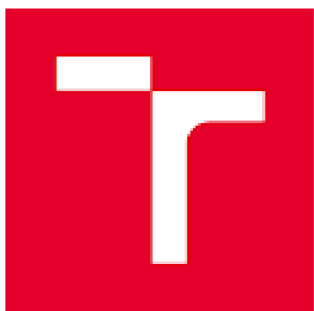


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

Fakulta podnikatelská

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Brno, 2024



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INOVACE STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU COMPETITIVE INTELLIGENCE
VE VYBRANÉ OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI
INNOVATION OF THE EXISTING COMPETITIVE INTELLIGENCE
SYSTEM IN A SELECTED COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

POLINA SAKHAROVA

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc.Ing. FRANTIŠEK BARTES, CSc.

BRNO 2024

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Polina Sakharova**
Vedoucí práce: **doc. Ing. František Bartes, CSc.**
Akademický rok: 2023/24
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:

Inovace stávajícího systému Competitive Intelligence ve vybrané obchodní 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:

Navrhnout zlepšení stávajícího systému CI.

Základní literární prameny:

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

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

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

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

ROTHBERG, Helen N. a Scott G.. 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 2023/24

V Brně dne 4.2.2024

L. S.

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

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu a zhodnocení již existujícího systému Competitive Intelligence ve vybrané společnosti. Účelem práce je na základě teoretických podkladů a provedené analýzy navrhnout vhodné inovační řešení pro systém CI společnosti. Úspěšná implementace inovace ve firmě požaduje kvalitní analýzu jak mikroprostředí, tedy současný stav společnosti, interní systém sběru dat a třídění informace, tak i makroprostředí: analýza konkurence, zkoumání vnějších faktorů.

Klíčová slova

Inovace, konkurence, proces Competitive Intelligence, konkurenční zpravodajství

Abstract

This bachelor thesis focuses on the analysis and evaluation of an existing Competitive Intelligence system within a selected company. The aim of the thesis is to propose suitable innovative solutions for the company's CI system based on theoretical foundations and conducted analysis. Successful implementation of innovation within the company requires a thorough analysis of both the microenvironment, i.e., the current state of the company, internal data collection and information sorting system, and the macroenvironment, including competitor analysis and examination of external factors.

Key words

Innovation, competition, Competitive Intelligence process, competitive intelligence

Bibliografická citace

SAKHAROVA, Polina. *Inovace stávajícího systému Competitive Intelligence ve vybrané obchodní společnosti* [online]. Brno, 2024 [cit. 2024-04-04]. Dostupné z: <https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/159852>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce František Bartes.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 30. 4. 2024

Polina Sakharova

autor

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat hlavně vedoucímu mé bakalářské práce, panu doc. Ing. Františku Bartesovi, CSc. za jeho odborné rady a cenné připomínky, trpělivost a podporu během psaní této práce. Také bych chtěla poděkovat společnosti V za poskytnuté potřebné informace. V neposlední řadě chci vyjádřit obrovskou vděčnost své rodině a kamarádce za to, že mi nedovolili vzdát se během tohoto náročného pro mě období.

OBSAH

Úvod.....	13
Cíle práce, metody a postupy zpracování	15
1 Teoretická východiska práce.....	17
1.1 Význam informace	17
1.2 Strategický význam informace	18
1.3 Vymezení pojmu Competitive Intelligence	19
1.4 Rozdíl Business a Competitive Intelligence.....	21
1.5 Historie Competitive Intelligence	22
1.6 Způsoby organizačního zabezpečení Competitive Intelligence ve firmě 23	
1.6.1 Externí organizace	23
1.6.2 Firemní Útvar	24
1.7 Dělení Competitive Intelligence	26
1.7.1 Aktivní a pasivní Competitive Intelligence.....	26
1.7.2 Druhy Competitive Intelligence.....	27
1.7.3 Competitive Intelligence dle zaměření	27
1.8 Úkoly Competitive Intelligence	29
1.9 Základní pojmy v Competitive Intelligence	29
1.9.1 Symptomy	30
1.9.2 Signály	30

1.9.3	Data	30
1.9.4	Informace.....	31
1.9.5	Znalost	31
1.9.6	Kontext	31
1.9.7	Informovanost	31
1.9.8	Zpravodajství.....	31
1.9.9	Procesy	32
1.9.10	Důkazy	32
1.10	Východiska pojetí Competitive Intelligence	32
1.10.1	Competitive Intelligence jako předpověď budoucností	33
1.10.2	Competitive Intelligence jako systémová aplikační disciplína	33
1.10.3	Dvoustupňový proces Competitive Intelligence	34
1.10.4	Competitive Intelligence jako proces	34
1.11	Vybrané přístupy organizování Competitive Intelligence	35
1.11.1	Competitive Intelligence jako zpravodajský cyklus	35
1.11.2	Competitive Intelligence jako zpravodajský proces	37
1.12	První stupeň procesu Competitive Intelligence.....	39
1.13	Druhý stupeň procesu Competitive Intelligence	41
1.14	Vyhodnocení teoretických východisek	42
2	Analýza současného stavu	44
2.1	Směr vývoje trhu	44

2.2	Obchodní činnost společnosti	45
2.3	Organizační struktura	46
2.4	Analýza současných způsobů získávání informací a jejich zpracování 47	
2.4.1	Sběr dat	47
2.4.2	Podmínky získávání informace	50
2.4.3	Zpracování získaných informací	51
2.4.4	Vyhodnocení současných způsobů získávání informací	52
2.5	Záměry společnosti pro budoucí vývoj	52
2.6	Definování problému	53
3	Vlastní návrhy řešení	55
3.1	Zavedení systému Competitive Intelligence	55
3.1.1	Manažerská a odborná příprava	57
3.1.2	Pětifázový model procesu Competitive Intelligence	59
3.2	Možné chyby při zavádění procesu Competitive Intelligence	69
3.3	Požadavky na zajištění zpravodajských procesů	70
3.4	Etika v Competitive Intelligence	71
3.5	Průměrné náklady na zavedení útvaru Competitive Intelligence	72
	Závěr	76
	Seznam použité literatury	78
	Seznam použitých obrázků	81

Seznam použitých tabulek	82
--------------------------------	----

ÚVOD

V dnešní době, kterou se dá pojmenovat digitální érou, jsme zahaleni obrovským množstvím dat a informací. Pojem "informace" pro současnou generaci má široký a mnohostranný význam. Díky internetu a technologickému pokroku jsou informace snadno dostupné a rychle se šíří. Dnes máme přístup k informacím prakticky kdykoli a kdekoli prostřednictvím mobilních zařízení a internetových platform. Informace jsou různorodé a pokrývají širokou škálu témat od zpravodajství a vědeckých výzkumů po zábavu a sociální média. Jsou interaktivní, umožňují jednotlivcům aktivně sdílet, diskutovat a upravovat obsah. S obrovským množstvím dostupných informací je stále důležitější umět filtrovat a ověřovat jejich důvěryhodnost. Dnešní generace umí dostávat informace, které jsou relevantní a zajímavé právě pro ni. Celkově lze říci, že informace jsou pro dnešní generaci neodmyslitelnou součástí každodenního života a kultury.

V dynamickém a konkurenčním podnikatelském prostředí je pro firmy klíčové mít přístup k aktuálním a relevantním informacím o trhu, konkurenci a vnějším prostředí. Získání a efektivní využití těchto informací může poskytnout firmě konkurenční výhodu a přispět k dosažení dlouhodobého úspěchu. Jedním z klíčových nástrojů pro získávání a zpracovávání takových informací je Competitive Intelligence (CI).

CI představuje systematický proces shromažďování, analýzy a interpretace informací o konkurenci, trhu a obecném podnikatelském prostředí, který umožňuje firmám získat hlubší porozumění svého okolí a lépe se přizpůsobit měnícím se podmínkám. Tento proces není pouze pasivním sběrem dat, ale také aktivním vyhodnocováním a využitím informací k formulaci strategií, rozhodování a budování konkurenčního postavení (Bartes, 2022, s. 55).

V bakalářské práci je představená společnost, která působí na trhu cestovního ruchu a je její záměrem se vyvíjet v této oblasti. Společnost je seznámená s procesem zpravodajství, ale nemá nastavený komplexní systém Competitive Intelligence; zavedeny jsou jenom některé procesy tohoto systému. Proto mě napadlo, že inovace provádějících procesů nebo zavedení úplně nového systému CI by mohla způsobit správným strategickým rozhodnutím a zesílení konkurenceschopnosti společnosti.

Z důvodu rozsáhlého tématu a citlivých informací týkajících společnosti, která je předmětem této práce, bude použit fiktivní název Společnost V, a.s. Tento název v žádném případě nesouvisí s případnou existující společností se stejným jménem.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cíl Práce

Cílem této bakalářské práce je navrhnout systém Competitive Intelligence tak, aby poskytoval kvalitní zpravodajské podklady pro strategické řízení vrcholovému vedení firmy.

Postup

Práce se bude skládat z teoretické části, popisující problematiku Competitive Intelligence. Jak už bylo zmíněno, tato část bude věnována pojmu CI neboli komplexnímu procesu, který analyzuje, zpracovává informace pro následné využití vedením společnosti v rámci strategického rozhodování (Bartes, 2022, s.53). Další část se bude skládat z části analytické, tudíž představení zkoumané společnosti, analýzy její současného stavu, popisu vytvořených podmínek, za kterých se realizují nastavené procesy a hodnocení těchto procesů, popisu nástrojů, pomocí kterých firma získává potřebné informace a způsoby zpracování získaných informací. V poslední praktické části na základě teoretických podkladů a výstupů z analýzy současného stavu společností navrhnu vlastní inovační řešení pro efektivní využití zpravodajského systému za účelem zdokonalení konkurenceschopnosti společnosti.

Metodika zpracování

V rámci metodiky řešení stanovených cílů bakalářské práce budou použity hlavně základní nástroje analýzy, a to jsou:

- analýza současného stavu, kde budu popisovat, jak se řeší problematika tématu bakalářské práci ve vybrané společnosti;
- syntéza, která je osnovou práci, tudíž spojování konkrétních analýz, jejich výsledků a teoretických východisek do určitého závěru a následně návrhu vlastního řešení pro zadaný úkol;
- komparace, nebo porovnání, například porovnání mezi potřebami a způsoby realizace těchto potřeb;

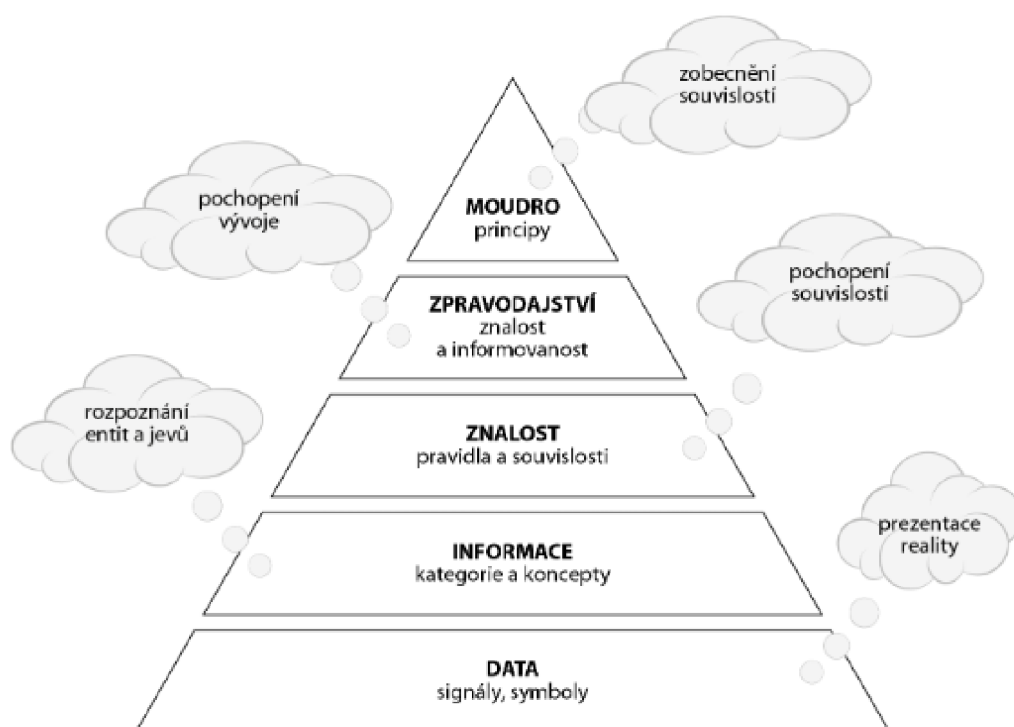
Kromě základních analýz bude zpracována zpravodajská analýza, která představuje celý proces Competitive Intelligence, Porterová analýza pěti sil, která je vhodná pro analýzu jak možného vývoje odvětví, tak i analýzu možného vývoje trhu.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Představená část této práci bude probírat problematiku procesu Competitive Intelligence (CI). V této části si rozeberu podrobněji pojem CI a procesy, které v sobě tento pojem zahrnuje, včetně základních pojmů, které se v CI používají, způsobů získávání dat a údajů, metod analýzy, způsobů organizace a způsobů aplikování získaných poznatků pro podporu strategického rozhodování vrcholového managementu společnosti.

1.1 VÝZNAM INFORMACE

Jak již jsem zmiňovala v úvodu, 21. století je digitální érou, informace plyne ze všech koutů. Ale spousta lidí jsou zvykli považovat za informace jakákoli data či údaj nebo znalost, kterou někdo někomu předává. Ale mezi těmi slovy jako data, informace, znalost existuje určitý proces a vazba.



Obrázek č.1: Zpravodajská pyramida
(Zdroj: Bartes, 2022)

Představena pyramida ukazuje nám tuto vazbu.

Data – jsou osnovou této pyramidy, protože je to vlastně popis toho, co je kolem nás, základ budoucí informace. Data se můžou projevit jako zvuk, signál nebo symbol. Následné zpracování určitých dat nás vede k pojmu informace (Bartes, 2022, s.65).

Informace – informací jsou data, kterým přidáme určitý smysl. Informace nám slouží pro následné předávání, jinak utrácejí smysl své existence (Bartes, 2022, s.65).

Znalost – znalostmi jsou informace, které jsme schopni po jejich získání zpracovat a využít. Neboli informace doplněné o vlastní praxe a zkušenosti se stávají znalostmi. Pomocí těchto zkušeností a znalostí v souladu s schopností vidět a provádět souvislosti přejdeme na úroveň zpravodajství (Bartes, 2022, s.65).

Zpravodajství – všechny zpracované informace, data a údaje, které se stali znalostmi jsme schopni propojit mezi sebou a z toho shrnout určitý možný vývoj jevů (Bartes, 2022, s.65).

Moudrost – nejvyšší úroveň vědomosti člověka, který schopen ze získaných údajů, tudíž dat, přidat tomu určitý smysl a své zkušenosti, rozpoznat spojitosti a souvislosti mezi těmi nebo jinými znalostmi, předávat tyto znalosti dál (Černý, 2017).

Tím pádem informace jsou těsně spojené s problematikou CI, protože Competitive Intelligence se zabývá procesem sběru dat a informace a následně jejich analýzy, co můžeme přiřadit ke dvou prvním stupňům pyramidy. Pomocí zkušeností a znalostí, transformaci na užitečné poznatky, vedení je pak schopné provést správná strategická rozhodnutí neboli se nabýt moudrosti ve strategickém řízení.

1.2 STRATEGICKÝ VÝZNAM INFORMACE

Jelikož informace má takový důležitý význam v běžném životě, taktéž důležitý význam má i v podnikání, zejména v strategickém řízení.

Dnešní hospodářství se vyvíjí tím směrem, že se víc orientuje na potřeby svého zákazníka. Proto každý podnik by měl sledovat informace týkající se například změny chování zákazníka nebo vývoje odvětví a trhu. Tady pro podniky informace nabývá

strategický smysl, protože pro dosažení konkurenční výhody na trhu vedení společnosti musí umět tyto informace získat, zorganizovat a řídit (Sestr, 1997).

Podle Druckera (Drucker, 1993) společnost může ztratit své postavení na trhu jen z toho důvodu, že se pozdě dostala na určité informace nebo včas na ní nereagovala. Ještě větší riziko špatně zpracovávaných informací nastává na mezinárodním konkurenčním bojišti, protože úroveň konkurence je mnohem vyšší.

“Každá firma, každý manažer (i každý člověk) je významně determinován svým informačním zajištěním” (Bartes,2022, s.31).

Když manažer nebo vrcholový management je informačně zajištěn, je pak schopen předvídat budoucí vývoj různých faktorů určitého odvětví, což následně vede k vytváření úspěšných konkurenčních strategií a získání konkurenčních výhod na trhu.

1.3 VYMEZENÍ POJMU COMPETITIVE INTELLIGENCE

“Competitive Intelligence je systematická tvůrčí a etická aplikace zpravodajské metodologie a klíčových metodik, která s využitím týmové práce:

-zjišťuje, identifikuje symptomy či data a informační zdroje,

-analyzuje získané symptomy, data a informace a doplňuje je, hodnotí jejich význam a tvoří z nich důkazy jevů,

-tvoří z informací ucelené hypotézy (předpovědi budoucího stavu) pro změny a vyhodnocuje jejich přínos přes důkazy a náklady změnami vyvolané, jako efektivnost těchto změn,

-provádí vypracování zpravodajských zpráv pro rozhodování managementu firmy” - tak vymezuje pojem Competitive Intelligence Bartes ve své knize (Bartes,2012).

