



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

ZPRAVODAJSKÁ ANALÝZA KONKURENTA

INTELLIGENCE COMPETITOR ANALYSIS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Annemarie Zalabová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. František Bartes, CSc.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Bc. Annemarie Zalabová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce: **doc. Ing. František Bartes, CSc.**
Akademický rok: 2016/17

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

Zpravodajská analýza konkurenta

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 metodiky Competitive intelligence pro provedení zpravodajské analýzy vybraného konkurenta

Základní literární prameny:

BARTES, F. Competitive Intelligence. Ostrava: Key Publishing, 2012. ISBN 978-80-7418-113-9.
BARTES, F. a V. DOSTÁL. Strategie konkurenčních střetů. Studijní texty. Fakulta podnikatelská. VUT v Brně. Brno: PC DIR, 1999. ISBN 80 – 214 – 1496 -0.
CARR, M. M. Super Seachers on Competitive Intelligence: The Online and Offline Secrets of TOP CI Researchs. Medford, New Jersey, Reva Basch: 2003. ISBN 0-910965-64-1.
FULD, L. M. The New Competitor Intelligence. The Complete Resource for Finding, Analyting, and Using Information About Your Competitors. 1995. ISBN 0-471-58508-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

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

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

Abstrakt

Tato diplomová práce pojednává o využití metod Competitive Intelligence na případu konkrétní firmy. Práce si klade za cíl vylepšit stávající proces získávání informací o konkurenci a jejich využití při strategickém rozhodování vedení společnosti pomocí metod CI. V úvodní části práce je analyzována současná situace společnosti XYZ a definování problému k následnému řešení. Další část se věnuje obecným teoretickým předpokladům a představení různých metod a přístupů k řešení. Posléze následuje aplikační část práce, ve které je aplikována vybraná metoda Competitive Intelligence pro potřeby dané firmy. Závěrem je výsledný návrh řešení problematiky zhodnocen a jsou uvedeny přínosy, které tato implementace firmě přinesla.

Klíčová slova

Competitive Intelligence, konkurenční zpravodajství, zpravodajský cyklus, informace, analýza konkurenta, zpravodajská analýza, konkurence, konkurenční boj, konkurenční výhoda, malé firmy.

Abstract

This diploma thesis deals with the use of Competitive Intelligence methods in the case of a particular company. The aim of the thesis is to improve the current process of obtaining information about competition and its use in strategic decision making of the company management using CI methods. The first part of the thesis analyzes the current situation of XYZ Company and defines the problem for the subsequent solution. The next part deals with general theoretical assumptions and introduction of different methods and approaches to solution. Then follows the application part of the work in which it applies the selected Competitive Intelligence method to the needs of the company. In conclusion, the final proposal for the solution of the problem is evaluated and there are presented the benefits that this implementation brought to the company.

Key words

Competitive Intelligence, reporting cycle, information, competition analysis, intelligence analysis, competition, competing, competitive advantage, small firms.

Bibliografická citace diplomové práce dle ČSN ISO 690

ZALABOVÁ, A. *Zpravodajská analýza konkurenta*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 73 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. František Bartes, CSc.

Čestné prohlášení

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

V Brně, dne 25. května 2017

.....
podpis studenta

Poděkování

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

OBSAH

ÚVOD	10
1 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	12
1.1 Historie firmy.....	12
1.2 Předmět podnikání	12
1.2.1 Závlahy	13
1.2.2 Zemědělství	14
1.2.3 Lesnictví	16
1.2.4 Skleníky a fóliovníky	16
1.2.5 Další produkty a služby	17
1.3 Organizační struktura.....	20
1.3.1 Firemní organizační struktura.....	20
1.3.2 Firemní procesy	20
1.4 SLEPTE analýza	22
1.5 Porterova analýza.....	24
1.6 SWOT analýza.....	27
1.7 Analýza činností firmy v oblasti Competitive Intelligence	30
1.8 Požadavky a záměry firmy pro budoucí období	31
1.9 Shrnutí současného stavu a definice problému k řešení	32
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘEŠENÍ PROBLÉMU.....	33
2.1 Úvod do Competitive Intelligence.....	33
2.1.1 Definice Competitive Intelligence.....	33
2.1.2 Historie Competitive Intelligence.....	33
2.1.3 Význam a funkce Competitive Intelligence	34
2.1.4 Druhy Competitive Intelligence	35
2.2 Zpravodajský cyklus Competitive Intelligence	35
2.2.1 Řízení zpravodajského cyklu.....	36
2.2.2 Sběr dat.....	36
2.2.3 Analýza.....	37
2.2.4 Distribuce	37
2.2.5 Činnosti základního zpravodajského cyklu	37
2.3 Softwarové nástroje Competitive Intelligence.....	39
2.3.1 Corpus Solutions Intelligence platform.....	39
2.3.2 ARMS.....	39
2.4 Vybrané přístupy a metody analýzy v Competitive Intelligence.....	40
2.4.1 Analýza možného vývoje odvětví	40

2.4.2	Analýza možného vývoje trhu.....	41
2.4.3	Analýza konkurenta.....	41
2.4.4	Analýza událostí.....	43
2.4.5	Patentová analýza.....	43
2.5	Etika a Competitive Intelligence.....	44
2.5.1	Etický kodex dle SCIP.....	44
2.5.2	Nejčastější projevy neetického chování.....	45
2.6	Organizační formy Competitive Intelligence.....	46
2.6.1	Externí firma.....	46
2.6.2	Firemní útvar.....	46
2.6.3	SPEFIS.....	47
2.7	Specifika Competitive Intelligence v malých firmách.....	48
2.7.1	Problémy zavedení Competitive Intelligence.....	48
2.7.2	Přínosy zavedení Competitive Intelligence.....	49
2.7.3	Vlastnosti Competitive Intelligence v malé firmě.....	49
2.7.4	Zavedení systému Competitive Intelligence v malé firmě.....	49
3	NÁVRH ŘEŠENÍ – ZPRAVODAJSKÁ ANALÝZA KONKURENTA.....	51
3.1	Analýza vývoje odvětví.....	51
3.2	Analýza konkurenta dle Portera (analýza čtyř rohů).....	51
3.3	SWOT analýza konkurenta.....	53
3.4	Analýza konkurenčních hypotéz.....	55
3.4.1	Stanovení hypotéz.....	55
3.4.2	Selekce hypotéz.....	56
3.4.3	Stanovení důkazů a argumentů.....	58
3.4.4	Vytvoření matice.....	60
3.4.5	Vyčištění matice.....	61
3.4.6	Předběžné závěry.....	62
3.4.7	Analýza citlivosti.....	62
3.4.8	Závěrečná zpráva.....	63
3.4.9	Stanovení milníků.....	64
4	ZHODNOCENÍ NÁVRHU.....	66
	ZÁVĚR.....	68
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	70
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	73
	SEZNAM TABULEK.....	74

ÚVOD

Dynamicky se rozvíjející svět a zároveň i trh klade v současnosti vysoké nároky na informace. Dnešní doba se vyznačuje neustálým rozvojem informačních technologií a obrovským nárůstem informací, které můžeme pomocí těchto technologií získávat. Informace je základním stavebním kamenem každého úspěchu na poli konkurenčního prostředí. Každý subjekt působící na trhu využívá informace o své konkurenci, které mu mohou pomoci. Jestliže chce podnik udržet svoji konkurenceschopnost a nechce přenechat iniciativu na konkurenci, musí neustále sledovat a vyhodnocovat vlivy vnějšího i vnitřního prostředí firmy. Díky kvalitní a včasné informaci může subjekt reagovat, vyvarovat se možných chyb, využít případných slabin, přijít s inovací v předstihu a mnoho dalších možností skýtá získání vhodné informace. Pokud je s ní správně a včas naloženo, může být účinným nástrojem pro úspěch manažerů v konkurenčním boji a může je včas varovat před hrozbami a upozorňovat na příležitosti.

Ve firemním sektoru se čím dál více rozvíjí oblast Competitive Intelligence, v češtině konkurenční zpravodajství, které představuje nástroj získávání takových informací, jejich sběr, analýzování a vyhodnocování. Takto získané kvalitní podklady potom slouží pro strategické rozhodování firmy a jejích budoucích kroků. Competitive Intelligence usiluje o předvídaní budoucnosti, na jehož základě se odvíjí strategické rozhodování podniku. Zaměřuje se na monitorování konkurence a cílem je poskytovat použitelné zpravodajství k zajištění konkurenční výhody firmě. Díky konkurenčnímu zpravodajství mohou být firmy flexibilnější a maximálně vycházet vstříc potřebám trhu i potřebám zákazníků. Mohou lépe předvídat změny na trhu, mapovat konkurenci a pozorně sledovat budoucí kroky konkurenčních firem.

Cílem každého podnikatelského subjektu je uspět, proto se musí této problematice věnovat. V současnosti je konkurenční zpravodajství využíváno zejména ve větších firmách. Velké podniky mají dostatek finančních zdrojů, personální kapacity a jakákoliv konkurenční výhoda v podobě podpory při rozhodování je pro ně velice důležitá. Tyto korporace disponují zdroji, které jim dovolují investovat prostředky do informačních technologií, personálního obsazení a kvalitního vzdělání a znalostí pracovníků daného oddělení, kteří mají agendu Competitive Intelligence ve firmě na starosti. Konkurenční zpravodajství se tak pro manažery nadnárodních korporací stává důležitým a klíčovým nástrojem pro jejich rozhodování.

Naopak malé a střední podniky mají v zavedení konkurenčního zpravodajství mnoho překážek. Hlavní z nich je neznalost činnosti Competitive Intelligence a vůbec její existence. Mnoho manažerů nebo majitelů menších firem se dostane do styku se sledováním kroků konkurenta, aniž

by tušili, že se jedná o konkurenční zpravodajství a jaké jsou možnosti jeho uplatnění. Dalším problémem jsou lidské zdroje. Malé a střední firmy mají většinou velice jednoduchou organizační strukturu. Z tohoto důvodu můžeme často vidět, že v případě zavedení Competitive Intelligence v takovém podniku bude zcela jistě spojeno s již stávající funkcí, nejběžněji to bývají funkce zabývající se marketingem nebo obchodem. S tím souvisí i další problém, na který mohou často malé podniky narazit, a to je nedostatek prostředků. Malé firmy ve většině případů nemají přebytek financí k zaplacení dalšího zaměstnance, který by se zabýval konkurenčním zpravodajstvím, nebo k zaplacení specializovaných programů a softwaru.

Pro malé a střední podniky je tedy výrazně složitější situace zavést Competitive Intelligence, než u velkých firem a nadnárodních korporací. Není to však nemožné. V této diplomové práci bychom se chtěli věnovat zavedení konkurenčního zpravodajství v malém podniku, jaké jsou jeho možnosti, jaký význam má jeho zavedení v podniku a jak mohou malé a střední firmy využít přínosů, které Competitive Intelligence nabízí.

V praktické části této práce se budeme zabývat analýzou současné situace ve firmě XYZ s.r.o., což je malá rodinná firma zabývající se prodejem, instalací, servisem a poradenstvím v oblasti závlahových systémů pro zahrady, sady, vinohrady i hřiště. Dále se zabývá výstavbou a montáží skleníků a fóliovníků a jejich vybavení a vytvářením automatizovaných závlahových systémů pro zemědělce. Tato firma působí na trhu už více jak deset let. Její pole působnosti se rozmáhá po celé střední Evropě, nejvíce však v České republice, v Polsku a na Slovensku. Po zanalyzování současného stavu se budeme snažit najít vhodné řešení v oblasti Competitive Intelligence pro zmiňovanou firmu, tedy najít optimální metody monitoringu konkurence, sběru a distribuce informací, aby tento systém napomohl efektivnímu rozhodování managementu nebo vedení firmy. Následně se přesuneme k analýze konkurenčního prostředí a zpravodajské analýze jejich největšího konkurenta – firmě Konkurent K1. Prostřednictvím této analýzy se budeme snažit identifikovat možné budoucí kroky konkurenta a pomoci poskytnout informace pro manažerské rozhodování vedení firmy XYZ a tím pádem poskytnout firmě konkurenční výhodu.

Hlavní cíl Competitive Intelligence představuje snaha, aby podnik obstál v konkurenčním prostředí. Cílem této práce je ukázat, že metody konkurenčního zpravodajství je možné aplikovat i v malých a středních podnicích a že může i takovým firmám pomoci ve zkvalitnění přijímání správných a včasných informací, jejich analyzování a následně vyhodnocování a tím pádem pomoci zefektivnit rozhodovací proces. Právě zefektivnění rozhodovacího procesu a umožnění informovaného rozhodování na strategické úrovni patří mezi hlavní přínosy a cíle konkurenčního zpravodajství.

1 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

1.1 HISTORIE FIRMY

XYZ je firma, která se v oblasti závlahových systémů a zahradnictví obecně pohybuje již více než deset let. Majitel firmy dříve pracoval jako OSVČ a dělal na zakázkách především jako montážník. Úzce spolupracoval s firmou Konkurent K1, pro kterou také pracoval jako subdodavatel montážních prací a stavebního dozoru. Během několika let získal nejen cenné zkušenosti v oblasti zavlažování, ale navázal také spoustu kontaktů. Povědomí o nedostacích a slabých stránkách, které vyplývaly na povrch o firmě Konkurent K1, přimělo majitele firmy přemýšlet o možnostech, jak jich využít ve svůj prospěch. Proto přišel s myšlenkou o založení vlastní firmy, která by jí mohla v budoucnosti konkurovat. (1)

Nejen tyto důvody jej však vedly k založení firmy. Jako právnická osoba působí podnikatel mnohem více důvěryhodně a seriózně. Jako společnost má také větší prestiž. S každým rokem své existence buduje společnost obchodní jméno a značku, zatímco veškerá pověst a reference z podnikání fyzické osoby ukončením podnikání padají. Díky založení společnosti firma stoupne v očích nejen obchodních partnerů, ale i zákazníků. Také ve výběrových řízeních firmy a instituce často podmiňují účast právní formou s.r.o. nebo a.s. Pokud je založená společnost, tak může expandovat navýšením vkladů nebo přistoupením nových společníků. Z těchto důvodů se proto rozhodl dříve živnostník založit společnost a na podzim roku 2015 vznikla zaplacením do obchodního rejstříku firma XYZ s.r.o. (1)

Společnost byla založena dvěma společníky s vkladem celkem 40.000,- Kč, obchodní podíl společníků je rozdělen přesně na poloviny. Společníci jsou zároveň členy statutárního orgánu a jednají za firmu jako jednatelé, kteří jednají za společnost každý samostatně. (1)

1.2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ

Předmětem podnikání firmy XYZ je podle obchodního rejstříku:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- zámečnictví, nástrojářství. (1)

XYZ nabízí vše týkající se závlahy zahrady, sadu, vinohradu, golfového a fotbalového hřiště, skleníku, ale také automatizovaných závlahových systémů navržených speciálně pro zemědělce, ať už malé, nebo velké. Dále mají v nabídce výrobu a montáž skleníků a fóliovníků i s vybavením, montáž nádrží na vodu, filtračních stanic, kompletní servis a poradenství. (1)

Firma má v této oblasti bohaté zkušenosti a její představitelé se v oboru pohybují více jak deset let. Může se také pyšnit rozsáhlou sítí dodavatelů, a tudíž může nabídnout ty nejlepší služby

za nejlepší ceny. Za důležité aspekty považuje osobní kontakt se zákazníkem, individuální přístup a kvalitní zpracování každého projektu. Firma disponuje vlastním skladem, a tak dokáže zajistit rychlou dodávku objednaného materiálu. (1)

Sortiment nabízených produktů a služeb je velice rozsáhlý a v mnoha případech přesahuje možnosti ostatních konkurenčních firem. Co všechno firma XYZ nabízí, si podrobněji představíme v následujících podkapitolách. (1)

1.2.1 ZÁVLAHY

- **Okrasné plochy** – nezbytnou součástí většiny rodinných domů je krásná a upravená zahrada. Vybudování a udržování takové zahrady kolem domu nebo jiné okrasné plochy však vyžaduje mnoho úsilí a nemalé množství času i finančních prostředků. Nejlepším řešením, které šetří čas i peníze, je automatický zavlažovací systém. Ten odstraní nepříjemnou a zdlouhavou práci s hadicí, ušetří vodu a rovnoměrně zavlaží celou okrasnou plochu. Moderní systémy pracují v nočních hodinách, kdy je hodnota výparu nejnižší a proto spotřebují až o polovinu vody méně. Závlahový systém se stará o zahradu téměř automaticky a je řízen svou ovládací jednotkou. Díky čidlu srážek systém reaguje na změny počasí a nezavlažuje nadbytečně.
- **Sportoviště** – jakékoliv hřiště se dnes těžko obejde bez kvalitního a odolného trávniku. Firma nabízí zavlažování pro všechny druhy hřišť od fotbalových, přes tenisová, až po golfová. Hlavním cílem všech těchto objektů je mít kvalitní hrací povrch. K tomu lze dopomoci instalací vysoce kvalitního automatického zavlažovacího systému, který výrazně napomůže údržbě sportoviště a zároveň se jedná o investici, která se rychle vrací díky vynikajícímu hracímu povrchu a zejména díky podstatně nižší spotřebě vody. Úspory vody oproti běžným přenosným nebo mobilním systémům dosahují až 60 %. Významným plusem jsou v neposlední řadě i minimální nároky na obsluhu a možnost intenzivnějšího využívání hrací plochy.
- **Parky** – novým trendem je obnovování a zakládání nových travnatých ploch na vhodných místech ve městech i na vesnicích. Travnaté plochy plní celou řadu funkcí – regulují teplotný režim, snižují prašnost a hlučnost prostředí, zabraňují vodní erozi na svazích a v neposlední řadě přispívají k estetice prostředí. V období horkých letních měsíců, kdy se setkáváme s vysokými teplotami a je nedostatek srážek, je zapotřebí vybavit tyto plochy vhodným závlahovým zařízením, které bude udržovat půdní vlhkost v potřebných mezích, aby nedocházelo k vadnutí trávniku. Současné moderní technologie umožňují

komfortní, plně automatizovanou závlahu trávníků a je jen na zákazníkov, pro který způsob závlahy se rozhodne. Většinou se používají stabilní závlahové systémy s výsuvnými postřikovači, které v klidovém stavu nenarušují povrchový vzhled a vysouvají se pouze během své činnosti nad trávník. V takovém případě, když jsou tyto plochy pečlivě udržované, mohou plnit svůj účel – působí zklidňujícím dojmem a vytvářejí místa oddychu.

- **Jízdárny** – specifickým povrchem disponují jízdárny, které mají velmi prašné plochy. Díky závlahovému systému lze pomoci snížit prašnost povrchu. V těchto případech se nejčastěji umísťují postřikovače přímo na hrazení okolo zavlažované plochy nebo je závlahový systém přichycen ke konstrukci střechy. U jízdáren se nejčastěji používají rotační nebo úderové postřikovače s velkými dostřiky. Výběr se liší podle požadavků zákazníka a podle požadovaného dostřiku. Celý systém je ve většině případů ovládán manuálně pomocí kulových ventilů. (1)

1.2.2 ZEMĚDĚLSTVÍ

- **Rostlinná výroba** – firma nabízí polní rozvody povrchové i podpovrchové, které mohou být zakončené nadzemním postřikovačem, nebo kapkovou závlahou. Takováto forma závlahy se hodí pro jakoukoli pěstovanou plodinu (réva vinná, chmel, jahody, cibule, broskve, jablka, okurky, papriky, mrkev, brambory).

Zelinářství – v této oblasti se používají zejména dva druhy závlahových systémů a to buď kapkovou závlahou, nebo závlahou postřikovači. U závlahy postřikem jsou na výběr dvě možnosti, jednak jsou to pásové zavlažovače, anebo stabilní závlaha přímo na poli, která se na konci sezony demontuje. Tento způsob se nejčastěji používá při pěstování cibule, kvěťáku, kedluben a mrkve. Druhým způsobem je závlaha kapkovou hadicí, která se pokládá zároveň s mulčovací folií. Tento způsob má oproti postřiku výhodu v možnostech dávkování hnojiv a daleko cílenější závlavce daných plodin. Mulčovací folie zabrání odparu vody a růstu plevelu. Je zde tedy daleko hospodárnější využití zdrojů vody. Zavlažovací systém je sestaven z dílů s vysokou životností a to z polyethylenových trubek. Většina systému je postavena tak, že distribuční řád je trvale uložen v zemi, na povrch vystupují ventilová centra, a poté jsou napojeny jednotlivé řádky s kapkovou hadicí.

