posledních sto let dostalo opravdu mnohem dál, než jsme si mysleli. Před sto lety ještě na polích orali s koni, až v období světových válek, kdy došlo k rozvoji technologie, aby byli vojáci dobře živeni, se začaly používat traktory místo koní. Dnes polích vidíme kombajny, traktory, práškovací letadla s pesticidy apod.

Zaráz z hlediska ekologického nastává problém s přelidněním lidstva, a i přes to, že tento problém bude mít opravdový dopad až za čtvrt století, jsou lidé, kteří se situaci snaží změnit. Dochází například k zisku půdy tím, že se postaví skleníky v podzemních prostorech, dále se uvažuje o větším využití přímořských oblastí (Česká republika žádné takové oblasti sice nemá, přesto by naše ekonomika mohla zaznamenat změny z okolních států), možnosti modernizace jen půjdou dopředu.

Pokud se na věc podíváme z našeho hlediska, tak nejlepší věcí, kterou můžeme udělat, je vytvořit si přehled o nových technologiích a strojích. Případně se podívat ke konkurentovi, jestli náhodou on nějaký stroj nemá. Stroje dokážou zvyšovat produktivitu o desítky procent. Není to věc, kterou můžeme zanedbat. Naštěstí pro nás se dají stroje poměrně dobře rozpoznat. Je pro nás jako firmu docela možné se zeptat ostatních „hráčů“ na trhu, jaké stroje používají a jak se s nimi pracuje. Konkurent nám nevědomky může udělat nápovědu co chystá. Pokud například potřebuje kombajn, který je na jeho pole příliš velký, tak pravděpodobně hodlá investovat i do pole samotného.

Lidé nedělají věci pro nic za nic. Většinou se dá dohledat důvod. Ten nám pak může, jako managementu, poskytnout informace nutné k rozhodování.

4.5 Porterův model pěti sil

Nyní po prozkoumání firmy zvolím Porterův model na prozkoumání konkurence (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, s. 62-67).

4.5.1 Stávající konkurence

Jak jsem již zmínil, díky postavení naší firmy na trhu je pro nás konkurence méně významný problém. Naši konkurenti jsou součástí stejného družstva a ani pro jednu stranu není výhodné snažit se druhou stranu zničit. Družstevní výhody jsou příliš dobré, než aby se snažily snížit sílu družstva. Díky faktu, že dodáváme převážně do blízkého okolí, se nemusíme zabývat konkurencí v jiných krajích, pokud se nesnaží expandovat do našeho kraje. My se totiž v této době proniknout dále nesnažíme. Proto se dá říci, že v našem kraji máme největší sí-

lu trhu, a tím pádem je tlak konkurence malý. Pokud by naše firma nebyla v družstvu, pak by nás zbytek družstva pravděpodobně smetl z trhu.

4.5.2 Nová konkurence

Nová konkurence je pojem, který by byl těžký v tuto chvíli zavést. Kapacity trhu jsou v našem okolí plné, zákazníci jsou většinou uspokojení, proto proniknout k nám na trh není dobrý marketingový plán. Vzhledem k tradici je Česká republika poměrně dobře zásobena místním vínem, proto hovořit o zahraničním průniku na trh nedává moc smysl, převážně se vyváží do okolních států, ne k nám. Pokud by naši odběratelé navýšili prudce poptávané množství, pak by mohli dodavatelé z okolních regionů dostat příležitost, ale vzhledem k faktu, že alkoholismus v České republice zůstává procentuálně dlouhodobě zastoupen ve stejné míře, by byl tento jev ojedinělý a definitivně ne dlouhodobý. V tuto chvíli nás pojem nová konkurence nemusí znepokojovat. Ale podmínky se změnit mohou a v Maďarsku a Rakousku je konkurence na úrovni.

4.5.3 Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé v našem kraji dostávají své zboží od družstva, jehož je naše firma členem. Pokud by si přáli dovážet zboží z jiných regionů, pak by jeho cena stoupla o nutnou dopravu. Na trhu bez družstev by byla vyjednávací síla jednotlivé firmy velice nízká, jelikož dodavatelů je hodně. Ale protože je naše firma v družstvu, které má na trhu dlouhodobě pevnou pozici, je tato cena více uzpůsobena firmám dodavatelů. Dokud se do České republiky nedostane levný zahraniční produkt, budou ceny dostačující.

4.5.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Naše firma podniká v zemědělské prvovýrobě, proto když se řekne slovo dodavatel, myslí se firmy, které vyrábějí postřiky na vinnou révu, hnojivo či jiné firmy produkující nástroje nebo stroje určené pro zemědělství. Firma naší velikosti nemá ani jako člen družstva možnost ovlivnit ceny těchto potřeb, zároveň je na příslušných trzích dostatečné množství srovnatelně silných firem na to,

aby si žádná nemohla diktovat cenu. Navíc pokud bereme výrobky od dodavatelů za množstevní ceny, tak je pro nás cena dobře dosažitelná.

4.5.5 Substituční produkty

Víno je produkt, který bude na našem území z historického hlediska nejvíce žádaný. Již ve středověku byla v Království českém považována produkce vína za oblíbenou na dvorech šlechticů. Víno je oblíbené doteď, i když je mu konkurencí pivo, jehož pití se v posledních staletích projevilo jako dobrý substitut k dosažení alkoholického opojení (z hlediska poměru cena za výkon). Trh v České republice je samozřejmě dobře zásoben alkoholem všech barev, tvarů i cen. Tedy můžeme hovořit o mnoha druzích substitutů. Ale víno má tradiční hodnotu. Je spousta zájmových skupin, které by jiný druh alkoholu nepovažovaly za dost dobrý ke konzumaci. Proto jsem skálopevně přesvědčen, že se víno i přes pokles cen u ostatních druhů alkoholů bude pít v hojném množství. Čili substitut tohoto historicky prověřeného druhu nemá příliš velkou moc ovlivnit množství konzumentů vína na trhu.

4.6 Průběh zisku informací a jejich zpracování

Zisk probíhá do značné míry nahodile, členové družstva si sice informace posílají, ale nejedná se o žádnou velkou soutěž. Jedná se pouze o uvažování nahlas, když se jednou za čas vidí. Tento druh získávání informací je velmi neefektivní, pokud by se objevila opravdu důležitá věc na trhu tak se to sice každý dozví, ale to nám nestačí.

K zisku informací k překonání konkurenta potřebujeme opravdové měření, zjištění informací pouze od spojenců z družstva nám neukáže žádné informace o konkurenci jako takové, pokud to není něco absolutně smrtonosného (tímto například myslím vpád z jiného státu na náš trh).

