

**Univerzita Karlova**

**Filozofická fakulta**

**Ústav informačních studií a knihovnictví**

Studijní obor: Informační studia a knihovnictví

Studijní program: Informační studia a knihovnictví

**Diplomová práce**

Bc. Nikola Tauchenová

**Současné trendy v oblasti Competitive Intelligence**

Current trends in the field of Competitive Intelligence

Praha 2018

Vedoucí práce: Mgr. Adéla Jarolímková, Ph.D.

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé diplomové práce,  
Mgr. Adéle Jarolímkové, Ph.D., za její odborné vedení a za podnětné a věcné připomínky.

*Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.*

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá problematikou Competitive Intelligence, jejím vývojem, typologií, procesem a používanými informačními zdroji. Práce se zaměřuje zejména na analýzu současných trendů a nástrojů určených pro průzkum konkurence. Poslední část práce se věnuje využití Competitive Intelligence v rámci vybrané společnosti.

## **Klíčová slova**

Konkurenční zpravodajství, informační zdroje, současné trendy, strategické plánování

## **Abstract**

The diploma thesis deals with the issue of Competitive Intelligence, its development, typology, process and used information resources. The thesis focuses especially on the analysis of current trends and tools for competition research. The last part of the thesis deals with the use of Competitive Intelligence within the selected company.

## **Keywords**

Competitive Intelligence, information resources, current trends, strategic planning

# Obsah

Úvod .....	8
1. Charakteristika Competitive Intelligence .....	9
1.1 Vývoj Competitive Intelligence .....	10
1.2 Definice Competitive Intelligence .....	10
1.3 Typologie Competitive Intelligence .....	11
1.4 Cyklus Competitive Intelligence .....	12
1.5 Metody strategického plánování.....	15
1.6 Organizační formy Competitive Intelligence .....	18
1.7 Role informačního specialisty .....	18
1.8 Mezinárodní instituce Competitive Intelligence .....	19
2. Informační zdroje pro Competitive Intelligence .....	21
2.1 Dělení dle typu obsažené informace .....	24
2.2 Dělení dle způsobu získání.....	30
2.3 Dělení dle dostupnosti .....	30
2.4 Dělení dle původu tvůrce .....	31
2.4.1 Služby monitoringu médií .....	32
2.5 Dělení dle typu nosiče.....	33
2.6 Dělení dle oblasti zdroje .....	34
3. Současné trendy v Competitive Intelligence.....	35
3.1 Sociální sítě .....	35
3.2 Big Data .....	36
3.3 Internet věcí.....	38
3.4 Location Intelligence .....	40
3.5 Umělá inteligence .....	42
3.6 Mobilní aplikace .....	44
3.7 Crowdsourcing .....	45
3.8 Další trendy v oblasti „Intelligence“.....	46
4. Analýza současného stavu využití CI ve vybrané společnosti.....	49
4.1 Popis vybrané společnosti.....	49
4.2 Analýza vybrané společnosti.....	55
4.2.1 SWOT analýza společnosti .....	55
4.2.2 Stav využití Competitive Intelligence .....	58
4.2.3 Průzkum potenciální konkurence.....	59
4.3 Vyhodnocení rozhovorů.....	60

4.4 Návrhy a doporučení.....	63
Závěr.....	66
Seznam použité literatury .....	67
Seznam příloh .....	71

## **Seznam použitých zkratk**

ARES – Administrativní registr ekonomických subjektů

B2B – Business-to-Business

B2C – Business-to-Consumer

CI – Competitive Intelligence

ČSÚ – Český statistický úřad

ČTK – Česká tisková kancelář

IČO – Identifikační číslo organizace

IoT – Internet of Things

KIT – Key Intelligence Topic

KIQ – Key Intelligence Questions

KPI – Key Performance Indicators

NCA – Národní klastrová organizace

OKEČ – Odvětvová klasifikace ekonomických činností

OV – Obchodní věstník

PR – Public Relations

RPA – Robotic Process Automation

SCIP – Strategic and Competitive Intelligence Professionals

ÚISK – Ústav informačních studií a knihovnictví

TDKIV – Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy

## Úvod

Na téma Competitive Intelligence bylo již zpracováno několik bakalářských, diplomových i rigorózních prací. V rámci ÚISK byly na toto téma zhotoveny kvalifikační práce naposledy v roce 2008 (vyjma specializované práce zaměřené na farmaceutický průmysl z roku 2016), tedy před 10 lety. Rozhodla jsem se proto k tomuto tématu vrátit a pokusila jsem se zjistit, jak se od té doby změnilы používané zdroje a jaké jsou současné trendy hýbající nejen světem Competitive Intelligence. Praktická část je zaměřena na průzkum stavu využití Competitive Intelligence ve vybrané společnosti, která je zároveň i možným zdrojem pro zjišťování informací pro ostatní firmy v rámci Competitive Intelligence.

První kapitola shrnuje nejdůležitější aspekty disciplíny Competitive Intelligence. Sumarizuje její vývoj, definici, typologii, cyklus, související metody strategického plánování, organizační formy, roli informačního specialisty a mezinárodní instituce.

Ve druhé kapitole je dle dílčího cíle práce zpracován ucelený přehled informačních zdrojů používaných v současné době v oboru Competitive Intelligence. Informační zdroje jsou dle různých hledisek rozděleny a blíže popsány. Mezi použitá hlediska patří typ obsažené informace, způsob získání, dostupnost, původ tvůrce, typ nosiče a oblast zdroje.

Třetí kapitola se zabývá tématem aktuálních trendů v oblasti Competitive Intelligence. Jedná se zejména o technologické nástroje, které ovlivňují i řadu jiných disciplín. Mezi uváděné trendy patří sociální sítě, Big Data, Internet of Things, Location Intelligence, umělá inteligence, mobilní aplikace, crowdsourcing a další.

Poslední čtvrtá kapitola obsahující praktickou část se zaměřuje na stav využití Competitive Intelligence ve vybrané společnosti, který je stanoven pomocí vlastních poznatků a uskutečněných rozhovorů. Podává návrh a doporučení pro zlepšení stavu s využitím poznatků z teoretické části.

Předkládaná diplomová práce má celkem 67 normostran a 121 329 znaků s mezerami. V práci je pro názornost a přehlednost použito pět obrázků a pět tabulek. Diplomová práce je doplněna o jednu přílohu, která obsahuje znění použité struktury rozhovoru.



# 1. Charakteristika Competitive Intelligence

Permanentní rozvoj informačních technologií a nepřetržitý nárůst obrovského množství informací jsou jedny z nejvýznamnějších charakteristik dnešní doby. Pokud hledáme v takovém objemu informací určitou konkrétní, je důležité vědět, jakým způsobem ji lze získat a kde je požadované informace možné najít.

Competitive Intelligence (CI) je interdisciplinární obor, zabývající se sběrem dat a jejich vyhodnocováním, poskytuje organizaci informace o budoucím vývoji konkurence či trhu a snaží se ji včas varovat před možnými problémy. V České republice se používá termín konkurenční zpravodajství, i když není zcela přesný. Podobně jako u jiných nově vznikajících a dynamicky se rozvíjejících oblastí i tento termín z překladu nevystihuje příhodně podstatu Competitive Intelligence. Pojem Intelligence v sobě totiž dle např. Oxfordského slovníku zahrnuje nejen zpravodajství, ale i schopnost získat a aplikovat znalosti a dovednosti. Disponování informacemi zdaleka neznamená jejich efektivní využití ke správnému strategickému rozhodnutí. Informace je nutno filtrovat, analyzovat a dávat do vzájemných souvislostí. Tímto se právě zabývá Competitive Intelligence. (Molnár a Střelka, 2012)

Competitive Intelligence je dle Molnára (2012) základem pro budoucnost a další strategické kroky organizace. Strategické řízení organizace je systematický proces shromažďování a vyhodnocování informací a následné získávání znalostí. Proces sběru informací zahrnuje interní i externí informační zdroje, které se projevují ve strategické analýze a syntéze, následně v řízení realizace strategie a v řízení na bázi znalostí. Mezi nejvýznamnější metody strategické analýzy a syntézy patří především Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza či Bostonská matice růstu a podílu na trhu, které jsou popsány podrobněji v kapitole 1.5.

V praxi se často mylně zaměňuje pojem Competitive Intelligence a průmyslová špionáž. Žádná nelegální činnost by ale neměla být zahrnuta v procesu Competitive Intelligence. Většina potřebných informací je k nalezení ve veřejně dostupných zdrojích a konkurenční zpravodajství by nijak nemělo ohrozit pověst firmy. Přední světové instituce z oboru (např. Fuld & Company či organizace SCIP) věnují tomuto tématu notnou pozornost a vytváří tzv. „etické kodexy“ apod. (Molnár, 2012)

## 1.1 Vývoj Competitive Intelligence

Molnár (2012) uvádí, že původ disciplíny Competitive Intelligence vychází z vojenského zpravodajství a výzvědných služeb. Počátek moderní historie Competitive Intelligence se datuje do konce 70. let 20. století, kdy dochází k nástupu globalizace, trhy jsou dynamičtější a moc zákazníků je silnější. V roce 1980 Michael Porter publikoval studii *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, která je považována za samotný základ moderního konkurenčního zpravodajství. Následně v roce 1985 vydal svou nejúspěšnější knihu s názvem *Competitor Intelligence: How to Get It, How to Use It* i Leonard Fuld, zakladatel a výkonný ředitel organizace Fuld & Company<sup>1</sup>.

Dle Molnára (2012) lze formální institucionalizaci Competitive Intelligence datovat do roku 1988, kdy Ben a Tamar Giladovi zveřejnili první organizační model korporátní Competitive Intelligence, který byl poté široce osvojen americkými společnostmi. Roku 1986 byla založena organizace SCIP (*Society of Competitive Intelligence Professionals*) sdružující odborníky z celého světa, která se roku 2010 spojila s organizací Frost & Sullivan a z důvodu důrazu na vazbu Competitive Intelligence ke strategickému řízení se přejmenovala na *Strategic & Competitive Intelligence Professionals*. První certifikační program pro odborníky byl vytvořen v roce 1996 spolu se založením Fuld-Gilad-Herringovy akademie pro Competitive Intelligence v Cambridge (stát Massachusetts, USA).

## 1.2 Definice Competitive Intelligence

Competitive Intelligence je dle Bartese (2012) možno vymezit jako samostatný obor, jelikož splňuje všechny čtyři předpoklady samostatnosti oboru. Prvním předpokladem je, že předmět oboru je oddělitelný od předmětu jiných oborů, v tomto případě je předmětem tvorba zpravodajství jako specifického podkladu pro strategické rozhodování nejvyššího vedení podniku. Spolu s tímto oborem vzniká nová terminologie či odborný jazyk, což splňuje druhý předpoklad. Zatřetí samostatnost předpokládá, že obor rozvíjí vlastní metody řešení úloh. Posledním předpokladem samostatného oboru je jeho použitelnost v praxi.

Competitive Intelligence neboli konkurenční zpravodajství lze dle databáze TDKIV<sup>2</sup> definovat jako: „Zjišťování, sledování a vyhodnocování konkurenčního prostředí (firmy,

---

<sup>1</sup> <http://www.fuld.com/>

<sup>2</sup> <http://tdkiv.nkp.cz/>

*organizace) s cílem odhalit slabé a silné stránky konkurence, rozpoznat její strategické záměry. Zahrnuje analýzu a syntézu dat, resp. informací, které se transformují do strategických znalostí, shromažďování informací o konkurenci a sledování subjektů firemního okolí (trh, stát, právo a legislativa, politické a demografické souvislosti).“*

Nejspřízněnějším oborem Competitive Intelligence je Business Intelligence a někdy také dochází k záměně těchto dvou pojmů. Podstata rozdílu by se dala dle Špingla (2007) vystihnout tak, že zatímco Business Intelligence je primárně orientováno na vnitřní prostředí, Competitive Intelligence je naopak orientováno na prostředí vnější, zejména pak na průzkum konkurence. Jinými slovy Business Intelligence se zabývá informacemi uvnitř společnosti (i o vnějším prostředí), Competitive Intelligence se zabývá především informacemi mimo společnost. Liší se tedy i informační zdroje, jelikož například v souvislosti s Business Intelligence se mluví především o dolování interních dat (*data mining*).

### 1.3 Typologie Competitive Intelligence

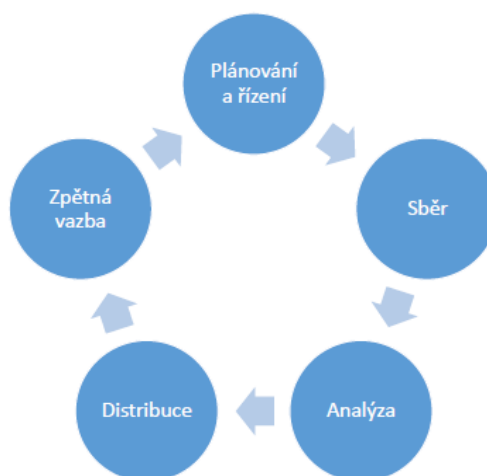
Často se v praxi setkáme dle Molnára (2009) zejména s rozdělením na dvě větve – na aktivní a pasivní Competitive Intelligence. Pokud se někde objeví pojem Competitive Intelligence, většinou se jedná o **aktivní Competitive Intelligence**. Aktivní Competitive Intelligence pokrývá všechny aspekty podnikání a konkurenčního prostředí, procesy se zaměřují na aktivní sběr a analýzu dat za účelem zpravodajství. Naopak forma **pasivního Competitive Intelligence** vychází z anglického výrazu Counter Intelligence – kontra zpravodajství a je protikladem aktivního přístupu, proto se někdy značí také jako anti-CI. Zahrnuje všechny procesy a činnosti, které se zabývají ochranou důležitých znalostí a informací společnosti před aktivním zjišťováním jiných firem na trhu. Strategie obrany je tedy hlavní podstatou pasivní formy a je nutné být obeznámen s postupy a technikami konkurence. Minimální dostupnost podnikových informací a jejich náležitá správa a ochrana jsou hlavními pilíři pasivní formy.

Bartes (2012) rozděluje Competitive Intelligence na tři větve, přičemž aktivní a pasivní formu označuje jako ofenzivní a defenzivní a přidává třetí větev **vlivové Competitive Intelligence**, které má za úkol ovlivnit záměry, opatření a další aktivity konkurenčních firem.

V literatuře se můžeme setkat s dalšími přidruženými pojmy nazvanými dle orientace příslušného zpravodajství. Například *Strategické CI*, které se uplatňuje při strategickém plánování, *Taktické CI*, které se zaměřuje na běžné podnikové procesy (zejména na procesy marketingu a prodeje), *Competitor CI* zaměřené na otázky ohledně konkurence, *Customer CI*, které se zaměřuje na stávající i budoucí zákazníky, *Market CI* určené k charakterizaci současného trhu, *Partner CI* zaměřené na obchodní partnery, *Technické/Technologické CI* pro výzkum a vývoj či *Účelové CI*, které je cílené dle aktuálních potřeb organizace. (Molnár, 2009)

## 1.4 Cyklus Competitive Intelligence

Zpravodajský cyklus je proces, který má za cíl vytvářet použitelné znalosti a skládá se z pěti úseků podporujících systematický a nepřetržitý sběr a analýzu informací. Prvním bodem cyklu je plánování, následuje sběr informací, jejich analýza a nakonec distribuce, po které přichází zpětná vazba a celý cyklus může být opakován. Někdy se přidává další fáze nazývaná zpracování dat, která se vkládá mezi fázi sběru dat a fázi analýzy dat.



Obr. 1: Zpravodajský cyklus Competitive Intelligence

### Fáze plánování a řízení

Celý cyklus začíná fází plánování a řízení. Prvotním podkladem pro zpravodajský cyklus je jasně formulované zadání, které vyplývá buď zpětně z určité problémové situace organizace nebo naopak pro vytvoření systému včasného varování. První fáze je zaměřena na zhodnocení aktuální situace a vymezení zadaného úkolu aktivním dialogem pracovníků konkurenčního zpravodajství s koncovými uživateli, tedy kompetentními manažery, kteří

na základě získaných znalostí procesem Competitive Intelligence mají činit strategická rozhodnutí. Všem účastníkům procesu musí být jasné, pro koho je výstup určen, co je předmětem zpravodajství, proč a v jaké formě se zpravodajství požaduje. Nejčastěji se pro formální vymezení určité oblasti zájmu používá termín *Key Intelligence Topic* (KIT, klíčové téma zpravodajství) a může se jednat o rozhodovací témata, témata týkající se konkrétních subjektů nebo varovná témata. Přesnější podobu získává KIT v definování *Key Information Questions* (KIQ, klíčové informační otázky), které se vztahují k určité entitě spojené s danou událostí, místem, obdobím, subjektem, důvodem a způsobem. Každá entita nabývá hodnot atributů čili charakteristik a zásadní pro následnou analýzu získaných informací je především hledání kontextu a souvislostí mezi entitami. (Molnár, 2009)

### **Fáze sběru údajů**

Ve druhé fázi probíhají činnosti zaměřené na získání potřebných informací, údajů a dat prostřednictvím různých zdrojů. Hledání je omezeno několika aspekty, např. časem, financemi, etikou apod. Je proto důležité správně a vhodně formulovat dotaz. Ke sběru potřebných dat lze přistupovat buď jako ke komoditě, tzn. data jsou sbírána a nakoupena nebo jsou získána na základě objednávky. V některých případech jsou k dispozici vlastní odborné kapacity, přistupuje se tedy k identifikaci možných zdrojů požadovaných dat a zahajuje se metodický sběr dat. Často se nejedná o zdroj mimo organizaci, ale mnoho informací je soustředěno v různých útvarech napříč vlastní společností, jako např. v oddělení marketingu či strategického plánování, v technických a výzkumných útvarech apod. (Molnár, 2009)

Následuje zpracování dat zahrnující jejich uložení, popis, třídění a verifikaci informací. Hodnotí se relevance dat vzhledem ke zkoumané oblasti zájmu, dále spolehlivost a věrohodnost zdrojů. Získaná data se integrují a kombinují se do konkrétního modelu vhodného pro analýzu a další tvorbu zpravodajství. Následuje proces interpretace dat ve smyslu posouzení významu dosažené informace s ohledem na aktuální úroveň znalostí a rozhodnutí, co se pravděpodobně v budoucnu stane. (Bartes, 2012)

Získaná data se hodnotí zejména z hlediska jejich spolehlivosti a přesnosti. Spolehlivost je určena důvěryhodností jejich zdroje, přičemž stejná data mohou být z rozličných zdrojů, které shromažďují data s různým účelem. Na základě dosavadních zkušeností se pak hodnotí přesnost dat, porovnávají se se stejnými daty získanými z jiných zdrojů. (Bartes, 2012)

Mimořádnou pozornost bychom dle Bartese (2012) měli věnovat tzv. anomáliím a dezinformacím. Anomálie představuje situaci, ve které získaná data markantně neodpovídají formulovaným předpokladům. Po ujištění, že se nejedná o chybu, bychom se měli na tuto zjištěnou skutečnost soustředit, jelikož se jedná zřejmě o netušený jev. Dezinformace označují poskytnuté informace, které se jeví jako pravdivé, ale záměrně jsou nepřesné nebo neúplné a skutečnost zkreslují.