Vinice – úkolem kapkové závlahy ve vinicích není primárně zvýšení výnosu, ale stabilizovat produkci a kvalitu sklizně. Citlivost révy vinné na nedostatek vláhy je v jednotlivých fázích vývoje během vegetačního období rozdílná. Rozhodující je dostatek vláhy v období od počátku nárůstu bobulí až do počátku jejich zaměkávání. Jedná se ve většině případů o měsíce červenec

až polovina srpna. Od počátku zaměkávání bobulí již není zapotřebí vodou příliš plýtvat, vysoká vlhkost v půdě podporuje vegetativní růst, který má za následek omezení tvorby cukru a dalších aromatických látek. Největší závlahové množství je tedy nutno dodat v červenci a v srpnu, ve výjimečně suchých letech je nutno zavlažovat i v červnu. Potřeba většího závlahového množství na písčitéjších půdách je vyvolána jejich vyšší propustností, kdy v některých případech přirozené srážky prosáknou mimo hlavní kořenovou zónu. V praxi to znamená, že v červenci je zapotřebí udržovat půdu vlhčí, zatímco v červnu a září může být i sušší, aniž by byl vyvolán vodní stres. V současné době vzrůstá výměra vinic zavlažovaných kapkovou závlahou. Ta neslouží pouze k doplňování chybějícího množství srážek, nýbrž se stává nedílnou součástí agrotechniky zaměřené na pravidelné dosahování vysokých a kvalitních výnosů. Její specifická spočívá v tom, že dodává pravidelně malá množství vody a živin přímo do části kořenové zóny pěstovaných plodin. Hlavním předpokladem jejího úspěšného fungování je soustředit nejprve do zavlaženého objemu rozhodující část vlásečnicových kořínků přijímajících vodu. Pak má možnost vytvářet rostlinám optimální zásobení vodou a živinami podle jejich momentální potřeby v závislosti na růstové fázi, velikosti násady plodů a dalších faktorech. Vzhledem k nutnosti překonávat velká převýšení a zaručit dlouhodobou bezproblémovou funkci jsou pro závlahu vinic nejvhodnější vícesezónní kapkovací hadice s tlakovou kompenzací. Kapkovací hadice jsou mimořádně vhodné pro kopcovitý terén, díky vnitřní regulační membráně mají samočisticí schopnost a jsou odolné proti běžně používaným agrochemikáliím a zředěným kyselinám. Vzdálenost kapkovačů a průtoky jsou navrhovány podle nároků jednotlivých odrůd a přírodních podmínek na stanovišti – druh půdy, druh podloží, expozice a sklon svahu, spon výsadby, místní mikroklima a úhrn srážek, odrůda apod.

Sady – instalace kapkové závlahy pro sady zajišťuje hlavně stabilizaci výnosu a zkvalitnění produkce, důsledkem čehož zemědělci prodávají plody ve vyšších jakostních třídách. Správným zavlažováním přivádějícím závlahu do hloubky kořenů lze zvýšit výnosy ovoce a bobulovin i o třetinu. Plody jsou přitom větší, lépe vybarvené, šťavnatější, zdravější a chutnější. Nejvíce závlahy potřebují meruňky a jabloně, následují hrušky, švestky, třešně a višně. Z bobulovin pak jsou na závlaze nejvíce závislé jahody, rybíz, angrešt a maliny. Potřeba vody ovšem kolísá v růstových fázích. Nainstalováním závlahového systému ale práce nekončí. Je třeba se naučit se systémem pracovat a správně ho používat jak pro doplnění vláhy, tak živin.

- **Živočišná výroba** – vysoká teplota ve vepřínech, kravínech, drůbežárnách apod. je negativním prvkem při chovu zvířat a drůbeže. Jednou z možností odstranění tohoto negativního prvku je mlžení. Princip správného mlžení spočívá v tom, že vysoko nad zvířaty

je rozprašována vodní mlha, která snižuje vzdušnou teplotu a je dávkována v takovém množství, aby v žádném případě voda nedopadala na zvířata. Celý tento systém řídí teplotní čidla a řídicí jednotka, která dle teploty vodní mlhu dávkuje v sekundových intervalech. Celý rozvod vody je proveden z PE trubek. Všechny použité komponenty jsou stabilizovány proti UV záření. V systému je zabudován vodní filtr a prvky sloužící k vypouštění vody před zimou. Rozvodné trubky jsou uchyceny v objímkách připevněných ke stěnám hmoždinkou s vrutem a trubky nad zvířaty jsou zavěšeny na ocelovém pozinkovaném drátě pomocí háčků. Trysky jsou vybaveny protizakapávacím ventilem tak, že po zastavení přívodu vody a snížení tlaku pod 0,5 bar nebude voda z trysek vykapávat, ale zůstane v trubkách. Po novém spuštění začnou trysky okamžitě vodu rozprašovat. (1)

1.2.3 LESNICTVÍ

- **Lesní školky** – pro zvýšení výnosu a urychlení růstu stromků v lesních školkách se využívá automatizovaných závlahových systémů stavěných na klíč. Další možností využití závlahových systémů v lesních školkách je protimrazová ochrana.
- **Úložiště dřeva** – zkrápění skládek kulatiny je v našich podmínkách jeden ze způsobů, jak uskladněné dřevo nejlépe uchránit před znehodnocením, jako je například vznik výsušných trhlin.
- **Zvlhčování chladicích boxů** – plně automatizované průmyslové chladicí boxy s řízenou vlhkostí vzduchu mají široké využití v mnoha odvětvích, např. v potravinářství, pěstitelství a masné výrobě. Jejich výhodou je to, že mají velký vliv na kvalitu uskladněného zboží. (1)

1.2.4 SKLENÍKY A FÓLIOVNÍKY

- **Stavba skleníků** – skleníky většinou montuje firma tzv. na klíč. Domluví se osobní konzultace s technikem a projektantem, zjistí se, jaký typ skleníku se má vyrobit, zakázka se odešle do dílny, kde se na míru vyrobí skleníková konstrukce, ta se poté odveze k zákazníkovi a tam ho technici a montážníci postaví a zasklí. Zákazníci si mohou vybrat buď ze standardních tvarů a velikostí, nebo si po konzultaci s firemním projektantem mohou vybrat tvar a velikost přesně odpovídající pozemku a způsobu využití.
- **Stavba fóliovníků** – také probíhá tzv. na klíč. Zjistí se typ a tvar fóliovníku, objednávka se odešle do dílny, kde se vyrobí konstrukce. Ta se pak odešle k zákazníkovi, kde se fóliovník zkompletuje a poté se potáhne folií. V nabídce firmy se nachází vícero tvarů a proto je nutná domluva mezi zákazníkem a prodejcem.

- **Vybavení** – mezi vybavení a příslušenství ke skleníkům a fóliovníkům se řadí především: topení, vytápění pomocí topných registrů, pěstební náplavové stoly pro pěstování nejrůznějších rostlin, posuvné stoly s kotvením do podlahy, stoly s pojezdovou konstrukcí a automatické tepelné a sluneční clony.

Stínění a zatemnění – instalace plně automatizované regulace teploty a světla ve skleníku, a to jak v novém, tak ve starším modelu. Samotná regulace probíhá především díky zastiňovací látce, u které se dají nastavit jednotlivé poměry a zastiňovací parametry. Vše je maximálně kontrolováno, aby bylo dosaženo optimálních podmínek pro danou pěstovanou rostlinu.

Náplavové stoly – to jsou hliníkové pěstební stoly do skleníků, které jsou primárně určeny pro práci se sadbou v průběhu celého roku. Nejsou ale vhodné pouze pro pěstování, dají se použít i jako pevné prodejní stoly v zahradnictvích. Pěstební stoly nabízí firma v nejrůznějších velikostech, a to jak pohyblivé, tak stacionární.

Mlžení a mikropostřik – regulace teploty u dojníc pomocí mlžení je jedno z nejlepších řešení pro zvýšení produkce mléka. Dojnice mají díky automatickému snímání a následné regulaci teploty optimální životní podmínky a díky tomu se jim zvýší produkce mléka. (1)

1.2.5 DALŠÍ PRODUKTY A SLUŽBY

- **Pásové zavlažovače** – firma do České republiky dodává automatizované pásové zavlažovače předních světových značek. Pásový zavlažovač je vždy nakonfigurován podle přání zákazníka, a proto je vhodná osobní konzultace se zástupcem firmy.
- **Velkoobjemové nádrže** – nadzemní nádrže mají nejrůznější způsoby využití. Sběr dešťové vody, mezičlánek při dopravě vody na velkou vzdálenost, zásobárna vody, pěstební nádrž pro ryby nebo například skladovací prostor pro zelí. Nádrže se nabízí v nejrůznějších velikostech dle potřeby.
- **Vysokotlaké mlžení** – mlžení je technologie, která využívá jemnou vodní mlhu za účelem ochlazení vzduchu, zvlhčování prostoru, regulace vlhkosti v halách, snižování prašnosti či zápachu. Voda je vedena vysokotlakými rozvody a ve speciálních vysokotlakých tryskách se z ní vytváří jemná vodní mlha. Mlžení je založeno na odnímání tepla při odpařování vody. Pro vysokou účinnost této metody je třeba vytvořit velmi jemnou mlhovinu. Voda se proto pomocí vysokotlakého čerpadla natlakuje, a poté se jejím průchodem přes speciální trysky dosáhne velice jemné mlhoviny.

Zvyšování vlhkosti – rovnoměrná distribuce vodní mlhy (zvlhčování) se běžně zajišťuje tryskami a ventilátory se speciálně upravenou konstrukcí. Na distribuci může být použito i vlastní

vzduchotechnické zařízení. Pro kontrolu vlhkosti se používají řídicí systémy – přesné humidistaty. Oblasti použití mlžícího systému vodní mlhou – zvlhčování jsou: dřevozpracující průmysl, výroba nábytku, tiskárny, textilní průmysl, potravinářský průmysl, elektronický průmysl, lisování plastů, zvýšení účinnosti chladicích zařízení. Mlžící systém je obecně možné použít všude tam, kde se vyžaduje při výrobě stabilní vlhkost ovzduší.

Snižování prašnosti – firma nabízí zařízení pro odstraňování prašnosti ze vzduchu pomocí vodní mlhy. Jedná se o vysoce účinnou technologii odprašování mokrou cestou. Je založena na vytvoření vodní mlhy pomocí speciálních rozprašovacích trysek nebo rotačního atomiséru. Vodní mlha tvořená kapičkami vody od velikosti několika jednotek až do stovek mikrometrů je schopna zachytit částičky prachu a vyčistit dokonale vzduch. Celá technologie může být automatizována a umožňuje celoroční provoz. Odstraňování prachu z ovzduší pomocí vodní mlhy je založeno na kombinaci tří souběžných dějů: 1. Zvýšení hmotnosti a seskupení částic prachu vlivem navlhčení. 2. Vytvoření tzv. clony nad zdrojem prachu, kdy rozmlžená voda zachytí energii potřebnou k odpaření do okolního vzduchu a tím dojde k místnímu ochlazení vzduchu. Toto ochlazení vzduchu v místě rozmlžovačů v kombinaci s pohybem odpařujících se kapiček směrem k zemi vytvoří poklop ze studeného vzduchu, který zabrání úniku prachu směrem vzhůru. 3. Vzhledem ke statické elektřině prachových částic, které se navzájem odpuzují,

se zvýšením relativní vlhkosti vzduchu sníží vznik elektrostatického náboje na částičkách prachu a tímlepší usazování prachu. Vhodná aplikace tohoto systému je převážně do provozoven, ve kterých se zpracovávají nebo transportují prašné materiály: např. kamenolomy, doky, cementárny, vápenky, hutě, slévárny, sklárny, obalovny, papírny, dřevařský průmysl, teplárny a elektrárny.

Snižování zápachu – firma nabízí zařízení pro redukci zápachu ve vzduchu pomocí vodní mlhy obohacené o speciální koncentrát. Pro redukci zápachu ve vzduchu se využívá čisticích schopností velmi jemné vodní mlhy (známé z přírody). Velmi jemná vodní mlha, tvořená kapičkami vody od velikostí jednotek mikronů až do stovek mikronů, je vytvářena pomocí speciálních trysek nebo rotačních atomiséru, do kterých je dopravována voda obohacená o příslušný koncentrát. Při přímém kontaktu pachové molekuly s rozprašenou molekulou vody dojde k chemické reakci (kombinované katalýzy), při které se pachová molekula rozloží na soli a vodu. Mineralizovaná zápachová molekula je nečinná, stálá a bezpečná pro lidi a životní prostředí. Speciální koncentráty jsou schopny rozkládat: např. čpavek, sirovodík, oxid siřičitý, merkap-

tany, indol, skatol, aceton, fenol, aldehydy, ketony, karboxylové kyseliny, těkavé mastné kyseliny, apod. Oblasti aplikace: životní prostředí: chov prasat a drůbeže, čističky odpadních vod, bioplynové stanice – haly příjmu materiálu, podniky pro zpracování kalů, papírenský průmysl, potravinářský průmysl, asanační podniky, apod. Průmyslová výroba: textilní průmysl, výroba barev a laků, výroba lepidel, výroba polymerů, slévárny, výroba krmných směsí, apod. Veřejné použití: stravování, restaurace, nemocnice, obytné oblasti, veřejná místa, apod.

- **Řízení a ovládání** – zákazníkům dokáže firma poskytnout mnoho různých systémů a čidel pro ulehčení jejich práce. Nabízené systémy se zaměřují především na automatizaci celého procesu závlahy a na úsporu jak vody, tak i energie.

Řídící jednotky – firma používá řídicí jednotky (počítače) předních světových značek. Ty jsou vždy vybírány s ohledem na daný typ závlahy. Zajišťují automatizaci a zefektivnění procesu závlahy a tak šetří čas i peníze.

Půdní čidla vlhkosti – jedná se o čidla, která jsou zakopána v zemi a dodávají řídicí jednotce aktuální informace o vlhkosti půdy v dané lokalitě. Řídící jednotka data vyhodnotí a rozhodne, zdali je potřeba závlahu spustit, nebo zda je půda již dostatečně zavlažena.

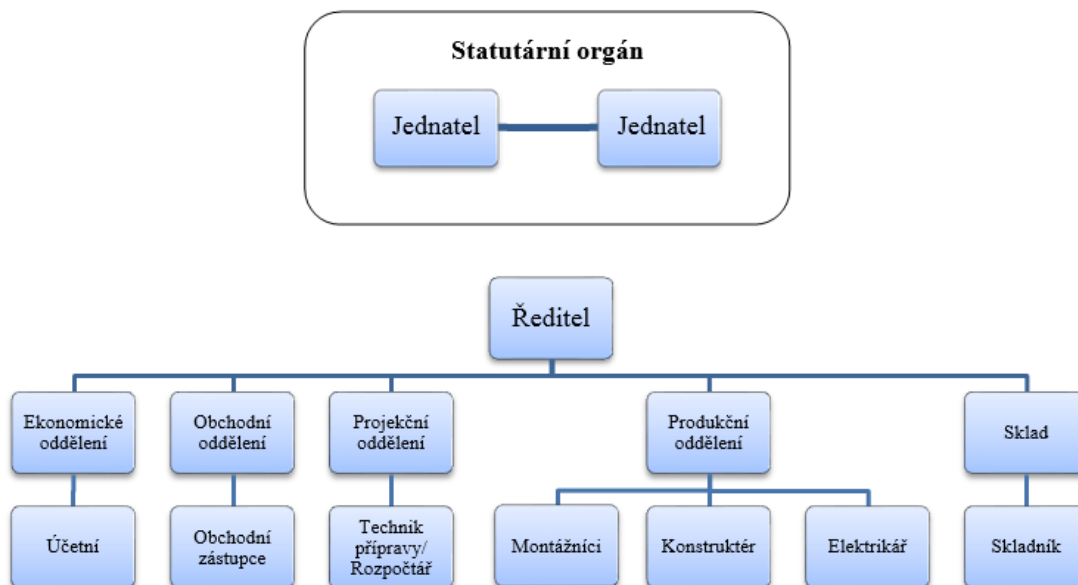
Dešťová čidla – dešťový senzor se většinou instaluje na nějaké vyvýšené místo (střecha, sloupek u plotu). Zákazník si poté nastaví, při kolika milimetrech srážek by se měla závlaha zastavit. Čidlo změří množství srážek a vyblokuje závlahový cyklus. Po jeho vysušení se systém vrátí zpět do automatického provozu.

- **Poradenství a servis** – firma nabízí odborné poradenství pro výběr vhodného čerpadla, čerpací stanice, meteostanice nebo filtrační stanice a vždy se snaží nabídnout optimální řešení s ohledem na všechny zákaznické požadavky. Zajišťuje také záruční a pozáruční servis výrobků. Firma nabízí širokou škálu poradenství a servisu a to jak u jimi budovaných projektů, tak i u instalací provedených jinou firmou. (1)

1.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

1.3.1 FIREMNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Obrázek 1: Organizační struktura firmy XYZ s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

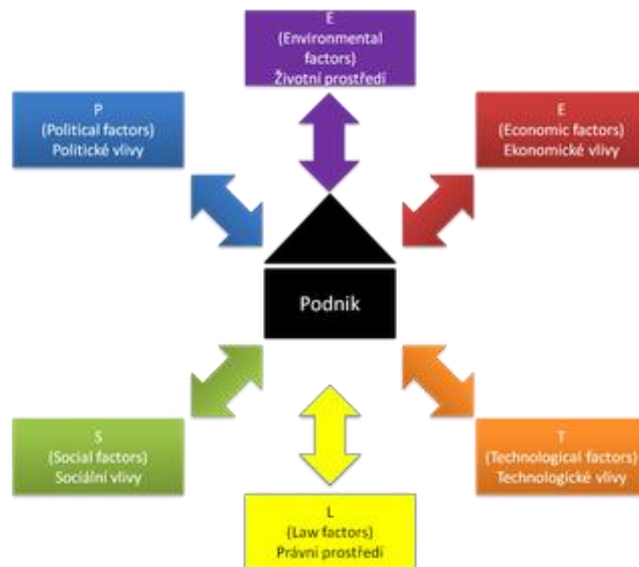
1.3.2 FIREMNÍ PROCESY

- **Ředitel** – schvaluje objednávky zakázek, jejich rozpočet a nacenění, schvaluje objednávky materiálu, schvaluje faktury a doklady za nákup materiálu a provozní náklady, kontroluje montáže a jejich průběh. Má na starost také reprezentaci firmy na nejrůznějších veletrzích a konferencích jak v Česku, tak v zahraničí. Je to nadřazený orgán všech firemních oddělení. Řeší spolu s ekonomickým oddělením personální obsazení firmy, hodnocení zaměstnanců a jejich odměňování. Ředitel firmy hledá nové klienty i dodavatele nejen z republiky, ale i ze zahraničí. Má na starosti také sledování konkurence a porovnávání nabídek a cen jiných firem na trhu.
- **Ekonomické oddělení** – účetní má na starost agendu účetnictví a personální problematiku firmy, tedy eviduje a vyhodnocuje docházku zaměstnanců, připravuje mzdy, má na starosti výběrová řízení nových zaměstnanců, vystavuje objednávky, zaúčtovává faktury přijaté, spolu s rozpočtářem a ředitelem uzavírají zakázky a vystavuje vydané faktury. Dále se věnuje kontrole evidence skladu ve spolupráci se skladníkem.

