

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko – správní

Srovnávací studie nástrojů pro Competitive
Inteligence

Martin Dluhoš

Bakalářská práce
2009

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav systémového inženýrství a informatiky
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martin DLUHOŠ**
Studijní program: **B6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Informační a bezpečnostní systémy**

Název tématu: **Srovnávací studie nástrojů pro Competitive Intelligence**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Úvod do problematiky konkurenčního zpravodajství a vymezení pojmů
2. Členění konkurenčního zpravodajství
3. Popis jednotlivých metod konkurenčního zpravodajství
4. Porovnání jednotlivých metod na modelovém příkladě a vyhodnocení využitelnosti v konkrétních modelových situacích

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BARTES, František. Konkurenční strategie firmy. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-41-7.

RODENBERG, J. Competitive Intelligence and Senior Management. Delft: Eburon Academic Publishers, 2007. ISBN 978-90-5972-192-0.

Vedoucí bakalářské práce:


doc. Ing. Pavel Petr, Ph.D.


Ústav systémového inženýrství a informatiky

Datum zadání bakalářské práce:

6. října 2008

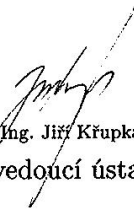
Termín odevzdání bakalářské práce:

1. května 2009


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. Ing. Jiří Křupka, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 6. října 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 28. 4. 2009

Martin Dluhoš

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych touto cestou poděkoval doc. Ing. Pavlu Petrovi, PhD. za pomoc a vedení při tvorbě bakalářské práce a také za poskytnutí cenných rad.

SOUHRN

Práce se zaměřuje na popis a porovnání vybraných nástrojů konkurenčního zpravodajství pro analýzu informací. Úvodní část se soustřeďuje na problematiku konkurenčního zpravodajství, vymezení pojmů a objasnění jednotlivých částí zpravodajského procesu. V druhé části práce jsou tyto nástroje popsány a vysvětleny na konkrétním příkladu středně malé společnosti. V závěru práce jsou použité nástroje vyhodnocené a porovnané podle přínosu pro aplikovaný případ.

KLÍČOVÁ SLOVA

Konkurenční zpravodajství, informační zdroje, metody konkurenčního zpravodajství, srovnání metod.

TITLE

A Comparative Analysis of Competitive Intelligence Methods

ABSTRACT

The thesis aims at the description and comparison of selected competitive intelligence methods oriented to information analysis. Introductory part focuses on competitive intelligence as a study field, defining the terms, and explanation of the particular parts of intelligence processes. The second part of the thesis describes the selected methods of competitive intelligence and explains them on the example of middle-size company. In the closing part of the thesis these methods are evaluated and compared according to the criteria of assets for the applied case study of the middle-size company.

KEYWORDS

Competitive Intelligence, information sources, methods of competitive intelligence, comparison of methods.

OBSAH

OBSAH	7
1. Úvod	8
2. Úvod do problematiky konkurenčního zpravodajství	9
3. Konkurenční zpravodajství	13
3.1. Data, informace, znalost.....	13
3.2. Informační zdroje konkurenčního zpravodajství	14
3.3. Získávání informací z informačních zdrojů	16
4. Členění konkurenčního zpravodajství a zpravodajský cyklus	22
4.1. Roviny konkurenčního zpravodajství.....	22
4.2. Zpravodajský cyklus.....	23
5. Popis metod konkurenčního zpravodajství	25
5.1. Průzkum bojem	25
5.2. Scénáře.....	27
5.3. PEST analýza	28
5.4. SLEPT Analýza.....	31
5.5. Matice růstu (BCG)	33
5.6. Matice GE	38
5.7. Benchmarking.....	43
5.8. SWOT.....	47
6. Srovnání použitých nástrojů	53
Závěr	59
Použitá literatura	61
Seznam obrázků	67
Seznam tabulek	67
Seznam příloh	67

1. Úvod

Cílem této bakalářské práce je představit a srovnat vybrané metody konkurenčního zpravodajství. Pro tuto práci bylo vytipováno osm metod, které jsou v konkurenčním zpravodajství využívány v různé míře. Práce nejen představí jejich metodologický charakter, způsob zpracování dat a jejich výstupy, ale také se zaměří na jejich využitelnost v konkrétních situacích a poukáže na jejich komplementárnost.