K získaným údajům je nutno vyhodnotit další charakteristické vlastnosti jako zdroj, spolehlivost, obsah, čas, místo a způsob získání, možnost ověření, pravdivost, využitelnost, důležitost. V delším časovém horizontu tyto přidané údaje pomáhají určovat spolehlivost jednotlivých zdrojů dat. (Bartes, 2012)

### **Fáze analýzy**

V této zřejmě nejdůležitější fázi získávají informace svou přidanou hodnotu na základě důmyslného postupu a zkušeností analytika. Obyčejná informace se tak transformuje ve zpravodajství. Při analýze a následné syntéze shromážděných informací se uplatňují Research Methods neboli metody vědeckého výzkumu v oblasti managementu. K formulovanému KIT a přidruženým KIQ se definují konkrétní pracovní hypotézy, které se potvrdí či vyvrátí použitím běžných analytických výzkumných metod, a z kterých vyplynou závěry a doporučení. (Molnár, 2012)

Proces odvození závěrů dle Molnára (2012) zkoumá kontext dat a sestává ze dvou fází. Nejprve se stanoví pracovní hypotézy a provede se předvýzkum pro jejich možnost potvrzení či vyvrácení především z hlediska dostupnosti potřebných dat. Poté se přechází k výzkumu v úplném rozsahu, ve kterém se používají zejména metody abstrakce, strukturalizace a analogie. *Abstrakce*, v tomto případě účelová, označuje pominutí vedlejších okolností k zodpovězení definovaných otázek. *Strukturalizace* představuje redukované znázornění složitého komplexního systému zachovávající charakter celku i se specifickými znaky. *Analogie* se používá zejména při případovém usuzování a znamená odvození závěrů z hlediska podobnosti s jinou situací nebo s jiným systémem. Musí se ovšem dát pozor na případné nové zásadní faktory nebo možné posuny cílů managementu společnosti.

## **Fáze distribuce**

Poslední fáze má za cíl zpracování a předání závěrečné zprávy nejvyššímu managementu společnosti. Molnár (2012) uvádí, že zpravodajský výsledek musí mít využitelný obsah, srozumitelnou formu a musí být k dispozici ve správný čas neboli splňuje požadavek tzv. 4R na výsledný produkt: *right time, right quality, right place a right product*. Je vhodné, aby obsah produktu naplňoval požadavky zpravodajského pentagramu – co (událost), kde (objekt), kdy (čas), proč (důvod) a jak (způsob).

V závislosti na důvěrnosti a závažnosti se různé formy distribuce informací od osobních rozhovorů, setkání kompetentních manažerů, přes automatickou distribuci skrze e-mail nebo intranet o zjištěné hrozbě či příležitosti, až po sdělení formou tištěných či elektronických publikací. Při distribuci informací je většinou nutné překonat určité komunikační bariéry uvnitř organizace. Ideální je otevřený dialog mezi analytikem CI a kompetentním manažerem, ale často úspěšnost komunikace záleží na firemní kultuře dané organizace i na osobnostních rysech manažerů. Při využívání různých komunikačních kanálů je zejména důležité brát na zřetel bezpečnost, aby se informace nedostaly do nevyžádaných rukou. (Molnár, 2012)

Pro celkovou úspěšnost zpravodajského cyklu CI je třeba mít správně nastavené procesy pro práci se systémem, aby každý člen organizace věděl, jaké má povinnosti a kompetence. Veškeré aktivity musí být zároveň integrované a musí být používána stejná terminologie. (Molnár, 2012)

## **1.5 Infrastruktura a metody strategického plánování**

Infrastruktura je potřebná pro efektivní rozvoj každé manažerské činnosti. Následující infrastruktura dimenzí reflektuje v širším kontextu proces Competitive Intelligence v souvislostech s business strategií, vedením organizace, technologickými nástroji a metrikami výkonnosti. *Strategická dimenze* zajišťuje propojení Competitive Intelligence na business cíle, přičemž je důležité, aby cíle businessu a konkurenčního zpravodajství byly sladěné a byla vytvořena rámcová strategie, která spojuje veškeré aktivity Competitive Intelligence. *Organizační dimenze* zahrnuje jak jednotlivce, kteří mají určeny specifické role a odpovědnost za určitou oblast znalostí, tak uskupení či komunity, které se tvoří z důvodu stejného zájmu nebo stejných zkušeností. *Technologická dimenze* reprezentuje soubor nástrojů pro vyhledávání, sdílení informací a pro podporu spolupráce. *Znalostní dimenze* představuje

zavedení jednotné terminologie a integrované všechny dílčí iniciativy Competitive Intelligence. (Molnár, 2009)

Metody strategického plánování pomáhají dle Molnára (2009) managementu organizace zmapovat, jaká je současná situace, jaké má firma předpoklady úspěchu a na co by se měl management v současnosti i v budoucnu soustředit. S následujícími metodami se setkáváme často při různých příležitostech, kde jsou zeširoka popisovány, ale pro jejich užití je zejména důležité získat potřebné vstupní informace.

### Metoda SLEPT/PEST

Při analýze touto metodou se zkoumají externí faktory, jejichž počáteční písmena tvoří název této metody, a jedná se konkrétně o faktory sociální (Social), legislativní (Legal), ekonomické (Economic), politické (Political) a technologické (Technological). Pomocí relevantních informačních zdrojů se snažíme stanovit ovlivňující faktory, vyhodnotit jejich současný stav a odhadnout jejich další možný vývoj. (Molnár, 2009)

### SWOT analýza

SWOT analýza identifikuje vnitřní silné a slabé stránky organizace, její příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí organizace. Získané poznatky slouží k dalšímu rozvoji organizace. Zkratka SWOT pochází z anglického originálu, kde S znamená Strengths (silné stránky), W značí Weaknesses (slabé stránky), O označuje Opportunities (příležitosti) a T představuje Threats (hrozby). (Molnár, 2009)



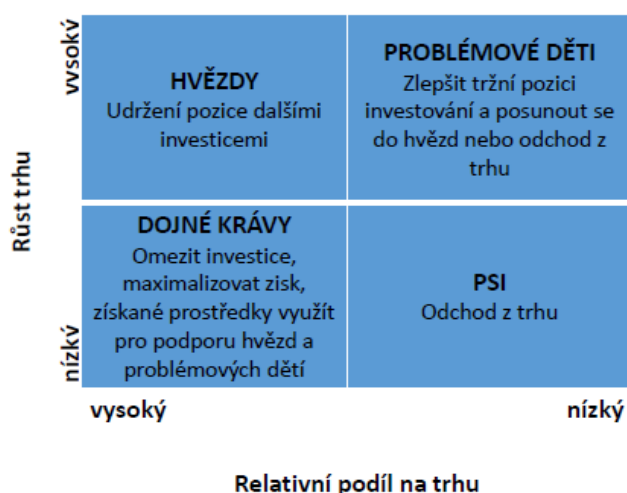
Obr. 2: SWOT analýza<sup>3</sup>

<sup>3</sup> <https://www.sunmarketing.cz/nastroje/navody-pro-klienty/swot-analyza>



## Bostonská matice růstu a podílu na trhu

Bostonská matice (BCG) růstu a podílu dané společnosti v rámci trhu charakterizuje současné postavení konkrétní firmy na trhu a definuje směr, jakým by se měla její strategie orientovat. Pro vystižení pozice organizace v rámci trhu BCG zavádí názorné pojmy jako hvězdy, problémové děti, dojné krávy či psi. BCG umožňuje obecný a rámcový pohled na portfolio trhu a výrobků určitého segmentu dle předmětu činnosti organizace. (Molnár, 2009)



Obr. 3: Bostonská matice růstu a podílu na trhu

## Porterův model pěti konkurenčních sil

Model analyzuje pět možných konkurenčních sil, mezi které patří nová konkurence, tedy hrozba vstupu nových konkurentů na tentýž trh, vliv odběratelů a jejich vyjednávací síla, substituční produkty a možné náhražky, působení dodavatelů a stávající konkurence s nastavenou cenou, kvalitou, rychlostí dodávek a širší sortimentu. (Molnár, 2009)



Obr. 4: Porterův model pěti konkurenčních sil<sup>4</sup>

<sup>4</sup> [https://www.vutbr.cz/www\\_base/zav\\_prace\\_soubor\\_verejne.php?file\\_id=151614](https://www.vutbr.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=151614)

K dalším metodám strategického plánování patří matice atraktivity oboru a pozice podniku (GE Business Screen Matrix), metoda extrapolace trendů, metoda scénářů, brainstorming a delfská metoda, srovnávací metoda analogie a metoda stromu významnosti. (Molnár, 2009)

## **1.6 Organizační formy Competitive Intelligence**

Úkoly Competitive Intelligence v organizaci lze dle Bartese (2012) svěřit buď externí specializované firmě, anebo internímu firemnímu útvaru podle uvážení náročnosti této činnosti a různých možností firem.

### **Externí firma**

Z důvodu chybějících znalostí o vhodných postupech a metodách a také vysoké finanční náročnosti systematického pravidelného šetření konkurence se často malé firmy obracejí na externí firmy. Mezi výhody využití externí firmy patří absence tzv. podnikové slepoty, tedy např. přecenění tržní pozice vlastní firmy nebo naopak podcenění možných nebezpečí a rizik, dále vysoká úroveň znalosti používaných metod průzkumu konkurence, zkušenost v oblasti získávání informací, u jednorázové zakázky také nižší náklady. Naopak nevýhodou může být neznalost specifík daného trhu a na něm pohybujících se subjektů či provázanost vnitřní situace firmy s informacemi o konkurenci.

### **Firemní útvar**

Pokud je výzkum konkurence svěřen do péče internímu útvaru společnosti, přináší toto řešení nepopíratelné výhody jako např. lepší znalost trhu a s ním spojených subjektů, lepší znalost souvislosti informací o konkurenci s vlastní situací, větší ochrana informací o konkurentech. Mezi nevýhody patří již výše uvedená podniková slepota, vysoké náklady na systematické průběžné získávání informací, vysoké požadavky na odbornou i morální úroveň zaměstnanců v tomto útvaru.

## **1.7 Role informačního specialisty**

Informační specialista, tedy člověk se specializovaným vzděláním zaměřeným na práci s informacemi, má v oblasti Competitive Intelligence široké možnosti uplatnění, a to zejména s dovednostmi a znalostmi týkajícími se informačních potřeb. Právě správná identifikace

informačních potřeb je pro celý proces Competitive Intelligence naprosto klíčová. Dle TDKIV<sup>5</sup> lze informačního specialistu definovat následovně „Odborný pracovník zaměřený ve své informační činnosti na specifický obor (např. lékařství, chemie, právo) a poskytující informační služby odborným uživatelům (zejména ve formě rešerší a studijně rozborových zpráv).“

Čtyři možné hlavní role informačního specialisty jsou dle Šmejkal (2010) zahrnuty v jednotlivých fázích zpravodajského cyklu CI. V první fázi se jedná o uživatele neboli řídicí pracovníky, dále pracovníky získávající informace v rámci své práce, analytiky a specialisty na metody, a v poslední fázi o zprostředkovatele, kteří jsou asistenty či poradci top managementu. Pátou hlavní roli zastává koordinátor celého procesu čili profesionál CI, který musí mít znalost z oblasti daného oboru podnikání, firemního a projektového managementu, informačních zdrojů a souvisejících technologií, metod a nástrojů analýzy informací, získávání informací, práva a etiky.

Pracovníci útvaru CI by měli mít různé schopnosti a dovednosti. Mezi základní kladené požadavky patří dle Molnára (2012) vést interview pro účely primárního výzkumu, dále schopnost vyhledat informace pro účely sekundárního výzkumu a v neposlední řadě analytické schopnosti. K vlastnostem informačního specialisty v procesu CI se řadí to, že by se mělo jednat o zkušeného empirického i instinktivního pracovníka, měl by být zdatný ve vedení rozhovorů, mít schopnost rozpoznat vzory a kriticky analyzovat, měl by být výborným komunikátorem přesvědčivým v argumentaci, být strážcem času i projektovým manažerem, být soutěživým a zároveň týmovým hráčem, podnikatelsky trpělivým a klidným v boji.

## 1.8 Mezinárodní instituce Competitive Intelligence

Většina významných firem z různých odvětví hraje důležitou roli na světovém trhu se mimo jiné věnuje i činnosti Competitive Intelligence. Pracovníků CI je tedy celá řada a sdružují se v národních či mezinárodních organizacích. Mezi nejvýznamnější organizace dle Bartese (2012) patří americká organizace *Strategic and Competitive Intelligence Professionals* (SCIP)<sup>6</sup>, dále rovněž americká asociace *Association of Independent Information Professionals* (AIIP)<sup>7</sup> a *Global Intelligence Alliance* (GIA), která je celosvětovou sítí poradenských

---

<sup>5</sup> <http://tdkiv.nkp.cz/>

<sup>6</sup> <http://www.scip.org/>

<sup>7</sup> <https://www.aiip.org/>

společností z různých oborů vedení a správy podniků zahrnujících oblast Competitive Intelligence a patřící nyní pod společnost *M-Brain*<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> <https://www.m-brain.com/>

## 2. Informační zdroje pro Competitive Intelligence

Pojem Intelligence Capital dle Molnára (2012) zahrnuje veškerá potřebná data, údaje a informace, které je možné využít ve zpravodajské analýze za účelem tvorby reportů zajišťujících konkurenční výhodu společnosti. Intelligence Capital je možno rozčlenit na čtyři základní typy, a to *lidský kapitál* (znalosti zaměstnanců firmy), *strukturální kapitál* (znalosti získané z předmětů, které si nelze odnést, např. práva k duševnímu vlastnictví), *zákaznický kapitál* (znalosti zákazníků a zainteresovaných stran) a *konkurenční kapitál* (znalosti získané od konkurentů).

Databáze TDKIV<sup>9</sup> definuje informační zdroj jako „*Informační objekt, který obsahuje dostupné informace odpovídající informačním potřebám uživatele. Informační zdroj může být tištěný, zvukový, obrazový nebo elektronický (včetně zdrojů dostupných online).*“ V současné době existuje obrovské množství informačních zdrojů a zároveň několik druhů hledisek jejich klasifikace. Informační zdroje lze dělit dle typu obsažených informací, dle způsobu získání, dle dostupnosti, dle původu tvůrce, dle typu nosiče či je můžeme dělit na interní a externí zdroje.

Hledisko klasifikace	Jednotlivé druhy
Typ obsažených informací	Kancelářské
	Kreditní
	Právní / legislativní
	Patentové
	Marketingové
	Burzovní
	Oborové
Způsob získání	Primární
	Sekundární
Dostupnost	Publikované
	Polopublikované
	Nepublikované
	Uzavřené
Původ tvůrce	Veřejné
	Soukromé
Typ nosiče	Tištěné
	Elektronické
Oblast	Interní
	Externí

Tab. 1: Dělení informačních zdrojů pro CI

<sup>9</sup> <http://tdkiv.nkp.cz/>

Jako subjekty zdrojů dat mohou dle Molnára (2009) sloužit zejména vládní organizace, poradenské společnosti, spotřebitelské zájmové organizace, obchodní komory, vlastní zaměstnanci, zaměstnanci konkurentů a obchodních partnerů, webové stránky a jiné zdroje stávajících i potenciálních konkurentů, média zahrnující obecný i odborný tisk.

### Výběr informačních zdrojů

Ověřování spolehlivosti informací je v oblasti CI zásadní součástí procesu. Nejčastěji se v oboru zpravodajských služeb uplatňuje dle Vejlupeka (2001) kodifikace 4x4, která každé získané informaci přisuzuje ohodnocení neboli “rating” označený kódem složeným z písmene A až D a číslice 1 až 4.

#### Kódy používané pro hodnocení zdroje

A	Nejsou žádné pochyby o věrohodnosti, pravdivosti a kvalifikovanosti zdroje NEBO zdroj byl ve všech předchozích případech spolehlivý.
B	Zdroj byl ve většině předchozích případů spolehlivý.
C	Zdroj byl ve většině předchozích případů nespolehlivý.
D	Dosud neověřený zdroj NEBO jsou pochyby o věrohodnosti, pravdivosti a kvalifikovanosti zdroje.

Tab. 2: Kódy používané pro hodnocení zdroje

#### Kódy používané pro hodnocení informace

1	Informace je bez výhrad známá jako pravdivá.
2	Informace je známá osobně zdroji, ale ne osobně tomu, kdo ji pořídil.
3	Informace není osobně známá zdroji, ale je potvrzena jinou již získanou informací.
4	Informace není osobně známá zdroji a v dané chvíli nemůže být nijak potvrzena.

Tab. 3: Kódy používané pro hodnocení informace

Porovnávání a třídění získaných informací je v zásadě počátečním krokem jejich analýzy. Jedná se o primární interpretaci informací z hlediska zkušeností a znalostí shromažďujícího pracovníka. V některých případech mohou uspořádané informace vyhovovat základním informačním potřebám. (Vejlupek, 2001)

## Odvětвовé klasifikace a třídění

K definování oblasti zájmů existují různé oborové a produktové klasifikace a třídění. V České republice se používalo třídění OKEČ (Odvětвовá klasifikace ekonomických činností), přičemž ekonomická činnost v tomto případě představuje výrobu určitého výrobku nebo služby při použití určité kombinace výrobních prostředků, práce, výrobních postupů a meziproductů. Klasifikace OKEČ byla ke dni 1.1.2008 nahrazena klasifikací CZ – NACE neboli Klasifikací ekonomických činností<sup>10</sup>, kde ekonomická činnost znamená jeden výrobní postup nebo kombinaci několika postupů z různých částí klasifikace. V Evropské Unii se používá systém třídění productů CPA<sup>11</sup> (Classification of Products by Activity), který poskytuje základy pro přípravu statistiky produkce, obchodní činnosti, spotřeby, zahraničního obchodu a přepravy těchto productů. K dalším známým klasifikacím patří například americký SIC (Standard Industrial Classification) fungující od roku 1937, který byl v roce 1997 nahrazen tříděním NAICS code<sup>12</sup> (North American Industry Classification System).

## Obecné zdroje informací

Mezi obecné zdroje informací patří například *Obchodní věstník*<sup>13</sup> (OV) a jeho vydávání zabezpečuje Ministerstvo vnitra ČR prostřednictvím Portálu veřejné správy, ale funkce provozovatele Portálu veřejné správy v oblasti vydávání Obchodního věstníku náleží společnosti *Economia, a.s.* Obchodní věstník publikuje informace o nových zápisech, změnách a výmazech v obchodním rejstříku. Záznamy v Obchodním věstníku za posledních 6 měsíců jsou k dispozici zdarma. Starší údaje jsou součástí archivu OV od roku 1992, k němuž je možné získat placený přístup.

