



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH ZAVEDENÍ SYSTÉMU COMPETITIVE INTELLIGENCE VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

DESIGN FOR IMPLEMENTING COMPETITIVE INTELLIGENCE SYSTEM INTO THE SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Leoš Sedláček

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. František Bartes, CSc.

BRNO 2023

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Leoš Sedláček**
Vedoucí práce: **doc. Ing. František Bartes, CSc.**
Akademický rok: 2022/23
Studijní program: Ekonomika podniku

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

Návrh zavedení systému Competitive Intelligence ve vybrané společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Návrh zavedení systému Competitive Intelligence ve vybrané společnosti.

Základní literární prameny:

BARTES, F. Konkurenční zpravodajství. Tvorba podkladů pro strategické rozhodování podniku. Praha: Grada, 2022. ISBN 978-80-271-3504-2.

BARTES, F. Competitive Intelligence. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-214-4613-7.

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

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

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

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

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
garantka

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá procesem Competitive Intelligence a jeho zavedením do vybrané společnosti. První část práce je zaměřena na vytvoření teoretických východisek. Ve druhé části je popsán současný stav podniku a jsou identifikovány důvody proč je proces CI nutno zavést. Závěrečná třetí část představuje vlastní návrh možných řešení a jejich zhodnocení. Cílem je tyto možnosti představit vrcholovému vedení firmy na jejichž základě budou schopni zavést do své podnikové praxe efektivní systém Competitive Intelligence.

Klíčová slova

Competitive Intelligence, analýza konkurenta, konkurenční výhoda, konkurenční prostředí, zpravodajský cyklus, nástroje CI

Abstract

This bachelor's thesis focuses on the process of Competitive Intelligence and its implementation in a selected company. The first part focuses on establishing theoretical background. The second part describes the current state of the company and identifies the reasons why the CI process needs to be implemented. The final third part presents the actual proposal of possible solutions and their evaluation. The goal is to present these options to the company's top management based on which they will be able to implement an effective Competitive Intelligence system into their business practice.

Keywords

Competitive Intelligence, competitor analysis, competitive advantage, competitive environment, reporting cycle, CI tools

Bibliografická citace

SEDLÁČEK, Leoš. *Návrh zavedení systému Competitive Intelligence ve vybrané společnosti* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/149456>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce doc. Ing. František Bartes, CSc.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 15. 5. 2023

Leoš Sedláček

autor

Obsah

Obsah.....	7
1. Úvod.....	1
2. Vymezení problému, postup, cíl práce a metodika:	2
2.1. Postup:	2
2.2. Cíl práce:.....	2
2.3. Metody a postupy zpracování	3
3. Teoretická východiska práce.....	4
3.1. Vymezení pojmu Competitive Intelligence	4
3.1.1. Definice CI	4
3.1.2. Definice Business Intelligence a rozdíly oproti CI	4
3.1.3. Druhy CI.....	5
3.1.4. Cíle CI	5
3.2. Základní pojmy v Competitive Intelligence	6
3.2.1. Symptomy	6
3.2.2. Data	6
3.2.3. Funkce	6
3.2.4. Informace	6
3.2.5. Důkaz	7
3.2.6. Argument.....	7
3.2.7. Hypotéza.....	7
3.2.8. Zpravodajství.....	7
3.3. Zpravodajský proces Competitive Intelligence	8
3.3.1. První stupeň činnosti CI.....	8
3.3.2. Druhý stupeň činnosti CI.....	9
3.4. Zpravodajský cyklus v Competitive Intelligence	10
3.4.1. Čtyřfázový model zpravodajského cyklu.....	10

3.4.2.	Model základního zpravodajského procesu CI	10
3.4.2.1.	Zadání úkolu	11
3.4.2.2.	Analýza a formulace problému.....	11
3.4.2.3.	Plánování postupu řešení problému.....	11
3.4.2.4.	Vlastní sběr potřebných údajů	12
3.4.2.5.	Zpracování získaných údajů	12
3.4.2.6.	Zpravodajská analýza informace	12
3.4.2.7.	Vytvoření zprávy podle požadavku zadavatele	13
3.4.2.8.	Distribuce zprávy pro stanovené uživatele	13
3.4.2.9.	Zpětná vazba.....	13
3.4.3.	Pětifázový model zpravodajského procesu	13
3.4.3.1.	Fáze: Řízení	13
3.4.3.2.	Fáze: Sběr údajů	13
3.4.3.3.	Fáze: Zpracování údajů	14
3.4.3.4.	Fáze: Zpravodajská analýza informace	14
3.4.3.5.	Fáze: Distribuce zpravodajství	14
3.5.	Popis jednotlivých fází zpravodajského cyklu v Competitive Intelligence.....	15
3.5.1.	Řízení zpravodajského cyklu Competitive Intelligence.....	15
3.5.1.1.	Stanovení cílů	15
3.5.1.2.	Předvídaní	16
3.5.2.	Sběr Dat	18
3.5.2.1.	Zpravodajská mapa.....	18
3.5.2.2.	Základní rozdělení zdrojů dat a informací.....	19
3.5.2.3.	Fáze sběru dat	19
3.5.2.4.	Klasické zdroje dat	20
3.5.2.5.	Fáma	20
3.5.2.6.	Elektronické zdroje dat.....	21

3.5.3.	Zpracování údajů	21
3.5.4.	Zpravodajská analýza.....	22
3.5.5.	Distribuce zpravodajství	22
3.6.	Analytické nástroje používané v Competitive Intelligence	23
3.6.1.	Myšlenková mapa	23
3.7.	Organizační formy Competitive Intelligence	25
3.7.1.	Externí firma	25
3.7.2.	Firemní útvar	26
3.7.2.1.	Výzkum konkurence.....	27
3.7.2.2.	Zrcadlová organizace.....	27
3.7.2.3.	Stínová organizace.....	27
3.8.	Etika v Competitive Intelligence	28
3.8.1.	Etický Kodex CI podle Fulda.....	28
3.8.2.	Etický kodex CI podle SCIP	28
3.8.3.	Pravidlo újmy	29
3.9.	Shrnutí teoretických poznatků	30
4.	Analýza současného stavu	31
4.1.	Základní informace o firmě	31
4.2.	Analýza SLEPT	32
4.2.1.	Sociální faktor	33
4.2.2.	Legislativní faktor	34
4.2.3.	Ekonomický faktor	34
4.2.4.	Politický faktor	35
4.2.5.	Technologický faktor	35
4.3.	Porterova metoda pěti sil	36
4.3.1.	Riziko nových vstupů na trh.....	37
4.3.2.	Riziko substitučních produktů.....	39

4.3.3.	Vliv odběratelů	43
4.3.4.	Vliv dodavatelů	44
4.3.5.	Stávající konkurence	44
4.4.	Porterův model čtyř rohů	45
4.4.1.	Budoucí cíle (Drivers).....	46
4.4.2.	Současná strategie (Current Strategy)	47
4.4.3.	Předpoklady (Management Assumptions)	49
4.4.4.	Schopnosti (Capabilities)	50
4.5.	Současný způsob sběru a hodnocení informací	52
4.5.1.	Zabezpečení informací	53
4.5.2.	Sběr a hodnocení oborových informací	53
4.6.	Cíle firmy pro následující období, shrnutí a definice problému	54
4.6.1.	Shrnutí současného stavu	54
4.6.2.	Definování problému.....	55
5.	Návrh vlastního řešení	56
5.1.	Výběr organizační formy Competitive Intelligence	56
5.2.	Výběr interního útvaru – Stínová organizace	58
5.3.	Personální zajištění	59
5.4.	Výpočet nákladů na personální a technologické zajištění	60
5.4.1.	Rozpočítání nákladů možnosti A	60
5.4.2.	Výhody a nevýhody možnosti A	65
5.4.3.	Rozpočítání nákladů možnosti B.....	66
5.4.4.	Výhody a nevýhody možnosti B	68
5.4.5.	Srovnání a vyhodnocení obou možností	69
5.5.	Zhodnocení návrhu	71
6.	Závěr.....	73
7.	Seznam použité literatury.....	74

8. Seznam Obrázků	78
9. Seznam Tabulek	79
10. Seznam Grafů	80

1. Úvod

S příchodem 21. století se chování a fungování naší společnosti drasticky změnilo. Vytváření nových a zdokonalování stávajících technologií dospělo do bodu, kdy hovoříme o třetí průmyslové revoluci, také přezdívané jako digitální revoluce. Ta se sice datuje již od druhé poloviny 20. století, nicméně k opravdovému rozšíření mezi běžnou populaci došlo až na začátku 21. století (What is the digital revolution, 2023). V dnešní době má přístup k internetu přes 63% celé lidské populace (Statista Research Department, 2022) a až 91 % lidí má k dispozici mobilní zařízení (TURNER, Ash, 2023).

Proč je tato skutečnost pro nás tak důležitá? Protože tyto digitální technologie, a jejich využívání běžnou populací, urychlují proces globalizace. Známe to všichni z našich každodenních životů. Denně se dozvídáme obrovské množství informací z nejrůznějších koutů světa. Pokud člověk trochu zapátrá na internetu, tak je schopen dohledat informace skoro pro všechny své potřeby. Volný přístup k těmto informacím však s sebou přináší nejen svá pozitiva, ale také svá rizika. V dnešní době totiž můžeme hovořit o informačním přetížení. Situaci, kdy je člověk zahlcen velkým množstvím informací, které mu komplikují, či přímo znemožňují učinit optimální rozhodnutí (Wikipedia contributors, 2023). Tento problém se nás nedotýká pouze v našich osobních životech, nýbrž komplikuje i naše životy profesní. Právě pro vrcholový management firem je nutné mít ty nejkvalitnější informace co nejrychleji, aby se na jejich základě dokázali správně rozhodnout. S globalizací přichází i růst konkurence a jsou to informace, které hrají klíčovou roli pro vznik konkurenčních výhod a celkovému zajištění přežití firmy na trhu.

Tuto problematiku řeší Competitive Intelligence (dále jen CI), v češtině překládáno jako konkurenční zpravodajství. Ten se ve zkratce zabývá shromažďováním a analyzováním informací a symptomů, ze kterých následně tvoří podklady pro strategické rozhodování firmy.

Kvůli povaze této práce, ve které se budou zpracovávat nejrůznější citlivá data, je nutné nezveřejňovat informace, které by mohly případně dopomoci spojit tuto práci s určitou existující firmou. Tedy informace, které by mohly pomoci konkurenci. Pro naše účely tedy budeme společnost nazývat ABC s. r. o., zkráceně „ABC“. Dle definice se jedná o malý podnik, který na svém trhu působí již přes 15 let. Předmětem podnikání je podle živnostenského oprávnění „Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona“. Od oddělení CI se očekává, že pomůže utvrdit pozici firmy na trhu a zavede systém, který zabezpečí firmu před hlavními klíčovými konkurenty.

2. Vymezení problému, postup, cíl práce a metodika:

Firma ABC s. r. o se na trhu pohybuje přes 15 let a za tu dobu dokázala vytvořit stabilní pozici na trhu. Nicméně po celou dobu se na strategickém rozhodování firmy podílí pouze dvě osoby a to spolumajitelé. Kvůli tomu, že vedení firmy je takto malé, dochází často k přehlcení informací, což stěžuje samotný proces strategického rozhodování. Na trhu se nachází velké množství konkurence, která přichází i ze zahraničí, nicméně pro firmu ABC s. r. o. je stěžejní si udržet pozici na trhu oproti hlavnímu konkurentovi. Ten byl vždy pro chod firmy nebezpečný a je nutné ho neustále monitorovat.

2.1. Postup:

Bakalářská práce je rozdělena do 3 částí. V první teoretické části se zaměřím na popsání CI jako celku, jeho cíle, nástroje, etiku, základní pojmy a popíši jednotlivé fáze zpravodajského cyklu. Cílem této části je vytvořit podklad znalostí, které následně využiji během praktické části. Většina zdrojů v této části bude čerpána z literárních zdrojů.

Ve druhé analytické části provedu analýzu současného stavu a pokusím se zjistit jaké vnější a vnitřní faktory ovlivňují firmu ABC. Zhodnotím současný stav sběru a hodnocení informací a popíši rizika, která mohou firmě hrozit od hlavní konkurence. Díky těmto informacím bych poté měl být schopen nadefinovat hlavní problém, který se v následující třetí části práce pokusím vyřešit.

Třetí, praktická část, bude zaměřena již na samotné navrhnutí funkčního systému CI pro potřeby společnosti ABC. Na základě znalostí z předchozích dvou částí, bych měl být schopen popsat a zhodnotit možnosti, které podnik má při zavádění útvaru CI. Výsledkem bude vytvoření optimálního návrhu zavedení systému CI, dle specifik a potřeb vybrané firmy.

2.2. Cíl práce:

Hlavním cílem je navrhnout způsob zavedení systému CI, který bude naplňovat očekávání majitelů firmy. Tímto očekáváním je momentálně sledování a předpovídání budoucích kroků klíčového konkurenta, což by mělo vést k podpoření postavení firmy na trhu. Dalším velmi důležitým cílem je, aby organizačně byl zaváděný systém CI efektivní s co možná nejnižšími finančními náklady. Vedlejším cílem je potom představit majitelům CI jako celek. Vysvětlit problematiku, kterou se tento obor zabývá a přinést nový pohled na strategické rozhodování firmy.

2.3. Metody a postupy zpracování

Pro potřeby teoretické části budu využívat převážně literárních zdrojů, na jejichž základě následně vytvořím teoretické podklady potřebné pro část analytickou a část praktickou. Z pohledu metod jde o sekundární výzkum, během kterého budu sbírat již vytvořené a existující informace, které následně přepíšu do potřebné formy.

Během druhé části za pomoci několika základních nástrojů provedu analýzu současného stavu podniku. Tyto nástroje se běžně používají v ekonomice a managementu, a to zejména v oblasti strategického rozhodování firmy. Specificky půjde o analýzu SLPET, Porterovu metodu pěti sil a Porterův model čtyř rohů. Informace budu získávat nejen z literatury a elektronických zdrojů, ale také z pozorování v podnikové praxi. Kromě toho, budu také komunikovat s vedením firmy, díky kterému bych měl být schopen dosáhnout hlubšího poznání problému. V této části tedy budu využívat metody jak z primárního výzkumu, tak i z toho sekundárního.

Podobný způsob jako u analytické části využiji i během závěrečné třetí části, kde se zaměřím na zpracování již získaných informací. Případně další doplňující informace budu získávat pozorováním, komunikací s vedením podniku a sekundárním výzkumem příslušné literatury.

3. Teoretická východiska práce

3.1. Vymezení pojmu Competitive Intelligence

Proto, aby byl podnik úspěšný musí, přijít s určitou konkurenční výhodou, která mu pomůže upevnit svou pozici na trhu oproti ostatním podnikům. Tuto nutnost můžeme sledovat prakticky ve všech odvětvích, nehledě na to, jak silné konkurenční odvětví je. Toto platí nejen pro nově vznikající firmy snažící se prorazit na trh, ale také pro ty podniky, které již silným postavením mají a musí přijít s novými způsoby, jak si toto postavení udržet co nejdéle. Jedním z nejsilnějších nástrojů, již od počátků věků, jsou informace. Toto si uvědomoval například i čínský generál Sun Tzu, který popsal důležitost a význam informací ve své již legendární knize *The Art of War* z 5. století př. n. l. V dnešní době firmy využívají nejrůznější metody, proto aby získaly kvalitnější informace oproti své konkurenci. Jednou z těchto metod je právě útvar Competitive Intelligence.

V českém prostředí můžeme Competitive Intelligence přeložit jako „konkurenční zpravodajství“, nicméně v praxi se toto označení nepoužívá, protože je vcelku zavádějící. Tento pojem se totiž často zaměňuje s průmyslovou špionáží, která je nelegální a do oboru Competitive Intelligence nepatří (Bartes, 2022, s. 47).

3.1.1. Definice CI

Definicí Competitive Intelligence můžeme v literatuře najít hned několik, nicméně pro účely této práce nám postačí následující, vcelku srozumitelná definice: *„Competitive Intelligence je 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“* (Bartes, 2012, s. 18).

3.1.2. Definice Business Intelligence a rozdíly oproti CI

V praxi se můžeme setkat kromě Competitive Intelligence, taky s termínem Business Intelligence. Tento termín můžeme nadefinovat různými způsoby. Definice se nejčastěji liší v tom, co vše do sebe pojem Business Intelligence zahrnuje. Pro představu níže uvedu definici ze stránky poskytující vzdělávací kurzy guru99.com:

- „Business Intelligence je soubor procesů, architektur a technologií, které převádějí nezpracovaná data na smysluplné informace, za pomoci nichž podnik provádí ziskové akce. Jedná se tedy o sadu softwarů a služeb pro přeměnu dat na použitelné informace a znalosti“ (Taylor, 2023).

A jaké jsou tedy hlavní rozdíly mezi BI a CI? Jeden z hlavních rozdílů je takový, že CI vychází ze zpravodajské služby a zaměřuje se primárně na externí zdroje informací s důrazem získat informace o konkurenci. Naopak BI se spíše zaměřuje na interní (vnitřní) zdroje informací (Bartes, 2012, s. 20).

3.1.3. Druhy CI

V podnikatelské praxi můžeme nalézt hned několik druhů CI. Podle svého základního rozdělení můžeme nalézt 3 druhy CI (Bartes, 2022, s. 55).

- **Competitive Intelligence ofenzivní (CI)**

Hlavním úkolem ofenzivního CI je získat informace o budoucích příležitostech a hrozbách, které mohou firmu ovlivnit ve svém okolí a také včasné odhalení budoucích kroků konkurentů (Bartes, 2022, s. 55).

- **Competitive Intelligence defenzivní (CCI – Counter Competitive Intelligence)**

Defenzivní CI má naopak od předchozího CI za úkol chránit obchodní tajemství podniku před náporom konkurence. Tento nátlak může být veden jak legálními metodami, tak i například pokusem o průmyslovou špionáž apod (Bartes, 2022, s. 55).

- **Competitive Intelligence vlivové (CACI – Covert Actions Competitive Intelligence)**

Vlivové CI má potom následně za úkol ovlivnit dění v konkurenčním prostředí. Tedy ovlivnit rozhodovací proces u konkrétní konkurenční firmy (Bartes, 2022, s. 55).

3.1.4. Cíle CI

Hlavním cílem Competitive Intelligence je shromažďování a analýza informací o konkurenci. Díky tomu je vedení firmy schopno vybírat co nejlepší strategická rozhodnutí a dosáhnout tím konkurenční výhody. Každá firma má jiné cíle, zdroje a možnosti, a proto je nutné, aby se útvar Competitive Intelligence zavedl co nejvíce na míru. Mezi základní zpravodajské cíle můžeme řadit sběr informací o budoucích krocích konkrétních konkurentech, potenciálních zákaznících, nebo nových trendech a vývoji trhu. (Bartes, 2022, s. 55-56).

3.2. Základní pojmy v Competitive Intelligence

V rámci CI se můžeme setkat s různými pojmy a termíny, které mohou být u různých lidí chápány různě. Proto níže popíšeme ty nejzákladnější pojmy, které se využívají při řešení různých úkolů v Competitive Intelligence (Bartes, 2012, s. 26).

3.2.1. Symptomy

V CI si můžeme symptomy přestavit jako signály, díky kterým jsme schopni identifikovat průvodní jev nějakého problému, či jeho části. Symptomy mohou mít také podobu tzv. „indikátoru“, tedy jevu, který má určitý, předem definovaný vztah ke sledování. Každý symptom musí být relevantní, stálý (tedy, že během sledování nedochází ke změnám souvislosti se zkoumaným problémem) a jednoznačný (musí mít vazbu pouze na jeden zkoumaný problém, či hypotézu) (Bartes, 2012, s. 26).

3.2.2. Data

Data jsou určité číselné údaje, které se také nazývají jako „kritéria“, „ukazatele“, „parametry“ nebo „charakteristiky“. Tyto rozdílné názvy se následně uplatňují podle různých účelů a metod hodnocení. Musíme si také uvědomit, že ne všechna data mají pro nás stejnou hodnotu a v praxi se setkáme s daty, které tvoří pouze dílčí část informace. Data využíváme pro tvorbu informací, nebo souborů pro hodnocení variant řešení (hypotéz) problému, kritéria (Bartes, 2012, s. 27).

3.2.3. Funkce

Funkcí v CI není myšlena matematická funkce, nýbrž jde o specifickou informaci o vztazích mezi jednotlivými analyzovanými objekty. Pomocí funkce popisujeme všechny transformační procesy vstupních veličin při změně na veličiny výstupní. Díky tomu jsme schopni provést hodnocení různých variant řešení (hypotéz) problému (Bartes, 2012, s. 28).

3.2.4. Informace

Informaci můžeme chápat jako zprávu, sdělení nebo objasnění problému, poučení o jevu nebo v případě, že se bavíme o souboru dat, tak můžeme rozumět, že jde o vnesení tvaru problému nebo zformování myšlenky či problému. Proto, aby se management podniku mohl rozhodovat na základě informace, je potřeba informace upřesnit, doplnit potřebnými daty a díky tomu vytvořit důkazy o záměrech konkurence (Bartes, 2012, s. 28).

3.2.5. Důkaz

Tímto termínem popisujeme nezpochybnitelné zdůvodnění pravdivosti, anebo také prostředek, kterým lze zjistit stav věci. Je důležité, aby důkaz přímo jednoznačně potvrdil, nebo vyvrátil zkoumanou skutečnost. V praxi nám potom stačí pouze jediný důkaz k vyvrácení hypotézy (Bartes, 2012, s. 28).

3.2.6. Argument

Argument nám objasňuje a dokazuje nějaký jev nebo problém. Proto abychom mohli argument využít pro dokazování určité skutečnosti, je nutno jej spojit s důkazy. Samotný argument nabývá různých forem, například může jít o statistiku, která nám pouze zvyšuje význam tvrzení (Bartes, 2012, s. 29)

3.2.7. Hypotéza

Podle definice je hypotézou „*domněnka, předpoklad, navržená teorie nebo „předpoklad“, v němž se na základě určitých skutečností dochází k závěru o existenci objektu, souvislosti nebo příčiny jevu, přičemž tento závěr není možno považovat za úplně dokázaný*“ (BARTES, 2012, s. 29). Takovouto hypotézu tvoříme teprve až po sběru dat, symptomů, funkcí a informací. Následně díky tomu jsme schopni zformulovat hypotézy a důkazy.

Při vyhodnocování hypotéz je důležité si uvědomit, že se nesnažíme potvrdit hypotézu s největší pravděpodobností její realizace, ale opačně se snažíme vyvrátit tu nereálnou hypotézu. Jak již bylo zmíněno v kapitole 3. 2. 5, tak nám pro vyvrácení hypotézy stačí pouze jeden důkaz (Bartes, 2012, s. 31).

3.2.8. Zpravodajství

Zpravodajstvím rozumíme již několikrát zmíněný anglický termín „Intelligence“. Jedná se o zhodnocenou informaci, což je informace, ke které doplníme přidanou hodnotu. Nejčastěji jde o zasazení této informace do určitého kontextu a tím pádem o získání konkurenční výhody (Bartes, 2012, s. 32).