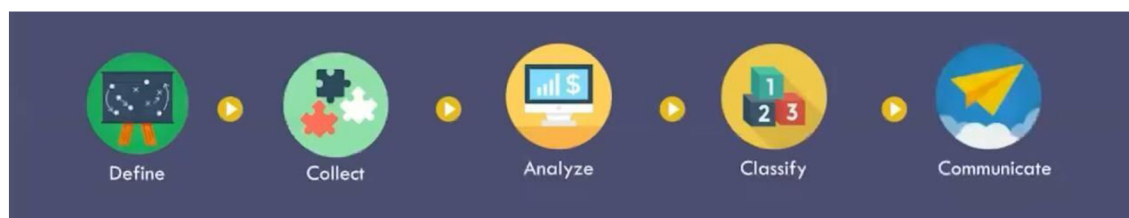
Shrnutí výše uvedeného tvrzení docenta Bartese lze říct, že Competitive Intelligence slouží jako podklad pro kvalitní rozhodování vrcholového vedení v strategickém řízení společností.

Pojem Competitive Intelligence se v českém prostředí používá jako pojem "konkurenční zpravodajství". Tento pojem ale neobjasňuje komplexní význam. "Competitive" (konkurenční) se považuje za konkurenční společnosti nebo konkurenci, "Intelligence" (zpravodajství) se bere jako sběr informace, ve skutečnosti že CI má mnohem hlubší význam. Je to mnohem složitější proces, který primárně řeší konkurenceschopnost firmy, analýzy se toho týkající, taktéž analýzy vývoje budoucích trendů, řeší případné hrozby a příležitosti a další činnosti potřebné pro práci spojenou s útvarem CI (Molnár, 2012, s.33-34).

Maayan Rossman ve svém webinaru "Competitive Intelligence by Google Global Product Lead" vysvětluje proces CI následujícím způsobem (Rossmann, 2022):

"Competitive Intelligence is the systematic collection of information about product, customers, competitors and environment to support executives and managers in strategic decision making"

("Competitive Intelligence je systematický sběr informací o produktech, zákaznících, konkurentech a prostředí, který má podporovat výkonné zaměstnance a manažery při strategickém rozhodování" (vlastní překlad))



Obrázek č.2: Proces Competitive Intelligence
(Zdroj: Rossmann, 2022)

Proces Competitive Intelligence představuje řetěz činností spojené se sběrem a analýzou získaných informací pro další zpracování:

Define (definovat) – definování konkurenci, chápaní, kdo jsou naše konkurenti a jejich množství, také mít na vědomí, že množství se těchto konkurentů může rychle změnit.

Collect (sbírat)- získávání dat z okolí pomocí různých nástrojů (například internet, informace z odvětví, rozhovory s managementem různých společností nebo odborníky, zákazníci).

Analyze (analyzovat)– analýza získaných dat a transformace do informace, diskutování a zkoumání problémů.

Classify (klasifikovat)– klasifikace nebo definování dalších kroků v závislosti na cílech společnosti.

Communicate and Act (distribuovat a dělat) – komunikace a realizace kroků, které je nutné provést v rámci strategického řízení (například inovační řešení nebo zavedení něčeho úplně nového).

1.4 ROZDÍL BUSINESS A COMPETITIVE INTELLIGENCE

Pojem Business Intelligence je často zaměňován pojmem Competitive Intelligence.

Dokonce se v některých zdrojích zmiňuje, že se jedná o stejný pojem a stejnou činnost, napravenou na vývoj postavení podniku. Competitive Intelligence je systém, který je zaměřen na informace o chování zákazníků a konkurentů, vývoj trendů a odvětví, tudíž zkoumá vnější konkurenční prostředí (Špingl, 2007), (Bartes, 2022, s.49).

V daném případě, tyto vnější informace jsou nestrukturovaná data, z toho důvodu, že se musí tyto data projít určitou “filtrací” neboli analýzou podle relevantnosti, aktuálnosti, důležitosti apod. (Molnár, 2012, s.40).

Business Intelligence zahrnuje procesy a činnosti spojené s analýzou informace, účelem, které je podporovat vnitřní rozhodovací a plánovací procesy v podniku. (Bartes,2022, s.48). V BI shromažďování informace patří ke sběru strukturovaných dat, které se získávají z vnitřního prostředí společností, například z databáze.

Původně podniky používali spíše Business Intelligence. S vývojem těchto dvou pojmů se líp rozlišuje jejich rozdíl a víc se zapojuje Competitive Intelligence, protože poslední je orientován na získání konkurenční výhody (Bartes, 2022, s.49).

Konkrétně se Competitive Intelligence liší od Business následujícími znaky (Bartes, 2022, s.50):

- Záměr na předpověď budoucnosti
- Záměr na získávání informace z vnějšího prostředí
- Provedení zpravodajské analýzy – přidávání hodnoty k získané informaci
- Včasné rozpoznávání problémů, hrozcích z okolí
- Zpravodajské zabezpečení řešení identifikovaných problémů s ohledem na zdokonalení konkurenceschopnosti firmy

Uvedené rozdíly těchto dvou pojmů nám vážně označují, že pro splnění složitějších úkolů oboru CI, řešení problémů, orientovaných na předpověď budoucnosti, existence jenom útvaru Business Intelligence rozhodně stačit nebude, protože BI se nezabývá výše zmíněnými problémy, kterými se zabývá CI!

1.5 HISTORIE COMPETITIVE INTELLIGENCE

Vývoj oboru Competitive Intelligence se začíná za válečných dob v první polovině 20. století. Během válek se lidé museli naučit shromažďovat informace o svých nepřátelích, o stavu svých vojáků a o situaci na frontě. Na základě těchto informací museli vypracovat určité strategie, aby dosáhli vítězství. Molnár (2012) zmiňuje, že byli využity základní principy tohoto systému, jako je sběr informací, analýza a konkurenční strategie. To byly počáteční kroky k vytvoření současného procesu CI. Důležité je podotknout, že za válečných dob se mnohem víc používala i špionáž, použití které bylo rozšířené i v běžném životě (například kamery pro natáčení zaměstnanců či nahrávání telefonických hovorů) ve dnešní době není legálním a etickým způsobem získávání informace (Bartes, 2022, s.26).

System CI začal nabývat podoby, kterou má dnes, v poválečné době, kdy se začaly rozvíjet trhy a lidé se snažili nalézt různé způsoby, jak oslovit zákazníky. Nicméně s rozvojem informačních technologií začal i rychlý rozvoj procesu CI. Tyto technologie umožnily přístup ke různorodým informacím a možnosti jejich zpracování. Vývoj technologie pokračuje dodnes. Díky databázím, aplikací a různým platformám, lidí

schopní sbírat kvalitní informace a zapojovat systém CI do svých firem a získávat konkurenční výhodu na trzích.

1.6 ZPŮSOBY ORGANIZAČNÍHO ZABEZPEČENÍ COMPETITIVE INTELLIGENCE VE FIRMĚ

Výstupy z procesů Competitive Intelligence by měli tvořit podklady pro vrcholový management společnosti pro jeho strategické řízení. Než se začneme zabývat popisem konkrétních modelů a procesů je třeba chápat jakým způsobem Competitive Intelligence je možný zabezpečit v provozu společnosti. Tyto procesy ve firmě je možné zabezpečit pomocí následujícím nástrojům (Bartes, 2022, s. 345):

- Externí organizace specializované na zpravodajský výzkum,
- Interní útvar Competitive Intelligence firmy.

1.6.1 EXTERNÍ ORGANIZACE

Externí firma jako nástroj pro realizaci procesů CI ve firmě se používá většinou u menších firem, a to z důvodů, že dané firmy neznají a neumí tyto procesy implementovat do běžného provozu společnosti, pak jsou to finančně obtížné procesy (systematické monitorování a průzkum konkurence) (Bartes, 2022, 345).

Stejně jako různé metody využití Competitive Intelligence, existují určité výhody a nevýhody v použití externí firmy pro získávání informací o konkurenci (Bartes, 2022, s.346).

Výhody (Bartes, 2022, s.346):

- Absence firemní slepoty, která pomáhá nepodceňovat skutečnou situaci a skutečné postavení daných firem na trhu.
- Vysoká úroveň znalosti vhodných metod výzkumu konkurenci.
- Vysoká zkušenost odborníků
- Nízké náklady, pokud se jedná o jednorázovou akci.

Nevýhody (Bartes, 2022, s.346):

- Horší znalost specifik odvětví a konkurenčního prostředí oproti firmy, pro kterou se dané procesy provádějí.
- Horší provázanost informací o konkurentech s vnitřním firemním postavením.

Daný způsob organizace je velice efektivní pro jednorázové využití (Bartes, 2022, s.346).

Není to vhodné pro stále použití, protože je to časově omezený proces. Prodloužení by mohlo vyvolávat větší náklady, což v daném případě nedává smysl, když rozumějí by bylo zavést firemní útvar a tímto způsobem rozvíjet celkový provoz firmy a její konkurenceschopnost.

1.6.2 FIREMNÍ ÚTVAR

Firemním útvarem je myšlen takový způsob organizace procesů Competitive Intelligence, když firma se zaměřuje na budování vlastního oboru CI uvnitř firmy, buď zaměstnáním nových pracovníků, tedy odborníků působících v oboru CI nebo školením vlastních zaměstnanců a předkvalifikací jejich činnosti na obor CI.

Budování firemního útvaru také obsahuje některé výhody a nevýhody. K **výhodám** patří následující body (Bartes, 2022, s.346):

- Lepší přehled o konkurenčním prostředí a konkurentech,
- Lepší přehled o propojenosti a souvislosti mezi informací o konkurenci a postavením vlastní firmy,
- Větší ochrana informací o konkurentech.

Nevýhody (Bartes, 2022, s.346):

- Firemní slepota neboli podceňování situací na konkurenčním prostředí,
- Vysoké náklady spojené se zabezpečením nepřetržitého získávání a monitorování informací o konkurentech,

- Vysoké požadavky na odborné znalosti pracovníků zapojených do procesu Competitive Intelligence
- Přeceňování vlastní tržní pozice a podceňování možných hrozeb.

Pro organizaci získávání informací o konkurentech se používá několik různých forem, například (Bartes, 2022, s.347):

- *“výzkum konkurence.*
- *zrcadlová organizace,*
- *stínová organizace”.*

Výzkum konkurence

Výzkum konkurence představuje takovou formu sběru informací o konkurentech, kdy ve firmě je vytvořen speciální útvar zaměřený na aktivní získávání informací o konkurentech a vytváření z těchto informací podklady pro rozhodování vrcholového managementu firmy. Tento útvar nemá za úkol nic jiného než sběr údajů o potřebných konkurentech, což je velkou výhodou, protože takovým speciálním útvarem je zajištěna kvalita sbíraných dat. Problémem ale je, že předávání určitých informací mezi jednotlivé útvary ve velkých firmách je obtížnějším procesem než u malých firem (Bartes, 2022, s.347).

Zrcadlová organizace

Oproti výzkumu konkurence v zrcadlové organizaci v každém příslušném útvaru je určen jeden odborník/specialista, práce kterého je sběr informací o konkurentech. Stejně se sběrem daný odborník tyto informace i hodnotí, co zajišťuje vysoké využití získaných informací. Problémem v této organizaci může nastat skutečnost toho, že specialista (Bartes, 2022, s.346).

Stínová organizace

Jedná se o takový způsob, kdy konkrétní pracovník sbírá informaci o jedné konkurenční firmě a sleduje činnost primárně této firmy a analyzuje její strategie. Kromě toho ve stínové organizaci se provádějí workshopy, které *“slouží pro další vzdělávání a*

prohlubování znalostí” (wikipedia.org) nebo task forces, určené pro práci nad konkrétně zadaným úkolem. Tento způsob je vhodný pro sběr informací o konkurentech, když firma disponuje menším množstvím silných konkurentů. Zpracování a vyhodnocení získaných informací se provádí jednou nebo dvakrát ročně určitým týmem pracovníků. Z toho vyplývá, že se nejedná o systematické monitorování konkurenčního prostředí a může fungovat jako doplnění pro ostatní formy organizace získávání údajů o konkurentech (Bartes, 2022, s.347).

1.7 DĚLENÍ COMPETITIVE INTELLIGENCE

Competitive Intelligence je obširným pojmem, funkce kterého se vztahují k různým oborům, a proto lze ho rozdělit na různé formy, buď z pohledu chránění informace nebo dle zaměření.

1.7.1 AKTIVNÍ A PASIVNÍ COMPETITIVE INTELLIGENCE

Z pohledu sběru a zveřejnění informace lze CI rozdělit na aktivní a pasivní (Molnár, 2012, s.41):

Aktivní: tato forma CI je pro nás více známá než pasivní a zahrnuje v sobě celý proces vytváření kvalitního zpravodajství, tudíž sběr informace, analýza či syntéza.

Pasivní: daná forma se považuje za opačnou formu té předchozí a zahrnuje v sobě hlavně procesy chránění firemní informace. Hlavně jde o minimalizace zveřejnění interních informací, pak školení zaměstnanců o případném zveřejnění jakékoliv firemních informací, protože ti jsou nosičem citlivých informací a zároveň hrozbou informačního útoku.

Je nutné podotknout, že výše uvedené rozdělení neodpovídá reálné skutečnosti, proto v práci pro definování rozdělení Competitive Intelligence budou použité výrazy “ofenzivní, defenzivní a vlivové.”

1.7.2 DRUHY COMPETITIVE INTELLIGENCE

Pro kvalitní realizaci procesů Competitive Intelligence, musí být do toho zahrnuté všechny důležité činnosti společností. Podle toho se Competitive Intelligence dělí na (Bartes, 2022, s.55):

“Competitive Intelligence ofenzivní (CI) - úkolem ofenzivního Competitive Intelligence je získávání zpravodajství o budoucích příležitostech i hrozbách plynoucích z firemního okolí, zvláště pak včasné odhalení budoucích kroků konkurentů v zájmovém konkurenčním prostředí a zpravodajské zabezpečení řešení těchto problémů.

Competitive Intelligence defenzivní (CCI – Counter Competitive Intelligence) - Counter Competitive Intelligence má za úkol chránit oprávněné zájmy firmy (obchodní tajemství) před činností útvaru Competitive Intelligence konkurenčních firem, případně před průmyslovou špionáží.

Competitive Intelligence vlivové (CACI – Covert Actions Competitive Intelligence) - vlivové Competitive Intelligence má za úkol aktivně ovlivňovat dění v konkurenčním prostředí, zvláště pak záměry, rozhodování, opatření apod. u konkrétních konkurenčních firem.

1.7.3 COMPETITIVE INTELLIGENCE DLE ZAMĚŘENÍ

Jak již bylo zmíněno, Competitive Intelligence je rozsáhlým oborem a rozděluje se na různé takzvané podmnožiny podle potřeb společností v rámci zaměření. Už z názvů tohoto dělení můžeme posoudit na jakou oblast je CI zaměřený (Molnár, 2012, s.42), (Bartes, 2022, s.55):

- **Strategické CI:** cílem je získat nejrelevantnější informace pro následné vytváření podkladů pro strategické plánování vrcholového vedení. Jedná se o plánování budoucího vývoje firmy.
- **Taktické CI:** taktické CI má za úkol vypracovat krátkodobé plány, za krátký časový úsek podniknout určité kroky v případě nečekané změny na trhu. Týká se to hlavně oblasti marketingu, prodeje a cenotvorby.

- **Competitor Intelligence:** tento název nás odkazuje v podstatě na konkurenci a konkurenti, čím se i zabývá Competitor Intelligence. Jedná se o záměrný sběr informací o konkurenčních společnostech za účelem získávání informací o jejich záměrech a budoucích plánech.
- **Customer Intelligence:** těsně spojené s Customer Relationship Management (CRM), protože zkoumá a sbírá data o současných a možných zákaznících, o cenách někdy zavedených produktů a reakcí kupujících na tento produkt; spolupracuje s oblastí marketingového plánování.
- **Partner Intelligence:** záměrem je vybudovat dobré vztahy jak s partnery, taktéž i s celým veřejným sektorem a dalšími institucemi na trhu.
- **Market Intelligence:** hlavní zaměření je na trh a vše, co se toho trhu týká: jeho vývoj, zákazníci, trendy, inovace a změny. Významný pro strategický marketing.
- **Technické CI:** cílem je hlídat informační a technologický pokrok, nejen vlastní společnosti ale i konkurenční.
- **Finanční CI:** zkoumá a analyzuje finanční situaci konkurentů.
- **Country Intelligence:** jedná se o zpravodajství různých států světa a zaměření na zdokonalení jejich konkurenceschopnosti. Zavádí se do firmy nejen v případě plánování expanze na zahraniční trhy, ale i v případě hrozby vstupu nového konkurenta z těchto zahraničních států.
- **Talent Intelligence:** samotný název popisuje cíle této oblasti, a to najít talentované pracovníky určitých oborů.
- **Military Intelligence:** dané zpravodajství nepatří do zkoumaného tématu této práce, ale je také vhodné uvést, protože i ve vojenských operacích a rozhodování se používají procesy sběru, analýzy informací a plánování strategií a taktik. Používá se tento druh CI primárně u firem, které jsou zaměřené na speciální/váleční výrobu (Bartes, 2024).