Ministerstvo vnitra dále zastřešuje Správu základních registrů<sup>14</sup>, což je správní úřad České republiky založený v roce 2010. Základní registr je informační systém veřejné správy, který obsahuje referenční údaje a představuje základní elektronický zdroj dat. Mezi základní registry patří *základní registr obyvatel*, který obsahuje referenční údaje o fyzických osobách, které žijí na území ČR (občané ČR i cizinci), a to konkrétně jméno a příjmení, datum a místo narození (a případně úmrtí), adresa místa pobytu, státní občanství, čísla elektronicky čitelných identifikačních dokladů, ID datové schránky. Dalším registrem je *základní registr právnických*

---

<sup>10</sup> [https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace\\_ekonomickych\\_cinnosti\\_cz\\_nace](https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_cz_nace)

<sup>11</sup> <https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace-produkce-cz-cpa-platna-od-1-1-2015->

<sup>12</sup> <https://www.census.gov/eos/www/naics/>

<sup>13</sup> <https://ov.ihned.cz/>

<sup>14</sup> <http://www.szrcr.cz/>

osob, podnikajících fyzických osob a orgánů veřejné moci obsahující základní identifikační údaje o subjektech, které mají IČO (právnícké, podnikající fyzické osoby apod.), jejich provozovných a statutárních zástupcích. Třetím je *základní registr územní identifikace, adres a nemovitostí* sloužící k evidenci územního členění státu a spravuje referenční údaje o stavebních objektech, pozemcích, ulicích, katastrálních územích atd. Posledním je *základní registr agend orgánů veřejné moci a některých práv a povinností* obsahující údaje o vykonávaných agendách a údaje o oprávněních k přístupu k údajům v ostatních registrech.

## 2.1 Dělení dle typu obsažené informace

Základní dělení informačních zdrojů lze provést na bázi informací v nich obsažených. K nejčastěji používaným v oblasti CI patří kancelářské informace, kreditní informace, právní a legislativní informace, patentové informace, marketingové informace, burzovní informace, případně různé oborové informace.

### Kancelářské informace

Kancelářské informace obsahují základní charakteristiky o firmě a většina z těchto informací je povinně zveřejňována. Mezi tyto údaje patří název, IČO, adresa, kontaktní informace (telefon, e-mail, fax, webové stránky), odvětví činnosti firmy, počet zaměstnanců, rok vzniku firmy, informace o členech managementu, vlastnících a mateřské společnosti, dceřiných společnostech, regionálních pobočkách apod. V informačních zdrojích lze primárně hledat dle lokality nebo oboru činnosti. (Papík, 2001)

Kancelářské informace jsou většinou obsaženy v různých typech přehledů, katalogů a rejstříků firem. Poskytuje je např. společnost *Dun & Bradstreet*<sup>15</sup>, což je světová databáze analytických informací o firmách, kde každá firma má jedinečný kód v rámci databáze D&B tzv. D-U-N-S Number, o který je možno požádat zdarma. Dále se kancelářskými informacemi zabývá společnost *Kompass*<sup>16</sup> sestavující rejstřík firem z celého světa zahrnující výrobce, distributory a služby, nové zákazníky a dodavatele ze všech oborů. Uplatňuje se zejména v B2B sektoru (Business-to-Business). *Bisnode Česká republika, a.s.* poskytuje nejznámější databázi firem na českém trhu známou jako *Albertina*<sup>17</sup> vhodnou zejména pro obchod a marketing. Společnost nabízí jak celou databázi, dále specializované databáze, tak databáze na míru

---

<sup>15</sup> <http://www.dnb.com/>

<sup>16</sup> <https://cz.kompass.com/>

<sup>17</sup> <https://www.bisnode.cz/produkty/albertina/>



umožňující vyhledávání dle různých parametrů pro účely B2B i B2C (Business-to-Consumer) obchodních příležitostí. *Evropská databanka* (EDB)<sup>18</sup> se soustřeďuje na zpracování obsáhlé databáze firem, kde lze vyhledávat dle zaměření či lokality, dále na zpracování katalogu nabídek obsahujícího inzerci služeb a produktů firem, katalogu poptávek a veřejných zakázek, a v neposlední řadě katalog firemních článků obsahující detailní informace o zaměření firem či jejich produktech. Zdrojem kancelářských informací může být i *Český statistický úřad*<sup>19</sup>, který vykonává svoji činnost na základě zákona o státní statistické službě. Zahrnuje statistiky z různých oblastí lidské činnosti, publikuje vlastní dokumenty, spravuje vlastní databáze a registry, klasifikace a číselníky. Ministerstvo financí provozuje *Administrativní registr ekonomických subjektů* (ARES)<sup>20</sup>, který umožňuje bezplatné vyhledávání nad registrovanými ekonomickými subjekty v České republice a zprostředkovává zobrazení údajů vedených v jednotlivých registrech, ze kterých čerpá data.

### **Kreditní informace**

Kreditní informace se týkají ekonomické situace tedy kredibility obchodních partnerů. Tyto informace mají důvěrný charakter, jsou výsledkem obtížného hledání a nebývají zpravidla běžně přístupné. Kreditní informace by měly příjemci umožnit kvalitní odhad vývoje budoucího obchodního vztahu s odběratelem, především jeho schopnosti a ochoty dostát svým závazkům. Mezi kreditní informace se kromě kontaktních a identifikačních údajů firmy řadí údaje z účetních výkazů (obrat, aktiva, základní jmění, zisk, pohledávky, závazky). Největší vypovídající hodnotu mají platební zkušenosti jiných dodavatelů. Účetní výkazy popisují skutečnost s určitým časovým zpožděním, a proto se dodavatelé spíše zaměřují na monitorování platební morálky svých odběratelů a odpovídající zajištění pohledávek. (Rauchová, 2008)

Primárním zdrojem v této oblasti je *Centrální registr dlužníků ČR*<sup>21</sup>, který zprostředkovává zobrazení údajů vedených v jednotlivých členských registrech státní správy, bankovních registrech, databázích soukromých subjektů atd. K bezplatným službám po registraci patří seznam návrhů na konkurs, konkursy na majetek, monitoring insolvenčního rejstříku, burza pohledávek, hledání věřitelů, osoby v pátrání, neplatné doklady, obchodní rejstřík, živnostenský rejstřík, registr plátců DPH, kontrola majetku a protikorupční linka. Dále

---

<sup>18</sup> <http://www.edb.cz/>

<sup>19</sup> <https://www.czso.cz/>

<sup>20</sup> [http://www.info.mfcr.cz/ares/ares\\_es.html.cz](http://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz)

<sup>21</sup> <https://www.centralniregistrdluzniku.cz/>

lze uvést společnost *Creditreform s.r.o.*<sup>22</sup>, která se zabývá prověřováním bonity firem, řízením pohledávek, spravuje vlastní databázi aktuálních marketingových adres a realizuje monitoring změn u obchodních partnerů. Společnost *Coface*<sup>23</sup> (*Coface Czech Credit Management Services, spol. s r.o.*) ve svých placených službách vztahujících se ke kreditním informacím poskytuje základní informace o společnosti, informace o managementu společnosti, o platební morálce společnosti, klíčové finanční ukazatele, vlastní hodnocení společnosti a vlastní doporučení maximálního kreditu.

## **Právní a legislativní informace**

Právní a legislativní informace zahrnují informace nejen pro podnikatele a živnostníky o zákonech, právních předpisech, soudnictví, daňové a účetní informace nebo informace z Evropské Unie.

Mezi základní zdroje právních a legislativních informací patří např. *Portál veřejné správy*<sup>24</sup>, který poskytuje průvodce různými životními právními situacemi občana, podnikatele i cizince. *Justice.cz*<sup>25</sup> je dalším zdrojem těchto informací jako oficiální server českého soudnictví spadající pod Ministerstvo spravedlnosti. Web *Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže*<sup>26</sup> obsahuje informace o hospodářské soutěži, veřejných zakázkách, veřejné podpoře a významné tržní síle. Texty právních předpisů Evropských společenství a Evropské unie jsou v českém jazyce zdarma přístupné v rámci databáze *EURLEX/CELEX*<sup>27</sup>. Systém *ASPI*<sup>28</sup> (*Automatizovaný systém právních informací*) provozovaný společností Wolters Kluwer nabízí elektronickou knihovnu, kompletní zdroje právních předpisů, vybranou judikaturu. K dispozici jsou také komentované vzory smluv a podání, články z odborných časopisů, více druhů kalkulaček (výpočet úroků, poplatků, náhrady škody, cestovného atd.), přeložená legislativa apod. Dalším zdrojem je právní informační systém *Beck-online*<sup>29</sup>, který zpřístupňuje právní předpisy, judikaturu, periodickou i neperiodickou literaturu českého práva nakladatelství C.H. Beck. Obsažena je i zajímavá literatura jiných vydavatelů, a to buď v plných textech, nebo formou anotací. Dalším zdrojem je licencovaný zdroj od poskytovatele EBSCO *Legal Source*<sup>30</sup>

---

<sup>22</sup> <https://www.creditreform.cz/index.html>

<sup>23</sup> <http://www.coface.cz/>

<sup>24</sup> <https://seznam.gov.cz/obcan/>

<sup>25</sup> <https://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

<sup>26</sup> <http://www.uohs.cz/cs/uvodni-stranka.html>

<sup>27</sup> <https://eur-lex.europa.eu/homepage.html?locale=cs>

<sup>28</sup> <https://www.wolterskluwer.cz/cz/aspi/o-aspi/o-aspi.c-24.html>

<sup>29</sup> <https://www.beck-online.cz/>

<sup>30</sup> <https://www.ebsco.com/products/research-databases/legal-source>

- unikátní databáze zabývající se aktuálními otázkami, studiemi, myšlenkami a trendy v právním světě. Obsahuje plné texty z více než 1100 časopisů a obsahuje celkově více jak 2,2 milionu záznamů, včetně recenzí knih a případových studií.

### **Patentové informace**

Patentové informace poskytují informace o objektech duševního vlastnictví. Patent zjednodušeně označuje dokument, který jeho majiteli zaručuje ochranu vlastnických práv k vynálezu. Majitel patentu má výlučné právo užívat předmět ochrany – vynález, dále má právo poskytovat souhlas s využíváním vynálezu jiným osobám (prostřednictvím licenční smlouvy), a má také právo patent převádět na další osoby. Ochrana vynálezu prostřednictvím patentu je udělována státními orgány, v České republice Úřadem průmyslového vlastnictví, a je platná pouze po omezenou dobu 20 let od data podání přihlášky. Patenty jsou důležité zdroje informací, které nejsou z 80 % nikde publikovány. Lze je vyhledat pouze v databázích, jež jsou součástí hlubokého webu.

Informace o patentech lze vytěžit např. z databáze *Derwent World Patents Index*<sup>31</sup>, kterou nyní spravuje společnost Clarivate Analytics. Dále z databáze *Espacenet*<sup>32</sup>, kterou spravuje Evropský patentový úřad (EPO) a obsahuje přes 100 mil. patentových dokumentů. Databáze je dostupná prostřednictvím EPO a některých národních patentových úřadů členských zemí. Dále světová databáze *Global Brand Database*<sup>33</sup> ochranných známek či *Patentscope*<sup>34</sup>, což je databáze obsahující 69 milionů patentových dokumentů včetně 3,3 milionů zveřejněných patentových přihlášek. Obě tyto databáze patří pod světovou organizaci World Intellectual Property Organization (WIPO). V České republice je zdrojem patentových informací *Úřad průmyslového vlastnictví (ÚPV)*<sup>35</sup>, který je zřízen zákonem jako ústřední orgán státní správy České republiky. K národním databázím patří Databáze patentů a užitných vzorů, Databáze průmyslových vzorů, Databáze ochranných známek v České republice a Databáze označení původu a zeměpisných označení.

---

<sup>31</sup> <https://clarivate.com/products/derwent-world-patents-index/>

<sup>32</sup> <https://worldwide.espacenet.com/>

<sup>33</sup> <http://www.wipo.int/branddb/en/>

<sup>34</sup> <https://patentscope.wipo.int/search/en/search.jsf>

<sup>35</sup> <https://www.upv.cz/cs.html>

## Marketingové informace

Marketingové informace poskytují souhrnná data z marketingového prostředí a zejména pak údaje o chování a postojích zákazníků, konkurence, dodavatelů a odběratelů, distributorů, správních orgánů, kontrolních institucí apod.

Jedná se o jedny z nejdražších informací, které poskytuje např. společnost *Mintel*<sup>36</sup>, celosvětová agentura zabývající se zejména oblastí Market Intelligence, dále *Economist Intelligence Unit* (EIU)<sup>37</sup> kompletující analýzy ve více než 200 zemích o výrobě a průmyslu, rizicích a zemích samotných. Dalším zdrojem marketingových informací je globální organizace *Frost & Sullivan*<sup>38</sup> působící v oblasti poradenství a průzkumu trhu. Dále je tyto informace možné získat z webových stránek společnosti *Datamonitor*<sup>39</sup>, *Euromonitor*<sup>40</sup> či *Hospodářské komory ČR*<sup>41</sup>.

## Burzovní informace

Burzovní informace jsou informace zveřejňované burzou pro potřeby investorů. Jedná se především o tržní kurzy, objemy obchodů, charakteristiky jednotlivých cenných papírů a jejich změny. Burzovní informace lze získat ze zdrojů jako např. *Hospodářské noviny* (specializovaný portál *Ekonom*<sup>42</sup>), *Burza cenných papírů Praha* (Prague Stock Exchange)<sup>43</sup>, *Patria.cz*<sup>44</sup>. Ze zahraničních ověřených portálů lze uvést *Bloomberg*<sup>45</sup>, *Dow Jones*<sup>46</sup>, *The New York Stock Exchange* (NYSE)<sup>47</sup> či *The Nasdaq Stock Market*<sup>48</sup>.

---

<sup>36</sup> <http://www.mintel.com/>

<sup>37</sup> <https://www.eiu.com/home.aspx>

<sup>38</sup> <https://ww2.frost.com/>

<sup>39</sup> <http://datamonitor-solutions.com/>

<sup>40</sup> <http://www.euromonitor.com/>

<sup>41</sup> <https://www.komora.cz/>

<sup>42</sup> <https://ekonom.ihned.cz/>

<sup>43</sup> <https://www.pse.cz/>

<sup>44</sup> <https://www.patria.cz/>

<sup>45</sup> <https://www.bloomberg.com/europe>

<sup>46</sup> <https://www.dowjones.com/>

<sup>47</sup> <https://www.nyse.com/index>

<sup>48</sup> <https://www.nasdaq.com/>

## Oborové informace

V téměř každém odvětví lze nalézt řadu specializovaných oborových informačních zdrojů. K neznámějším patří např. z oboru medicíny databáze *Medline*<sup>49</sup>, z oblasti zemědělství databáze *Agricola*<sup>50</sup> či z oblasti vzdělávání databáze *Eric*<sup>51</sup>.

## Klastry

S oborovými informacemi souvisí i sdílení informací a zkušeností v rámci klastrů. Termín klastr je dle Portera (1998) definován jako „*geograficky blízké seskupení vzájemně provázaných firem, specializovaných dodavatelů, firem v příbuzných oborech, poskytovatelů služeb a souvisejících institucí v konkrétních oborech, které spolu soutěží, ale také spolupracují*“.

V České republice existuje Národní klastrová asociace (NCA)<sup>52</sup>, jejímž cílem je koordinovaný a udržitelný rozvoj klastrových iniciativ pro posílení konkurenceschopnosti ČR. Na webových stránkách NCA lze nalézt aktuální seznam klastrových organizací v ČR, kterých je v současné době téměř šedesát. Národní a regionální vlády v globálním měřítku uznávají potenciál klastrů jako hnací sílu regionálního růstu. Veřejný sektor může konkrétními aktivitami významně zlepšit rozvoj klastrů, které souvisí s posílením místní ekonomiky, vytvářením nových pracovních míst a přilákáním potenciálních investorů.

Vytváření širších uskupení zvyšuje konkurenční výhody prostřednictvím vazeb mezi jednotlivými firmami a institucemi v rámci klastru. Klastry zprostředkovávají sdílení informací o nových technologiích a postupech, o zkušenostech ostatních zainteresovaných společností a institucí. Právě takto získané informace mohou být velmi přínosným informačním zdrojem. Začleněné organizace mají přístup k novým informacím mnohdy za nižší náklady než organizace izolované. Stanovení vize je nejzásadnější pro definování dalších aktivit klastru. Základní činnosti, kterými se vedení klastrů zabývá, je šíření informací a komunikace, školení a vzdělávání, spolupráce, marketing, Public Relations, podpora mezinárodní spolupráce a expanze. (Rauchová, 2008)

---

<sup>49</sup> <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/>

<sup>50</sup> <https://www.ebsco.com/products/research-databases/agricola>

<sup>51</sup> <https://eric.ed.gov/>

<sup>52</sup> <http://nca.cz/>

## 2.2 Dělení dle způsobu získání

Competitive Intelligence využívá ke své činnosti pouze legální zdroje, tj. veřejně dostupné či otevřené, které je možno dle Bartese (2012) dále dělit na zdroje vnitřní a vnější, přičemž rozlišujeme **primární** a **sekundární** vnější zdroje. Při sběru informací se v konkurenčním zpravodajství pracuje ve dvou fázích. Bartes dále uvádí, že nejprve se provádí sekundární výzkum, který by měl zastat 80% objemu informací a 20% času a poté primární výzkum pojímající 20% objemu informací a 80% času.

**Sekundární výzkum** se soustřeďuje na sběr a následnou analýzu údajů, které jsou již vytvořené a většinou také zpracované. Do této kategorie patří např. tiskové zprávy, zprávy analytiků, obchodní periodika a další publikované zdroje informací. Na počátku procesu vyhledávání se zpravidla přistupuje nejprve k vyhledávání v těchto zdrojích sekundárních dat. Jedná se o existující zdroje, proto je tedy zásadním úkolem je především objevit a začít s tzv. desk research. Je možné a také velice pravděpodobné, že informace obsažená v sekundárním zdroji nebude odpovídat specifickým potřebám firmy, tudíž nebude splňovat kritérium vysoké relevance.

K **primárnímu výzkumu** (tzv. field research) se přistupuje po zjištění, že některé informace jsou nedostatečné nebo chybějící. Primární výzkum poté využívá přímého dotazování např. zaměstnanců, zákazníků a dodavatelů tváří v tvář a odkrývá podstatná nově odhalená fakta. Poskytnutí přesných informací, které jsou potřeba v požadovaném rozsahu, stojí obtížnější práci s primárními zdroji ve srovnání se sekundárními zdroji dat.

## 2.3 Dělení dle dostupnosti

Molnár (2012) rozděluje všechny zdroje informací do čtyř základních skupin dle jejich dostupnosti – zdroje publikované, polopublikované, nepublikované a uzavřené.

První skupinou jsou **publikované** zdroje, které také nazýváme jako bílé zdroje a jsou veřejně dostupné. Mezi tyto publikované zdroje řadíme např. firemní a kancelářské informace z katalogů či rejstříků firem, výroční zprávy, články z ekonomického tisku, dokumenty týkající se duševního vlastnictví, právní dokumenty či finanční a kreditní informace.

Dále to jsou šedé zdroje neboli **polopublikované**, které jsou obtížněji dosažitelné, jelikož jejich zveřejňování nepodléhá klasickému způsobu vydávání, ale jejich informační hodnota je mnohdy vysoká. Patří sem výzkumné a technické zprávy, konferenční materiály či kvalifikační práce. Značnou část informací z bílých, ale i šedých zdrojů lze získat z veřejně dostupných zdrojů, neboť je subjekty poskytnuty buď ze zákonné povinnosti nebo i dobrovolně.