3.3. Zpravodajský proces Competitive Intelligence

Proto, aby vrcholový management firmy mohl získat konkurenční výhodu oproti své konkurenci na trhu, musí být zabezpečen efektivní a správný chod útvaru Competitive Intelligence. Činnost tohoto útvaru můžeme rozdělit do dvou stupňů. Prvním stupněm, tedy činností, kterou útvar CI provádí, je monitorování svého okolí a tím získávání relevantních a strategicky významných informací. Ve druhém stupni následně provádíme analýzu a vyhodnocování námi získaných informací. Díky tomu jsme schopni přidat k těmto informacím přidanou hodnotu, pomocí které vytvoříme zpravodajství. Je to právě až finální zpravodajství, které TOP managementu firmy pomáhá předpovídat budoucnost, a získat onu požadovanou konkurenční výhodu (Bartes, 2012, s. 35).

3.3.1. První stupeň činnosti CI

Jak již bylo zmíněno, tak první stupeň činnosti CI se zaměřuje na kontinuální monitorování okolí firmy. Je nutno zmínit, že první stupeň nejenže zajišťuje nepřetržitý přísun informací, ale také i tyto informace prvotně zpracovává a analyzuje. Právě v prvním stupni dochází i k odhalení a identifikování dezinformací. CI se během monitorování primárně zaměřuje na následující sektory (Bartes, 2022, s. 133):

- vývoj trhu
- konkurenci
- zákazníky
- vývoj odvětví včetně technologií
- obchodní partnery

K monitorování těchto sektorů můžeme využít různé přístupy. Nejčastěji je můžeme rozdělit podle postupu a záměru hledaných informací mezi čtyři základní koncepce (Bartes, 2022, s. 134):

- *„Nepřímé sledování – všeobecně monitorujeme informace bez konkrétního cíle.*
- *Podmíněné sledování – monitorujeme konkrétní oblast, avšak nehledáme nějaké specifické informace.*
- *Neformální výzkum – vyhledáváme nějakou specifickou informaci, ale nevyužíváme strukturovanou metodiku postupu.*
- *Formální výzkum – vyhledáváme specifickou informaci, a to na základně pevně stanoveného plánu a za pomoci předem zvolených postupů“ (Bartes, 2022, s. 134).*

V neposlední řadě do prvního stupně činnosti CI patří ještě zabezpečení systému včasného varování. Jde o systém, který když je správně zaveden, je schopen zachytit určitý významný signál a díky tomu iniciovat spuštění druhého stupně CI a tím zajistit rychlou reakci podniku v případě, že je nutno rychle reagovat. Systém včasného varování můžeme rozdělit mezi následující čtyřfázový koncept (Bartes, 2022, s. 134):

1. *„Návrh možných cest budoucího vývoje.*
2. *Stanovení signálů, které je nutno u každé možné varianty budoucnosti sledovat.*
3. *Zajištění pracovníků, kteří budou tyto signály sledovat v rámci své každodenní práce.*
4. *Zajištění rychlé reakce podniku v případě, že se některá z variant budoucnosti začne naplňovat.“* (Bartes, 2022 s. 134).

3.3.2. Druhý stupeň činnosti CI

Druhý stupeň činnosti CI se zaměřuje na řešení náročných a složitých problémů, které nebylo možné vyřešit v rámci předchozího stupně. Je to právě tento druhý stupeň, kde se provádí zpravodajská analýza informace jejímž výstupem je nějaké nové poznání (intelligence). Na rozdíl od prvního stupně, který funguje automaticky a nepřetržitě, tak druhý stupeň musí být iniciován nějakou událostí. Mezi základní události můžeme zařadit následující skutečnosti (Bartes, 2022, s. 135):

- *„Výsledek preanalýzy informace, prováděné v rámci prvního stupně činnosti CI.*
- *Identifikace významného signálu systémem včasného varování.*
- *Identifikace milníku neočekávané hypotézy.*
- *Zachycení dosud neznámého signálu.*
- *Rozhodnutím vrcholového managementu firmy.“* (Bartes, 2022, s. 135)

3.4. Zpravodajský cyklus v Competitive Intelligence

V předchozí kapitole byly popsány základní činnosti, které probíhají v rámci Competitive Intelligence. V praxi se tyto činnosti realizují v podobě zpravodajského cyklu. Pro definování zpravodajského cyklu využijeme definici, kterou využívá Americká ústřední zpravodajská služba CIA: „*zpravodajský cyklus je proces získávání informace s jejím následným vyhodnocením, analýzou a předáním k využití v rozhodovací činnosti*“ (Bartes, 2022, s. 123-124).

Zpravodajský cyklus se skládá z různých fází, které u jednotlivých podniků vypadají různě. Je to z důvodu toho, že v praxi má každý podnik trochu jiné požadavky a prostředky pro činnost CI, takže se ve výsledku fáze zpravodajského cyklu musí přizpůsobit dané firmě a jejím potřebám. Obecně si však můžeme nadefinovat několik základních modelů zpravodajského cyklu (Bartes, 2022, s. 140).

3.4.1. Čtyřfázový model zpravodajského cyklu

Tím úplně nejzákladnějším modelem je tzv. čtyřfázový model zpravodajského cyklu. Tento model je jednoduchý, nicméně je vhodný pouze pro řešení ne příliš složitých problémů. Při řešení složitých a komplexních problémů, se kterými se v praxi budeme často setkávat, je jeho omezení velmi limitované. Základní čtyři fáze tohoto modelu jsou následující (Bartes, 2022, s. 124):

1. řízení
2. sběr
3. analýza
4. distribuce

3.4.2. Model základního zpravodajského procesu CI

Velkou výhodou tohoto modelu je to, že si můžeme jednotlivé fáze snadno upravit podle našich potřeb. Tedy tyto fáze nebudou u každého jednoho subjektu vypadat stejně, ale i přesto je potřeba popsat jednotlivé činnosti, které se vykonávají v rámci tohoto modelu:

3.4.2.1. Zadání úkolu

Tato úvodní činnost, jak již zaznívá v názvu, začíná úkolem, který byl nejčastěji zadán z vrcholového vedení podniku. Avšak může nastat i situace, kdy úkol vznikl identifikací nějakého signálu během prvního stupně činnosti CI. Tedy úkol je buď identifikován monitorovací činností specifického informačního systému (Spefis), nebo systémem včasné výstrahy. V případě, že je definován jedním z těchto způsobů, je nutno o tom informovat vedení organizace (Bartes, 2022, s. 141).

3.4.2.2. Analýza a formulace problému

Ve většině případů bývá zadaný úkol neúplný, či v některých případech až zavádějící. Právě kvůli tomu je nutno pochopit podstatu zadaného úkolu. V této fázi tedy podrobně analyzujeme zadaný problém. Je potřeba brát v potaz časové hledisko, protože může nastat situace, kdy někdo chce narušit dosažení našich cílů. Zároveň také musíme rozhodnout jaký význam má pro nás tato hrozba/příležitost. Rozlišujeme význam ekonomický, personální a časový, a to ve smyslu, jak moc velký dopad má na naši firmu (Bartes, 2022, s. 141).

Dále také musí stanovit podmínky, které musí být vytvořeny u konkurenční firmy, aby byl problém úspěšně vyřešen. Společně s podmínkami musíme stanovit i symptomy, které bude moci naše konkurence objevit, a to nejen v případě, že se problém rozhodneme řešit, ale i když se budeme pouze na řešení připravovat. Kvůli tomu je nutno znovu jednat se zadavatelem problému a díky tomu zabezpečit a stanovit následující body (Bartes, 2022, s. 141):

- je potřeba, aby obě strany zcela jednoznačně pochopily problém
- dále je potřeba upřesnit zadání úkolu či problému
- v neposlední řadě musíme stanovit obsah a podobu závěrečné zprávy

3.4.2.3. Plánování postupu řešení problému

Vedoucí týmu CI má v této fázi za úkol naplánovat postup řešení problému. Během plánování se stanovuje, jaké budou potřeba zdroje, prostředky, personální zabezpečení a termíny pro splnění úkolu. Tento plán vytváříme pro všechny jednotlivé body, které jsou nutné pro vyřešení úkolu. Zároveň stanovujeme i nákladové položky pro tyto jednotlivé body (Bartes, 2012, s. 42).

3.4.2.4. Vlastní sběr potřebných údajů

V této fázi získáváme nejdříve sekundární data nebo informace. Sekundární informaci či data můžeme chápat jakožto informaci, která již byla získána, a to zpravidla s jiným účelem, než který je potřeba pro vyřešení našeho problému. V praxi se jedná o nejrůznější vlastní nebo veřejně publikované zdroje. Takovým zdrojem může být například účetní uzávěrka. Na základě takto získaných sekundárních zdrojů stanovíme údaje, které je potřeba získat primárním sběrem přímo v terénu. Primární informace či data jsou tedy potom ty informace, které získáme přímo pro náš konkrétní účel (Bartes, 2022, s. 142).

3.4.2.5. Zpracování získaných údajů

Získaná primární data a informace musíme v rámci této fáze roztřídit a prověřit. Informace můžeme roztřídit podle různých kritérií, ale mezi základní kritéria patří (Bartes, 2012, s. 42):

- **Relevantnost** – tedy jak moc se daná informace vztahuje k našemu konkrétnímu problému.
- **Využitelnost** – zde rozhodujeme jakým způsobem můžeme danou informaci využít. Jestli jde pouze o informaci, která nám pomůže ověřit pravdivost, či nám pomůže v rámci analytické práce. Můžeme se setkat s významnějšími informacemi, které využijeme pro strategické řízení.
- **Významnost** – jak moc je daná informace významná pro naše řešení problému.

Jak již bylo zmíněno, tak v rámci této fáze dochází k prověření informací. Toto prověření provádíme za účelem ověření pravdivosti získaných údajů. V této fázi jsme také schopni poprvé zaznamenat prvotní podezření na dezinformaci ze strany konkurence (Bartes, 2012, s. 42).

3.4.2.6. Zpravodajská analýza informace

Během této fáze dochází k vytvoření přidané hodnoty, kterou přidáváme, k již získané a zpracované informaci a vytváříme díky tomu zpravodajství. Jedná se o nejdůležitější fázi celé činnosti zpravodajského cyklu. Přidanou hodnotu vytváří analytik CI, a to za pomoci sofistikovaného postupu, zkušenosti a své vlastní intuice. Díky tomu je schopen vyhodnotit všechny souvislosti k zadanému problému (Bartes, 2012, s. 43).

3.4.2.7. Vytvoření zprávy podle požadavku zadavatele

Zprávu vytváříme podle požadavků, které jsme si ujasnili se zadavatelem úkolu ve druhé fázi. Je nutné, aby zpráva byla napsána v takové formě, aby byla jasná a srozumitelná pro zadavatele. Každá zpráva by potom měla obsahovat následující (Bartes, 2022, s. 143):

- zadání a cíle úkolu či problému
- anotaci zprávy
- výsledky zpravodajské analýzy (Závěry)
- návrhy na opatření
- postup řešení podle metodiky CI
- přílohy

3.4.2.8. Distribuce zprávy pro stanovené uživatele

Pokud zadavatel úkolu určil další osoby, které mají mít přístup k závěrečné zprávě, tak je nutno v této fázi všem určeným osobám tuto zprávu doručit. V rámci této fáze se také každá osoba, které je závěrečná zpráva doručena, zapíše na tajný seznam uživatelů tzv. rozdělovník (Bartes, 2012, s. 44).

3.4.2.9. Zpětná vazba

Zpětná vazba je závěrečná fáze zpravodajského cyklu. V této fázi si zadavatel úkolu přečte závěrečnou zprávu a buď vyžádá doplnění této zprávy, anebo zadá pracovníkům útvaru CI nový úkol a cyklus se opakuje (Bartes, 2012, s. 44).

3.4.3. Pětifázový model zpravodajského procesu

Jedním z nejčastějších modelů je takzvaný pětifázový model, který je o něco více stručný než předchozí model základního zpravodajského procesu CI. Dále jsou ve zkratce popsány jednotlivé fáze tohoto pětifázového modelu (Bartes, 2012, s. 44).

3.4.3.1. Fáze: Řízení

Tato fáze je podobně jak u předchozího modelu zaměřena na porozumění a vyjasnění zadaného úkolu. V rámci této fáze také probíhá komunikace se zadavatelem úkolu a dochází k podrobnému specifikování všech nejasností (Bartes, 2012, s. 45)

3.4.3.2. Fáze: Sběr údajů

Podobně jako u předchozího modelu, tak v této fázi dochází k přípravě a zároveň i samotnému získání potřebných dat a informací potřebných k vyřešení zadaného úkolu (Bartes, 2012, s. 45).

3.4.3.3. Fáze: Zpracování údajů

V rámci této třetí fáze dochází ke zpracování, analýze a vyhodnocení všech nasbíraných dat a informací (Bartes, 2012, s. 45).

3.4.3.4. Fáze: Zpravodajská analýza informace

Čtvrtá fáze, tedy fáze zpravodajské analýzy informace, je i v tomto modelu tím nejdůležitějším bodem. Na rozdíl oproti čtyřfázového modelu je v tomto modelu rozdělena činnost zpracování údajů od zpravodajské analýzy informace. Stejně jako v předchozím modelu se během této fáze vytváří za pomoci sofistikovaných postupů, zkušeností a intuice pracovníka CI přidaná hodnota, díky které vznikne na konci zpravodajství (Bartes, 2012, s. 45).

3.4.3.5. Fáze: Distribuce zpravodajství

V neposlední řadě je nutno vytvořit závěrečnou zprávu, kterou poskytneme zadavateli úkolu. Díky tomuto prostředku je vrcholové vedení firmy schopno předpovídat budoucí chování konkurence a tím pádem i získat nad touto konkurencí konkurenční výhodu (Bartes, 2012, s. 45).

3.5. Popis jednotlivých fází zpravodajského cyklu v Competitive Intelligence

V následující kapitole detailněji popíšu jednotlivé činnosti ve všech fázích právě naposled zmíněného pětifázového modelu zpravodajského procesu.

3.5.1. Řízení zpravodajského cyklu Competitive Intelligence

. Do první fáze řízení zpravodajského cyklu patří následující čtyři základní činnosti (Bartes, 2022, s. 159):

1. *„Stanovení požadavků na potřebné znalosti, plánování a shromažďování informací, dále vydávání různých požadavků a rozhodnutí a v neposlední řadě i kontrolní činnost útvaru CI.*
2. *Zadání úkolu buď od vrcholového vedení firmy, nebo identifikací problému v rámci prvního stupně činnosti CI.*
3. *Plánování a určení toho jaké relevantní informace a poznatky již máme k dispozici a která data bude potřeba ještě získat. Tedy určení tzv. informační mezery.*
4. *Prověření veřejně dostupných otevřených zdrojů a následné zvolení adekvátních metod a postupů. Dále se také plánují jednotlivé kroky potřebné pro řešení úkolu a přidělují se zdroje a kapacity“ (Bartes, 2022, s. 159).*

3.5.1.1. Stanovení cílů

Během této fáze, taky samozřejmě probíhá i stanovení cílů. Tyto cíle se volí na základě konzultace s vrcholovým vedením podniku. Cíle stanovujeme na základně třech následujících variant (Bartes, 2012, s. 46):

1. Cílem je udržení si stávajícího postavení

Proto, aby si podnik, viz vrcholové vedení podniku, mohlo vybrat tento cíl, tak musí nejprve znát své postavení na trhu. Vedení se musí při zkoumání svého postavení zaměřit nejen na postavení na trhu, ale i kvalitu dodavatelsko-odběratelských vztahů a spolehlivost vlastních pracovníků. Je nutno brát v potaz i konkurenční prostředí a jeho potenciální záměry v pronikání do našich vlastních vztahů s dodavateli a odběrateli. Až po zanalyzování všech těchto bodů se může teprve vedení firmy rozhodnout pro stanovení cílů (Bartes, 2012, s. 47).

2. Cílem je nejen udržení stávajícího postavení, ale zároveň i pozitivní vývoj expanze

Podobně jako u předchozího cíle, tak i zde musí vrcholové vedení podniku znát a mít zanalyzované všechny předchozí body. Nicméně pro správné zvolení tohoto cíle si musí vedení rozšířit svoji činnost na získání informací jako je například jak velký zájem má trh o produkty konkurence a jak velký má zájem o naše produkty. Dále také musí mít informace o slabých místech konkurence, a to nejen v oblasti výroby, ale například i v rámci odběratelsko-dodavatelských vztahů. V neposlední řadě je potřeba doplnit znalost perspektivního vývoje v dané problematice (Bartes, 2012, s. 48).

3. Při stávajícím dominantním postavení a zájmu vytvořit si podmínky pro dlouhodobé ovlivnění trhu ve svůj prospěch

V tomto případě musí podnik všechny předchozí znalosti ještě rozšířit o informace v rámci globálních strategií v dané oblasti se stany politických uskupení. Je nutno brát v potaz i cíle a směr k jakému se vlády a zákonodárci uchylují (Bartes, 2012, s. 49).

3.5.1.2. Předvídání

Vrcholové vedení firmy musí ještě rozhodnout jaký přístup z hlediska předvídání zvolí. Předvídání je velmi důležitou součástí řízení, a to speciálně pro činnost Competitive Intelligence. Předvídání proto můžeme dělit na čtyři základní přístupy (Bartes, 2012, s. 50):

1. Reaktivní přístup

Tento přístup, jak již jeho samotný název napovídá není o předvídání, nýbrž o reagování na kroky konkurence. Tento způsob předvídání není vůbec ideální, jelikož právě takto reaktivní přístup se stal úpadkem pro mnoho společností. Na časové ose bychom tento přístup pospali následovně (Bartes, 2012, s. 51):

1. Signál
2. Událost
3. Zaregistrování
4. Akce

2. Pozdní přístup

Pozdní přístup je typický tím, že podobně jako u reaktivního přístupu je naše odpověď (akce) na nějaký signál příliš pomalá a tím pádem reagujeme, až po skončení dané události. Signál jsme sice schopni zaregistrovat, nicméně naše reakce přijde příliš pozdě. Na časové ose lze tento přístup popsat následovně (Bartes, 2012, s. 51):

1. Signál
2. Zaregistrování
3. Událost
4. Akce

3. Vhodný přístup

Přístup vhodné předpovědi se vyznačuje tím, že je naše firma schopna jednat ještě předtím, než jsme stihli zaregistrovat signál. V praxi je však problematické reagovat dříve, než nějaký signál zachytíme a ve většině případů se spíše jedná o šťastné rozhodnutí, kdy se snažíme reagovat na signál, který jsme nezachytili, ale který konkurence provede. Na časové ose bychom vhodný přístup popsali následovně (Bartes, 2012, s. 52):

1. Signál
2. Akce
3. Zaregistrování
4. Událost

4. Proaktivní přístup

Poslední a zároveň nejideálnější přístup je tzv. proaktivní přístup. V rámci tohoto přístupu má naše firma dobře zpracován systém včasné výstrahy a je tedy schopna okamžitě reagovat na nový zjištěný signál. Na časové ose by tento přístup vypadal následovně (Bartes, 2012, s. 52):

1. Signál
2. Zaregistrování
3. Akce
4. Událost

3.5.2. Sběr Dat

Druhý bod pětifázového modelu, je zaměřen na získávání potřebných údajů, dat a informací. Určité množství informací můžeme dohledat přímo od naší konkurence. Jde o informace, které firma sama zveřejnila, a to buď úmyslně anebo neúmyslně. V základu tyto informace můžeme rozdělit do třech kategorií (Bartes, 2012, s. 69):

1. **Informace, které jsou firmy ze zákona povinné zveřejňovat** – typicky například účetní uzávěrka.
2. **Informace, které byly zveřejněny dobrovolně vedením firmy** – v této kategorii se nachází informace, které firma selektivně zveřejnila pro veřejnost – typicky výroční zpráva
3. **Informace, které nechtěně unikly z firemního prostředí** – tyto informace se do veřejného prostoru dostali buď nedopatřením, nebo chybou.

I přes to, že z takovýchto informací se toho dá vyčíst hodně, tak pro účely CI jsou tyto informace naprosto nedostačující a firma se musí zaměřit na vytváření nových informací. K tomu, abychom mohli informaci vytvořit musíme znát jaký typ zdrojů můžeme pro sběr dat využít. V následujících šesti bodech jsou popsány základní informační zdroj (Bartes, 2012, s. 69):

3.5.2.1. Zpravodajská mapa

Zpravodajská mapa je určitý seznam informačních zdrojů, který se nachází na určitém území dané země, či regionu. Ke zpravodajské mapě se váží dva zákony. Zákon útlumového efektu hovoří o tom, že informace je nejdostupnější u svého zdroje a je následně tlumena ve větší vzdálenosti od tohoto zdroje (Bartes, 2012, s. 70). V praxi to znamená, že pokud chceme získávat znalosti o některém konkurentovi, tak musíme informace získávat co nejbliž zdroji, tedy přímo v okolí působení konkurenta.

Druhým zákonem je zákon zpravodajské antény. Ten hovoří o tom, že každá země, či případně region, má svou vlastní určitou soustavu zpravodajských antén, které působí jako informační magnety. Tyto antény jsou pak tím nejlepším zdrojem pro zachycení a absorbování informací v dané zemi (Bartes, 2012, s. 70). Pro zjednodušení můžeme použít následující příklad. Pokud bude pracovník CI potřebovat zjistit informace například o ruské pobočce našeho konkurenta, tak musí definovat jaké informační zdroje se v dané zemi aktuálně používají. V tomto případě by mohl zvolit například sociální síť VK (VKontaktě).

3.5.2.2. Základní rozdělení zdrojů dat a informací

Informace můžeme rozlišit taky podle toho jakým způsobem byly získány. Rozlišujeme tři základní typy (Bartes, 2012, s. 71):

1. **Bílá zóna** / Etický přístup – zde hovoříme o informacích, které byly získány z publikovaného zdroje
2. **Šedá zóna** / Neetický přístup – zde hovoříme o informacích, které byly získány z nepublikovaných zdrojů
3. **Černá zóna** / Nezákonný přístup – zde hovoříme o informacích, které byly získány z utajovaných zdrojů

Problematika etiky bude popsána v závěru teoretické části, nicméně je potřeba připoemnout, že obor CI vždy ke své činnosti výhradně využívá pouze legální tedy otevřené zdroje. Je důležité, aby se pracovníci při sběru informací striktně řídili etickým kodexem. Snadno uchopitelný je etický kodex CI podle SCIP, který bych doporučil pracovníkům CI. V případě, když si nebudou jistí, zda je daná informace neetická, nebo dokonce nezákonná.