Tato práce je rozdělena na dvě základní části. První se zaměří na popis základních částí konkurenčního zpravodajství, jako jsou: informační zdroje, způsob získávání informací a celý proces konkurenčního zpravodajství. Dále se soustředí na klasifikaci konkurenčního zpravodajství podle jejich hlavní funkce.

Druhá část představí vybrané metody konkurenčního zpravodajství a porovná je. Tato část uvede metody konkurenčního zpravodajství na příkladu slovenské firmy Werco s.r.o., která obchoduje se zahradní technikou¹. Tato firma je zvolena jako příklad středně velké firmy s 18 zaměstnanci s ročním obratem cca 80 miliónů korun. Jedná se o zavedenou firmu ve svém oboru. Na trhu se zahradní technikou má dva srovnatelné konkurenty. Tato reálná situace se stane modelem pro simulování analýz konkurenčního zpravodajství a jejich výstupů. Hlavním důvodem, proč firma Werco s.r.o. byla vybrána pro tuto analýzu, však zůstává fakt, že konatel firmy, p. Juraj Bundzel, byl ochoten poskytnout interní obchodní informace, které se staly základem této analýzy, za což mu je autor této práce zavázán. Závěr druhé části porovná vybrané metody podle kritéria využitelnosti v našem konkrétním případě a zároveň poukáže na specifika jednotlivých nástrojů.

¹ Více o firmě Werco s.r.o. na jejich oficiálních stránkách: <http://www.werco.sk/>

2. Úvod do problematiky konkurenčního zpravodajství

Získávání informací o konkurenci bylo součástí obchodních praktik už od jejich počátků a literatura věnující se této problematice také vznikala průběžně. Konkurenční zpravodajství (Competitive Intelligence, CI)² jako takové se začalo formovat v sedmdesátých létech 20. století v USA. V roce 1980 byla publikovaná studie Michaela Portera *Konkurenční strategie: Techniky pro analyzující obory a konkurenty* (Competitive-Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors), která je vnímána jako základ konkurenčního zpravodajství, jako vědného oboru. [7]

V průběhu osmdesátých let vzniklo několik desítek článků, které se věnovaly technikám analýz konkurenčního zpravodajství. V roce 1985 byla vydána dosud nejznámější publikace v oboru, od Leonarda Fulda *Zpravodajství o konkurenci: Jak jej získat, jak jej použít* (Competitor Intelligence: How to Get It, How to Use It). Avšak cesta k institucionalizování konkurenčního zpravodajství v rámci amerických korporací se otevřela až v roce 1988, když Ben a Tamar Giladorovci vypracovali první model formálního zařazení konkurenčního zpravodajství do struktur amerických podniků. [7]

V roce 1986 vznikla v USA Profesní společnost konkurenčního zpravodajství (Society of Competitive Intelligence Professionals, též známá pod zkratkou SCIP), která sdružuje odborné i akademické pracovníky. Jedná se o neziskovou organizaci, která se zaměřuje na vzdělávání a networking v oblasti konkurenčního zpravodajství, které od konce osmdesátých let zaznamenává nebývalý rozvoj. Do konce devadesátých let 20. století se ze SCIPu stalo celosvětové společenství, které má kolem šest tisíc členů. Má několik poboček (SCIP Benelux, SCIP Itálie) a dceřiných větví po světě (např. v Kanadě, Německu či Velké Británii). [7]

SCIP se stalo platformou pro získávání, analýzu a distribuci nejnovějších poznatků v oboru, čemuž slouží jednak celosvětové i oblastní konference či

² Zkratka CI v angličtině poukazuje na dva termíny, které jsou zástupné: competitive intelligence (konkurenční zpravodajství) a competitor intelligence (zpravodajství o konkurenci). [05]

workshopy, tak i časopisy. Časopis SCIPu *Magazín konkurenčního zpravodajství* (Competitive Intelligence Magazine) začal být vydáván v dubnu 1998. Dalšími odbornými časopisy jsou: *Časopis konkurenčního zpravodajství a managementu* (Journal of Competitive Intelligence and Management, jaro 2003) a *Revue konkurenčního zpravodajství* (Competitive Intelligence Review, léto 1990). [28] [26] [27]