**Nepublikované** zdroje se vytěžují především pomocí metod primárního průzkumu. Poslední skupinou jsou **uzavřené** neboli černé zdroje, které obsahují důvěrné informace ze státní, lékařské, bankovní a jiné sféry, a jejich vytěžování je z etických důvodů zakázané.

Obchodní tajemství firmy tvoří jen 5% informací a ve většině případů není nutné snažit se ho získat. Správných závěrů, které produkují podklady pro strategické rozhodování top managementu firmy, je možné dosáhnout kvalitní zpravodajskou analýzou dat a údajů získaných méně nákladnou cestou z veřejně dostupných zdrojů.

## 2.4 Dělení dle původu tvůrce

Informační zdroje lze z hlediska původu tvůrce rozdělit na zdroje pocházející z **veřejného** či **soukromého** sektoru. Informační průmysl neboli průmysl informačního obsahu obchoduje s informací s jakožto zvláštním druhem zboží, které lze jednou vyrobit a prodat nekonečnému množství zákazníků.

**Veřejný** sektor vzhledem ke své činnosti produkuje obrovské množství informací. Veřejná správa se v současné době věnuje stále větší otevřenosti k veřejnosti. Informační technologie umožňují snadnější způsob zveřejňování informací a rozvíjí se trend eGovernmentu. Zákon o svobodném přístupu k informacím č. 106/1999 Sb. poskytuje občanům právo na informace a veřejné organizace buď informace zveřejňují např. formou úřední desky, v oficiálním věstníku nebo na internetu, anebo je podávají na žádost. Informace z veřejného sektoru lze získat bezplatně nebo za poplatek. Poskytování informačních služeb ve veřejném sektoru se neřídí nabídkou a poptávkou, ale především politickými rozhodnutími a nedá se tedy v pravém smyslu hovořit o trhu. Veřejný sektor ale trh s informačními službami ovlivňuje a stává se jedním z klíčových hráčů. (Vránová, 2008)

Služby **soukromého** sektoru nabízejí dva typy informací. Informace s převzatým obsahem nebo s originálním obsahem. Mnoho komerčních poskytovatelů zakládá své služby na již existujících informacích a doplňuje jim přidanou hodnotu, která spočívá buď v obsahu (doplnění informací získaných vlastním sběrem nebo odvozením) nebo ve funkčnosti (obsah se příliš nemění, ale informace jsou jinak uspořádány, selektovány nebo propojeny). Informační produkty se běžně dělí do čtyř skupin, a to na reporty, databázové aplikace, alerty a dodávky dat. Report obsahuje většinou hospodářské informace, seřazené od kancelářských, přes obchodní, ekonomické a finanční, až po informace o okolí subjektu. Databázové aplikace umožňují uživateli volně vyhledávat subjekty, zjišťovat o nich strukturované informace a porovnávat mezi sebou. Alerty jsou službou založenou na indikaci změny stavu a informace jsou zasílány pouze pokud dojde ke změně v údajích nebo objeví-li se nová informace dle nastavených parametrů. Dodávky dat neboli pravidelné dodávání ucelené množiny dat určitého typu, v požadovaném formátu a v dobré kvalitě, je stěžejní pro vytváření integrovaných řešení přímo na míru konkrétním zákazníkům. (Molnár, 2009)

#### 2.4.1 Služby monitoringu médií

Zvláštním typem informací ze soukromého sektoru jako dodávky dat jsou informace poskytované společnostmi zabývajícími se monitoringem médií. V České republice tyto služby poskytuje hned několik společností a patří k významným zdrojům informací. Monitoring médií zahrnuje tisk, rozhlas a televizi, v poslední době se uplatňují též služby monitoringu sociálních sítí a internetu.

Na trhu se řadí k nejdůležitějším organizace **NEWTON Media**<sup>53</sup>, která zajišťuje služby jako monitoring zpráv dle vlastních kritérií, online monitoring internetu, monitoring sociálních médií. Mimo monitoring také umožňuje služby TVR alerts sloužících ke kontrole obsahu televizního a rozhlasového vysílání, vyhledávání v největším mediálním archivu ve střední Evropě, zpracování individuálních analýz vlastních i konkurenčních mediálních výstupů či školení sociálních médií.

Další významnou agenturou v této oblasti je **Anopress IT, a.s.**<sup>54</sup> náležející do skupiny NEWTON Media, ale fungující samostatně. Primární službou je vyhledávání v databázi českých médií v archivu od roku 1996. Další službou je pravidelně dodávaný monitoring

---

<sup>53</sup> <https://www.newtonmedia.cz/cs>

<sup>54</sup> <https://www.anopress.cz/>



na základě individuálně zadaných klíčových slov. Mezi speciální služby, které společnost poskytuje, patří monitoring sociálních sítí, monitoring inzerce a mediální analýzy.

**Monitora Media, s.r.o.**<sup>55</sup> je společnost zabývající se obdobně jako NEWTON Media monitoringem médií, potažmo monitoringem sociálních sítí, následnými měřeními a analýzami, zpřístupňuje mediální archiv, umožňuje tvorbu emailového reportu či vytvoření exportu do Excelu a porovnání mediálního zásahu s konkurencí.

Společnost **Media Tenor, spol. s.r.o.**<sup>56</sup> je významnou světovou asociací zabývající se obsahovou analýzou mediálních sdělení a mezi její produkty patří inteligentní monitoring médií, analýza publicity, analýza pro mediální branži, analýza a monitoring sociálních sítí, detailní kvalitativní analýza, poradenství v oblasti media relations a sociálních médií a výzkumy trhu.

**Česká tisková kancelář**<sup>57</sup> je zákonem zřízená veřejnoprávní instituce, politicky i ekonomicky nezávislá, není financována státem ani z koncesionářských poplatků, je financována výnosy z prodeje zpravodajství. Databáze ČTK obsahuje infobanku, fotobanku a videobanku. Řídí se heslem spolehlivost, rychlost a nezávislost.

## 2.5 Dělení dle typu nosiče

Dle typu nosiče lze informační zdroje dělit na klasické tištěné zdroje a elektronické informační zdroje, do kterých spadají i veškeré internetové informační zdroje.

**Tištěné zdroje** lze dále dělit na písemné (např. monografie), periodické (např. noviny a časopisy) a speciální zdroje spolu se šedou literaturou (např. patenty, firemní literatura, kvalifikační práce). Některé tištěné zdroje jsou dostupné i v elektronické podobě. **Elektronické zdroje** jsou uchovávány v elektronické podobě a jsou dostupné v prostředí počítačových sítí nebo prostřednictvím jiných technologií distribuce digitálních dat. Typologicky lze elektronické zdroje dále dělit na online katalogy, elektronické katalogy, databáze, internetové portály a digitální knihovny. (Bartes, 2012)

---

<sup>55</sup> <https://monitora.cz/>

<sup>56</sup> <https://www.mediatenor.cz/>

<sup>57</sup> <http://www.ctlk.cz/>

## 2.6 Dělení dle oblasti zdroje

Zdroje lze dle hlediska jejich umístění dělit dle Molnára (2012) na informační zdroje interní a externí. **Interní** zdroj informací představují kompetentní pracovníci podniku a vlastní výzkum ve společnosti. Interní informační zdroj obsahuje obecně informace shromažďované uvnitř firmy. **Externí** informační zdroj je jakýkoli zdroj z vnějšího prostředí podniku, např. zdroj informací o jiných firmách, dodavatelích, zákaznících, obchodních partnerech, investorech, investičních cílech, dlužnících atd.

Vnější neboli externí zdroje lze dále rozdělit na zdroje z mikrookolí a makrookolí, která tvoří řada subjektů tvořících informační okolí podniku a ovlivňují každou společnost. Blízké okolí (mikrookolí) představují stávající konkurenti, potenciální konkurenti, zákazníci, dodavatelé a potenciální substituty, pojem vzdálené okolí (makrookolí) pak zahrnuje okolí sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické. (Molnár, 2012)

### **3. Současné trendy v Competitive Intelligence**

#### **Technologické trendy v oblasti poskytování informací**

Svět Competitive Intelligence nejvíce ovlivňuje technologický vývoj, který umožňuje pracovat a vykonávat běžné lidské činnosti zcela jiným způsobem, než jsme byli v minulosti zvyklí. Současné nejvýznamnější trendy byly stanoveny po provedení rešerše zaměřující se na nové linie vývoje CI. Mezi novodobé nástroje a technologie, které jsou spjaty s Competitive Intelligence patří mimo jiné sociální sítě, Big Data, Internet of Things, Location Intelligence, umělá inteligence, mobilní aplikace a crowdsourcing. Zmíněné technologie budou postupně představeny v následujících kapitolách a bude přiblížen jejich průnik s Competitive Intelligence.

Americká výzkumná a poradenská společnost Gartner vždy závěrem roku předpovídá, jaké trendy budou v následujícím období vládnout světu moderních technologií. Většina obecných trendů se projevuje i v oblasti Competitive Intelligence. Pro rok 2018 stanovila společnost Gartner pokračující trend v oboru umělé inteligence, dále inteligentní aplikace, inteligentní objekty neboli internet věcí, digitální dvojče, rozšířená či virtuální realita, blockchain nejčastěji užívaný jako tzv. účetní kniha kryptoměn, rozšíření hlasových systémů pro konverzaci s neživými objekty a související neustálý vývoj bezpečnostních technologií. (Panetta, 2017)

#### **3.1 Sociální sítě**

Sociální sítě obecně lze definovat jako konečné množství prvků, které jsou navzájem propojeny vazbami. Ačkoli všechny takové sociální sítě propojující vícero rodin, škol, pracovních týmů, měst a podobně, mají svůj neodmyslitelný přínos pro CI, skutečný rozmach využití sociálních sítí v CI nastal v posledních letech s nástupem tzv. virtuálních sociálních sítí, tj. sociální sítě, které jako platformu pro vzájemnou interakci jednotlivých aktérů používají moderních ICT prostředků. (Molnár, 2012)

#### **Klasifikace sociálních sítí**

Pro potřeby CI jsou důležitá čtyři hlavní kritéria, dle kterých má smysl sociální sítě členit, a sice zaměření sítě, odborná úroveň, přístupnost a anonymita. Pro CI je nejzásadnější

klasifikace dle úrovně či odbornosti. Tímto způsobem lze sociální sítě dělit na *laické* sociální sítě spolu s *populárně-naučnými*, které jsou nejrozšířenější a kde působí firmy, komunikují se svými zákazníky a propagují produkty. Na těchto sítích je cenný zdroj dat tzv. analýza sentimentu – tedy emocionální klima kolem daného produktu či tématu, dále jsou vhodné pro průzkum trhu či potenciálních zákazníků. Dalším typem jsou *odborné* sítě, které sdružují experty z nejrůznějších oblastí sdílející své zkušenosti a znalosti. Nejvyšším informačním zdrojem dle úrovně odbornosti jsou *akademické* či *vědecké* sociální sítě, kde informace mají jasný původ a akademické zázemí, často jsou podpořeny výzkumem. Analýza sociálních sítí (Social Network Analysis – SNA) je sociologickou disciplínou, která mapuje vazby v sociální síti a snaží se identifikovat klíčové aktéry. (Molnár, 2012)

### **Porovnání s konkurencí**

Sociální sítě poskytují několik možností srovnání s konkurencí. První je analýza vlastního profilu v rámci sociálních sítí s profilem konkurencí se zaměřením na počet sledovatelů, jejich angažovanost a neefektivnější volba obsahu. Další možností je průzkum podílu sledovatelů napříč jednotlivými platformami u vlastní značky v porovnání s konkurencí. Dále je možná analýza sentimentu na úrovni značky, sociálního média či jednotlivého příspěvku. Jiná možnost souvisí se sledováním frekvence přispívání konkurence na sociální sítě a tím predikování, kdy budou přidány další příspěvky. V neposlední řadě je důležitá analýza procentuálního zastoupení příspěvků, které jsou zveřejněny zásluhou placené reklamy a predikce růstu či poklesu počtu sledovatelů v nadcházejících týdnech a měsících pro plánování strategie v rámci sociálních médií. (Ahmed, 2016)

### **3.2 Big Data**

Big Data jsou dle IT slovníku Gartner (2016) definována jako objemné, rychlé a různorodé informační zdroje, které vyžadují nákladově efektivní a inovativní formy zpracování pro lepší rozhodování a pochopení dané problematiky. Big Data jsou často charakterizována pomocí 4V, která symbolizují počáteční písmena anglických slov Volume (objem), Velocity (rychlost), Variety (různorodost) a Veracity (věrohodnost). V poslední době se někdy přidávají další „V“, např. DeVan (2016) doplňuje charakteristiky Visualization (vizualizace) nebo Value (hodnota).

Všechny zdroje dat postupem času stále objemově narůstají a můžeme je tak označit jako původce Big Data. V době informačního zahlcení je nutné se naučit pracovat s Big Data a využít jejich potenciál pro disciplínu Competitive Intelligence. Podle Nannette Bulger, výkonné ředitelky organizace SCIP, se CI rozšířilo za hranice lidských možností a běžných způsobů sběru informací. Za pomoci vhodných nástrojů, které jsou schopné zpracovat velké objemy dat, je možné objevit na první pohled skryté fakty a získat odpovědi na klíčové otázky v řádu minut namísto měsíců, jak tomu bylo dříve při manuálním zpracování. Současná dynamická doba plná kontinuálních změn si žádá tento přístup jako základ pro přežití na trhu. (Bernard, 2015)

### **Možnosti využití**

Existuje nespočet možností využití Big Data. Dle McGuira a spol. (2012) zpracování Big Data pomáhá se zpřehledněním enormního množství dat ve společnosti, dále organizace samy tvoří stále větší kvantum dat než v minulosti a jejich zpracováním získávají přesnější počty o stavu uvnitř organizace (např. skladové zásoby, nemocnost, výkonnost zaměstnanců). Big Data podporují tvorbu přesnější segmentace zákazníků, což umožňuje vytvářet produkty na míru. Propracovaná analýza dat zprostředkovává neustálé zlepšování rozhodovacích procesů v podniku, eliminuje rizika a objevuje dříve skryté informace. Big Data souvisí s tvorbou nové generace produktů a služeb, příkladem mohou být sensorická data z produktů pro včasné odhalení chybovosti bez dopadu na koncového zákazníka.

### **Příklady aplikace**

Big Data Analytics umožňují firmám, které pracují s velkými datovými objemy, klást si a odpovídat na klíčové otázky, i když v minulosti to nebylo možné. Zjištěné výsledky analýzy mohou vést k novým a vylepšeným produktům či optimalizaci stávajících služeb. K již realizovaným případům použití patří dle příkladů Kellyho (2014) systém doporučení pro uživatele, analýza sentimentu a převládajících názorů, modelování rizik, odhalování podvodů analýzou transakcí, analýza marketingové kampaně, její sledování a stanovení efektivnosti, analýza zákaznických vzorců chování, analýza vztahů v rámci sociálních sítí a stanovení míry vlivu, analýza zákaznických zkušeností z kanálů interakce se zákazníky např. z call centra, sledování síťové aktivity a shromážděných dat z veškerého hardwaru IT, v neposlední řadě věda a výzkum v souvislosti se zpracováním textu a dalších historických údajů. Uvedený výčet je pouze vzorek situací, ale příslibem Big Data je, že nejzajímavější případ použití může být dosud neobjevený.

### 3.3 Internet věcí

Internet věcí (Internet of Things = IoT) spočívá v propojování inteligentních strojů a autonomních zařízení prostřednictvím různých platforem a aplikací. Internet věcí se v současné době prolíná všemi oblastmi života, jako je např. domov, výroba, cestování, a proto se firmy snaží přizpůsobit své produkty, aby neztratily krok s jeho vývojem. Pro specialistu CI internet věcí představuje výzvy v oblasti analýzy dat a rozšíření náplně práce. Nástroje a zařízení používané v každodenním životě přenášejí data o používání, chování, preferencích konkurenčních produktů nebo o vzorcích chování při nakupování. Tyto informace jsou pro odborníka v oblasti CI důležité pro pochopení chování zákazníků, jak jsou produkty používané a vnímané a jak zlepšit svou nabídku oproti konkurentům. Masová množství dat, která generují koncová zařízení (např. senzory, chytré telefony, tablety), musí být efektivně zpracována bezpečným způsobem. (Santili, 2016)

#### Související výzvy

Dle Santiliho (2016) je jednou z výzev pro pracovníka CI plynulost dat. Dosud byla data, analýzy a výsledky shromažďována po určitých dávkách a vyhodnocována několik týdnů či měsíců po sběru. Ve světě IoT je tato metoda bezvýznamná a je nutno nastavit takový model sběru a zpracování dat, aby bylo možné držet krok s nejnovějšími trendy v tržním chování a zákaznickými preferencemi. Rychlost sběru a analýzy dat, které povedou k podnikatelským rozhodnutím, musí být mnohonásobně vyšší a schopnost organizace v této oblasti obstát je rozhodující pro její přežití. Bez ohledu na úroveň sofistikovanosti nástrojů pro CI, je rozhodujícím faktorem úspěchu schopnost převést data na činnost. Vícevrstvé a historicky zakořeněné procesy rozhodovací organizační struktury se stávají zastaralými v informačním prostředí IoT. Dnes je především důležitá adaptabilita společnosti.

Zároveň Santili dodává, že v současné době IoT pomáhá zvyšovat produktivitu, snižovat provozní náklady a poskytuje zajímavé a nepoznané prostředí pro pracovníky CI. Z dlouhodobého hlediska mohou dobře provedené CI analýzy a modely umožnit společností vytvořit zcela nové produkty či služby, které naruší stávající tržní prostředí a vytvoří nové příjmové toky.

#### Orientace na zákazníka

V dnešním světě orientace na zákazníka, kdy trh se řídí potřebami spotřebitele (tzv. *buyer's market*), jsou klíčové následující znaky: hojné množství zboží, široká škála

možností zákazníků a tendence cen zůstat nízké. Situaci na trhu lze dle Shembekarové (2017) popsat pomocí „7P“, která označují první písmena anglických slov Product, Promotion, Price, Place, Process, Patent a People. Autorka objasňuje, jak jednotlivé oblasti propojují fenomén internet věcí s Competitive Intelligence.

Není potřeba žádné komunikace s člověkem, produkt (**Product**) sám o sobě podává informace. Pomocí senzorů, diagnostiky a uživatelských interakcí lze získat data ze zařízení, použití produktu lze snadno sledovat a informace o něm jsou tak více transparentní. Ziskáním přesné zpětné vazby k produktu lze lépe a rychleji realizovat vylepšení či změny a tyto informace také pomáhají při vývoji nového produktu.

IoT může zásadně ovlivnit marketingovou strategii (**Promotion**) společností, které mohou snadněji využít zájmů spotřebitelů. Obsah marketingových kampaní je vytvářen pro doplňující školení zákazníků v souvislosti s kritickými body použití produktu, zákaznickými cíli, zájmy a potřebami. Počet možných interakcí se zákazníky se rozšiřuje na celý životní cyklus – od reklamy přes prodej až po použití.