- **Obchodní oddělení** – prodejce shání zakázky, komunikuje se zákazníky, zákazníci u prodejce objednávají zakázky, tyto objednávky mu dle pokynů vystaví účetní, prodejce zajistí jejich odsouhlasení ředitelem a následně dává k podpisu zákazníkovi. Po konzultaci s projekčním oddělením a ředitelem realizuje objednávky materiálu. Obchodní zástupce má na starost sledování dotačních programů, výběrová řízení na veřejné zakázky a další. Spolu s ředitelem je tváří firmy, prezentuje firmu na veletrzích a konferencích. Stejně jako ředitel oslovuje potencionální zákazníky a dodavatele a jeho náplní práce zahrnuje hodně cestování jak po republice, tak i za hranicemi.
- **Projekční oddělení** – po schválení objednávky zakázky ředitelem a zákazníkem postupuje obchodní zástupce zakázku projekčnímu manažerovi, který má na starost zaměření zakázky, kterou provádí sám, nebo s pomocí montážníků. Vytváří výkresové i konstrukční dokumentace, spolu s obchodním zástupcem konzultují výběr a nákup materiálu. Rozpočtář s pomocí obchodního zástupce naceňuje zakázku a vytváří budget, připravuje kusovník. Konzultuje své projekty a plány jak s obchodním zástupcem, tak i se zákazníky. Projekční manažer je zodpovědný za chod montáže a realizace zakázky a bývá u jejího předávání klientovi. Poskytuje své podklady a výkresy vedoucímu montáže.
- **Produkční oddělení** – samotný produkt, jako jsou konstrukce, skleníky a fóliovníky, závlahy a další jsou realizovány montážníky. Pokud je potřeba vyrobit konstrukci, to provádí konstruktér ve firemní dílně, poté se všechny díly z dílny a ze skladu dopraví na místo montáže a zde montážníci vybudují objednaný produkt. Pokud je potřeba a žádá si to charakter zakázky, je přítomen i firemní elektrikář, který se stará o elektrorozvody. Na každé montáži je vždy určen jeden z montážníků jako vedoucí a ten dále deleguje úkoly na montážníky. Před každou montáží je schůzka s obchodním zástupcem, projekčním manažerem a montážníky dané zakázky, kde se prostudují výkresy, plány a harmonogram.
- **Sklad** – o sklad se stará skladník, který má na starost evidenci skladu, jeho zmapování, dále má na starost příjem a výdej. Vykládá zboží a materiál dovezený dodavateli, kontroluje jejich kvalitu a kvantitu. Dále přijaté zboží označí a zařadí na příslušné místo ve skladu. Dle pokynů projektového a produkčního oddělení vychystává materiál ze skladu pro montážníky. Provádí spolu s ekonomickým oddělením firmy a ředitelem inventuru. (1)

1.4 SLEPTE ANALÝZA

Obrázek 2: Schéma SLEPTE analýzy



Zdroj: (2)

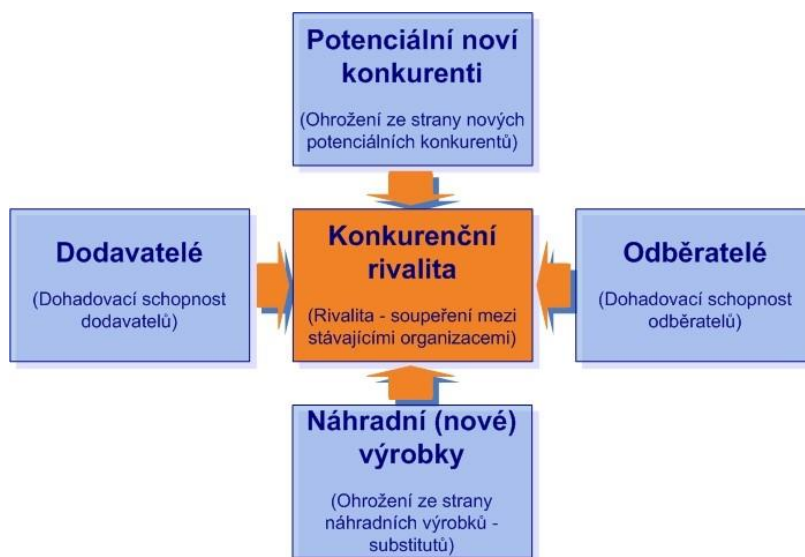
- **Sociální faktory** – v současnosti vnímáme nejen v naší republice, ale po celé Evropské unii klesající věk zemědělců a jejich pokles jako takový. Čím dál více narůstá vysokoškolsky vzdělaná populace a z tohoto důvodu klesá počet mladých lidí pracujících v odvětví zemědělství. Dalším sociálním faktorem je uvědomění si, jakou roli hraje voda jako zdroj našeho života a její důležitost, setkáváme se s jinými hodnotami, než tomu bylo v minulosti.
- **Legislativní faktory** – každý podnikatel musí sledovat legislativu dané země a měl by monitorovat oblasti, které se týkají vzniku nových zákonů a jejich novelizace. Dalším faktorem jsou různé vyhlášky o odebírání vody z řeky. Jako společnost s ručením omezeným musí firma sledovat zákon o obchodních korporacích 90/2012 Sb., normy ISO a další.
- **Ekonomické faktory** – důležitým faktorem je nezaměstnanost v zemědělství, pokud nebudou zemědělci produkovat, nebudou mít potřebu zřizovat závlahy. Dalšími aspekty jsou růst HDP, zvyšování/snižování příjmů, inflace, změny kurzu Kč/EUR vzhledem do dávkám zboží ze zahraničí apod.
- **Politické faktory** – v současné době můžeme vnímat politickou situaci v Česku jako proti podnikatelskou díky EET. Kvůli oddálení nutnosti pořízení této pokladny až na rok 2018 byla firma nucena přestat přijímat hotovostní peníze a vydávat tak zboží a služby pouze na fakturu. Díky vstupu České republiky do Evropské unie se firmám a podnikatelům

otevřely nové možnosti širšího přístupu na trh. Znamená to zrušení pravidelných celních kontrol při převozu zboží a osob přes hranice v rámci Schengenského prostoru. Dále zde díky členství vznikají nároky a možnosti na získání dotací. Zároveň však naše členství v EU znamená větší příliv konkurence na český trh. Tím pádem se utváří nové a náročnější konkurenční prostředí.

- **Technologické a technické faktory** – k hlavním technologickým faktorům řadíme nové moderní stroje, které ulehčují práci při zavádění závlahových systémů, jako je např. rýhovač nebo slupovačka trávy. Jako technologický faktor můžeme zmínit i podílení se na vědě a výzkumu díky projektům s českými vysokými školami, jako je Univerzita Palackého v Olomouci, Masarykova univerzita v Brně a Mendelova univerzita v Brně. Zástupci firmy se také účastní výstav a veletrhů, kde jsou představovány novinky v oboru, protože je potřeba neustále sledovat nové trendy a aplikovat je pak do vnitřních procesů firmy, používat stále nové pracovní postupy, metody a techniky.
- **Ekologické faktory** – ochrana životního prostředí a ekologie jsou v současné době velice diskutovanými a aktuálními tématy nejen v naší zemi, ale i po celém světě. Dbá se zejména na ekologičnost domácností a podniků obecně. Výdaje, které jsou spojené právě s ochranou životního prostředí, jsou stále vyšší a jejich problematika je řešena celosvětově. Dochází ke klimatickým změnám, čím dál více se setkáváme s nedostatkem vody v zemědělství, více se dbá na šetření a ochranu zdrojů vody. Lokální sucha mohou omezovat přísun vody do závlahy. Samozřejmostí je v současnosti recyklace odpadů z plastu (trubky a hadice) a také ekologická likvidace již vysloužilých závlahových systémů, které se nezaorávají zpět do pole jako kdysi, ale vytahují se ven a jsou nahrazovány novými. Jako dalším aspektem v otázce životního prostředí dochází k využívání solární energie k napájení závlahových systémů a čerpadel.

1.5 PORTEROVA ANALÝZA

Obrázek 3: Schéma Porterovy analýzy 5 sil



Zdroj: (3)

- **Stávající konkurence** – mezi hlavní stávající konkurenty firmy XYZ patří firma Konkurent K1 s.r.o. Tato firma má několik konkurenčních výhod, a to především velký finanční kapitál, kterým může firma disponovat. Další konkurenční výhodou je její privilegium na českém trhu, co se týče prodeje zboží izraelské značky Dodavatel D1. Jsou tedy výhradním distributorem této značky v České republice. Firma Dodavatel D1 vyrábí a prodává součástky pro závlahu, hadice, spojky, postřikovače a další. Firma XYZ musí tyto produkty odebírat od jiných dodavatelů, jako jsou americké značky Dodavatel D2 a Dodavatel D3 anebo italská značka Dodavatel D4. Tyto značky se dostaly na český trh poměrně později oproti ověřené značce Dodavatel D1 a zákazníci jsou na tuto značku již zvyklí. Jejich další výhodou je, že na trhu působí už více jak dvacet let, jedná se prakticky o firmu, která vymyslela závlahy, jako je dnes známe. Firma Konkurent K1 vlastní mnoho ocenění a certifikací a mají také patent na výrobu kapkové závlahy se speciálním kapkovačem. Tyto faktory pomáhají firmě vystupovat navenek jako spolehlivá, důvěryhodná a zodpovědná společnost. Hlavní konkurent se však potýká i se slabými stránkami, jako je především špatná komunikace se zákazníky, která se projevuje jejich neochotou a odpovídáním až příliš pozdě. Dále nesplňují dané termíny, mají dlouhé dodací lhůty, což je zapříčiněno tím, že jejich zboží je sem k nám posíláno lodí. Jejich dalším problémem je nedostatek montážníků a málo vyškolených pracovníků z oboru, kteří neumějí pracovat

se skleníky a dalšími specifickými produkty. Co se týče finanční stránky, tak jejich nevýhodou je přílišná snaha snižovat ceny tak, aby mohli konkurovat polským firmám ve výběrových řízeních a tím tak snižují své zisky. Mezi další konkurenty patří firmy Konkurent K2, která sídlí v Praze, Konkurent K3 a Konkurent K4.

- **Nová konkurence** – na trhu je stále dost prostoru pro vstup nové konkurence do odvětví. Zejména se zde naskýtají možnosti pro zahraniční investory nebo zahraniční korporace, které by chtěly expandovat do České republiky. Právě hodně polských firem se snaží prorazit na český trh. Jejich hlavními výhodami jsou nízké ceny, což je zapříčiněno levnou pracovní silou. Trh ještě není v tomto oboru naplněný, avšak nová firma, která by chtěla vstoupit na trh, by se musela něčím odlišit, přijít s něčím novým, co ostatní konkurence v odvětví nenabízí.
- **Vliv odběratelů** – mezi zákazníky patří několik málo firem, o které by nechtěli přijít. Jedná se především o firmu Odběratel O1, která zásobuje společnost XYZ neustále nějakými pracemi a novými zakázkami. Jedná se o velkou zemědělskou firmu na pěstování zeleniny – nejvíce paprika, která přináší firmě XYZ dvě až tři zakázky ročně. Za několik let spolupráce jsou již zvyklí na jednání firmy, na zaměstnance, nehledají si jiného dodavatele a tak zde má firma XYZ práci jistou, hlavně díky dobrým až přátelským vztahům, neboť se starají o svého zákazníka velice pečlivě, vychází jim vstříc, protože o tohoto odběratele by nechtěla firma přijít. Odběratelé však budou vždy hledět na nízké ceny, avšak kvalitní výrobky. Je proto na firmě XYZ, aby udržela své ceny nízko v rámci možností tak, aby neutrpěla kvalita služeb. Jsou konkurenti, kteří mají ceny mnohdy i vyšší (např. Konkurent K1), ten ovšem staví na svém dobrém jménu a spoustě diplomů a certifikátů, o které se může při hájení svých cen opřít. Například závlaha hřišť, zahrádek, parků – toto nabízí a dělá mnoho firem, jako jsou různá zahradnictví apod. Jedná se o zakázky v cenové oblasti kolem 50 tis. Kč. Avšak firmy, které umějí dělat velké zakázky jako třeba 100 ha vinohrady a sady v ceně zhruba 3 mil. Kč a velké skleníky, rozsáhlé a finančně nákladné projekty v ceně kolem 10 mil. Kč a více dokážou pouze čtyři na českém trhu, a to XYZ, Konkurent K1, Konkurent K5 a Konkurent K6.
- **Vliv dodavatelů** – mezi dodavateli materiálu existuje řada podniků, které mohou firmě XYZ dodávat zboží. Jde o velice lukrativní odvětví, pokud by tedy došlo ke zvedání cen u výhradního dodavatele materiálu, není problém přejít k jinému a domluvit si výhodné cenové a platební podmínky. Při svém odběru je firma XYZ pro dodavatelské podniky velmi zajímavým klientem. Zcela jiná situace je však u konkrétního případu, dodavatele

hadic. Jedná se o firmu Dodavatel D5, která působí jako jediná firma velmi blízko působiště firmy XYZ a všechny potřebné produkty má dostupné na skladě, proto není problém si kdykoliv pro chybějící materiál přijet. Ostatní dodavatelské firmy nemají všechny průměry hadic na skladě, musí se objednávat dopředu a déle čekat na jejich dodání. U tohoto dodavatele je firma XYZ ochotna akceptovat i zvedání cen, neboť si velice váží servisu a rychlosti, které jim tento dodavatel nabízí a splňuje.

- **Substituční produkty** – na trhu, kde působí firma XYZ, je určitá možnost hrozby v podobě substitučních produktů. Díky novým technologiím se může objevit konkurent s novými inovativními přístupy a technologickými postupy v podobě závlahy mlhou (vysokým tlakem). Jedná se sice o úzký okruh potencionálních odběratelů a tato technika lze použít pouze ve sklenících, ale na českém trhu ji zatím z žádných dodavatelů nenabízí. V Německu však již několik firem má tyto novinky zařazené ve své nabídce. Další oblast závlahářství na českém trhu, která zůstává zatím nepokrytá, je závlaha hydroponií (růst rostlin přímo ve vodě). Tento proces závlahy je velmi nákladný a v České republice by zatím nenašel využití. Je to naprostá novinka ve světě a experimenty s tímto typem závlah vznikají v Asii. Další typ závlahy, který se u nás v Česku zatím neprovádí, je závlaha závlahovými bubny. Pokud by měl o tuto službu někdo zájem, musel by se obrátit na zahraničního dodavatele. Je to tedy také jedna z možností, jak rozšířit pole působnosti firmy XYZ. Dle našeho názoru je však kapková závlaha a závlaha postřikovači zatím nejlepším řešením pro potřeby na našem trhu, takže hrozba substitutů není pro firmu XYZ příliš velká.

1.6 SWOT ANALÝZA

Obrázek 4: Schéma SWOT analýzy



Zdroj: (4)

- **Silné stránky** – jak už bylo řečeno v úvodní části práce, firma XYZ má bohaté zkušenosti, které nasbírali nejen její majitelé, ale i její pracovníci. Jak už zkušenosti pozitivní, které si do své nové firmy přinesl majitel z předchozího zaměstnání u konkurence, tak i negativní, které načerpal a věděl, jakou cestou by se podnik neměl ubírat, co je rozhodně špatně a jaké věci v podnikání neaplikovat.

Další silnou stránkou firmy je poměr cena / kvalita. Firma nabízí své služby a produkty za velice přijatelné ceny, mnohdy i několikanásobně levněji než konkurent, a přesto neztrácí na své kvalitě.

K silným stránkám patří osobní přístup ke každému zákazníkovi. Firma XYZ provádí řešení klientovi přímo na míru. Projektové i produktové oddělení firmy má pohotovost sedm dní v týdnu a je svým zákazníkům plně k dispozici. Není pro ně problém zajet na osobní schůzku ohledně nové zakázky a cenové nabídky, stejně tak bez problému kdykoliv přijedou s poradenstvím nebo servisem již instalované závlahy u svých klientů. Jelikož se jedná o malý rodinný podnik, tak díky své flexibilitě se dokáže ve všech možných ohledech podřídit možnostem zákazníka a přináší mu řešení přímo na míru.

Silnou stránkou firmy je její vyškolený a zkušený tým. Ať už se jedná o pracovníky v administrativě přes obchodní zástupce až po montážníky samotných závlah, všichni jsou to lidé, kteří pracují v oboru několik let. Toto vnímáme jako velmi silný prvek, neboť pracovníci u konkurenčních firem nevládnou potřebné zkušenosti ani dovednosti. Mnohdy

se jedná o nevyškolený personál, většinou subdodavatelé montážních prací, kteří se nepohybují v oblasti závlah. Jejich práce je pak odvedena velmi neodborně a tím pádem také nekvalitně. Dva pracovníci firmy XYZ vlastní certifikát o absolvování školení společností Dodavatel D2 pro své partnery, které má v České republice obchodní zastoupení prostřednictvím firmy Konkurent K2, – „C1 WATER TECH TRAINING – FAQ 2016 – Inteligentní využití vody pro AZS aneb jak neskončit ani na suchu, ani pod hladinou“. Již zmíněná firma Dodavatel D2, která sídlí v USA a působí po celém světě, patří k široké síti dodavatelů firmy XYZ. Firma Dodavatel D2 konkrétně dodává hlavně postřikovače a jejich příslušenství. Mezi další významné dodavatele patří firmy Dodavatel D5 (Česká republika), což je dodavatel hadic a potrubí, Dodavatel D4 (Itálie) dodává platové spojky. V neposlední řadě je potřeba zmínit samotné vybavení firmy. Firma disponuje vlastními skladovacími a výrobními prostory, které se skládají ze dvou samostatných skladů a jedné dílny. Díky skladům může firma držet zásoby materiálu, nemusí tak být tolik závislá na konkrétních dodávkách materiálu a komponentů od dodavatelů, ale má možnost si nejvíce frekventované zboží a součástky uskladnit a mít tak vždy základní zásobu. Dílna firmě slouží jako prostor pro výrobu konstrukcí pro fóliovníky a skleníky, vyrábí se zde konstrukční části stínění a další konstrukce nebo vybavení ze železa. Díky vlastním skladům a dílně firma ušetří finanční prostředky za nájemné, časté pojezdy na nákupy a podobně.

- **Slabé stránky** – k hlavním slabým stránkám patří především chybějící e-shop. Všechny dodavatelské firmy figurují s prodejem svého zboží a materiálu i na internetu. Firma XYZ by měla mít také internetový obchod a prodávat tak součástky a příslušenství, ale mohla by fungovat i pro další firmy jako mezičlánek mezi velkoobchodem ze zahraničí a malými zahradnickými firmami, které dělají například závlahy okrasných ploch nebo menších zahrádek.

Další slabinu spatřujeme v tom, že je firma XYZ roztroušená na více místech. Na jednom místě je sídlo firmy, na jiném je sklad (konkrétně dva různé sklady, které jsou zhruba 1 kilometr od sebe) a na jiném místě se nachází dílna. Daleko lepší by bylo mít všechny tyto prostory pohromadě, tzv. pod jednou střechou. Tuto situaci by mohla vyřešit výstavba těchto prostorů, nájem, nebo koupě konkurenční firmy, která již takovým místem disponuje.

- **Příležitosti** – jako příležitost můžeme vnímat možnou expanzi na zahraniční trhy, zejména do Polska a na Slovensko. V těchto zemích existují firmy, které se svojí velikostí a zaměřením podobají firmě XYZ, avšak nedosahují takové kvality. Zejména v Polsku je

sice levná pracovní síla, ale materiály, které pro svou práci v závlahářství používají, jsou velmi levné a nekvalitní.

Další příležitostí jsou možné dotace, které nabízí Ministerstvo zemědělství České republiky. Jednou z aktuálních dotačních podpor je „Podpora vybudování kapkové závlahy a dopravy závlahové vody“. Jedná se o dotaci Ministerstva zemědělství na vybudování kapkové závlahy v ovocných sadech, chmelnicích, vinicích a ve školkách, která slouží ke zvýšení dlouhodobé konkurenceschopnosti a kvality ovoce, chmele, vinných hroznů a školkařských výpěstků určena pro podnikatele podnikající v zemědělské prvovýrobě. Další dotací, která se týká oblasti závlahářství je „Dotace na nádrž na vodu“. Využití těchto dotací je pro podnikatele velmi lákavé a výhodné. Díky těmto podporám jsou podnikatelské subjekty schopny získat závlahový systém s pouze cca 30% finančním podílem. Ministerstvo zemědělství se snaží díky prezentacím na různých veletrzích dostat možnosti těchto dotačních titulů do podvědomí potencionálních uchazečů. V důsledku toho by mohla vzniknout příležitost pro firmu XYZ, která by mohla získat více zájemců o závlahy a výstavby nádrží.

Jako další příležitost vnímáme rostoucí možnosti pro podílení se na výzkumu a vývoji. Firma XYZ navázala spolupráci s Univerzitou Palackého v Olomouci a s Výzkumným ústavem bramborářským v Havlíčkově Brodě a podílí se na jejich výzkumu aeroponickeho pěstování rostlin v ČR. Firma XYZ jim vyvíjí a dodává veškerou technologii. Takové spolupráce by mohly do budoucna přibývat a mohly by vzniknout spolupráce i s jinými subjekty, například se více podílet na projektech Ministerstva zemědělství a dalších rostlinných výzkumných ústavů v ČR i v zahraničí.

Mezi další oblasti příležitostí pro firmu XYZ spadá využívání státních podpor odborného vzdělávání zaměstnanců, což jsou projekty nabízeny Úřadem práce spolufinancovány z Evropského sociálního fondu, konkrétně z Operačního programu „Zaměstnanost“ a státního rozpočtu České republiky. Nejen státní sféra však nabízí možnosti vzdělávání. Pro zájemce jsou nabízeny školící programy a přednášky různých soukromých firem, které dodávají materiál, technické vybavení, nářadí nebo stroje. Uchazeči mohou získávat certifikáty, osvědčení a diplomy z různých oblastí, které jim napomohou získat a prohloubit vzdělání v daném oboru podnikání i získání konkurenceschopnosti a hlavně přináší sebe-realizaci.

- **Hrozby** – jednou z možných hrozeb, která by mohla nastat je situace, kdy by došlo k nárůstu konkurence. V tomto případě by se firma musela zaměřit především na udržení stálých zákazníků a partnerů.

Mohlo by také naopak dojít ke stagnaci trhu se závlahovými systémy. Tato situace je však velmi nepravděpodobná, jelikož nakládání s vodou nejen v zemědělství, ale i domácnostech řeší téměř každý jedinec. V důsledku klimatických změn a ubývání zdrojů vody bude řešení této otázky i nadále aktuální.