Obor Competitive Intelligence využívá ke své činnosti výhradně pouze legální takzvané otevřené zdroje (veřejně dostupné). Tyto otevřené zdroje následně dělíme na zdroje interní (vnitřní) a zdroje externí (vnější). Každá část se ještě následně dělí na zdroje primární a sekundární (Bartes, 2012, s. 71):

- **Interní (vnitřní) zdroje**
 - **Primární** – vlastní zaměstnanci
 - **Sekundární** – firemní databáze a dokumenty
- **Externí (vnější) zdroje**
 - **Primární** – zákazníci, dodavatelé, konkurenti, experti
 - **Sekundární** – databáze, média, internet, knihovny

3.5.2.3. Fáze sběru dat

Fáze samotného sběru nám pomůže rozhodnout, jak moc času a úsilí musíme vynaložit pro každý typ zdroje informací. Využíváme takzvanou dvoufázovou metodu, kdy v první fázi provádíme takzvaný sekundární výzkum. Během něj sbíráme data ze sekundární fáze (jak externí, tak interní). Tato část je objemem největší a ve finále by měl být objem těchto sekundárních informací kolem 80 %. Nicméně právě k dvoufázovému modelu se váže i pravidlo 80-20, které nám říká, že na 80 % celkového objemu těchto sekundárních dat, má náš pracovník vynaložit pouze 20 % celkového času. (Bartes, 2012, s. 73)

V druhé fázi pak využíváme znovu pravidlo 80-20, nicméně teď v opačném pořadí. Tedy pracovník bude sbírat informace z primárních zdrojů (jak interních, tak externích) a na konci bude jejich objem přibližně 20 %. Tyto informace jsou velmi hodnotné a je potřeba, aby na ně náš pracovník vynaložil 80 % celkového času. (Bartes, 2012 s. 73)

Pro příklad si můžeme vytvořit situaci se kterou se může pracovník CI setkat. Od vedení má za úkol získat informace o firemní kultuře na specifické pobočce konkurenta. Na fázi sběru si vyhradil 10 hodin a ve finále chce mít k dispozici 100 různých informací. V první fázi tedy provede sekundární výzkum, kdy během 2 hodin najde 80 různých informací o kultuře na dané pobočce. Může se například pokus podívat, jestli nebyla pobočka zmíněna v nějakém článku, nebo na nějakých sociálních sítích. Pokud se bude jednat o pobočku, tak může informace získat z různých stránek, kde lidé hodnotí kvalitu služeb na dané pobočce. Samozřejmě by také měl prozkoumat i firemní dokumenty, zda nemá podnik už nějaké informace k dispozici.

V následující druhé fázi provede primární výzkum, kde během 8 hodin se pokusí získat 20 nových informací. Zde se zaměří nejen na zkušenosti zaměstnanců své firmy, ale také může téma konzultovat s některým z oborových expertů, či zákazníků, kteří na pobočku konkurenta chodí.

3.5.2.4. Klasické zdroje dat

Klasické zdroje dat, byly definovány a publikovány v článku doktora Wortha Wadeho v roce 1966. Jde o seznam 20 možných zdrojů pro získávání informací. V tomto seznamu můžeme kromě klasických zdrojů, jako je například finanční zpráva, najít zdroje které jsou nejen neetické, ale i nelegální. Příklad nelegálního zdroje z Wadeho seznamu je například, krádež plánů a dokumentů, vydírání, ilegální odposlech, vpašování agentů mezi zaměstnance konkurenční firmy apod. (Bartes, 2012, s. 73).

3.5.2.5. Fáma

Fáma neboli městská legenda je druh informace, který býval kdysi nejčastěji šířen formou ústního sdělení. V dnešní době však roli šíření fám převzala masová média, a to převážně bulvár. Tento zdroj informace můžeme charakterizovat jako informaci se schopností zaujmout ty osoby, které s ní přijdou do styku a pokud jí i následně uvěří, tak jí i dál šíří. Je nutno si vymezit tři základní cíle, proč byla fáma vytvořena (Bartes, 2012, s. 75):

1. Zaujmout a pobavit

2. Zaujmout a následně vyprovokovat posluchače k určité činnosti
3. Zaujmout a následně ovlivnit posluchače k osvojení určitého názoru na nějaký subjekt nebo činnost

V dnešní době se nejčastěji setkáváme právě s fámy, které mají třetí bod jako svůj cíl. Tedy zaujmout posluchače a vyvolat v něm pocit na nějaký subjekt či činnost. Tyto fámy mohou šířit jak negativní informace o nějakém subjektu, tak i ty pozitivní za účelem vyvolat u posluchačů kladný pocit k určitému subjektu či činnosti.

3.5.2.6. Elektronické zdroje dat

Drtivá většina všech informací je uložena v elektronické podobě. Pro činnost CI je důležité tyto zdroje rozdělit do následujících čtyř kategorií, a to podle jejich účelu (Bartes, 2012, s. 76):

- Webové stránky podniků, firem, institucí a zájmových skupin
- Webové stránky různých encyklopedií.
- Sociální sítě
- Elektronické zdroje sloužící k zábavě a odreagování.

V praxi následně využíváme převážně první 2 kategorie, nicméně i poslední dva body nesmíme podcenit, jelikož i zde se můžou nacházet důležité informace. Mezi základní elektronické zdroje dat pak můžeme považovat základní registry, například registr obyvatel, registr FO a PO, registr nemovitostí apod. (Bartes, 2012, s. 77).

3.5.3. Zpracování údajů

Ve třetí fázi zpravodajského cyklu vytváříme tzv. zpravodajskou informaci, kterou využijeme následně během zpravodajské analýzy. Zpracování takovéto informace probíhá formou třídění, zhodnocení analýzy, integrace a následné interpretace shromážděných dat a informací (Bartes, 2012, s. 85).

Získaná data a informace během analýzy hodnotíme podle třech základních hledisek. Hodnotíme, zda jsou data získána ze spolehlivého zdroje. Následně hodnotíme, jaký má informace význam pro naši firmu a neposlední řadě zhodnotíme pravdivost informace. Je nutné být u hodnocení maximálně opatrný, jelikož pokud by došlo k vyloučení informace, tak může firmě uniknout nějaký velmi důležitý symptom. Ještě horší případ by byl však kdyby došlo ke kladnému vyhodnocení chybné nebo dokonce záměrně zavádějící informace, tedy dezinformaci. Následky takto špatného vyhodnocení by mohli být pro firmu fatální (Bartes, 2012, s. 86).

3.5.4. Zpravodajská analýza

V této fázi zpravodajského cyklu vzniká přidaná hodnota informace, a to tím způsobem, že danou informaci systematicky zkoumáme za účele zjištění významných skutečností. Výsledek je vytvoření v praxi použitelného závěru. Výstupy zpravodajské analýzy můžeme rozdělit podle jejich čtyř základních účelů (Bartes, 2012, s.101):

1. Předvídání budoucího vývoje a objasnění důsledků rozhodnutí
2. Uvažování o úkolech a způsobech, jak jich dosáhnout
3. Vytváření varování k eliminaci překvapení ze strany konkurenta
4. Poskytování informací, které ovlivňují rozhodování

3.5.5. Distribuce zpravodajství

Finálním bodem pětifázového modelu zpravodajského cyklu je distribuce závěrečné zprávy. Součástí závěrečné zprávy musí být odpověď na všechny otázky, které byly položeny od vrcholového vedení podniku v úvodu zpravodajského cyklu. Závěrečná zpráva musí být stylizovaná takovým způsobem, aby ji dokázali jednoduše pochopit a přečíst zadavatelé úkolu. Pozor si však musí autoři zpravodajské zprávy dávat na to, aby se v práci neobjevovali zavádějící slova a termíny. Pokud by se závěrečná zpráva dostala do rukou konkurence, tak je potřeba, aby obsahovala pouze fakt, jelikož konkurence může soudně zprávu napadnout za poškození dobrého jména firmy (Bartes, 2012, s. 108).

3.6. Analytické nástroje používané v Competitive Intelligence

Competitive Intelligence se vymezuje jako systémově aplikační disciplína. To znamená, že jde o metodologii, která je složená z různých metod – metodický komplex. Metody, nebo rovnou celé soubory metod, využíváme napříč všemi fázemi CI. Těchto metod je nespočet, avšak všechny se váží k základním metodickým prvkům CI. Mezi tyto základní metodické prvky patří (Bartes, 2022, s. 270):

- pracovní plán CI
- týmová práce
- funkční, nákladová a parametrická analýza
- vícekriteriální hodnocení
- techniky tvořivého řešení problému
- metody analytických rozborů
- tvorba komplexního řešení

Pro příklad níže popíši jeden ze základních analytických nástrojů, které podniky využívají k naplnění výše zmíněných metodických prvků:

3.6.1. Myšlenková mapa

Tato metoda slouží jako nástroj, který nám pomáhá s vizualizací myšlenek, nápadů a konceptů, které nám mohou pomoci při řešení určitého problému. Myšlenková mapa je vlastně diagram, kde ve středu (centru) máme hlavní myšlenku, ze které se následně větví další myšlenky do různých podoblastí. Ve výsledku pak vidíme vztahy a struktury jednotlivých myšlenek k hlavní myšlence (CEMI MBA Studies s.r.o., 2021).

Myšlenková mapa je spojena s metodou Brainstormingu. Tuto metodu můžeme rozdělit do dvou částí (Bartes, 2021, s. 273):

- V první části sbíráme co největší množství myšlenek a nápadů, které se týkají tématu. Je potřeba, aby se žádné myšlenky nezavrhovaly, jelikož právě díky velké kvantitě, jsme schopni graficky znázornit vztahy, které by nás jinak vůbec nenapadly.
- V druhé fázi se následně tyto myšlenky kriticky vyhodnotí. Důležité je, aby mezi první a druhou fází byla dostatečná časová prodleva. Díky tomu jsme potom schopni lépe odlišit nereálné nápady a zaměřit se na podrobnější hodnocení těchto reálných nápadů.

Pro tvorbu myšlenkových map můžeme využít hned několik nástrojů. Mezi klasické nástroje patří nejčastěji papír a tužka, či tabule. V praxi se však čím dál častěji setkáváme s online aplikacemi, které mají výhodu toho, že dokáží zpracovat často i komplexní mapy, a navíc se snadno sdílí s ostatními kolegy. Příkladem těchto online nástrojů jsou aplikace MindMup nebo MindMeister (CEMI MBA Studies s.r.o., 2021).

3.7. Organizační formy Competitive Intelligence

Jak může být patrné z předchozích kapitol, tak správné fungování útvaru CI je náročný proces. Zejména činnosti, které se automaticky provádí v rámci prvního stupně činnosti CI jsou jak časově, tak i zdrojově velmi náročné. Poroto si musíme představit a lehce popsat výhody a nevýhody dvou základních způsobů, jak podniky zabezpečují chod CI ve své podnikové praxi: (Bartes, 2012, s. 161):

3.7.1. Externí firma

První způsob, který mohou podniky využít pro získávání informací o konkurenci, je využití externí firmy. Tento způsob je nejčastěji volen menšími podniky, a to z důvodu toho, že pravidelná činnost prvního stupně CI je velmi finančně náročná. Malé podniky také často nedisponují dostatečnými znalostmi metod a postupů, které je potřeba pro vykonávání této činnosti mít. Dále si popíšeme základní výhody, a hlavně nevýhody využívání externích firem (Bartes, 2012, s. 161):

- **Výhody:**

Jednou z hlavních výhod jsou již zmíněné nižší náklady. Tyto náklady musíme porovnávat s náklady, které by nám vznikly oproti vytvoření vlastního firemního útvaru. V podnikové praxi se nejčastěji využívá činnosti externích služeb jednorázově (na řešení jednoho úkolu) a zde jsou nižší náklady značně patrné (Bartes 2012, s. 161).

Další velmi důležitou výhodou je neexistence tzv. podnikové slepoty. Podniková slepota je situace, kdy firma není schopna racionálně vyhodnotit své postavení. Externí firma je v tomto bodě nezaujatá a dokáže mnohem efektivněji zhodnotit například postavení dané firmy na trhu a rizika, která mohou firmě hrozit (Bartes 2012, s. 161).

V neposlední řadě je značnou výhodou množství znalostí a zkušeností, které pracovníci externích firem mají. Tyto externí firmy se v tomto oboru pohybují desítky let a dokáží velmi efektivně vybrat ty nejlepší metody výzkumu pro daného konkurenta (Bartes 2012, s. 161).

- **Nevýhody:**

Tou hlavní a největší nevýhodou využívání externích firem je fakt toho, že externí firma nikdy nebude mít přístup k interním informacím. Některé informace mohou externí firmě uniknout, a to jen pouze z toho důvodu, že si pracovníci nebudou vědomi toho, že by daná informace mohla být užitečná. Tento rozpol vzniká kvůli tomu, že externí firma nezná všechny vztahy, které má naše firma s konkurencí. Právě znalost všech interních vztahů a situací je jedním z hlavních argumentů pro vytvoření vlastního firemního útvaru CI (Bartes 2012, s. 162).

Druhou nevýhodou je potom fakt toho, že i přesto, že se externí firmy pohybují v oblasti získávání informací spousty let, tak jejich pracovníci nejsou vždy seznámeni se všemi specifiky daného trhu. Existují trhy, které jsou samy o sobě dost specifické a je to právě naše firma, které se na tomto trhu pohybuje déle a zná jakým způsobem se trh a tržní subjekty chovají (Bartes 2012, s. 162).

3.7.2. Firemní útvar

Vytvoření vlastního firemního útvaru pro získávání informací o konkurentech je druhý způsob, jak tuto problematiku vyřešit. Tento způsob je obecně doporučován všem firmám, jelikož z dlouhodobého hlediska jsou výhody firemního útvaru mnohem významnější než nevýhody externích firem. To však neznamená, že by externí firmy neměly na trhu své místo. Existují jednorázové situace, kde právě využití těchto firem je tou nejlepší volbou. Nicméně z dlouhodobého hlediska jsou výhody firemního útvaru významnější a níže si je krátce popíšeme (Bartes, 2012, s. 162):

- **Výhody:**

Hlavní výhodou firemního útvaru je přístup ke všem interním informacím, a tedy i lepší provázanost informací o konkurentech s vnitřní situací vlastní firmy. Další výhodou je lepší znalost specifik trhu a tržních subjektů oproti externí firmě, která nemusí mít o trhu žádné zkušenosti. V neposlední řadě se jako jedna z výhod uvádí i menší riziko úniku informací o konkurenci. I přesto, že se externí firmy pohybují v tomto oboru dlouho a můžeme od nich očekávat značnou profesionalitu, tak pořád platí, že nejmenší riziko úniku informací bude ve chvíli, kdy si firma zajistí vedení informacích o konkurenci interně (Bartes, 2012, s. 162).

- **Nevýhody:**

Podobně jak tomu bylo u výhod externích firem, tak ty se nám teď promítnou do nevýhod firemního útvaru. Značnou nevýhodou jsou náklady, které musí firma vynaložit na systematické sbírání informací. Na tyto náklady můžeme pohlížet z různých hledisek. Jedním z nich jsou vysoké požadavky na odbornost pracovníků, kteří budou vykonávat činnosti CI. Zde je nutné zmínit, že tyto požadavky jsou kladeny i na morální hledisko, jelikož se pracovníci často dostanou do kontaktu s důvěrnými informacemi. Kromě toho je i velkou nevýhodou již zmíněná a vysvětlená podniková slepota. Ta může hrát významnou roli při řešení specifických úkolů (Bartes, 2012, s. 162).

Formy firemního útvaru:

V rámci firemního útvaru se můžeme setkat s různými formami. V praxi se však nejčastěji využívají tři základní formy, které si teď následně popíšeme (Bartes, 2012, s. 162):

3.7.2.1. Výzkum konkurence

V této formě firemního útvaru vrcholové vedení firmy vytvoří specializovaný útvar, který se bude zaměřovat na soustavný sběr informací o jednotlivých konkurentech. Na základě takto získaných informací následně připraví podklady, které pomohou vrcholovému vedení ve strategickém rozhodování. Jednou z největších výhod tohoto útvaru je to, že se všechny informace shromažďují v rámci jednoho útvaru, tedy nedochází k rozptřeni získaných informací mezi více útvarů. Díky tomu jsou pracovníci schopni lépe sledovat různé vazby, které mezi sebou informace mohou mít (Bartes, 2022 s. 347).

Nejčastější nevýhodou se uvádí to, že se v podnikové praxi u velkých firem často vyskytuje situace, kdy tento útvar výzkumu konkurence nepředává efektivně potřebná zjištění jednotlivým odborným útvarům, kterých by se to mohlo týkat. Zde je nutno mít správně zpracovaný proces distribuce (Bartes, 2022, s. 347).

3.7.2.2. Zrcadlová organizace

Na rozdíl od předchozí formy, kde je vytvořen jeden útvar, tak v rámci zrcadlové organizace je určeno několik specialistů, a to z každého odborného útvaru podniku jeden. Takto zvolený pracovník je odborníkem ve svém útvaru a dokáže efektivně využít všech znalostí, které získá během zpravodajské činnosti. Velmi značnou nevýhodou oproti předchozí formě je fakt toho, že daný pracovník má často pouze malé znalosti o správném způsobu sběru informací. Proto může dojít k situaci, že se některé informace vůbec nezískají (Bartes, 2022, s. 347).

3.7.2.3. Stínová organizace

Poslední běžně používanou formou je takzvaná stínová organizace. V tomto případě vrcholový management podniku přiřadí ke každému specialistovi pouze jednoho jediného konkurenta, o kterém pracovník získává pravidelně informace. Jak může být z podstaty stínové organizace jasné, tak tento způsob ztrácí efektivitu v případě, kdy se na trhu vyskytuje velké množství konkurence (Bartes, 2022, s. 347).

3.8. Etika v Competitive Intelligence

Otázka etiky bývá často spojována s činnostmi CI, a proto bych ji rád věnoval ještě poslední podkapitolu. Competitive Intelligence se dle své definice velmi striktně vymezuje proti využívání jakýchkoliv nelegálních praktik pro potřeby své činnosti. Jak bude dále zmíněno v podkapitole 3.9.3, tak nejenže se nesmí v rámci CI praktikovat nelegální činnost, ale i veškerá neetická činnost je nepřijatelná. Ne vše, co je legální je etické, a proto je nutné, aby etiku respektovali jak všichni pracovníci CI, tak i jejich nadřízení, tedy zadavatelé úkolů a vrcholový management. Ten by po pracovnících CI nikdy neměl chtít nic nelegálního a neetického. Etiku řeší v rámci CI velké množství autorů. Pro ukázkou níže uvádím dva etické kodexy, které je nutno respektovat v oboru CI (Bartes, 2022, s. 400).

3.8.1. Etický Kodex CI podle Fulda

Fuld & Company je přední konzultační firma v oboru CI, pro kterou Fuld sepsal etický kodex ve formě desatera „příkázání“ (Bartes, 2022, s. 401):

1. *„Při zastupování nelžete.*
2. *„Dodržujte právní směrnice své firmy.*
3. *„Pokud je to protiprávní, nenahrávejte tajně žádné rozhovory.*
4. *„Nedávejte úplatky.*
5. *„Nepoužívejte odposlouchávací zařízení.*
6. *„Neuvádějte při rozhovoru nikoho v omyl.*
7. *„Nevyměňujte si s konkurenty vzájemně informace o cenách nebo kapacitě.*
8. *„Nerozšiřujte ani nevyměňujte dezinformace.*
9. *„Nekraďte obchodní tajemství*
10. *„Nezvídejte vědomě od nikoho informace, které by pro dotazovaného vedly ke ztrátě zaměstnání nebo reputace.“ (Bartes, 2022, s. 401)*

3.8.2. Etický kodex CI podle SCIP

Jelikož jsem již několikrát během této práce citoval SCIP (The Strategic of Competitive Intelligence Professionals), tak i v rámci etiky je vhodné citovat jejich etický kodex (Bartes, 2022, s. 401):

- *„Soustavně usilovat o zvyšování úcty a prestiže profesionálů na místní, státní, národní a mezinárodní úrovni.*
- *„Plnit povinnosti se zánícením a pilí a současně udržovat maximální stupeň profesionality a vystríhat se všech neetických praktik.*

- *Přesně se držet obvyklých metod, plánů a směrnic své společnosti.*
- *Vyhovět všem platným právním normám.*
- *Před vedením rozhovorů si důkladně zajistit všechny relevantní informace včetně totožnosti profesionála, se kterým je veden rozhovor a jeho společnosti.*
- *Zcela respektovat všechny požadavky na zachování důvěrnosti informací.*
- *Plně dodržovat a podporovat etické normy své společnosti při jednání s třetí stranou a během své profese.*“ (Bartes, 2022, s. 401)

3.8.3. Pravidlo újmy

Jak jsem již zmínil na začátku této kapitoly, tak ne všechna činnost, která je legální je zároveň i etická. Pro CI je důležité, aby se právě řešila i otázka etiky a aby tím pádem činnost CI nijak nevyužívala neetického a nemorálního jednání. Z toho důvodu Fuld popsal kromě etického kodexu i pravidlo újmy, které je právě kodexu nadřazeno, a kterým by se měly všechny osoby spojené s oborem CI řídit: *"Neudělám nic, co by mohlo nyní či v budoucnosti způsobit újmu nebo nesnáze korporaci"* (Bartes, 2022, s. 402).

3.9. Shrnutí teoretických poznatků

První část práce byla zaměřena na představení oboru Competitive Intelligence a jeho různých částí na jejichž základě budu později vytvářet vlastní návrh řešení. Během prvních dvou kapitol jsem vymezil pojem CI a popsal jeho základní rozdělení. Dále jsem se zaměřil na vysvětlení pojmů, které jsou pro tento obor klíčové. V následujících kapitolách jsem popsal, co to znamená zpravodajský proces a jakým způsobem funguje zpravodajský cyklus. V literatuře můžeme nalézt různé druhy zpravodajských cyklů, nicméně tím nejběžnějším je pětifázový model. Z toho důvodu jsem se právě rozhodl věnovat jednu celou kapitolu popisu jednotlivých fází tohoto zpravodajského cyklu.

Další kapitolou je popis nástrojů, které se používají v jednotlivých fázích Competitive Intelligence. Těchto nástrojů můžeme v literatuře najít obrovské množství a každý z těchto nástrojů má své místo pro různé podniky. Nicméně kvůli limitovanému rozsahu práce jsem se rozhodnul tuto kapitolu značně zkrátit. Tento fakt by neměl mít zásadní dopad na tvorbu vlastního řešení, jelikož ten se bude převážně zaměřovat na organizační strukturu, kterou by měl podnik zvolit.

Poslední část, při tvorbě teoretického podkladu, jsem se rozhodl věnovat popisu různých druhů organizačních forem CI a otázce etiky. Dodržování etických kodexů pracovníky CI, je naprosto zásadní, jelikož bez nich mohou podniky rychle „sklouznout“ do provádění nelegálních a neetických činností, které jim mohou značně ublížit.

4. Analýza současného stavu

4.1. Základní informace o firmě

Jak již bylo zmíněno, firma ABC s.r.o. uvádí jako předmět jejího podnikání *výrobu, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákoníku*. Nicméně pro účely této práce je nutné si předmět podnikání rozvést. Mezi základní služby, které firma nabízí patří:

- překladatelské služby
- tlumočení
- ostatní jazykové služby

Firma ABC s.r.o. se tedy převážně zabývá překladatelskou a tlumočnickou činností.