Podmínky pro zisk informací můžeme ale vylepšit pomocí internetu. Dnešní doba známá mnohým jako doba internetová přináší snadno získatelný druh informace. Máme-li určit co konkurent chystá, není nic snadnějšího než podívat se na jeho stránky, jestli nedošlo ke změně. Z tohoto důvodu je dobré si zapiso-

vat prominentní konkurenty a jejich portfolia služeb, člověk nikdy neví, kdy se mu tyto informace budou hodit.

Dále musíme zhodnotit význam informací, které získáme, na vliv rozhodování ve firmě. Vzhledem k tomu, že většina zemědělských společností nevlastní žádné oddělení CI, tak se nemůžeme divit, že informace o konkurentech nezanechávají v rozhodování velkou změnu. Jde o informace malé kvality i kvantity. Navíc se vyskytujeme v prostředí, kdy se jakákoliv změna může projevit až o pár let později podle situace na polích i situace ekonomické. Dá se říci, že pokud se nejedná o něco opravdu velkého, kdy by se informace opravdu zahrnout musela, tak každý hledí na svůj podnik a o ostatní se moc nestará. V ČR není příliš konkurenční prostředí v zemědělství. Bez podpory státu by neexistovalo a stejně je velká část zemědělství v ČR řepka na olej. Na informace se tedy moc spolehnout nedá a musíme s tím počítat.

Účinnost získaných informací je tedy obecně mizivá až zanedbatelná. Pro naši firmu i pro celé družstvo můžou a pravděpodobně by měly mít informace rozhodující význam v konkurenční válce. Může se jednat o otázky, které když jsou správně zodpovězeny, dokáže konkurentovi pořádně zavařit a umožnit nám expanzi, nebo nám mohou pomoci se od nebezpečí co kuje konkurent distancovat a zůstat v bezpečí.

4.6.1 Jak se informace zaznamenávají

V tuto chvíli podnik informace o konkurenci nezaznamenává prakticky vůbec. Kromě pár informací, které zůstanou v hlavě, se nemůžeme obrátit na jakýkoliv soubor či software, který by nám práci se zaznamenáváním ulehčil.

Krátkodobá situace je tedy zapamatována a ne zapsána, dlouhodobá situace je naprosto nefunkční. Ačkoliv má lidský mozek velkou schopnost pamatování, je poměrně nedostačující na množství dat, které jednotka CI dokáže zpracovat. Pro jakoukoliv dlouhodobou situaci tedy nemůžeme dle informací cokoliv vyvodit. Budeme tedy potřebovat vytvořit systém. Pro začátek nám postačí programy typu Microsoft Word a Excel.

Z důvodů velikosti firmy nebude možné vytvořit celou zpravodajskou síť, ale to neznamená, že situaci nemůžeme vylepšit.

4.6.2 Jak se informace zabezpečují

Již dříve bylo zmíněno, že dokumenty specificky o konkurentech naše firma nevytváří, takže by to mohla být pro kohokoliv, kdo by se pokusil dokumenty získat, poměrně velká ztráta času. Ale co se týče dokumentů, které se soustředí na rozvoj naší firmy, tak ty ochráněny nemáme rovněž. Není tomu tak, že by dokumenty byly volně k mání. Ovšem velké úsilí do jejich schování použito nebylo. Jedná se klasicky o uschování dat v šanonech na poličkách.

Jakkoliv tento systém může vypadat nezabezpečeně, v našem oboru to není velký problém. Zemědělské jednotky nejsou vyhlášeny používáním služeb CI. Navíc pokud by se někdo nevloupal do kanceláře a šanony neprohlédl (což již není práce jednotky CI, pracovníci CI nesmí použít žádné ilegální prostředky k získání informace), tak by se neměl dost dobře dozvědět nic. V organizační struktuře existují prakticky tři druhy zaměstnanců. První skupina jsou zaměstnanci, kteří jsou zaměstnaní celoročně a má dobré zkušenosti co se zemědělské činnosti týče, ale do chodu společnosti moc nezasahují. Druhá skupina jsou brigádníci, ti pouze přišli na výpomoc v období sklizně, kdy je práce na poli spousta. Většina z nich vůbec neví, jak funguje zemědělství, natož jak by naše firma mohla fungovat. Jejich hlavní zájem je vidina přivýdělku na léto. Poslední skupina je ředitel společnosti, který samozřejmě ví, co se v jeho společnosti děje a jak bude plánovat budoucí kroky, ale nebude o svých záměrech mluvit s konkurencí, pokud to nepřidá výhodu.

Z výše uvedených můžeme vyčíst následující:

- Ředitel nebude o zájmech společnosti hovořit, takže pro něj není podstatné zabezpečení.
- Dlouhodobí zaměstnanci mohou občasně vyslechnout něco důležitého, proti nim je zabezpečení vhodné použít.
- Brigádníci jsou ve většině případů pouze „svaly“ na práci, ale mohl by se vyskytnout i takový, který by se moc vyptával. I proti této skupině tedy musíme použít zabezpečení.

Přístup k informacím má samozřejmě povolený jen ředitel. Ale i ten se někdy může poradit s některým ze zaměstnanců.

4.6.3 Jak probíhá rozhodovací proces

V zemědělství probíhá rozhodovací proces obecně jinak než ve většině společností z jiných odvětví. Úrodu je třeba mít prodanou rok dopředu, jinak ji nelze prodat za dobré peníze. Čili ředitel na základě toho, co slyšel, případně na změnách, které našel na internetu, udělá rozhodnutí. Většinou proto prodává stejnému odběrateli a kupuje od stejných dodavatelů.

4.6.4 Shrnutí toku informací

Informace je potřeba získávat v kvalitnější zásobě a následně je zpracovat do podoby, ze které může ředitel vyvodit rozhodnutí managementu. Budeme také potřebovat zjištěné informace zaznamenávat, a to jak z dlouhodobého, tak i z krátkodobého hlediska. Zabezpečení bude potřeba vytvořit dva druhy, jeden na vnitřní stranu společnosti, druhý na konkurenci. Rozhodování by bylo dobré doplnit o bohatější poznatky o trhu.

Z těchto poznatků doporučuji pořídit jednotku CI či služby firmy co CI má, to pomůže s nastavením těchto kroků, což pomůže společnosti v konkurenčním boji.

4.7 Shrnutí analýzy stavu firmy na trhu

Naše firma má dlouhodobé odběratele, kteří budou vždycky ochotni zaplatit za naše výrobky. Mohla by nastat situace, že na náš trh pronikne zahraniční podnikatel, a ten změnil podnikání v ČR, ale příkládám tomuto jevu v následujících letech malou pravděpodobnost. Naše firma je malá a velkou šanci uspět na trhu dostává díky účasti ve družstvu. Je škoda, že se naše firma nesnaží zvětšit svoji produkci, ale z dlouhodobého hlediska můžeme určit, že naší firmě tato skutečnost nevádí. Dodává dost, aby to stačilo dodavatelům. Navíc je malý počet zaměstnanců peněžně udržitelný. Definitivně se nejedná o společnost, která by dokázala expandovat do okolních států, ale naše zastoupení na trhu je v tuto chvíli stabilní.