Nejvíce pravděpodobnou hrozbou se jeví zdražení materiálu u dodavatelů. V tomto případě by firma byla nucena zvýšit ceny a nastavit vyšší marži u prodávaného zboží, komponentů i služeb. Jelikož firma XYZ objednává materiál především ze zahraničí, je výhodné objednávat toto zboží v co největším množství, aby se dodávka vyplatila. Je potřeba proto na takové změny reagovat velmi rychle, aby nedošlo k poklesu finanční zátěže pro dodávky materiálu.

1.7 ANALÝZA ČINNOSTÍ FIRMY V OBLASTI COMPETITIVE INTELLIGENCE

Již z předcházejících analýz vyplývá, že firma XYZ má ponětí o své konkurenci, vnímá ji a sleduje její kroky. U konkurence pozoruje zejména jejich druhy a ceny zboží. Firma tak může pružně reagovat na zvýšení či snížení cen konkurence. XYZ se snaží získávat co nejvíce výhradních zastoupení v České republice různých zahraničních dodavatelských společností, tím pádem by tak měla k dispozici nabídku té nejlepší a bezkonkurenční ceny na trhu.

Sledování konkurence má ve své náplni práce ředitel firmy, který každý týden kontroluje katalogy a e-shopy konkurentů a porovnává je mezi sebou i s nabídkou vlastní firmy. Své konkurenty velmi dobře zná, neboť během roku dochází k mnoha společným setkáním na konferencích a veletrzích. Jak již bylo zmiňováno výše, mezi největší konkurenty patří firmy Konkurent K1, Konkurent K2 a Konkurent K6.

Další cestou, jak může firma nastřádat informace o konkurentech, je prostřednictvím hodnocení od bývalých zákazníků konkurenčních firem. Díky takovým informacím může firma například zjistit, jak se firma chová k zákazníkovi a poučit se z chyb konkurence. Informace o konkurentech je možné získat i sledováním různých výběrových řízení, kterých se firmy účastní. Firma XYZ si tak dělá přehled a získává povědomí o tom, na jakých zakázkách konkurent právě pracuje. Několikrát se již stalo, že přišla od konkurenční firmy nabídka spolupráce nebo subdodavatelství na určitou zakázku.

Ředitel firmy je se svými nejbližšími konkurenty neustále v kontaktu, znají se mezi sebou i zaměstnanci firmy, například technici, kteří si dokonce vyměňují rady. Díky znalosti zaměst-

nanců a montážníků konkurenta z dřívějších spoluprací je umožněn příjem informací i z inter-ního prostředí firmy. Firma tak může získat náhled do vnitřních záležitostí ve firmě a dozvědět se o jejích postupech i procesech.

1.8 POŽADAVKY A ZÁMĚRY FIRMY PRO BUDOUCÍ OBDOBÍ

Firma XYZ plánuje pro budoucí období rozšiřovat a zkvalitňovat nabízené služby, s tím souvisí také nábor nových zaměstnanců. V konkrétních číslech má firma v plánu zvyšovat obrat o zhruba 15 % ročně. Důležitá pro ni bude neustále se zvětšující angažovanost v otázkách výzkumu, vývoje a patentů. Nadále se také bude snažit o utužování a zlepšování vztahů se zahraničními dodavateli, a to díky osobním setkáváním a návštěvami výstav, veletrhů a konferencí.

Z krátkodobého hlediska (do 1 roku) má firma zájem o vylepšení vzhledu webových stránek, aby byly uživatelsky přívětivější a přehlednější. S tím souvisí také otázka vytvoření e-shopu, kde by mohli již stávající zákazníci objednávat materiál, náhradní díly či služby, ale byl by určen také pro konkurenční firmy, jelikož firma XYZ je výhradním prodejcem pro Českou republiku závlahové techniky firmy Dodavatel D6. Dále by chtěla firma vytvořit tištěné katalogy zboží, které by soužily pro lepší prezentaci firmy i jejích výrobků a služeb. V plánu má také přijmout minimálně jednoho nového zaměstnance na pozici technik realizace. Dále má v plánu rozšířit vozový park o dvě další dodávky k již stávajícím třem firemním vozům a polepit je reklamou. V tomto roce by firma chtěla rozšířit nabídku svých služeb o montáž závlahových mostů a také montáž a prodej zařízení pro aeroponické a hydroponické pěstování rostlin. S tím samozřejmě souvisí nutná účast zaměstnanců firmy na nejrůznějších školeních, vzdělávacích seminářích a výzkumech.

Z dlouhodobého hlediska (2 – 8 let) chce firma pronajmout nebo vybudovat areál, kde by se nacházela výrobní hala, servisní a informační centrum, sklad, kanceláře a zázemí pro administrativní pracovníky firmy a v neposlední řadě kamenná prodejna. Dalším budoucím plánem je rozšířit své působení ve střední Evropě, zatím je to totiž pro firmu pouze okrajová záležitost. To by však chtěla v budoucnu změnit a založit pobočku v zahraničí, konkrétně na Slovensku.

1.9 SHRnutí SOUČASNÉHO STAVU A DEFINICE PROBLÉMU K ŘEŠENÍ

V předcházející části práce jsme popsali s pomocí několika analýz vnější i vnitřní prostředí firmy. Získali jsme tak ucelený přehled o současném stavu v podniku. Z hlediska Competitive Intelligence na tom firma není tak úplně špatně, jak by se mohlo o malém rodinném podniku na první pohled předpokládat.

Firma XYZ z pohledu Competitive Intelligence již nějaké kroky podniká, i když je sama jako zpravodajství o konkurenci nevnímá. Bere to spíš z pohledu, že se snaží nabídnout svým klientům nejlepší ceny na trhu v poměru s kvalitou. Sledování cen, ke kterému tedy dochází zhruba jedenkrát týdně, je důležité a přínosné. Pro komplexnější přehled by však měla firma sledovat svoji konkurenci daleko více do hloubky. Těmto činnostem se v současné době věnuje ředitel firmy. Má to své opodstatnění, je v tomto oboru velmi dlouho, zná všechny konkurenční firmy, setkává se s nimi, jeho práce však nespočívá pouze v této činnosti. Z časových důvodů se nemůže věnovat konkurenčnímu zpravodajství naplno a hlouběji. Dochází tak k pozorování opravdu jen těch největších konkurentů, zejména firmy Konkurent K1. Vůbec se nezabývá novou přibývajících konkurencí, nebo malými firmami, ať už se jedná o společnosti tuzemské, nebo zahraniční (ze Slovenska a z Polska). Z tohoto hlediska bychom právě funkci ředitele a související procesy s jeho funkcí doporučili optimalizovat a činnosti CI by do budoucna měla zastávat jiná osoba ve firmě.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘEŠENÍ PROBLÉMU

2.1 ÚVOD DO COMPETITIVE INTELLIGENCE

2.1.1 DEFINICE COMPETITIVE INTELLIGENCE

Definice Competitive Intelligence (ve zkratce CI) je poměrně široká. V české literatuře se objevuje pro označení tohoto oboru pojem konkurenční zpravodajství, odborná komunita však doporučuje a prosazuje používat původní anglický termín. Český termín „zpravodajství“ je v našich podmínkách spojován se zpravodajskými službami a tento pojem má velmi blízko k průmyslové špionáži, což je v naprostém rozporu s podstatou CI. (5)

V současné době neexistuje jediná definice CI. Pro ilustraci můžeme uvést několik autorů všeobecně uznávaných definic CI: definice dle Strategic and Competitive Intelligence Professionals, definice dle Amerického centra pro kvalitu a produktivitu, definice dle Gilada, definice dle Prescottta, definice dle Sharpa. Competitive Intelligence je dle SCIP (Strategic and Competitive Intelligence Professionals, 2010): „systematický, legální a etický proces sbírání, zjišťování, sledování, analýzy a organizování informací o konkurenčních firmách, ekonomickém prostředí a vlastní firmě, které jsou následně analyzovány tak, aby pomohly odhalit slabé a silné stránky konkurence, rozpoznat její strategické záměry a provést správné strategické rozhodnutí, které pomůže zvýhodnit firmu oproti ostatním konkurentům.“ Většina definic obsahuje v určité formě tyto základní body:

- CI je etická a legální činnost na rozdíl od průmyslové špionáže,
- zaměření CI je převážně na externí prostředí, ve kterém se podnik nachází,
- CI je postaveno na procesu řízení, sběru, analýzy, distribuce informací a znalostí, které podporují rozhodování na taktické a strategické úrovni a může mít efekt na firemní plány či operace. (5)

2.1.2 HISTORIE COMPETITIVE INTELLIGENCE

Systematický vývoj oboru Competitive Intelligence můžeme pozorovat již v 80. letech minulého století (zhruba v letech 1985 – 1988). Nastalo to v momentě, kdy si Spojené státy americké začaly uvědomovat sílu japonského trhu a připouštět, že mu nejsou schopny konkurovat. Japonsko v této době zaznamenávalo obrovský ekonomický růst. Americký trh byl prakticky od druhé světové války bez konkurence a nevěnoval pozornost jejímu vývoji na jiných trzích. Amerika byla v této oblasti absolutně nepřipravená, neboť se domnívala, že je jedinou průmyslovou velmocí na světě. Tyto události vedly ke vzniku oboru CI, kterému následovalo zřízení samostatných oddělení CI ve velkých firmách. (6)

V roce 1986 vznikla díky sdružování profesionálů první profesní organizace Strategic and Competitive Intelligence Professionals (SCIP), která se o čtyři roky později, tedy v roce 1990, rozšířila i do Evropy, kde byla vytvořena evropská dceřiná organizace. A téměř po dvaceti letech vznikla její odnož i v České republice – SCIP CZECH. Toto sdružení je zaměřeno na podporu aktivit, jejichž cílem je tvorba metodik a služeb pro využívání informací k vytváření a ochraně konkurenčních výhod firem; vzdělávání analytiků schopných zavádět tyto metodiky a služby do praxe rozhodování ve firmách i veřejné správě; přispívat ke koordinaci získávání a využívání informací pro podporu exportu a inovací mezi institucemi veřejné správy, výzkumnými pracovišti a firmami. (7)

2.1.3 VÝZNAM A FUNKCE COMPETITIVE INTELLIGENCE

Competitive Intelligence je účinným nástrojem pro úspěch v konkurenčním boji a může manažery včas varovat před možnými hrozbami a upozorňovat je na příležitosti. Firmy mohou být díky CI flexibilnější a dovedou maximálně vycházet vstříc potřebám zákazníků. Mezi hlavní přínosy CI patří predikce změn na trhu, mapování konkurence a předvídaní jejích kroků, možnost učit se z chyb a úspěchů druhých nebo dokonce možnost vstupu na nové trhy. (6)

Objekty cíleného zájmu a činnosti Competitive Intelligence jsou zejména:

- metody, formy, způsoby a náplň současných a připravovaných strategií konkurenčního boje,
- příprava a tvorba takových podmínek, které zabezpečují očekávané chování konkurentů ve prospěch cílů firmy,
- diagnostika síly konkurenčních firem a jejich potencionální nebezpečnosti,
- důvody a příčiny úspěchů a neúspěchů konkurentů,
- chyby a zlovyky konkurenčních firem. (8)

Funkce a cíle Competitive Intelligence nalezneme v odpovědích na tři základní otázky: Co? Jak? Proč?

- **Co?** – CI pomáhá firmě předvídat změny na trhu a kroky konkurence. Dále pomáhá firmě objevovat nové nebo potencionální konkurenty, možnosti nových obchodů a možnosti implementace nejmodernějších manažerských nástrojů. CI informuje o nových produktech, procesech i technologiích a také o nových změnách v legislativě nebo politice. CI pomáhá k tomu, aby se firma poučila z chyb, neúspěchů a selhání druhých a zároveň také učí, jak hodnotit vlastní firmu s nadhledem.
- **Jak?** – CI se snaží co nejefektivněji nalézt co největší množství informací, které pomohou odpovědět na otázky z různých úhlů pohledů na konkurenci. Patří sem obecné otázky

o konkurentech, jaké firmy na trhu vůbec existují a jaký je jejich ekonomický stav. Dalším bodem zájmu představují produkty konkurence (jaké výrobky nabízí, jaké služby jsou poskytovány zákazníkům, jaký způsob prodeje nabízí konkurence). Dochází také ke srovnávání úrovně a způsobů prezentace konkurenční firmy s naší. V neposlední řadě se CI věnuje i otázkám výzkumu, vývoje a navázaných i potencionálních spoluprací.

- **Proč?** – CI je pro firmu potřebné tím, že dokáže firmě pomoci zvolit správnou strategii, aby měla výhody oproti konkurenci a tím pádem mohla více prosperovat. (9)

2.1.4 DRUHY COMPETITIVE INTELLIGENCE

Podle zaměření dělíme CI na:

- **Ofenzivní CI** – úkolem je získat zpravodajství o budoucích příležitostech a hrozbách, které plynou z okolí podniku.
- **Defenzivní CI** – má za úkol chránit oprávněné zájmy podniku před útoky útvarů CI konkurentů či před průmyslovou špionáží.
- **Vlivové CI** – má za úkol ovlivnit záměry a opatření konkurence. (8)

2.2 ZPRAVODAJSKÝ CYKLUS COMPETITIVE INTELLIGENCE

Zpravodajský cyklus Competitive Intelligence vychází z obecných zásad zpravodajství (organizovaného informování). Cyklus CI má čtyři základní fáze:

- 1. Řízení
- 2. Sběr
- 3. Analýza
- 4. Distribuce (10)

Obrázek 5: Schéma zpravodajského cyklu



Zdroj: (6)

2.2.1 ŘÍZENÍ ZPRAVODAJSKÉHO CYKLU

V první fázi zpravodajského cyklu si firma určí, čím se bude zabývat, proč to bude dělat a jak naloží se získanými informacemi. Do této fáze spadá plánování akcí, určení směrů, způsobů a postupů získávání informací. Plán se musí neustále aktualizovat. Nezbytné je také určení zodpovědné osoby za proces CI. (10)

Do fáze řízení spadá nejprve stanovení požadavků na potřebné znalosti, plánování sběru dat a informací a také průběžná kontrola činností útvaru CI. Požadavek či příkaz zadání úkolu přichází nejčastěji od vrcholového vedení podniku. Někdy se však stává, že problém byl identifikován samotným útvarem CI. Jako další bod přichází na řadu určení dostupnosti a kvalit již dříve získaných poznatků, které má firma k dispozici a následně se určí informační mezera, tedy taková data, která je třeba ještě získat, aby bylo úspěšně dosaženo zadání. Ve fázi řízení dochází také k činnostem prověření dostupných zdrojů a zvolení vhodných metod a postupů. Jako nakonec dochází k naplánování jednotlivých kroků a příslušných kapacit. (8)

2.2.2 SBĚR DAT

Ve fázi sběru dochází k samotnému shromažďování informací. Informace, které se získají, musí směřovat k zodpovězení konkrétních otázek. Sběr informací získáváme nejprve ze sekundárních zdrojů pomocí informačních a komunikačních technologií a následně z primárních zdrojů (zaměstnanci i osoby z vnějšku firmy). Patří sem také nezbytné třídění, porovnávání a ověřování spolehlivosti nasbíraných informací, jedná se o důležitý krok, než dojde k jejich analýze. (10)

Při sběru a shromažďování dat je kladen důraz na legálnost a etiku. Většina potřebných informací se nachází ve veřejné sféře, například data a údaje, které o sobě firmy samy zveřejňují. Jedná se o informace, které zveřejňují ze zákona, dobrovolně nebo i nechtěně (únik informací z interního prostředí firmy). (8)

Tato fáze zahrnuje také činnosti zabývající se zpracováním nasbíraných dat, jejich roztřídění a zařazení. Ne každá informace, kterou se podaří získat, je pro dané účely potřebná. Dochází proto k vyřazení nepotřebných, zastaralých či dokonce nepravdivých informací. Takto roztříděná data jsou dále postoupena k následujícímu kroku zpravodajského cyklu. (10)

2.2.3 ANALÝZA

Během fáze analýzy získaných dat dochází k přeměně shromážděných informací na znalosti. K základnímu předpokladu správné analýzy patří porozumění získaným informacím. Nejčastěji se využívají metody, jako jsou SWOT analýza, Porterova analýza a další. (8)

Tato fáze představuje vytváření nových znalostí na základě pochopení souvislostí a pravidel působící uvnitř i vně zkoumaného jevu. Nově získané znalosti je potřeba zařadit do kontextu se situací v podniku, s konkurencí, podnikovým okolím a trhem a tím se vytvoří přidaná hodnota. Ve většině případů je touto přidanou hodnotou poznání, jak můžeme s její pomocí vytvořit nebo získat konkurenční výhodu. (10)

2.2.4 DISTRIBUCE

V závěrečné fázi cyklu dochází k převodu komplexní analýzy na syntézu v podobě správně interpretovaných výstupů. Ty poté slouží vrcholovému managementu firmy pro rozhodování. Efektivní distribuce spočívá v obsahu (v našem případě výsledek analýzy), formě (způsobem, který je srozumitelný daným uživatelům) a aktuálnosti. (8)

V závěrečné zprávě musí být vrcholovému vedení podniku zodpovězeny všechny otázky, které byly odsouhlaseny v úvodu pracovního plánu. Samotná závěrečná zpráva může být psaná v rozsahu 30 až 100 stran, ale jsou i případy, kdy je podstatný výsledek zpravodajského cyklu shrnut do dvou vět. V tomto případě by totiž neměla být kvalita nahrazována kvantitou. (10)

2.2.5 ČINNOSTI ZÁKLADNÍHO ZPRAVODAJSKÉHO CYKLU

Samotný cyklus CI spouští informační potřeba. Rozhodujícím faktorem u zpravodajského cyklu je čas. Správná informace podaná pozdě může uškodit stejným způsobem jako neúplná nebo špatná informace podaná včas. Během celého cyklu je důležitá zpětná vazba. Cyklus shromažďování a analyzování relevantních informací o konkurentech a podmínkách konkurenceschopnosti musí probíhat nepřetržitě. (8)

V rámci základních fází zpravodajského cyklu CI dochází k následujícím činnostem:

- **Zadání** – úvodní činnost, většinou začíná úkolem, který přichází od vedení podniku, nebo upozorněním systému Spefis.
- **Analýza a formulace problému** – je potřeba zadaný úkol detailně zanalyzovat. Tato činnost tedy zahrnuje podrobnou analýzu, zkoumá se struktura daného problému, jeho funkce, vazby, vlastnosti, časové hledisko vzniku vývoje, ekonomický dopad, personální dopad atd. Obě strany si zároveň upřesní zadaný problém a dohodnou se na obsahu a podobě závěrečné zprávy.
- **Plánování postupu řešení problému** – vedoucí týmu CI má za úkol naplánovat postup řešení problému, včetně přiřazení potřebných zdrojů, prostředků, personálního zabezpečení a stanovení závazných termínů pro splnění úkolů a stanovení nákladových položek jednotlivých úkonů.
- **Vlastní sběr potřebných údajů** – nejprve jsou sbírána sekundární data a informace a na základě jejich vyhodnocení je následně potřeba získat informace pomocí primárního sběru.
- **Zpracování získaných údajů** – patří sem strukturování, vyhodnocení pravdivosti, úplnosti, relevantnosti, využitelnosti, vytváření prvotních informací atd. Tato činnost bývá též nazývána jako kolace (collation). Získané údaje z primárního sběru se roztřídí dle kritérií: příslušnosti, využitelnosti, významnosti a další. V této fázi dochází také k prověření pravdivosti získaných údajů, dochází k odhalení klamavých informací a dezinformací.
- **Zpravodajská analýza informace** – v tomto bodě dochází k vytvoření přidané hodnoty (zpravodajství). Je to nejdůležitější a rozhodující činnost v rámci celého zpravodajského cyklu, při které se mění obyčejná informace o daném problému ve zpravodajství.
- **Vytvoření zprávy dle požadavku zadavatele** – obsah zprávy by měl odpovídat požadavkům a představám zadavatele a měla by být napsaná takovou formou, aby ji zadavatel porozuměl. Taková zpráva by měla obsahovat: zadání a cíle úkolu nebo problému, anotaci zprávy, závěry (výsledky zpravodajské analýzy), návrhy na opatření, postup řešení dle metodiky CI a přílohy.
- **Distribuce zprávy pro stanovené uživatele** – distribuce zprávy je prováděna v rámci režimu ochrany obchodního tajemství podniku, každý její výtisk je očíslován a označen stupněm utajení a je vytvořen seznam uživatelů této zprávy.