Několika analýzami bylo dokázáno, že IoT může snížit celkové náklady (**Price**) společností či domácností pomocí inteligentních strojů. Existují různé snímače, které poskytují informační zvýhodnění, pokud je místo či lokace (**Place**) zachycena spolu s dalším ukazatelem (teplota, vlhkost, pohyb, rychlost, činnost, zvuk) a zásluhou GPS lze snadno získat polohu pro konkrétní produkt či službu. V současné době většina automobilových společností soutěží v oblasti IoT způsobem, kdy v reálném čase upozorňují na silniční a místní povětrnostní podmínky na základě senzorů v automobilech.

Konkurenční výhody v procesech (**Process**) lze pozorovat zejména v části výroby v celém jejím procesu od jeho začátku až do konce. Pokud je snímač umístěn na správném místě a pokud dojde v nějaké fázi k chybě, identifikace je pak velmi snadná, a maximalizuje se tak provozní efektivita.

Oblast patentů (**Patent**) je v IoT velmi složitá z důvodů povahy technologie, počtu tržních segmentů a rozmanitosti držitelů patentů. IoT představuje jedinečné patentové výzvy kvůli interakcím mezi větším počtem zařízení. Patenty mohou být schváleny ve čtyřech

hlavních oblastech, a to komunikační protokol, chytrá zařízení, analytický software a chytré aplikace, které se používají k provozu chytrých zařízení.

**Lidé** jsou obsáhnuti v posledním a nejdůležitějším P (People) a může se jednat o zaměstnance, akcionáře či zákazníky. Spokojenost všech zúčastněných hraje důležitou roli při růstu společnosti. IoT výrazně mění vztah mezi společností a zákazníkem. Poskytnutí hlasu strojům a zařízením v obchodním procesu může snížit počet případů iniciovaných zákazníkem a to znamená, že IoT může eliminovat nespokojenost zákazníků. Pomocí IoT zařízení je možné nakonfigurovat výstražný mechanismus, který oznámí chybu bez zásahu zákazníka a definuje možné příčiny způsobení.

Budoucnost IoT spočívá ve spolupráci firem, aby konektivita mezi přístroji fungovala. Mění se zároveň koncept produktů. Co dříve byl jediný produkt, je nyní rodina propojených produktů nebo celý systém rodin propojených produktů. Po personální stránce budou organizace potřebovat jiné typy talentů než v minulosti, např. softwarové inženýry a data vědce. Vývoj dalších produktů musí zohledňovat skutečnost, že se nejedná již jen o fyzické a mechanické výrobky. Technologie vytváří velký počet možných funkcí, které musí být vybrány dle hodnoty pro zákazníka.

### **3.4 Location Intelligence**

Location Intelligence je definováno jako použití zeměpisně-referenčních informací coby klíčového vstupního prvku při strategickém rozhodování v oblasti podnikání. Location Intelligence využívá nástroje a techniky geografických informačních systémů (GIS) pro transformaci a analýzu dat, které se stávají hodnotnými údaji pro informovanější a racionálnější taktická rozhodnutí. (Wolfe a Moon, 2008)

Zákon o elektronických komunikacích (část první, hlava V, díl 1 § 91) definuje lokalizační údaje následovně: *Lokalizačními údaji se rozumí jakékoli údaje zpracovávané v síti elektronických komunikací nebo službou elektronických komunikací, které určují zeměpisnou polohu telekomunikačního koncového zařízení uživatele veřejně dostupné služby elektronických komunikací.*



Location Intelligence (česky volně přeloženo jako záznamy o zeměpisné poloze) je dle Bairstowa (2017) podoblast Business Intelligence a Competitive Intelligence, kde určující podmínkou pro následnou analýzu jsou data o umístění nebo geografické poloze. Nejčastěji, i když se nejedná o jedinou možnou formu zpracování, jsou analýzy prováděny pomocí zobrazení datových bodů navzájem se překrývajících na interaktivním mapovém rozhraní. V minulosti se podobným způsobem shromažďovala data o zákaznických směrovacích číslech, městech, zemích, buď pomocí průzkumů či častěji pomocí IP adres. Location Intelligence je dalším krokem v tomto vývoji.

Lokalizační data hrají zásadní roli při transformaci elektronických zařízení na malé virtuální asistenty. Dle studie prováděné Pew Research Center (2017) 95% dospělých Američanů vlastní mobilní telefon, přičemž 77% vlastní chytrý mobilní telefon. V současnosti se podle Bairstowa považuje za samozřejmé, že je známa aktuální předpověď počasí dle současné polohy, používá se navigace v reálném čase z mobilního telefonu nebo k publikovaným fotografiím na sociálních sítích se přidávají tzv. geofiltre dle toho, kde se uživatel momentálně nachází. Chytrý telefon spolu se vznikem rozličných lokalizačních služeb dává společností přístup k novému druhu dat – dynamickým lokalizačním údajům. Nepřetržitě se pohybující mobilní zařízení generují stále více dat o místech pohybu zákazníků – podniky, které navštěvují, jak často je navštěvují, a dokonce jak dlouhou dobu zde většinou stráví.

### **Geofencing / Proximity Beacons**

Golovanova (2017) uvádí, že obecně se dynamická lokalizační data shromažďují pomocí lokalizačních služeb, jako jsou Geofencing nebo Proximity Beacons. Geofence (zeměpisný plot) je virtuální obvod nastavený libovolně kolem města nebo obchodu. Lidé, kteří s sebou mají smartphone vybavený správnými aplikacemi, se tímto způsobem přihlašují a odhlašují z určitých oblastí. Proximity Beacon (maják přiblížení) je malé zařízení, které detekuje smartphone v menším měřítku, např. v určité uličce obchodu nebo místa.

Zatímco člověk si přizpůsobuje aplikace ve svém telefonu dle vlastních potřeb a zájmů, lokalizační data jsou objektem inovací a zlepšování uživatelského prostředí v mnoha odvětvích. Dle Golovanové společnosti např. z oblasti maloobchodu, výroby, bankovníctví, zdravotnictví a dalších, zahrnují lokalizační data do svých digitálních strategií. Tato data jsou částí všech možných dat o spotřebitelích. Pochopení opakovaných rutin spotřebitelů a jejich vzorců chování

pomáhá získat úplný obraz toho, kdo spotřebitelé jsou a jak se k nim nejlépe dostat. Vhled do lokalizačních dat poskytuje podnikům nadstavbové údaje, které potřebují k informovaným investičním rozhodnutím. Mezi příklady užití lokalizačních dat v digitální strategii patří analýza chodcova pohybu, pochopení situace na trhu, výzkum konkurence, zkušenost uživatele, cílení na zákazníka a nové formy statistik.

Data o umístění umožňují činit informovaná obchodní rozhodnutí a jsou podstatná pro získání konkurenční výhody v prostředí dnešního trhu. Návratnost investic souvisí zároveň se zvýšeným příjmem a posílením loajality značky. Lokace by měla hrát klíčovou roli v nadcházejících strategických obchodních plánech. Přesto nemusí být dle Golovanové pro všechny firmy užitečné věnovat se Location Intelligence. Mezi společnosti, které by z geografických dat mohly nejvíce profitovat, patří kamenné podniky dané svou fyzickou přítomností na určitém místě např. maloobchodníci, potravinové a nápojové řetězce, prodejci aut, letiště aj. Dále firmy, jejichž klienti mají neměnnou fyzickou polohu, např. agregátoři kuponů a letáků, platformy s recenzemi hotelů, restaurací apod. (např. TripAdvisor<sup>58</sup>), v neposlední řadě společnosti, které mají silné propojení s kamennými podniky, jako jsou navigační platformy či cestovní průvodci.

Dle Golovanové je Location Intelligence budoucnost, je to chybějící dílek v cestě k zákazníkovi. Location Intelligence zefektivňuje marketingové úsilí firmy, aby mělo vliv na fyzickou akci spotřebitele. Činí společnost relevantní vzhledem k množství informací, kterých je spotřebitel denně objektem. Zlepšuje opětovné zacílení v případech, kdy zákazník k rozhodnutí potřebuje více času a je mu touto cestou nabídka připomenuta. Posiluje Business i Competitive Intelligence s možností zohlednit lokalizační data ve svém rozhodování.

### 3.5 Umělá inteligence

Umělá inteligence (Artificial intelligence, zkratkou AI) je obor informatiky zabývající se tvorbou strojů vykazujících známky inteligentního chování. Dle TDKIV<sup>59</sup> se jedná o „Mezioborovou vědní disciplínu na pomezí kognitivních věd, kybernetiky a počítačové vědy, která zkoumá a modeluje inteligenci s cílem vyvinout software a hardware, který bude při řešení úloh používat postupy považované za projev lidské inteligence. Základními oblastmi zkoumání

---

<sup>58</sup> <https://www.tripadvisor.cz/>

<sup>59</sup> <http://tdkiv.nkp.cz/>

*jsou obecné řešení problémů, plánování, rozpoznávání, reprezentace znalostí, adaptace a strojové učení. V současné době jsou rozvinuty četné aplikační oblasti: expertní systémy, zpracování přirozeného jazyka, počítačové vidění, robotika, neuronové sítě ad.“*

Umělá inteligence je dle Kasiblaty (2018) jedním ze zásadních hybatelů současného světa technologického vývoje a mnoho různých odvětví průmyslu a výroby se mění každým dnem. Začínají se postupně rozmáhat používané technologie založené na umělé inteligenci – v souvislosti s CI zejména v analýze dat a odvozování určitých závěrů ze získaných dat.

Nárůst množství dat dávno překročil schopnost člověka zpracovávat takové množství. Datový specialista může využít zkušenosti k určení relevantních korelací mezi vstupy, které způsobují určitý výstup. Mezi naprostou většinou dat ale není možné najít souvislost, a právě v tomto může pomoci umělá inteligence. Systémy umělé inteligence mohou poskytovat relevantní informace pro efektivní strategii řízení. Organizace směřují k řízení společnosti znalostmi a lepšímu rozhodování v reálném čase. Cílem je řešit problémy na základě přesnosti a transparentnosti informací. (Kasiblaty, 2018)

Jeden z hlavních benefitů je dle Kasiblaty odpovídající stav získaných informací, které jsou k dispozici při využívání správné platformy. Vytvořením rozhraní pro různé uživatele v organizaci, může každá hierarchická a organizační úroveň ve společnosti získat relevantní informace, což se značně liší od jednotných reportů pro všechny, které byly v minulosti poskytovány.

Pro společnosti je důležité, aby na problematiku umělé inteligence pohlížely spíše jako na obchodní příležitost než jako na technologie. Davenport a Ronanki (2018) stanovili tři situace, kde může pomoci umělá inteligence, a to automatizace podnikových procesů, pochopení určité problematiky prostřednictvím analýzy dat a zapojení zákazníků a zaměstnanců.

Nejčastěji se **automatizace** týká digitálních a fyzických úkolů, typicky administrativní a ekonomické úkony zautomatizované robotickými technologickými procesy (Robotic process automation = RPA). RPA je tímto způsobem nejméně nákladná a nejsnadnější implementace kognitivních technologií a obvykle přináší rychlou a vysokou návratnost investic. Zároveň se jedná o „nejméně inteligentní“ aplikaci, jelikož tyto systémy se dále neučí ani nezlepšují.

**Kognitivní porozumění** znamená použití algoritmů za účelem odhalení vzorců ve velkých objemech dat a interpretace jejich významu. Kognitivní pohledy poskytované strojovým učením se liší od tradičních analytických metod tím, že jsou obvykle mnohem náročnější a podrobnější. Stále se vylepšují spolu se schopností používat nová data k předpovědím nebo k zařazení objektů do kategorií. Některé verze strojového učení, např. hluboké učení, které se snaží napodobit činnost v lidském mozku za účelem rozpoznání vzoru, mohou provádět úkony jako je rozpoznávání obrazů a řeči.

**Kognitivní zapojení** označuje projekty, ve kterých jsou angažováni zaměstnanci i zákazníci použitím přirozeného jazyka prostřednictvím např. chatbots, tj. počítačový program určený k automatizované komunikaci s lidmi, zejména v zákaznické podpoře, kde nahrazuje živé operátory, dále prostřednictvím inteligentních agentů pro nepřetržitý zákaznický servis a strojového učení.

### 3.6 Mobilní aplikace

Pro chytré telefony neboli smartphones, tablety a další podobná zařízení se speciálně vytvářejí softwarové nástroje pod označením mobilní aplikace (anglicky mobile app). Obvykle se tvůrci těchto aplikací snaží související uživatelské rozhraní, dotykové ovládání a veškeré jejich možnosti co nejlépe využít. Výrobci jednotlivých operačních systémů pro mobilní zařízení provozují distribuční platformy, přes které jsou mobilní aplikace dostupné. K hlavním distribučním platformám mobilních aplikací patří App Store<sup>60</sup>, Google Play<sup>61</sup>, Windows Phone Store<sup>62</sup> a BlackBerry App World<sup>63</sup>. Aplikace jsou buď k dispozici ke stažení zdarma, nebo jsou placené za různou výši částek.

Oblast CI je příliš široká, aby se na ni dala vytvořit ucelená mobilní aplikace, ale na jednotlivé segmenty CI již můžeme několik vhodných nástrojů najít a použít. Aplikace se mohou vztahovat k nezákladnějším činnostem jako je e-mail, kalendář nebo v současné době i sociální sítě, jak laické, tak odborné. Dále lze aplikace využívat k získávání různorodých informací. Pro oblast CI jsou nejdůležitější informace z trhu a aktuálního dění, tedy aplikace, které provozují zpravodajské portály (např. Bloomberg<sup>64</sup>). Aplikace mohou být užitečné

---

<sup>60</sup> <https://www.apple.com/cz/ios/app-store/>

<sup>61</sup> <https://play.google.com/store>

<sup>62</sup> <https://www.microsoft.com/cs-cz/store/appsnext/windows-phone>

<sup>63</sup> <https://appworld.blackberry.com/webstore/?countrycode=CZ&lang=en>

<sup>64</sup> <https://www.bloombergapps.com/>

pro sledování ekonomických a finančních aktuálních ukazatelů (např. MSN Money<sup>65</sup>). V neposlední řadě mohou být vhodné nástroje pro vyhledávání a surfování bez zanechání digitální stopy (např. Orfox<sup>66</sup>). Pro sledování nově přidaných firem na trh, Startupů apod. je možné použít např. aplikaci Startup News<sup>67</sup>. Aplikace slouží i k vyhledávání pracovních nabídek a tím zároveň hodnocení potenciálních zaměstnavatelů, ze kterého lze čerpat informace pro CI (př. Glassdoor<sup>68</sup>). Mezi efektivní a užitečné nástroje lze řadit také RSS agregátory, které soustřeďují zprávy z vybraných zdrojů do jednoho místa (např. Feedly<sup>69</sup>). Výše uvedené nástroje pokrývají pouze několik sekcí a zdaleka nemapují všechny aplikace, které lze využít v oblasti CI a které mohou pomoci efektivně získávat nové a potřebné informace. Volba vhodné aplikace záleží zejména na zadání úkolu.

### 3.7 Crowdsourcing

Crowdsourcing<sup>70</sup> (doslova dav-zdroj, kde zdrojem je dav) je novotvar pro označení způsobu rozdělení práce, při které se úkol obvykle vykonávaný zaměstnanci nebo smluvními partnery v rámci outsourcingu zadá blíže nespecifikované skupině lidí jako všeobecná výzva. Například se veřejnost vyzve ke spolupráci při vývoji nové technologie, uskutečnění designérské úlohy, zdokonalení algoritmu nebo pro pomoc se zachycením, roztříděním a analýzou velkého objemu dat.

I v oblasti Competitive Intelligence existuje platforma, která funguje na základě crowdsourcingu. Byla založena v roce 2011 pod názvem InfoArmy a zakladateli byli Jim Fowler, Rajan Madhavan a Tim Harsch. V současnosti se platforma od roku 2013 označuje jako Owler<sup>71</sup>. Jedná se o americkou společnost nabízející platformu založenou na bázi komunity 1,5 milionu profesionálů sestavující konkurenční zpravodajství a poskytující ho zdarma. Nyní je druhou největší obchodní komunitou hned za sociální sítí LinkedIn. (Owler, c2018)

Většina managerů disponuje cennými znalostmi a zkušenostmi o několika společnostech – jejich zaměstnavatelích, konkurentech a vedoucích pracovnících průmyslu. Tím, že jsou položeny správné otázky správným lidem, Owler je schopen poskytnout

---

<sup>65</sup> <https://www.msn.com/en-us/money/msnapps?FORM=MF12AZ&OCID=MF12AZ>

<sup>66</sup> <https://guardianproject.info/apps/orfox/>

<sup>67</sup> [https://play.google.com/store/apps/details?id=com.startup.news&hl=en\\_US](https://play.google.com/store/apps/details?id=com.startup.news&hl=en_US)

<sup>68</sup> <https://www.glassdoor.com/apps.htm>

<sup>69</sup> <https://feedly.com/apps.html>

<sup>70</sup> <https://wikisofia.cz/wiki/Crowdsourcing>

<sup>71</sup> <https://www.owler.com/home>

nejpřesnější a nejaktuálnější informace. Slouží k tomu v e-mailových produktech a na webové stránce datové karty neboli „Data Cards“, kde uživatelé mohou sdílet své poznatky. Datové karty pokládají jednoduché otázky s uzavřenými odpověďmi typu ano – ne, nahoru – dolů, líbí – nelíbí, což přispívá k pohodlnému a snadnému zodpovídání.

V současné době distribuuje tři e-mailové produkty: *Instant Insights* o financování, akvizicích a změnách řídicích pracovníků, *Daily Snapshot* o nejnovějších zprávách o vlastní společnosti, konkurenci, prodejích a perspektivách spojených s vlastním oborem a *Weekly Showdown* s porovnáním vlastní firmy se třemi nejlepšími obchodními konkurenty. E-mailové produkty jsou jen částí nabídky, dále Owler poskytuje webovou platformu s jinde nedostupnými informacemi, 15 milionů firemních profilů, které zahrnují konkurenční graf společnosti, konkurenční analýzu, nejnovější zprávy a mnoho dalšího.

Owler využívají pracovníci různých pozic i napříč odvětvími. Ředitelé mohou sledovat všechny společnosti ve vlastním grafu obchodních vztahů a mají tak celistvý pohled na své podnikatelské prostředí, obchodníci mohou objevovat potenciální zákazníky, marketingoví pracovníci mohou pomoci se zviditelněním značky firmy skrze Owler a porovnávat výkonnost vlastní organizace s konkurencí, náboroví pracovníci mohou sledovat podobné společnosti a fluktuaci klíčových zaměstnanců, investoři mohou kontrolovat pravděpodobnost ekonomických výsledků či potenciální investice.

V rámci platformy Owler je možné sledovat společnosti, které jsou jakýmkoli způsobem důležité nebo zajímavé a může se jednat o konkurenty, zákazníky, potenciální odběratele, prodejce, výrobce, průmyslové společnosti a jiné. Nejnovější zpravodajství lze získat prostřednictvím tiskových zpráv, zmínek v tisku či příspěvků na blogu.