Dle definice podle Doporučení 2003/361/ES je firma ABC s.r.o. řazena do sekce drobné (mikro) podniky. Níže je uvedena tabulka s kritérii pro zařazení podniků do těchto kategorií:

Tabulka 1: Definice malého, středního a velkého podniku

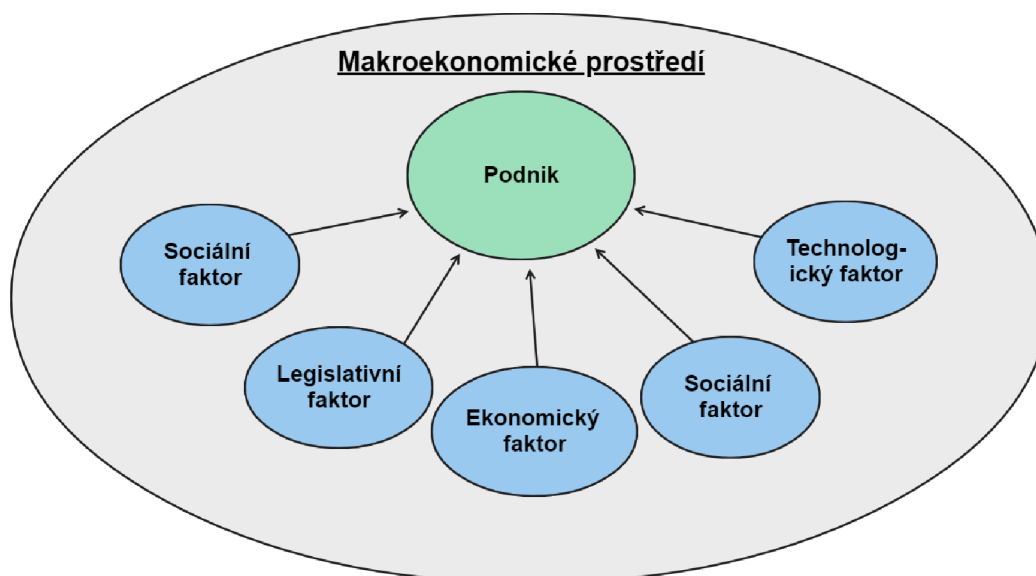
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Přílohy Páteřního manuálu OPPI 05_01_M_Definice MSP, platné od 2014)

	Počet zaměstnanců	Roční obrat	Bilanční suma roční rozvahy
Drobný (mikro) podnik	>10	>2 miliony EUR	>2 miliony EUR
Malý podnik	>50	>10 miliónů EUR	>10 miliónů EUR
Střední podnik	>250	>50 miliónů EUR	>43 miliónů EUR
Velký podnik	<250	<50 miliónů EUR	<43 miliónů EUR

Díky své velikosti se na procesu strategického rozhodování podílí pouze spolumajitelé podniku.

4.2. Analýza SLEPT

Tato analýza patří mezi jednu ze základních marketingových analýz. Zkoumá zejména budoucí vývoj vnějšího (makroekonomického) prostředí firmy a pomáhá vrcholovému managementu se strategickým řízením. Název nese podle prvních písmen pěti faktorů, na které se zaměřuje. Jedná se o sociální (demografický), legislativní, ekonomický, politický a technologický faktor. V praxi se můžeme setkat s několika velmi podobnými variantami této analýzy. Tyto varianty se liší pouze v množství faktorů, které v sobě zahrnují. Základním stavebním kamenem je varianta PEST (bez legislativního faktoru) nicméně pro různé potřeby firem dále vznikaly rozšířené varianty, jako například analýza SLEPTE (zde je přidán faktor enviromentální), nebo třeba analýza STEEPLD (zde jsou zahrnuty kromě faktorů ze SLEPTE i faktory etické a demografické) (*PESTLE analýza, 2015*).



Obrázek 1: SLEPT analýza

(Zdroj: Vlastní zpracování dle MBA Skool Team, 2018)

Hlavním cílem této analýzy je popsat vnější makroekonomické hrozby, se kterými se může firma setkat v budoucnu. Ve většině případů firmy nemají způsob, jakým by mohly ovlivnit tyto externí faktory, a proto je nutné s nimi počítat a být na jejich případný budoucí vliv připraven. Běžně se SLEPT analýza používá současně se SWOT analýzou při zakládání firmy či expanzi již existující firmy na nový trh. Pro účely této práce nám bude stačit varianta SLEPT se zaměřením na popsání makroekonomických hrozeb pro trh s překladatelskou činností. Nicméně musíme mít stále na paměti náš hlavní úkol, kterým je zavedení procesu CI do organizace, takže důležité pro nás budou ty faktory, které by mohly bezprostředně ohrozit chod firmy (Business To You, 2018).

4.2.1. Sociální faktor

Díky své povaze je překladatelský průmysl velmi globální a setkává se s nejrůznějším množstvím sociálních skupin a kultur. Právě nejrůznější změny ve společnosti sebou nesou nutnost upravit překladatelskou činnost pro daný trh (společnost) individuálně. Každý stát má své vlastní tradice, kulturu a myšlení, a proto je nutné sledovat změny v dané společnosti. Překlad, který byl vyhotoven do určitého jazyka, může být v dané společnosti díky kulturním trendům nevhodný a urážlivý.

V Evropě došlo během posledních několika let k značným kulturním a sociálním změnám. Tyto změny často vznikají v důsledku velké události, například když svět zasáhlo onemocnění SARS-CoV-2, nebo když Rusko podniklo invazi na Ukrajinu. Tyto události změnily nálady a myšlení ve společnosti a je nutno na tyto změny myslet. Proto tyto události s sebou nesou hrozbu, díky které je nutno sledovat sociální faktor vnějšího okolí.

Sociální, případně kulturní faktor, rozhodně ovlivňuje firmu ABC na denní bázi. Kulturní rozdíly u různých států jenom v Evropě jsou faktor, se kterým je potřeba počítat. Například pokud by nový klient sháněl překladatelský servis ve francouzštině, tak musí naše firma počítat s tím, že francouzští překladatelé ve většině případů nechtějí pracovat o víkendech. Podobné kulturní a sociální rozdíly můžeme nalézt v každém státě. Jsou státy, a tedy i nabízené jazykové kombinace, kde dodavatelé jen velmi obtížně dodržují termíny dodání. Proto je důležité, aby naše firma se sociálním faktorem počítala a byla dobře obeznámena s různými sociálními rozdíly. Tyto rozdíly totiž mohou zkomplikovat chod firmy nejen na denní bázi (Haroon, 2016).

4.2.2. Legislativní faktor

Pro správný pohyb na globálním trhu je vždy nutno hlídat legislativu v jednotlivých státech. Překladačský průmysl spolupracuje jak se zahraničními dodavateli, tak i se zahraničními klienty. Legislativní změny v těchto zahraničních státech mohou přinést komplikace jakou je například obtížnější účetnictví, které s sebou nese vyšší náklady.

Pro naši firmu legislativní faktor představuje velké riziko. Změny v předpisech a zákonech představují nezanedbatelnou hrozbu, kterou je potřeba sledovat. Změny v legislativě můžou mít dopad nejen na nabízený servis (soudní překlady, patentové překlady, tlumočení), ale také na způsob a chod celé firmy (smlouvy s dodavateli, GDPR apod.). Navíc je důležité sledovat legislativní změny ve všech státech, ve kterých naše služby nabízíme.

4.2.3. Ekonomický faktor

Ekonomický růst vyvolá u mnoho firem touhu po expanzi do jiných zemí, tedy i potřebu po jazykových službách. Obecně se také dá říct, že s ekonomickou prosperitou (růstem) se zvedá zájem o služby a luxusní produkty. Nicméně v minulosti se ukázalo, že některé události, které vyvolávají ekonomickou depresi, mohou právě překladačskému průmyslu pomoci. Například ekonomický pokles, který proběhl v době, kdy byl svět zasažen onemocněním SARS-CoV-2, nijak výrazně naši firmu neovlivnil. Velké množství lidí začalo mít zájem o medicínské překlady a firma ABC se postupně přeorientovaly na překlady s lékařskou tematikou. Dalším příkladem může být i již zmíněná invaze Ruska na Ukrajinu, kdy se zvedla potřeba po soudních a vojenských překladech. Proto můžeme říci, že sledování ekonomické stability trhu je důležité, ale ne všechny události se překladačského trhu dotýkají stejně jako trhů jiných.

Ekonomické změny mohou vyvolat různé trendy, které mohou být jak příležitostí, tak i hrozbou pro naši firmu. Některé změny mají dlouhodobý charakter, jako například zvětšující se vliv čínských překladačských firem na globálním trhu. S takovouto změnu je dobré počítat dopředu, abychom byli připraveni, nicméně se nejedná o riziko, které by příliš ohrozilo běžný chod firmy. Firma ABC se zaměřuje na středoevropské jazyky, takže i s růstem vlivu asijského trhu nedojde k přímému ohrožení firmy. Avšak změny, které mají rychlý nástup mohou být rizikové. Například rychlý nárůst inflace způsobil, že se firma musela tak říkajíc „uskromnit“.

4.2.4. Politický faktor

Tento faktor kombinuje legislativní a socio-kulturní faktor dohromady. Trendy ve společnosti často vedou k samotným změnám v politickém dění státu. Do tohoto faktoru spadá nejen daňová politika jednotlivých států, ale třeba i postoj státu k ochraně životního prostředí apod. Pro překladatelský průmysl je velmi důležité mít stabilní politiku.

Podobně jako legislativní faktor, tak i politický faktor přináší nezanedbatelné riziko pro naši firmu. Politické trendy mohou ovlivnit například daňový systém daného státu. Tyto změny by představovaly dodatečné účetní náklady, protože firma by musela vynaložit zdroje k přizpůsobení právě těmto politickým trendům. Nemusí se však jednat pouze o nové změny. Příkladem může být například německý daňový systém, který je poměrně komplexní a složitý a komplikuje firmě fungování na příslušném trhu.

4.2.5. Technologický faktor

Technologický faktor je jedním z nejdůležitějších faktorů pro překladatelský průmysl. Právě neustálé zdokonalování technologií posouvá rychlost a také i přesnost s jakou jsou schopny překladatelské firmy dodávat své služby. Jednou z největších technologických hrozeb je vývoj takzvaného „machine translation“ neboli v češtině známého jako strojový překlad. Jedná se o překlad, který byl vytvořen strojově (za pomoci softwaru), tedy bez lidského zásahu. Běžně se s touto technologií potkáme v rámci free online překladačů, kterými jsou například Google Translate, či DeepL Translate ([Wikipedia contributors, 2023](#)).

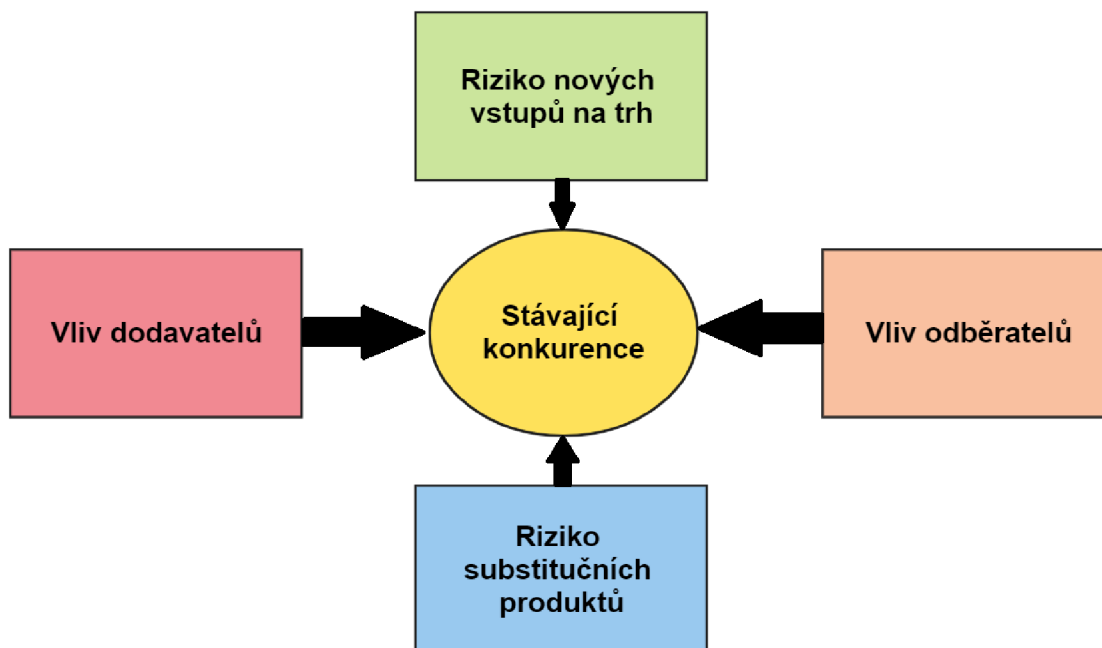
V překladatelském průmyslu se vede již desítky let dlouhá debata, zda může strojový překlad dosáhnout stejné kvality jako lidský překlad. Strojový překlad s sebou nese řadu problémů, které komplikují jeho běžné využívání. Například problém vzniká ve chvíli, kdy software špatně vyhodnotí kontext, či výraz může mít v různých jazycích více významů a výsledný překlad je buď značně kostrbatý, nebo v tom horším případě rovnou chybný.

Vývoj technologií se právě tyto problémy snaží řešit pomocí různých metod. V poslední době se stává populární metoda NMT (neural machine translation) v češtině jako neuronový strojový překlad. Tato metoda využívá umělou neuronovou síť, která se snaží předvídat pravděpodobnost posloupnosti následujících slov. NMT v posledních letech nahrazuje předchozí velmi populární metodu SMT (statistic machine translation) a to za pomoci strojového učení ([Wikipedia contributors, 2022](#)), nicméně i pořád jsou zde velké problémy a překlad nedosahuje kvalit lidského překladu. Můj osobní pohled na toto téma je takový, že je spíše otázkou kdy, než jestli bude někdy strojový překlad dosahovat kvality toho lidského. V současnosti je však tato doba ještě v nedohlednu a lidský zásah bude ještě dlouho nutný.

Zdokonalování nejrůznějších překladatelských nástrojů, a právě již zmíněné zdokonalování strojového překladu umožňuje značně urychlit celkový překladatelský proces, a to i na úkor přesnosti výsledného produktu. Díky tomu firmy, které aktivně investují do využívání nejnovějších technologií, získávají konkurenční výhodu. Technologický faktor je proto významnou vnější hrozbou, která může naši firmu ovlivnit. Je proto důležité, aby firma tyto trendy sledovala a snažila se tím pádem snížit úroveň této hrozby. Navíc jak již bylo výše změno, urychlování překladatelského procesu s sebou přináší i různé příležitosti, které se dají využít k vybudování konkurenční výhody oproti ostatním firmám.

4.3. Porterova metoda pěti sil

Porterova analýza pěti sil je také jednou ze základních marketingových analýz, která má za cíl pomoci firmě se strategickým rozhodováním. Tuto analýzu představil Michael Eugene Porter, který se snaží vysvětlit jakým způsobem síly konkurence v daném sektoru ovlivní ziskovost firmy. Na modelu 5F představil pět sil (faktorů), kde každá z nich má schopnost ovlivnit ziskovost v obou směrech (kladně nebo záporně) ([Business To You, 2019](#)). V rámci této analýzy se zaměříme na popsání těchto pěti sil pro překladatelský průmysl.



Obrázek 2: Porterova analýza 5 sil

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Jurevicius, 2021)

4.3.1. Riziko nových vstupů na trh

Pokud chceme, aby byla Porterova analýza pěti sil co nejpřesnější, tak si musíme říct, na jaké tržní úrovni se naše firma nachází. Překladačský trh si můžeme do jisté míry představit jako řetěz. Na jedné straně máme subjekt, který poptává překladačské služby = klient. Ten tyto služby nejčastěji poptává po společnostech (agenturách), které se zaměřují na zprostředkování překladačských služeb. Tato agentura následně poptává jednotlivé překlady buď po dalších menších, lokálních agenturách, nebo po samotných překladačích* (v překladačské terminologii se často používá pojem „freelancer“ – osoba pracující na volné noze). Takovýto freelancer je pak tím posledním článkem tohoto řetězu.

V praxi je běžné, že takovýto řetěz má na konci poměrně velké množství článků. Je to z toho důvodu, že každý článek, každá agentura přidává k překladu určitou hodnotu. Překlad, který dodá freelancer nemá stejnou hodnotu jako překlad, který ve finále dostane klient. Tato hodnota může nabývat různých podob, a je to právě přidaná hodnota, která odlišuje překladatelské agentury a vytváří konkurenční výhody. Pro představu tato přidaná hodnota může nabývat různých podob, jako je například: příjemná komunikace, dodržování termínů dodání, zabezpečení kvality překladu (quality assurance), využívání toho nejefektivnějšího CAT nástroje (Computer-assisted translation tool), pomoc s následnou lokalizací, kompatibilita se softwarem klienta apod. Musíme si ale uvědomit, že každá agentura potřebuje mít vlastní profit, takže se kromě hodnoty překladu zvedá i cena, kterou finální klient musí zaplatit.

Čím blíže ke klientovi (nejvyšší články pomyslného řetězu) se firma nachází, tím je menší riziko, že by ji nahradila jiná nově vzniklá firma. Klienti preferují stabilní a spolehlivé dodavatele, a často jsou ochotni za tyto hodnoty nabídnout i větší marži. Právě například držení určitého patentu na software, který je kompatibilní se softwarem klienta, vytváří velmi silné postavení, a jen těžko by se nově firmě podařilo takto ustálenou firmu nahradit. Naopak však čím níže jdeme, tím více se stává prostředí silně konkurenční. Velmi běžně se stává, že samotní freelanceři (dodavatelé překladů) bývají často nahrazováni novými, lépe konkurujícími dodavateli ([MultiLingual, 2022](#))

Firma ABC se nachází na našem pomyslném žebříčku nízko. Nejčastějšími globálními klienty jsou zahraniční agentury poskytující překladatelské služby. Na tuzemském trhu však můžeme najít hned několik stabilních klientů, se kterými si udržuje dlouholetou spolupráci. Obecně můžeme říci, že bariéry vstupu nové firmy na trh jsou nízké. V České republice není příliš obtížné si vytvořit překladatelskou agenturu a největší překážkou potom bývá nalezení a vytvoření vztahů s klienty a dodavateli. Běžnou praxí bývá, že když se nějaká překladatelská agentura rozpadne, tak její zaměstnanci většinou přechází i s těmito kontakty do jiných překladatelských agentur (buď stávajících nebo nově vybudovaných), takže v praxi ani tento bod není tak obtížný na vyřešení. Takto nízké bariéry vstupu vytváří velký konkurenční nátlak a firmy musí bojovat o udržení se na trhu.

Jen pro příklad, když si pokusíme vyhledat pojem „překladačské služby“ přes katalog firem firmy.cz (Překladačské služby, 2023), tak nalezneme 1667 výsledků. Tedy přes 1600 možných konkurentů jen v rámci tuzemského trhu. Proto firma ABC musí mít nepaměti, že je zde vždy riziko vstupu nějaké nové firmy na trh a je nutné, aby se služby, které firma nabízí, daly spolehlivě odlišit od ostatních služeb a tím pádem byly lákavější pro stávající a potenciální klienty.

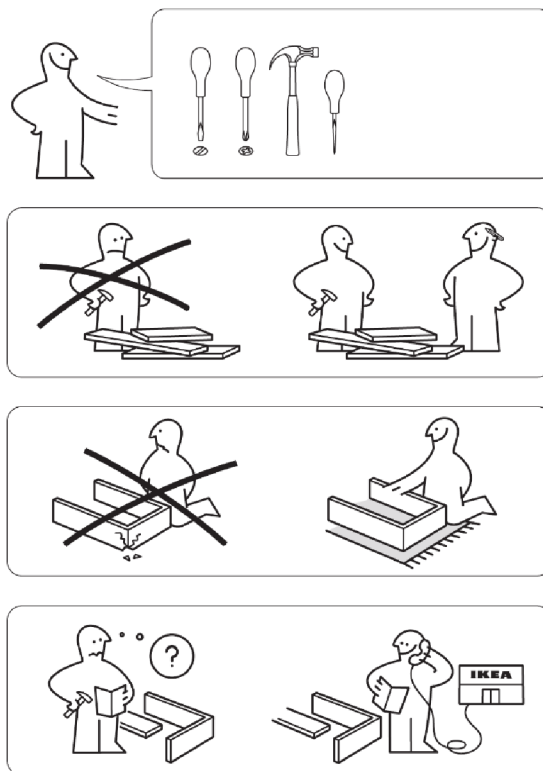
4.3.2. Riziko substitučních produktů

Pro začátek bych velmi rád představil citát, který je dle mého názoru velmi výstižný: *„překlad je typicky hodně podobný toaletnímu papíru – nikdo o něm moc nepřemýšlí, dokud zjistí, že tam není“* (Beninato, 2010). A ano, v běžné praxi se většinou o překlad nezajímáme, dokud nedostaneme do rukou manuál, který je napsaný v jazyce, kterému nerozumíme. Jazyk jako takový se prakticky nedá nijak nahradit. Samozřejmě existují nějaké další způsoby komunikace, jako například dorozumívání se za pomoci gest, nebo různých zvuků, ale jazyk je ten dominantní komunikační prostředek, který se nejběžněji využívá.

I přesto, že pro překlad jako takový neexistuje přímá náhrada, tak existují určité procesy/produkty, které dokáží do určité míry překlad substituovat. Pro náš případ je také důležité přemýšlet nad substitučními procesy, které by dokázaly nahradit servis, který naše překladačská agentura nabízí. V rámci substitutů se zaměříme na následující nejdůležitější body:

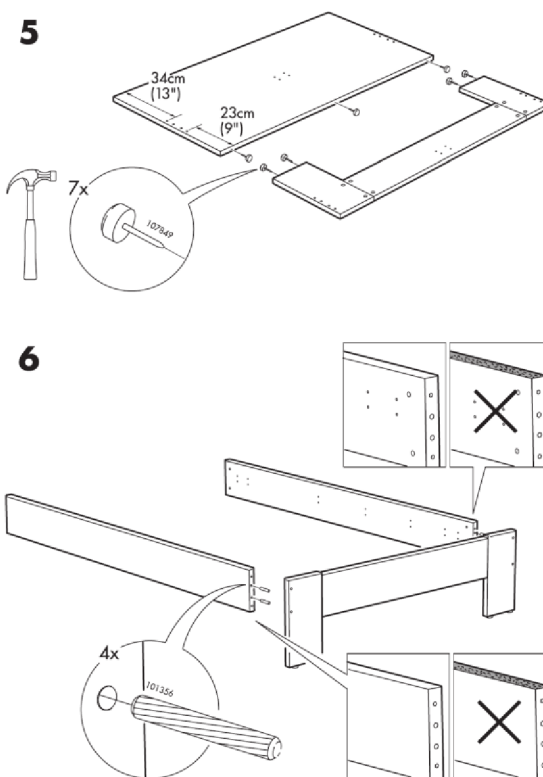
1. IKEAsation

IKEAsation je termín, který popsal Renato Beninato ve své knize *The General Theory of the Translation Company*. Jedná se o nahrazení určité části textu, který by bylo nutné přeložit za obrázek, který je dobře známý a pro běžného člověka snadno pochopitelný. Právě díky tomu jsou globální firmy schopné ušetřit velké množství peněz, které by padly za lokalizaci do jednotlivých států kam dodávají své produkty. Společnost IKEA, kterou určitě všichni dobře známe, nemá ve svých manuálech žádný text. Nýbrž návod na sestavení obsahuje srozumitelné obrázky, díky kterým je spotřebitel schopen si nově zakoupený nábytek složit. Tímto způsobem je IKEA schopná ušetřit obrovské množství financí, které byly vynaloženy na překlad manuálů do různých jazyků (MultiLingual, 2022)



Obrázek 3: Ikea ANEBODA manuál

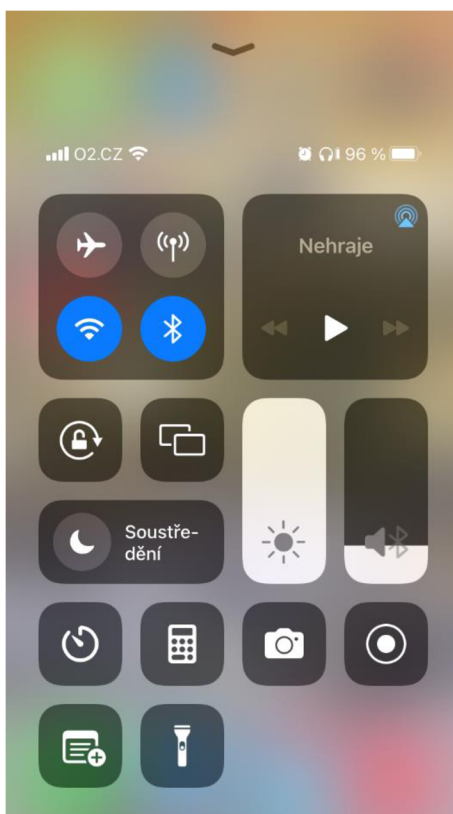
(Zdroj: Inter IKEA Systems B.V., 2005)



Obrázek 4: Ikea ANEBODA manuál

(Zdroj: Inter IKEA Systems B.V., 2005)

Nicméně i když je termín spojen se společností IKEA, tak to neznamená, že je to jediná firma, která využívá obrázky místo textu. Často se s obrázky můžeme setkat třeba na veřejných toaletách, kde je místo textu: páni – dámy, nakreslen symbol muže a ženy. Právě díky těmto symbolům jsme schopni se rychle zorientovat i v cizím prostředí. Se symboly, které tímto způsobem nahrazují text se běžně můžeme setkat i v uživatelském rozhraní nejrůznějších aplikací. Například Apple využívá symboly místo textu u svých mobilních telefonů.