Devadesátá léta přinesla další expanzi konkurenčního zpravodajství a obor začal etablovat jak profesně tak akademicky. V roce 1992 byla založena CTC International Group, která se zaměřila na využití technik rozvědky v soukromém sektoru. Zároveň vznikla Fuld-Gilad-Herringova Akademie konkurenčního zpravodajství (The Fuld-Gilad-Herring Academy of Competitive Intelligence), založena třemi hlavními experty v oboru: Benem Giladem, Janem Herringem a Leonardem Fuldem. Akademie se zaměřuje na výuku technik konkurenčního zpravodajství a jejich začlenění do struktur společností a poskytuje certifikovaný program SCIP, čímž propojuje akademickou a praktickou oblast konkurenčního zpravodajství [1].

Konec devadesátých let též znamenal institucionalizaci oboru i v Evropě, kdy v roce 1995 vznikla německá pobočka SCIPu a německá odborná veřejnost začala postupně tomuto odvětví věnovat větší zájem. V roce 1997 vznikla v Paříži *Škola ekonomického boje* (Ecole de Guerre Economique), která se primárně zaměřuje na výuku zpravodajství v obchodních aktivitách v rámci globalizujících se trhů. [2] V Německu v roce 2004 dále vznikl *Institut konkurenčního zpravodajství*, jež co nejširší odborné veřejnosti poskytuje navazující vysokoškolské, certifikované programy, kurzy a přednášky. [12]

V roce 2005 byla založena pobočka SCIPu také v Čechách – *SCIP Czech*, jehož ředitelem se stal dipl.Ing. Tomáš Vejpůlek, který v roce 2007 získal i cenu *Catalyst Award of SCIP*. Tato nezisková organizace se zaměřovala na prezentaci konkurenčního zpravodajství a zavádění studia jeho technik do curricula studijních programů českých vysokých škol. Pod hlavičkou SCIP Czech byly zorganizovány tři mezinárodní konference. 18. února 2009 se však členská základna rozhodla, že ukončí své působení jako právní subjekt a jeho členové se stanou členy mezinárodního společenství SCIPu. Další aktivity členů

původní organizace SCIP Czech v Čechách se budou konat pod hlavičkou České informační společnosti. [24]

Konkurenční zpravodajství – základní principy

Na volném, konkurenčním trhu každý subjekt, který na něj vstupuje a chce realizovat své ekonomické zájmy, dosahuje svých cílů na úrok jiných účastníků trhu. Hospodářská soutěž je, podle Obchodního zákoníku, [23] souběžná snaha subjektů na trhu určitého druhu zboží nebo služeb, jejichž cílem je dosažení určitých výhod před ostatními v oblasti hospodářských užitků, popř. výsledků, a jež vzájemně ovlivňuje jejich hospodářskou činnost. V rámci hospodářské soutěže subjekty využívají veškeré informace o trhu ale i o svých konkurentech k tomu, aby dosáhly svých cílů. K tomuto účelu mohou využít metody konkurenčního zpravodajství, které účinně získávají tyto informace a předávají je k dalšímu vyhodnocení.

Abychom si uvědomili základní principy konkurenčního zpravodajství, je nutno nejdříve vymezit pojmy jako je konkurence či zpravodajství a jaké jsou cíle těchto činností. Konkurence ve své podstatě znamená soutěž dvou nebo více subjektů nebo taky snahu získat převahu. Na konkurenci též můžeme nahlížet jako na něco, co trh a jeho subjekty žene neustále dopředu nejen v ekonomické sféře, ale ve všech, i mimolidských činnostech.

Zpravodajství je záměrná lidská činnost, která spočívá v utajovaném získávání a zpracování cizích utajených informací. Zpravodajství se dá členit podle „hlavního pole zájmu“ na vojenské a civilní. Civilní zpravodajství zastřešuje celou škálu problematik: politické, bezpečnostní, ale i ekonomické. Konkurenční zpravodajství tedy spadá do civilního zpravodajství, které však nemá celoplošný / celostátní význam. Z hlediska konkurenčního zpravodajství se chápe pojem zpravodajství jako legální činnost založená na čerpání dat z otevřených zdrojů, kdežto naopak špionáž jako činnost, která je ilegální,³ a proto může být za určitých okolností klasifikovaná jako trestná. [33] [40]