### **3.8 Další trendy v oblasti „Intelligence“**

Poradenská společnost v oblasti řízení změn Acrasio (2016) stanovila hlavní směry trendů v oblasti zpravodajství: přechod od Competitive k Market Intelligence, zpracování tržních dat, předpověď budoucího vývoje, využití globalizačních příležitostí, podpora prodeje, zrychlení interní komunikace, interaktivní nástroje, kvalita nad kvantitu, chytré aplikace.

1. *Přechod od Competitive k Market Intelligence* – spojitost s fenoménem digitalizace a s analýzou a monitorováním vlastních systémů společností. Na jedné straně se zvyšují náklady, na stranu druhou se zvyšuje povědomí o vlastním trhu a konkurenčních zpravodajích, rozšiřuje se tím záběr práce a soustředí se více na strategická témata.
2. *Vlastní tržní modely* – společnosti se stále více spoléhají na své vlastní tržní modely a výpočty, aby určily velikost trhu a svůj podíl na něm. Tyto vlastní studie jsou zpochybňovány z hlediska účinnosti, mnohem efektivnější je použít studie organizované průmyslovými asociacemi, svazy či více společnostmi zároveň.
3. *Předpověď budoucího vývoje* – rozsáhlé předpovědi budoucího vývoje tržních údajů, silnější zaměření na trendy (průmyslové, megatrendy atd.) a zkoumání různých možných scénářů. Na úrovni konkurence se jedná o obchodní válečné hry nebo zkoumání jiných faktorů způsobujících nejistotu.
4. *Sídla v různých zemích* – společnosti rozmisťují svá kancelářská sídla do různých zemí. Z toho lze určit trend, že zaměstnanci v rámci místních společností se stále častěji podílejí na zpravodajských aktivitách jako dodavatelé informací pro firemní centrálu.
5. *Podpora prodeje* – hovoří se o tzv. Sales Intelligence, což je důležité jednak pro rozvoj podniku, tak ale i pro operační prodejní týmy, které jsou vybaveny „battlecards“ (karta efektivních informací, které mohou využít), benchmarkingy nebo analýzou dat.
6. *Rychlost komunikace* – organizace potřebují hodně času, hlavně v korporátních strukturách, aby doručily zpravodajské reporty a určily tak tržní hlavní faktory úspěchu (KPI). Navíc plánovací a strategické cykly často neodráží současnou situaci na trhu.
7. *Statické prezentace* – ve formátech PowerPoint či PDF jsou prezentace čím dál více zastaralejší a vyžaduje se použití interaktivních panelů. K umožnění interaktivity

a integraci dalších zdrojů dat se stále častěji používají vizualizační nástroje jako jsou Tableau<sup>72</sup> nebo Qlik<sup>73</sup>.

8. *Informační zahlcenost* – nepoměr s potřebnými znalostmi. Firmy z tohoto důvodu přehodnocují a odstraňují stávající formáty CI (zprávy, newslettery apod.). Následně se zaměřují na vysoce kvalitní analýzu a méně přebytečných zpráv.
9. *Vývoj smart aplikací* – automatizují bývalé manuální činnosti nebo shromažďují nové pohledy prostřednictvím inteligentního propojení databází. Smart Data jsou průsečíkem mezi datovou analýzou a schopnostmi odborníků konkurenčního zpravodajství.

---

<sup>72</sup> <https://www.tableau.com/>

<sup>73</sup> <https://www.qlik.com/us/>



## **4. Analýza současného stavu využití CI ve vybrané společnosti**

Vybraná společnost, kterou je z důvodu užití interních informací nejmenovaná ekonomická tisková agentura (dále jen společnost), může být objektem zájmu ze dvou různých pohledů. Jeden pohled skýtá možnost analyzovat současný stav využití Competitive Intelligence ve společnosti ve smyslu průzkumu konkurence. Druhý pohled nabízí možnost podívat se na společnost jako na potenciální informační zdroj při zadaných úkolech souvisejících s Competitive Intelligence. V praktické části jsou využity vlastní získané poznatky pro popis společnosti, SWOT analýzu a popis současného stavu využití Competitive Intelligence ve společnosti.

Pro zjištění povědomí o tématu Competitive Intelligence a doplnění některých informací ze samotné tvorby zpravodajství a o aktuálních tématech byla využita možnost oslovit některé stálé zaměstnance společnosti. Pro získání primárních dat byla zvolena kvalitativní metoda dotazování pracujících s pouze několika jedinci, se kterou se lze dostat více do hloubky problematiky, avšak tyto výsledky nejsou zobecnitelné na celou společnost. (Hendl, 2005) Sledovaný soubor v této práci je složen ze tří zástupců společnosti z různých pozic tak, aby byla zajištěna různorodost pohledů na danou problematiku. Konkrétně byla použita metoda rozhovoru s otevřenými otázkami a z časových důvodů a vytíženosti pracovníků byla zvolena elektronická cesta dotazování namísto osobního rozhovoru. Vzhledem k tomu, že společnost jako zpravodajská agentura také patří ke zdrojům konkurenčního zpravodajství, struktura rozhovoru byla rozdělena do dvou částí. Jedna se týká samotné praxe Competitive Intelligence ve společnosti a druhá tvorby zpravodajství a vnímání aktuálních témat. Část týkající se konkurenčního zpravodajství byla pro respondenty obtížnější, jelikož se této oblasti nevěnují v té míře jako otázce tvorby zpravodajství. Struktura dotazníku je uvedena v příloze č. 1 této práce a výsledky rozhovorů v kapitole 4.3.

### **4.1 Popis vybrané společnosti**

Společnost byla vybrána na základě vlastních zkušeností a možnosti využít osobních kontaktů pro průzkum mezi pracovníky. Pro popis vybrané společnosti byl použit nástroj marketingového mixu 7P – produkt, propagace, cena (price), místo (place), lidé (people), proces a materiální prostředí (physical environment). (Janečková, 2000)

## Poslání

Společnost je soukromou tiskovou agenturou, která působí na českém mediálním trhu od roku 1997. Společnost si zakládá na své nezávislosti na jakémkoli komerčním či politickém subjektu. Zaměřuje se na zpravodajství pro top management firem, má za cíl manažerům šetřit čas, tudíž typ a forma jednotlivých zpráv tomuto odpovídá. Zprávy neboli tzv. flashe jsou krátké, faktické, někdy i jen o jedné větě, informují o důležité události a dále ji nekomentují.

Níže je uvedena tabulka hlavních hesel společnosti, která uveřejnila v informacích na svém profilu v rámci sociální sítě Facebook.

<b>Heslo</b>	<b>Výklad</b>
<b>Nezávislost</b>	Nejsme ekonomicky ani politicky závislí na příjmech z inzerce. Naše zpravodajství nemá vliv na masy, nejsme tedy pod tlakem zájmových skupin.
<b>Specializace</b>	Naše nezávislost nás motivuje vytvářet pouze kvalitu. Našimi klienty jsou firmy, instituce a jejich management.
<b>Objektivnost</b>	Přinášíme pouze fakta a zdržujeme se nepodložených komentářů. Validitu informací si prostřednictvím ekonomické redakce vždy ověřujeme.
<b>Profesionalita</b>	Zaměstnáváme odborné ekonomy namísto senzacechtivých "žurnalistů". Dáváme přednost inteligenci lidské práce před automatizací a softwarem.
<b>Respekt</b>	Respektujeme vysokou cenu času našich čtenářů. Poskytujeme jen čisté a stručné informace namísto nerelevantních článků a zpráv.

Tab. 4: Mise společnosti (Facebook)

## Produkty

Vlastní zpravodajské produkty vytváří samostatná nezávislá redakce. Produkty jsou vydávány denně nebo jednou týdně nebo kombinací obou způsobů. Denní přehledy vycházejí v ranních hodinách, aby si je mohli manažeři přečíst u snídaně či na cestě do práce, a týdenní přehledy vycházejí každý pátek v odpoledních hodinách případně některé až v pondělí.

Všeobecný ranní přehled událostí byl nově zavedeným produktem od roku 1999 a slouží manažerům firem až dodnes jako vlajkový produkt společnosti. Poskytuje stručný výtah nejdůležitějších ekonomických událostí v českém, anglickém a německém jazyce a je zaslán klientům každý všední den v ranních hodinách.

Mezi další obecné ekonomické a business přehledy patří denní ranní výběr nejdůležitějších informací z novin a deníků, který je doplňkem vlaškového produktu, začal se vydávat na základě požadavků od klientů a sestává z jedné strany A4. Poté stojí za zmínku týdenní přehled z české ekonomiky zaměřený na vývoj hlavních makroekonomických ukazatelů v České republice, podobně týdenní přehled ze slovenské ekonomiky, specializovaný týdenní přehled informací pro finanční ředitele, vrcholové manažery či vedení společnosti a další.

Postupem času společnost začala vydávat sektorové zprávy z oblasti energetiky, maloobchodu, automoto, financí, telekomunikací, strojírenství, zdravotnictví, stavebnictví, dopravy a logistiky. Nejnovějšími produkty jsou přehledy napříč obory z oblasti investic a tendrů, pracovního trhu a personálních změn, o hospodaření a výsledcích společností a krajské přehledy.

### **Nový produkt**

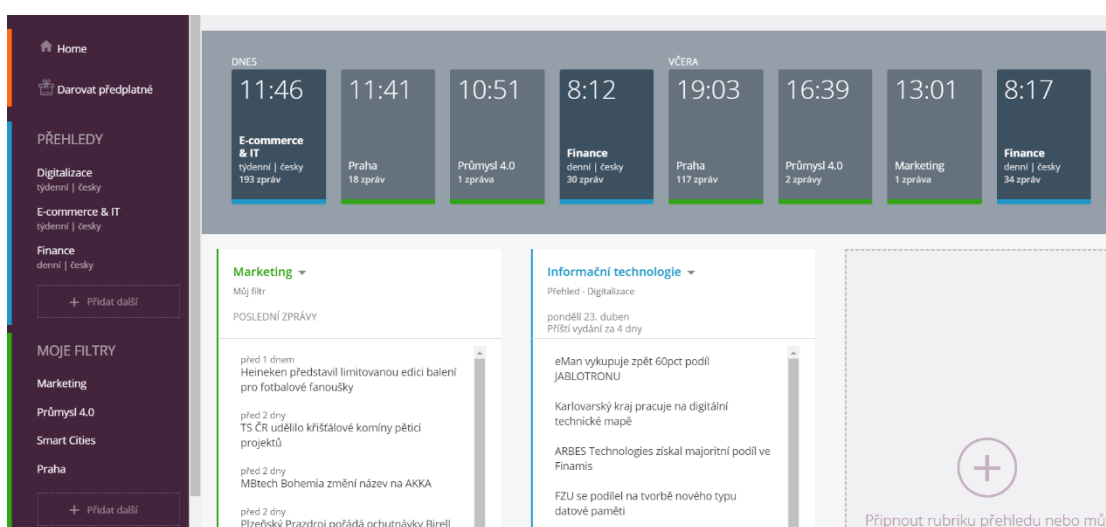
Jelikož se množily technické problémy s doručováním přehledů do e-mailových schránek, docházelo k několikahodinovému zpoždění a rozsáhlost některých přehledů byla pro klienty neúnosná, přešla společnost v posledním roce na nový produkt, kterým je Aplikace, jejímž prostřednictvím mají klienti přístup k celé zpravodajské produkci.

Jednu část aplikačního řešení tvoří dosud vydávané standardní přehledy, u kterých je novinkou přidružený archiv všech vydání za poslední 3 měsíce a u každé jednotlivé zprávy odkrytá indexace, podle které lze získat další zprávy dle vybrané souvislosti. Jakákoli samostatná zpráva obsahuje také ikonu zdroj informace, která odkazuje na primární zdroj převzatých dat a kde lze získat v případě potřeby více informací.

Druhou část aplikačního řešení představují personalizované filtry zpráv, které je možno si navolit dle vlastních zájmů a aktualizovat si je dle potřeby v průběhu celého období předplatného. Personalizované zprávy lze získat postupným navolením jednoho či více filtrů ze škály oborů, témat, regionů (na úrovni kraje či na úrovni města a obce, případně je k dispozici i štítek pro Slovensko), subjektů (dle názvu nebo IČ společnosti) a NACE kódů (klasifikace ekonomických činností dle ČSÚ). Individuálně nastavené filtry generují odpovídající zprávy v Aplikaci ihned po vydání redakcí nebo je zasílána souhrnná notifikace k filtrům do e-mailu

každý všední den v 8.00 ráno. Není tedy potřeba čekat na relevantní zprávy až do pravidelného vydání standardních přehledů, které mohou však požadované zprávy také obsahovat.

Homepage neboli domovská stránka aplikačního řešení nabízí v levé části uživatelského rozhraní seznam všech uložených standardních přehledů a v dalším úseku seznam uložených filtrů. Hlavní část pak tvoří časová osa, kde jsou průběžně přidávány přehledy a zprávy z vybraných filtrů online aktuálně dle toho, jak je postupně redakce vydává. Pod časovou osu je možné si připnout některé rubriky ze standardních přehledů či celé filtry tak, aby uživatel měl nejdůležitější zprávy vždy po ruce.



Obr. 5: Homepage Aplikace

Aplikace je především určena k práci, prohlížení a čtení ve webovém rozhraní, do kterého se uživatelé dostanou pomocí registračního e-mailu či později pomocí zasílání notifikací o novém vydání nastaveného zpravodajství. Zároveň je ale k dispozici mobilní aplikace na systémy iOS a Android.

Nedávno byla do Aplikace přidána očekávaná funkce sdílet zprávu, kdy lze zaslat vybranou zprávu komukoli do e-mailové pošty, a zároveň byla přidána také funkce darovat předplatné a zpřístupnit tak Aplikaci komukoli na zkušební období 30 dnů. V nejbližší době by měla přibýt další velmi žádaná funkce oblíbených zpráv, která umožní si požadované zprávy označit a uložit tak na později do určité složky.

## Propagace

Propagace říká, jak se spotřebitelé o produktu dozví (od přímého prodeje přes public relations, reklamu a podporu prodeje). V první řadě společnost zajišťuje své služby pomocí přímého prodeje koncovému zákazníkovi a oslovuje potenciální klienty přímo bez zprostředkovatele. Využívá k tomu tým obchodního oddělení, který prostřednictvím různých kampaní oslovuje společnosti vhodné k akvizici anebo naopak provádí péči o stávající klienty.

Dále se společnost zaměřuje především na mediální a partnerské spolupráce s různými firmami a institucemi. Formou výměny jsou pak poskytovány např. zaměstnancům volné vstupenky na koncerty či na představení do divadel a partnerským institucím je poskytován prostor pro reklamu ve zpravodajských produktech. Na různých podnikatelských i kulturních partnerských akcích jsou vystavovány bannery společnosti a návštěvníci získávají vouchery, které je opravňují k využití bezplatného zkušebního období přístupu do Aplikace zdarma.

Reklamě se společnost věnuje hlavně prostřednictvím svých webových stránek, kde klientům i případným zájemcům poskytuje pouze částečné informace a kde zatím nejsou aktualizovány informace o novém aplikačním řešení, ale je zde stále nabídka vlajkového denního zpravodajského produktu, oborových přehledů a individuálního produktu na míru. Zájemci mají možnost vyplnit krátký formulář, o jaký produkt mají zájem a pracovníci obchodního oddělení je poté co nejdříve kontaktují. Na všech odkazovaných sociálních sítích z webových stránek společnosti, tzn. na Facebooku<sup>74</sup>, Twitteru<sup>75</sup>, LinkedIn<sup>76</sup> a na Google+<sup>77</sup> se každý den objevuje jedna vzorová zpráva, každý týden je zde umístěn odkaz na rozhovor s významnou osobností českého businessu, spolu s ukázkou a fotografií. Na platformě YouTube<sup>78</sup> je k dispozici několik videí stejně jako na webových stránkách s ukázkou produktů a popisem činnosti společnosti.

V letním období či v období před Vánoci společnost nabízí firmám speciální ceny předplatného v rámci podpory prodeje. Cena zůstává stejná, ale období předplatného je např. na 6 měsíců a 1 navíc zdarma či 12 měsíců a 2 navíc zdarma. Společnost vždy nabízí firmám možnost vyzkoušet si Aplikaci v celém rozsahu pro neomezený počet uživatelů

---

<sup>74</sup> <https://www.facebook.com/>

<sup>75</sup> <https://twitter.com/?lang=cs>

<sup>76</sup> <https://www.linkedin.com/>

<sup>77</sup> <https://plus.google.com/>

<sup>78</sup> <https://www.youtube.com/>

bezplatně a nezávazně většinou na dobu dvou až čtyř týdnů, aby měly dostatek času na zhodnocení, zda jsou pro ně informace dostatečně přínosné za daných cenových podmínek či naopak.

### **Cenová politika**

Spolu s novým aplikačním produktem se zcela změnil nastavený business model. Dříve se cena předplatného odvíjela od počtu zakoupených produktů, přičemž čím více produktů, tím se cena jednoho produktu v průměru snižuje. V současné době se cena předplatného odvíjí od počtu zakoupených licencí s přístupem do Aplikace. Cena jedné licence se pohybuje v rozmezí 300 Kč – 400 Kč za měsíc. Podobně jako v předchozím případě, čím více zakoupených licencí, tím se průměrná cena za jednu licenci snižuje od počtu 20 licencí.

Co se týče termínů, firmy si mohou objednat předplatné kdykoli během roku. Faktura je vystavena v první den platnosti objednávky a má obvyklou splatnost dva týdny. Společnosti se zavazují na 6 nebo častěji na 12 měsíců, výjimečně pouze na 3 měsíce.

### **Distribuce a místo**

Výhodou nehmotného produktu je poměrně jednoduchá distribuční cesta k zákazníkovi. K distribuci zpráv je zapotřebí pouze e-mailová schránka, kam je distribuován registrační link a notifikace z Aplikace. Dříve byly distribuovány přehledy v HTML formátu do těla e-mailu a PDF v příloze, nyní je zasílána pouze notifikace o vydání přehledu s odkazem do Aplikace. V Aplikaci má uživatel přístup i ke starším zprávám prostřednictvím archivu. Aplikace je dostupná také v jiných elektronických zařízeních např. v mobilních telefonech a tabletech prostřednictvím mobilní aplikace, která je ke stažení v elektronických obchodech Google Play či App Store.

Společnost poskytuje produkty výhradně pro potřebu odběratele, který nemá právo poskytovat tyto produkty ani jejich část bez souhlasu společnosti třetí osobě, lze říci, že je to určitý typ vztahu výhradní distribuce, přičemž podmínky se mohou lišit vzhledem k podepsané smlouvě.

Co se týče fyzického místa, společnost je situovaná blízko centra Prahy, což poskytuje výborný výchozí bod pro různé události jako jsou mediální a partnerské akce, schůzky s klienty i potenciálními klienty, potažmo jako výchozí bod pro schůzky mimo hlavní město.