Obrázek 5: Apple – iPhone symboly

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Může se zdát, že symboly a obrázky dokáží nahradit pouze zanedbatelnou část textu, ale opak je pravdou. Pro většinu manuálů a příruček je sice pořád nutné mít vcelku velké množství textu, ale ty firmy, které jsou schopné efektivně využívat obrázky jako substitut k textu, jsou následně odměňovány nízkými náklady při lokalizaci. Pořád si však musíme uvědomit, že tento substitut nelze aplikovat pro všechny produkty, a proto můžeme říct, že IKEAsation příliš neohrožuje chod firmy ABC. Nicméně je ale stále důležité si udržovat přehled o nejrůznějších nových substitutech a trendech v překladatelském prostředí. Pokud by se zvýšilo množství firem, které tímto způsobem optimalizují své texty, tak by bylo nutné se více strategicky zaměřit na firmy, které této optimalizace nejsou schopny.

2. Machine translation (strojový překlad)

Strojový překlad nenahrazuje překlad jako takový, nýbrž se jedná o substitut k procesu, který se běžně využívá v překladatelském prostředí. Jak již bylo popsáno v kapitole 4.3.5, tak strojový překlad současně nedosahuje takové úrovně, při jaké by byl schopen plně nahradit lidský překlad. Softwary na strojový překlad se dají využít pouze specifických typů překladů, kde ve finálním výsledku tolik nezáleží na kvalitě. Strojové učení je typicky využíváno například v automobilovém průmyslu, nebo pro různé manuály ke strojům, které se často nepoužívají. Nicméně i v těchto případech je nutné, aby zde byla osoba, která provede revizi po strojovém učení a zajistí, že jsou věty srozumitelné a nenachází se zde faktické chyby. Tento způsob revize je mnohem rychlejší než překlad, nicméně pro samotné překladatele je tento způsob revize náročnější než klasická revize po lidském překladu. Firmy využívají různé softwary a kvalita strojových překladů se může velmi lišit překlad od překladu.

Pro firmu ABC se jedná o střední riziko, které je důležité brát v potaz. Nezanedbatelná část trhu začala strojové překlady využívat na denní bázi a klienti často právě shání překladatele, kteří jsou ochotni pracovat na revizích strojového překladu. Firma by tedy měla vzdělávat své překladatele a zvyšovat své kapacity v tomto odvětví, aby v budoucnu nepřišla o potenciální pracovní příležitosti a tím pádem se stala méně konkurenceschopná.

3. Crowdsourced translation

Podobně jak strojový překlad, tak ani crowdsourcing není substitut pro překlad. Jedná se o substitut k procesu, jakým se běžně překlady zpracovávají. Jak nám může název napovědět, tak crowdsourcing si bere za úkol vzít proces překladu a outsourcovat ho určitému davu. Tento dav se většinou skládá z amatérských překladatelů, kteří většinou tuto činnost provádějí zadarmo. Ve zkratce jde o způsob, kde necháme určitou komunitu přeložit například naše webové stránky. Jde o proces, který je velmi rychlý a levný (existují crowdsourcing softwary, kde pracují i profesionální překladatelé za mzdu – často však nižší než při běžném překladu), nicméně jak si můžeme domyslet, tak tímto způsobem nejvíce trpí kvalita. Pro určité, velmi specifické situace, se jedná o výborný prostředek, který nám dokáže získat velmi rychle a poměrně levně překlad, avšak nesmíme klást příliš velký důraz na kvalitu textu ([MultiLingual, 2022](#)). Jedno z odvětví, kde crowdsourcing funguje výborně, je videoherní odvětví. Společnost Steam, která se zabývá digitální distribucí videoher využívá crowdsourcing pro své hry, kde dovoluje nadšeným komunitám přeložit hru do svého jazyka. Díky tomu se můžeme setkat s velkým množstvím lokalizovaných titulů do nejrůznějších jazyků.

Pro naši firmu je riziko tohoto substitutu velmi nízké. V rámci určitých specifických projektů by bylo možné využít crowdsourcing jako nástroj, nicméně tyto projekty bývají velmi náročné na řízení a často se náklady spojené s řízením takového projektu skoro rovnají nákladům standardního překladu.

4. Automatizace procesů

Dalším a zároveň posledním substitutem, který představuje určité riziko pro naši firmu, je nejrůznější automatizace procesů. V současné době existuje velké množství softwarů, které se snaží ulehčit a v některých případech i nahradit práci projektových manažerů. Tyto softwary automatizují procesy, pomocí kterých se řídí projekty. Snižováním nákladů, které musí firma vynaložit pro řízení projektu se otevírá prostor pro zvýšení hodnoty finálního projektu a tím pádem zvětšení konkurenceschopnosti firmy. Tyto softwary však podobně jako strojový překlad nemohou v současnosti fungovat samostatně. Je zde pořád nutný lidský zásah a automatizaci nelze uplatnit pro všechny druhy projektů (MultiLingual 2022).

Firma ABC by se měla snažit co nejvíce zautomatizovat své procesy, aby byla co nejvíce konkurenceschopná. I když samotné softwary představují poměrně nízké riziko jako substitut, tak i přesto je důležité, aby se firma na toto riziko připravila a aktivně se snažila zautomatizovat co největší množství svých řídicích procesů.

4.3.3. Vliv odběratelů

Na překladatelském trhu se nachází velké množství odběratelů. Ať se už jedná o jednotlivce, kteří shání překlady smluv, nebo o velké firmy, které chtějí přeložit tisíce stran textu. Navíc koncoví klienti (odběratelé) dost často nejsou plně informovaní o postupech a cenách za které se překlady běžně nakupují a prodávají. Větší firmy pak mají problém se změnou dodavatelů, protože tyto firmy mají často komplexní postupy a systémy, podle kterých se musí dodavatelé řídit (MultiLingual, 2022).

Pro firmu ABC je však vliv odběratelů velmi důležitý. Jelikož na globálním měřítku firma spolupracuje skoro výhradně s jinými překladatelskými agenturami, tak je zde kladen velký tlak na diferenciaci služeb od konkurence. Tyto agentury jsou často totiž dobře informované a nemají příliš komplikované postupy, které by bránily v přechodu ke konkurenci. Je proto důležité, aby se firma ABC na tento bod zaměřila a aktivně se snažila zvýšit hodnotu finálního produktu.

4.3.4. Vliv dodavatelů

Podobně jako u předchozího bodu, tak i dodavatelů se na překladatelském trhu nachází velké množství. Avšak musíme si uvědomit, že existuje mnoho jazykových kombinací, a ne pro všechny tyto kombinace je dostatečné množství dodavatelů. Navíc překladatelské agentury často nabízí kromě překladů i další služby, jako například tlumočení. V České republice bude například pouze omezené množství dodavatelů, kteří by byli ochotni tlumočit v Praze o víkendu v jazykové kombinaci litevština – čeština. Navíc pokud by zde byl více než jeden takový dodavatel, tak by se tato skupina lidí určitě znala a byla schopna velmi silně ovlivnit cenu svých služeb.

Obecně však můžeme říci, že dodavatelé nemají příliš velkou sílu pro pohyb s cenou. Ve většině případů překladatelské agentury a dodavatelé jsou informováni a znají ceny za které se překlad v současné době prodává (MultiLingual, 2022). Pro firmu ABC je riziko vlivu dodavatelů nízké. Pokud se nejedná o velmi specifické služby spojené s velmi omezeným množstvím dodavatelů, tak je firma schopna měnit dodavatele bez vynaložení větších nákladů.

4.3.5. Stávající konkurence

Jak může být patrné z analýzy předchozích čtyř sil, tak překladatelský trh je vysoce konkurenční. Tento fakt je způsoben několika faktory, ale jedním z těch nejvýznamnějších je koncentrace agentur, které nabízejí překladatelské služby. Můžeme si to ověřit za pomoci Herfinahl–Hirschmanova indexu, který se používá k měření koncentrace na daném trhu. Počítá se jako součet druhých mocnin tržních podílů (v %) každé firmy v odvětví. V našem případě využijeme součet top dvaceti největších překladatelských firem. Hodnota indexu byla v roce 2019 přibližně 67, což je na škále od 1 do 10 000 velmi nízká hodnota (LSP Concentration rate, 2019). Čím vyšší hodnoty indexu trh dosahuje, tím více se jedná o trh monopolní.

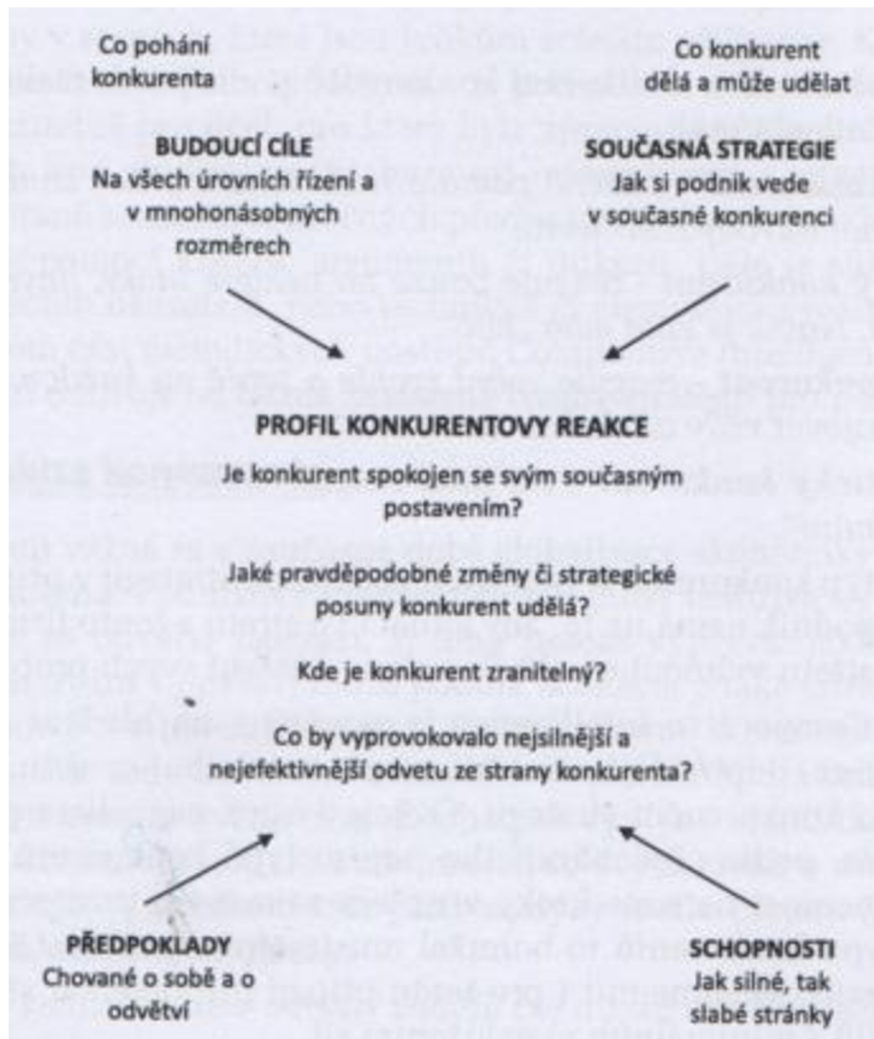
Překladačský trh je obecně hodně zaměřen na vztahy mezi lidmi. Jednou z velmi důležitých činností je komunikace s lidmi, kteří se pohybují v oboru. Běžně se pořádá mnoho překladačských konferencí, kam jednatelé firem jezdí reprezentovat svou agenturu. Na těchto konferencích se často nachází i velké množství freelancerů. Tyto konference jsou ideální prostor na navazování nových vztahů a získávání nových kontaktů. Beninato přirovnává překladačský trh k maloměstu. Většina lidí v oboru se spolu navzájem zná, nebo znají nějakou jinou osobu, která s nimi v minulosti již pracovala. Takto propojený trh však s sebou nese i nutnost udržovat si dobré jméno společnosti. Může se stát, že pokud by se někdo zachoval nepoctivě k některému z dodavatelů, tak ten by následně mohl tuto zkušenost komunikovat s jinými překladači, a tedy značně ztížit proces změny dodavatele. Na straně odběratelů je tato situace velmi podobná, kde by firma mohla komunikovat se některým ze svých známých, a tedy odříznout onu překladačskou agenturu od nových zakázek (MultiLingual, 2022)

Pro firmu ABC je riziko současné konkurence tím nejrizikovějším faktorem, na který je potřeba se zaměřit. Dle předchozích informací jasně vyplývá, že je překladačský trh velmi konkurenční a je nutné bojovat o své místo. Takto vysoce konkurenční prostředí sebou přináší velký tlak na cenu, a tedy i na výslednou marži. Je proto velmi důležité, aby si firma dlouhodobě budovala dobré jméno a vztahy nejen s dodavateli, ale také s odběrateli. Dále by bylo potřeba, aby se firma účastnila co největšího množství konferencí, kde bude mít příležitost právě tyto vztahy navázat a šanci reprezentovat dobré jméno firmy.

4.4. Porterův model čtyř rohů

Tento model byl navrhnut Michaelem Porterem a firmy ho používají jako strategický nástroj díky kterému jsou schopné zjistit jaké jsou cíle a záměry jejich konkurence. Model se také zaměřuje na schopnosti, které tyto firmy reálně mají k dosažení jejich cílů. Díky tomu jsou potom firmy schopné předpovídat budoucí kroky a strategii konkurence. Tento nástroj může být v praxi velmi komplexní a obtížný na zpracování, protože na rozdíl od jiných analýz (typu SWOT apod.) dává velký důraz na to, abychom pochopili, jakou motivaci má náš konkurent (What is Four Corners Analysis, 2022). V rámci tohoto nástroje se snažíme pochopit, jakým způsobem náš konkurent přemýšlí, jaké hodnoty uznává nebo třeba jaká je pracovní kultura v jeho firmě.

V rámci této bakalářské práce využiji tuto metodu a popíši čtyři rohy (oblasti) pro dva z největších konkurentů firmy ABC. Dále je budu v práci nazývat jako konkurent K1 a konkurent K2. Zdroje informací, které využiji pro tuto metodu jsou volně dostupné zdroje na internetu (stránky konkurenta, výroční zpráva, rozvaha, výkaz zisku a ztrát apod.). Pro svoji náročnost, časové omezení a limitovaný přístup ke kvalitním zdrojům informací, může být tato analýza nepřesná. Proto se zaměřím pouze na obecný a stručný popis motivace a schopností konkurenta, který však bude pro účely této práce dostačující.



Obrázek 6: Porterova metoda 4 rohů

(Zdroj: Bartes, 2012, s. 152)

4.4.1. Budoucí cíle (Drivers)

Znalost budoucích cílů konkurenční firmy je velmi důležitá, protože v tržním prostředí probíhají změny a se znalostí budoucích cílů konkurenční firmy jsme schopni poměrně přesně předvídat jeho možnou reakci (Bartes, 2022, s. 291).

Konkurent K1:

Tento konkurent má dlouhodobě velmi silné postavení na trhu. V rámci posledních deseti let se mu velmi efektivně podařilo prorazit na různé globální trhy a vytvořit si velmi silné postavení i na světovém žebříčku. Díky tomu má firma tendenci se zaměřit na dlouhodobou udržitelnost rostoucího zisku, a tedy i prodeje. Poslední roky poměrně silně ovlivnily překladatelský trh a v obecném měřítku můžeme říci, že klesla poptávka po překladatelských službách. Tento fakt se samozřejmě týká i našeho konkurenta K1, nicméně při provedení jednoduché finanční analýzy jsme schopni rozpoznat, že i přes patrnou změnu v tržbách se firma dokázala s tímto obdobím úspěšně vypořádat a udržet se ve „zdravých hodnotách“ pro toto odvětví.

Dle zjištěných informací je patrné, že se konkurent K1 v budoucích 3-5 letech zaměří na udržení svého silného postavení na tuzemském a světovém trhu. Tento fakt se snaží zajistit investicemi do nových technologií, zavádění nových trendů, vzdělávání zaměstnanců a v neposlední řadě zaměření se na zefektivnění komunikace se zákazníky a dodavateli.

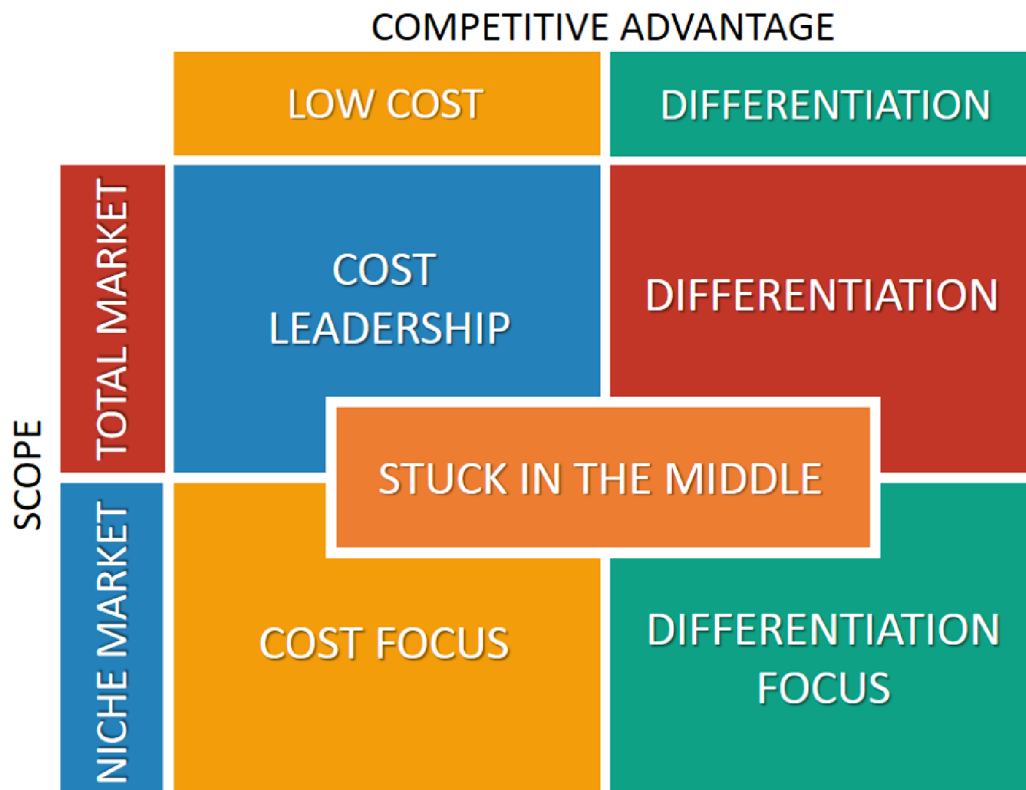
Konkurent K2:

Tento konkurent má také vybudované silné postavení, nicméně oproti konkurentovi K1 se jedná spíše o silné postavení na tuzemském trhu. Konkurent K2 byl také zasažen snížením poptávek po překladech v rámci posledních 2 let. Nicméně podobně jako konkurent K1, tak i konkurent K2 zvládnul toto období bez větších obtíží. Dle finanční analýzy si můžeme všimnout, že v rámci posledních pěti let došlo k poklesu v tržbách a firma se na pár let dostala dokonce i do minusových čísel. Nicméně se jí podařilo toto období překonat za pomoci snížení osobních nákladů a mírnému zvýšení cizích zdrojů. S přihlédnutím na fakt, že v poslední době existuje u konkurenta K2 trend snižování celkového čistého obrátu, a tedy i tržeb, můžeme předpokládat, že budoucím cílem bude zabezpečit zisk ve firmě a vytvořit udržitelné prostředí pro růst zisku. Neočekáváme tedy v rámci několika příštích let zásadní rozrůstání na tuzemském a ani globálním trhu.

4.4.2. Současná strategie (Current Strategy)

V tomto bodě musíme identifikovat současně využívané konkurenční strategie. Je důležité zhodnotit nejen na jaké úrovni realizace jsou tyto strategie konkurentem užívány, ale také předpoklady již má konkurent vytvořené pro jejich úspěšnou realizaci. Důležité je tyto strategie popsat v závislosti na tom, jak jsou nebezpečné pro naši firmu. (Bartes. 2022, s. 292).

V rámci této práce využiji Porterův koncept generické strategie pro řízení společnosti a získání konkurenční výhody. Tyto strategie se odvíjí od cílů a možností, které daná firma má. Tyto strategie rozdělujeme do čtyř odvětví (tzv. rohů) a to podle toho, na jakou část trhu se firma zaměřuje a jestli volí taktiku nízké ceny, nebo taktiku diferenciacce, viz obrázek níže (Bruin, 2021):



Obrázek 7: Porterovy generické strategie

(Zdroj: Bruin, 2021)

Konkurent K1:

Pokud se podíváme na Porterův koncept generických strategií a se znalostmi, které jsem získaly v předchozí bodu (Budoucí cíle firmy) můžeme určit, že současná strategie konkurenta K1 je diferenciacce pro celkový trh. Konkurent K1 disponuje velmi silným zázemím a možnostmi nabízet velmi široké portfolio služeb. Tato strategie bude určitě platit pro tuzemský a díky postavení konkurenta K1 i pro trh východní Evropy. Nicméně obecně pro překladatelský trh platí, že jedna z nejuspěšnějších strategií je zaměřená na „Niche market“, tedy pouze určitou část trhu (služby).