1.8 ÚKOLY COMPETITIVE INTELLIGENCE

Pro zabezpečení tvorby podkladů pro strategické rozhodování firmy musí CI splňovat určité cíle a činnosti. Hlavně objektem činnosti CI budou takové procesy jako zjišťování plánů a strategií konkurentů, zabezpečení podmínek předvídající chování konkurenta a případné hrozby nebezpečí vůči naší společnosti, analýza dosažených úspěchů konkurentů stejně jako neúspěchů, posouzení chyb konkurenčních společnosti (Bartes, 2012, s.24-25).

Hlavním úkolem činnosti Competitive Intelligence je *“snižovat (odstraňovat) nejistotu v rozhodování”* (Bartes, 2022, s.86).

Danou nejistotu systém CI bude odstraňovat pomocí splnění následujících dílčích úkolů (Bartes, 2022, s.87):

- Při identifikaci hrozeb a příležitostí včas predikovat možné budoucí problémy.
- Disponovat zpravodajským zabezpečením řešení těchto problémů.
- Zabezpečovat ochranu obchodního tajemství společnosti.
- Zabezpečovat vlivovou činnost.
- Zvyšovat úroveň kvality a efektivity procesů Competitive Intelligence.

Pomocí splňování uvedených dílčích úkolů, zavedený systém Competitive Intelligence bude schopen splňovat požadavky vrcholového vedení firmy a vést společnost k dalšímu vývoji, vysoké konkurenceschopnosti a konkurenční výhodě na trhu.

1.9 ZÁKLADNÍ POJMY V COMPETITIVE INTELLIGENCE

Pro chápání fungování a práci se systémem Competitive Intelligence a jeho procesy je důležité znát základní pojmy, které tento systém využívá. Bartes uvádí (Bartes, 2022, s.56-57) následující základní pojmy v Competitive Intelligence:

- Symptomy,

- Signály,
- Data,
- Informace,
- Znalost,
- Kontext,
- Informovanost,
- Zpravodajství,
- Procesy,
- Důkazy.

U popisu charakteristiky těchto pojmů budu se zaměřovat na ty nejdůležitější pojmy, které jsou aktuálně potřebné v souvislosti s danou prací.

1.9.1 SYMPTOMY

Symptom je tzv. indikátorem určitého jevu, který nějakým způsobem souvisí s řešeným problémem. Tento jev může souviset s nějakým vývojem či změnou, proto včasná identifikace tohoto jevu, tudíž symptomu a procesů s tím spojených umožňuje společnosti včas reagovat na případné blížící hrozbu nebo příležitost (Bartes, 2022, s. 59).

1.9.2 SIGNÁLY

Signálem je informace o skutečnostech, které probíhají v aktuální čas za určitých podmínek. Signály jsou symptomem pro příjemce nebo odborníky o odhalení nějakého, možno schválně utajovaného procesu v určitém prostředí (Bartes, 2022, s. 59).

1.9.3 DATA

Data jsou určitou charakteristikou nějaké skutečnosti. Data jsou ve většině případů vymezená číselně. Data nám předávají určité informace buď o nějakých skutečnostech nebo slouží jako fakta, například popis nějakého předmětu. Data mohou být ve stejné míře významnými a nevýznamnými pro naši společnost. Pokud se jedná o data spojených s informací o konkurenci, tyhle data budou pro danou společnost důležité.

1.9.4 INFORMACE

“Informace jako údaj o reálném prostředí, o jeho stavu a procesech v něm probíhajících” (Katuščák, Matthaidesová, Nováková, 1998). Hlavním požadavkem informace je snižovat neurčitost procesů v systému Competitive Intelligence a minimalizovat možná rizika s tím spojená (Bartes, 2022, s.60). Získané informace nikdy nestačí v té podobě, ve které jich dostáváme. Pro budoucí podklad strategického rozhodování se tyto informace doplňují a aktualizují podle potřeb pomocí dalších dat a údajů.

1.9.5 ZNALOST

Znalost je to informace, která pomocí minulým zkušenostem člověka a schopnostem vidět souvislosti a spojitosti (viz. Kapitola Význam Informace) může být sdílená dalším lidem jako poučení. Zkušeností nemusí pocházet jenom z oboru zkoumaného problému, jedná se hlavně o celoživotní zkušenosti (Bartes, 2022, s.60).

1.9.6 KONTEXT

Kontextem lze nazvat určitou souvislost, v podmínkách které se nachází konkrétní jev. Kontext může ovlivňovat budoucí postup činnosti, protože kontext není stálou jednotkou a v průběhu času se může měnit (Bartes, 2022, s.61).

1.9.7 INFORMOVANOST

Sdílení určitých znalosti nás vede k pojmu informovanost. Znalost v oboru CI pomáhá predikovat možný vývoj zkoumaného problému (Bartes, 2022, s.60).

1.9.8 ZPRAVODAJSTVÍ

“Zpravodajství v podstatě znamená zhodnocenou informaci” (Bartes, 2022, s.60), což určitě dává smysl, protože vyvaření kvalitního zpravodajství je dlouhý a složitý proces zadávání úkolů, sběru informace, její analýza a následné zhodnocení, a všechny ty získané a zpracovaná data představují ze sebe zhodnocenou informaci, tudíž informaci s určitou “hodnotou”.

Tato určitá hodnota obsahuje pak takový přínos pro vedení společnosti jako předvídání budoucnosti (Bartes, 2022, s. 65).

1.9.9 PROCESY

“Proces je sled po sobě plynule se vyvíjejících, nebo po etapách postupujících, případně i zpětně se vracejících činností, u kterého je definován počáteční a koncový (požadovaný) stav, čas, náklady, nutné podmínky pro jeho úspěšnou realizaci, funkce, struktura a její hierarchie, vazby na okolí, faktory na něj působící, prostředí, jeho vnitřní zákonitosti, způsob jeho řízení a vlastník nesoucí za něj odpovědnost.” (Bartes, 2022, s.67).

1.9.10 DŮKAZY

Důkazem je skutečnost, která nám potvrzuje určitou činnost nebo, například, hypotézu. Důkaz může potvrdit jak pravdivost tvrzení, tak i jeho opak. Důležité je, jak se s tím důkazem pracuje v rámci procesů Competitive Intelligence. Nelogický nastavené důkazy mohou přesměrovat celý proces práce s hypotézy a budoucími podklady pro tvorbu zpravodajství.

1.10 VÝCHODISKA POJETÍ COMPETITIVE INTELLIGENCE

V této kapitole budu popisovat vybraná východiska pojetí Competitive Intelligence. Daná východiska nám vysvětlují, že Competitive Intelligence může být napraven do různých oblastí a fungovat jako různé disciplíny. Tyto východiska podporují kvalitní realizaci procesů CI a následné zajištění kvalitních podkladů pro strategické řízení firmy (Bartes, 2022, s.72). V této kapitole je věnovaná větší pozornost zpravodajskému procesu, a to z toho důvodu, že při studování řešerše problematiky Competitive Intelligence se objevuje to, že v podnikatelské praxi se častěji využívá Competitive Intelligence jako proces, než jako cyklus a ostatní modely uvedené v kapitole 1.11.

1.10.1 COMPETITIVE INTELLIGENCE JAKO PŘEDPOVĚĚ BUDOUCNOSTÍ

Účelem kvalitně nastaveného Competitive Intelligence je předpovídat budoucnost. Pro to, aby tento systém splňoval tento úkol, je zapotřebí, kromě analýzy minulosti i současného postavení firmy, vytvářet správná rozhodnutí dnes, které mohou ovlivnit budoucí chod společnosti. V daném pojetí CI nese nejdůležitější význam pro firmu, protože vytváří podmínky pro předpověď budoucnosti, která následně pomáhá vedení společností rozhodovat o možných strategiích (Bartes, 2022, s.73).

1.10.2 COMPETITIVE INTELLIGENCE JAKO SYSTÉMOVÁ APLIKAČNÍ DISCIPLÍNA

CI jako systémová aplikační disciplína patří do hodnotového managementu (knowledge management), což je obdobné jako všechny metody hodnotového managementu (hodnotové inženýrství, hodnotová analýza). Jinými slovy v tomto pojetí Competitive Intelligence se vytváří systém, který je charakteristický využíváním interdisciplinárností metodiky (poznatků řady vědeckých disciplín), funkčním přístupem (základ tvoří funkční a procesní analýza), týmovou prací a pracovním plánem (Bartes, 2012, s.38). Za pomoci technických subsystémů se vytváří rozšířené systémové inženýrství neboli *soft-system-engineering*. Důležité je ale pamatovat, že i když se jedná o systém, který by teoretický mohl být pevnou neměnicí jednotkou, ve skutečnosti jsou aspekty potvrzující opak (Bartes, 2022, s, 76):

- Competitive Intelligence není konzistentní jednotkou, za různých podmínek a skutečnosti se může měnit.
- Pro zpracování zpravodajských výstupů je možné použít jakékoliv metody představených v oboru Competitive Intelligence.
- Hodnocení systému probíhá za určitých faktorů: funkce, výkon, náklady, účinnost, rychlost, přesnost apod.
- Vnější faktory přímo ovlivňují průběh fungování tohoto systému.

1.10.3 DVOUSTUPŇOVÝ PROCES COMPETITIVE INTELLIGENCE

Dvoustupňový proces CI se primárně zabývá činnostmi provádějícími ve firmě. Celý proces se rozděluje do dvou částí: preanalýza a zpravodajská analýza.

- **Preanalýza** je prvním stupněm tohoto procesu a řeší již známý sběr dat a následující analýzy s tímhle sběrem spojené z konkurenčního okolí firmy. Nesmí v daném stupni chybět systém včasného varování, který se považuje za samostatný systém a jeho činností je včasné varování společností před blížícím signálem (Bartes, 2022, s.82).
- **Zpravodajská analýza** patří do druhého stupně činnosti CI a na dané etapě se po získání vrcholovým vedením signálů rozhoduje o další postupy v rámci zabezpečování podkladů pro strategická rozhodnutí (Bartes, 2022, s.82)

1.10.4 COMPETITIVE INTELLIGENCE JAKO PROCES

Proces je představen jako komplex činností s určitými faktory ovlivňujícími této činností (Bartes, 2022, s. 82). Podle Bartese (2022) zpravodajský proces je podobný jako Brownův pohyb, z toho důvodu, že v rámci nějakého procesu musíme se vracet do různých bodů zkoumaného problému a zjišťovat pokaždé nové informace v případě jejich nedostatku. Pokud firma je schopná zjistit natavené procesy v konkurenční společnosti, může si na základě toho vytvářet vlastní kvalitní zpravodajství a predikovat budoucí vývoj různých jevů. Při analýze procesů je nutné zmínit, že obsahuje některé prvky, které je důležité sledovat (Bartes, 2022, s.83-84):

- Subjekt řízení,
- Cíle řízení,
- Strategii
- Taktika

Znalost těchto prvků a případných subprocesů, které mohou patřit do analýzy zmíněných prvků, pomáhá společnostem zdokonalovat svoji konkurenceschopnost a provádět kvalitnější práci v oboru Competitive Intelligence (Bartes, 2022, s.83-84).

1.11 VYBRANÉ PŘÍSTUPY ORGANIZOVÁNÍ COMPETITIVE INTELLIGENCE

Vzhledem k definovanému problému je třeba kromě popisu základních informací o CI provést rešerši a zanalyzovat přístupy získávání informace a následné tvorby podkladů pro strategické rozhodování vedení firmy.

Příkladem daných přístupů jsou následující modely využívané v podnikové praxi (Bartes, 2022, s.123):

- Lineární proces,
- Vědecká metoda,
- Pyramida,
- Čtyřčlankový model,
- Zpravodajský cyklus,
- Zpravodajský proces,
- Apod.

Vzhledem k tomu, že v podnikatelské se skoro nevyužívají přístupy jako lineární proces, vědecká metoda, pyramida nebo čtyřčlankový model, tak se nebudu zabývat jejich popisem, ale popíšu přístupy jako zpravodajský proces a zpravodajský. Na základě tohoto popisu si výběru, který z představených bude nejvhodnější pro řešení definovaného problému.

1.11.1 COMPETITIVE INTELLIGENCE JAKO ZPRAVODAJSKÝ CYKLUS

Nejvíce používaný model Competitive Intelligence ve firmách je zpravodajský cyklus, definice kterého zní (Bartes, 2022, s.124):

“Proces získávání informace s jejím následným vyhodnocením, analýzou a předáváním k využití v rozhodovací činnosti.”

Jedná se o model transformace vstupní informace do zpravodajství obsahující čtyři fáze (Bartes, 2022, s.124):

- Řízení,
- Sběr,
- Analýza,
- Distribuce.

Vzhledem k tomu, že Competitive Intelligence obsahuje problémy, jejichž řešení je nutné provádět na úrovni vrcholového vedení, zpravodajský cyklus zde bývá neefektivní. Jedná se hlavně o špatně strukturované problémy, které vyžadují tvůrčí, občas intuitivní přístup jejich řešení. Výstupem provedeného zpravodajského procesu musí být řešení těchto problémů, ale s ohledem na budoucnost, na vývoj společnosti naší a konkurenční (Bartes, 2022, s.124).

Jak již bylo zmíněno, jedná se o lineární proces, který neumožňuje firmám tvořit kvalitní zpravodajství. Provádí se jenom sběr informace a na základě toho se posuzuje skutečná situace. Jinými slovy se provádí syntéza v kombinaci s Business Intelligence firmy a vytváří shrnutí získaných údajů. Na základě tohoto jednoduchého procesu nelze vytvořit kvalitní zpravodajství, které by pomohlo vrcholovému vedení v strategickém rozhodování za účelem zvyšování konkurenceschopností nebo získání konkurenční výhody (Bartes, 2022, s.125-126).

Výhoda toho cyklu je ale v tom, že umí řešit méně obtížné úkoly a problémy, například (Bartes, 2022, s.124):

- **Dobře strukturované problémy** – jedná se o problémy, řešení kterých je postačující na nižší úrovni pomocí rutiny.
- **Semistrukturované problémy** – problémy, které nemůžou být vyřešeny jenom rutinou a potřebují více kritérií pro jejich zpracování.

Tady jsou představeny nevýhody zpravodajského cyklu, i když je doteď často používaný v našich i zahraničních firmách (Bartes, 2022, s.127-128):

1. Competitive Intelligence jako zpravodajský cyklus přestává být systémovou aplikační disciplínou z důvodu absenci definovaného procesu. Jsou známé jen struktura a funkce.

2. Lineární postup, definovaný jako “problém-řešení”, ve skutečnosti je nutnost se pořád vracet na vstupní body a doplňovat je o novou informaci.
3. Nikdo není odpovědný za výsledek zpravodajské zprávy, protože většinou ve firmách není obsazený útvar CI, existuje absence odborníků CI a musí se touto prací zabývat více pracovníku, na základě čeho vzniká kolektivní nezodpovědnost.
4. Absence činnosti zpětné vazby.
5. Vedení se neuvažuje o možných chybách zpravodajské zprávy, ta se oceňuje jako konečná a neměnná, když ve skutečnosti může docházet ke změnám z důvodů měnících se podmínek v okolí.
6. Předpoklady z minulých zpravodajských výstupu se považují jako konstantní a kvalitní. Nové zpravodajství se vytváří na základě těch stejných předpokladů. Musí se ale brát v potaz různé vývoje a měnící se podmínky. Z toho vyplývá, že předpoklady by se měli měnit také.
7. Úkoly Competitive Intelligence jsou dynamickým problémem, které vyžadují dynamická řešení, která lineární proces není schopen zpracovat z důvodu absence úplného definování cyklu a obtížností předávání řešení mezi jednotlivými fázemi.

Na základě popsaných nevýhod lze říct, že v daných fázích zpravodajského cyklu mizí ta nejdůležitější činnost Competitive Intelligence, a to vznik přidané hodnoty k získaným informacím, protože zpravodajský cyklus se zabývá primárně sběrem a analýzou minulých a skutečných dat, když se musí zohledňovat hlavně faktor budoucího vývoje a neočekávaných změn, což daný cyklus učinit nemůže (Bartes, 2022, s.128-129).

1.11.2 COMPETITIVE INTELLIGENCE JAKO ZPRAVODAJSKÝ PROCES

I když před tím bylo uvedeno, že proces Competitive Intelligence je podoben Brownově pohybu, jsou zde určité vzájemnosti a souvislosti. Vždy, při řešení jakéhokoli úkolů či problému se uvažuje o jiných aspektech, které se můžou stát začátkem dalších rozhodovacích procesů a analýz (Bartes, 2022, s.129).

Posuzujeme-li Competitive Intelligence jako cyklus můžeme přijít k tomu, že *“zpravodajský cyklus jako takový je pouhá fikce”* (Bartes, 2022, s.130).

Dává to smysl jen z toho důvodu, že u takového obsahového a různorodého oboru Competitive Intelligence nemůže existovat lineární způsob řešení problémů nebo aspoň být vhodným pro vypracování budoucích strategií s ohledem na budoucnost.