Dle Porterova modelu můžeme konstatovat, že síla konkurence v ČR je malá, a jediným zvratem by byl konkurent ze zahraničí, který by dokázal proniknout na náš trh, což pravděpodobně brzo nenastane. Stávající konkurence je

zároveň náš spojenec v družstvu a necítí příliš velkou touhu nás ohrozit, protože tím zarazí sebe. Síla odběratelů je držena na uzdě pomocí družstva, bez družstva by byla naše vyjednávací síla malá. Dodavatelé jsou rádi, že mohou své výrobky prodat na českém trhu. A víno se v Česku pilo, pije a bude pít i nadále, bez ohledu na to, jaký druh alkoholu bude v Česku populární.

4.8 Budoucnost podniku

Podnik má plány do budoucna expanzivní, i jako jednotlivá firma, tak i celé družstvo. Počítá se s jistou modernizací a my musíme počítat s tím, že konkurent může přijít na to, co děláme, moc brzo. Je tedy naší povinností zamezit tomu, aby konkurent „vyčmuchal“ naše záměry.

Ale nemusíme udělat pouze obrannou verzi, můžeme se nejdříve dostat konkurenci pod kůži a zjistit, jak a kde investovat tak, aby se to konkurentům nehodilo.

Nejprve tedy musíme zajistit, aby se podnik nepozorovaně inovoval. Můžeme předpokládat, že potenciální konkurent nemá zařízené CI, ale nesmíme se tím nechat oslabit a zmást. Bude potřeba udělat investice, první druh obrany je to, že klasické hovoření „jen tak mimochodem“ s ostatními na trhu nebude obsahovat naše plány do budoucna, můžeme se pouze držet toho, co jsme říkali před rokem. Pokud budou potřeba stroje, tak by bylo ideální si domluvit jejich doručení až v období, kdy budou potřeba, aby případný konkurent, který by se „náhodou“ objevil přede dveřmi, nemohl předčasně dozvědět o tom, co je u nás nového.

Ohledně útočné strategie můžeme udělat kroky, které povedou k podstrčení chybných informací do firmy konkurenta. Například bychom mohli při výměně názorů na možnou modernizaci podstrčit výrobky, které víme, že nejsou ty nejlepší, případně jsou dobré, ale ne cenově výhodné. Tato strategie je ale účinná jen za předpokladu, že je s námi konkurent vůbec ochotný mluvit, případně ho náš názor zajímá. Pokud se s konkurentem nesetkáváme, tak je tato strategie poměrně neúčinná.

Ale v této fázi nás musí převážně zajímat dlouhodobé sledování stálých „hráčů“, jejich chování zařadit, prozkoumat a následně zaznamenávat změny. Tímto se dovíme nejvíce.

4.8.1 Co budeme potřebovat pro naši firmu?

Již máme přehled o firmě, jak se informace získávají, jak ukládají či zpracovávají. Ale teď přijde čas na to zjistit, jak nám vlastně jednotka CI s celou záležitostí pomůže. Nyní tedy na základě podkladů, které již máme vyberu nástroje, které nám pomůžou v jednotlivých úsecích práce. Ty dohromady budou tvořit jednotku CI.

Je potřeba vysvětlit, co vlastně CI je, abych mohl následně zaměstnancům vysvětlit čeho jsou součástí a co mají dělat. Nejprve na teoretické úrovni a následně více z praktického hlediska. Když budeme vědět, co je CI, tak musíme vědět i jaké úkoly ve firmě bude plnit, takže to zde uvedu též. Následovat budou formy CI jednotky.

Další částí budou druhy Competitive Intelligence, zde se zaměstnanci dozví, jaký postoj vůči konkurentům na trhu vlastně máme, máme-li útočit, bránit se, nebo zajišťovat vliv v jiných firmách. To nám umožní vybrat si optimální druh konkurenčního boje a v budoucnu měnit strategii na základě toho, co budeme potřebovat.

Budou následovat základní pojmy, se kterými se zaměstnanci v jednotce CI budou pravidelně setkávat. Dále se budu zabývat tím, jakou formu jednotka CI může mít, z pohledu vnitropodnikové struktury, toto bude velice důležité rozhodnutí v budoucnosti, jelikož podle toho, jakou strukturu zvolíme, takové schopnosti od dané jednotky můžeme očekávat.

Firma bude potřebovat i etický kodex. Ne že bych nevěřil zaměstnancům podniku, ale rozdíl mezi CI a průmyslovou špionáží je druh zisku informací. Pokud by zaměstnanci neměli potuchy o tom, jaká věc je etická a která ne, tak by se podnik mohl dostat až k soudu za porušení pravidel.

Poté, co budeme mít výše zmíněné, můžu začít s vytvořením zpravodajského cyklu, který bude pro firmu získávat informace. Popíšu první stupeň pro činnost Competitive Intelligence, který můžeme použít k monitorování prostředí,

a následně popíšu pěti fázový cyklus Competitive Intelligence, jakožto druhou možnou verzi.

Následovat bude vysvětlení, na jaké zdroje údajů se zaměstnanci budou soustředit, z jakých zdrojů čerpat atd. Poté vysvětlím, jak se dané údaje budou zpracovávat a jaké nástroje budou k monitorování používat.

Tímto budeme mít dostatečné množství nástrojů k provádění CI ve firmě monitorování konkurentů, takže ještě doplním o defenzivní činnost firemního útvaru a o proces zavádění Competitive Intelligence ve firmě, aby celá tvorba proběhla v pořádku.

5 Praktická část

Nyní máme teoretické podklady pro nástroje, které budeme potřebovat a v analytické kapitole jsme identifikovali záležitosti, které by bylo možno vylepšit. V této kapitole se budeme zabývat tím, jaké možnosti firma má, a který postup zvolit ke zlepšení situace. Problémem naší společnosti je množství zaměstnanců, které se v průběhu roku mění, ale většinou zůstává mezi deseti až dvaceti lidmi. Proto jsou možnosti zavedení omezené, ale to neznamená, že je nemožné. Na druhou stranu je dobré vědět, že díky stavu trhu a konkurenci v našem okolí jsou validní tři možnosti, jak si zajistit kvalitní zpravodajství. Postupně je roze-píšu a řeknu k nim výhody a nevýhody.