## **Lidé**

### ***Zaměstnanci***

V současné době má společnost zhruba 25 zaměstnanců na plný úvazek, které doplňují brigádníci, externí spolupracovníci či zaměstnanci s částečným úvazkem. Jsou zaměstnání zpravidla v redakčním či obchodním oddělení, navíc je zde ještě nejvyšší vedení a část back office čili administrativní pracovníci pokrývající celou firmu.

### ***Zákazníci***

Společnost se soustředí na obchod typu B2B, kdy oslovuje firmy jako celek. Cílovými uživateli jsou pak především členové nejvyššího vedení firem, jednotliví ředitelé úseků jako např. finanční ředitel, technický ředitel, personální ředitel, výrobní ředitel, obchodní ředitel a marketingový ředitel. Společnost se snaží získat zákazníky nejen z řad firem, ale i z řad organizací a institucí.

## **Proces**

Procesy ve firmě jsou v zásadě rozděleny do dvou oddělení – redakce a obchodu, nad kterými je hierarchicky již jen nejvyšší vedení v čele s výkonným ředitelem a jednatelem. Právě kvůli nízkému stupni hierarchie a počtu zaměstnanců jsou procesy více flexibilní a existuje zde možnost improvizace. Na druhou stranu někteří pracovníci zastávají více činností, než je jejich původní náplň práce, což může být kontraproduktivní.

## **Materiální prostředí**

Prostředí slouží jako obal služby, pomáhá budovat image služby a důležité je, že odlišuje firmu od konkurence. Společnost sídlí v moderních prostorech v centru hlavního města, což hraje významnou roli ve vnímání kvality poskytované služby. Stejně logo je uvedeno v jednotlivých zpravodajských produktech, v Aplikaci a na webových stránkách, stejně tak i na budově a dveřích a slouží k jednotnému vnímání značky u zákazníka.

## **4.2 Analýza vybrané společnosti**

### **4.2.1 SWOT analýza společnosti**

Na základě vlastních poznatků, shromážděných informací a zpětné vazby od klientů i potenciálních klientů a zaměstnanců byla vytvořena SWOT analýza sloužící k rozboru

a hodnocení současného stavu organizace (vnitřní prostředí) a současné situace okolí organizace (vnější prostředí).

Mezi silné stránky společnosti patří její specifické postavení na trhu, které vyplývá z dlouhodobého zaměření na stručné ekonomické zpravodajství. Společnost proto nemusí čelit přímé konkurenci, ale existují potenciální konkurenti, kteří se kromě jiných oblastí věnují i právě ekonomice, což společnost musí vzít v úvahu a svoje služby v tomto smyslu neustále vyvíjet a zlepšovat. Další silnou stránkou je široké spektrum záběru veřejně dostupných informačních zdrojů a nabízených produktů v rámci ekonomiky ČR a částečně ze Slovenska. Jako jediná společnost nabízí vybrané produkty i v německé verzi, což ji na trhu zvýhodňuje. Webové stránky a zejména profily na sociálních sítích jsou pravidelně aktualizovány a obsahují nejnovější zprávy či zajímavé rozhovory s různými osobnostmi.

Mezi slabé stránky lze zařadit strategii cenové politiky, která se individuálně liší u každého klienta a při jejich společném setkání může docházet k porovnávání a následně k nepříjemným situacím. Interní informační systém je v mnoha ohledech nedotažený a některé kroky jsou zbytečně zdlouhavé, sekce vyhrazená pro obchod a sekce vyhrazená pro redakci jsou oddělené a nepřístupné pro člena z druhého oddělení. Často dochází k technickým problémům, jelikož e-maily chodí z adresy s podezřelou doménou evokující záměnu s jinou institucí. Reakce společnosti na požadavky klientů byly pomalé a zdlouhavé, co se týče obsahu produktů, vše bylo nutno řešit individuálními produkty. Nyní spolu s Aplikací se také projevuje nedostatečná flexibilita vyhovění podnětům, např. zasílání notifikací k vyfiltrovaným zprávám lze zasílat jen každý den v 8.00, nikoli např. několikrát denně nebo jednou za týden. Tato flexibilita se týká spíše technického nastavení, jelikož řešení probíhá přes dodavatele systému. Slabou stránkou je interní komunikace mezi zaměstnanci, komunikace produkčního a obchodního oddělení musí probíhat přes nejvyšší management, což zpomaluje mnohdy reakce klientům.

V rámci příležitostí by společnost měla dále věnovat úsilí vývoji Aplikace a splnění požadavků klientů, např. delší než tříměsíční archiv zpráv, složka oblíbených zpráv, zpětný log pro administrátora s informací o využívání zakoupených licencí jednotlivými uživateli. Výzvou by také mohlo být rozšíření záběru informačních zdrojů i mimo Českou republiku, zatím jsou monitorovány jen nejdůležitější zprávy ze Slovenské republiky (přibližně 15 zpráv denně). Zároveň by bylo dobré rozšířit a pokrýt celou produkci i překladem do německého jazyka, zatím



se vše překládá pouze do angličtiny, do němčiny výběrově nejdůležitější zprávy. Nová forma aplikačního řešení přináší možnost navazovat nové spolupráce, ať už mediální či partnerské. Společnost by se mohla více věnovat intenzivnější propagaci produktů, ať už prostřednictvím neosobní komunikace např. přes sociální sítě, tak formou osobní komunikace v rámci různých událostí a akcí, kde může prezentovat nový produkt.

Hrozbu může představovat rozšiřování služeb zatím nepřímých konkurentů, které by se svou činností mohli přiblížit. Technické problémy související se zaváděním nové Aplikace jsou také hrozbou a mohly by negativně ovlivnit rozhodnutí klientů i potenciálních zákazníků. Problémem je i neustálá fluktuace zaměstnanců, zaučení do procesu trvá poměrně dlouhou dobu, nicméně na druhou stranu stálí zaměstnanci jsou v různé míře ovlivněni profesionální slepotou a své pracovní postupy nijak neinovují. Hrozbu může představovat i nedodržování obchodních podmínek klienty ve smyslu úniku poskytovaných informací, které nejsou jinou cestou ošetřeny. Vliv mohou mít i stále více propracovanější produkty asociací a svazů jednotlivých oborů, které jsou čím dál častěji argumentem potenciálních klientů, že dané informace mají k dispozici zdarma.

Silné stránky	Slabé stránky
Jedinečný produkt	Cenová strategie
Neexistence přímé konkurence	Interní informační systém
Informační zdroje a spektrum přehledů	Podezřelá e-mailová doména
Jazykové verze	Reakce na podněty od klientů
Webové stránky a sociální sítě	Nedostatky v komunikaci
Příležitosti	Hrozby
Další vývoj aplikace	Služby konkurence
Rozšíření působnosti mimo ČR	Technické problémy
Mediální a jiná spolupráce	Fluktuace zaměstnanců
Rozšíření zpráv v německém jazyce	Nedodržování VOP
Propagace	Bezplatné informace

Tab. 5: SWOT analýza společnosti

#### 4.2.2 Stav využití Competitive Intelligence

V oboru služeb ekonomických tiskových agentur je základním pravidlem úspěchu správnost, rychlost, aktuálnost, neboť informace v takovém prostředí velice rychle zastarávají. Pokud si firma nebude hlídat svou konkurenci, může být velice rychle odsunuta ze svého dosud výhodného postavení.

Ve vybrané společnosti není kladen podle předběžné analýzy zvláštní důraz na sledování a monitorování konkurence takovým způsobem, aby byly tyto činnosti a jejich výsledky zapojeny do strategického rozhodování společnosti. Jedná se spíše o vedlejší činnosti marketingových a obchodních pracovníků, kteří však nepřevádí analýzu chování konkurence do praxe.

Proces Competitive Intelligence není ve firmě formalizován procesy, každý vedoucí pracovník průběžně monitoruje konkurenční prostředí, ale žádný útvar či pracovník se CI nevěnuje ve své náplni práce ani mimo ni. Pasivní formou Competitive Intelligence se společnost zabývá pouze definováním Všeobecných obchodních podmínek u klientů, jelikož poskytuje jen placené služby, u zaměstnanců smluvně vázanou mlčenlivostí.

Společnost používá rozličné informační zdroje pro tvorbu zpravodajství, které by mohly sloužit i pro proces Competitive Intelligence. Z hlediska typu obsažené informace používá společnost zejména kancelářské informace pro zjištění informací o potenciálních klientech, např. o vedení firmy. Společnost pracuje především se sekundárními informační zdroji, tj. již zpracovanými, ale na některé otázky se doptává přímo primárních zdrojů. S tím souvisí otázka publikace zdrojů, v případě sekundárních zdrojů se jedná o publikované zdroje, v případě primárních zdrojů se jedná o nepublikované zdroje. Informační zdroj tvoří ve většině případů veřejně dostupné zdroje, v menší míře je pak využíván placený soukromý zdroj databáze firem Albertina. V některých případech pracuje společnost s tištěnými zdroji, které ale mají svou elektronickou verzi, v podstatě tedy využívá jen elektronické zdroje. V procesu používá ve stejné míře interní zdroje jako jsou např. vlastní zaměstnanci, databáze poznatků, tabulky sdílených informací, tak i externí zdroje jako jsou např. zákazníci či partneři.

### 4.2.3 Průzkum potenciální konkurence

Co se týče nabízeného produktu, lze jmenovat několik konkurentů, žádný z nich však nepředstavuje přímou konkurenci. Každý z konkurentů ale může rozšířit své služby či na trh může vstoupit nový hráč a celý dosavadní systém může být narušen.

Nejčastěji je od potenciálních klientů zpětná vazba taková, že již odebírají **monitoring médií** od jednoho z poskytovatelů jako jsou Newton Media, Anopress či Monitora Media a další (viz kapitola 2.4.1) a dochází tak k neporozumění nabízené službě. I klienti společnosti odebírají monitoring médií, který ale dle zpětné vazby nevyužívají manažeři, jelikož je to časově náročné. Monitoring je vhodný spíše pro PR specialisty, kteří sledují publicitu definovaných společností a témat, což může znamenat desítky až stovky článků denně. Zprávy společnosti naopak nejsou zahrnuty v žádném monitoringu tisku.

**Euro24**<sup>79</sup> je podobný produkt jako vlajkový denní newsletter společnosti. Pilířem informační služby je jednostránkové vlastní zpravodajství a analytický přehled nových informací zveřejněných v tisku. Nicméně patří pod subjekt Mladá fronta a.s. a tedy není politicko-ekonomicky nezávislým deníkem. Přináší souhrn aktuálních zpráv z ekonomiky, politiky, kurzy měn (EUR, USD, GBP), informuje o situaci na akciových trzích a přináší přehled narozenin významných osob českého byznysu. Jedná se také o placenou službu, produkt je rovněž doručován v ranních hodinách e-mailem formou krátkých zpráv, které jsou vybírány a řazeny profesionálním týmem redaktorů a předplatitel má přístup do archivu informační služby Euro24. Každá zpráva není uvedena titulkem, což přispívá k menší přehlednosti, pouze jsou zprávy odděleny odrážkami a jsou psány velmi malým písmem. Cenové podmínky jsou stejné jako vybrané společnosti, jen s tím rozdílem, že Euro24 může být zasíláno neomezenému počtu odběratelů v rámci společnosti, ale jedná se pouze o jediný produkt, kdežto společnost nabízí veškeré publikované zpravodajství, ale pro maximálně 5 uživatelů za tu samou částku.

**Fleet Sheet**<sup>80</sup> vychází pouze anglicky a je také podobný jako denní newsletter společnosti. Původně jeho zakladatel Erik Best v roce 1992 zamýšlel vydávat ho jen po dobu působení cizinců v ČR, protože dle jeho mínění cizinci později zemi opustí. Přehled se ale vydává dále a mezi odběrateli jsou i Češi. Dalšími produkty jsou *Final Word* neboli krátký

---

<sup>79</sup> <https://euro24.euro.cz/predstaveni-sluzby>

<sup>80</sup> <http://www.fleet.cz/>

denní komentář k hlavním ekonomickým a politickým tématům, díky němuž se Erik Best stal častým hostem televizních a rozhlasových pořadů, a archiv českého *Final Wordu* je dostupný zdarma. Nejnovější produkt se nazývá *Friday Edition* a obsahuje analýzu a kontext nejdůležitějších událostí uplynulého týdne z oblasti politiky a businessu. *Fleet Sheet* je poskytován na bázi předplatného, je možné si ho na dva týdny vyzkoušet zdarma a součástí je i neomezený přístup do archivu.

Mezinárodní **databáze** jako Factiva<sup>81</sup> nebo EMIS<sup>82</sup> obsahují články a zprávy nejen z oblasti České republiky a jsou vhodné spíše pro analytiku. Nový produkt Aplikace společnosti má také povahu jakési databáze, ale stěžejní jsou stále standardní produkty, na kterých čtenáři oceňují přehlednost, ucelenost a komfort, a že nemusí složitě přistupovat k databázím tohoto typu.

**Noviny** jako ekonomické deníky (např. Hospodářské noviny nebo E15) přináší pouze momentální kauzy a nahodilá témata, navíc manažeři ztrácí čas čtením novin. Je možné se informovat z novin či surfování po internetu, ale zpravodajství společnosti přináší profesionálně a systematicky komplexní informace z jednotlivých oborů ze všech relevantních zdrojů. Mimo to, pokud se nakupují noviny pro více zaměstnanců, není to zanedbatelný náklad.

**Prague Daily Monitor**<sup>83</sup> je internetový výběr článků a zpráv v anglickém jazyce z různých médií, jedná se o poměrně nepřehledný zdroj, nicméně je zdarma. Obsahově a kvalitativně nesrovnatelný zdroj s produkty společnosti, jelikož zpravodajství společnosti zpracovávají profesionální ekonomové a redaktoři.

### 4.3 Vyhodnocení rozhovorů

Výsledky provedeného šetření a jejich vyhodnocení jsou seřazeny dle otázek v rozhovoru a synteticky zpracovány. První část se týká stavu využití Competitive Intelligence jako nástroje pro průzkum konkurence.

Pojem Competitive Intelligence dotázaní buď neznají nebo znají a chápou ho jako nástroj nebo spíše proces, který při správném a efektivním využití může fungovat buď jako

---

<sup>81</sup> <https://www.dowjones.com/products/factiva/>

<sup>82</sup> <https://www.emis.com/>

<sup>83</sup> <http://praguemonitor.com/>

system brzkého varování případných problémů nebo i jako podporu manažerského rozhodování, což lze považovat za odpovídající.

Dle informací respondentů se ve společnosti pravidelný průzkum konkurence nerealizuje. Co se týče osobního provádění průzkumu, jeden respondent průběžně sleduje konkurenci prostřednictvím internetu či osobních kontaktů, další dotázaný výzkum konkurence realizoval za určitým účelem jako zadaný úkol pomocí veřejně dostupných informací na internetu a odpovědí v rámci e-mailové komunikace s klienty a potenciálními klienty, a třetí dotázaný průzkum nerealizuje, jelikož to pro něj není důležité a nepoužívá tedy žádné zdroje, nanejvýš informace od kolegů nebo informace ze zpětné vazby z komunikace. Na základě těchto informací však nejsou realizována strategická rozhodnutí dle posouzení respondentů.

Ochrana informací před konkurencí je podmíněna poskytováním produkce pouze na bázi předplatného a obchodní vztah s každým klientem je podložen standardně Všeobecnými obchodními podmínkami, ostatní záležitosti týkající se ochrany jsou dle mínění respondentů spíše dotazem na IT oddělení společnosti. Do budoucna se dle dotázaných neuvažuje o pracovnících či útvaru zabývajícím se CI, jelikož zaměření firmy je primárně jiné, a to pokračování v B2B obchodu.

Společnost ve své podstatě nemá přímou konkurenci na základě odpovědí. Za potenciální konkurenty lze dle respondentů pokládat ekonomické tiskové agentury a služby monitoringu tisku. Jedním z konkurentů je tedy společnost Newton Media, která se liší ve své činnosti tím, že pokrývá všechna média, vytváří tzv. sběrný monitoring na bázi klíčových slov. Další možnou konkurencí jsou i periodika ekonomického zaměření jako například Hospodářské noviny či E15. Agenturní zprávy jsou ale na rozdíl od zmíněných krátké, faktické, bez balastu, propagace či politického ovlivnění.

K otázce budoucnosti společnosti se nikdo z respondentů neuměl či nechtěl vyjádřit vyjma jednoho, který zmínil, že společnost by se měla vyvíjet ve všech směrech, především reagovat na poptávku trhu, neustále vylepšovat služby a rozšiřovat zpravodajský záběr.

Druhá část rozhovoru se týká tvorby zpravodajství a aktuálních témat ve společnosti obecně. Otázky a odpovědi souvisejí s funkcí společnosti jako možného zdroje pro sledování konkurence.

Přidaná hodnota tvořeného zpravodajství dle respondentů spočívá ve výběru nejdůležitějších informací z dlouhého textu. Výsledné zprávy napomáhají manažerům šetřit jejich čas, nemusí informace pokrývat ze svých zdrojů, denně za ně redaktori procházejí stovky zdrojů a publikují podstatné informace a fakta pro manažerská rozhodování. Přidanou hodnotou je dle jiné formulace ekonomické zpravodajství formou stručných a krátkých zpráv publikované nezávislým médiem, které je zaměřeno na různé obory a témata.

Společnost dle informací dotázaných důsledně prochází tisíce zdrojů, zejména veřejně dostupné informační zdroje (např. rejstříky, věstníky, různé statistické údaje), monitorují se desítky tisíc webových stránek firem. Nepřetržitě jsou sledovány úřední desky, databanky tendrů a změny ve firmách a institucích. Dalším zdrojem jsou tiskové a odborné konference. Dokumenty, sdělení a informace v různých formátech se manuálně selektují. Vše se transformuje do stručné a faktické podoby s uvedením primárních zdrojů. V neposlední řadě se společnost aktivně dotazuje kompetentních manažerů na jejich názor, obavy i predikce.

Základním pilířem společnosti je nezávislost, tedy zpravodajství je ovlivňováno do jisté míry všemi faktory – sociálními, legislativními, ekonomickými, politickými i technologickými, ale posledně jmenovanými dle jednoho dotazovaného pravděpodobně nejvíce.

I z důvodu nezávislosti zákazník nijak do tvorby zpravodajství nezasahuje. Pokud redakce obdrží nějakou zprávu, je zcela v její gesci rozhodnout, zda bude vydána či nikoli. Nezveřejňují se např. pochvalné PR zprávy, které by mohly působit jako reklama. Na druhou stranu ve vlajkovém denním produktu je sekce dobrých zpráv, do které redakce ráda přijímá zprávy o různých dobročinných aktivitách organizací.

Silnou stránkou je dle respondentů jedinečnost nabízeného produktu, jedná se o dobrou celkovou myšlenku a síla spočívá především v pokračování v této činnosti. Slabou stránkou je dlouhodobé plánování, nedodržování určených cílů, nedotažená úroveň interní komunikace a motivace zaměstnanců.

Příležitost představují dle dotázaných potenciální zákazníci v segmentu B2B, zejména velké firmy a větší střední firmy. Hrozbu naopak představuje nedostatečné přizpůsobení se poptávce na trhu, technické ojedinělé problémy v novém aplikačním řešení a veškeré zmíněné slabé stránky společnosti.