- **Zpětná vazba** – zpětnou vazbou se uzavírá zpravodajský cyklus Competitive Intelligence. To znamená, že zadavatel problému si po prostudování závěrečné zprávy buďto vyžádá doplnění zprávy nebo zadá útvaru CI nový úkol. (11)

2.3 SOFTWAREVÉ NÁSTROJE COMPETITIVE INTELLIGENCE

Aby byly problémy lépe řešeny a byly zajištěny kvalitní informace a data, je žádoucí používání speciálního softwaru. Jedná se o systémy, které zajišťují organizování informací a napomáhají porozumění významu informace. *„Důležitým článkem tohoto přístupu je schopnost zpracovávat informace v souvislostech, což dává informacím výrazně vyšší hodnotu. Jsou-li informace vyhodnocovány v souvislostech, lze předvídat dopady, které mají jednotlivá rozhodnutí na celou analyzovanou oblast.“* (8, s. 133)

2.3.1 CORPUS SOLUTIONS INTELLIGENCE PLATFORM

Corpus Solutions Intelligence platform je jedním z vhodných nástrojů pro rozsáhlé analýzy souvislostí. Tento software splňuje požadavky kladené moderním přístupem znalostních analýz a CI. (8)

2.3.2 ARMS

ARMS neboli Analytický, rešeršní a monitorovací systém je vhodný nástroj pro efektivní vyhledávání a zhodnocování informací z konkurenčního prostředí. Technologie, které systém používá, se osvědčily ve zpravodajských službách. Účelem systému je zefektivnění a zkvalitnění lidské práce, jejíž úkolem je vytvářet nové informace pro podporu rozhodování. Systém především pomáhá tak, že dokáže rychle vytvořit názorný obraz problému, rychle poskytuje nové informace k problému a systematicky uchovává získávané poznatky. (8)

Již z názvu je patrné, jaké jsou základní funkce tohoto systému:

- **rešeršní funkce** – umožňuje rychle vyhledat informace k danému problému,
- **analytická funkce** – umožňuje vyhledané informace utřídit a extrahovat z nich relevantní poznatky,
- **monitorovací funkce** – umožňuje aplikovat znalost o problému a potřebách rozhodování k vyhledávání nových informací. (8)

Klíčová funkce ARMS je systematické vytváření přidané hodnoty nad obsahem informačních zdrojů. (8)

2.4 VYBRANÉ PŘÍSTUPY A METODY ANALÝZY V COMPETITIVE INTELLIGENCE

Competitive Intelligence se vymezuje jako systémová aplikační disciplína, jde tedy o metodologii složenou z různých metod, které tvoří metodický komplex. Počet metod, které lze užívat pro řešení různých úloh, je nepřehledné množství. Nejvýznamnější činnost je provedení příslušných analýz. (8)

K základním metodickým prvkům CI patří: pracovní plán CI; týmová práce; funkční, nákladová a parametrická analýza; vícekriteriální hodnocení; techniky tvořivého řešení problému; metody analytických rozborů; tvorba komplexního řešení. Tyto metodické prvky jsou v podnikové praxi naplňovány souborem vhodně zvolených metod. V následujících podkapitolách si uvedeme některé metody a přístupy, které jsou využívány v rámci analytické činnosti CI. (8)

2.4.1 ANALÝZA MOŽNÉHO VÝVOJE ODVĚTVÍ

Je velmi důležité, aby se firma dobře orientovala v odvětví, do kterého patří nebo do něj nějakým způsobem zasahuje. Na základě takových znalostí může management firmy správně zvolit svoji konkurenční strategii. Stanovení podnikové konkurenční strategie je ovlivněno mnoha faktory, které má právě CI zkoumat a analyzovat. (8)

Přesná definice odvětví neexistuje, není žádný způsob vymezení hranic. Rozsah a obsah zkoumání nebo analýzy si musí každý, kdo rozhoduje o rozsahu řešení, zvolit sám. Většinou se jedná o vrcholové vedení firmy a odborné pracovníky pro provádění CI. Jedná se o velmi náročnou práci, která vyžaduje dostatek odbornosti a zkušeností. (8)

Při tvorbě a výběru vhodné konkurenční strategie je nutné počítat s neustále měnící se situací v odvětví. Chybou by bylo vybírat strategii na základě podmínky „ceteris paribus“, protože je nutné brát v úvahu všechny známé zdroje nejistoty jak uvnitř odvětví, tak i v jeho vnějším okolí. Budoucí stavy struktury odvětví se dají modelovat s pomocí tzv. odvětvových scénářů. Při tvorbě takových scénářů se v první řadě identifikují nejistoty a je potřeba pečlivě prozkoumat každou základní složku odvětvové struktury a určit, do jaké kategorie patří (stále, předem určené nebo nejisté). V oblasti složek nejistých je vhodné pro jejich další zpracování ještě další rozdělení na závislé jistoty a nezávislé jistoty. Právě nezávislé jistoty vytvářejí základní východiska pro zpracování scénářů. (8)

Po zpracování jednotlivých scénářů přichází na řadu odhadování pravděpodobnosti jejich uskutečnění. V kroku následujícím je třeba vypracovat konkurenční strategie pro tyto scénáře možného budoucího stavu odvětví. Nejlepší způsob je vypracovat takovou strategii, která je uskutečnitelná nezávisle na kterémkoliv scénáři. (8)

2.4.2 ANALÝZA MOŽNÉHO VÝVOJE TRHU

Pro provedení analýzy trhu je potřeba přesně vymezit, co podnik za svůj trh považuje a musí zvážit celý vývoj na trhu v rámci postupující globalizace. Při analýze trhu musíme brát v potaz tyto vlivy: nové firmy, dodavatele, konkurenty, zákazníky a substituce. (8)

Informace o nových firmách, dodavatelích, konkurenčních firmách i možných substitutech by měl sledovat systém (např. Spefis). Kategorie zákazníků je naopak sledována marketingovými činnostmi ve firmě průzkumem trhu. (8)

2.4.3 ANALÝZA KONKURENTA

Po analýze odvětví a oblasti trhu, na kterém firma působí a na jaký se hodlá orientovat, si firma stanoví hranice své působnosti. Následně je na řadě analýza potenciaálních i reálných konkurentů v této oblasti. Výsledkem této analýzy jsou odpovědi na následující otázky:

- Proti komu máme v odvětví zahájit boj a jaké má být pořadí akcí?
 - Co znamená určitý konkurentův strategický počín a nakolik je třeba ho brát vážně?
 - Kterým oblastem je třeba se vyhnout, neboť konkurent by jednal emotivně nebo zoufale?
- (8)

Po zodpovězení těchto otázek je nutné zjistit směry vývoje konkurentů i jejich tradice. K tomu nám poslouží následující analýzy.

- **Typ konkurenta** – jedná se o kategorizaci konkurentů na různé typy. Může se jednat o konkurenta laxního, který vykazuje značně pomalé reakce na činnost konkurence, zde je nutné znát důvody netečnosti. Nebo může být konkurent vybíravý, který reaguje pouze na některé útoky a jiných si nevšímá. Opět je nutné znát jeho klíč. Dalším typem konkurenta je tygr, který reaguje velmi rychle a tvrdě na každou činnost a je zvyklý bojovat až do konce. Posledním typem je scholastický konkurent, který na útok reaguje nahodile a nelze tak předvídat jeho jednání. Pro každý typ konkurenta je třeba v případě střetu zvolit jinou strategii, popřípadě se střetu vyhnout a volit jinou cestu řešení problémů.
- **Analýza konkurenta dle Portera** – jedná se o analýzu čtyř rohů, která je nástrojem pro předvídaní. V rámci této analýzy zkoumáme budoucí cíle konkurenta, protože díky této znalosti můžeme s vysokou dávkou přesnosti předvídat jeho možné reakce. V dalším

bodě zkoumáme současnou strategii konkurenta, kde je nutné zhodnotit, na jaké úrovni jsou tyto strategie užívány i jaké předpoklady má pro jejich realizaci vytvořeny. Dalším krokem je analýza předpokladů konkurenta, které chová o sobě samém a o odvětví. Posledním bodem analýzy jsou schopnosti konkurenta, tedy analýza jeho silných i slabých stránek. Po té je možné vytvořit profil konkurentovy pravděpodobné reakce.

Obrázek 6: Schéma Porterovy analýzy 4 rohů



Zdroj: (8)

- **Analýza konkurenta dle Sun Tzu** – důraz na problematiku možného střetu s konkurencí kladl ve své filozofii vojevůdce Sun Tzu, který využíval základních zákonitostí úspěšného vedení boje. Uvádí osm strategicky důležitých faktorů, o kterých by mělo mít vrcholové vedení firmy spolehlivé informace a přehled. Jsou to: morální vliv (politické vedení), vojenské vedení (vedení společnosti), klima (ekonomické a obchodní klima), terén (infrastruktura), doktrína nebo zákon (struktura a organizace firmy), síla (konkurenční schopnost), výcvik (řízení lidských zdrojů) a disciplína (motivační faktor). Tyto faktory mají významné důsledky pro strategické myšlení a plánování konkurenčních strategií firmy.
- **Analýza zranitelnosti** – metoda, která umožňuje zjistit možné ohrožení firmy na trhu. Vychází z předpokladu existence několika klíčových faktorů, které jsou schopny náhlým či dlouhodobým působením způsobit vážnou krizi ve firmě nebo dokonce její úplné zničení. Provedení analýzy je realizováno v následujících krocích: identifikace klíčových faktorů zranitelnosti firmy; identifikace možných vlivů jednotlivých klíčových faktorů

do potencionálních rizik firmy; zpracování katastrofického scénáře jako důsledek působení klíčových faktorů; stanovení pravděpodobností možného naplnění katastrofického scénáře pro danou firmu a nakonec zpracování jednotlivých reakcí na jednotlivé scénáře budoucího ohrožení firmy. Na základě schopnosti dané firmy reagovat na tato možná ohrožení je možné pomocí diagramu zranitelnosti stanovit zranitelnost konkrétní firmy a zjistit tak celkovou konkurenceschopnost firmy v daném tržním prostředí. (8)

2.4.4 ANALÝZA UDÁLOSTÍ

Podstata analýzy událostí spočívá v tom, že na časovou osu chronologicky zařazujeme jednotlivé události. Analýza se skládá z: vypracování seznamu událostí relevantních ke zkoumanému objektu; doplnění každé události o časový údaj a její stručnou charakteristiku; provedení chronologického seřazení událostí na časové ose; analýza událostí a stanovení možných trendů a odchylek. (8)

Tato metoda má mnoho různých modifikací založených na doplnění zmíněných základních údajů dalšími relevantními daty a informacemi. V praxi se můžeme setkat s následujícími modifikacemi:

- **Analýza toku událostí** – jedná se o tabulku, která obsahuje chronologicky seřazené relevantní události zjištěné u zkoumaného objektu ve vazbě na zdroj informací k těmto událostem.
- **Matice událostí** – rozšířená předchozí metoda na celé odvětví, případně na konkurenty. Úkolem je zjistit případné vazby mezi jednotlivými konkurenty a relevantními událostmi.
- **Analýza událostí a příčin** – tato metoda analyzuje nejen relevantní události z hlediska času a možných vazeb na ostatní objekty v zájmovém prostoru firmy, ale i podmínky a příčiny, které vedly ke vzniku těchto událostí, nebo jiné události znemožnily realizovat.
- **Historicko-grafická analýza** – jedná se o modifikaci, která je zaměřená pouze na důležitá strategická rozhodnutí zkoumaného objektu v minulosti. Cílem je získat přehled o vývoji strategií i o úrovni strategického myšlení vrcholového vedení analyzovaného podniku. (8)

2.4.5 PATENTOVÁ ANALÝZA

Patentová analýza vychází z předpokladu, že zejména v oblasti rozvoje vědy a techniky lze sestavit předpověď budoucího vývoje v daném odvětví na základě analýzy patentů a vynálezů. Tato metoda funguje na principu, že věda se rozvíjí úměrně velikosti objemu poznání nashromážděného předchozími generacemi. (8)

Analýza patentů a vynálezů se využívá především k: prognóze vývoje v daném odvětví; ke stanovení výzkumně-vývojového potenciálu konkurenta; ke stanovení stavu ochrany práv v oblasti techniky. (8)

2.5 ETIKA A COMPETITIVE INTELLIGENCE

Principy a metody realizované v rámci Competitive Intelligence mají dlouhodobou tradici, na jejímž počátku byly činnosti státních bezpečnostních a vojenských služeb. Jak bylo zmíněno dříve, mnohdy se mylně setkáváme s názory, že CI je určitá forma průmyslové špionáže. Praktiky CI by se však v žádném případě neměly zapojovat do nelegální a neetické činnosti. (8) (12)

Právě etika hraje významnou roli při uskutečňování procesů a činností CI a velmi úzce s danou problematikou souvisí, neboť se často jedná o využívání informačních zdrojů a metod, které by neměly odporovat zákonu, ani profesní etice. Pouze takto vykonávané činnosti CI jsou bezpečně uplatnitelné jak ze strany osob, které tuto činnost vykonávají, tak ze strany firem. K legálním a etickým procesům a metodám řadíme například najímání zaměstnanců se záměrem využít jejich schopností, získávání informací z otevřených zdrojů nebo udržování si zkušených smluvních partnerů. Naopak za nezákonné a neetické můžeme považovat nepřiměřené vnikání do prostředí konkurence, úplatky, telefonní a jiné odposlechy, korupci a další nezákonné získávání informací. (12)

Ve firmách, kde existuje pevně stanovené etické smýšlení a etické standardy, získávají pracovníci útvaru CI jasné instrukce od vedení, jsou trénováni pro danou práci a mohou se navíc opřít o etické kodexy či manuály, které jim určují vše podstatné k jejich práci. (12)

2.5.1 ETICKÝ KODEX DLE SCIP

Základem pro nekonání neetických postupů u profesionálů CI je prevence v podobě etických kodexů. V oboru CI byl pro tyto účely vytvořen kodex SCIP. Tento kodex určuje závazné morální standardy v procesu nakládání s informacemi. Pomáhá pracovníkům CI při rozhodování v obtížných profesních situacích a ukazuje podobu etického a neetického jednání. (12)

Mezi etická pravidla The Society of Competitive Intelligence Professionals patří:

- Soustavně usilovat o zvyšování úcty, prestiže a respektu profesionálů na národní i mezinárodní úrovni.
- Plnit povinnosti s horlivostí a pílí a současně udržovat nejvyšší stupeň profesionality a vyhýbat se všem neetickým praktikám.
- Přesně se držet stanovených metod, plánů a směrnic své firmy.
- Vyhovět všem platným právním normám.

- Důkladně zajistit všechny relevantní informace před vedením rozhovorů o těch, s kým je rozhovor veden i o jejich společnostech.
- Respektovat všechny požadavky na zachování důvěrnosti informací.
- Plně dodržovat a podporovat etické normy své firmy při jednání s třetí stranou i během své profese. (8)

2.5.2 NEJČASTĚJŠÍ PROJEVY NEETICKÉHO CHOVÁNÍ

Důvody neetického chování můžeme rozlišovat dle vztahu k jedinci či firmě a to na externí, kdy se jedná o sílu drsného konkurenčního prostředí, která ovlivňuje činnost CI pracovníka, který následně jedná pod tíhou dané situace. Anebo interní, ke kterému dochází kvůli nedostatečné etické přípravě, vnitřnímu tlaku samotné organizace nebo vlastnímu morálnímu uvažování. (12)

K porušení etických pravidel při sběru a získávání informací dochází vůbec nejčastěji. Jedná se hlavně o neetické metody a postupy získávání informací a reprezentace obdržených informací. Dále se může jednat o cílené utajení záměru, záměrné utajení identity, nebo jejich překroucení. Charakter dnešní doby, pro níž je typický rozvoj vědy, techniky, komunikačních a informačních technologií, poskytuje mnoho příležitostí a možností, jak páchat nelegální postupy. Tyto postupy mají za cíl někoho o informaci okrást a druhému naopak pomoci k něčemu, co mu vůbec nepatří. Způsobů, jak získat nelegální cestou informace, je celá řada a prameny informací jsou různorodé. Mohou to být testové materiály, prototypy, zákaznické informace, počítačové zdrojové kódy, přístupové informace z čipových karet, výrobní plány a dokumentace a mnoho dalších. (12)

Nejen sběr, ale i velmi důležitá následná analýza informací může být ohrožena neetickým jednáním. Analýza informací je složitý proces, při kterém pracovník CI vytváří na základě získaných informací a osobních znalostí i zkušeností cílené závěry. Tyto závěry jsou pak podkladem pro věrohodné strategické i taktické rozhodování. Mnohdy však může docházet ke zkreslení těchto reportovaných informací, ať už vědomě či nevědomě. Je však etickým závazkem pracovníka poskytnout vedení firmy objektivní informace a výsledky analýzy. Nežádoucí je šíření pouze vyžádaných a pozitivních zpráv, které by chtělo vedení slyšet. (12)

2.6 ORGANIZAČNÍ FORMY COMPETITIVE INTELLIGENCE

Úkolem Competitive Intelligence je zabezpečování podkladů pro strategická rozhodování top managementu firmy. Vzhledem k náročnosti této činnosti a různým možnostem firmy existuje několik způsobů, jak tento úkol zajistit. Získávání informací o konkurenci může firma zajistit následujícími způsoby. (8)

2.6.1 EXTERNÍ FIRMA

Využití externí firmy pro získávání informací o konkurentech bývá vhodné pro malé firmy. Důvod je většinou takový, že neoplývají vlastními znalostmi příslušných metod a postupů a pravidelné a systematické průzkumy konkurence by pro ně znamenalo vysokou finanční náročnost. (8)

Výhody využití externí firmy jsou především v tom, že externisté jsou profesionálové, kteří mají odpovídající úroveň znalostí vhodných metod pro výzkum, mají bohaté zkušenosti a pokud se jedná o jednorázovou zakázku, tak přináší značnou úsporu financí díky nízkým nákladům. Jako nevýhodu můžeme uvést horší znalost specifik daného trhu a tržních subjektů na rozdíl od firmy, která se v tomto prostředí orientuje. (8)

Externí firmu pro získání a analýzu informací o konkurenci si většinou podnik najme pouze jednorázově. Tuto obsáhlou problematiku je vhodnější řešit vybudováním vlastního útvaru CI. (8)

2.6.2 FIREMNÍ ÚTVAR

Mezi výhody získávání informací o konkurenci vlastním firemním útvarem řadíme lepší znalost trhu a tržních subjektů, lepší provázanost informací o konkurentech s vnitřní situací vlastní firmy a lepší ochrana informací. I v tomto případě však najdeme nevýhody, jako jsou především vysoké finanční náklady, vysoké požadavky na odbornost a morálku pracovníků CI a možné přeceňování tržní pozice vlastní firmy a podceňování možných hrozeb. (8)

V podnikatelské praxi se používá několik různých forem organizace získávání informací. Může se jednat o výzkum konkurence, což je taková forma, kdy je v organizační struktuře firmy vytvořen specializovaný útvar, který aktivně sbírá informace o konkurenci a připravuje z nich podklady pro vrcholové vedení podniku. Jeho velkou výhodou je soustředění potřebných dat a informací na jednom místě. (8)

Dalším možným způsobem je zrcadlová organizace, kdy je v každém odborném útvaru dané firmy určen jeden specialista pověřený sbíráním informací. Výhodou je, že informace jsou sbírány a vyhodnocovány odborníkem (specialistou) ve svém oboru. (8)

Posledním typem je stínová organizace, u kterého k získávání informací dochází tak, že daný pracovník firmy má na starost konkrétního konkurenta. Toho systematicky sleduje a shromažďuje o něm dostupné informace. Tato forma se jeví vhodná především v případě menšího počtu konkurentů. (8)

2.6.3 SPEFIS

SPEFIS neboli Specifický informační systém firmy je prostředek k získávání informací a dat, jejich verifikaci a analýze. Tento specifický informační systém je definován dle docenta Bartese jako „komplexní účelová struktura pracovníků, technických prostředků, zařízení, metod a procedur konsekventně zajišťující získávání, přenos, třídění, koordinaci, analýzu, předávání, šíření a ochranu informací potřebných pro specifické potřeby strategického rozhodování členů vrcholového vedení firmy.“ (8)

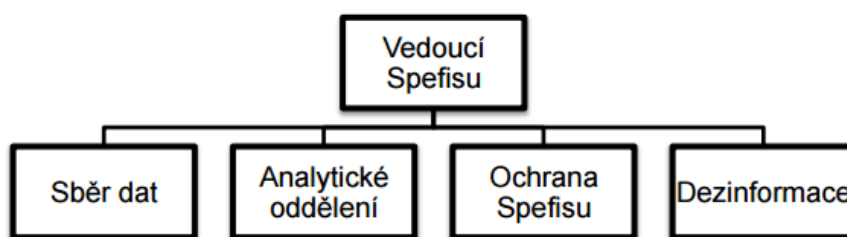
Tento systém má tedy za úkol zajistit informace, které umožní vedení firmy přijmout důležitá strategická rozhodnutí. Na tyto informace jsou kladeny požadavky, aby včas odhalily klíčové problémy firmy v určité situaci a okamžiku a aby zpravodajsky zabezpečily možné způsoby řešení těchto problémů. (8)

Objekt cíleného zájmu a činnosti Spefisu můžeme charakterizovat následovně:

- diagnostika tzv. skryté síly konkurenčních firem a jejich potencionální nebezpečnosti a identifikace jejich výhody,
- cíle, metody, formy, způsoby a náplň současných i připravovaných strategií konkurenčního boje největších konkurentů,
- příprava a tvorba podmínek zabezpečující očekávané chování konkurentů na trhu ve prospěch cílů firmy,
- důvody a příčiny úspěchů i neúspěchů konkurence,
- zlozvyky a chyby konkurence. (8)

Spefis má určitou organizační strukturu, která se skládá z vedoucího Spefisu, což je řídicí pracovník, který odpovídá vrcholovému vedení firmy veškerou činností systému. V dalších částech struktury jsou hierarchicky pod vedoucím tyto útvary: sběr informací, který zajišťuje sběr informací z informačního systému i z okolí firmy a při obdržení důležité informace ji hned předává vedoucímu, popřípadě vedení firmy. Dalším útvarem je analytické oddělení, které odpovídá za provedení všech potřebných analýz. Útvar ochrana Spefisu zajišťuje ochranu informací uložených a zpracovávaných ve Spefisu a posledním útvarem je dezinformace, jehož činnost vyplývá z rozhodnutí ředitele dle konkrétních potřeb firmy. (8)

Obrázek 7: Organizační schéma Spefisu



Zdroj: (8)

2.7 SPECIFIKA COMPETITIVE INTELLIGENCE V MALÝCH FIRMÁCH

2.7.1 PROBLÉMY ZAVEDENÍ COMPETITIVE INTELLIGENCE

V současné době jsou funkce Competitive Intelligence využívány zejména velkými firmami, které vlastní dostatek finančních zdrojů i personální kapacity pro tuto oblast. Jednou z překážek pro malý podnik je v první řadě neznalost činnosti CI a jejího přínosu pro firmu. I z tohoto důvodu není CI součástí organizačních struktur mnohých středních a malých podniků. (13)

Dalším problémem jsou lidské zdroje, neboť malé firmy mají většinou maximálně pár desítek zaměstnanců a velmi jednoduchou organizační strukturu. Zavedení CI tedy v takovém případě bude pravděpodobně spojeno s jinou funkcí, protože firma nemá prostor pro vytvoření samostatné pozice za tímto účelem. Důležité je pak vhodně spojit CI s jinou již existující funkcí, kdy se jedná převážně o oblasti obchodu nebo marketingu. Neméně důležitý je výběr konkrétní kompetentní osoby, která bude za chod CI ve firmě zodpovědná, protože efektivita CI stojí na osobě, která ji vykonává. Daný zaměstnanec by měl být nejen schopen vyhledávat informace z různých zdrojů, ale také je umět třídit, analyzovat, rozhodnout o jejich relevanci vzhledem ke stanoveným cílům, shrnout podstatné informace, vybrat relevantní příjemce a vhodnou formou výsledek své práce prezentovat. (13) (14)

Již zmíněné omezené finanční zdroje figurují jako další překážka zavedení CI v malém podniku. Ani tato situace však není neřešitelná. Nemí vždy nutné utrácet za drahý software nebo přístup do informačních databází. Existují online aplikace, za které není nutné platit. S tím souvisí také potencionální nedostatek informací, na který by mohla firma narazit při zavádění CI. Malé firmě však postačí, pokud se bude soustředit na sběr a vyhledávání lokálních dat před globálními. (13)

2.7.2 PŘÍNOSY ZAVEDENÍ COMPETITIVE INTELLIGENCE

Malá firma může čerpat z CI v podstatě ty stejné výhody jako velké společnosti. Operativní, taktická i strategická rozhodnutí se mohou opírat o informace, které mohou být rozhodující pro úspěch firmy. Oproti velkým společnostem má malá firma velmi velkou výhodu v tom, že je flexibilní a je schopná relativně rychlé implementace strategie. Schopnost rychlé reakce patří mezi velké konkurenční výhody malých podniků, neboť dokáží pružně reagovat na aktuální dění na trhu, kroky svých konkurentů i legislativní změny. I zde je však nutné, aby informace nepřišla k vedení podniku příliš pozdě. CI má za úkol včasné informování o nových příležitostech a hrozbách v tržním prostředí. (13)

Největší síla CI je v podpoře rozhodování, jehož důsledky jsou často nejasné a viditelné až v dlouhodobém horizontu. Management firmy si musí uvědomit, že hlavní výhodou CI je zprostředkování co nejvíce relevantních informací pro učinění správného rozhodnutí. (13)

2.7.3 VLASTNOSTI COMPETITIVE INTELLIGENCE V MALÉ FIRMĚ

V následujících bodech si shrneme nejdůležitější vlastnosti, jaké by mělo mít Competitive Intelligence v malé firmě:

- **Intuitivní** – kompetentní osoba, která se bude CI věnovat, by měla mít volnou ruku, protože především ona je klíčovým článkem pro jeho správnou funkci.
- **Jednoduché** – u malé firmy není potřeba vytvářet komplexní reporty, neboť objem informací není tak velký. Stačí proto zvolit jednoduché metody komunikace (e-maily, prezentace).
- **Levné** – placený software je určen pro velké podniky, stačí proto využívat nástrojů, které jsou dostupné zdarma.
- **Rychlé** – doménou malé firmy je flexibilita, proto pokud bude cyklus CI ve firmě rychlý, může vedení pružněji reagovat na vzniklé změny a požadavky.
- **Sdílené** – jelikož se jedná o malý podnik, není na škodu, aby se do CI zapojili všichni zaměstnanci, zejména v oblasti získávání informací. Každý má totiž nejlepší přehled právě ve své oblasti. (13)

2.7.4 ZAVEDENÍ SYSTÉMU COMPETITIVE INTELLIGENCE V MALÉ FIRMĚ

Pokud se malá firma rozhodne, že začlení Competitive Intelligence do své struktury, má oproti velkým firmám značnou výhodu. Implementace je totiž podstatně jednodušší a CI může přinášet výsledky téměř ihned. Samozřejmě je k tomu potřeba zvolit správný postup a vše poctivě naplánovat. Příčinou výhody okamžitých výsledků je hlavně rychlá komunikace, a to jak

při vysvětlení funkce CI napříč firmou, tak i při samotném sdělování zpráv. Stejně tak je malá firma schopná pružně reagovat a tedy získanou informaci využít. (14)

První úlohou vedení firmy je identifikace cílů CI. Základní cíl je jasný – získat co nejvíce relevantních informací na podporu rozhodování. To je však velmi obecná definice, která ještě nehovoří o konkrétních cílech, na které se má CI zaměřit. Cíle lze nejlépe popsat výčtem informačních oblastí, které jsou pro firmu důležité. Firma si proto musí uvědomit, jaké informace chce mít k dispozici. Informační oblasti se samozřejmě liší vzhledem k prostředí a odvětví, v jakém firma působí, vzhledem k její strategii a mnoha dalším faktorům. Je tedy velmi těžké definovat univerzální cíle, které by bylo možné aplikovat pro každou firmu. Cíle můžeme dělit na dlouhodobé a krátkodobé podle období, po které se aktivně v dané oblasti vyhledávají informace. Dlouhodobé cíle jsou stanoveny již na začátku zavedení CI ve firmě a zahrnují hlavní oblasti, které firma identifikovala jako důležité pro podporu rozhodování v dlouhém časovém horizontu. Příkladem mohou být oblasti zaměřené na konkurenci, trendy, legislativu, technologie. Krátkodobé cíle se objevují průběžně, například ve spojitosti s určitým projektem, produktem nebo aktuální situací. CI má v takovém případě za úkol zjišťování relevantních informací a monitorování informací vzhledem k aktuálnímu dění. (14)

Informační oblasti, které CI většinou sleduje, můžeme rozdělit na dva základní rozměry: dle zaměření a použití ve firmě (např. strategické, marketingové, obchodní, technologické, legislativní, specializované) a dle figurujícího subjektu informace (např. prostředí, trh, konkurence, zákazníci, dodavatelé, osoby). Podle oblastí se specifikuje postup, jak informace získat a určují se i potencionální zdroje, ve kterých by se mohly objevit. (14)

I přes všechny tyto informace a doporučení neexistuje univerzální postup pro zavádění CI do malé firmy. Každý podnik má jinou strukturu, jinou kulturu, jiné metody komunikace a proto musí každý zvlášť sám přijít na to, jakým způsobem by mělo CI správně fungovat právě v dané firmě. Zpočátku se doporučuje neinvestovat do CI velké částky, ale nastavit jednoduchý systém, který se bude postupně vylepšovat. Vždy by se mělo postupovat s ohledem na efektivní fungování systému tak, aby nenarušil flexibilitu fungování firmy. Vždy by se mělo díky zpětné vazbě zhodnotit, zda má CI pro firmu přínos, případně co lze vylepšit nebo co brzdí v efektivitě. Důležité je ohlédnutí v delších časových periodách, jak CI ovlivnilo rozhodování v daném období. (14)

3 NÁVRH ŘEŠENÍ – ZPRAVODAJSKÁ ANALÝZA KONKURENTA

3.1 ANALÝZA VÝVOJE ODVĚTVÍ

Odvětví závlahářství je v dnešní době ve velkém rozmachu. Závlahy pomáhají plnit svoji funkci od ekologických hledisek až po funkční anebo estetická. Vždy se však jedná o práci na zakázku, která je zvláště specifická pro každého klienta. Firma se tedy musí pokusit vycházet vstříc přáním a požadavkům svých klientů. Je proto nutné, aby si firma hlídala svoji konkurenci, která ji může na trhu ohrozit. Jak bylo zmíněno dříve, ve vybrané firmě není na sledování a monitorování konkurence kladen takový důraz, aby byly tyto činnosti a jejich výsledky zapojeny do strategického rozhodování společnosti. Monitorování konkurenta můžeme specifikovat pouze jako vedlejší činnost ředitele firmy XYZ.

Jelikož se jedná o malý rodinný podnik s několika zaměstnanci, nepřichází v úvahu zavádět samostatný útvar CI do firmy. Vzhledem k finanční situaci by si firma mohla dovolit služby externí firmy, která by provedla šetření o konkurenci, ale jednalo by se pouze o jednorázové využití těchto služeb. Jedním z optimálně použitelných přístupů využití metody CI pro analýzu konkurenčního prostředí je v našem případě vytvoření zpravodajské analýzy hlavního Konkurenta K1, při které využijeme metodu analýzy vývoje odvětví spolu s analýzou konkurenta (čtyř rohů) a SWOT analýzou konkurenta, které následně využijeme pro stěžejní analýzu konkurenčních hypotéz.

3.2 ANALÝZA KONKURENTA DLE PORTERA (ANALÝZA ČTYŘ ROHŮ)

- **Budoucí cíle** – za záměry Konkurenta K1 považujeme zvyšování obrátu a dosahování zisku. Dalším cílem konkurenta je růst týmu, jelikož mají málo zaměstnanců (konkrétně na pozici konstruktér a montážník). Dále zřízení e-shopu a snižování cen, aby mohli lépe konkurovat menším firmám, s tím souvisí také zlepšování péče o zákazníka, neboť vůbec nejsou orientováni na spokojenost svých zákazníků. Dalším budoucím cílem konkurenta bude snaha zviditelnit firmu na nejrůznějších akcích, jako jsou veletrhy, srazy ovocnářů a zelinářů nebo výstavy a rozšiřování působení také na Slovensku, kde má česká pobočka Konkurent K1 na starost jejich franchisu.
- **Předpoklady** – konkurentovy předpoklady o sobě samém: největší závlahářská firma na trhu a vedoucí firma odvětví. Myslí si, že jsou neohrožitelní, protože zde působí již od 90. let a věří v loajálnost svých stávajících zákazníků. Také věří, že jejich produkt je nejlepší na trhu.

Konkurentovy předpoklady o odvětví a dalších společnostech v něm: může dojít k vývoji technologií a vytvoření nových technologických postupů a patentů, v takovém případě by došlo k ohrožení všech stávajících firem na trhu a vznikla by příležitost pro nové začínající firmy. Naopak, pokud by nový patent nebo technologický postup patřil Konkurentovi K1, získal by velkou konkurenční výhodu, neboť žádná jiná firma nemůže materiál této značky v České republice a na Slovensku prodávat.

- **Současná strategie** – Konkurent K1 podhodnocuje ceny svých zakázek, ukrajují si ze svého zisku pouze proto, aby dokázali vyhrávat zakázky ve výběrových řízeních a nezískala je konkurence. Jsou orientováni pouze na vysoký objem prodeje. V minulosti vykazovala firma nižší zisky a zhruba před třemi lety byla dokonce ve ztrátě díky vícepracím a neplnění dodacích termínů. Nyní se jim opět začíná dařit a začínají si také více všimnout rostoucí konkurence v odvětví, která zde dříve nebyla, neboť byl Konkurent K1 jedinou firmou s tímto zaměřením v Česku.
- **Schopnosti** – silné stránky konkurence: jak bylo zmíněno dříve, Konkurent K1 má velmi silné vyjednávací schopnosti a velmi dobře a výhodně pro svoji firmu dokáže obstát ve výběrových řízeních. Snaží se je obrátit ve svůj prospěch díky snižování cen. Mají obrovský centrální sklad materiálu a disponují kvalitním zázemím jak pro zaměstnance, tak pro své klienty. Každoročně získávají dotace od mateřské firmy, takže jsou schopni přežít i méně výdělečné roky, které by naopak konkurenci mohly zničit.
Slabé stránky konkurence: nemají velmi dobře propracovaný marketing ani reklamu. Na zboží, které není na skladě, jsou dlouhé čekací lhůty, protože je dováženo lodní dopravou ze střední Asie. Dodací lhůty mohou překročit i sedm týdnů, což si jejich zákazníci (převážně zemědělci a velkopěstitelé) nemohou dovolit. Častokrát mají problém s včasným dokončováním zakázek, což může působit jako špatná reklama a kazí to dobré jméno firmy, popřípadě to může vést ke ztrátám stávajících zákazníků.
- **Profil konkurentovy reakce** – odpovědi na základní strategické otázky:

1. Jak je konkurent spokojen se svým současným postavením na trhu? Konkurent K1 není spokojený se svým současným postavením na trhu, neboť ztrácí některé zákazníky, kteří přešli ke konkurenci, protože nebyli spokojeni s kvalitou odvedené práce. Kvůli tomu se snaží agresivní cenovou politikou získávat k sobě nové zákazníky i na úkor nižších zisků.

2. Jaké jsou pravděpodobné budoucí kroky konkurenta? Konkurent K1 bude i nadále pracovat na tom, aby co nejrychleji získal nové zákazníky jako náhradu za ty, o které přišli.

3. Jaké jsou cíle konkurenta? Cílem Konkurenta K1 je udržet si pozici jedné z největších závlahářských firem v ČR a zvýšit kvalitu svých služeb tak, aby nadále neztráceli své klienty.

4. Co by vyprovokovalo konkurenta k nejtvrďší odvetě? Konkurenta K1 by vyprovokovalo, pokud by si neuměl udržet zákazníky a neosvědčil se v dalších velkých výběrových řízeních pro velké zemědělské společnosti na závlahové systémy.

3.3 SWOT ANALÝZA KONKURENTA

- **Silné stránky** – k silným stránkám Konkurenta K1 patří především silné postavení na trhu, kde působí více jak dvacet let. Tato dlouhá a ověřená tradice je jednou z předností firmy a díky tomu si také drží důležitou image a prestiž. Jméno této firmy je vůbec první, jaké se začalo na našem trhu v oblasti závlahářství objevovat. Jedná se o firmu, která v Česku zastupuje významnou a celosvětově známou mateřskou společnost a hlavního dodavatele stejnojmenného materiálu. Všechny tyto přednosti firmy doplňuje také kvalitní zázemí firmy s nadnárodní podporou.

S tím souvisí také další silná stránka konkurenta, a tou je velmi dobrá finanční situace podniku. Konkurent K1 měl po celou dobu existence pouze jeden rok ztrátový a navíc je každoročně finančně podporován mateřskou společností.

I přes to, že je firma velmi známá a jednou z prvních, která se objevila na českém trhu, dokáže si stále držet své ceny za nabízené produkty a služby poměrně nízko. Díky tomu se Konkurentovi K1 daří získávat mnoho zakázek a neustále vyhrávat ve výběrových řízeních.

- **Slabé stránky** – jako nejslabší stránku Konkurenta K1 vnímáme nízkou kvalitu služeb. Konkurent K1 má značně velké problémy s vysokou zmetkovitostí a nekvalitně odvedenou prací. Hlavním důvodem je především špatně kvalifikovaný personál a nízký počet montážníků, kteří kompletují a realizují konečnou zakázku u zákazníka. S tím souvisí také dlouhá doba instalace zakázky a nedodržování stanovených termínů a lhůt.

Jako další slabá stránka se projevuje velká závislost na dodavatelích materiálu. I když je firma zásobována především materiálem a součástkami z mateřské společnosti, jedná se o nadnárodní společnost se sídlem v Asii. Dodací lhůty jsou často velmi dlouhé, proto Konkurent K1 ztrácí určitou flexibilitu a pružnost reagovat na požadavky zákazníků.

- **Příležitosti** – mezi příležitostmi, které může Konkurent K1 využít, patří hlavně vstup na nové trhy. Zejména může firma expandovat do zahraničí jako česká pobočka nadnárodní korporace. V minulosti se to konkurentovi podařilo na slovenském trhu. V součas-

nosti má firma velký potenciál zřídít pobočku v Maďarsku, kde je trh v oblasti závlahářství téměř neobsazený. Figuruje zde pouze jediná firma, která však provádí své služby pouze v hlavní zemědělské sezóně. Je zde tak velký prostor ze strany české pobočky pro získání zahraničních klientů.

Jelikož se jedná o obor, který je momentálně na vzestupu a stále více v kurzu, je velký předpoklad, že Konkurent K1 bude mít i nadále velmi příznivé podmínky pro své působení na trhu. Zákazníků a klientů bude stále přibývat.

Oblast závlahářství je v dnešní době velmi sledovanou a spolu s tím také narůstá počet příležitostí pro účast na vědě a výzkumu. Mateřská firma v zahraničí má své výzkumné oddělení, ale jednotlivé pobočky po celém světě mají příležitost podílet se na lokálních nabídkách s vědou a výzkumem. Jedná se hlavně o navázání spolupráce s výzkumnými ústavami nebo vysokými školami.

- **Hrozby** – mezi faktory, které mohou Konkurenta K1 ohrozit, patří hlavně závislost na cenách dodavatelů materiálu. Konkurent K1 se na českém trhu snaží nabídnout vždy tu nejnižší cenu. Pokud by však hlavní dodavatelé začali zdražovat, musela by firma zvednout své ceny. To by mohlo zapříčinit, že už by Konkurent K1 nevyhrával ve výběrových řízeních a mohl by tak přijít o velkou část své stávající i potencionální klientely.

Další významnou hrozbou je závislost na poptávce. I když důležitost vody a zavlažování nejen v zemědělství, ale i v domácnostech je velmi významné téma, pořád záleží na obecné ekonomické situaci. S tím souvisí problematika dotačních titulů na podporu výstavby závlahových systémů, která není neomezená a může jednoho dne skončit. Mnoho zákazníků z řad zemědělců by si pak závlahový systém bez dotací třetí strany nemohlo dovolit.

Mezi hrozby také řadíme neustále se vyvíjející technologie. Technický a technologický pokrok je v neustálém vývoji a firma by na něj měla umět reagovat. Pokud toho využije dříve konkurence, může se Konkurent K1 dostat do značné konkurenční nevýhody. S tím souvisí také příchod nové konkurence na trh. Ač jsme malá země a trh v tomto odvětví je omezený, stále je na něm dostatek místa pro nově přichozí firmy.

3.4 ANALÝZA KONKURENČNÍCH HYPOTÉZ

Důvodem výběru této metody je zaměření analyzované firmy na svého největšího konkurenta a díky vybrané analýze můžeme blíže specifikovat jeho budoucí kroky a možný vývoj jeho chování. Tato metoda může pomoci v rozšíření obzoru pracovníků firmy o zkoumání konkurence, kdy je třeba použít větší a systematičtější přístup. Jako důležitý faktor vnímáme skutečnost, že firma tak bude více připravena na případné konkurentovo jednání a nebude nepředvídaným výsledkem překvapena.

Analýza konkurenčních hypotéz (Analysis of Competing Hypotheses, ACH) rozděluje komplexní problém na jednotlivé části. Je třeba vytvořit sadu hypotéz, které mohou v konkurenčním prostředí nastat a jak by se mohl konkurent zachovat. Tyto hypotézy je třeba dále doplnit množstvím důkazů a argumentů, které mohou dané hypotézy buďto potvrdit nebo vyvrátit. Metoda ACH pracuje se všemi reálně možnými hypotézami, tedy i s takovými, které jsou velmi nepravděpodobné. Firma si tak může vytvořit scénáře pro případ, že nastane i ta nejméně pravděpodobná hypotéza.