5.1 Zakoupení služeb externí společnosti

Vzhledem k velikosti naší firmy a vzhledem k velikosti našich finančních možností je tato možnost přijatelná. Je to pro nás nejjednodušší řešení, ale nejjednodušší neznamená nejlepší. Externí firma bude mít shromážděny informace o celém odvětví, tedy i informace o naší konkurenci. To je časově výhodné, navíc nám to umožňuje vypustit zaškolování zaměstnanců a tvorbu vlastních systémů. Nevýhody ovšem existují též. První, co uvedu, je cena služeb. Jednorázové zakoupení informací je pro firmu záležitost, kterou si můžeme dovolit, ale celoroční kooperace by se velmi prodražila. Díky tomu, že naše firma podniká v oblasti zemědělství, je tato nevýhoda ovšem zanedbatelná. Úroda se prodává rok dopředu, předtím, než se vůbec sklídí. Díky tomu můžeme konstatovat dvě věci.

1. Pokud si službu nezakoupíme v čase, kdy se provádějí hromadné zakázky, tak se o vývoji cen konkurentů stejně jako o jejich strategiích nedozvíme prakticky nic. Cena se stanovuje jednou ročně, strategie se naplňuje po celý rok, ale největší šanci na zachycení informace obsahující popis strategie máme právě v tomto období.
2. Jedná se o období, kdy všichni budou mít zájem dozvědět se více o celém trhu. Tedy i o tom, kde se vykupuje nejlépe, případně kdo již co a za kolik prodal. Informační šum se může projevit na kvalitě informací.

Další nevýhodou je i fakt, že společnost, která se zabývá výzkumem trhu a firem na něm nebude pravděpodobně disponovat veškerými informacemi, které by nám byly ku prospěchu. Takže touto službou můžeme získat převážně snadno získatelné informace, žádné firemní tajemství tu buď nebude, nebo bude velmi drahé.

Nevýhodou, kterou uvedu, je fakt, že vnitřní zabezpečení by si naše společnost stejně měla zařídit sama, ať už si službu koupí či nikoliv. Této povinnosti se nevyhneme. Tím, že bychom externí firmu najali za účelem tvorby zabezpečení, by daná firma dostala příležitost zjistit, jak to u nás funguje, a následně o nás mít více informací. Čili existuje možnost, že by konkurenti měli větší benefit než my.

Výhodou je, že nám odpadne tvoření systému a školení zaměstnanců, kteří by systém provozovali, což nám umožní mít více pracovní síly v naší běžné činnosti. To se může projevit jako ekonomický bonus oproti ostatním možnostem.

Ovšem nevýhodou, kterou musíme vzít v potaz je i to, že na českém trhu ještě není k dispozici žádná společnost, která by nabízela konkrétní služby CI. V tuto chvíli můžeme koupit pouze průzkum trhu, jehož součástí budou i informace, které potřebujeme pro CI.

Nejblíže s hledáním externí firmy jsem se dostal na portále h24.cz, kde je 40 000 Kč možné zakoupit průzkum trhu i s informacemi o třech konkurencích (Marketingový výzkum, 2021).

5.1.1 Shrnutí externí společnosti

Z hlediska pracovní síly je tato volba nejvýhodnější, ale informace, které získáme, pravděpodobně nebudou takové kvality, jakou by dokázal udělat dobrý oddíl CI v naší firmě. Důležité je, že obrannou část CI si firma stále musí zařizovat sama.

Každopádně je zde dobré uvést vhodnou příležitost pro naši společnost. V ostatních možnostech se budu zabývat nad vytvořením firemních útvarů, ale na začátek funkce oddílu CI by se nám zakoupení těchto služeb mohlo hodit. I přes to, že si v budoucnosti budeme CI zjišťovat sami, by bylo dobré ukázat

zaměstnancům, jak taková služba vypadá, případně jim dodat nápady kde a jak začít na trhu.

Z těchto důvodů bych firmě pouhé zakoupení externích služeb na funkci CI nedoporučil, ale pro ostatní dvě možnosti by to mohlo být výhodné. Jednou výdej 40000 Kč se firmě za informace vyplatí.

5.2 Vytvoření zrcadlové organizace

Tento typ jednotky CI se vyznačuje tím, že na každého konkurenta nasadíme jednoho zaměstnance, který následně bude sbírat informace pouze o tomto konkurentovi. Tato strategie se uplatňuje v případě, kdy je konkurentů malý počet, jinak by množství zaměstnanců nasazených na shromažďování informací bylo obrovské, a to by mělo negativní vliv na stav našich financí.

Konkurence v našem oboru je v České republice převážně neměnná co se týče celkového počtu, navíc v naší oblasti se můžeme soustředit na svého největšího konkurenta, se kterým dokonce spolupracujeme. Jedná se o družstvo a jeho členy. Šance, že se na trhu objeví nový český konkurent je díky ekonomické situaci prakticky nemožná. Takže se můžeme soustředit na družstvo, nebo se můžeme pokusit zaostřit na zahraniční konkurenci, která by potenciálně mohla expandovat k nám na trh. Na kontrolu zahraničních konkurentů nemáme pracovní ani ekonomickou sílu, takže zde popíšu činnosti, které nám umožní zaměřit se na družstvo.

Nejprve ale musíme začít s přípravou jednotky samotné, poté se můžeme soustředit na konkurenci.

5.2.1 Profil zaměstnance

Začneme musíme vybrat zaměstnance, kteří budou pracovat pro jednotku CI. Tito zaměstnanci by měli mít předpoklady k vykonávání této činnosti. Vlastností, které by měl pracovník mít, je spousta, ze základu by měl být zaměstnanec loajální vůči naší firmě, dále pak pečlivý při práci s daty, zkušený z oboru našeho podnikání (zkušenosti z provozování CI získá časem). Definitivně by zaměstnanci neměla chybět intuice, protože té bude potřebovat mnoho při řešení úkolů, to stejné se dá říct o inteligenci.

Pokud takové zaměstnance máme v podniku, můžeme začít učením, jestli zatím takové zaměstnance nemáme, nebo jich prostě nemáme dostatek, tak můžeme nějaké najmout.

5.2.2 Vzdělávání zaměstnanců

Když je dostatek vhodných zaměstnanců, začneme s výukou. Nejprve se *základními pojmy* z oboru CI, následně s *etickým kodexem*. Ten bude obsahovat pokyny důležité pro naši činnost, stejně tak jako seznam věcí, které zaměstnanci nemohou provádět. Etický kodex nemusí být ani tak dlouhý jako spíš věcný.

Informace, které by měl tento kodex obsahovat, zahrnují vysvětlení rozdílů mezi Competitive Intelligence a obchodní špionáží, následně jaké akce jsou legální a které ne. Například sbírat informace ze stránek konkurenta je naprosto v pořádku, tam je zadal sám konkurent, je to tedy veřejný zdroj informací. Ale dát konkurentovi do kanceláří odposlech je definitivně ilegální.