Jako aktuální téma ve společnosti lze vnímat dle respondentů současnou politickou situaci v České republice a související politickou korektnost, názorové rozdělení společnosti, zhoršení mezilidských vztahů a ztráta umění komunikace, znevýhodnění obyčejných občanů související se značným zhoršením sociálních, ekonomických a politických podmínek.

Pro sledování aktuálních témat dotázaní sledují zejména internet a zprávy na internetu (např. servery novinky.cz, aktualne.cz, lidovky.cz, parlamentnilisty.cz či kanál DVTV). Mezi další používané zdroje lze řadit televizní zpravodajství, sociální sítě, kanály YouTube osobností, internetových televizí či kanály spolků a sdružení, tištěná média, rozhlas, nově vydávané knihy. V neposlední řadě se o aktuálních tématech lze dělit a získávat je z komunikace s přáteli či známými.

Z používaných sociálních sítí respondenty lze zmínit především Facebook a Instagram, poté LinkedIn. Jsou pro dotázané důležité pro svou funkci širokého pokrytí, komunikátora, z důvodu možnosti navazování ztracených či vzdálených kontaktů. Slabou stránkou sociálních sítí je vysoká ovlivnitelnost mas, šíření nepravdivých zpráv a ztráta soukromí.

Za nejvýznamnější trendy lze dle respondentů považovat umělou inteligenci a Big Data. Ostatní trendy jako internet věcí, Location Intelligence, mobilní aplikace a crowdsourcing hodnotí již poté respondenti různě.

#### **4.4 Návrhy a doporučení**

Z vlastních poznatků a výsledků průzkumu vzešlo několik možných návrhů a doporučení pro společnost, které se týkají informací o konkurenci, informačních zdrojů a současných trendů.

- **Přímá konkurence**

V první řadě by se společnost měla věnovat více průzkumu konkurence, i když se tomu v současné chvíli v podstatě neexistence přímé konkurence nevěnuje přílišná pozornost. Nepochybně je dobré vědět o připravovaných krocích nejbližší konkurence mezi prvními tak, aby nikdy společnost nebyla uvedena do stadia překvapení či zaskočení.

- **Dostupnost informací o konkurenci**

O svých konkurentech má firma poměrně podrobné informace. Problémem však je, že tyto informace nejsou shromážděny na jednom místě a k dispozici všem. Určité znalosti o konkurentech mají pracovníci obchodního oddělení, méně pak pracovníci redakčního oddělení. O některých datech o konkurenci se ví, kde je hledat, ale čeká se, až bude čas nebo vhodná příležitost. Nejpodstatnější data musí být zpracována způsobem, který umožňuje s nimi okamžitě pracovat a činit nad nimi důležitá rozhodnutí.

- **Aktualizace informací o konkurenci**

I když jsou pracovníci obeznámeni s argumenty, které lze použít v obchodní komunikaci proti nejbližší konkurenci, tyto informace jsou stále stejné a v průběhu času se víceméně nemění. Je zapotřebí pravidelně aktualizovat novinky o konkurenci i zároveň to, jak se vyvíjí vlastní produkt a čím je jiný od daného konkurenčního.

- **Vývoj vlastního produktu**

Je nezbytné hledat cesty nejen jak dále vyvíjet produkt, ale jak ho zejména odlišit od nejbližšího konkurenčního. Stále mít na paměti, že jedinečnost může být narušena ať už rozšířením služeb konkurence či vstupem nového subjektu se stejným či podobným zaměřením na totožný trh.

- **Motivace zaměstnanců**

Bylo by vhodné pro zaměstnance připravit pravidelná školení či workshopy, které by jim rozšířily povědomí, motivovaly k osobnímu sledování konkurence a daly jim volné pole působnosti pro brainstorming nápadů a možných inovací k dalšímu vylepšování služeb.

- **Hlas zákazníka**

Zákazník do tvorby zpravodajství nezasahuje, nicméně by se mu mělo naslouchat a snažit se vycházet vstříc či zařazovat připomínky více do dalšího vývoje a udržovat tak loajalitu zákazníka. Týká se to spíše technické stránky věci, jelikož obsahově společnost pokrývá všechny možné veřejně dostupné zdroje a v tomto smyslu téměř nemůže udělat více a forma zpráv je jasně daná.

- **Informační zdroje**

Co se týče informačních zdrojů, které by měla společnost používat, měla by se zaměřit na všechny zdroje dle typu obsažené informace, neboť všechny mohou



obsahovat zajímavé informace. Společnost by měla nadále využívat sekundární i primární informační zdroje, pouze ještě ve větší míře primární, jelikož poskytují cennější a jedinečnější informace. Z časových a souvisejících finančních důvodů by měla dále sledovat zejména publikované zdroje, ale z důvodu hodnotnosti vytěžovat i polopublikované či nepublikované zdroje. Dále také z finančních důvodů pokračovat v použití především veřejně dostupných zdrojů a soukromé zdroje využívat jen v případě nutnosti. V současné době jsou stěžejní elektronické zdroje, většinou i tištěná média mají svou elektronickou verzi. Je nutné brát v potaz jak interní zdroje, tzn. informace od zaměstnanců a z interních databází, tak veškeré externí zdroje.

- **Současné trendy**

Ze současných trendů jmenovaných v kapitole 3. se týkají společnosti všechny zmíněné. Z hlediska tvorby zpravodajství je nutné věnovat se těmto tématům, aby čtenáři nepřicházeli o nic důležitého nebo naopak využívat je pro průzkum konkurence a vytváření tak konkurenční výhody.

## Závěr

Competitive Intelligence je důležitým nástrojem, jak získat dostatek kvalitních informací pro následná významná rozhodnutí společnosti. Systematickým procesem shromažďování a analyzování je nutné podporovat rozhodování v oblasti záměrů organizace a jejího fungování či vytvořit systém brzkého varování. V oblasti podnikání je nutné neustále zjišťovat aktuální informace o konkurenci způsobem, aby se vlastní společnost nedostala do nevýhodné situace.

Většina informací o konkurentech je volně dostupná a způsoby získání jsou legální. Důležité je mít povědomí o vhodných informačních zdrojích. Cílem práce bylo zpracovat ucelený přehled informačních zdrojů používaných v současné době v oboru Competitive Intelligence. I když je typologie zdrojů široká, stále však některé konkrétní zdroje ve výčtu chybí z důvodu jejich nepřehledného množství a nepochybně by se našlo i nějaké další hledisko typologie zdrojů. Informační zdroje se budou i nadále neustále měnit a množství informací permanentně narůstat.

V práci byly zmapovány aktuální současné trendy v oblasti Competitive Intelligence, zejména po technologické stránce. Mezi tyto trendy patří zpracování Big Data, internet věcí, Location Intelligence, umělá inteligence, sociální sítě, mobilní aplikace, crowdsourcing a další. Pro společnost je důležité sledovat nejen připravované kroky konkurence, ale i další postup vývoje právě těchto nástrojů a možností konkurenčního zpravodajství. I výčet aktuálních trendů jistě nepokrývá všechny současné fenomény, ale shrnuje pouze ty nejdůležitější.

Výzkum stavu využití Competitive Intelligence ve vybrané společnosti proběhl pomocí vlastních zkušeností i prostřednictvím rozhovorů s některými zaměstnanci společnosti. Doporučení pro společnost se týkají vylepšení aktuální situace, kdy společnost činí průzkum konkurence pouze neformalizovaným způsobem. Návrhy pro společnost se vztahují např. k aktualizaci informací o konkurenci, motivaci zaměstnanců, naslouchání zákazníkovi, používaným informačním zdrojům a ke zmíněným současným trendům v CI. I společnost, která v současnosti nemá přímou konkurenci, musí sledovat aktuální dění na vlastním trhu.

## Seznam použité literatury

- AHMED, Tina. How To Use Competitive Intelligence To Outplay Your Social Media Competitors. In: *Locowise* [online]. 2016 [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <https://locowise.com/blog/how-to-use-competitive-intelligence-to-outplay-your-social-media-competitors>
- Anopress IT* [online]. Anopress IT, a.s., c2018 [cit. 2018-04-01]. Dostupné z: <https://www.anopress.cz>
- BAIRSTOW, David. How Location Intelligence Can Give Your Business a Competitive Advantage. In: *DataInformed* [online]. 2017 [cit. 2018-01-23]. Dostupné z: <http://data-informed.com/how-location-intelligence-can-give-your-business-a-competitive-advantage/>
- BARTES, František. *Competitive intelligence*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-214-4613-7.
- BARTES, František. *Competitive intelligence: základ pro strategické rozhodování podniku*. Ostrava: Key Publishing, 2012. ISBN 978-80-7418-113-9.
- BERNARD, Allen. Big Data Brings Big Change to Competitive Intelligence. In: *DataInformed* [online]. 2015 [cit. 2018-01-19]. Dostupné z: <http://data-informed.com/big-data-brings-big-change-to-competitive-intelligence/>
- Big Data. In: *Gartner IT Glossary* [online]. 2016 [cit. 2018-02-13]. Dostupné z: <https://www.gartner.com/it-glossary/big-data>
- ČESKO. Zákon č. 127/2005 Sb. ze dne 31. března 2005 o elektronických komunikacích. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2005, částka 43. ISSN 1211-1244.
- ČTK – Česká tisková kancelář [online]. Česká tisková kancelář (ČTK), c2018 [cit. 2018-02-01]. Dostupné z: <http://www.ctk.cz/>
- DAVENPORT, Thomas H. a Rajeev RONANKI. Artificial Intelligence for the Real World. In: *Harvard Business Review* [online]. 2018 [cit. 2018-03-23]. Dostupné z: <https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world>
- DEVAN, Ashley. The 7 V's of Big Data. In: *ImpactRadius* [online]. 2016 [cit. 2018-01-13]. Dostupné z: <https://www.impactradius.com/blog/7-vs-big-data/>
- GOLOVANOVÁ, Maria. Why You Need Location Intelligence in Your Business Strategy. In: *Capterra Business Intelligence Blog* [online]. 2017 [cit. 2018-04-29]. Dostupné z: <https://blog.capterra.com/why-you-need-location-intelligence-in-your-business-strategy/>
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál, 2005. ISBN 978-80-7367-485-4.
- Intelligence Trends 2017. In: *Acrasio* [online]. 2016 [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <http://art-of-intelligence.com/insights/presentations#tab-con-1>
- JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada, c2000, 179 s. ISBN 80-7169-995-0.
- KASIBHATLA, KN. Information To Insights: Why Business Needs Artificial Intelligence. In: *Forbes Technology Council* [online]. 2018 [cit. 2018-04-29]. Dostupné z:

<https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/01/31/information-to-insights-why-business-needs-artificial-intelligence/#312d3984e2be>

KELLY, Jeff. Big Data: Hadoop, Business Analytics and Beyond. In: *Wikibon* [online]. 2014 [cit. 2018-04-10]. Dostupné z: [http://wikibon.org/wiki/v/Big\\_Data:\\_Hadoop,\\_Business\\_Analytics\\_and\\_Beyond](http://wikibon.org/wiki/v/Big_Data:_Hadoop,_Business_Analytics_and_Beyond)

MCGUIRE, Tim et al. Why Big Data is the new competitive advantage. In: *Ivey Business Journal* [online]. 2012 [cit. 2018-03-29]. Dostupné z: <https://iveybusinessjournal.com/publication/why-big-data-is-the-new-competitive-advantage/>

*Media Tenor CEE* [online]. Media Tenor, spol. s r.o., c2018 [cit. 2018-02-01]. Dostupné z: <https://www.mediatenor.cz/>

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

MOLNÁR, Zdeněk. *Competitive intelligence*. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1603-5.

MOLNÁR, Zdeněk a Jindřich STŘELKA. Competitive Intelligence v malých a středních podnicích. In: *Informační management* [online]. 2012 [cit. 2018-01-26]. Dostupné z: [https://otik.uk.zcu.cz/bitstream/11025/17465/1/2012\\_03%20Competitive%20intelligence%20v%20malych%20a%20strednich%20podnicich.pdf](https://otik.uk.zcu.cz/bitstream/11025/17465/1/2012_03%20Competitive%20intelligence%20v%20malych%20a%20strednich%20podnicich.pdf)

*Monitora.cz* [online]. Monitora Media s.r.o., c2018 [cit. 2018-02-01]. Dostupné z: <https://monitora.cz/>

*Newton media* [online]. NEWTON Media, a.s., c2018 [cit. 2018-02-01]. Dostupné z: <https://www.newtonmedia.cz/cs>

*Owler* [online]. Owler, Inc., c2018 [cit. 2018-02-22]. Dostupné z: <https://www.owler.com/about/what-is-owler>

PANETTA, Kasey. Gartner Top 10 Strategic Technology Trends for 2018. In: *Gartner* [online]. 2017 [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-10-strategic-technology-trends-for-2018/>

PAPÍK, Richard. Competitive Intelligence, informační služby, Internet a informační profese. In: *Ikaros* [online]. 2001, vol. 5, no. 4 [cit. 2018-03-29]. ISSN 1212-5075. Dostupné z: <https://ikaros.cz/competitive-intelligence-informacni-sluzby-internet-a-informacni-profese>

PORTER, M. E. *Clusters and the New Economics of Competition*. Harvard: Harvard Business Review, 1998.

RAINIE, Lee a Andrew PERRIN. 10 facts about smartphones as the iPhone turns 10. In: *Pew Research Center* [online]. 2017 [cit. 2018-05-03]. Dostupné z: <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/06/28/10-facts-about-smartphones/>

RAUCHOVÁ, Adéla. *Přehled a analýza informačních zdrojů pro konkurenční zpravodajství*. Praha, 2008. Diplomová práce.

Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta. Dostupná také z univerzitního digitálního archivu: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/58816/>

SANTILI, Paul. Competitive Intelligence Implications from IoT Applications. In: *DataInformed* [online]. 2016 [cit. 2018-01-20]. Dostupné z: <http://data-informed.com/competitive-intelligence-implications-from-iot-applications/>

SHEMBEKAR, Anushka. IoT (Internet Of Things) For Competitive Intelligence. In: *LinkedIn* [online]. 2017 [cit. 2018-02-09]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/iot-internet-things-competitive-intelligence-anushka-shembekar/>

ŠMEJKAL, Petr. Role informačního specialisty v procesu competitive intelligence. In: *ProInflow: Časopis pro informační vědy* [online]. 2010 [cit. 2018-03-20]. Dostupné z: [https://digilib.phil.muni.cz/bitstream/handle/11222.digilib/133676/2\\_ProInflow\\_2-2010-1\\_2.pdf?sequence=1](https://digilib.phil.muni.cz/bitstream/handle/11222.digilib/133676/2_ProInflow_2-2010-1_2.pdf?sequence=1)

ŠPINGL, Ivan. Competitive Intelligence v organizaci. In: *Moderní řízení* [online]. 2007 [cit. 2018-03-28]. Dostupné z: [http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10000545-22200570-600000\\_dcompetitive-intelligence-v-organizaci](http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10000545-22200570-600000_dcompetitive-intelligence-v-organizaci)

*TDKIV: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy* [online]. Národní knihovna ČR, c2018 [cit. 2018-04-13]. Dostupné z: <http://tdkiv.nkp.cz/>

VEJLUPEK, Tomáš. Firemní zpravodajský informační systém. In: *INFORUM 2001 : 7. konference o profesionálních informačních zdrojích, Praha, 29. - 31.5. 2001* [online]. Praha : Albertina Icome Praha, 2001 [cit. 2018-03-28]. Dostupné z: <http://www.inforum.cz/archiv/inforum2001/prispevky/vejluppek.htm>

VRÁNOVÁ, Dagmar. Přehled trhu informačních služeb v ČR. In: *INSOURCE 2008 : konference o profesionálních informačních zdrojích pro obchod, management, marketing a průzkum trhu, Praha, 5. – 6. 2. 2008* [online]. Praha : Albertina Icome Praha, 2008 [cit. 2018-03-28]. Dostupné z: <https://www.insource.cz/pdf/2008/vranova-dagmar1.pdf>

WOLFE, Devon a George MOON. Location Intelligence. In: *Encyclopedia of GIS*. 2008 [cit. 2018-03-13]. Dostupné z: [https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007%2F978-0-387-35973-1\\_717](https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007%2F978-0-387-35973-1_717)

## **Seznam obrázků**

Obr. 1: Zpravodajský cyklus Competitive Intelligence

Obr. 2: SWOT analýza

Obr. 3: Bostonská matice růstu a podílu na trhu

Obr. 4: Porterův model pěti konkurenčních sil

Obr. 5: Homepage Aplikace

## **Seznam tabulek**

Tab. 1: Dělení informační zdrojů pro CI

Tab. 2: Kódy používané pro hodnocení zdroje

Tab. 3: Kódy používané pro hodnocení informace

Tab. 4: Mise společnosti

Tab. 5: SWOT analýza společnosti

## Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník pro zaměstnance vybrané společnosti

### Konkurenční zpravodajství

1. Setkali jste se již někdy s termínem Competitive Intelligence (konkurenční zpravodajství) a co si pod tímto termínem představujete?
2. Realizujete osobně pravidelný průzkum o konkurenci? Případně proč ano a proč ne?
3. Je tento průzkum formalizován procesy ve firmě či nikoli a proč?
4. Které zdroje využíváte pro získání informací o konkurenci?
5. Jedná se o zdroje placené či bezplatné?
6. Jsou na základě získaných informací realizována strategická rozhodnutí? Jaká?
7. Jakým způsobem se zabýváte pasivní formou konkurenčního zpravodajství, tedy ochranou informací před konkurencí?
8. Uvažujete do budoucna o pracovníkovi/pracovnicích, kteří by se aktivně věnovali konkurenčnímu zpravodajství? Proč ano a proč ne?
9. Které společnosti nebo produkty považujete za potenciální konkurenty? V čem se liší?
10. Jakým směrem by se měla firma vyvíjet a v čem tkví její budoucnost?

### Tvorba zpravodajství a aktuální témata

1. Společnosti ČIA patří mezi komerční poskytovatele zpravodajství, v čem spočívá přidaná hodnota tvořeného obsahu?
2. Jaké jsou zdroje dat pro tvoření zpravodajství?
3. Které faktory nejvíce ovlivňují témata zpravodajství - sociální, legislativní, ekonomické, politické či technologické? Uveďte případně i příklady
4. Jakým způsobem zasahuje zákazník do tvorby zpravodajství?
5. V čem vidíte silné a slabé stránky firmy?
6. Jaké má firma příležitosti a co by naopak mohlo představovat hrozbu?
7. Která témata vnímáte jako aktuální obecně ve společnosti?
8. Které zdroje používáte pro zjišťování aktuálních témat ve společnosti?
9. Používáte sociální sítě, popř. které? V čem spatřujete jejich silné a slabé stránky?
10. Který z těchto aktuálních trendů považujete za významný? (na škále velmi významný (1) - spíše významný (2) - spíše bezvýznamný (3) - zcela bezvýznamný (4))
  - Big Data -
  - Internet of Things (internet věcí) -
  - Location intelligence -
  - umělá inteligence -
  - smart cities -
  - crowdsourcing -
  - mobilní aplikace -