Cílem zpravodajské činnosti v kontextu konkurenčního zpravodajství je chytrě využívat informace pro zvyšování (udržení) obrátu a zisku v konkurenčním boji,

³ Definice otevřených zdrojů viz str. 4

kde vlastně vždy jde hlavně o boj o přízeň zákazníků. Konkurenční zpravodajství je tedy ucelený soubor nástrojů napomáhající k získávání informační převahy. Zvláště v dnešní době globalizace trhů je jedním ze základních atributů úspěchů konkurenceschopnost jednotlivých obchodujících subjektů. A právě to je důvod, proč management ve strategickém rozhodování již nemůže spoléhat pouze na svůj instinkt a předpoklady. V rámci sebezáchovy musí mnohem pružněji reagovat také na podněty z vnějšího prostředí. A zde, jako klíčový moment, vstupuje přehled o činnostech svých konkurentů operujících na stejném trhu. [15] Toto umožňuje managementu společností utvářet rozhodnutí napříč celým spektrem podnikatelských aktivit. Proces rozhodování na vrcholové úrovni je problematický a náročný, protože spousta strategických rozhodnutí nepřináší výsledek okamžitě. Většinou se jedná o rozhodování v dlouhém časovém horizontu. Rozhodnout pouze na základě intuice bez hlubší analýzy je neefektivní, a proto se přistupuje k získávání znalostí trhu a konkurence. Z toho důvodu se pole působnosti konkurenčního zpravodajství, už ze své podstaty, nemůže orientovat na státní sektor, který se neřídí pravidly volného trhu, ale naopak se spíše soustřeďuje na komerční sektor.

Na první pohled by se mohlo zdát, že konkurenční zpravodajství je vlastně určitý druh marketingového průzkumu. Rozdíl mezi těmito metodami však spočívá v tom, že marketingový průzkum podává aktuální obraz situace. Naopak konkurenční zpravodajství se nesoustřeďuje pouze na sběr informací, ale vytváří „přidanou hodnotu“ poskytováním nejlepších informací z ověřených zdrojů a jejich analýzou. Z celkového procesu konkurenčního zpravodajství by sběr informací neměl překročit 25%. Závěry konkurenčního zpravodajství by měly spíše vycházet z analytického pohledu na budoucnost než na množství informací o minulosti či současnosti. [15] Proto pojem konkurenční zpravodajství neoznačuje pouze nástroje a proces získávání informací, ale i jejich výsledek.

3. Konkurenční zpravodajství

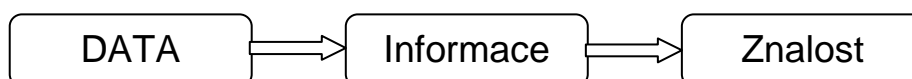
V této kapitole se podrobněji zaměříme na transformaci dat do podoby znalosti. Popíšeme podrobněji jak lze nahlížet na rozdělování zdrojů. A ukážeme možné způsoby obstarávání informací z různých zdrojů.

3.1. *Data, informace, znalost*

Konkurenční zpravodajství rozlišuje mezi termíny informace a znalost, jenž mají pro manažery rozhodující význam. Protože v informační společnosti, kde dominují nová média jako např. internet, není těžké najít informace, jejichž objem se každých pět let zdvojnásobuje, ale naopak těžší se jeví z množství informací nějakou relevantní znalost získat. Pro pochopení významu a vztahu obou termínů je nutné definovat následující pojmy:

- DATA,
- INFORMACE,
- ZNALOST.

Data pro konkurenční zpravodajství jsou základním vstupem celého procesu založeného na transformaci surových dat na finální produkt, čímž je znalost v dané oblasti zájmu (obrázek. 1). Data sami o sobě nemají žádnou vypovídající hodnotu, je nutno s nimi naložit tak, abychom z nich mohli vyvodit zajímavou informaci.