Jako základní pravidla můžeme například uvést:

- Dodržení právních směrnic, metod a norem.
- Plnění povinností a udržování maximální úrovně profesionality.
- Udržení důvěrnosti informací a jejich nerozšiřování.
- Nekomunikovat s konkurentem o cenách.
- Nenahrávat tajně rozhovory.
- Nevyzrazovat obchodní tajemství.
- Nedávat úplatky a mluvit pravdu při zastupování společnosti.

Poté, co bude zaměstnanec poučen o etickém kodexu, můžeme zaměstnance učit základy zpravodajského cyklu a jak ho použít. Vzhledem k velikosti firmy a množství zaměstnanců by bylo dobré zvolit méně pracnou možnost zpravodajského cyklu. Naše jednotka CI bude tedy používat první dva stupně zpravodajského cyklu.

5.2.3 Zpravodajský cyklus

První stupeň cyklu je určen k monitorování našeho okolí, v našem případě konkurentů. Budeme provádět formální výzkum konkurence, tzn. každý zaměstnanec bude sledovat činnost jemu přiděleného konkurenta, změny ohlašovat a následně zaznamenávat. Ve druhém cyklu bude již probíhat analýza zjištěných informací. Bude se zde pracovat s informacemi a s jejich interpretací. Pokud nebude vedení společnosti požadovat vyřešení konkrétního problému, budeme pouze sledovat a zaznamenávat.

5.2.4 Nástroje

Informace budeme hledat převážně na stránkách konkurence a z encyklopedií, ve kterých se objevily zmínky o konkurentovi. Na ulehčení práce pracovníkovi poskytneme programy, které část práce udělají za něj. Můžeme využít prakticky veškeré nástroje typu *Google Alerts*, *Google News* a *Google Trends*, které nám poslouží k vytvoření zjednodušeného systému včasného varování, jejich účelem je za pomoci argumentů hledat nové články o konkurenci, klíčová slova, která nás zajímají (která lze nastavit) a nakonec i kde a jak moc se o konkurentovi mluví. To zjistíme za pomoci *Google Trends*, který nám zjistí geologickou pozici, odkud ke zjišťování informací došlo. Proto po zavedení těchto tří aplikací na každého z konkurentů můžeme mít přehled o nově vydaných informacích o nich, případně tento systém můžeme využít i zpětně, abychom si mohli vytvořit časovou řadu. Každý zaměstnanec bude poučen, jak s takovými aplikacemi zacházet a bude mu založen profil na mailovou adresu, kam dané informace budou chodit. Udělat jednotnou adresu na všechny konkurenty je nesmysl, zaměstnanci by měli více práce zjišťovat jaké zprávy jsou určeny jim a které ne.

Poté co budeme mít zajištěné zdroje informací, tak můžeme přijít k systémům, které nám je pomůžou seřadit a zajistit z nich další hodnotu. Jako první nástroj, který na toto budeme používat je program *EverNote*, ten se používá ke tvorbě myšlenkových map a ty se nám budou hodit. CI je týmová práce, a přestože každý zaměstnanec bude převážně hodnotit svého konkurenta, pravděpodobně bude v určitých situacích vhodné zařadit týmový průzkum. Každý člo-

věk má své zkušenosti a svoji vlastní intuici, nastanou problémy, se kterými si zaměstnanec neporadí, ale jiný zaměstnanec ano. Proto budeme používat myšlenkové mapy, čím přehlednější tím lepší, umožní nám rychle se zorientovat v práci jiného zaměstnance a dát mu jiný pohled na věc.

Mezi jiné nástroje, které budeme používat, patří *analýza událostí*, na tu budeme potřebovat vytvořit časovou řadu s událostmi daného konkurenta chronologicky zobrazené. Následně se za použití intuice či logiky můžeme pokusit odhalit, jaké problémy či jaké příležitosti donutili konkurenta k takovým krokům. Pokud v odvětví nenastala velká změna, buď objevení se nového silného konkurenta na trhu, či technologická inovace, tak by z dlouhodobého hlediska mělo být poměrně jasné čeho se konkurence snaží docílit. Proto budeme používat analýzu událostí.

A jako poslední nástroje, které doporučuji použít, patří *textová a obsahová analýza*. Ty nám umožňují rozložit text samotný na použitelné informace. Textovou analýzou přezkoumáme text zprávy abychom v ní hledaly nové významy za slovy. Například se z doložené zprávy můžeme dozvědět o stavu mysli toho kdo zprávu psal, či čtením „mezi řádky“ dostat informaci, která ani není záměrně uvedena v textu. Obsahová analýza se více soustředí na anomálie či na slova vícekrát řešená. Z této analýzy můžeme poznat například i to, kdo zprávu psal nebo jestli se ve zprávě vyskytují informace, které bychom nečekali. To nám umožňuje udělat si novou perspektivu.

Každé zjištěné informace musíme někam zapisovat, k tomu nám může posloužit *Microsoft Word*, případně *Microsoft Excel*, bude-li třeba. Zapisovat do těchto programů je jednoduché a většina lidí se již v minulosti s těmito programy setkala, takže není potřeba složité zaučování k jejich ovládání. Jediné, na co si zde musíme dávat pozor, je množství informací, které zapisujeme, a jejich šifrování. Pro začátek by bylo dobré zapisovat převážně výsledky zjištěných operací, případně akce firem, ale zapsat úplně všechny informace není potřeba, dokonce by to bylo nevýhodné. Každý dokument by měl být přehledný, nemůže tedy obsahově zabrat padesát stránek. Musí to být vhodně zredukovaná verze. Šifrování je důležité v případě útoku hackera, nebo, budeme-li uchovávat informace ve fyzické formě (například v šanonech) také lupiče. Ovšem v dnešní době

se dá více počítat s počítačovým útokem na naši síť, než že by lupič vešel do domu a ukradl šanon plný informací. Ovšem i proti tomu se zabezpečíme.

5.2.5 Defenzivní činnost

Do této chvíle jsme popisovali nástroje, které jsou vhodné pro ofenzivní činnost firmy, tedy pro získávání informací o konkurentech a o tom, jak dané informace využít. Nyní se ale dostaneme k defenzivní činnosti oddílu CI.