K účinnému fungování procesu CI je nutné změnit přístup vrcholového vedení. S vývojem požadavky a úkoly, které má plnit tento proces, jsou náročnější a potřebují kvalitnější přístup a kvalitní podklady. Nastavený model procesu Competitive Intelligence se může měnit podle požadavků společnosti na určité úkoly. Daný model může obsahovat následující procesy (Bartes, 2022, s.130):

1. *“Zadání úkolu.*
2. *Sběr údajů, dat a informací k zadanému úkolu.*
3. *Definování problému.*
4. *Analýza problému.*
5. *Zabezpečení chybějících informací.*
6. *Vytvoření zpravodajství.*
7. *Vytvoření alternativ řešení, rozpracování variant řešení.*
8. *Stanovení důsledků u každé varianty řešení včetně nákladů, času atd.*
9. *Určení rizika u každé varianty řešení.*
10. *Stanovení kritérií pro výběr optimální varianty řešení.*
11. *Výběr optimální varianty řešení.*
12. *Implementace optimální varianty řešení.*
13. *Zpětná vazba, kontrola trajektorie vývoje řešení problému.*
14. *Případná korekce průběhu vývoje řešeného problému.”*

Tento proces zajišťuje kvalitní zpravodajství ale za podmínek, že vedením firmy je tento proces správně zřízen, jenom informace stačit nebudou, což potvrzuje tvrzení o tom, že zpravodajský cyklus je fikce (Bartes, 2022, s.130).

Výhody zpravodajského procesu přímo souvisí s nevýhodami zpravodajského cyklu, a to z toho důvodu, že zpravodajský proces řeší ty samé problémy, vznikající u zpravodajského cyklu (Bartes, 2022, s.132):

1. Na odpovědnost se podílí každý, kdo je zařazen do procesu Competitive Intelligence. Děje se to proto, že práce těchto zaměstnanců je založená na konkrétním cíli, který je zároveň s tím založen na obchodním tajemství firmy. Znalost posledního spojuje tzv. prvky systému ve společném dosažení cílů a přidává různé pohledy na vzniklé problémy.
2. Z důvodu těsného propojení každé pracující v tomto oboru jednotky, každá nová činnost může napravit daný proces jiným směrem.
3. Úkoly CI jsou chápány jako dynamické procesy, což na výstupu ze zpravodajské analýzy ukazuje určitou kvalitu zpracování.
4. Chápání odborníkem, jak s časem mohou různé faktory ovlivňovat určité procesy, umožňuje mu predikovat budoucí vývoj a případně vytvářet směr řídicích procesů.
5. U toho to procesu se vytváří pracovní plán.
6. Nejsou hranice mezi jednotlivými fázemi procesu, které nenutí zařazovat určité činnosti do konkrétní fázi.
7. Jakýkoliv pohyb s daným procesem: stanovení cílů, směrů, trajektorií řízení, korekcí řízení
8. Práce s případnou dezinformací.

Proces Competitive Intelligence je časově náročným procesem a obtížným z hlediska sběru informace, proto je rozdělen do dvou částí (Bartes, 2022, s.133):

- První stupeň procesu Competitive Intelligence
- Druhý stupeň Procesu Competitive Intelligence

Znamená to, že s ohledem na své potřeby firma u zavádění procesu Competitive Intelligence může zůstat u prvního stupně procesu nebo použít dvoustupňový model.

1.12 PRVNÍ STUPEŇ PROCESU COMPETITIVE INTELLIGENCE

První stupeň se zabývá kontinuálním monitorováním okolí firmy a zpracováním získaných informací. Jedná se o procesy zajišťující nepřetržitý tok informací, provádění základních analýz s ohledem na případnou dezinformaci a přípravu realizaci řešení problémů (Bartes, 2022, s.133).

V daném stupni firma pozoruje vývoj trhu a odvětví, konkurenty a jejich záměry, zákazníky a jejich chování, partnery a jejich záměry.

Sledování konkurence je představeno následujícími možnými způsoby (Kotler, 1984):

- **Nepřímé sledování:** bezúčelné sledování informací.
- **Podmíněné sledování:** sledování informací z konkrétní oblasti bez účelu získání specifických údajů.
- **Neformální výzkum:** získávání určitých informací bez naznačeného postupu.
- **Formální výzkum:** získávání určitých informací podle požadavků, za konkrétně stanovených podmínek a postupů.

V prvním stupni se provádí preanalýza, to znamená, že získané údaje musí být doplněné o specifické informace, zjištěné například dlouhodobým nebo operativním monitorováním (Bartes, 2022, s.134):

- **Dlouhodobé monitorování** je zaměřeno na monitorování klíčových faktorů s ohledem na budoucí vývoj konkurence nebo konkurenčního prostředí.
- **Operativní monitorování** je monitorováním faktorů, které se objevili v rámci zpracování určitého úkolu nebo případně v změně konkurenčního prostředí.

Do toho stupně mimo sběr a monitorování informace patří také zmíněný systém včasného varování (Early Warning System). Jedná se o systém, který určuje signály nějaké změny, aby firma byla schopná na tyto signály včas reagovat. Tento systém může vypadat následujícím způsobem (Bartes, 2022, s.134):

1. *“Návrh možných cest budoucího vývoje.*
2. *Stanovení signálů, které je nutné 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.*”

Z toho vyplývá, že činnost prvního stupně zahrnuje všechny základní činnosti potřebné ke zjištění, analýze informace, definování problému a úkolu, včasnému varování a následnému předání informace ke zpracování odpovědným zaměstnancům oboru Competitive Intelligence. Po zabezpečení těchto uvedených činnosti nastává druhý stupeň procesu CI (Bartes, 2022, s. 135).

1.13 DRUHÝ STUPEŇ PROCESU COMPETITIVE INTELLIGENCE

Úkolem druhého stupně Competitive Intelligence je zpracování obtížnějších úkolů, které není možné provést v prvním stupni a které jsou vyvolané určitými událostmi, například (Bartes, 2022, s.135):

1. *“Výsledkem preanalýzy informace, prováděné v rámci prvního stupně činnosti Competitive Intelligence.*
2. *Identifikací významného signálu systémem včasného varování (například signál o připravované změně u konkurenční firmy, její úspěch, neúspěch, identifikace milníku konkrétní hypotézy realizované konkurentem, případně jiným subjektem apod.).*
3. *Identifikací milníku neočekávané hypotézy.*
4. *Zachycením dosud neznámého signálu.*
5. *Rozhodnutím vrcholového managementu firmy apod.”*

Tyto události je pak nutné analyzovat podle toho, jak to může ovlivnit naši společnost, o jaký konkrétní problém se jedná. Nastavení směru dalších procesů s vyskytnutými událostmi vede k potřebě provést zpravodajskou analýzu, která je podstatná v daném stupni procesu CI (Bartes, 2022, s.135).

Na základě toho, že v tomto stupni je ohled primárně na činnost konkurence, je třeba (pomocí činnosti prvního stupně) provést následující procesy (Bartes, 2022, s.136):

- Zadání úkolu a definování problému: týká se to zmíněného prvního stupně neboli preanalýza

- Tvorba myšlenkového modelu: jedná se o způsobu rozřídění všech nápadů, které budou mít pracovníci během diskutování problému a následná úprava o nevhodné nápady a nastavení směru práce.
- Stanovení cíle podle myšlenkového modelu.
- Analýza a zhodnocení aktuálního postavení firmy.
- Tvorba cílového modelu a jeho upřesnění.
- Analýza a identifikace informačních mezer a jejich doplnění.
- Tvorba zpravodajské zprávy na základě provedené zpravodajské analýzy.
- Distribuce neboli předávání výsledků zadavateli úkolu, případně ostatním pracovníkům.
- Zpětná vazba o provedené práci.

Z důvodu náročnosti tohoto procesu je nutné, aby se na tom procesu podíleli jak zadavatel úkolu (vrcholový management firmy), tak i zaměstnanci, které pracují s Competitive Intelligence ve firmě. Důležité je to proto, že management má přehled o provádějících procesech, může nastavovat jejich směr, ale nesmí tyto procesy a jejich výstupy nějakým způsobem ovlivňovat (Bartes, 2022, s.136-137).

1.14 VYHODNOCENÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK

Na základě analýzy současného stavu, která bude provedena v následující kapitole, zkoumané společnosti a výzkumu literární rešerši lze shrnout to, že vybraná společnost disponuje pouhými prvky procesu Competitive Intelligence, a to pomocí externí organizaci. Vybraná východiska procesu Competitive Intelligence, přístupy organizování modelů CI, způsoby jeho organizačního zabezpečení, charakteristiky, přístupy, podmínky různých činnosti jsou popsány v této práci nejen proto, abychom se seznámili s teoretickou částí problematiky Competitive Intelligence, ale i pro to, abych z daných teoretických rešerši mohla zhodnotit jednotlivé přístupy a vybrat ten optimální, který bude schopen řešit definovaný v předchozích kapitolách problém.

Externí organizace, jejíž primární práci je sběr a třídění informace, ve své podstatě provádění preanalýzy, nestačí pro zpracování kvalitních podkladů pro strategické rozhodování vrcholového vedení společnosti. I když, jak bude uvedeno

v kapitole 2.4, aplikace NewtonOne je kombinací umělé inteligence a inteligence lidské, považují tento přístup za nedostatečný pro zpracování získaných informací a následné tvorby zpravodajství za účelem získání konkurenční výhody a také zkvalitnit konkurenceschopnost společnosti.

S ohledem na velikost společnosti a její požadavky na budoucí vývoj, za vhodné inovační řešení pro danou společnost považují zavedení firemního útvaru Competitive Intelligence a zrcadlovou organizaci získávání informace. Z důvodu náročností požadavků na budoucnost, pouhý sběr informací externí společností a jejich zpracování jediným pověřeným zaměstnancem není postačující. Takové úkoly by měl řešit zmíněný firemní útvar s týmem odborníků nebo vyškolených zaměstnanců, aby to mělo svůj přínos pro společnost. Tento způsob zorganizování procesů Competitive Intelligence by mohl pomoci udržovat vybranou společnost na skutečném postavení na trhu a také vytvářet vhodné podmínky pro tvorbu kvalitních podkladů pro strategické plánování a řízení vrcholového vedení.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část bude věnována nejdříve obecné charakteristice o společnosti V, a.s., obsahující její organizační strukturu, činnosti a současný stav realizaci zkoumaného tématu. Dále budou zkoumány metody získávání informací a podrobnější analýza již existujícího systému Competitive Intelligence. Na základě provedené analýzy bude provedeno zhodnocení toho, zda současný systém je dostatečný pro interní potřeby, nebo zda je nutné navrhnout a implementovat nové řešení pro optimalizaci a rozšíření efektivity tohoto systému.

2.1 SMĚR VÝVOJE TRHU

Před popisem analýzy je důležité zdůraznit téma tržního vývoje, protože tento vývoj přímo souvisí s prací společností nad budoucími rozhodnutí v strategickém plánování.

Společnost poskytuje služby na trhu cestovatelského ruchu, a proto je důležité sledovat vývoj trhu a měnící se trendy, jako v každém odvětví. V současné době se situace na trhu a trendy mohou měnit rychlostí světla, jak pozitivně, tak negativně, protože se mohou stát události, které někdy nejsme schopni předpovědět. Například před pár lety nás postihla pandemie, která ovlivnila nejen chod naší společnosti, ale celého světa.

Epidemie COVID-19 zkomplikovala rozvoj cestovního trhu, protože se uzavíraly hranice mezi státy, lidé byli nuceni zůstat doma v karanténě, a také po příjezdu do cizí země museli absolvovat povinnou karanténu, aby se snížilo riziko šíření nemoci. Velké množství restaurací, hotelů, rekreačních oblastí, přírodních rezervací bylo uzavřeno pro běžné lidi, což ovlivnilo jak vnitrostátní turistiku, tak mezinárodní. Nicméně v případě vnitrostátní turistiky měla pandemie pozitivní vliv, protože lidé místo tradičních zahraničních destinací začali volit lokality v rámci České republiky, což následně pomohlo podpořit místní malé podniky a dále rozvíjet vnitrostátní turistiku. Na druhou stranu velké množství podniků bylo nuceno ukončit svou činnost z důvodů nedostatku zákazníků a snížení platební schopnosti z důsledku toho, že tito samí zákazníci mohli být nuceni opustit své pracovní pozice a přestali navštěvovat své obvyklé destinace. Proto, po návratu do běžného životního rytmu musely společnosti najít nové způsoby, jak

přilákat zákazníky, poté, co se pro mnohé z nich stal životním stylem home-office práce a online nákupy přes internetové obchody.

Dalším příkladem nepředvídatelného vývoje trhu byla invaze Ruské federace na Ukrajinu. To opět vedlo k řadě omezení v cestovním ruchu, alespoň z důvodu omezení destinací, do kterých mohou létat letadla, a následně k poklesu počtu turistů. V tomto případě naše společnost dokázala organizovat cesty pro uprchlíky tam a zpět a následně najít nové zákazníky mezi těmito lidmi, kteří nyní mají způsob, jak cestovat mezi Českou republikou a Ukrajinou.

Co se týká vývoje cestovatelského trhu v rámci České republiky, to, že se postupně mizí monopolizace trhu konkrétní (v našem případě konkurenční) společností je pro naši společnost přínosem. Děje se to z těch důvodů, že existující již na tomto trhu firmy bojují o větší podíl a následně větší zisk, dále vstupují do toho odvětví nové konkurenční firmy, které svým působením na trhu zvětšují konkurenci a riziko snížení osobního podílu a zisku všech hráčů na tomto trhu.

Na základě uvedeného vývoje trhu lze říci, že je podstatný sledovat okolí, kdo a s čím vstupuje do našeho odvětví, a také si vnímat vnější mezinárodní situaci, například politické faktory nebo měnící se oblíbené destinace u cestujících. Tady nám právě pomáhá správně zavedený a stabilní systém Competitive Intelligence.

Daná společnost se nezabývá analýzou vývoje trhu v dostatečné míře, co nás vede k nutnosti provedení této analýzy ve vlastním návrhu řešení. Nutnost sledování vývoje odvětví/trhu je podstatnou činností v “konkurenčním boji”. Informace získané z těchto analýz určují směr vývoje vlastní společnosti.

2.2 OBCHODNÍ ČINNOST SPOLEČNOSTI

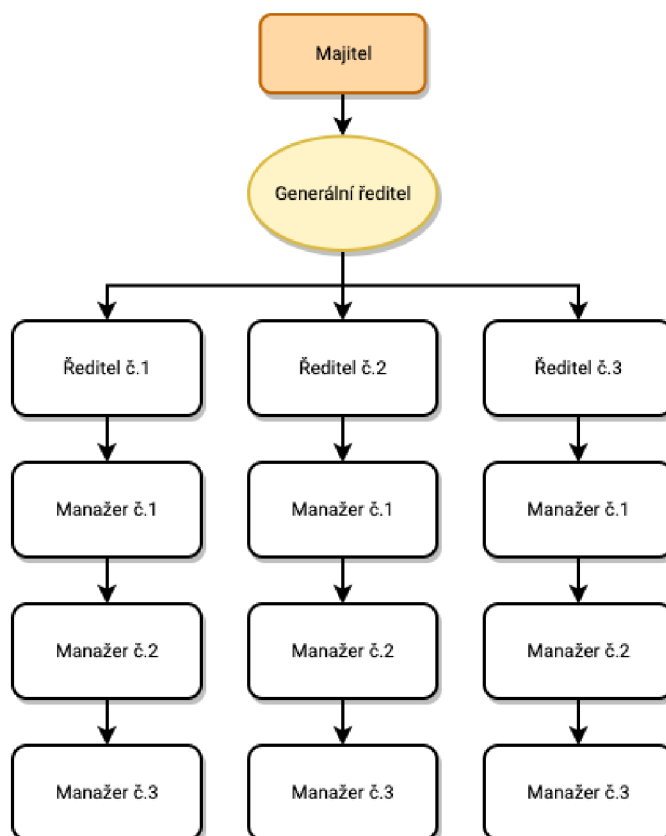
Společnost V, a.s. působí na trhu cestovního ruchu. Podle výpisu z obchodního rejstříku za předmět podnikání je uvedeno: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (justice.cz, 2024).

Vybraná společnost je poskytovatelem služeb v rámci cestovního ruchu v České republice, ale působí i na trzích jiných států. Aby nedošlo k neopatrnému odhalení jména

dotyčné firmy, není možné rozepsat celé spektrum služeb společnosti, ale pro jasnost je nutné podotknout, že k zmíněným službám patří i osobní doprava v rámci Evropské unie.

2.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Organizační struktura firmy se skládá z majitele, který je jediným vlastníkem, a managementu, který odpovídá za každodenní řízení a provoz společnosti. Majitel určuje strategické směry a dlouhodobé cíle firmy, má přehled o probíhajících procesech v provozu a má rozhodovací pravomoc při strategických rozhodnutích. Management je tvořen týmem odborníků a manažerů, kteří se podílejí na implementaci strategií, řízení provozu a řešení běžných záležitostí společnosti. Spolupráce mezi majitelem a managementem je klíčová pro budování pevného postavení na trhu a zdokonalení konkurenceschopnosti společnosti. Nutné je uvést to, že organizační struktura zohledněna ze strany služeb poskytovaných v oblasti cestovního ruchu, nikoli ze strany osobní dopravy, protože organizační struktura se liší podle oblasti poskytovaných služeb.