Cílem této metody je předpovědět a stanovit možné konkurentovy budoucí kroky v tržním prostředí, které mohou nastat v nejbližších šesti měsících a vytvořit tak prostor pro sestavení možných scénářů, aby byla firma XYZ připravena a byla schopna včas reagovat na budoucí kroky konkurenta a přitom neztratila svoji konkurenční výhodu.

3.4.1 STANOVENÍ HYPOTÉZ

V prvním kroku analýzy konkurenčních hypotéz (ACH) uvedeme všechny možné hypotézy konkurentova chování pro budoucí období (cca příští půl rok až rok). Pro vytváření hypotéz jsme použili strategii brainstormingu spolu s vedením firmy a jejím obchodním oddělením. Níže uvádíme všechny možné hypotézy i ty, které jsou velmi nepravděpodobné či naprosto nereálné.

H1: Konkurent K1 změní svou strategii orientace na obrat za orientaci na zákazníka.

H2: Konkurent K1 ukončí svoje podnikání.

H3: Konkurent K1 rozšíří svůj podnikatelský záměr na prodej hnojiv.

H4: Konkurent K1 se bude snažit přebrat stávající zákazníky svým konkurentům pomocí nekalé soutěže.

H5: Konkurent K1 koupí konkurenční firmu XYZ s.r.o.

H6: Konkurent K1 bude investovat do nového zařízení na zvýšení kvality a rychlosti práce.

- H7:** Konkurent K1 otevře pobočku v místě působení firmy XYZ s.r.o.
- H8:** Konkurent K1 bude snižovat kvalitu za účelem snížení cen.
- H9:** Konkurent K1 přijme více pracovníků na pozici montér.
- H10:** Konkurent K1 spustí e-shop s nabídkou svého zboží.
- H11:** Konkurent K1 se začne více zaměřovat na propagaci a reklamu.
- H12:** Konkurent K1 jako vlastník české pobočky otevře pobočku v Maďarsku.
- H13:** Konkurent K1 vydá tištěné katalogy pro zákazníky.
- H14:** Konkurent K1 zřídí oddělení péče o zákazníky.
- H15:** Konkurent K1 se bude věnovat výzkumu a vývoji nových technologií v oblasti závlahových systémů.
- H16:** Konkurent K1 zavede program slev a odměn pro své stávající zákazníky.
- H17:** Konkurent K1 postaví další sklad pro zboží, na které byla obvykle dlouhá čekací lhůta.
- H18:** Konkurent K1 bude investovat do oblasti spokojenosti zaměstnanců ve formě zřízení benefítů a odměn.
- H19:** Konkurent K1 bude investovat do obnovy vozového parku a optimalizace logistiky.
- H20:** Konkurent K1 zavede důkladný systém kontroly a dohledu kvality odvedené práce při realizaci zakázek.

3.4.2 SELEKCE HYPOTÉZ

V následujícím bodě vyselektujeme ty hypotézy, které jsou reálně nemožné. Po selekci nám zůstaly pro další body analýzy níže uvedené hypotézy.

- Vyřazené hypotézy a důvody jejich vyřazení:

H2: Konkurent K1 ukončí svoje podnikání. → Tuto hypotézu jsme zamítli z toho důvodu, že Konkurent K1 má na našem trhu dlouholetou tradici a stále mnoho zákazníků, díky kterým firma vykazuje zisk. Není proto žádný důkaz, že by Konkurent K1 chtěl ukončit svoje podnikání.

H4: Konkurent K1 se bude snažit přebrat stávající zákazníky svým konkurentům pomocí nekalé soutěže. → Konkurent K1 má za dobu svého působení určitou prestiž a úroveň. Neexistuje důvod, proč by se snižovala k nelegálním činnostem v podobě nekalé soutěže. Konkurent K1

je hlavně neustále dozorován mateřskou společností, která kontroluje fungování každé své pobočky.

H5: Konkurent K1 koupí konkurenční firmu XYZ s.r.o. → Konkurent K1 u nás na českém trhu, ani jiné pobočky firmy ve světě zatím neodkoupily žádný podíl v jiné konkurenční firmě. Konkurent K1 ani nedosahuje až tak velkých zisků, aby si mohl dovolit odkoupit jinou prosperující firmu.

H6: Konkurent K1 bude investovat do nového zařízení na zvýšení kvality a rychlosti práce. → Konkurent K1 již v minulých pěti letech investoval mnoho finančních prostředků do nových zařízení pro všechny své montážníky. Za tyto investice bude ještě několik let splácet dlouhodobý úvěr. Jelikož se jednalo o nákup nových a vysoce moderních strojů, není důvod, proč by firma toto zařízení měnila za jiné.

H7: Konkurent K1 otevře pobočku v místě působení firmy XYZ s.r.o. → Konkurent K1 se nedávno stěhoval z jednoho místa na druhé. Získal tím daleko lepší prostory a zázemí. Tímto stěhováním byla firma finančně i časově dost zatížena. Nejsou proto žádné předpoklady, že by firma zřídila svoji pobočku na jiném místě.

H8: Konkurent K1 bude snižovat kvalitu za účelem snížení cen. → Hlavní dodavatel Konkurenta K1 je mateřská společnost sídlící v zahraničí, která dodává vysoce kvalitní materiál, jeden z nejlepších na trhu. Aby mohl Konkurent K1 snížit kvalitu svých produktů a služeb, musel by začít spolupracovat s jinými dodavateli méně kvalitního zboží, na což by mateřská společnost nepřistoupila.

H14: Konkurent K1 zřídí oddělení péče o zákazníky. → Konkurent K1, který působí na našem trhu, není nijak velká společnost. Má velmi jednoduchou organizační strukturu a touto problematikou se zabývá její obchodní oddělení. Aby mohlo vzniknout samostatné oddělení péče o zákazníky, bylo by potřeba jeden či více vysoce vyškolených pracovníků v této oblasti, na což firma nemá finanční ani časové dispozice.

H15: Konkurent K1 se bude věnovat výzkumu a vývoji nových technologií v oblasti závlahových systémů. → Oddělení výzkumu a vývoje firmy se nachází v místě působení mateřské společnosti. Konkurent K1 proto nemá tendenci zapojit se do místních projektů v oblasti vývoje a výzkumu.

H16: Konkurent K1 zavede program slev a odměn pro své stávající zákazníky. → Jelikož si Konkurent K1 udržuje své stávající zákazníky neustálým snižováním cen, nepřichází do úvahy, že by ještě k tomu zavedl program dalších slev.

H17: Konkurent K1 postaví další sklad pro zboží, na které byla obvykle dlouhá čekací lhůta. → Konkurent K1 nemá v plánu vybudovat další sklad, a to z důvodu nedávného stěhování firmy do nově postavených prostor, které momentálně odpovídají jejím skladovacím požadavkům.

H18: Konkurent K1 bude investovat do oblasti spokojenosti zaměstnanců ve formě zřízení benefitů a odměn. → Firma Konkurent K1 již v minulosti zavedla benefity pro zaměstnance v podobě stravenek. Další zavedení zaměstnaneckých výhod by souviselo s narůstajícími nemalými náklady. Navíc již zavedené benefity se nesetkaly s kladnými ohlasy, neboť nevyhovují stejně všem zaměstnancům, jsou nepružné a nemají přímý motivační charakter. Ze strany zaměstnavatele tak existuje opatrnost a neochota pouštět se do vytváření nového systému odměňování.

H19: Konkurent K1 bude investovat do obnovy vozového parku a optimalizace logistiky. → Většina vozů Konkurenta K1 nemá takové opotřebení, aby se firmě vyplatilo je vyměnit za nová. Navíc systém zásobování a dopravy ke klientům je dodáváno subdodavatelskou firmou, což firmě šetří finanční i časové náklady.

- Vybrané hypotézy pro další analýzu:

H1: Konkurent K1 změní svou strategii orientace na obrat za orientaci na zákazníka.

H3: Konkurent K1 rozšíří svůj podnikatelský záměr na prodej hnojiv.

H9: Konkurent K1 přijme více pracovníků na pozici montér.

H10: Konkurent K1 spustí e-shop s nabídkou svého zboží.

H11: Konkurent K1 se začne více zaměřovat na propagaci a reklamu.

H12: Konkurent K1 jako vlastník české pobočky otevře pobočku v Maďarsku.

H13: Konkurent K1 vydá tištěné katalogy pro zákazníky.

H20: Konkurent K1 zavede důkladný systém kontroly a dohledu kvality odvedené práce při realizaci zakázek.

3.4.3 STANOVENÍ DŮKAZŮ A ARGUMENTŮ

Tento bod analýzy spočívá v hledání nezpochybnitelných důkazů a podpůrných argumentů, které nám pomohou jednotlivé hypotézy vyvrátit. Nejprve je uveden obecný důkaz platný pro všechny zmíněné hypotézy. Další důkazy a argumenty jsou nalezené pro každou hypotézu zvlášť.

- D0:** Konkurent K1 za celou dobu své existence v ČR vykazuje permanentně zisk kromě jednoho ztrátového roku.
- D1:** Více než dvacetiletá působnost firmy Konkurent K1 na trhu.
- D2:** Konkurent K1 vystavil nabídky prací na portálech pracovních příležitostí.
- D3:** Konkurent K1 provádí aktualizaci webových stránek.
- D4:** Konkurent K1 se již v letošním roce zúčastnil několika výstav a veletrhů.
- D5:** Konkurent K1 v letošním roce vydal nové letáky a propagační materiály.
- D6:** V Maďarsku existuje jediný konkurent v odvětví, který navíc podniká pouze sezónně.
- D7:** Konkurent K1 již úspěšně zřídil pobočku na Slovensku.
- D8:** Konkurent K1 spustil dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků.
- A1:** Konkurent K1 ztratil několik potenciálních zákazníků na základě negativních recenzí.
- A2:** Spolu se závlahovými systémy roste poptávka od odběratelů po hnojivech.
- A3:** Konkurent K1 má velký počet zákazníků ze strany zemědělců, kteří používají organická a anorganická hnojiva.
- A4:** Konkurent K1 dosahuje malé ziskovosti díky snižování cen a nemá tak dostatek financí.
- A5:** Proces zaškolení nových zaměstnanců je složitý a náročný jak časově, tak finančně.
- A6:** Zvyšující se zájem klientů o nákup po internetu.
- A7:** V Maďarsku je velký zemědělský trh.
- A8:** Otevření pobočky na novém trhu nese určitá rizika.
- A9:** Vzrůstající poptávka ze strany zákazníků po katalogu zboží.
- A10:** Nabídka zboží Konkurenta K1 se neustále rozšiřuje a aktualizuje.
- A11:** Přibývající stížnosti zákazníků na neochotný personál Konkurenta K1.
- A12:** Konkurent K1 je známý nízkou kvalitou odvedené práce.

3.4.4 VYTVOŘENÍ MATICE

V následující tabulce je vytvořena matice, ve které jsou nahoře uvedeny hypotézy a vlevo směrem dolů je výčet všech možných důkazů a argumentů, které jsme našli. V tomto bodě určíme relevantnost jednotlivých důkazů a argumentů, které ohodnotíme. Budeme tedy analyzovat jejich diagnosticitu. Stupnice hodnocení se skládá z: „+“ (podporuje hypotézu), „++“ (velmi podporuje hypotézu), „-“ (nepodporuje hypotézu), „--“ (velmi nepodporuje hypotézu), „0“ (nemá žádný vztah k dané hypotéze). Cílem je vyvrátit nepravděpodobné hypotézy, ne prokázat pravdivé.

Tabulka 1: Matice hypotéz

	H1	H3	H9	H10	H11	H12	H13	H20
Σ -	1	8	9	5	5	16	7	9
D1	0	0	0	+	+	-	+	+
D2	+	0	++	+	+	-	0	+
D3	+	+	0	++	+	-	-	0
D4	+	0	+	+	++	-	+	0
D5	+	-	0	+	++	-	++	0
D6	0	-	+	0	+	++	+	-
D7	+	-	+	+	-	+	-	-
D8	++	+	-	-	+	-	+	+
A1	+	+	-	-	+	+	-	+
A2	+	++	-	+	-	-	+	-
A3	+	++	-	+	+	-	+	+
A4	-	-	-	-	-	-	-	-
A5	0	-	--	-	-	-	0	--
A6	+	+	0	++	+	-	--	0
A7	0	+	+	+	+	++	+	0
A8	0	-	-	-	-	--	0	-
A9	+	+	-	++	+	-	++	-
A10	+	+	+	+	+	+	+	+
A11	+	-	+	+	+	-	+	++
A12	+	-	+	+	+	-	-	+

Zdroj: Vlastní zpracování

3.4.5 VYČIŠTĚNÍ MATICE

V tomto kroku vyčistíme předchozí matici tak, že znovu posoudíme dané hypotézy a z matice odstraníme takové důkazy a argumenty, které nemají diagnostickou hodnotu (které jsou v souladu se všemi hypotézami). V našem případě jsme vyřadili argumenty A4 a A10, které měli totožný vztah ke všem hypotézám. Takové argumenty nám nijak nepomohou v posuzování jednotlivých hypotéz.

Tabulka 2: Upravená matice hypotéz

	H1	H3	H9	H10	H11	H12	H13	H20
Σ -	0	7	8	4	4	15	6	8
D0	0	+	+	++	+	+	+	-
D1	0	0	0	+	+	-	+	+
D2	+	0	++	+	+	-	0	+
D3	+	+	0	++	+	-	-	0
D4	+	0	+	+	++	-	+	0
D5	+	-	0	+	++	-	++	0
D6	0	-	+	0	+	++	+	-
D7	+	-	+	+	-	+	-	-
D8	++	+	-	-	+	-	+	+
A1	+	+	-	-	+	+	-	+
A2	+	++	-	+	-	-	+	-
A3	+	++	-	+	+	-	+	+
A5	0	-	--	-	-	-	0	--
A6	+	+	0	++	+	-	--	0
A7	0	+	+	+	+	++	+	0
A8	0	-	-	-	-	--	0	-
A9	+	+	-	++	+	-	++	-
A11	+	-	+	+	+	-	+	++
A12	+	-	+	+	+	-	-	+

Zdroj: Vlastní zpracování

3.4.6 PŘEDBĚŽNÉ ZÁVĚRY

V tomto bodě zhodnotíme předcházející matici a stanovíme pravděpodobnosti vybraných hypotéz, hypotéza s nejmenším počtem hodnocení „-“ je nejpravděpodobnější. Postupujeme tak, že se snažíme hypotézy vyvracet namísto toho, abychom je prokazovali.

H1: Konkurent K1 změni svou strategii orientace na obrat za orientaci na zákazníka. » **Velmi pravděpodobné.**

H3: Konkurent K1 rozšíří svůj podnikatelský záměr na prodej hnojiv. » **Nepravděpodobné.**

H9: Konkurent K1 přijme více pracovníků na pozici montér. » **Nejméně pravděpodobné.**

H10: Konkurent K1 spustí e-shop s nabídkou svého zboží. » **Pravděpodobné.**

H11: Konkurent K1 se začne více zaměřovat na propagaci a reklamu. » **Pravděpodobné.**

H12: Konkurent K1 jako vlastník české pobočky otevře pobočku v Maďarsku. » **Nejvíce nepravděpodobné.**

H13: Konkurent K1 vydá tištěné katalogy pro zákazníky. » **Nepravděpodobné.**

H20: Konkurent K1 zavede důkladný systém kontroly a dohledu kvality odvedené práce při realizaci zakázek. » **Nejméně pravděpodobné.**

3.4.7 ANALÝZA CITLIVOSTI

Analýza citlivosti slouží k posouzení dopadů naší analýzy, pokud by stanovené klíčové (kritické) důkazy byly chybné, zavádějící anebo kdyby došlo k jejich nesprávné interpretaci.

- Klíčové důkazy:

D0: Konkurent K1 za celou dobu své existence v ČR vykazuje permanentně zisk kromě jednoho ztrátového roku.

D2: Konkurent K1 vystavil nabídky prací na portálech pracovních příležitostí.

D4: Konkurent K1 se již v letošním roce zúčastnil několika výstav a veletrhů.

Důkaz D1 jsme získali z veřejně dostupných sbírek listin podniku na portálu Justice.cz. Jedná se tedy o účetní doklady a zprávy, které obsahují skutečné informace o finančním stavu podniku. Zdroj tohoto důkazu proto považujeme za ověřený. Pokud by však firma vykazovala pravidelně zisky a nechtěla je použít pro spuštění e-shopu a investovat do větší a propracovanější oblasti marketingu, konkrétně do propagace a reklamy, je možné důkaz D0 interpretovat i jako nástroj pro rozšíření firmy na další trhy. A jelikož se Konkurentovi K1 již podařilo zřídit po-

bočku na Slovensku, mohla by expandovat i do Maďarska. Tudíž by mohla být velmi pravděpodobná hypotéza H12, kterou jsme ale hodnocením v matici hypotéz označili za nejvíce nepravděpodobnou. Pokud by Konkurent K1 začal působit i v Maďarsku, kde je trh v této oblasti zcela nepokrytý, byla by to obrovská šance pro získání konkurenční výhody a ztížilo by to šance firmě XYZ expandovat do této země.

Důkaz D2 o nabídkách zaměstnání pochází přímo z webu Konkurenta K1 a také z webových portálů pracovních příležitostí. I tento důkaz tedy chápeme jako ověřený. Firma skutečně hledá nové pracovníky a pořádá pohovory pro uchazeče o zaměstnání. Důkaz vnímáme tak, že konkurent K1 se chce rozšiřovat a počítá i s tím, že bude mít více zakázek. Proto se rozhodl nabírat nové pracovníky prostřednictvím nabídek pracovních příležitostí. Tyto nové pracovníky, nebo již stávající a zaučené pracovníky prostřednictvím povýšení může konkurent umístit nejen do oblasti tvorby webu a e-shopu, ale klidně i do oblasti kontroly kvality a dohledu na průběh realizace zakázek, což jsme z výsledků analýzy označili jako nepravděpodobné. Pokud by Konkurent K1 přece jen zřídil oddělení kontroly a dohledu, mohlo by dojít ke snížení zmetkovitosti a urychlení při realizaci zakázek. Firma by tak eliminovala počet špatných hodnocení a negativních recenzí a mohla by získat nové zákazníky, nebo dokonce i přebrat zákazníky firmě XYZ.

Důkaz D4 vnímáme jako krok Konkurenta K1 k tomu, aby mohl lépe reprezentovat firmu a zaujmout tak širší okruh klientů. Tento důkaz je absolutně nezpochybnitelný, neboť sami zaměstnanci firmy XYZ se s představiteli Konkurenta K1 setkávají na těchto akcích. I přesto toto jednání může být tzv. podstrčené, aby odvrátilo pozornost od toho, co konkurent opravdu zamýšlí. Nejen, že díky účasti na veletrzích a konferencích mapuje terén, ale také sbírá informace o své konkurenci a může tak porovnávat kvalitu svých služeb, kterou může následně vylepšovat nebo rozšiřovat svoji nabídku.

3.4.8 ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

V tomto bodě zmíníme nejpravděpodobnější hypotézy a za jakých předpokladů mohou být realizovatelné.

- Nejpravděpodobnější hypotézy:

H1: Konkurent K1 změní svou strategii orientace na obrat za orientaci na zákazníka.

H10: Konkurent K1 spustí e-shop s nabídkou svého zboží.

H11: Konkurent K1 se začne více zaměřovat na propagaci a reklamu.

Jako úplně nejpravděpodobnější hypotéza nám díky analýze vyšla hypotéza H1. Nasbírané důkazy a argumenty nám tuto hypotézu nijak výrazně nevyvrátily. Je proto vysoká pravděpodobnost, že v příštím období se začne Konkurent K1 více soustředit na přání a požadavky svých zákazníků a místo zvyšování obrátu bude jeho cílem zvyšování spokojenosti svých zákazníků. Tato hypotéza může nastat tehdy, pokud Konkurent K1 začne více vycházet vstříc požadavkům klientů a bude pro ně vytvářet více přátelské prostředí, než tomu bylo doposud.

Mezi další pravděpodobné hypotézy patří i ta, že Konkurent K1 spustí e-shop. Jelikož i firma XYZ chystá spuštění internetového obchodu s nabídkou svého zboží, můžeme říci, že se jedná o trend dnešní doby. Mnoho zákazníků dává v současnosti přednost online nákupu z pohodlí domova a lze zde nakoupit prakticky vše od elektroniky až po potraviny. Proč by tedy i oblast závlahářství nemohla nabízet své produkty k prodeji na internetu? Jelikož se nabídka zboží neustále aktualizuje, je pro firmy daleko jednodušší upravovat ji na webových stránkách, než neustálé přepracovávání tištěných katalogů a propagačních materiálů. Díky internetovému obchodu může firma získat i více klientů z řad dodavatelů zahradnických služeb apod.