Začneme *organizačním systémem*. V jeho popisu musí být uvedeny informace o tom, co a proč vlastně budeme strážit, případně tajit. Naše firma plánuje v několika následujících letech modernizovat své vybavení, tímto tedy začneme. Je jasné, proč chceme informace tajit – aby konkurence neměla ponětí, co se chystáme udělat, a nemohla se přizpůsobit. Vzhledem k modernizaci se dá počítat s urychlením produkce, tedy změnu ekonomické síly podniku. Pokud by se tom konkurent dozvěděl moc brzo, může se pokusit zareagovat, například by se mohl také pokusit modernizovat, aby nás dohnal, případně našel kupce na trhu v jiné části ČR či světa. Nyní stačí jen zjistit, jak tuto informaci uchovat z dosahu konkurentů. Prvním nástrojem, co k tomu můžeme použít, je pouhá prevence. Dosud se informace o konkurentech zjišťovaly převážně rozhovorem s konkurenční silou. Můžeme tedy informace pozměnit nebo vynechat.

Následně bude potřeba vytvořit *personální systém*, ve kterém budeme mít určeno, jaké informace a v jakém množství zaměstnanec pro svoji práci potřebuje. Ostatní informace mu zmiňovat nebudeme. Pokud by se zaměstnanec informací dožadoval a snažil se je zjistit jinak, můžeme se rozhodnout jej vyloučit z oddílu CI, v krajním případě i z celé společnosti. Nebo mu v rámci kontrarozvědné akce můžeme podstrčit informace falešné. Pokud se nám podaří dezinformovat konkurenta, dosáhli jsme malého vítězství.

Další systém, který budeme potřebovat, je systém pro *fyzickou kontrolu*. Když budeme mít ten nejlepší systém CI na světě, ale konkurent nám vlez do domu a výsledky nám vezme, tak systém ochrany nebyl dobrý. Proto bude dobré zajistit přinejmenším základní ochranu sídla firmy, kde se informace o konkurentech a firemní tajemství budou vyskytovat. Proto bych doporučil koupit bezpečnostní dveře. Šance na to, že by se případný konkurent dobýval

do sídla stěnou je více vtipná než pravděpodobná. Jako druhý systém zabezpečení bude potřeba pořídit na síť podniku, ideálně zakoupit antivirový program a vytvořit zálohy na fyzické disky. Pokud bychom chtěli opravdu nedobytný systém, tak po každém zálohování systému můžeme disky vložit do trezoru, ale to už se bavíme o opatřeních, která svojí cenou neodpovídají užitku.

Právní systém bude další systém, který zavedeme, ten použijeme k vytvoření směrnice určené k ochraně firemních tajemství. Kromě toho bych do něj také vložil legendu k přeložení jednotlivých šifrování, aby ředitel společnosti, či kdokoliv kdo má povolení nahlížet do složek, mohl rychle zjistit co a jak.

Poslední systém, který můžeme vytvořit je systém specifický, jehož účelem je *kontrarozvědná činnost* podniku. Ale v našem případě je tento systém zanedbatelný. Většina společností v ČR, co se zabývá stejným typem podnikání jako my, si jednotku CI nevytvoří. Ze základu již kvůli tomu, že toto téma není na našem území rozšířené.

Teď známe kroky, které je potřeba vykonat ke správnému fungování stínové organizace, ale je dobré si ujasnit, jak bude samotná tvorba jednotky vypadat, v teoretické kapitole jsem již nastínil že proces je třífázový. Teď již jen shrnu, co jsem psal:

3. Domluva s managementem o tvorbě jednotky, volba jednotky (nyní zrcadlová organizace) a přidělení pracovníka který jednotku vytvoří.
4. Zjištění, jaké zaměstnance potřebuji, jejich vybrání a následné zaškolení.
5. Ustanovení vůdce oddílu, vytyčení požadavků na práci, vysvětlit, jak se budou informace posílat. Vznikne struktura týmu a systém odměňování v něm.

5.2.6 Shrnutí zrcadlové organizace

Pro náš podnik je zrcadlová společnost vhodnou volbou. Umožňuje nám soustředit své síly proti prakticky veškeré konkurenci na trhu. Navíc by monitorování mohlo probíhat pravidelně celoročně, a to je velkou výhodou, která se projeví na kvalitě informací. Navíc nemusíme využívat žádnou externí společnost, takže se konkurence nemusí ani dozvědět, že oddíl CI máme, což nám proti nim může poskytnout velkou výhodu.

Nevýhodou této strategie může být náročnost pro firmu z ekonomického hlediska. Přeci jen není ideální ve firmě naší velikosti mít pár zaměstnanců jako členy jednotky CI. To se podepíše na čase, který by mohli tito zaměstnanci trávit někde jinde, například ve vinohradě, kde je potřebujeme. Je ovšem potřeba uvést i fakt, že pokud se zadaří jednotku CI vybudovat a konkurence nezjistí, co plánujeme, tak budeme mít výhodu proti konkurentům, a navíc i informace o tom, jak tuto výhodu využít. Z dlouhodobého hlediska by tato metoda mohla podniku přinést ovoce.

Cena zrcadlové organizace je pro podnik větší zátěž nežli najmutí externí společnosti. Nejprve budeme hledat zaměstnance, kterého budeme muset platit (bude pro nás pracovat jak ve vinici, tak část úvazku jako pracovník CI, do jeho platu budu zahrnovat pouze část kterou odvede za CI). Koupíme pro něj počítač, na kterém bude CI provádět. A uvedu zde i prvek na fyzické zabezpečení podniku.

Tab. 1 Tabulka 1. Náklady na provoz jednotky

Název výdaje	Náklady jednorázové	Náklady opakující se
Konkurz (Jobs.cz)		6 900 Kč měsíčně ⁴
Počítač s příslušenstvím	11 000 Kč ⁵	
Licence Microsoft		270 Kč měsíčně ²
Avast antivirus		690 Kč ročně ³
Bezpečnostní dveře	12 000 Kč ¹	
Plat zaměstnanců		4 000 Kč měsíčně

Zdroj: ¹ Bezpečnostní dveře, 2021

² Získejte nový pohled na produktivitu s Microsoftem 365 a Microsoft Teams, 2021

³ Avast Premium Security, 2021

⁴ S jakou inzercí můžete začít, 2021

⁵ Levné kancelářské PC, 2021

Pokud by tedy podnik prováděl konkurz pro zaměstnance tři měsíce, koupil by počítač s licencí na nástroje Microsoft, zabezpečení od Avast a vylepšil dveře. Tak se dostaneme na částku 23 000 Kč hned. V opakujících se nákladech

prvních tří měsíců na částku 21 510 Kč. Následně po najmutí zaměstnance a odstranění výdajů na konkurz dostaneme na měsíční částku 4 270 Kč. Celkové náklady prvního roku by v tomto případě byly 82 940 Kč.