Co však tato strategie znamená pro naši firmu? Víme tedy, že se konkurent K1 zaměřuje na nabídku co nejširšího portfolia služeb v rámci celého trhu a díky svému postavení k tomu má i schopnosti. Nicméně taky víme, že překladatelský trh je velmi roztržštěný a velké firmy neovládají ani zdaleka tak velké procento trhu jako je tomu u jiných trhů (viz předchozí kapitola 4.4.5). Proto můžeme říci, že by se firma ABC měla zaměřit na určitou část trhu, tedy na svůj Niche (MultiLingual, 2022) a díky tomu mohla konkurovat firmě K1 v určité specifické službě.

Konkurent K2:

Podobně jako konkurent K1, tak i konkurent K2 disponuje poměrně silným postavením na tuzemském trhu. Dále můžeme říci, že portfolio služeb, které firma nabízí, je také poměrně široké. Avšak díky znalostem z budoucích cílů firmu můžeme určit, že současná strategie firmy bude zaměřena na diferenciaci své služby pro určitou část trhu (Niche).

Pro firmu ABC by tato strategie neměla přinést nějaké přímé riziko, jelikož konkurent K2 má poměrně stabilně vybudovanou sílu ve službě, kterou firma ABC nenabízí. Tato strategie by nás mohla ohrozit v případě, že by si firma ABC chtěla rozšířit své portfolio služeb a vydat se do konkurenčního boje v tomto odvětví.

4.4.3. Předpoklady (Management Assumptions)

Předpoklady konkurenta jsou dle Portera rozděleny do dvou kategorií. Konkurentovy předpoklady o sobě samém a konkurentovy předpoklady o odvětví a dalších společnostech v něm. Jedná se o nejkontroverznější oblast v analýze konkurenta, protože se snažíme popsat soubor názorů, který má konkurent o své firmě a o svém postavení v odvětví. Proto musíme předpokládat, že do značné míry budou naše znalosti o konkurentových předpokladech zkrácené (Bartes, 2022, s. 292).

Konkurent K1:

Díky svému silnému globálnímu postavení můžeme předpokládat, že konkurent K2 má možnost získat nejrůznější informace týkající se překladatelského odvětví. Díky tomu by tedy měl mít přístup k získání různých informací o vzniku a růstu popularity trendů, či nových technologií. Nicméně velké množství informací o nových trendech a technologiích se dá v dnešní době získat z volně dostupných zdrojů. Pro naši firmu tedy vzniká riziko toho, že se konkurent K1 dozví o nové technologii dříve než my, avšak pokud bude mít firma ABC efektivně zavedené procesy pro sledování nových trendů, tak je schopna tento trend sama podchytit, a dokonce i využít.

Konkurent K2:

U konkurenta K2 můžeme očekávat, že podobně jako konkurent K1 má schopnost získat informace o trhu, tak právě firma K2 má schopnost podchytit nové trendy v oblasti úzké části trhu – službě na kterou se specifikuje. Nicméně tyto trendy je konkurent K2 schopen podchytit převážně na tuzemské trhu, jelikož jeho postavení není tak dominantní na trhu světovém. Nicméně velmi podobně jako v předchozím případě, pokud by firma ABC měla zájem o konkurování firmě K2 v této oblasti, tak trendy může do jisté míry získat z volně dostupných zdrojů. Tuzemský trh je však menší a v této oblasti existuje riziko, že má firma možnost získávat zásadní informace, které by firmě ABC mohly chybět při snaze zvětšit své portfolio v těchto službách.

4.4.4. Schopnosti (Capabilities)

Podle Portera bude úroveň konkurentových cílů, předpokladů a používaných současných strategií determinovat jeho schopnost iniciovat strategické změny, či na ně reagovat. Porozumění těmto čtyřem komponentům umožní kvalifikovanou předpověď konkurentovy reakce (Bartes. 2022, s. 292).

Jak bylo popsáno na začátku této kapitoly 4.5, tak cílem této podkapitoly je vytvořit si hrubý obrys těchto 4 bodů. Schopnosti konkurenta můžeme velmi podrobně rozepsat například za pomoci zodpovězení 23 otázek, které doporučuje prof. Jirásek (Bartes 2012, s. 156-157). Nicméně pro naše účely nám postačí informace získané ze zpracování jednoduché finanční analýzy, informací získaných na stránkách konkurenta (informací, které nám sám konkurent prezentuje) a nějaký krátký souhrn informací, které má naše firma ABC o konkurenčních firmách K1 a K2. Tyto informace mohou být zkreslené a obecné, a proto by bylo zapotřebí tyto jednotlivé části podrobněji zanalyzovat. Pro náš účel však stačí hrubý obrys profilů těchto konkurentů.

Konkurent K1:

Jak již bylo zmíněno v předchozích bodech, tak konkurent K1 má vytvořené velmi silné postavení na tuzemské a globálním trhu. Navíc dle naší jednoduché finanční analýzy jsme zjistili, že nepříznivé podmínky posledních let měly pouze malý dopad na celkový chod firmy. Dále jsme zjistili, že konkurent K1 investuje do nových technologií a snaží se co nejvíce implementovat strojový překlad do svého chodu firmy. Díky tomu je schopen získat konkurenční výhodu oproti tuzemským firmám. Jelikož dodavatelé na překladatelském trhu mají většinou přehled o cenách, za které se pohybují jejich služby, tak nebyl konkurent K1 schopen snížit cenu nějakým výrazným způsobem. Cena tedy není přímý nástroj, za pomoci kterého by firma hledala nové možnosti vzniku konkurenčních výhod. Tato firma má velmi diverzifikované portfolio služeb, které nabízí a díky tomu si buduje velmi silnou pozici na tuzemském trhu. Pokud se firma ABC rozhodne konkurovat firmě K1 je nutné, aby si vybrala určitou službu, ve které získá konkurenční výhodu a dokáže zákazníkům nabídnout výhodnější službu.

Konkurent K2:

Firma K2 je oproti konkurentovi K1 zaměřena na určitou službu, která zabírá část trhu. Díky tomu je schopna efektivně vést konkurenční souboje s ostatními firmami, které se snaží zacílit na stejnou část trhu. Nicméně díky jednoduché finanční analýze jsme zjistili, že se za posledních několik let firma dostala do nepříjemné situace. Fakt toho, že se firma dostala zpátky do „zelených“ čísel, je způsoben dlouhodobou snahou snižovat osobní náklady, a tedy i počet zaměstnanců a v krátké době vedla tato snaha i k vyššímu zadlužení. Dle tohoto zjištění tedy můžeme soudit, že se firma nebude pokoušet v blízké době prorazit na nový trh a zaměří se na zefektivnění a zlepšení dosavadních nabízených služeb. Pro firmu ABC tedy vzniká největší riziko v té době, pokud se pokusí rozšířit své portfolio nabízených služeb v oblasti „ovládané“ konkurentem K2.

4.5. Současný způsob sběru a hodnocení informací

V současné době ve firmě ABC nedochází k průběžnému, systematickému sběru informací. V současné době není určena osoba, která by byla odpovědná za sběr, či hodnocení informací. Sběr informací probíhá úkolově dle potřeby. Pokud se vyskytne potřeba získat nějaké informace například o konkurenční firmě, zadá se tento úkol některému ze zaměstnanců, nebo, jsi ho vezme na starost některý z vedoucích pracovníků. Výhodou je, že pokud byl v několika posledních letech takovýto úkol na sběr informací proveden, můžeme si to dohledat. Všechny takto získané informace se ukládají za pomoci využití softwaru Microsoft Office Word nebo Excel na firemní disk. Tímto způsobem však vzniká hned několik rizik:

1. Riziko nedostatečného sběru informací:

Sběr informací je prováděn více než jednou osobou a každá z těchto osob využívá různé informační zdroje. Zde může docházet k nekonzistenci ve výběru informačních zdrojů a tím pádem může nějaká potenciální informace snadno uniknout. Navíc každá z osob přikládám různým informacím jinou váhu, tedy někdo může podrobně popsat mnoho informací, které by ten druhý přeskočil. Jelikož je tento sběr informací nepravidelný a spontánní, může docházet k tomu, že vybraná osoba není dostatečně vzdělaná v dané problematice, nebo nemá na daný úkol dostatečný prostor. Úkol by měl být přiřazen vždy té osobě, která má největší zkušenosti s danou problematikou, a tudíž má největší šanci, že dokáže najít tu informaci, která bude důležitá.

2. Riziko špatného vyhodnocení informací:

Podobně jako u sběru informací, tak je zde riziko toho, že dojde k nesprávnému vyhodnocení informace. Sběr totiž probíhá na základě různých informačních zdrojů, které nejsou vždy plně ověřené, a tedy nemusí být příliš kvalitní. Jednoduše tak mohou vznikat situace, kdy zodpovědná osoba špatně vyhodnotí informaci, které bude přikládat příliš velkou pozornost. V tom lepším případě se může stát, že informace budou pouze nekvalitní. V tom horším může jít o dezinformaci ze strany konkurenční firmy za účelem ovlivnit naše rozhodování. Jelikož každá zodpovědná osoba informace vyhodnocuje dle svého vlastního uvážení, tak nedochází k nějakému sjednocenému systematickému vyhodnocování nasbíraných informací. Pokud by konkurenční firma využila takovouto útočnou dezinformaci, tak pro firmu ABC vzniká poměrně velké riziko toho, že by tato dezinformace nebyla vůbec odhalena.

3. Riziko zavádějícího výstupu:

Výstup probíhá formou Word nebo Excel dokumentu, kam se zapisují získané informace. Následně po vyhodnocení se ty důležité informace zvýrazní, například tučným písmem. Často takto nedostatečný výstup vede k tomu, že se celá činnost stává zbytečnou. Zodpovědná osoba nevytváří žádnou zprávu a ve výstupu se nezaměřuje na hledání řešení, či příležitostí. Výhodou je to, že je firma zvyklá si takto získané informace ukládat, a tedy má možnost si zjistit, jaké informace byly například na jednotlivé konkurenty v minulosti získány. Avšak velké riziko výstupu je forma, jakou jsou pak následně tyto informace komunikovány. Je potřeba, aby se zodpovědné osoby zaměřily na návrhovou část výstupu a popsaly jakým způsobem by se daly různé situace řešit.

4.5.1. Zabezpečení informací

Jak již bylo zmíněno během analýzy trhu, tak je nutné mít na vědomí, že se jedná o trh, který je velmi orientován na lidi a jejich vztahy. Často se stává, že zaměstnanci, kteří opouští agenturu, přechází do agentury jiné a vzniká zde riziko toho, že by mohly být nějaké důvěrné informace vyneseny ven z podniku. Majitelé samozřejmě běžně nekomunikují všechny informace se zaměstnanci, ale je potřeba mít na vědomí, že zde takovéto riziko existuje. Proto by bylo dobré například zpravodajské výstupy ukládat mimo sdílený firemní disk, kam mohou mít přístup i běžní zaměstnanci, bez ohledu na jejich firemní postavení.

4.5.2. Sběr a hodnocení oborových informací

Kromě informací o konkurenci se firma ABC snaží shromažďovat nejrůznější oborové informace. Firma průběžně zpracovává informace, které by mohla v budoucnu využít, například vytvářením vlastních návodů a know-how k různým překladatelským softwarům. Anebo se také snaží vytvářet jednodušší analýzy oborových trendů. Informace se nejčastěji získávají z vlastních zkušeností a případných poznatků, které si firma převezme z překladatelských konferencí, kterých se občas účastní. Nicméně podobně jako v předchozí podkapitole, tak je sběr informací zadáván úkolově a spontánně. Následné vyhodnocení probíhá stejně jako u jiných úkolů, zodpovědnou osobu, která informace sbírá a pak následně i vyhodnocuje. Zde opět vzniká riziko špatného vyhodnocení informace, a to zejména kvůli nedostatečné odbornosti zodpovědné osoby v problematice CI. Výsledné dokumenty nejsou zpracovávány systematicky, a proto se může vedení firmy ABC dostat do situace, kdy výsledky nebudou možné použít v praxi.

4.6. Cíle firmy pro následující období, shrnutí a definice problému

Firma ABC se v současné době nachází na vcelku stabilní pozici. Majitelé mají v plánu během několika následujících let rozšiřovat portfolio nabízených služeb, a tedy tím pádem i expandovat na příbuzné trhy. Firma má dále také v plánu rozšiřovat kontakty a vztahy, které byla schopna vybudovat. Takové rozšiřování a inovace jsou často náročné jak časově, tak i finančně. Je proto velmi důležité, aby současné služby, které jsou nabízené fungovaly co nejvíce soběstačně a co nejefektivněji. Ze strategického hlediska je také nutné se ujistit, že konkurence neplánuje vytvářet nějaký nátlak na naši současnou pozici. S tímto problémem by mělo pomoci právě zpravodajství, které by vytvořilo systém včasného varování, a tedy způsob, díky kterému by firma mohla lépe předvídat budoucí kroky konkurence. Díky tomu by došlo k celkovému zlepšení strategického rozhodování firmy.

4.6.1. Shrnutí současného stavu

Firma ABC je malá firma, která má ale vcelku silné a stabilní postavení na trhu. Dle Porterovy analýzy jsme zjistili, že překladatelský trh je velmi konkurenční, a právě i podnik, který má na první pohled stabilní postavení, může být ohrožen jinou konkurenční firmou. Je nutné, aby se firma zaměřila na zvyšování finální hodnoty současných poskytovaných služeb, a tedy tím i zvyšování své konkurenceschopnosti. Takto velké množství konkurence vytváří nátlak, aby se firmy byly schopné odlišit od ostatních firem. S tím souvisí i udržování a navazování nových vztahů v oboru.

Z hlediska CI si můžeme všimnout, že by efektivně zavedené zpravodajství mohlo být právě tím bodem, který by přineslo onu rozhodující konkurenční výhodu. Jelikož se jedná o trh, který je založen na vztazích, tak má CI možnost čerpat informace nejen z internetu, ale také ze znalostí jednotlivců, kteří jsou na trhu takto velmi propojeni. Zpravodajství by přineslo firmě systém včasného varování při změnách trendů na trhu a přineslo by informace o budoucích krocích nejrizikovější konkurence. Navíc s určením odpovědné osoby by došlo i k vytvoření systému, který by snížil riziko výstupu důležitých interních informací pryč z podniku.

4.6.2. Definování problému

Za pomoci předchozích analýz jsme dokázali zjistit, že firma má několik bodů (problémů), na které je potřena se důkladně zaměřit. Jedním z hlavních problémů je absence zefektivnění procesů v rámci sběru a vyhodnocení informací. Jelikož pro tento proces není určena jedna (či více) osob/a, která by měla na starost řízení sběru a hodnocení informací, dochází ve firmě k neefektivnímu a občas i zbytečnému sběru informací. Pokud by firma zavedla proces CI do svého běžného chodu a dokázala správně definovat úkoly, které by měla na tento oddíl, tak by CI bylo schopné za pomoci sběru a vyhodnocení informací o konkurentovi poskytnout firmě ABC proces včasného varování. Překladatelský trh je velmi roztržštěný a důležité informace se dost často nachází volně dostupné na internetu.

Druhý hlavní problém, kterému firma ABC čelí, je napojený na předchozí bod. Jedná se o problém týkající se sledování nových trendů v technologiích. Je velmi důležité, aby firma ABC tyto trendy sledovala, protože dle provedené analýzy v kapitole 4.5 jsme zjistili, že konkurent K1 má schopnosti a prostředky k implementaci nových trendů a technologiích, které by mu mohly přinést konkurenční výhodu nad naší firmou. Z toho důvodu je důležité zavést oddělení CI, které by se zaměřilo na soustavné sledování konkurenta K1 a následně i konkurenta K2 v případě rozšiřování svých služeb. Díky tomu by firma byla schopná podchytit tyto nejnovější světové a tuzemské trendy, nebo technologie, které mohou ovlivnit překladatelský trh.

5. Návrh vlastního řešení

5.1. Výběr organizační formy Competitive Intelligence

Ze začátku se musíme rozhodnout, jaký typ organizační formy Competitive Intelligence bude pro náš případ ten nejlepší. Vzniká nám zde otázka, zda je pro společnost ABC lepší využívat služby externích společností pro CI, nebo vytvořit vlastní interní útvar.

Interní útvar

Jedním z hlavních důvodů, proč by si měla společnost ABC vytvořit vlastní interní oddělení pro CI je specifčnost trhu, tedy jazykových služeb. Nabízení těchto služeb je v praxi poměrně komplexní, a právě externí společnosti nejspíš nebudou mít dostatečné znalosti specifík trhu. Jak jsme mohli zjistit v analytické části během SLEPT analýzy (kapitola 4.3), tak jazykové služby jsou poměrně citlivé vůči různým jazykovým a kulturním rozdílům. Interní oddělení by mělo být schopné lépe porozumět informacím, které jsou pro naši společnost důležité.

Interní útvar snižuje riziko úniku informací, protože všechny citlivé údaje zůstávají uvnitř firmy. To zvyšuje kontrolu nad důvěrnými informacemi a pomáhá zlepšit ochranu firemního know-how. Kromě toho umožňuje rychlejší a efektivnější komunikaci mezi jednotlivými odděleními a zaměstnanci. Vytvoření takového interního týmu CI by také mohlo přispět k budování lepší firemní kultury a zvětšení loajality zaměstnanců. Ti by byli více zapojeni do celkového dění a rozhodování ve společnosti.

Existují však i určité nevýhody, které jsou spojené s vytvořením interního útvaru. Jak bylo zmíněno ve druhé kapitole, tak jedním z hlavních cílů této práce je najít co nejméně nákladný způsob pro zajištění CI. Interní útvary jsou známé tím, že v počátku vyžadují poměrně velké počáteční náklady na vybudování týmu společně se zajištěním veškerého technologického vybavení. Náklady také vznikají kvůli nutnosti odborného školení zaměstnanců a díky tomu může vznikat tlak na personál, což vede k nutnosti zaměstnat další pracovníky. Dále také interní útvar nese riziko firemní slepoty. Jde o riziko toho, že se bude útvar příliš zaměřovat na interní perspektivu a tím pádem může přehlédnout nějakou změnu nebo vývoj na trhu. To by mohlo zkomplikovat rozpoznávání nových příležitostí a hrozeb.

Externí útvar

Využití služeb externích společností sebou nese své výhody a nevýhody. Tyto společnosti mají širokou škálu znalostí a zkušeností se sběrem a analýzou informací a tím pádem tedy nevznikají dodatečné náklady na zaškolování zaměstnanců. Jelikož je firma ABC malá, tak další výhodou je i to, že externí firma bude schopná rychleji a efektivněji poskytnou informace vrcholovému managementu firmu. Díky tomu by se strategické změny měly projevit rychleji a pomoci k udržení konkurenceschopnosti. Externí společnosti také navíc nemusí čelit riziku podnikové slepoty a firmě poskytnou objektivní pohled na konkurenci a trh.

Nevýhody externího útvaru byly popsány ve druhé kapitole, ale za nejdůležitější můžeme považovat nedostatečné znalosti specifického trhu, riziko úniku citlivých informací a absenci kontroly nad procesem.

Shrnutí a odůvodnění volby interního útvaru

Na základě předchozích důvodů je vytvoření interního útvaru Competitive Intelligence nejvhodnější volbou pro společnost ABC. Výhody, které interní útvar přináší jsou dlouhodobé a převažují nad vyššími náklady při založení. Využití služeb externích společností může mít své místo, ale spíš při řešení jednotlivých komplexnějších problémů, kde by právě klíčovou roli hrála absence zkušeností a expertízy v oboru CI.

5.2. Výběr interního útvaru – Stínová organizace

Při vytváření interního útvaru nám vzniká nutnost si vybrat, který typ si zvolíme. Jak již bylo dříve zmíněno, tak existují tři základní druhy interních útvarů:

- výzkum konkurence
- zrcadlová konkurence
- stínová organizace

Stínová organizace se jeví jako ideální možnost, a to i přes fakt toho, že je překladatelský trh decentralizovaný a je zde velké množství menších konkurenčních firem. Cílem firmy ABC je sledovat dva hlavní konkurenty, a proto je stínová organizace tou nejlepší volbou. V této organizaci je totiž přidělen ke každému z těchto konkurentů jeden specialista. Ten má možnost se plně zaměřit na jeho specifika a vytvořit určitý individuální přístup, který by nemusel být aplikovatelný na ostatní firmy na trhu.

V případě, že dojde k nějaké změně na trhu, nebo firma bude chtít přesunout pozornost k jinému konkurentovi, tak je možnost přesunout pozornost specialisty na tuto novou hrozbu. Specialista bude navíc mít zkušenosti s celým procesem a na rozdíl od zrcadlové organizace bude schopen celý proces zajistit sám.

Tento způsob je aplikovatelný kvůli tomu, že je podnik ABC menší, a tedy zde není riziko toho, že by důležité informace nebyly předány vedení. Navíc je v našem případě potřeba zaškolit pouze 1-2 zaměstnance, tedy počáteční náklady nebudou tak vysoké, jako u ostatních interních útvarů.

5.3. Personální zajištění

Volba správných zaměstnanců hraje klíčovou roli pro správný a efektivní chod útvaru CI. Jelikož jsme zvolili stínovou organizaci jakožto typ našeho interního útvaru, tak výběr správných zaměstnanců je o to víc důležitější. Jednou z nejdůležitějších vlastností, kterou by měl specialista CI mít, je analytické myšlení. Je potřeba využívat různé zdroje informací, které je potřeba následně zpracovat do užitečných výstupů. Kromě analytického myšlení je však důležité, aby zaměstnanec měl i dobré komunikační schopnosti. Právě tyto schopnosti umožní efektivně sdílet nové poznatky a zjištění s ostatními odděleními a vedením společnosti.

Pracovník CI musí také rozumět interním informacím, a to primárně jejich zdrojům. To znamená, že musí být schopen získat důvěru ostatních zaměstnanců a zároveň je schopen získat od nich důležité informace. Tuto schopnost můžeme obecně nazvat jako psychologií osobnosti a schopností komunikovat v mezilidském vztahu. Je proto důležité, aby měl potenciální zaměstnanec dobrou empatii a uměl porozumět potřebám a zájmům jiných lidí.

Další vlastnost, kterou musí pracovník CI zvládat, je schopnost pracovat pod tlakem. Je potřeba reagovat na změny na trhu a včas podávat potřebné informace vrcholovému vedení firmy. S touto dovedností se váže i ochota se neustále učit a zdokonalovat své odborné znalosti.