Obrázek 1 - Transformace informací [22]

Pro celý proces konkurenčního zpravodajství je nezbytně nutné operovat s daty, která jsou správná. Pokud se ke zpracování dostanou špatná data, je zřejmé, že i výstup bude, podle pravidla Garbage In - Garbage Out, též kvality. To bezpochyby ovlivní i výsledek strategického rozhodnutí. Z povahy procesu transformace je zřejmé, že se jedná o proces dynamický, protože některá data mají omezenou životnost a tudíž i zdravá data mohou po určitém čase postrádat svou výpovědní hodnotu. [21]

V momentě, kdy je k dispozici dostatečné množství dat, o kterých je zřejmé, že jsou správná, dochází k hledání souvislostí mezi nimi. A právě souvislost mezi

jednotlivými daty je možné nazvat informací. Informace jako taková již má vypovídající hodnotu. Správná analýza a interpretace informací, tj. výše zmiňovaná přidaná hodnota, vytváří z informace znalost.

Jako příklad uveďme situaci, kdy tržní subjekt sleduje situaci na trhu. Proto nejen ví, jak se chová spotřebitel za daných okolností v daném čase, ale sleduje například i finanční situaci u svých přímých konkurentů. Informace, že konkurence má v tomto momentě druhotnou platební neschopnost, pro subjekt získává hodnotu jenom tehdy, pokud ji správně vyhodnotí a může využít v konkurenčním boji, čímž pro sebe získá nějaké další výhody. Proto jen vhodně interpretovaná informace⁴ a včas doručená rozhodující osobě, která ji převede na znalost, je rozhodující pro následný proces adekvátní reakce při dalším rozhodování, jehož cílem je získat převahu na trhu. V našem modelovém příkladu to může vypadat tak, že manažer, vytvoří akční ceny na určité zboží, a jeho přímý konkurent za daných okolností nemůže vzhledem na svůj finanční stav konkurovat podobnou akcí.

3.2. Informační zdroje konkurenčního zpravodajství

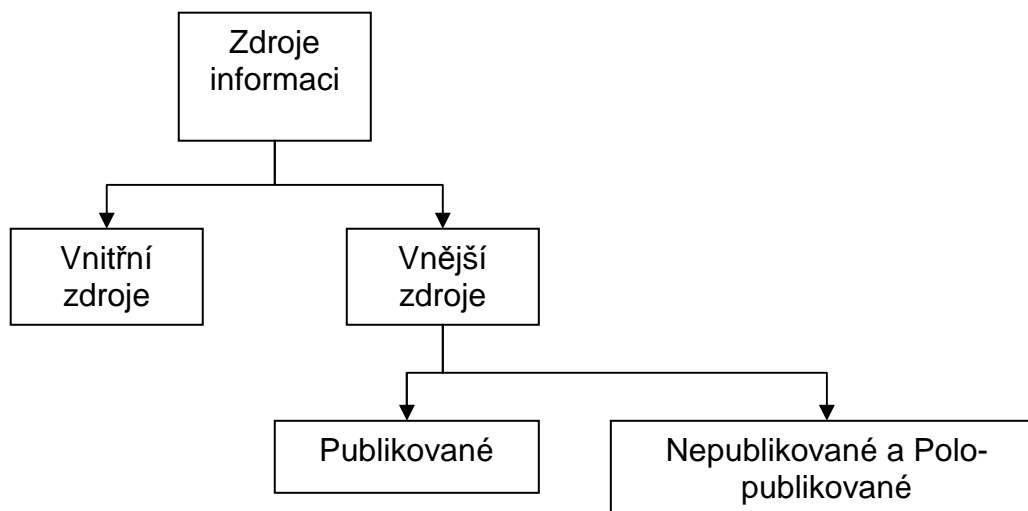
Povaha informačních zdrojů v rámci konkurenčního zpravodajství je pevně vymezená na legální zdroje. Pod legálním zdrojem si můžeme představit data, která jsou volně přístupná, popřípadě přístupná za určitý poplatek (tj. placené databáze). Rozhodně se nejedná o data získaná v rozporu se zákonem.⁵

Otevřené zdroje nejsou jen „obvyklé komerčně dostupné tištěné a elektronické sdělovací prostředky, ale celá škála sofistikovaných, málo známých postupů, v nichž jsou často "ukryta" cenná data, o nichž často dopředu nemáme tušení. To ovšem neznamena, že jsou široce publikované, ale pouze to, že je lze získat bez porušení zákona, nebo je chránit proti explicitně vyjádřenému záměru“. [41]

⁴ Do celého procesu konkurenčního zpravodajství mohou vstupovat osoby různých odborných zaměření, proto informace mohou být různého charakteru a v různé míře srozumitelné pro jejich příjemce. Proto je nutné informace předávat v co nejsrozumitelnější podobě.