Obrázek č.3: Organizační struktura společnosti V, a.s.
(Zdroj: vlastní zpracování)

2.4 ANALÝZA SOUČASNÝCH ZPŮSOBŮ ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ A JEJÍCH ZPRACOVÁNÍ

Jak již bylo zmíněno, vybraná společnost je poměrně velkou organizací, která je významným hráčem na trhu poskytovaných služeb a důležitým konkurentem pro další společnosti. V tomto případě je pro management klíčové sledovat tok informací, které se objevují v různých zdrojích, ať už jde o klasická média jako jsou tištěná média, rozhlas a televize, nebo sociální média jako jsou sociální sítě, blogy, recenze a další internetové platformy a sledovat nejen informace o konkurenci, ale i například informace o procesů, probíhajících na mezinárodních trzích našeho odvětví v případě rozhodování vedení firmy o vyvíjení na nové trhy.

2.4.1 SBĚR DAT

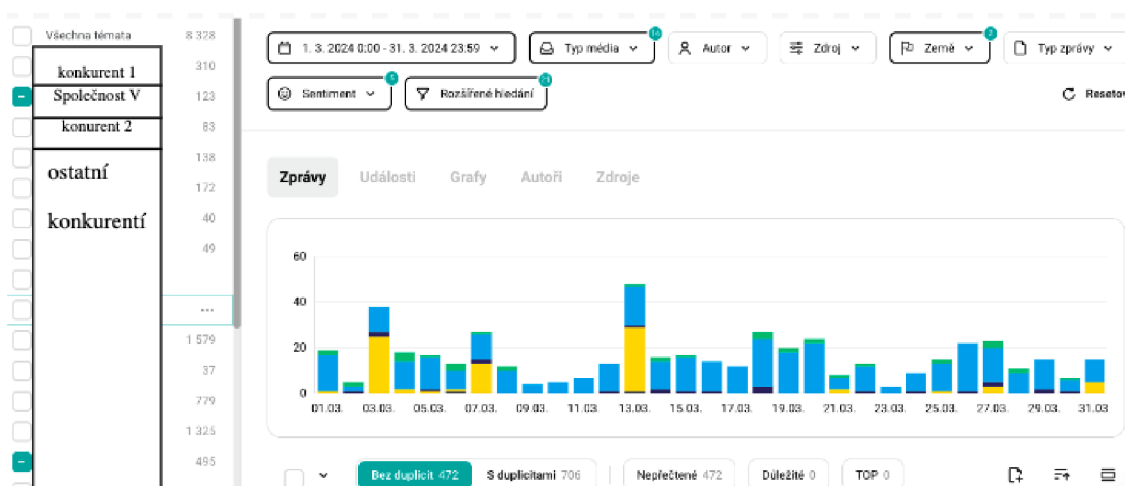
Sběr dat ve své podstatě představuje jeden z počátečních kroků v procesu Competitive Intelligence. Z výsledku analýzy a hodnocení získané informace, můžeme si nastavit směr dalších kroků a strategických rozhodnutí. Sběr dat z hlediska času lze roztrždit na dvě fázi (Bartes, 2022, s.177):

1.fáze: sekundární zdroje

Proč sekundární zdroje jsou zařazené do první fáze? Je to z toho důvodu, že tyto zdroje jsou v první řadě snadně dostupné. Stačí zadat klíčové slovo do vyhledávače a ukáže se jakákoli informace, která byla kdykoli zveřejněná. Vyhledávání na internetu je v podstatě první krok, který dělá člověk v případě potřeby najít nějaké informace či data. Tyto informace mohou být z absolutně různých zdrojů, kvalitních či nekvalitních, důvěryhodných nebo nedůvěryhodných, k tomu, nemůžeme vždy tyto zdroje brát za aktuální a relevantní zdroje informace. S rychlostí, se kterou se dnes aktualizuje informace, aktuálnost a relevantnost zdrojů rychle se ztrácí. Tím pádem, sekundární zdroje nikdy neposkytnou informace o tom, jaké záměry a cíle má náš konkurent teď a jak se plánuje vyvíjet v budoucnu.

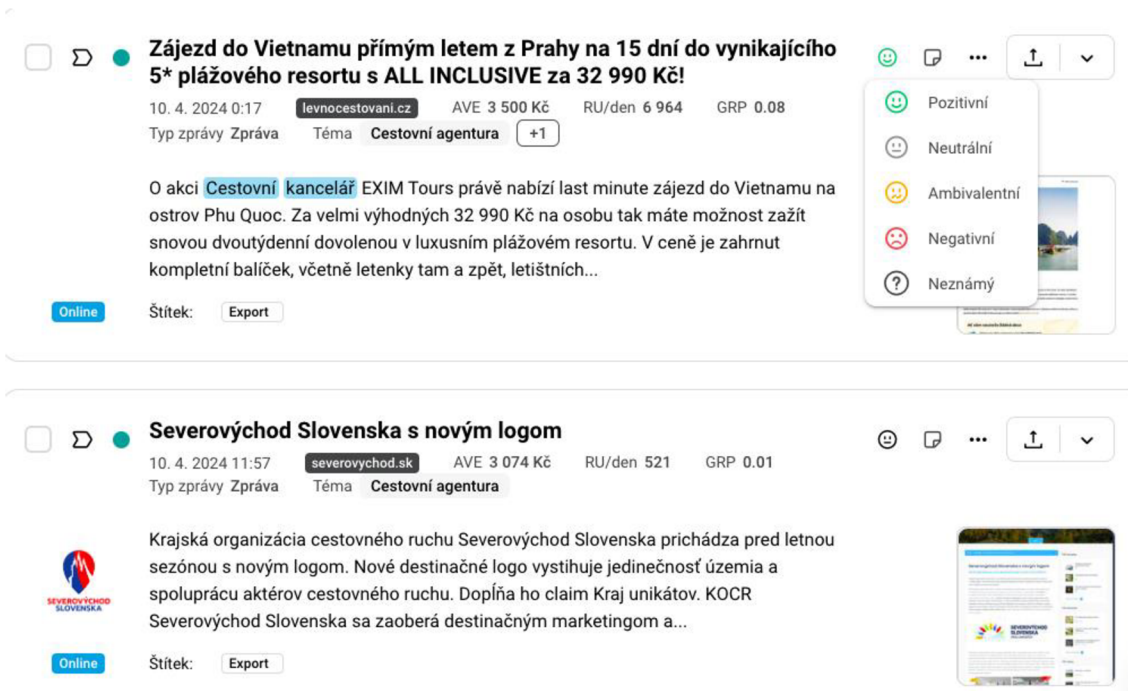
Z rozhovorů se zaměstnanci společnosti V vyplývá, že monitorováním informací se zabývá nikoli jeden zaměstnanec, ale různá oddělení. Zaměstnanci z různých oddělení

mohou samostatně provádět vyhledávání a monitorování informací podle svých potřeb. Hlavním nástrojem pro tento monitoring a filtrování informací z různých zdrojů je aplikace « NewtonOne nové generace ». Tento systém není vlastním softwarem popisované společnosti, ale je poskytován jako služba od samostatné stejnojmenné společnosti Newton Media. Tato aplikace slouží ke každodennímu sledování médií na všech dostupných mediálních platformách a sociálních sítích. Systém poskytuje přístup ke všem zveřejněným článkům, blogům, reportážím a podobným informacím v pohodlném seznamovém formátu s odkazy na konkrétní typy publikací. Aplikace zobrazuje téměř veškeré zveřejněné informace týkající se společnosti na základě určitých klíčových slov, která zaměstnanci mohou nastavit v daném systému.



Obrázek č.4: Upravený snímek obrazovky aplikace NewtonOne
(Zdroj: newtonmedia.cz)

Zároveň se uvádí, jak je daná publikace relevantní a "riziková" a zda by společnost měla na tuto informaci nějakým způsobem reagovat. Kromě uvedených informací týkajících se společnosti lze v aplikaci nastavit i monitorování informací o konkurenčních firmách, což v tomto případě společnost udělala, aby měla včasné informace o tom, co je publikováno jak o naší firmě, tak o konkurentech, s cílem zastavit možné šíření negativních informací o naší společnosti. Z uvedených možností monitoringu informací vychází veškeré získané informace do kategorií pozitivní, neutrální a negativní. Co se týká technologie daného softwaru jako takového, jak uvádí oficiální stránka aplikace (newtonmedia.cz), je to složená práce umělé inteligence a odborných zaměstnanců této společnosti. Pomocí těchto "nástrojů" se provádí analýza textu, obrázku, relevantnosti a převod audio dat na text.



Obrázek č.5: Třídění informace v aplikaci NewtonOne
 (Zdroj: NewtonOne nové generace)



Obrázek č.6: NewtonOne mobilní aplikace
 (Zdroj: newtonmedia.cz)

2.fáze: primární zdroje

Pod primárními zdroji informace můžeme chápat získání informace například primárně od naší konkurence, například pomoci rozhovoru se zaměstnanci.

Ve většině případů bývají způsoby získání primárních informací velice obtížné z důvodu náročnosti dodržení etické strany (Bartes, 2022, s.96).

V rámci získání informace o konkurentovi primárně od konkurenta společnost nevyužívá žádné k tomu určené metody. V případě potřeby zjištění informace o konkurenční firmě na trhu z pozice konkurenta společnost se obrací na oficiální webové stránky této konkurenční společnosti, kde čerpá informace ze zveřejněných zdrojů na této stránce.

Na základě tohoto popisu lze shrnout, že získané informace plynou jenom ze sekundárních zdrojů. V tomto případě je nutné doplnit sekundární zdroje primárními zdroji. Získání informace výhradně ze sekundárních zdrojů může znamenat následující nedostatek potřebných informace pro řešení zadaného úkolu, což přispívá ke vzniku informační mezery.

Pro doplnění této informační mezery mohou být použité metody předpovědi budoucna, a to například metoda konkurenční hypotézy. Proces doplnění informací svým způsobem není konečný a požadavky na sběr se mohou měnit v závislosti na zadaných úkolech, a může docházet k absenci určitých informací. Tento proces tedy vyžaduje systematické kontrolování a aktualizaci získaných informací v souladu s každým novým úkolem.

2.4.2 PODMÍNKY ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACE

Společnost má dostatečně zabezpečené podmínky pro sběr sekundárních zdrojů. To je vyjádřeno tím, že existuje určité technické vybavení (existence počítačů, pomocí kterých je možné provádět monitoring dat, možnost použití vlastních mobilních zařízení, kam se dá stáhnout aplikaci Newton a vždy mít u sebe příchozí informace), software, který nějakým způsobem zpracovává informace, které se publikují kdekoli a kdykoli.

Informace se dodává do daného softwaru nepřetržitě (všechno, co mohl někdo v tuto chvíli opublikovat s ohledem na naše téma na tzv. World Wide Website se objeví v této aplikaci), na co je tento systém zaměřen. Hlavní podmínkou je možnost a schopnost zaměstnanců používat a pracovat s tímto vybavením a systémem.

Jelikož firma nedisponuje zabezpečením primárních zdrojů, nemůžeme hodnotit ani podmínky, ve kterých by mohl sběr primárních zdrojů probíhat.

2.4.3 ZPRACOVÁNÍ ZÍSKANÝCH INFORMACÍ

Získané informace o zprávách a událostech z představeného softwaru třídí pověřená osoba, v našem případě zmíněnou představuje PR manažer, podle důležitosti informace pro firmu a určuje, zda je nutná jakákoli reakce na danou skutečnost. Následně se výstup z této analýzy zpracovává jako report, představující situaci v informačním poli o konkurenci, trzích, změnách a podobných publikacích, pro majitele společnosti. Cílem tohoto reportu je prozkoumat případné hrozby a přijmout konkrétní strategická rozhodnutí. aby se zabránilo případnému negativnímu vlivu na chod společnosti (Janoušek, 2024).

Nedostatkem je ale to, že se zpracováváním tohoto reportu zabývá PR manažer, který má na starost další úkoly a který není jako takovým odborníkem v tématu Competitive Intelligence. Z toho vychází to, že absence primární analytické jednotky, kterým bývá většinou jeden člověk (Bartes, 2022, s.182), může zatížit daného PR manažera a vést k nekvalitnímu zpracování informace.

Kromě toho, existuje riziko dostání dezinformace, protože zveřejňovat informace na různých platformách, sociálních sítích, webových stránkách je oprávněn skoro každý člověk. Nevýhoda spočívá v tom, že ve firmě není řešena problematika dezinformace a nezkoumá se pravdivost tvrzení získaných údajů v aplikaci Newton Media. Tedy, navazuje nás to na nutnost provedení i analýzy dezinformace. Zveřejněný text, buď pozitivní nebo negativní, vytváří veřejné mínění o naší společnosti. Obyvatel není schopen zjistit, zda je před ním pravda či lež. Proto analýza dezinformace je důležitá z hlediska včasného reagování na šíření negativních publikací.

Pokud v průběhu monitoringu naše společnost narazí na podezření na možné dezinformace, které byly vytvořené bez vlastního zásahu společnosti, manažeři jsou úkolováni na zjištění podrobnosti nebo se tyhle informace posílají k majiteli na posouzení situace a zhodnocení dalších kroků. V závislosti na tomto zhodnocení se informace buď ponechává v tom stavu, ve kterém existuje, nebo se žádá o opravu či upřesnění informace. V případě existence pevného systému CI nebo firemního útvaru touto prací by nemuseli zabývat zaměstnanci některých oddělení ale odborník či odbornici, náplní práce kterých je zkoumání daných problémů.

2.4.4 VYHODNOCENÍ SOUČASNÝCH ZPŮSOBŮ ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ

Strategické řízení, respektive rozhodování musí být vždy podložené výstupy z provedených analýz. Je to důležitý proces, který může ovlivnit současný a budoucí chod společnosti. Z představených výsledků lze říct, že v každém procesu existuje vlastní nedostatek, buď to absence informace z primárních zdrojů nebo nezavedený zpravodajský proces. Vzhledem k dalšímu plánovanému rozvoji firmy (viz kapitola 3.5) pro strategické řízení tyto výstupy, které dostávají zaměstnanci společnosti jsou nedostatečné, protože neobsahují kompletní přehled o tom, nad čím je nutné zapracovat v rámci vývoje společnosti. Z toho důvodu stávající proces není dostatečný a vyžaduje změnu.

2.5 ZÁMĚRY SPOLEČNOSTI PRO BUDOUCÍ VÝVOJ

Záměr pro společnost je v první řadě podkladem pro stanovení cílů. Podle definování zaměření, ve kterém bude firma fungovat, vrcholové vedení společnosti pak určuje, jakým směrem bude napravená práce managementu, jaké kroky bude nutné provést v strategickém řízení pro splnění úkolů a dosažení postavených cílů.

Tady jsou představeny určité body, které shrnují záměry společnosti pro budoucí vývoj:

1. Rozšíření tržního podílu: Dosáhnout minimálně 25 % tržního podílu v odvětví v České republice během následujících deseti let skrze postupného rozšíření spektra působení na trhu.

2. Rozvoj a inovace ve službách: Pokračovat ve vývoji inovativních dopravních řešení a služeb, které reflektují měnící se potřeby a očekávání cestujících, s důrazem na rychlost, pohodlí a ekologii.

3. Expanze na mezinárodní trhy: Identifikovat a využívat nové příležitosti pro rozšíření služeb za hranice České republiky, s přizpůsobením strategie na základě ekonomických, logistických a tržních podmínek.

Na základě uvedených cílů lze stanovit, že v první řadě musíme chápat jakým směrem je nastavená práce společnosti V, a.s. V našem případě strategie vývoje je zaměřena na udržení stávajícího postavení na trhu a případné zesílení tohoto postavení s ohledem na rozšíření na další trhy v případě pozitivního výsledku.

Pro definování problémů spojených s realizací popsaných záměrů společnosti a navržení vhodných podmínek je nutné prozkoumat interní postavení firmy, jinými slovy provést analýzu současného stavu a zhodnotit jaké jsou vytvořené aktuální podmínky a na základě provedené analýzy navrhnout vhodné řešení dané problematiky.

V rámci závěru daných záměrů společnosti, je možné definovat to, že firma by měla zaměřit do hloubky své stávající činnosti, provádět, například, analýzu vývoje, různé výzkumy, týkající se okolí a činnosti zpravodajského procesu. K tomu firma bude požadovat zkvalitnění existujících podmínek: zajištění personálních zdrojů, finanční stránky, materiální, technické a podobné. Provedení zmíněných činností je potřebné proto, že každá určitá strategie vyžaduje určitou kvalitu získávaných informací. V případě změny strategie je nutné, aby procesy Competitive Intelligence byli zaměřeny stejným směrem, kterým byla změněná ta strategie. Jinými slovy pro realizaci strategií je nutné vyvářet zpravodajství, které bude korespondovat s účelem dané strategii.

2.6 DEFINOVÁNÍ PROBLÉMU

Pro strategické rozhodování vrcholového vedení firmy nebudou stačit pouze sekundární informace. Zde vzniká riziko nesprávného posouzení okolí, což může vést k chybným budoucím rozhodnutím. Získané informace netvoří ani kvalitní potřebné podklady ke strategickému rozhodování vrcholového managementu firmy. Kvalitně utvořené zpravodajství slouží jako základ pro strategické rozhodování vrcholového

vedení společnosti. Pro řešení našeho úkolu je nezbytné vybudovat kvalitní a funkční zpravodajský proces, který zahrnuje všechny důležité procesy, jako je řízení, sběr, zpracování a předání informací. S ohledem na vyšší nároky společnosti na budoucí vývoj je potřeba mít k dispozici i kvalitnější podklady pro strategické řízení. Problém nezabezpečeného procesu Competitive Intelligence v kritickém období firmy může vést k jejímu zániku, což není naším cílem.