Kromě osobnostních vlastností je potřeba, aby měl pracovník CI také určité odborné schopnosti. Zejména se jedná o znalosti v oboru ekonomie a obchodního prostředí, marketingu, matematiky, informační technologie a psychologie. Pracovník by také zároveň měl mít hluboké zkušenosti s oborem, tedy v našem případě s překladatelskými službami. Tyto zkušenosti se nejlépe získávají v praxi, takže je důležité, abychom pracovníka hledali buď již mezi současnými zaměstnanci, nebo můžeme nového zaměstnance přímo pro tuto pozici přijmout. Takového zaměstnance je ale potřeba pečlivě prověřit a zjistit jaké odborné znalosti o trhu má. Případné doškolení by totiž znamenalo pouze další zbytečné prodloužení celého zaváděcího procesu útvaru CI.

5.4. Výpočet nákladů na personální a technologické zajištění

Ještě předtím, než se pustíme do rozpočítání všech potřebných nákladů, tak musíme prvně popsat jaké vůbec možnosti zabezpečení interního útvaru CI firma ABC má.

První možností, kterou v našem případě pojmenujeme jako možnost personálního zajištění A, znamená, že firma najme jednoho nového zaměstnance, který se zaměří výhradně na oblast konkurenčního zpravodajství. Tento pracovník CI by se zaměřil prvně na sledování jednoho hlavního konkurenta a po zavedení by se mohl zaměřit na sledování i druhého, případně dalších konkurentů. Nicméně jelikož pracujeme se stínovou organizací, tak je zde nejvyšší prioritou sledovat hlavního konkurenta K1 a následně pak i konkurenta K2.

Druhou možností je naopak využití již existujících zaměstnanců, kteří by pracovali pouze částečně jako specialisté na oblast konkurenčního zpravodajství. Každý z těchto pracovníků by se mimo své současné pracovní pozice zaměřil na sledování jednoho z konkurentů. Tento způsob zajištění klade vyšší tlak na tyto specifické zaměstnance a mohl by ovlivnit kvalitu výstupů. Navíc je zde také riziko toho, že bude nutné zaměstnat nového zaměstnance na částečný úvazek, který by dopomáhal s pracovní pozicí, na které zaměstnanci současně pracovali. Tato možnost však bude finančně levnější a firma bude mít možnost využít již existující zdroje, a tedy i minimalizovat náklady na nábor nového zaměstnance. O kolik je tato metoda levnější si ověříme v následující podkapitolách.

5.4.1. Rozpočítání nákladů možnosti A

V této podkapitole se budeme zabývat jaké náklady by mohly vzniknout pro možnost A. Náklady si pro snazší pochopení rozdělíme do dvou kategorií. Zprvé máme náklady na personální zajištění, kam patří kromě mzdy a různých příspěvků, také náklady na zaškolení. Druhou kategorií jsou poté následně náklady technologické, kam patří kromě pracovního počítače a telefonu hlavně softwaru, které jsou pro pracovníka CI klíčové.

Tabulka 2: Rozpočet nákladů pro možnost A

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Název položky	Typ nákladu	Minimální odhad v Kč	Maximální odhad v Kč
Hrubá mzda	měsíční	40.000	60.000
Sociální pojištění ¹	měsíční	9.920	14.880

¹ Pro výpočet využíváme sazbu pro rok 2023, tedy 24,8 % z vyměřovacího základu.

Zdravotní pojištění ²	měsíční	3.600	5.400
Příspěvek na stravování	roční	16.000	24.000
Příspěvek na penzijní připojištění	měsíční	800	1.200
Vzdělávací kurz – BI akademie	jednorázový	30.000	35.000
Mezisoučet měsíčních personálních nákladů		55.653	83.480
Počítač	jednorázový	20.000	40.000
Software pro analýzu dat – Microsoft Office 365	roční	1.900	
Software pro sledování konkurence – Brandwatch	měsíční	17.100	64.109
Software pro sledování konkurence – Kompyte	roční	6.500	
Software pro sledování konkurence – OWLETTER	měsíční	450	1.850
Software pro vizualizaci dat – Tableau	měsíční	1.650	
Antivirus – Avast Premium Security	roční	1.100	
NordVPN	měsíční	300	370
Telefon	jednorázový	6.000	12.000
Internetové připojení	měsíční	300	500
Kancelářské potřeby	měsíční	100	1.000
Mezisoučet měsíčních technologických nákladů		20.700	69.800
Celkový součet měsíčních nákladů		75.453	153.130
Celkový součet jednorázových nákladů		56.000	87.000

² Pro výpočet využíváme sazbu pro rok 2023, tedy 9 % z vyměřovacího základu.

Náklady na personální zajištění se hodně odvíjí od vzdělávacích kurzů, které se rozhodneme poskytnout budoucímu pracovníkovi CI. Jakožto jednu z možných variant odborných kurzů jsem zvolil agenturu dolphin consulting a. s., která nabízí možnost vzdělávacích kurzů v oblasti Business Intelligence. Na stránkách si můžeme dohledat, že cena za jeden den teoretických seminářů začíná od 30.000 Kč, což je poměrně vysoká částka. Ceny jsou převzaty přímo z oficiální stránky biakademie.cz (Ceny Školení, 2022). Samozřejmě v praxi by bylo následně důležité vybrat, jaký konkrétní kurz je potřeba a některé kurzy by bylo nejspíš potřeba v budoucnu i zopakovat. Pro bližší informace by bylo zapotřebí firmu zkontaktovat a doptat se na specifika kurzů. Pro náš případ však stačí znát odhadovanou cenu kurzu, který bude potenciálně potřeba v budoucnu opakovat.

U technologického hlediska se náklady mohou lišit v cenách jednotlivých softwarů, které pracovník CI bude využívat pro svoji pracovní náplň. Online nástrojů a softwarů, které se dají využít, je opravdu velké množství a pro přesnější výsledek by bylo potřeba tyto softwary porovnat s různými variantami. Pro náš příklad však stačí určit několik základních softwarů, které jsou krátce popsány níže:

- Microsoft Office 365 – základní software, který je potřeba pro jakoukoliv práci s daty. Cena je brána z oficiálních stránek Microsoftu (Aplikace pro každodenní úkoly, 2023), avšak je důležité zmínit, že se tento software dá sehnat levněji na stránkách třetích stran, jako je například alza.cz.
- Brandwatch – jde o nástroj, který slouží pro monitorování sociálních médií a online diskusí. Tento software poskytuje rozsáhlé analýzy dat získaných ze zdrojů jako jsou sociální sítě, blogy, fóra apod. Zjištění ceny je komplikovanější v tom, že je potřeba si zařídit oficiální setkání přes stránky brandwatch.com (Choose the solution that's right for you, 2023) a cena nám bude vypočítána, až podle našich specifických potřeb. Uvedená cena je tedy pouze hrubý odhad.
- Kompyte – je další nástroj, který nám umožňuje monitorovat a analyzovat činnosti konkurence. Program by měl být schopen sledovat a porovnávat klíčové ukazatele výkonnosti u určitých konkurentů a na jejich základě bychom měli být schopni identifikovat trendy na trhu. Podobně jako u Brandwatch softwaru, tak i zde je cena pouze hrubý odhad, jelikož si musíme sjednat schůzku přes oficiální stránky kompyte.com (Enable the conversations that close, 2023).

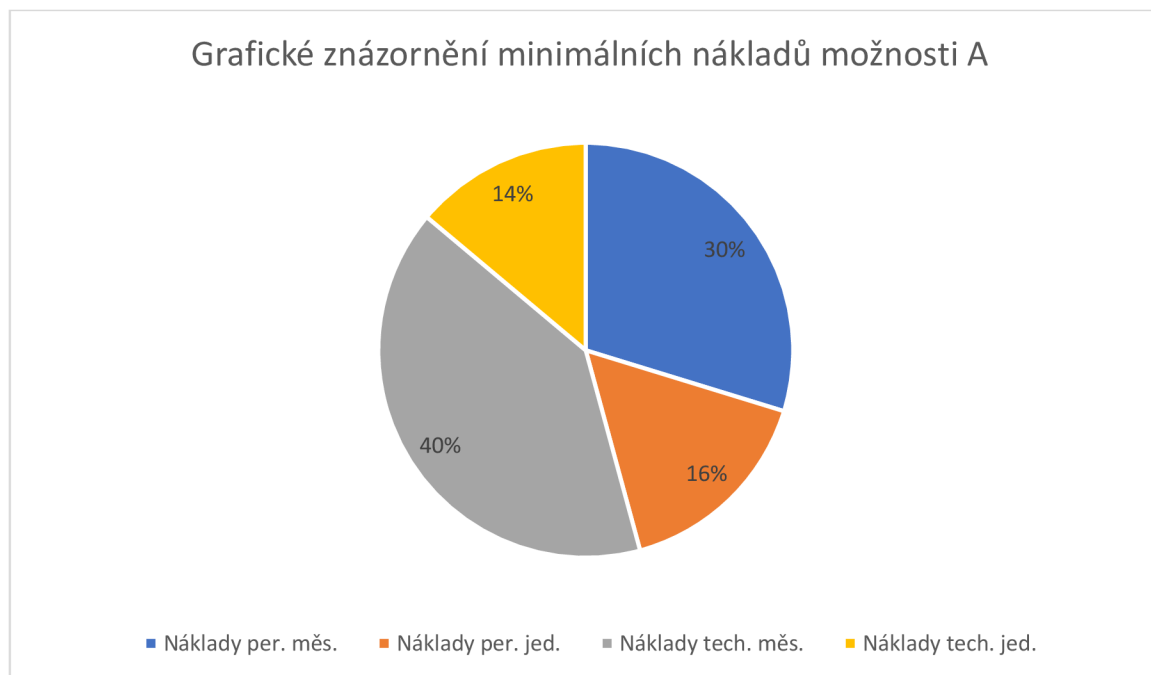
- OWLETTER – tento software je užitečný pro sběr dat, jelikož je schopen sledovat různé novinky a změny ve veřejných databázích a registrech u konkurence. Cena je brána z oficiálních stránek owletter.com (Get a 14-day free trial with all plans, 2023).
- Tableau – kromě softwarů, které pomáhají sbírat informace o konkurenci, je potřeba mít i software, který pomáhá všechny data vizualizovat. Výhodou tohoto programu je i snadné sdílení, což může být užitečné během komunikace s ostatními odděleními firmy ABC. Cenu můžeme nalézt na oficiálních stránkách tableau.com (Buy Tableau, 2021).
- Avast – jedná se o jeden z nejznámějších antivirových programů. Tento typ programu je v dnešní době nutností, jelikož bez nich vystavujeme firemní počítač bezpečnostnímu riziku. Cenu můžeme nalézt na oficiálních stránkách avast.com (Avast Store, 2023).
- NordVPN – jedná se o software, který umožňuje dodatečné zabezpečení internetového spojení. VPN je zkratka pro virtuální privátní síť, díky které je mnohem složitější pro třetí stranu zjistit naši IP adresu. Tento software nás navíc bude chránit od případných online hrozeb. Z hlediska bezpečnosti je tento typ softwaru také nutností. Cenu můžeme nalézt na oficiálních stránkách nordvpn.com (Get your online security package, 2023).

Tabulka 3: Souhrn celkových nákladů možnosti A

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Název položky	Minimální odhad v Kč	Maximální odhad v Kč
Celkové náklady na personální zajištění – měsíční	55.653	83.480
Celkové náklady na personální zajištění – jednorázové	30.00	35.000
Celkové náklady technologické – měsíční	75.453	153.130
Celkové náklady technologické – jednorázové	26.000	52.000

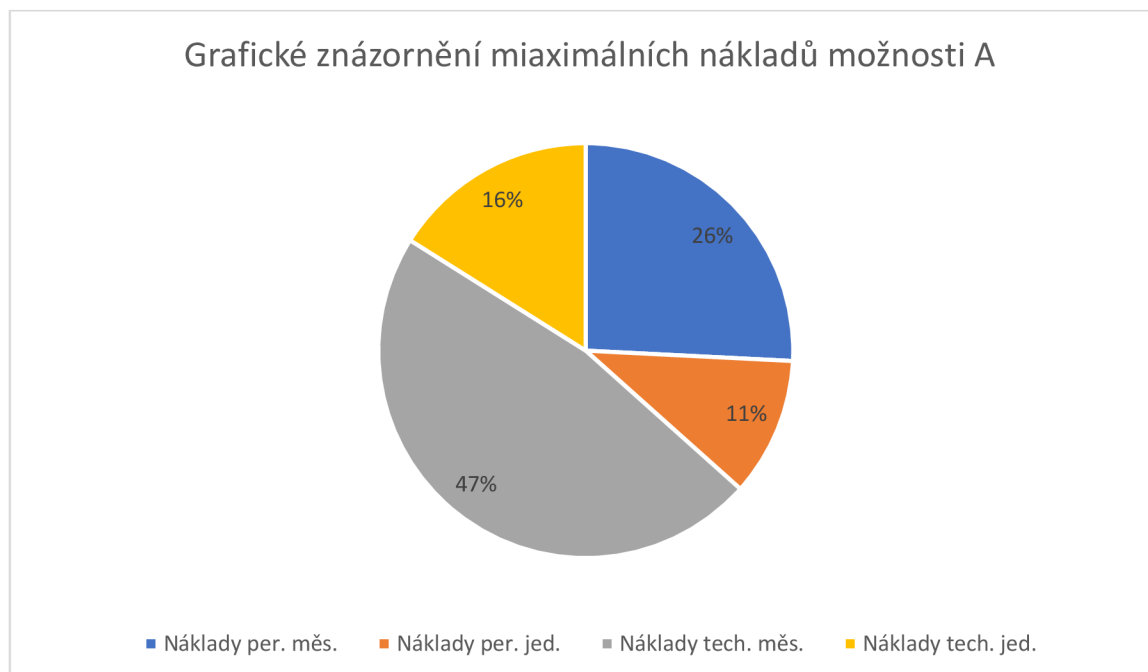
V souhrnu si můžeme všimnout, že největší část nákladů tvoří měsíční náklady, a to zejména technologické náklady. Měsíční náklady na personální zajištění jsou v tomto případě pouze 30 % celkových nákladů. Pro porovnání s metodou B nás budou zajímat převážně minimální odhadované náklady, nicméně i při srovnání maximálních nákladů, tak měsíční náklady na personální zajištění dosahují pouze 26 %. Náklady na měsíční technologické zajištění se pak dokonce vyšplhají až na 46 %. Pro vizuální představu přikládám níže grafické znázornění minimálních a maximálních nákladů.



Graf 1: Grafické znázornění minimálních nákladů možnosti A

(Zdroj: Vlastní zpracování dle tabulky č. 4)

Grafické znázornění miaximálních nákladů možnosti A



Graf 2: Grafické znázornění minimálních nákladů možnosti A

(Zdroj: Vlastní zpracování dle tabulky č. 4)

5.4.2. Výhody a nevýhody možnosti A

Výhody:

- Pracovník CI se bude věnovat této činnosti na plný úvazek, takže bude mít dostatek času na důkladné sbírání a analyzování informací. Díky tomu by měla být zajištěna dobrá kvalita výstupu a nábořem nového zaměstnance můžeme zajistit i jeho vysokou odbornost.
- Zaměstnanec bude pouze jeden, takže bude mnohem snadnější a efektivnější komunikace a bude zde poměrně nízké riziko špatné interpretace cílů vedení podniku.
- Zkušenosti, které získá během studování hlavního konkurenta, bude moci flexibilně využít pro zkoumání konkurenta jiného. Tato výhoda může být užitečná v případě, kdy je potřeba rychle jednat.

Nevýhody:

- Hlavní nevýhodou jsou vyšší náklady, a to z důvodů toho, že potřebujeme najmout nového odborného pracovníka na tuto pozici.
- Další nevýhodou je fakt toho, že je potřeba udělat konkurz na nového zaměstnance. Tento proces může trvat dlouho a být pro personální oddělení podniku náročný.

- Poměrně velké riziko nám také vzniká, pokud se tento zaměstnanec rozhodne podnik opustit. Firma ABC by tak přišla o všechny znalosti a zkušenosti, které získá během budování interního útvaru.
- Jako poslední nevýhodu můžeme uvést podobně jako u předchozího bodu, riziko pouze jednoho zaměstnance. To znamená, že pokud zaměstnanec udělá chybu, tak bude velmi obtížné, aby si jí někdo všimnul. Vzniká zde absence zpětné kontroly, nicméně toto riziko se dá omezit podrobnější kontrolou ze strany vrcholového managementu.

5.4.3. Rozpočítání nákladů možnosti B

Hlavní rozdíl možnosti B, oproti možnosti A je ten, že v tomto případě nebudeme zaměstnávat pouze jednoho nového zaměstnance, ale využijeme již naše existující personální kapacity. Tito zaměstnanci budou vykonávat svoji stávající pracovní pozici v omezeném množství a část své pracovní doby budou věnovat právě útvaru CI. Pro náš případ využijeme dva zaměstnance, kdy každý z nich bude mít na starost monitorování vybraného konkurenta. Podobně jako u první možnosti, tak i zde si podrobně rozepíšeme odhadované náklady, avšak budeme pracovat pouze s minimálními náklady. To je z důvodu, že pracujeme s přesnějšími informacemi a jsme schopni přesněji odhadnout personální náklady.

Tabulka 4: Rozpočet nákladů pro možnost B

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Název položky	Typ nákladu	Odhadované náklady v Kč
Navýšená hrubá mzda	měsíční	10.000
Sociální pojištění	měsíční	2480
Zdravotní pojištění	měsíční	900
Dohoda o provedení práce	měsíční	20.000
Vzdělávací kurz – BI akademie	jednorázový	30.000
Mezisoučet měsíčních personálních nákladů		33.380
Počítač	jednorázový	x
Software pro analýzu dat – Microsoft Office 365	roční	x
Software pro sledování konkurence – Brandwatch	měsíční	17.100
Software pro sledování konkurence – Kompyte	roční	6.500

Software pro sledování konkurence – OWLETTER	měsíční	450
Software pro vizualizaci dat – Tableau	měsíční	1.650
Antivirus – Avast Premium Security	roční	X
NordVPN	měsíční	300
Telefon	jednorázový	x
Internetové připojení	měsíční	300
Kancelářské potřeby	měsíční	100
Mezisoučet měsíčních technologických nákladů		20.450
Celkový součet měsíčních nákladů		53.830
Celkový součet jednorázových nákladů		30.000

Náklady na personální zajištění u možnosti B jsou komplikovanější, a to z důvodu toho, že zaměstnance již platíme za jejich stávající pozici. Nicméně při takovéto změně pracovních povinností musíme porovnat současnou pozici s povinnostmi, které přináší pracování v útvaru CI. Zaměstnanec je za současnou pozici již placen, ale musíme si uvědomit, že bude dělat zhruba o polovinu méně práce než doposud. Zaměstnanci však mzdu nemůžeme snížit, naopak je potřeba jej namotivovat, a to nejlépe finančně. V tomto případě jsem zvolil fixní částku 5.000 Kč pro každého ze současných zaměstnanců jako bonus k současné mzdě. Je potřeba si uvědomit, že se tento bonus může měnit právě podle srovnání mezi současnou pozicí a pozicí pracovníka CI.

Nicméně si musíme uvědomit, že současní pracovníci budou vykonávat méně práce na svých pozicích než doposud. Pro vyřešení tohoto problému navrhuji najmutí dvou nových pracovníků na dohodu o provedení práce. Tímto způsobem jsme schopni pokrýt jak nižší kapacity na současné pozici, tak i a kladně namotivovat zaměstnance k pracování v útvaru CI. Samozřejmě náklady na personální zajištění se nám tímto způsobem podstatně zvětší a teoreticky bychom nemuseli najmout tyto dva nové brigádníky. Pro tuto práci však budeme počítat s tím, že kapacity bude potřeba doplnit, a tedy nové zaměstnance přijmout.

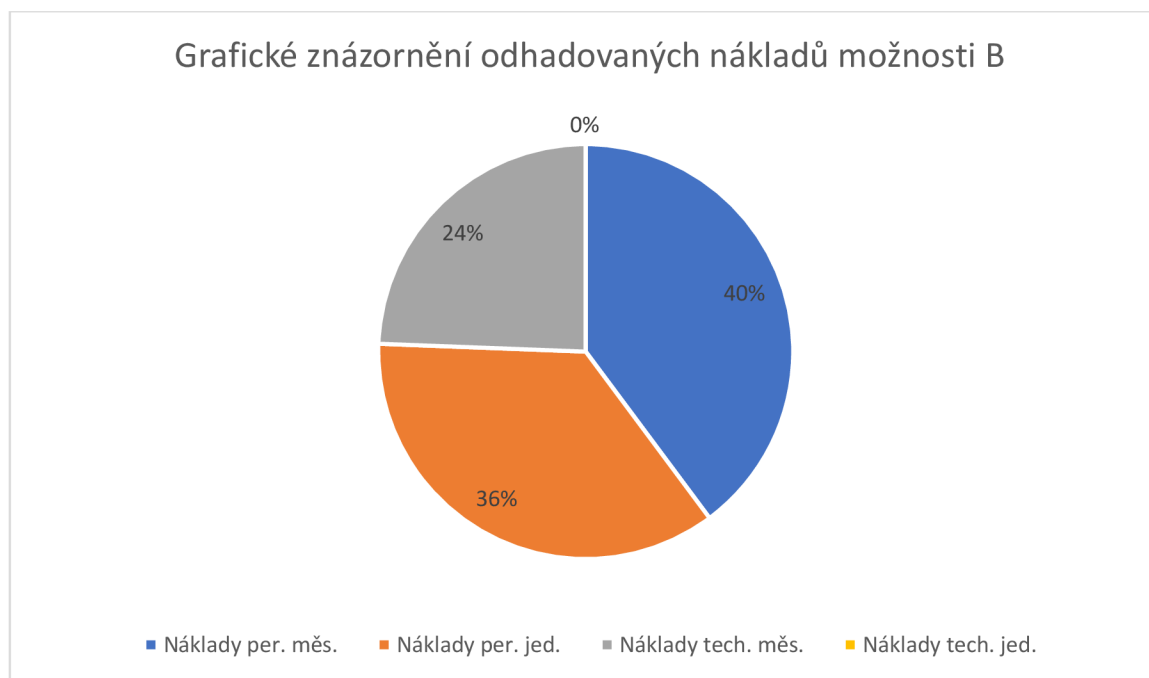
Další výhodou, která se projeví tentokrát v rámci jednorázových nákladů na personální zajištění, je fixní cena vzdělávacího kurzu. Kurz, který je popsán u možnosti A, je pro větší množství lidí, tím pádem není potřeba tuto částku násobit dvakrát. Zůstává zde ale stejný problém, a to že bude v budoucnu nejspíš nutné doplnit další vzdělání nových pracovníků CI.

Možnost B má také nižší náklady z technologické stránky. Každý z pracovníků již má k dispozici svůj firemní počítač a telefon společně s některými základními softwary. Jednorázové technologické náklady jsou proto u této možnosti nulové.

Tabulka 5: Souhrn celkových nákladů možnosti B

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Název položky	Minimální odhad v Kč
Celkové náklady na personální zajištění – měsíční	33.380
Celkové náklady na personální zajištění – jednorázové	30.000
Celkové náklady technologické – měsíční	20.450
Celkové náklady technologické – jednorázové	0



Graf 3: Grafické znázornění minimálních nákladů možnosti B

(Zdroj: Vlastní zpracování dle tabulky č. 6)

5.4.4. Výhody a nevýhody možnosti B

Výhody:

- Hlavní a největší výhodou této možnosti jsou nižší finanční náklady. Podnik také nebude muset vydávat zdroje na nábor a zaškolení nového zaměstnance.