⁵ Otázka legálnosti a etiky je jednou z nejvíc diskutovaných otázek v oblasti konkurenčního zpravodajství. Jako příklad může sloužit americká Společnost pracovníků v konkurenčním zpravodajství (Society of Competitive Intelligence Professionals, SCIP), která striktně rozlišuje mezi konkurenčním zpravodajstvím a hospodářskou špionáží.[011]

Z pohledu procesu konkurenčního zpravodajství, je možné však zdroje rozdělit i podle kritéria vztahu informací k analyzovanému subjektu, čímž vzniknou dvě hlavní kategorie: vnější a vnitřní informační zdroje (obrázek 2).



Obrázek 2 - Rozdělení zdrojů informací [zdroj vlastní]

Vnitřní zdroje jsou shromažďovány uvnitř podniku, jsou známy pouze pracovníkům podniku a měly by sloužit převážně pro vnitřní potřeby. Kvalita těchto informací většinou přímo souvisí s kvalitou řízení podniku. Jedná se o přehledy prodejů, kartotéky, výsledky předchozích výzkumů trhu, záznamy z komunikací se zákazníky popř. konkurenty. Jako velmi cenný zdroj informací můžou být i přímo zaměstnanci společnosti, či přímí dodavatelé nebo odběratelé, u kterých je velká pravděpodobnost, že mají kontakt s konkurencí. Proto pro konkurenční zpravodajství informace z vnitřních zdrojů představují primární prameny, kdežto informace z vnějších zdrojů se dají chápat spíše jako sekundární prameny.

Vnější zdroje představují veřejně dostupné zdroje, které se dále dělí na zdroje publikované a nepublikované, případně „polo-publikované“. Vnější zdroje (nebo také sekundární prameny), které podle Zprávy z výzkumu o Competitive Intelligence (CI) z let 2005 a 2006, [9] představují hlavní zdroj pracovníků v oblasti konkurenčního zpravodajství.

Publikované informace nalézáme v nejrůznějších zdrojích, a to buď v podobě zdrojů tištěných nebo elektronických (např. báze dat v databázových centrech, které mohou být fulltextové, faktografické nebo bibliografické). Takovými

publikovanými dokumenty mohou být výroční zprávy, brokerské zprávy, zpravodajské články z ekonomického tisku, statistiky, patenty, odborné časopisy, konferenční materiály a mnohé další druhy informačních pramenů. Kategorizace online přístupných informací může být různorodá a pojata z odlišných pohledů. Mohou to být [34]:

- finanční a kreditní informace (např. účetní uzávěrky),
- přehledy, katalogy, rejstříky firem,
- burzovní zprávy (včetně hodnocení brokerskými společnostmi),
- tiskové zprávy a další zpravodajské texty,
- zprávy marketingových průzkumů trhu (market research reports), předpovědi trhů,
- informace o výrobcích,
- záležitosti intelektuálního vlastnictví (ochranné známky a patenty),
- jiné materiály právního a legislativního typu,
- konferenční materiály,
- zdroje tendrů a dalších nabídek,
- demografické informace aj.

Nepublikované a polo-publikované zdroje informací představují materiály, který nebyly oficiálně publikovány. Jedná se o součást interních podnikových a technických zpráv, pracovní verze příspěvků, obchodních dokumentů, konferenčních materiálů a jiných dokumentů, které nepodléhají editorskému a oponentskému řízení. Jsou veřejně přístupné, ale ne rozšířené. [6]

3.3. Získávání informací z informačních zdrojů

Způsob získávání informací se samozřejmě liší podle charakteru zdroje. Získávání informací z vnějších zdrojů se přiklání ke konvenčnímu sběru informací. Naopak získávání informací z vnitřních zdrojů vyžaduje jiný přístup, který do procesu zapojuje i poznatky z vědních oborů, jako jsou psychologie (především behaviorální psychologie) a zásady komunikace.