5.3 Vybudování oddílu Competitive intelligence jako součást družstva

Vzhledem k faktu, že s družstvem již spolupracujeme, je dobré uvést i tuto možnost. Družstvo je naše konkurence, ale zprostředkovává i řadu příležitostí. Největším problémem vytvoření oddílu je pracnost a finanční zázemí. Proto si jej některé společnosti nebudou chtít pořídit, nemají pracovní sílu nebo peníze na udržování služeb CI. Pokud se sjednotíme s družstvem, jehož součástí je více firem z oboru, tak se náklady rozprostřou mezi jednotlivé společnosti. Navíc to umožní změnit strategii pro volbu zaměstnanců. Za normálních okolností může dojít ke dvěma různým scénářům.

1. Firma si může dovolit funkční oddíl CI složený jen ze zaměstnanců určených na tuto pozici.
2. Firma vezme pár svých zaměstnanců a dá jim práci a plat navíc za výkon služby CI jako bonus.

Díky možnosti specializace v oboru by narostla schopnost jednotky CI provádět svoji činnost. Zkušenější zaměstnanci by data dokázali přehodnotit rychleji a kvalitněji. Za předpokladu, že by se management firmy rozhodl pro tuto možnost, je třeba určit, koho vlastně budeme sledovat. Tato otázka je vcelku záludná. Přestože je samozřejmě možné sledovat konkurenci v České republice, šance, že se konkurence přesune do našeho tržního sektoru, je malá. Pokud by tedy členové družstva neměli zájem expandovat do jiných částí ČR a nepotřebovali na to informace, které jim tuto expanzi umožní, pak se studium vlastního trhu nevyplatí.

Je zde ovšem i další možnost, a tou je sledovat zájem na trhu v cizině. To, že se dnes na našem trhu příliš příležitostí neobjevuje, je způsobeno především nízkou mechanizací v podnicích. Práce je mnoho, ale pořizovat zaměstnance je drahé a stroje jsou velké investice. V ostatních státech tato situace může být

velmi odlišná, například Maďarsko a Rakousko jsou země, kde by se potenciál pro konkurenta našel.

Proto je potenciální příležitost pro sjednocení družstva a zprostředkování si informací právě na tyto trhy. Tato možnost nám dává výhody i nevýhody. Výhodou je to, že zaměstnanci by měli na práci jen CI a zpravodajský cyklus by mohl být rozšířen, a tedy silnější než v situaci, kdy si firma samotná udělá jednotu CI. Nevýhodou je to, že na trzích v jiných státech se bude mluvit cizí řečí, proto by bylo potřeba najít zaměstnance, kteří dokážou mluvit jazykem dané země.

Takže co se týče vybírání zaměstnanců, tak to bude prakticky stejné, co bylo u zrcadlové organizace, kromě faktu že musí umět jazyk země, ve které mají hledat konkurenta. Proto by bylo vhodné uspořádat konkurz. Najmout kohokoliv přes velký konkurz bude vyžadovat čas a peníze. Pokud by si družstvo chtělo vytvořit konkurz svépomocí, bude pravděpodobně ztrácet více peněz, než by bylo třeba, proto bych doporučil vyhledat a zaměstnat agenturu, jejímž účelem je výběr zaměstnanců. Využití agentury má ovšem svoji nevýhodu. Za předpokladu, že si zahraniční konkurence může dovolit vlastní jednotku CI, jejímž účelem je vyhledávání informací před začátkem invaze na náš trh, by mohlo dojít k urychlení konkurentovy akce. Pokud by konkurence věděla, že nabíráme lidi se zaměřením na jazyk z jeho země, mohl by si domyslet, na co naše firma potřebuje někoho takového. Proto uvedu další možnost nájmu pracovníků, a tím bude internet. Přeci jen existují stránky, na kterých si lidé zakládají účet, popisují zde svoji specializaci a dovednosti a čekají, až je někdo najme. Monitorování stránek zaměřených na tuto činnost by muselo být tak masivní, že by se konkurentovi definitivně nevyplatilo. A tedy šance, že by dokázal přijít na to co děláme, je mizivá.

Ovšem z hlediska organizace by se tato možnost příliš nelišila od zrcadlové organizace. Jedinou věc, kterou bych rád upravil k získání větší efektivity služeb jednotky CI, je složitější systém zpravodajského cyklu. Místo modelu, který jsme použili v zrcadlové organizaci, bych zvolil pětifázový model zpravodajství. Ten umožní větší kontrolu nad akcemi jednotky CI, a navíc zajistí možnost vypracovávat složitější úkoly zadanými společnostmi.

1. V první fázi cyklu dojde k převzetí úkolu a dohody, čeho má být dosaženo.

2. Druhá část cyklu obsahuje sběr informací. Takže tato část obsahuje hledání informací o konkurentech a jejich přípravě na třetí část.
3. Třetí fáze informace třídí, analyzuje a uskládá k dalšímu použití.
4. Fáze čtvrtá je část analytická, zde se na připravené informace aplikují analýzy, které nám z informací udělají inteligenci či poznání. Je to také část, kde se k informaci přidává hodnota zkušeností či intuice pracovníka.
5. Poslední pátá část vede k distribuci zpravodajství po podniku.

5.3.1 Shrnutí družstevního oddílu Competitive Intelligence

Velkou výhodou družstevního oddílu je cena, která po rozdělení mezi všechny členy bude přijatelná. Je to možnost, která nám umožní podívat se do zahraničí a připravit se na jejich potenciální vpád do našich krajů. Nevýhodou je, že nemáme tak dobré rozhodovací schopnosti ohledně volby činností jednotky CI. Navíc je zde jeden lidský faktor, který by nám tuto možnost ztížil, a tím je strach. Jedná se tu totiž o spolupráci, kde by mohlo dojít k obrácení zbraně proti členovi. Pokud by oddíl CI dostal příkaz od jednoho člena družstva hledat informace o jiném členu družstva, může se tak stát. Dá se tomu samozřejmě bránit, kvalitně cvičení zaměstnanci a podepsání dohod společníků družstva by tuto možnost do jisté vyvrátilo, ale je nutné ji vzít v potaz při volbě této možnosti.

Jestliže by došlo ke správné domluvě, tak bych jako nejlepší metodu doporučil právě tuto. Cena a lidská síla je hlavní problém, tato možnost tyto negativa likviduje.

Následuje finanční ohodnocení návrhu. Oproti zrcadlové organizaci budu v tomto případě nabírat ne jednoho ale 3 zaměstnance, kteří budou CI dělat jako hlavní náplň práce. Zaráz zde uvedu možnost koupit jednomu ze zaměstnanců certifikát na služby CI ze stránek vubs.cz. Cena kurzu je vysoká, ale když se rozdělí mezi členy družstva, tak vzroste potenciál celé jednotky CI o informace, které zaměstnanec získá od profesionálů.