- Druhou podstatnou výhodou je, že stávající zaměstnanci již mají povědomí o firmě a mohou kombinovat své současné znalosti a dovednosti a mají mnohem větší přehled o podnikové kultuře a komunikaci v ní.

Nevýhody:

- Jelikož vybraní zaměstnanci budou pracovat jak na své stávající pozici, tak i jakožto pracovníci CI, tak zde hrozí riziko nižší kvality výstupu. Důvodem je omezený čas a prostředky pro důkladné zkoumání konkurence.
- Další nevýhodou je neobornost v oboru CI. Podnik bude muset vynaložit dodatečné náklady, aby zaměstnance v tomto oboru dovedl.
- S větším množstvím pracovníků CI vzniká tlak na komunikaci mezi zaměstnanci. Může potenciálně dojít k problémům se sdílením informací, či zajištěním konzistentních výstupů.
- V neposlední řadě zde existuje riziko toho, že nově najmutí brigádníci nebudou schopni dostatečně vypomáhat pracovníkům CI u jejich předchozí pozice. Mohlo by dojít k narušení struktury, která by mohla vést k negativním výsledkům celého podniku.

5.4.5. Srovnání a vyhodnocení obou možností

Při porovnávání těchto dvou možností je potřeba brát v potaz nejen cíl podniku, ale také jeho zdroje, které může využít. Po vyhodnocení nákladů nám jasně vyšlo, že možnost B je finančně levnější a jsme ji schopni implementovat mnohem rychleji než možnost A. Nicméně varianta A se i přes své nevýhody stále jeví jako dlouhodobě nejvýhodnější řešení pro podnik ABC. Při najmutí nového pracovníka můžeme zajistit jeho odbornost a umožníme mu plný prostor na věnování se problematice CI.

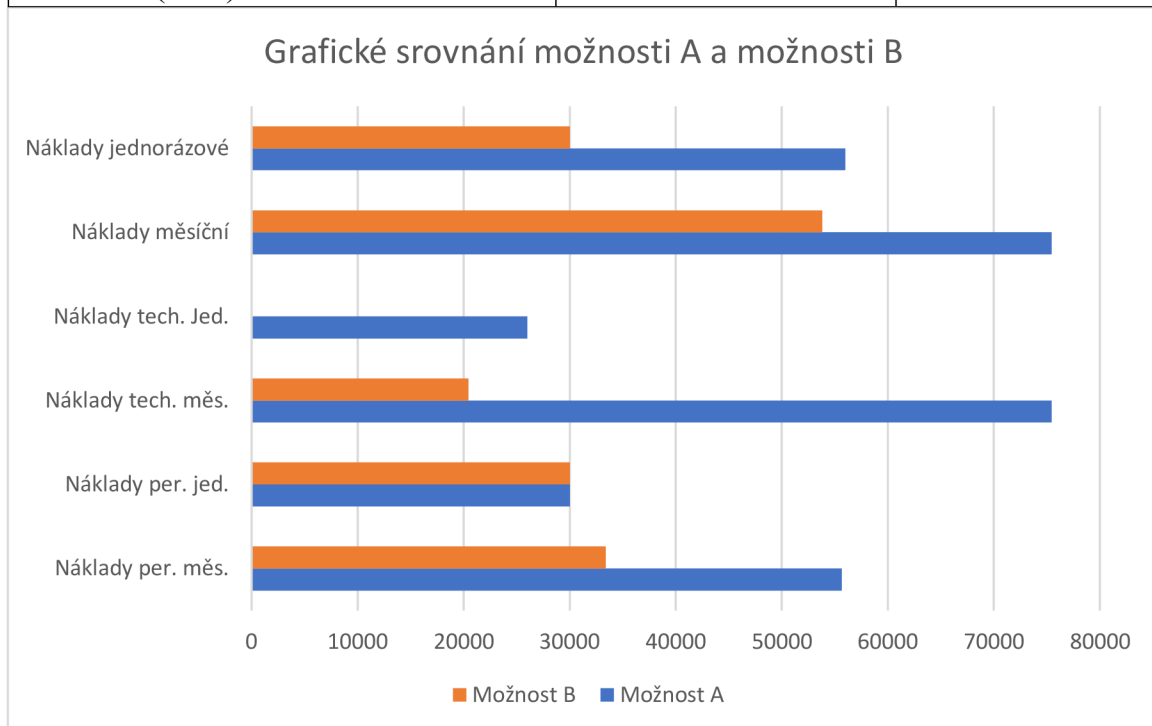
Podnik má možnost určitým způsobem snížit náklady u možnosti A, a to tím způsobem, že nebude investovat do všech položek. Jeden z velkých rozdílů nalezneme u měsíčních technologických nákladů. Tato část nákladů se dá nahradit levnějšími variantami softwarů, či celým vynecháním některých softwarů.

Jedním z dalších bodů, na který se během porovnání můžeme zaměřit je rozdíl u personálních nákladů. Možnost B měla mít výrazně nižší měsíční náklady než možnost A. Můžeme si však všimnout, že rozdíl je pouze 40 % a to jen u měsíčních personálních nákladů. Jednorázové personální náklady jsou stejné pro obě dvě metody.

Tabulka 6: Srovnání uvedených možností

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Název položky	Možnost A	Možnost B
Celkové jednorázové náklady (v Kč)	56.000	30.000
Celkové měsíční náklady (v Kč)	75.453	53.830
Celkové technologické náklady – jednorázové (v Kč)	26.000	0
Celkové technologické náklady – měsíční (v Kč)	75.453	20.450
Celkové náklady na personální zajištění – jednorázové (v Kč)	30.00	30.000
Celkové náklady na personální zajištění – měsíční (v Kč)	55.653	33.380



Graf 4: Grafické srovnání celkových nákladů možnosti A a možnosti B

(Zdroj: Vlastní zpracování dle tabulky č. 7)

5.5. Zhodnocení návrhu

Hlavním cílem této závěrečné třetí části je představit návrh, který bude firma ABC schopna implementovat do své podnikové praxe. Na začátku této kapitoly jsem představil možné způsoby zabezpečení chodu CI.

První možností je využívat služeb externí společnosti. Tato možnost s sebou nese určité nezpochybnitelné výhody, nicméně po vyhodnocení jsem došel k závěru, že pro potřeby zkoumané firmy bude výhodnější vytvořit interní útvar. Tato varianta je sice v krátkodobém horizontu nákladnější, ale z dlouhodobého hlediska by se měla firmě vyplatit. Tento výběr byl proveden, také na základě již zpracované analýzy konkurenčního a ekonomického prostředí. Předkladatelský trh je velmi specifický a neznalost patřičných specifíků trhu by mohla způsobit v budoucnu určité komplikace.

V další části bylo nutno zvolit, kterou z organizačních variant interního útvaru pro firmu ABC zvolíme. Mým návrhem je vytvořit stínovou organizaci. Tato možnost se odlišuje od ostatních útvarů tím, že pro každého konkurenta je zvolen jeden pracovník CI, který se stává specialistou na daného konkurenta. Nevýhodou této možnosti je to, že je překladačský trh silně decentralizovaný a nachází se zde velké množství menších firem. Útvar CI, tedy nebude schopen sledovat konkurenty jako celek a může se stát, že nám unikne nějaký nový trend, či nová hrozba. Nicméně výběr stínové organizace můžeme podložit cílem podniku. Top management má záměr primárně sledovat pouze dva hlavní klíčové konkurenty. Pro tento cíl je právě stínová organizace tím ideálním řešením.

Při navrhování samotné stínové organizace jsem však narazil na další dvě možnosti. Tyto možnosti se od sebe odlišují ve způsobu, jakým může podnik zajistit personál pro daný útvar. Možnost A představuje situaci, kdy firma najme nového zaměstnance na pozici pracovníka CI. Tato možnost, jak následně ukazuje i nákladové rozpočítání, je nákladnější než možnost druhá. Nicméně přináší s sebou poměrně zásadní výhody. Pracovník CI bude plně zaměřen na sbírání a analyzování informací o konkurenci a tím pádem zde bude menší riziko chyb. Navíc při najímání tohoto nového zaměstnance, může personální oddělení zajistit, aby budoucí pracovník již měl potřebnou odbornost. Je potřeba ještě dodat, že proces nabírání nového zaměstnance je časově náročný a může způsobit vznik nových dodatečných nákladů pro personální oddělení.

Druhou možností B je využít již současných zaměstnanců, kteří budou pracovníky CI pouze omezeně. Hlavní výhodou je to, že je tato varianta při zaváděcí fázi levnější než varianta A. To je díky tomu, že by firma ABC nemusela najmout nového zaměstnance a mohla by využít již existujících technologických zdrojů. Výhodou také je to, že současní zaměstnanci již znají podnikovou kulturu a jsou obeznámeni s tím, jak firma funguje a jaké má cíle. Novému zaměstnanci by rozhodně trvalo, než by se s těmito informacemi seznámil. Nicméně s touto možností vznikají i zásadní nevýhody. Vrcholové vedení firmy by muselo přijít se způsobem, jak zabezpečit stávající chod firmy. Současní zaměstnanci budou totiž vykonávat menší objem práce. Jedním z nejlepších způsobů, jak tuto nevýhodu vyřešit, je zefektivnit dosavadní procesy. Nicméně tato varianta je značně komplexní, a proto se ní v rámci této práce nezabývám. Pro naše potřeby jsem zvolil možnost, že firma zaměstná dva nové brigádníky, kteří budou nahrazovat chybějící objem práce. Varianta B však ve všech případech určitým způsobem zasahuje do současné struktury podniku a při špatném zavedení může dojít ke zhoršení výsledků. Další nevýhodou u možnosti B je to, že pracovníci CI budou mít pouze omezený prostor na tuto činnosti a díky tomu mohou vznikat chyby ve výsledcích. V neposlední řadě zde ještě máme problém s rizikem nedostatečné odbornosti současných zaměstnanců. Ti nejspíš nemají o činnostech CI, žádné hlubší znalosti. Při volbě této varianty by vznikla potřeba poskytnout těmto zaměstnancům dodatečné zaškolení.

Jelikož vedení podniku určilo jako hlavní cíl přijít s efektivní možností s co možná nejnižšími náklady, tak jsem závěrečnou podkapitolu věnoval porovnání nákladů obou předchozích možností. Varianta A je nákladnější, nicméně rozdíl mezi těmito dvěma varianty není tak velký. Náklady, které jsem pro potřeby tohoto porovnání určil, jde v praxi ještě snížit. Náklady tedy mohou být během praktického zavádění ještě nižší. Rozdíl nákladů pro zavedení možnosti A, tedy v praxi nebude hrát příliš významnou roli. Díky tomu jsme schopni rozhodnout, aby podnik využil během zavádění útvaru CI možnost A. Její výhody jsou z dlouhodobého hlediska výrazně pozitivnější. Vedení firmy, tedy doporučuji zavést systém Competitive Intelligence ve formě stínové organizace s najmutím nového zaměstnance na její pozici.

6. Závěr

Tématem této bakalářské práce je problematika zavádění činností procesu Competitive Intelligence do vybrané firmy. V dnešní době mají firmy přístup k obrovskému množství dat a informací, nicméně většina podniků tuto příležitost neumí využít. Proto jsem se rozhodl, že v rámci této práce představím vrcholovému vedení firmy využití činností Competitive Intelligence. Díky nim bude vedení schopno předvídat budoucí kroky klíčových konkurentů a zajistit si tak konkurenční výhodu. Činnosti CI je však potřeba zajišťovat pravidelně a systematicky. K tomu slouží specializovaný útvar, určitý systém, jehož možnými způsoby zavedení jsem se zabýval v průběhu celé práce.

Na začátku práce jsem zpracoval teoretický podklad, ze kterého jsem následně čerpal během analytické a praktické části. Tento teoretický podklad byl vytvořen převážně z literární zdrojů. Zaměřil jsem se na vymezení činnosti CI, její definici a popsání základních pojmů. Následně jsem vysvětlil, co je to zpravodajský cyklus a detailně jsem popsal jeho jednotlivé fáze. Poté jsem vysvětlil, jakým způsobem může podnik organizačně zabezpečit útvar Competitive Intelligence, což bylo stavebním kamenem pro mou praktickou část. V závěru teoretické části jsem popsal otázku etiky, která je s oborem CI často spojována.

Ve druhé části jsem se zaměřil na vyhodnocení současného stavu podniku. Rozhodl jsem se využít tři základní nástroje, které se často využívají ke strategickému rozhodování. Pomocí těchto nástrojů jsem zanalyzoval ekonomické a konkurenční prostředí podniku. Dále jsem se zaměřil, jakým způsobem firma současně sbírá a hodnotí informace. Na základě těchto informací jsem byl následně schopen definovat problém.

V závěrečné části práce představuji návrh vlastního možného řešení, a to jak na základě již zjištěných teoretických poznatků, tak i výsledků z analytické části. Návrh je zaměřen na to, jakým organizačním způsobem lze útvar Competitive Intelligence do podniku zavést. V návrhu jsem představil dvě hlavní možnosti pro tvorbu interního útvaru. Tyto dvě možnosti jsem následně porovnal a zvážil jejich nákladovou stránku, která byla uvedena jako jeden z důležitých faktorů při zadání. Díky srovnání jsem byl schopen vybrat tu nejefektivnější metodu pro zavedení systému Competitive Intelligence do podniku.

Společnost ABC má tedy možnost na základě této práce zkvalitnit svůj proces získávání a vyhodnocování informací o konkurenci. Na jeho základě by pak mělo být vedení podniku schopno upravit svou strategii a vytvořit si tak konkurenční výhodu.

7. Seznam použité literatury

Avast Store, [2023]. *Avast* [online]. ©2023 [cit. 15.4.2023]. Dostupné z:

<https://www.avast.com/store#pc>

Aplikace pro každodenní úkoly, [2023]. *Microsoft 365* [online] ©2022 [cit. 15.4.2023].

Dostupné z: <https://www.microsoft.com/cs-cz/microsoft-365/buy/compare-all-microsoft-365-products>

BARTES, František, 2012. *Competitive Intelligence*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 217 s. ISBN: 978-80-214-4613-7.

BARTES, František, 2012. *Competitive Intelligence: Základ pro strategické rozhodování podniku*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-113-9.

BARTES, František, 2022. *Konkurenční zpravodajství: tvorba podkladů pro strategické rozhodování podniku*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3504-2.

BENINATTO, Renato, 2010. In: *Twitter.com* [online]. Poslední změna 6.11. [cit. 1.5.2023].

Dostupné z: <https://twitter.com/renatobeninato/status/878703089295360?s=20>

BRUIN, de Lars, 2021. Porter's Generic Strategies: Differentiation, Cost Leadership and Focus. In: *Business-to-you.com* [online]. Poslední změna 14.4. [cit. 10.3.2023]. Dostupné z: <https://www.business-to-you.com/porter-generic-strategies-differentiation-cost-leadership-focus/>

Business To You, 2018. *PESTEL Analysis EXPLAINED | B2U | Business To You*, Youtube video. [cit. 11.1.2023]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=bYn4CyL3r5w>

Business To You, 2019. *Porter's 5 Forces EXPLAINED | B2U | Business To You*, Youtube video. [cit. 11.1.2023]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=Dfp23xSqpdK>

Buy Tableau, [2021]. *Tableau* [online]. ©2021 [cit. 15.4.2023]. Dostupné z:

https://buy.tableau.com/en-us/?_ga=2.222727003.1780370597.1683781512-1958713117.1683781512

CEMI MBA Studies s.r.o., 2021. *Co Je To Myšlenková Mapa a k Čemu Ji Využít?* [online].

Poslední změna 3.3. [cit. 11.4.2023]. Dostupné z: <https://www.cemi.cz/blog/co-je-to-myslenkova-mapa-a-k-cemu-ji-vyuzit>

Ceny Školení, nedatováno. *Dolphin BI Akademie* [online]. ©2022 [cit. 15.4.2023]. Dostupné z: [Ceník | Konzultační a vzdělávací středisko pro Business Intelligence \(biakademie.cz\)](https://www.biakademie.cz)

Enable the converstaions that close, [2023]. *Kompyte* [online]. ©2023 [cit. 15.4.2023]. Dostupné z: <https://www.kompyte.com/plans>

Get a 14-day free trial with all plans, [2023]. *Owletter* [online]. ©2023 [cit. 15.4.2023]. Dostupné z: <https://www.owletter.com/pricing>

Get your online security package, [2023]. *NordVPN* [online]. ©2023 [cit. 15.4.2023]. Dostupné z: <https://nordvpn.com/pricing/>

HAROON, Sana, 2016. Analyze Your Business Environment, PEST Analysis. In: *MARStranlation.com* [online]. Poslední změna 8.6. [cit. 11.1.2023]. Dostupné z: <https://www.marstranlation.com/blog/analyze-your-business-environment-pest-analysis>

Choose the solution that's right for you, [2023]. *Brandwatch* [online]. ©2023 [cit. 15.4.2023]. Dostupné z: <https://www.brandwatch.com/plans/>

Inter IKEA Systems B.V., 2005. Ikea ANEBODA manuál (návod). In: *Manualpdf.cz* [online]. © Inter IKEA Systems B. V. [cit. 11.1.2022]. Dostupné z: <https://www.manualpdf.cz/ikea/aneboda/manu%C3%A1l?p=1>

JUREVICIUS, Ovidijus, 2021. Porter's Five Forces. In: *strategicmanagementinsight.com* [online]. Poslední změna 11.11. [cit. 15.4.2023]. Dostupné z: <https://strategicmanagementinsight.com/tools/porters-five-forces/>

LSP Concetration rate, 2019. In: *Nimdzi.com* [online]. Poslední změna 24.9. [cit. 11.1.2022]. Dostupné z: <https://www.nimdzi.com/lsp-concentration-rate-nimdzi-finger-food/>

MBA Skool Team, 2018. [SLEPT]. In: *mbaskool.com* [online]. Poslední změna 15.8. [cit. 11.1.2023]. Dostupné z: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/8377-slept-analysis.html>

MultiLingual, 2022. 8 – Defining Your Niche | *The General Theory of the Translation Company*, Youtube video. [cit. 11.1.2022]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=aUoQANXF1oQ&t=267s>

MultiLingual, 2022. *11 – Threat of New Entrants | The General Theory of the Translation Company*, Youtube video. [cit. 11.1.2022]. Dostupné z:

<https://www.youtube.com/watch?v=BPGdwHazwj0&t=456s>

MultiLingual, 2022. *12 – Threat of Substitutes | The General Theory of the Translation Company*, Youtube video. [cit. 11.1.2022]. Dostupné z:

<https://www.youtube.com/watch?v=Z2ukz12DCQ&list=PLbLEqr5KQOXN6XfpI7jTvpdvKfHMZILhH&index=13>

MultiLingual, 2022. *13 – Bargaining Power of Customers | The General Theory of the Translation Company*, Youtube video. [cit. 11.1.2022]. Dostupné z:

<https://www.youtube.com/watch?v=3LwJ5B99RQQ&list=PLbLEqr5KQOXN6XfpI7jTvpdvKfHMZILhH&index=15>

MultiLingual, 2022. *14 – Bargaining Power of Suppliers | The General Theory of the Translation Company*, Youtube video. [cit. 11.1.2022]. Dostupné z:

<https://www.youtube.com/watch?v=ixc8nZ1Hc8A&list=PLbLEqr5KQOXN6XfpI7jTvpdvKfHMZILhH&index=15>

MultiLingual, 2022. *15 – Industry Rivalry | The General Theory of the Translation Company*, Youtube video. [cit. 11.1.2022]. Dostupné z:

<https://www.youtube.com/watch?v=H68kW8TztC0&list=PLbLEqr5KQOXN6XfpI7jTvpdvKfHMZILhH&index=16>

PESTLE analýza, 2015. In: *Managementmania.com* [online]. Poslední změna 30.7. [cit. 11.1.2023]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pestle-analyza>

Překladačské služby, [2023]. *Firmy.cz* [online]. ©2023 [cit. 1.5.2023]. Dostupné z: <https://www.firmy.cz/?q=p%C5%99ekladačsk%C3%A9+slu%C5%BEby>

Statista Research Department, 2022. Number of internet and social media users worldwide as of July 2022. In: *Statista.com* [online]. 20.9. [cit. 11.1.2023]. Dostupné z:

<https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/>

TAYLOR, David, ©2023. What is Business Intelligence? BI Definition, Meaning & Example. In: *Guru99.com* [online]. Poslední změna 8.4. [cit. 15.4.2023]. Dostupné z:

<https://www.guru99.com/business-intelligence-definition-example.html>

TURNER, Ash, ©2023. How many smarthpones are in the world? In: *Bankmycell.com* [online]. [cit. 11.1.2023]. Dostupné z: <https://www.bankmycell.com/blog/how-many-phones-are-in-the-world>

What is Four Corners Analysis, ©2022. In: *Visual Paradigm* [online]. [cit. 11.1.2022]. Dostupné z: <https://www.visual-paradigm.com/guide/strategic-analysis/what-is-four-corners-analysis/>

What is the digital revolution, ©2023. In: *MinnaLearn.com* [online]. MinnaLearn. [cit. 11.1.2023]. Dostupné z: <https://courses.minnalearn.com/en/courses/digital-revolution/the-digital-revolution/what-is-the-digital-revolution/>

Wikipedia contributors, 2022. Neural machine translation. In: *Wikipedia, The Free Encyclopedia* [online]. Poslední změna 29.12. [cit. 11.1.2023]. Dostupné z: https://en.wikipedia.org/wiki/Neural_machine_translation

Wikipedia contributors, 2023. Information overload. In: *Wikipedia, The Free Encyclopedia* [online]. Poslední změna 1.1. [cit. 11.1.2023]. Dostupné z: https://en.wikipedia.org/wiki/Information_overload

Wikipedia contributors, 2023. Machine Translation. In: *Wikipedia, The Free Encyclopedia* [online]. Poslední změna 10.1. [cit. 11.1.2023]. Dostupné z: https://en.wikipedia.org/wiki/Machine_translation

8. Seznam Obrázků

Obrázek 1: SLEPT analýza	32
Obrázek 2: Porterova analýza 5 sil.....	37
Obrázek 3: Ikea ANEBODA manuál	40
Obrázek 4: Ikea ANEBODA manuál	40
Obrázek 5: Apple – iPhone symboly	41
Obrázek 6: Porterova metoda 4 rohů.....	46
Obrázek 7: Porterovy generické strategie.....	48

9. Seznam Tabulek

Tabulka 1: Definice malého, středního a velkého podniku	31
Tabulka 2: Rozpočet nákladů pro možnost A	60
Tabulka 3: Souhrn celkových nákladů možnosti A	63
Tabulka 4: Rozpočet nákladů pro možnost B	66
Tabulka 5: Souhrn celkových nákladů možnosti B.....	68
Tabulka 6: Srovnání uvedených možností	70

10. Seznam Grafů

Graf 1: Grafické znázornění minimálních nákladů možnosti A.....	64
Graf 2: Grafické znázornění minimálních nákladů možnosti A.....	65
Graf 3: Grafické znázornění minimálních nákladů možnosti B.....	68
Graf 4: Grafické srovnání celkových nákladů možnosti A a možnosti B	70