Z toho vyplývá nezbytnost navržení kvalitního procesu Competitive Intelligence pro Společnost V, který bude schopen plnit zvýšené požadavky vyplývající jak z analýzy současného stavu, zvláště pak z analýzy dalšího rozvoje společnosti.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

„Budoucnost nevzniká rázově, tvoříme ji každodenní činností ve skutečnosti“

František Bartes

Tato část bude věnovaná vlastním návrhům řešení definovaného problému, tudíž implementaci útvaru Competitive Intelligence do interních procesů společnosti V, a.s. Jak již bylo zmíněno v závěru teoretické části, nejvhodnějším řešením vzniklého problému je zavádění zcela nového systému Competitive Intelligence. Zavedené procesy CI by měli být schopné řešit úkoly, které klademe na daný systém CI, například umět definovat vzorec chování konkurenta v případě výskytu jakékoliv skutečnosti v konkurenčním prostředí nebo detektovat dezinformaci mezi spousty informace, které plynou do interního prostředí společnosti.

Proto je důležité, aby ten systém byl v prvně řadě správně chápan, pak nastaven s ohledem na všechny teoretické prameny takovým způsobem, aby se společnost co nejlépe mohla vyhnout případnému selhání tohoto systému.

Všechny procesy, zavádějící do firmy by měli podléhat určitým normám. Hlavně jde o evropské normy ČSN EN 12 973/1993 a ČSN EN 1325–2/2004, které umožňují zavádění a provádění daných procesů ve firmách. Za zavedení těchto procesů má odpovědnost jediná pověřená osoba (Bartes, 2022, s.355).

3.1 ZAVEDENÍ SYSTÉMU COMPETITIVE INTELLIGENCE

Jak již bylo uvedeno, jedná se o zavádění interního útvaru Competitive Intelligence. Daný způsob realizace procesů CI je výhodný v první řadě z toho důvodu, že zkoumaná společnost je poměrně velkou firmou, která má silnější konkurenty na trhu a potřebuje větší úsilí nad zpracováním zpravodajských podkladů pro strategické řízení vrcholovými subjekty společnosti. Na základě toho lze definovat, že v daném případě zpravodajský cyklus by nebyl schopen plnit úkoly Competitive Intelligence tak, jak je schopen plnit zpravodajský proces.

Dále, je vhodné porovnat výhody a nevýhody obou variant organizace Competitive Intelligence ve firmě s ohledem na záměry společnosti.

Pokud se jedná o externí organizaci pro tvorbu zpravodajství ve firmě lze uvést takové výhody a nevýhody jako:

- Nižší náklady na proces získávání informace. Opakem ale je to, pokud společnost vyžaduje každodenní monitorování konkurenčního prostředí, náklady spojené se službami externí organizace se můžou poměrně vzrůst.
- Externí organizace, jejíž primární činnosti je sledování konkurence a tvorba zpravodajství. Znamená to, že činnost externí organizace předpokládá přítomnost odborníků v oblasti Competitive Intelligence s vysokou úrovní znalostí a specifika daného oboru, aniž by bylo nutné školit vlastní zaměstnance, což může vést k větším nákladům spojeným s daným školením.
- Externí organizace je subjektem z vnějšího prostředí, což znamená to, že odborníci nemají určitý vztah ke společnosti a můžou objektivně zhodnotit situaci z okolí vůči naší společnosti a absence firemní slepoty. Na druhou stranu neznalost firmy a konkurenty na stejnou míru tak, jak zná samotná společnost, což je v daném případě nevýhodou.

Zavádění firemního útvaru může znamenat následující výhody a nevýhody:

- Firma přesně zná své konkurenty a jejich chování z minulých let. Znamená to, že může i správně zhodnotit případné budoucí reakce na jakoukoliv akci ze strany naší společnosti. Nevýhodou v daném případě nastává situace, i když společnost zná historie chování konkurenta a podle toho schopná predikovat některé reakce, může špatně zhodnotit vlastní postavení na trhu a okolí konkurenčního prostředí.
- Firemní tajemství se rozděluje mezi majitelem firmy a generálním ředitelem (případně mezi dalšími pověřenými osobami) a nemusí se utéct z firemního prostředí z důvodu absence hrozby přítomnosti externí organizace.
- Podobně se jedná i o získaných informací o konkurenčních společnostech.

- Nevýhodou ale může nastat ta skutečnost, že je nutné provádět školení vybraných vlastních zaměstnanců za účelem získání kvalifikace v oboru CI nebo zaměstnávání nových pracovníků se znalostmi v dané oblasti.

Dále, jako způsob získávání informací o konkurentech navrhuji zvolit přístup zrcadlové organizace. V daném přístupu, jak již známo z teoretických poznatků, v každém příslušném útvaru společnosti se naznačuje určitý pověřený specialista, který se stará o sběr informace o konkurentech. Zrcadlová organizace je pro naši společnost v daném případě je nejvhodnější z toho důvodu, že firma disponuje velkým množstvím různých oddílů, kam přichází informace, která může být důležitá pro vrcholový management. Existence odborníka primárně v těchto oddílech může nést určitý přínos pro následné zpracování zpravodajské zprávy pro vrcholové vedení.

Tím pádem, pro řešení zadaného úkolu za podmínek vytvořených ve vybrané společnosti, je vhodné zavést vlastní útvar Competitive Intelligence, jehož účelem je vytvořit prostředí pro účinnou tvorbu zpravodajství se zrcadlovou organizací sběru informací o konkurentech.

3.1.1 MANAŽERSKÁ A ODBORNÁ PŘÍPRAVA

Prvním krokem v procesu zavádění Competitive Intelligence by mělo být seznámení managementu a zaměstnanců nižších úrovní s oborem Competitive Intelligence a způsobem jeho zavedení v dané společnosti. V rámci tohoto kroku může být provedena tzv. plánovací schůzka zaměřená na téma Competitive Intelligence. Dále, na tomto setkání se může zjistit vztah managementů firmy k útvaru Competitive Intelligence, zdá je neznalý, sebevědomý, nedůvěřivý nebo osvědčený.

Kvalita fungování systému Competitive Intelligence v první řadě je ovlivněna přístupem jednotlivých manažerů k této problematice. Bartes rozděluje manažery na následující typy, které pak mohou ovlivňovat celý proces vývoje systému CI ve firmě (Bartes, 2022, s. 356-357):

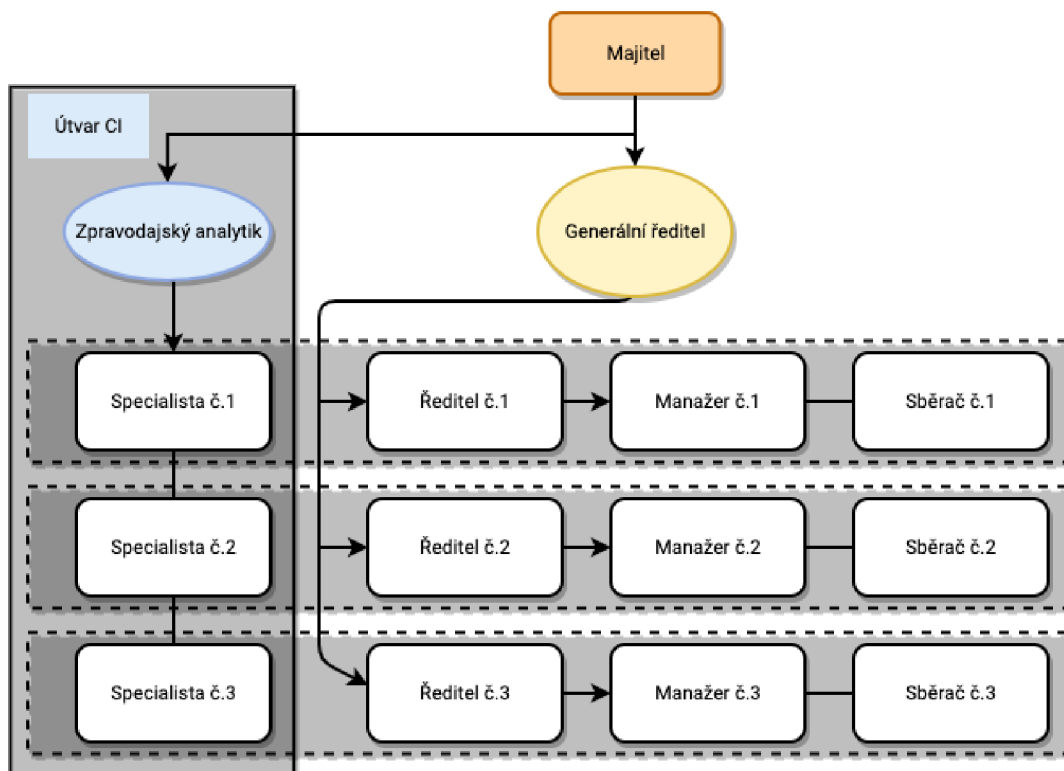
- **Neznalý:** považuje proces Competitive Intelligence za průmyslovou špionáž a odmítá využití daného procesu ve firmě.

- **Sebevědomý:** považuje výsledky procesu Competitive Intelligence za nevyužitelné a počítá s tím, že může případné problémy vyřešit pomocí své odbornosti.
- **Nedůvěřivý:** nevyžíval ve své praxi proces CI a nezná jeho funkce a schopnosti, z toho důvodu existuje neznalost, jak by mohl procesy CI využít ve své praxi.
- **Osvícený:** Rozumí, že samotný proces CI a jeho výstupy jsou podstatnou částí provozu firmy, má tento systém dlouhodobý přínos jak pro konkurenceschopnost firmy, tak i pro získání konkurenční výhody.

Z toho vyplývá podstatnost chápání fungování systému Competitive Intelligence a jeho procesů. Pokud vrcholové vedení není schopné porozumět základním přínosům zavedení tohoto systému do firmy, nebude schopné tyto přínosy objasnit i svým pracovníkům a následně nebude schopné vybudovat kvalitní, a hlavně funkční zpravodajský systém.

Na základě toho se určuje i kompetence v oboru CI daných manažerů, což může firmě pomoci rozhodnout o tom, zda bude postačující zaměstnat vlastního pracovníka v útvaru Competitive Intelligence nebo je nutnost zaměstnat nového zaměstnance se znalostmi v daném oboru.

Kromě určení pověřených zaměstnanců v příslušných oddílech pro sběr informací o konkurenci, je důležité, aby existovala osoba, jejíž primární činností bude zpravodajská analýza. Touto osobou musí být zpravodajský analytik, práce kterého bude těsně spojena s komunikací s vrcholovým vedením společnosti. V daném případě vrcholové vedení firmy je primárním subjektem zadávání úkolů a distribuce zpravodajství. Výsledky zpravodajské analýzy se předávají analytikem vrcholovému vedení firmy, dále na rozhodnutí zmíněného určitým zaměstnancům podle důležitosti. Organizační struktura v případě zavedení útvaru CI se zrcadlovou organizací by mohla vypadat následujícím způsobem:



Obrázek č.7: Organizační struktura obsahující útvar CI
(Zdroj: vlastní zpracování)

Sběrače představují ty samé pověření zaměstnanci pro sběr údajů o konkurenci. Každý ten sběrač patří k určitému oddílu, v jehož oblasti získává informaci o konkurentech a dále, po přepracování do určitých zpravodajských výstupu specialistou, předává jich zpravodajskému analytikovi pro následnou tvorbu zpravodajské zprávy pro vrcholové vedení a majitele společnosti.

Samotný proces implementace systému Competitive Intelligence považují vhodným pomocí pětifázového modelu, který bude představen v následující kapitole.

3.1.2 PĚTIFÁZOVÝ MODEL PROCESU COMPETITIVE INTELLIGENCE

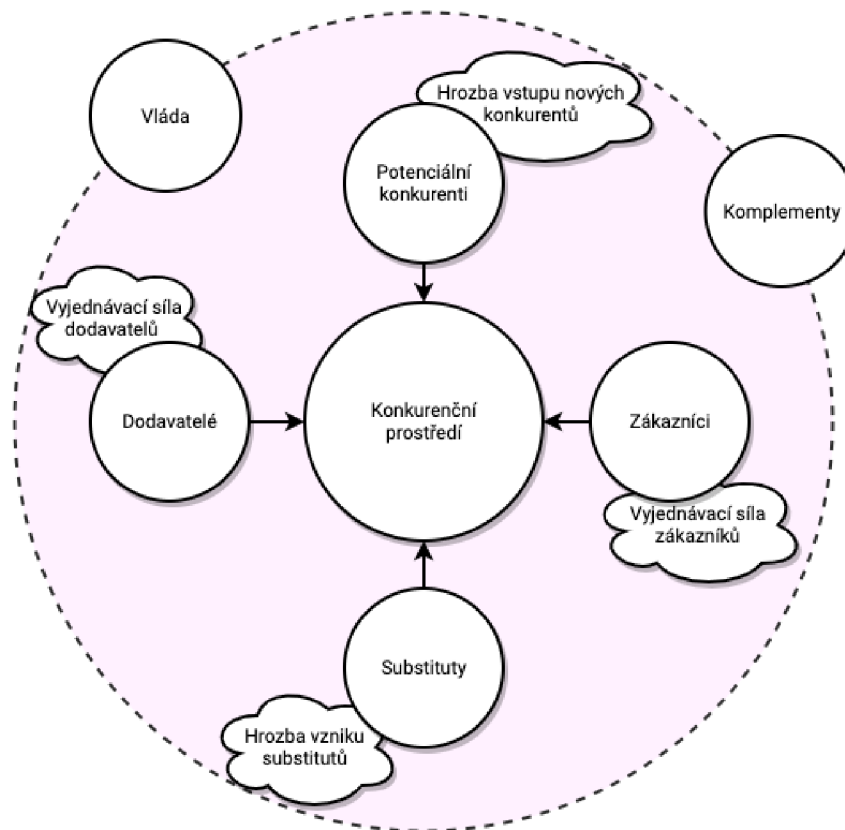
Pětifázový model procesu Competitive Intelligence obsahuje všechny potřebné činnosti ke tvorbě kvalitních a účinných zpravodajských podkladů pro vrcholové vedení firmy. Zde bude představena implementace tohoto modelu za podmínek, které momentálně existují ve firmě a doplněná o určité návrhy, potřebné ke zvyšování efektivity.

I. Fáze – řízení zpravodajského procesu

Jedná se o počáteční fázi, kde je nejdůležitějším bodem je komunikace zadavatele úkolu, kterým může být buď majitel firmy nebo vrcholový management, a zpravodajského analytika. Zde je nutné si ujasnit cíle daného úkolu, aby byl správně nastaven směr budoucí práce se specialisty příslušných útvaru firmy. V podstatě se projednává celý zpravodajský proces, zahrnující analýzu provádějících činnosti s ohledem na personální, technické, legislativní, časové a podobné faktory. Například, vrcholové vedení může určit v jakém časovém rozmezí bude potřebovat určitou analýzu nebo zpravodajskou zprávu.

Podstatné je, aby výsledkem dané komunikace bylo srozumitelné zadání úkolu a dohoda o formě distribuce závěrečné zpravodajské zprávy pro zadavatele úkolu a pověřených osob zpravodajským analytikem.

Tato fáze je charakteristická tím, že se do vedení firmy nebo ke jakémukoliv zaměstnancovi dostává určitý symptom nebo signál o nějaké skutečnosti. Po upřesnění toho, zda tyto skutečnosti mohou nést příležitosti nebo hrozby, se provádí zadávání úkolu zadavatelem, tedy majitelem nebo vrcholovým managementem firmy, analýza a formulace problému s následným doplněním, případně zpřesněním úkolu či rozhodnutí o natavení nového úkolu. Vzhledem k tomu, jak již bylo uvedeno, že společnost V v podstatě neprovádí analýzu možného vývoje odvětví, je třeba danou analýzu učinit v této fázi. Co se týká samotné analýzy, je známo, že neexistuje způsob určit přesný vývoj té nebo jiné skutečnosti, ale pomocí různých faktorů lze predikovat možný vývoj. Na tyto faktory se i budeme opírat. Nástrojem pro provádění zmíněné analýzy je Porterův model pěti sil.



Obrázek č.8: Porterův model pěti sil
(Zdroj: vlastní zpracování dle managementmania.com)

Konkurenční prostředí

Konkurenční prostředí zahrnuje vše stávající konkurenční společnosti. Konkurence může ovlivňovat daný konkurenční trh zavedením nových výrobků či služeb. Proto je třeba klást důraz na to, čím se zabývá konkurence a jaké činnosti provádí. V našem případě velkou rolí hraje cena a kvalita nabízených služeb. S tím, že konkurence je pevně postavenými společnostmi na trhu, existuje pravidelné porovnání a diskotování o těchto společnostech mezi zákazníky, což může v budoucnu ovlivnit jejich rozhodování o výběru společnosti, či služby bude používat.

Potenciální konkurenti

Pokud rozebíráme segment služeb v oblasti cestovního ruchu, tak jde o obšírný trh, který disponuje velkým množstvím podobných společností nabízejících stejné služby. Hrozbu vstupu nových konkurentů považuji za dostatečně vysokou, což je odůvodněno tím, že poptávka po cestování je ještě větší, než byla, například v roce 2020 (Králiková,

2024) kvůli COVID-19, tudíž je zájem o provozování nových společností, nabízejících dané služby.