K nejpravděpodobnějším hypotézám patří také hypotéza H11. Konkurent K1 v tomhle směru podnikl již určité kroky a má v plánu pokračovat i nadále. Jak již bylo řečeno, Konkurent K1 se od počátku roku daleko častěji účastní společenských událostí v oboru, jako jsou výstavy, veletrhy a konference, kde se na sebe snaží upoutat pozornost. Tím, že by Konkurent K1 zřídil e-shop, by podnikl další významné kroky v oblasti lepší propagace a reklamy. Marketingové oddělení firmy si čím dál více uvědomuje sílu pozitivních ohlasů a doporučení, proto se snaží zlepšovat image firmy na daném trhu a vylepšovat tak její celkové postavení.

3.4.9 STANOVENÍ MILNÍKŮ

V závěrečné fázi stanovíme milníky pro budoucí sledování konkurenta. Jedná se hlavně také o události, které by mohly nabírat jiný směr, než se očekávalo.

Pro následné pozorování bude pro firmu XYZ nejdůležitější sledovat, jaké kroky Konkurent K1 provádí a bude provádět v oblasti orientace na zákazníka a tím pádem klesající orientace na obrát. Konkurent K1 je velmi známý tím, že se snaží každoročně zvyšovat obraty na úkor odvedené práce a spokojenosti klientů. Důležité tak bude především pozorování chování konkurenta ke klientovi, jakákoliv změna k lepšímu totiž potvrdí náš předpoklad. Konkurent K1 si čím dál více uvědomuje vyjednávací sílu odběratelů, proto pro ně bude existenčně důležité, aby vycházeli vstříc požadavkům ze strany zákazníků. Dále by firma XYZ měla neustále kontrolovat nabídky a ceny Konkurenta K1 a jakékoliv rozšíření nabídky nebo snížení cen by mělo firmě dát jasný signál o jeho budoucím chování k zákazníkovi. Dále by si firma XYZ měla více

všímat prodejců a obchodních zástupců Konkurenta K1, kteří začnou více a častěji jezdit přímo ke klientovi. Firma XYZ by měla také sledovat změnu v hodnocení služeb Konkurenta K1 na různých portálech s recenzemi firem, které by naznačovaly změnu k lepšímu.

Již aktuálně prováděné změny webových stránek jsou dostatečným předpokladem pro to, že Konkurent K1 chystá něco nového. Ať už se jedná o změnu webu k lepšímu a přívětivějšímu uživatelskému prostředí, nebo zavedení novinek, například v podobě e-shopu. To, že jsou v současnosti webové stránky aktualizovány, nám dává jasný signál, aby byly i další kroky konkurenta bedlivě sledovány. Firma XYZ by měla v následujícím období každodenně sledovat web Konkurenta K1 a zaznamenávat jakékoliv, byť nepatrné změny. Pokud by nebyl e-shop spuštěn hned, nemusí to nutně znamenat, že její firma neplánuje spustit v následujícím časovém horizontu. Konkurent mohl zatím provádět pouze přípravu pro jeho zavedení, nebo mohlo probíhat testování zatíženosti serveru a podobně. Firma XYZ by proto měla web Konkurenta K1 sledovat neustále. Dále by mělo být pro firmu XYZ středem zájmu sledování nabídek prací Konkurenta K1 v oblasti IT nebo online marketingu. Dále by měla firma XYZ vyhlížet spuštění reklamy na nový e-shop v různých podobách, ať už na internetu či v novinách nebo v rádiu.

Dalším milníkem pro sledování Konkurenta K1 by měly být pro firmu XYZ veškeré nově navázané kontakty konkurence, ať už se jedná o nové klienty či dodavatele. Jakýkoliv nově navázaný kontakt je totiž důkazem předchozího jednání nebo postoupených recenzí a doporučení. Firma XYZ by proto měla sledovat hlavně marketingové oddělení Konkurenta K1, především jejich práci v oblasti reklamy, public relations a podpory prodeje. A stejně tak i jeho obchodní oddělení. Měla by sledovat účast na dalších akcích konaných v tomto oboru, jako jsou zemědělské výstavy a veletrhy. Dále by měla firma XYZ sledovat další komunikační prostředky, jako je rádio, noviny, odborné časopisy nebo pořady v televizi.

Firma XYZ by měla sledovat i dění na zahraničních trzích, konkrétně na Slovensku, ale také v Maďarsku. Díky ziskům, které Konkurent K1 vykazuje již několikáté účetní období po sobě, je docela možné, že firma má určitý potenciál expandovat. Firma XYZ by měla sledovat pohyb obchodních jednání a styků firmy, zahraniční cesty, pořádané akce a pozvané hosty. I z tohoto hlediska je podstatné sledování reklamy. Pokud firma XYZ bude evidovat náhlý překlad brožur a propagačních materiálů Konkurenta K1 do jiných světových jazyků, především do maďarštiny, mělo by to být předmětem zvýšené pozornosti. Proto i když jsme analýzou označili hypotézu H12 o otevření nové pobočky za tu nejnepravděpodobnější ze všech, pořád je důležité sledovat změny událostí i v tomto směru.

4 ZHODNOCENÍ NÁVRHU

Při analýze současného stavu firmy XYZ v činnostech podporujících sledování a monitorování konkurence byly zjištěny určité nedostatky, které neumožňovaly zahrnout výsledky z pozorování konkurenčního prostředí podniku do strategického rozhodování vrcholového vedení firmy. Hlavním z těchto nedostatků je nedostatečné sledování konkurenta a neúplné zpracování podkladů, které nedosahují patřičné úrovně pro možné předvídaní konkurentova jednání a vytvoření systému pro flexibilní rozhodování. Informace, které vedení firmy XYZ dosud získávalo, nebyly systematicky zpracovávány, archivovány nebo hlouběji analyzovány a neposkytovaly proto dostatečnou vypovídací hodnotu. Pro vedení firmy tak bylo velmi obtížné na tyto kusé informace reagovat a podpořit svá rozhodnutí na všech úrovních, především však strategická.

Zavedení metod Competitive Intelligence, které firmě navrhujeme, představuje řešení pro sestavení kvalitnějších podkladů, které napomohou při strategickém rozhodování managementu podniku. Užití tohoto řešení umožňuje nejen úspěšně hodnotit konkurentovy minulé kroky a sledovat a monitorovat konkurentovy kroky v současnosti, ale přináší především významnou přidanou hodnotu v podobě predikce konkurentových kroků v budoucnosti. Vedení firmy XYZ tak má možnost přijmout včas adekvátní opatření, které může změnit jeho současnou pozici v konkurenčním prostředí.

V předcházející kapitole práce jsme podrobili analýze největšího konkurenta firmy XYZ – Konkurenta K1. Jako nejvhodnější metodu jsme zvolili odvětvovou analýzu, analýzu konkurenta dle Portera, SWOT analýzu konkurenta a souhrn všech poznatků získaných těmito analýzami jsme použily v konečné analýze konkurenčních hypotéz. Metoda analýzy konkurenčních hypotéz je souhrn tvůrčích činností, která využívá kreativních myšlenek pro tvorbu hypotéz a dává tak daleko větší přehled o možných konkurentových činech. Bere v potaz i ty nejméně pravděpodobné možnosti. Největším přínosem pro firmu XYZ je to, že je s těmito možnostmi obeznána a je připravena stavět svá strategická rozhodnutí, ať už se konkurenční firma zachová jakkoliv. To poskytuje podniku možnost získat nemalou konkurenční výhodu, která mu umožní posílit svoji strategickou pozici v dynamickém prostředí oblasti závlahářství.

Vyřešením náročného úkolu jsme došli k závěrům, že Konkurent K1 bude v budoucnosti realizovat tyto možné hypotézy: změna z orientace na obrat za orientaci na zákazníka, spuštění e-shopu a větší zaměření na propagaci a reklamu. Tyto možné kroky konkurenta musí být sledovány prostřednictvím stanovených milníků. Firma XYZ by se proto měla zaměřit hlavně na pozorování chování konkurenta v oblasti marketingu, prodeje a obchodu.

Výsledky analýzy konkurenta byly předloženy vrcholovému vedení firmy XYZ a budou sloužit top managementu při rozhodování o strategických otázkách. Tyto podklady umožní firmě včas reagovat na budoucí kroky konkurenta v daném konkurenčním prostředí. Výsledky systému Competitive Intelligence a použitých metod by měly být společnosti nápomocny především v oblastech poskytnutí větší konkurenceschopnosti a podpory efektivního rozhodování. A právě s pomocí navrhovaných metod CI společnost dosáhne výhody být o krok napřed.

Pro efektivní využívání přínosů systému CI by firma XYZ měla v budoucnu neustále s pomocí jeho metod monitorovat trh a konkurenční prostředí, jeho subjekty, trendy a změny. Doporučujeme, aby tyto činnosti převzalo od ředitele firmy obchodní oddělení. Buďto jako rozšíření stávající pozice obchodního zástupce, který je spolu s ředitelem velmi důležitou osobou ve firmě, nebo náborem nového zaměstnance do obchodního oddělení, který by měl na starost monitorování konkurenta a vývoj odvětví. Tím, že by tuto činnost převzal do své kompetence někdo jiný než ředitel, by umožnilo vedení firmy se více soustředit na samotná strategická rozhodnutí a vyhodnocování získaných informací. Obchodní oddělení je hned po vedení společnosti nejvíce viditelné a reprezentativní. Spolu s ředitelem se dostávají do kontaktu se zákazníky a konkurencí a mohou tak být přímo v oblasti dění a získávat informace z první ruky. Proces CI pak firmě umožní podporovat tvorbu své strategie, neboť vedení společnosti bude pravidelně informováno o dění na trhu a budoucích krocích konkurence.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývá problematikou Competitive Intelligence a jeho použití v malých a středních podnicích jako nástroj získávání konkurenční výhody. Competitive Intelligence jsme popsali jako samostatný systém, který pomáhá firmě se získáváním, analýzou a distribucí informací o konkurenci. Proces Competitive Intelligence je velmi rozsáhlý, proto jsme se v práci snažili vycházet z možností využití této techniky pro potřeby malé firmy.

V první části práce je věnován prostor analýze současného stavu ve vybrané firmě. Nejprve je uvedena charakteristika vybrané společnosti, na kterou pak navazují jednotlivé analýzy. Nejdůležitější pro další postup byla analýza činností firmy v oblasti Competitive Intelligence. Vyhodnocením této analýzy jsme zjistili nedostatky při tvorbě podkladů pro rozhodování vrcholového vedení firmy. Tyto nedostatky jsme shrnuli v závěru úvodní kapitoly a definovali jsme tak problém k dalšímu řešení a postupu diplomové práce.

Navazující kapitola práce byla věnována teoretickým východiskům řešení, kde jsme představili a definovali Competitive Intelligence jako samostatný obor, díky kterému mohou být firmy flexibilnější pomocí včasné predikce změn na trhu a chování konkurence. Dále jsme se zabývali rozborem zpravodajského cyklu a jeho fází a zmínili jsme také softwarové podpory Competitive Intelligence. Největší pozornost jsme věnovali vybraným přístupům a metodám analýzy. Závěr teoretické části práce se zabýval tím, jaká specifika se objevují u Competitive Intelligence v malých podnicích, kde jsme jmenovali hlavní problémy a přínosy jeho zavedení do takové firmy.

Třetí kapitola je stěžejní kapitolou celé práce, kde jsme se na základě předchozí analýzy současné situace ve firmě a domluvě s vedením firmy rozhodli, že přínosem pro firmu a jejímu budoucímu postavení na trhu bude vytvoření podrobné analýzy největšího konkurenta. K této analýze jsme využili několika metod, jejichž výsledky nám pomohly k vytvoření nejpodstatnější souhrnné analýzy, která byla vyhodnocena jako neoptimálnější – analýza konkurenčních hypotéz. Tato metoda funguje na základě tvorby a porovnání možných hypotéz chování konkurenta v blízkém časovém horizontu. Tyto hypotézy jsme doplnili o důkazy a argumenty a společně vyhodnotili matici. Snažili jsme se hypotézy spíše vyvracet, než potvrzovat. Díky této analýze jsme identifikovali možné chování konkurenta v budoucnu a stanovili milníky, které bude muset analyzovaná firma XYZ v budoucím období u konkurenta sledovat.

V poslední kapitole práce jsme se zabývali zhodnocením našeho návrhu pro řešení stanoveného problému. Shrnuli jsme postup při analýze a vyhodnotili jsme její výsledky. Přínosem této metody Competitive Intelligence je pro firmu XYZ získání nadhledu a konkurenční výhody v podobě znalostí a povědomí o budoucím jednání konkurence a vývoji odvětví, ve kterém působí. Top management firmy tak získá prostor pro včasná strategická rozhodnutí, která může stanovit s předstihem. Firma XYZ také získala povědomí o možnostech a postupech při využívání a zavádění metod Competitive Intelligence. Proto cíle této práce stanovené v úvodu považujeme za splněné.

Vedení firmy vyhodnotilo postupy a závěry této diplomové práce pro své budoucí fungování jako velmi přínosné. Firmě bychom dále doporučili zavedení dalších postupů a metod Competitive Intelligence do firemních procesů, které jednou mohou vyústit ve vytvoření samostatného útvaru CI ve firmě. Nejprve je však nutné seznámit všechny zaměstnance a pracovníky firmy s danou metodikou. Zavedení samostatného útvaru do chodu firmy by bylo řešením, které může přinést velmi cenné výhody a schopnost být neustále o krok napřed než konkurence.

Na základě výsledků této diplomové práce můžeme zodpovědět na jednoduchou otázku mnoho top manažerů firem: „Jaké jsou možnosti využití Competitive Intelligence v podnikání?“. Competitive Intelligence má v podnikání řadu možností využití, z čehož nejčastěji se jedná o podporu strategického rozhodování firmy, o identifikaci příležitostí, hrozeb a rizik, poznání trhu a konkurentů a mnoho dalších. Nejdůležitějším přínosem Competitive Intelligence je systematický sběr dat a jejich vyhodnocování, přičemž značné příležitosti skýtá jeho užití také při rozhodování na taktické úrovni, která podporuje úroveň strategickou a umožňuje rychleji dosahovat pozorovatelných výsledků a rozšířit využití Competitive Intelligence i v dalších oblastech.

Věříme, že tato práce přispěje ke zvýšení povědomí o Competitive Intelligence, rozšíří znalosti jeho zavedení a možnostech pro malé a střední podniky a bude inspirací manažerům firem o tomto účinném nástroji konkurenčního boje, který je v dnešní rychle se rozvíjející době nepostradatelným pomocníkem a nevyčíslitelnou konkurenční výhodou.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) *Interní údaje poskytnuté analyzovanou firmou XYZ s.r.o.*
- (2) Chování.eu. *Strategické plánování-analýza SWOT* [online]. [cit. 2016-10-12]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/strategicke-planovani-analyza-swot/c391>
- (3) STŘELEČ, J. *Vlastní cesta.cz. Porterův model konkurenčních sil* [online]. ©2012 [cit. 2016-10-12]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurenčních-sil-1/>
- (4) *SWOT analýza v Excelu* [online]. ©2011 [cit. 2016-10-12]. Dostupné z: <http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza.html>
- (5) MOLNÁR, Z., STŘELKA, J. *Informační management. Competitive Intelligence v malých a středních podnicích* [online]. ©2011 [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: http://www.ekonomie-management.cz/download/1379591074_9c86/2012_03+Competitive+intelligence+v+malych+a+strednich+podnicich.pdf
- (6) ČECH, M., BYLOKOVÁ, K., MASAŘÍKOVÁ, G., SEDLÁČKOVÁ, A., STROUPKOVÁ, M. *Inflow information journal. Competitive Intelligence a Portál CI* [online]. ©2009 [cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://www.inflow.cz/competitive-intelligence-portal-ci>
- (7) *SCIP CZECH* [online]. ©2011 [cit. 2017-02-02]. Dostupné z: <http://www.scip-czech.cz/>
- (8) BARTES, F. *Competitive intelligence: základ pro strategické rozhodování podniku*. Ostrava: Key Publishing, 2012, 317 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-7418-113-9.
- (9) *Potrál Competitive Intelligence. Funkce a cíle CI* [online]. ©2009 [cit. 2017-03-23]. Dostupné z: <http://www.portalci.cz/ci-v-praxi/realizace-ci/funkce-a-cile-ci/clanek-funkce-a-cile-ci?sekce=podnikatel>
- (10) *Potrál Competitive Intelligence. Procesy CI aneb Cyklus CI* [online]. ©2009 [cit. 2017-03-23]. Dostupné z: <http://www.portalci.cz/ci-v-praxi/realizace-ci/procesy-a-cykly-ci/procesy-ci-aneb-cyklus-ci>
- (11) BARTES, F. *Competitive intelligence*. Brno: CERM, 2012, 217 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-214-4613-7.
- (12) UČEŇ, M. *Potrál Competitive Intelligence. Competitive intelligence a malé firmy (I.)* [online]. ©2011 [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <http://www.portalci.cz/ci-v-praxi/odborne-clanky/competitive-intelligence-a-male-firmy>
- (13) UČEŇ, M. *Potrál Competitive Intelligence. Competitive intelligence a malé firmy (II.)* [online]. ©2011 [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <http://www.portalci.cz/ci-v-praxi/odborne-clanky/ucen-m-competitive-intelligence-a-male-firmy-ii>
- (14) UČEŇ, M. *Potrál Competitive Intelligence. Competitive intelligence a malé firmy (V.)* [online]. ©2011 [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <http://www.portalci.cz/ci-v-praxi/ucen-m-competitive-intelligence-a-male-firmy-v>

- (15) BABKA, M. *Kde a jak hledat informace o firmách*. Praha: Management Press, 1994, 174 s. ISBN 80-85603-56-X.
- (16) BARTES, F. *Strategie konkurenčních střetů*. Ostrava: Key Publishing, 2011, 171 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-7418-100-9.
- (17) BARTES, F., DOSTÁL, V. *Strategie konkurenčních střetů*. Studijní texty. Fakulta podnikatelská. VUT v Brně. Brno: PC DIR, 1999. ISBN 80-214-1496-0.
- (18) 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.
- (19) DVOŘÁČEK, J., SLUNČÍK, P. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012, xvii, 173 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-7400-224-3.
- (20) 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.
- (21) FULD, L. M. *The Secret Language of Competition Intelligence*. Washington: Dof Ear Publishing, 2010. ISBN 978-160844-553-0.
- (22) JIRÁSEK, J. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření*. Praha: Profess Consulting, 2007, 120 s. ISBN 978-80-7259-051-3.
- (23) KAHANER, L. *Competitive intelligence: how to gather, analyze and use information to move your business to the top*. New York: Touchstone, 1997, 300 s. : il. ISBN 978-0-684-84404-6.
- (24) MOLNÁR, Z. *Competitive intelligence, aneb, jak získat konkurenční výhodu*. Praha: Oeconomica, 2012, 254 s. : il., grafy, tab. ISBN 978-80-245-1908-1.
- (25) PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. : il., schémata. ISBN 80-85605-11-2.
- (26) *SCIP: Strategic and Competitive Intelligence Professionals* [online]. ©2016. Dostupné z: <http://www.scip.org/>
- (27) *Sekuritaci. Competitive intelligence a možnosti jeho využití v podnikání* [online]. ©2013. Dostupné z: <http://www.sekuritaci.cz/competitive-intelligence-a-moznosti-jeho-vyuziti-v-podnikani/>
- (28) TOMEK, G., VÁVROVÁ V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C.H. Beck, 2009, xvii, 240 s. : il., grafy, tab. ISBN 978-80-7400-098-0.
- (29) TYSON, K. W. M. *The complete guide to competitive intelligence*. 4th ed. Chicago: Leading Edge Publications, 2006, 1 sv. (různé stránkování) : il. 1 CD-ROM. ISBN 0-9663219-4-4.

- (30) UČEŇ, M. Potrál Competitive Intelligence. *Competitive intelligence a malé firmy (III.)* [online]. ©2011. Dostupné z: <http://www.portalci.cz/ci-v-praxi/odborne-clanky/ucen-m-competitive-intelligence-a-male-firmy-iii>
- (31) UČEŇ, M. Potrál Competitive Intelligence. *Competitive intelligence a malé firmy (IV.)* [online]. ©2011. Dostupné z: <http://www.portalci.cz/ci-v-praxi/odborne-clanky/ucen-m-competitive-intelligence-a-male-firmy-iv>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Organizační struktura firmy XYZ s.r.o.	20
Obrázek 2: Schéma SLEPTE analýzy	22
Obrázek 3: Schéma Porterovy analýzy 5 sil	24
Obrázek 4: Schéma SWOT analýzy	27
Obrázek 5: Schéma zpravodajského cyklu	36
Obrázek 6: Schéma Porterovy analýzy 4 rohů	42
Obrázek 7: Organizační schéma Spefisu	48

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Matice hypotéz	60
Tabulka 2: Upravená matice hypotéz	61