Tab. 2 Náklady na provoz jednotky CI v družstvu

Název výdaje	Náklady jednorázové	Náklady opakující se
Konkurz		6 900 Kč ⁴
Certifikát	89 000 Kč ¹	
3x počítač	33 000 Kč ⁵	
Licence		810 Kč měsíčně ²
Antivir		2 070 Kč ročně ³
Platy zaměstnanců		30 000 Kč měsíčně

Zdroje: ¹ Certifikovaný kurz Konkurenční zpravodajství, 2021

² Získejte nový pohled na produktivitu s Microsoftem 365 a Microsoft Teams, 2021

³ Avast Premium Security, 2021

⁴ S jakou inzercí můžete začít, 2021

⁵ Levné kancelářské PC, 2021

Pokud budeme tři měsíce provádět konkurz, nakoupíme vybavení, certifikát a licence. Tak se dostaneme na jednorázové výdaje 122 000 Kč. Náklady opakující se prvních tří měsíců jsou ve výši 113 130 Kč. A celkové náklady pro první rok jsou 514 490 Kč.

6 Závěr

Účel této práce je vytvoření funkčního oddílu CI. Po prověření firmy a jejich možností jsem se dostal k závěru, že naše firma nemá dost kvalitní informace, stejně tak jako jejich ochranu. Neexistoval žádný útvar, co by se na tuto schopnost soustředil a management kvůli tomu nemohl správně předvídat kroky svých konkurentů. Ochrana dat také nebyla řešena, kdyby se konkurent chtěl dohledat většiny údajů, mohl by se jednoduše zeptat kohokoliv z oboru, a nakonec by informací měl více než dost. Toto jsou problémy, které jsem se v této práci pokusil vyřešit.

Vybral jsem teoretické nástroje, které nám k těmto úkolům pomohou. Nejprve jsem vypsál, jakých firemních útvarů se můžeme dočkat. Každý model má určený ten svůj. Ve všech možnostech byly kladné i záporné stránky věci, takže je na managementu, pro kterou možnost se rozhodne. Ať dojde k jakékoliv volbě, tak má podnik dostatek informací ke své obraně i k ofenzívě.

Nyní firma ví, jaké zaměstnance brát na pozici do týmu CI, co je naučit a jak vybudovat jednotku. Víme, jak bude proces zavádění probíhat a že jej nesmíme urychlit. Navíc má firma dost informací ke tvorbě ochranného systému, ten se hodí i bez nutnosti vytvoření jednotky CI.

Největší problém v celé situaci ale nastává hlavně v ekonomické části. Jednotka CI si vyžádá novou pracovní sílu a peněžní zdroje. Je proto dost možné, že i když podnik bude mít k dispozici výstupy této práce, rozhodne se k nepořízení oddílu CI. V České republice by to nebyl ojedinělý případ. Nejen že existuje velice malá znalost oboru Competitive Intelligence, ale množství firem v tuzemsku, které si mohou vybudování oddílu dovolit, je mizivé.

Věřím, že ať již bude tato práce první iniciativou firmy k pořízení oddílu CI, nebo se ji podnik rozhodne nevyužít, tak se management podniku dozvěděl něco nového o důležitosti informací a v budoucnu se bude na jejich zisk a starost o bezpečnost více zajímat.

7 Zdroje

- Avast Premium Security. *Avast* [online]. Avast Software, 1988–2021 Copyright [cit. 2021-8-18]. Dostupné z: <https://www.avast.com/cs-cz/premium-security>
- BARTES, FRANTIŠEK. *Competitive intelligence: základ pro strategické rozhodování podniku*. Ostrava: Key Publishing, 2012. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-113-9.
- BARTES, FRANTIŠEK. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-41-7.
- Bezpečnostní dveře. *Sepos* [online]. Brno: INT, © 2021 [cit. 2021-8-18]. Dostupné z: <https://www.sepos.cz/oddeleni/808/bezpecnostni-dvere/>
- Certifikovaný kurz Konkurenční zpravodajství. *Vzdělávací ústav pro bezpečnostní strategie* [online]. Brno: ERTF [cit. 2021-8-18]. Dostupné z: <http://vubs.cz/Kurzy/Kurzyprofirmy/CertifikovanýkurzKonkurenčnízpravodajství.aspx>
- DYTRT, ZDENĚK. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1589-9.
- Marketingový výzkum. *H24* [online]. Praha: H24 [cit. 2021-8-18]. Dostupné z: <https://www.h24.cz>
- HANZELKOVÁ, ALENA, MILOSLAV KEŘKOVSKÝ A OLDŘICH VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
- JIRÁSEK, JAROSLAV. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření*. Praha: Profess Consulting, 2007. ISBN 978-80-7259-051-3.
- KOTLER, PHILIP A KEVIN LANE KELLER. *Marketing management* [14. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- Levné kancelářské PC. *Alza* [online]. Alza, © 1994 - 2021 [cit. 2021-8-18]. Dostupné z: <https://www.alza.cz/pc-sestavy/dle-vyuziti/levne-kancelarske/18848820.htm>

- MOLNÁR, ZDENĚK. *Competitive intelligence, aneb, Jak získat konkurenční výhodu*. V Praze: Oeconomica, 2012. Odborná kniha s vědeckou redakcí. ISBN 978-80-245-1908-1.
- MOLNÁR, ZDENĚK A JINDŘICH STŘELKA. Informační management. *Competitive Intelligence v malých a středních* [online]. ©2012 [cit. 2021-01-10]. Dostupné z:
https://publikace.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/1003020/Fulltext_1003020.pdf?sequence=1&isAllowed=n
- Průmyslová špionáž se týká malých i velkých firem. Jak se bránit? *Top Security* [online]. Praha: Top Security [cit. 2021-8-2]. Dostupné z:
<https://www.topsecurity.cz/blog/clanek/prumyslova-spionaz-se-tyka-malych-i-velkych-firem-jak-se-branit>
- PUTNOVÁ, ANNA A PAVEL SEKNIČKA. *Etické řízení ve firmě: nástroje a metody: etický a sociální audit*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1621-3.
- S jakou inzercí můžete začít. *Jobs.cz* [online]. LMC, © 1996–2021 [cit. 2021-8-18]. Dostupné z: <https://firmy.jobs.cz>
- VODÁČEK, LEO A ANTONÍN ROSICKÝ. *Informační management: pojetí, poslání a aplikace*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-35-2.
- What Is Competitive Intelligence? *SCIP* [online]. San Antonio, USA: Strategic & Competitive Intelligence Professionals [cit. 2021-8-2]. Dostupné z:
<https://www.scip.org/page/CI-MI-Basics-Topic-Hub>
- Získejte nový pohled na produktivitu s Microsoftem 365 a Microsoft Teams. *Microsoft* [online]. Microsoft, © 2021 [cit. 2021-8-18]. Dostupné z:
<https://www.microsoft.com/cs-cz/microsoft-365/business/compare-all-microsoft-365-business-products>