Vezmeme-li segment osobní dopravy, tak na trhu existují tři nejsilnější konkurenti. Z toho vyplývá, že vstup nových konkurentů do této oblasti je docela obtížný, protože v první řadě vyžaduje velké náklady spojené s provozováním té nebo jiné linky, získáváním licenci k přepravě osob, zakoupením určité techniky apod.

Zákazníci

V případě společnosti V, zákazníci se hodně orientují na stanovené ceny služeb, díky čemuž vybírají právě danou společnost. Pokud ale dojde k ovlivnění určitými faktory zákazníků a ztrácí se jejich schopnost nakupovat nabízené služby, bude firma muset přijímat určité opatření, aby nedošlo k případnému přechodu zákazníků ke konkurenčním společnostem.

Substituty

V rámci substitutů je zase nutné rozlišovat segment cestovního ruchu a osobní dopravy. U cestovního ruchu, vezmeme-li, například, prodej letenek, tak je obrovské množství podobných společností, jejichž prodejem se zabývají. Sem patří známý kiwi.com, skyscanner.cz, pelikan.cz a podobné. Hrozba je dostatečně vysoká, protože koncept daných služeb není až tak náročný a je schopný přilákat velké množství zákazníků nabídkou nízkých a výhodných cen.

Když se podíváme na osobní dopravu, zejména v mezinárodním smyslu, tak hrozba vstupu substitutů je docela nízká, protože již na trhu existují společnosti s vybudovaným jménem a loajálností kupujících k daným společnostem. Aby došlo ke vstupu substitutů s přímou hrozbou, například krachu společnosti V, musí nově vstupující firma přijít s takovou inovací nebo konceptem, který se na daném trhu ještě nikdy neobjevil.

Dodavatele

Vzhledem ke skutečným reáliím, dodavatele, stejně jako ostatní faktory, ovlivněny určitými skutečnostmi z okolí. Účelem je udržovat dlouhodobý a důvěryhodný vztah s dodavatelem, což má takové kladné stránky jako dobrá cena na základě dlouhodobé spolupráce nebo vzájemná propagace. Například, v naší firmě existuje určitý dodavatel konkrétního výrobku. Daný dodavatel jako samostatná společnost provádí vlastní školení na určité témata. Náš zákazník, dozvěděv o tomto školení u dodavatele se stává i jejich zákazníkem (nejedná se o konkurenci, ale o spolupráci, protože oba dva subjekty působí v různých odvětvích).

Vláda a komplementy

Kromě klasických Porterových pěti sil, existují dva další faktory, které mohou nejméně ovlivnit celé konkurenční prostředí. Vláda, jejíž činností je regulace všech aspektů, týkajících například finanční, právní, etické, ekonomické stránky. Když vláda mění své chování vůči odvětví, musí to respektovat každá společnost.

Hrozba ze strany komplementů nastává v situaci, když dodavatel musí zvýšit například cenu dodávky z důvodu absence určitého komponentu potřebného k celkovému dodávání zboží nebo ekonomická situace ovlivňuje množství a cenu daných komplementů.

Z toho vyplývá, že v této fázi je nutné sledovat, pozorovat a analyzovat realitu a její případnou změnu, protože měnicí se faktory potom přímo ovlivňují chod konkurenčního prostředí i naší společnosti.

II. Fáze – sběr a skladování údajů

Dana fáze je charakteristická přípravou k sběru informací a preanalýzou. Zde vrcholové vedení projednává přesnější informace k plánování řešení úkolu. Řeší se personální zajištění k vyplnění konkrétního zadání, technické zabezpečení a termíny splnění úkolu. Nutné podotknout, že v každé fázi probíhá komunikace s vedením, protože v případě změny úkolů nebo výskytu určitého symptomu je třeba na to reagovat a případně měnit plán postupu řešení.

Dále následuje preanalýza, naplní které je sběr potřebných informací. Získávají všechny možné potřebné informace pro budoucí zpracování do zpravodajství. Těmito informace mohou být nejen informace o konkurenci, i když je sběr informací cílen primárně na konkurenty, ale i o vývoje odvětví, trhu, zákazníky, případnou dezinformaci. V moment sběru informací, primární ze sekundárních zdrojů, probíhá prvotní identifikace informační mezery. Prvotní, protože dále následuje etapa, když pověření zaměstnanci zjišťují, zda chybějící informace vůbec potřebují a způsob jejich získávání. Zároveň s identifikací informační mezery může vzniknout podezření na dezinformaci. Taktéž by v této fázi by mohlo probíhat definování vzorců chování konkurenta. Za pomoci minulých zkušeností s reakcí konkurentů a disponování informací ze probíhající skutečnosti, firma, když zaregistruje jakýkoliv charakteristický signál nebo prvek, může začít mít podezření o tom, že se konkurencí něco chystá na trh.

Vzorec chování konkurenta

V souvislosti s analýzou současného stavu a záměrů společnosti na budoucí vývoj mi byl sdělen vedením firmy následující názor o možném chování konkurenta na trhu v případě zavedení nového produktu či služby na trh. Konkurenční boj, který probíhá v daném odvětví, se nachází pod veřejnou kontrolou. Z toho důvodu toto odvětví ovládá některou mírou předvídatelnosti a transparentnosti. Konkurenti mohou avizovat své záměry prostřednictvím publikování, například, tiskových zpráv. Odvětví naše společnosti se rozvíjí poměrně pomalu, což umožňuje firmám provádět analýzu vývoje odvětví a případně předvídat možný vývoj konkurence. (e-mailová komunikace se zaměstnancem společnosti). V daném případě transparentnost odvětví není výhodou, a to z toho důvodu, že pořad nevíme o přesných krocích konkurenci a případném vytváření nových strategií. Ale analýza chování konkurentů z minulosti může mít určité přínosy pro naši firmu pro včasnou identifikaci budoucích kroků konkurence.

Dále, z výsledků analýzy současného stavu společnosti můžeme definovat to, že existuje některá informační mezera, která se projevuje v absenci informací o signálech včasného varování a neschopnosti definovat dezinformace v získaných informacích pomocí existujícího systému (používaný systém NewtonOne není schopen definovat, zda se jedná o dezinformaci, což znamená to, že se tím musí zabývat konkrétní zaměstnanec). Pro získání daných informací je nutné provedení určitých analýz.

Jako inovaci v dané fázi bych navrhla zavedení zcela nového softwaru pro sběr informací a odlišný od skutečného způsob skladování informace a aktualizace systému včasného varování. Momentálně tento proces probíhá takovým způsobem, že získaná data se ukládají v počítači určitého zaměstnance pomocí zmíněného softwaru NewtonOne, což se v některém smyslu může stát hrozbou v případě selhání dané aplikace. Každá sbíraná informace týkající se údajů o konkurenci nebo třeba obchodního tajemství nebo strategických plánů společnosti jsou velmi citlivými daty pro které je podstatné zabezpečit ochranné podmínky.

Co se týká systému včasného varování, tak je nastaven takovým způsobem, že všechny přicházející informace do systému NewtonOne se posílají jako upozornění o publikaci té nebo jiné události. Považuji tento způsob za nedostatečný, protože nezahrnuje všechny důležité oblasti sledování.

Jako závažné oblasti sledování pro firmu je možné nastavit následující oblasti:

Politická oblast

Změny v politické oblasti je nutné neustále sledovat z důvodu možnosti ovlivnění těmito změnami jak chod naší společnosti, tak i chování zákazníků. Jako příklad je možné uvést mnohokrát zmíněné COVID-19 a invazi na Ukrajinu.

Sociálně-ekonomická oblast

Sledování sociálně-ekonomické oblasti může ukázat, jak se mění obyvatelstvo, jejich platební schopnost, vliv inflace na vývoj cen a podobné faktory, které je nutné zohledňovat při tvorbě určitých kroků a strategií. Dnes mládí lidí nespěchají zakládat rodiny a jsou zaměřeni více na seberozvoj, kam patří i celosvětové poznávání. Kromě toho, je pravda, že v dnešní době člověk musí víc pracovat pro pokrytí vlastních účtů, což může také ovlivnit jejich chování. Například, člověk nebude mít čas, aby vyrazil na dovolenou, protože musí brát přesčasy, aby zaplatil pronájem. Tím pádem, radši zůstane doma, než bude zbytečně utrácet na drahé aktivity a podobné.

Technologická oblast

Realita je taková, že každá společnost se snaží co nejvíc zapojit nové technologie do provozu společnosti. Zákazníci po celém světě oceňují možnost využívání moderních a komfortních výrobků nebo služeb. Pokud společnost V bude klást větší důraz na vývoj technologie (například, jak se rozvíjí konkurenční společnosti na zahraničních trzích), tak je možný, že získá pro sebe určité výhody v podobě inovačních řešení v rámci zavedení nových technologií (buď v osobní dopravě, taktéž v oblasti cestovního ruchu).

Konkurence

Konkurenční společnosti, i když jsou v podstatě naše kolegové na trhu nabízených služeb, představují určitou hrozbu. Svou činností konkurence může taktéž změnit chod naší společnosti jak kladným, tak i záporným směrem. Může se to projevit v podobě zavedení nějakého inovačního výrobku či služby na trh, čím převezme naše zákazníky, nebo společnou strategií dvou konkurenčních společností proti společnosti naší. Proto, je nutné nepřetržité sledování konkurentů, jejich činnosti a konkurenčního prostředí, aby si firma mohla včas zaregistrovat určité symptomy, které pak můžou ovlivnit nás.

Zaměstnanci

Kromě výše uvedených faktorů, které je nutné sledovat v rámci systému včasného varování, důležité si brát na vědomí to, že zaměstnanci můžou nést také určité hrozby pro naši společnost. Zaměstnanci v odvětví osobní dopravy můžou odejít z jedné dopravní společnosti ke druhé. Pokud daný zaměstnanec nebyl spokojen s předchozím zaměstnavatelem, tak v nové firmě teoreticky může pomlouvat jméno firmy, ve které pracoval. To za sebou neneso žádný pozitivní výsledek. Tím bych chtěla podotknout nutnost sledování fyzického a psychického stavu svých zaměstnanců.

III. Fáze – zpracování informace

Ve fázi zpracování získaných údajů příslušné pracovníky provádí tzv. filtraci získaných údajů podle relevantnosti a důležitosti. Důležité je zkontrolovat, zda tyto informace jsou i pravdivé pomocí analýzy dezinformace. Aktuálně se, zveřejněné informace, týkající se naše společnosti, kontrolují pomocí zjištění původu publikace od

zdrojů, který tyto publikace zveřejnil. Dále, informace se buď potvrzuje nebo opravuje podle skutečných fakt. Když se jedná o konkurenci, tak to není tak jednoduchý, proto je nutná prvně detekce, identifikace a analýza dezinformace. Zde firma musí chápat, že dezinformace se spouští pro cílenou změnu skutečnosti. Člověk, zaměstnanec, který nedisponuje určitými znalostmi jistě nezvládne provést danou analýzu, proto je důležitá přítomnost odborníka. Tento proces může vypadat následujícím způsobem:

Detekce dezinformace

Pověřený zaměstnanec dostává danou informaci a začíná ji zpracovávat podle obsahu, zdrojů, informačních kanálů, času zveřejnění a analyzovat možný důvod vzniku dané dezinformace a proč podezření o tom, že se jedná o dezinformaci vůbec vzniklo. Je nutné, aby fakt této možné dezinformace byl porovnán se skutečností a ostatními zdroje, které podobnou informaci zveřejnili. Pokud se objevuje skutečnost toho, že existuje určitá souvislost mezi provedenými činnostmi, lze definovat, že se jedná o symptom dezinformace a přecházet k fázi identifikace dezinformace.

Identifikace a analýza dezinformace

V tomto kroku se věnuje víc času kontextu a cílů možné dezinformace, zjišťuje se, jestli se nejedná o chybnou informaci (misinformace). Primárně se analyzuje situace, ve které se nachází naše a konkurenční společnost, zda existují rizika a hrozby pro nás a zda je to výhodný pro konkurenční společnost. K tomu firma posuzuje, zda zdroje informací jsou kvalitní a definuje souvislosti mezi realitou a možnou dezinformací. Na základě toho se vyhodnocuje, zda se jedná o dezinformaci nebo o pravdivou informaci a zohledňuje se ve zpravodajské analýze.

Na základě provedených analýz na konci těchto třech fází by firma měla mít všechny potřebné informace a doplněné informační mezery o další potřebné údaje. Tím pádem, následuje fáze zpravodajské analýzy informace.

IV. Fáze – zpravodajská analýza informace

V této fázi se ke zpravodajské činnosti připojuje zpravodajský analytik. Zde, podle mnohých autorů (například Bartes, Porter, Molnár) se začíná tvůrčí činnost dané

osoby. Spočívá to v tom, že tento analytik, který je odborníkem ve zpravodajské oblasti, přidává hodnotu všem získaným informacím pomocí svých znalosti, zkušenosti a intuice vytvářet zpravodajskou predikci vývoje skutečnosti. Probíhá tvorba zpravodajství i pomocí již známých metod (Bartes, 2022, s.221): analýza, syntéza, zpravodajská analýza. Zde může být provedena i analýza určitého konkurenta, pokud existuje hrozba překažení realizace strategických cílů. Samozřejmě, tato analýza se musí provádět i v průběhu zpravodajských procesů. Důležité je sledovat, jaké faktory ze strany konkurenční společnosti mohou ovlivnit chod naší společnosti. Například, jejich strategie, chování, známé záměry na budoucí vývoj, spokojenost jejich zákazníků a podobně.

Tyto činnosti se provádějí s ohledem na strategické potřeby společnosti a skládají se do jednoho celku, kterým je závěrečná zpráva zpravodajského analytika.

V. Fáze distribuce zpravodajství

V závěru uvedených fází by se měla vytvořit výsledná zpravodajská zpráva pro zadavatele úkolu, která by měla obsahovat všechny potřebné informace pro jeho pochopení, a to zadání a cíle úkolu, souhrn všech potřebných získaných informací, anotace zprávy, závěr s návrhy a postupy řešení problému a případné přílohy. Následně tato zpráva se může předávat nejen zadavateli úkolu, ale i dalším uživatelům a pověřeným osobám zpravodajského procesu.

Znovu je důležité si připomenout, že jak uvádí Bartes (Bartes, 2022, s.145), že kvalita a efektivnost tohoto modelu je zcela založená na kolektivní práci vrcholového vedení firmy a pracovníků, na tomto procesu se podílejí.

Nicméně, tento model nekončí jenom distribucí zpravodajství, měla by následovat zpětná vazba o proběhnutém procesu, zda je účinný a efektivní pro konkrétní nastavené účely této společnosti. Pokud tomu tak není, je nutnost měnit určité procesy nebo úkoly v jednotlivých fázích (o změně ale může uvažovat buď zpravodajský analytik nebo vrcholové vedení po implementaci daného zpravodajského procesu).

3.2 MOŽNÉ CHYBY PŘI ZAVÁDĚNÍ PROCESU COMPETITIVE INTELLIGENCE

I když je celý proces CI do podrobná rozepsán, musíme si pamatovat, že existují určité faktory, kvůli kterým může dojít k některým chybám při řízení daného procesu (například lidský faktor či faktor času).

Nejčastější chyby, které se můžou objevit ve skutečnosti dle Bartese (Bartes, 2022, s.360) a výskyt kterých by firma měla mít na vědomí:

1. Kolektivní nedůvěra k výstupům z Competitive Intelligence. Jedná se o vrcholový management a pracovníci různých úrovní společnosti. Tato nedůvěra může právě vzniknout z aktuální úrovní znalosti jednotlivců o útvaru Competitive Intelligence.
2. Malá snaha nebo odmítání pracovníků CI získávat informace z primárních zdrojů. Je nutné, aby způsoby získávání údajů z primárních zdrojů byli použité v rámci zákona a nestáli průmyslovou špionáží.
3. Řešení operativních úkolů stojí o pozici vyšší než tvorba podkladů pro strategické rozhodování pro vrcholový management firmy, čím zabírá čas, který by mohl být věnován tvorbě těchto podkladů.
4. Nevyužití celého zpravodajského potenciálu nebo neschopnost použít vybrané metody pro řešení určitých problémů.
5. Výstupem z provedených činnosti CI se stává většinou syntéza, která je pak jen shrnutím získaných informací.
6. Daný krok vychází z předchozího a to, že z důvodu existenci jenom shrnutí závěrečná zpráva neobsahuje důležité výstupy, jako možné budoucí kroky (hypotézy), možné dopady na vývoj trhu a odvětví, případná predikce budoucnosti a možnou reakci firmy na tuto budoucnost.
7. Předčasné zakoupení drahého zpravodajského softwaru, což celkově zvyšuje náklady na provoz procesů Competitive Intelligence.
8. Zavádění moderních metod bez jejich prověření a znalosti jejich využití.
9. Absence vhodných podmínek pro úspěšnou implementaci systému Competitive Intelligence a realizaci jeho činnosti.

3.3 POŽADAVKY NA ZAJIŠTĚNÍ ZPRAVODAJSKÝCH PROCESŮ

K zavedení zpravodajských procesů je nutné vytvořit vhodné podmínky pro provedení daných procesů. V této části bude uveden praktický způsob zajištění těchto podmínek.

Personální zajištění

Zavedení firemního útvaru Competitive Intelligence vyžaduje přítomnost týmu odborníků. V každém příslušném útvaru musí být dvě osoby, které patří k týmu CI. Jedná se o tzv. sběrače informací a specialisty. Sběrač má za úkol vyhledávat a shromažďovat všechny informace. Specialista tyto informace pak analyzuje na předmět informačních mezer a potřeby získávání dalších informací. Každý sběrač je pod vedením specialisty, ten pak pod vedením zpravodajského analytika, který se ve své řadě nachází zhruba na úrovni generálního ředitele, a to z toho důvodu, že tyto tři osoby (majitel, generální ředitel a zpravodajský analytik, který je v podstatě ředitelem útvaru CI) se podílejí na citlivých informacích jako obchodní tajemství nebo strategický plán.

Tvorbu týmu CI lze rozdělit na dvě možnosti: zaměstnání zcela nových pracovníků tohoto útvaru včetně sběračů, specialistů a zpravodajského analytika nebo vyhlášení výběrového či konkursního řízení na dané pozice. Tady bych navrhla kombinaci obou variant. Zpravodajský analytik a (podle potřeby) specialisti by mohli být zaměstnané z vnějšku. Pro sběrače by mohlo být vyhlášeno zmíněné řízení (může být nabídnuté, že tato práce se bude provádět na poloviční úvazek zároveň se základní prací určitého zaměstnance).

Pokud se jedná o výběru zaměstnanců ze vnitřního prostředí, je nutné zkontrolovat, znalostmi na jaké úrovni disponuje a jakými dalšími schopnostmi umí prokázat. I když kompetentnost toho zaměstnance bude prověřená a na dostatečné míře, považuji za nezbytné provedení příslušných školení v oboru Competitive Intelligence.

Technické zajištění

Jak již jsem zmiňovala, tak jde o návrh nového systému a způsobu ukládání informace. Prvně by měl být zajištěn prostor, který bude chráněn proti poslechu a

možnému uniku citlivých informací. Dále, je to technické vybavení, jako například počítač s novým softwarem pro sběr informací. Daný software může představovat z hlediska efektivity například i2, která je americkou mezinárodní společností, což je výhodou pro naši společnost, protože je taktéž zaměřena na vývoj na mezinárodních trzích. Ukládání získaných informací by mělo být také chráněno proti úniku. Například, skladovat informace nejen v počítači, kde se bude nacházet software, ale i mít další zařízení pro případ selhání celého technického zabezpečení. Takovým zařízením může být například pevný disk, přístup k kterému bude dostupný pouze pro majitele a oprávněné osoby.

Legislativní zajištění

Všechny procesy musí být provedené podle českých a evropských norem. Kromě hlídání těchto norem je nutné změnit nebo nastavit novou firemní směrnici pro řízení zpravodajských procesů. Tato směrnice by měla být dostupná pro každého zaměstnance společnosti.

Finanční zajištění

Samozřejmostí je, že se jedná o docela nákladovou položku. Proto vedení firmy spolu s majitelem by měli zohlednit finanční zajištění všech potřebných procesů CI. V prvně řadě se jedná o zvýšení nákladů skrze zvýšení mzdových nákladů, když budou zaměstnaní nové osoby nebo budou provedené kvalifikační školení.

3.4 ETIKA V COMPETITIVE INTELLIGENCE

Stejně jako dodržení norem zavádění zpravodajských procesů, každá firma musí respektovat etický kodex. SCIP (The Strategic of Competitive Intelligence Professionals) uvádí následující pravidla, které je nutné dodržovat (SCIP, 2024):

1. Společně a navzájem respektovat na jakékoliv úrovni prestiž profesionálů.
2. Dodržovat nejvyšší profesionalitu a vyhýbat se neetickým činnostem.
3. Dodržovat zákonné metody, postupy a směrnice společnosti.

4. Respektovat legislativní normy.
5. Při rozhovoru či diskotování mít prověřené informace o společnosti a osobě, se kterým se probíhá jednání.
6. Respektovat etický kodex své společnosti v jakékoliv situaci.

3.5 PRŮMĚRNÉ NÁKLADY NA ZAVEDENÍ ÚTVARU COMPETITIVE INTELLIGENCE

V této části bude navrhnuté průměrné náklady na zavedení útvaru Competitive Intelligence s ohledem na to, že bude zaměstnán nový pracovník na pozici „Zpravodajský analytik“, funkce sběračů informací budou vyplňovat zaměstnanci z jednotlivých útvaru společnosti na poloviční úvazek, specialisti budou taktéž zaměstnané z okolí na plný úvazek. Mzdy daných pracovníků budou nastavené podle průměrných hrubých mezd v určitém odvětví podle Českého statistického úřadu (ČSÚ, 2023), náklady budou uvedené za měsíc provozu útvaru CI.

Budu vycházet z toho, že tým Competitive Intelligence obsahuje jednoho zpravodajského analytika, tři sběrače a tři specialisti.

Tabulka č.1 Personální zajištění týmu CI
(Zdroj: vlastní zpracování)

Pracovní pozice	Úvazek	Hrubá měsíční mzda
Zpravodajský analytik	Plný úvazek	79 156
Specialista č.1	Plný úvazek	39 685
Specialista č.2	Plný úvazek	39 685
Specialista č.3	Plný úvazek	39 685
Sběrač č.1	Poloviční úvazek	19 843
Sběrač č.2	Poloviční úvazek	19 843

Sběrač č.3	Poloviční úvazek	19 843
Hrubé měsíční mzdové náklady	-	257 740

Kromě výše uvedených mzdových nákladů, k pravidelným měsíčním nákladům patří pokrytí sociálního a zdravotního pojištění. Dle ZPMVČR (ZPMVČR, 2024) zdravotní pojištění v roce 2024 činí 2 552 Kč, sociální zabezpečení dle MPSV (MPSV, 2024) činí 24,8 % z vyměřovacího základu. Ostatní možné příspěvky zde uvedeny nebudou, protože o tom pak může rozhodovat vedení společnosti, zda bude na nich přispívat.

Náklady týkající se technologického zajištění mohou být jak měsíčné, tak i jednorázové. K jednorázovým nákladům v daném případě patří zakoupení určité techniky: počítač včetně počítačového příslušenství, licenci na software, služební telefon, kamery se záznamem a mimo techniky je samozřejmosti kancelářské potřeby. Dále k jednorázovým nákladům patří školení zaměstnanců. Cena se daného školení pohybuje v závislosti na společnosti a typu tohoto školení. Pokud vezmeme DS&BI Academy, cena bude činit 71 390 Kč. K měsíčním nákladům je možné uvést měsíční zálohy na internetové připojení a elektřinu, antivirus. Co se týká cen, tak se jedná o průměrné ceny z veřejně dostupných online zdrojů.

Prostor pro umístění techniky může být zajištěn pomocí již existujících kancelářských prostorů, což v daném případě může zmenšit celkové náklady na provoz CI. Nicméně, daný prostor by měl být s přístupem jenom oprávněných k používání osob.

Pro sbírání různého typu dat lze navrhnout dva software, a to: Analyst's Notebook, který je produktem společnosti i2 Group, pak Tovek Tools, který je produktem společnosti Tover, spol. s r.o. Analyst's Notebook slouží pro vyhodnocení strukturovaných dat, Tovek Tool – pro nestrukturovaná data. Kromě daných softwarů je nutné zajistit software pro sběr dat, zde by společnost mohla nechat již existující systém, ale budu se držet principů zavádění zcela nových procesů a následně softwaru. Software pro sběr dat může představovat například aplikace Visual Understanding Environment, která je dokonce zdarma pro uživatele.

Výsledný rozpočet průměrných vstupních nákladů může vypadat následovně:

Tabulka č.2 Rozpočet průměrných vstupních nákladů
(Zdroj: vlastní zpracování)

Nákladová položka	Cenový odhad v Kč
Personální zajištění	
Hrubá mzda	257 740
Sociální pojištění	63 920
Zdravotní pojištění	17 864
DS&BI Academy VŠE	71 390
Součet personálních nákladů	410 914
Technologické zajištění	
Počítač vč. Příslušenství	30 000
Licence Visual Understanding Enviroment	0
Licence Analyst's Notebook	200 000
Licence Tovek Tools	200 000
Služební telefon	4 000
Kamerový systém	7 000
Norton AntiVirus Plus	400
Kancelářské vybavení	0
Kancelářské potřeby	1 000
Internetové připojení	700
Elektrřina	1 500
Součet technologických nákladů	444 600

Celkový součet vstupních nákladů	855 514
---	----------------

Na základě analýzy, jsem přesvědčena o tom, že je důležité zavést zmíněné nové softwary. Ale je nutné podotknout to, že z organizačních důvodů společnost by měla prvně zavést a odladit samotný proces Competitive Intelligence v interním prostředí, a teprve po schválení vrcholového vedení a majitele společnosti, je možný zabezpečit nákup určitého softwaru.

ZÁVĚR

Celá tato bakalářská práce řešila problematiku Competitive Intelligence. Primárním úkolem bylo najít inovační řešení pro společnost V, a.s. Společnost V působí v odvětví cestovního ruchu už dlouhou dobu a má významné a silné konkurenty. Proto jsem si přemyslela o tom, že zavedení útvaru Competitive Intelligence může zefektivnit budování strategií dané společnosti a pomoci jí v konkurenčním boji v dnešní náročné digitální době, kdy existuje spousta různých technologií, stačí si vzpomenout na umělou inteligenci, která se neustále vyvíjí a zapojuje se do každodenního provozu společností. I když se říká to, že za několik desítek let umělá inteligence zcela zamění lidský rozum, považují existenci člověka ve zpravodajských procesech nezaměnitelnou, a to z důvodu, že zatím žádná technologie není schopná zaměnit osobní tvůrčí činnost člověka a jeho intuici.

Na začátku jsem uvedla cíl, postup a metodiku zpracování práce, podle které jsem pracovala. Jak jsem již zmínila, úkolem práce bylo najít inovační řešení pro vybranou společnost. Pro pochopení toho, jaké inovační řešení bude nutné aplikovat, jsem provedla analýzu současného stavu, která mi odhalila nedostatky a ukázala, jakým směrem je třeba pracovat. Výsledkem analýzy stalo, to, že společnost nedisponuje systémem Competitive Intelligence, existovali jenom některé prvky tohoto procesu. Jinými slovy tyto prvky bych to mohla popsat jako Business Intelligence. Každopádně, pro takovou velkou společnost jak společnost V, Business Intelligence nestačí, protože je zaměřený na interní prostředí firmy, když Competitive Intelligence zahrnuje interní prostředí i okolí společností a vytváří zpravodajské podklady pro tvorbu budoucích strategií společnosti.

Po odhalení nedostatku bylo nutné se opřít o teoretickou rešerši a najít vhodný model implementaci procesů Competitive Intelligence. Tímto modelem stal model Competitive Intelligence jako zpravodajský proces, který pak byl implementován do provozu firmy v podobě pěti fází. V každé fázi byli popsány určité procesy, které je důležité provádět v rámci této jednotlivé fáze. Byli zde popsány i faktory, na které je třeba klást důraz během sbírání a zpracování informace. Dále byli zpracovány průměrné náklady, které mohou vzniknout při implementování útvaru Competitive Intelligence do firmy.

I když proces zavádění Competitive Intelligence je dostatečně nákladovou položkou, u které vedení společnosti a jeho zaměstnanci se musí neustále učit novým věcem vzhledem k vývoji tohoto oboru, věřím, že zapojování procesů Competitive Intelligence do každodenní činnosti společnosti V, pomůže ji nejen zkvalitnit vlastní provoz, zdokonalit svoji konkurenceschopnost, ale i získat konkurenční výhodu v podobě získání většího počtu loajálních zákazníků a většího zisku na trhu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces). In: ManagementMania.com [online].
Wilmington (DE) 2011-2024, 22.05.2016 [cit. 9.05.2024]. Dostupné z:
<https://managementmania.com/cs/analyza-5f>.

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

BARTES, František. *Konkurenční zpravodajství: tvorba podkladů pro strategické rozhodování podniku*. Online. Praha: Grada Publishing, 2022. ISBN 978-80-271-3504-0. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/konkurencni-zpravodajstvi-11912/>. [cit. 2024-02-01].

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

BARTES, František. *Competitive intelligence: základ pro strategické rozhodování podniku*. Monografie (Key Publishing). Ostrava: Key Publishing, 2012. ISBN 978-80-7418-113-9.

BARTES, František. *Vojenské zpravodajství*. [ústní sdělení]. Brno, 14.4.2024.

ČERNÝ, Jan. *Data, informace a cesta ke znalostem*. Online. 2017. Dostupné z: <https://www.informacnigramotnost.cz/data-informace-znalosti/>. [cit. 2024-05-12].

Český statistický úřad. *Webové sídlo*. Aktualizováno 6.03.2024. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2023>. [citováno 2024-5-12].

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Postkapitalistická společnost*. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-31-4.

JANOUŠEK, Kostřicová Alexandra, PR manažer společnosti V, a.s. [ústní sdělení]. Brno, 19.2.2024. (práce se zabývá problematikou CI ve společnosti V)

Justice.cz. Online. ©2024 Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Dostupné z: <https://justice.cz/web/msp>. [cit. 2024-01-9].

KATUŠČÁK, Dušan; MATTHAEIDESOVÁ, Marta a NOVÁKOVÁ, Marta, PASTIER, Jozef; ĎURIČ, Ladislav a HOTÁR, Viliam S. (ed.). *Informačná výchova. Terminologický a výkladový slovník*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1998. ISBN 80-08-02818-1.

KOTLER, Philip. *Marketing Management*. 5th ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984. ISBN 80-85605-08-2.

KRÁLIKOVÁ, Andrea. *Návštevnosť HUZ – podrobná data 2012–2024 Q*. Online. Czechtourism. 10.5.2024. Dostupné z: <https://tourdata.cz/data/navstevnost-huz-2012-2022/>. [cit. 2024-05-11].

MATOUŠEK, Jan. *STATISTICKÝ SOFTWARE – JAK NA VÝBĚR STATISTICKÉHO SOFTWARE*. Online. In: Datamind.cz. 2010. Dostupné z: <https://www.datamind.cz/cz/blog/Statisticky-software-jak-na-vyber-statistickeho-software>. [cit. 2024-05-12].

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCI. *Sociální pojištění v roce 2024*. Online. © Ministerstvo práce a sociálních věcí. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/socialni-pojisteni>. [cit. 2024-05-12].

MOLNÁR, Zdeněk. *Competitive intelligence, aneb, jak získat konkurenční výhodu*. Praha: Oeconomica, 2012. ISBN 978-80-245-1908-1.

Newton media. Online. B. r. Dostupné z: <https://www.newtonmedia.cz/newtonone-nove-generace/>. [cit. 2024-02-24].

NewtonOne nové generace. *NewtonOne* [software]. [cit. 2024-02-24]. Dostupné z: <https://app.newtonmedia.eu/cs-cz/sign-in>.

O nás. Online. In: Newton media. B.r. Dostupné z: <https://www.newtonmedia.cz/o-nas/#nase-technologie>. [cit. 2024-02-25].

ROSSMANN, Maayan. *Webinar: Competitive Intelligence by Google Global Product Lead, Maayan Rossmann*. In: YouTube[online]. 2022 [cit.2024-03-17]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=-Hd4_lEuvqA&ab_channel=ProductSchool. Kanál uživatele Product School.

SESTR, GISLEN. Strategický význam informací a role databáze v marketingu. Online. *Problémy teorie a praxe managementu*. Copyright ©. 1997. Dostupné z: https://vasilievaa.narod.ru/19_1_97.htm. [cit. 2024-05-12].

SCIP. *INTELLIGENCE ETHICS & INTEGRITY*. Online. © 2024 SCIP. Dostupné z: <https://www.scip.org/page/Ethical-Intelligence>. [cit. 2024-05-11].

ŠPINGL, Ivan. Competitive Intelligence v organizaci. Online. *Ekonom*. 2007. ISSN 2787-9380. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-22200570-competitive-intelligence-v-organizaci>. [cit. 2024-05-12].

Workshop. Online. In: Wikipedia: the free encyclopedia. San Francisco (CA): Wikimedia Foundation, 2001-. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Workshop>. [cit. 2024-05-12].

ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNA MINISTERSTVA VNITRA ČR. *Výše úhrad zdravotního pojištění v roce 2024*. Online. © 2024 ZP Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra České republiky. 9.01.2024. Dostupné z: <https://www.zpmvcr.cz/onas/aktuality/vyse-uhrad-zdravotniho-pojisteni-v-roce-2024>. [cit. 2024-05-12].

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č.1: Zpravodajská pyramida	17
Obrázek č.2: Proces Competitive Intelligence	20
Obrázek č.3: Organizační struktura společnosti V, a.s.	46
Obrázek č.4: Upravený snímek obrazovky aplikace NewtonOne	48
Obrázek č.5: Třídění informace v aplikaci NewtonOne	49
Obrázek č.6: NewtonOne mobilní aplikace	49
Obrázek č.7: Organizační struktura obsahující útvar CI	59
Obrázek č.8: Porterův model pěti sil	61

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č.1 Personální zajištění týmu CI	72
Tabulka č.2 Rozpočet průměrných vstupních nákladů	74