Získat relevantní informace od zaměstnanců se na první pohled nezdá být velký problém, protože tyto osoby většinou nemají vliv na řízení podniku a tudíž je možno se zeptat přímo na jejich zkušenosti, popřípadě na konkrétní informaci. Co se týče dodavatelů a odběratelů je problém komplikovanější, protože mají

přímý kontakt s vedením konkurenčního subjektu a mohou se dostat do střetu zájmů. Informaci je třeba opatrně získat vhodným a nepřímým dotazováním. Z toho vyplývá, že způsob vedení hovoru v obou případech je odlišný.

Pokud budeme komunikovat s obchodními partnery, je zřejmé, že budeme informace „vylákávat“. Jedná se o zvláštní druh rozhovoru, jehož cílem je získávání informací od někoho, kdo je může, ale nemusí mít, kdo je může, ale nemusí chtít poskytnout, a kdo může, ale nemusí vědět, zda a proč nás tyto informace zajímají. Tento způsob rozhovoru se proto často používá v rámci konkurenčního zpravodajství.⁶ Účelově lze využívat i některých lidských vlastností, které nepřímo donutí respondenta odhalit jeho postoj, či poznatky, které spadají do okruhu vnitřních informačních zdrojů konkurenta.⁷ [34]

Z toho vyplývá, že znalost zásad komunikace a jejich správné užití, v případě konkurenčního zpravodajství mohou výrazným způsobem zvýšit pravděpodobnosti získání požadovaných informací.

Získávání informací z vnějších informačních zdrojů je proces zcela odlišný, protože na rozdíl od vytěžování vnitřních nespočívá jen na osobním kontaktu, ale převážně ve vyhledávání relevantních informací.

Mezi všemi možnými dostupnými zdroji informací, se jako největší databáze jeví internet. Toto informační médium je prakticky nevyčerpatelná zásoba dat. Vystává však problém, že z dat, kterých se můžeme dopátrat, je zbytečně moc, a proto je nutné předem vědět, jaká a kde správná data hledat. Z tohoto důvodu je nutné si předem určit okruh oblastí a otázek, které mají ve vztahu ke konkurenčnímu subjektu co největší výpovědní hodnotu. Charakter těchto otázek dále přesně určí, jaký typ veřejných zdrojů dostupných v elektronické podobě bude následně použit. Jako příklad je možné uvést těchto několik modelových otázek [14]:

- Kde firma sídlí a čím se zabývá?

⁶ dále uvádí strategie, jakým se má „vylákávací“ rozhovor vést. Struktura tohoto rozhovoru by měla vycházet z poznatku, že lidé si dobře pamatují začátek a konec konverzace, ale po určité době si nejsou schopni vybavit detaily z jejího průběhu. Rozhovor proto vždy začíná všeobecnými tématy a známými fakty, postupně se pak přechází ke specifickým otázkám, vedoucím ke zjištění požadované informace, a na závěr se pak opět přechází k nějakému nesouvisejícímu tématu, které podstatu rozhovoru překryje. [034]

⁷ Mezi takové například patří: nastolení provokativních otázek, lichotky provokující vysvětlení zásluh, vyjádření soucitu provokující potřebu postěžovat si, citace výroků vyžadující zaujetí stanoviska, hraná naivita podněcující poučování apod. Více Vymětal 2008 (139) [034]

- Jaká je její právní forma, kdy a kde byla registrována?
- Jaká je struktura majitelů, a které další společnosti mají téhož vlastníka?
- Jaké je zařazení a pozice firmy ve vlastnické hierarchii (ve skupině, holdingu)?
- Jaký má obrat a zisk?
- Jakých hlavních finančních ukazatelů dosahuje za poslední roky?
- Platí své účty v termínech?
- Jaké je úvěrové zatížení firmy a jaké druhy úvěrů má?
- U kterých bank vede firma účty a jak ji banky hodnotí?
- Kde firma získává finance a jaké má možnosti získat další kapitálové investice?
- Byla firma v poslední době hodnocena nezávislými agenturami a s jakým výsledkem?
- Co firma produkuje nyní a co vyráběla dříve?
- Jak často firma obměňuje výrobní sortiment, modely atd.?
- Jak velký segment trhu firma ovládá?
- Jaký je výrobní potenciál firmy, jaký podíl produkce zaujímají konkrétní výrobky?
- Jak hodnotí výrobky firma a jak zákazníci?
- Produkuje firma nebezpečné odpady a jak řeší jejich likvidaci?
- Jak staré je technické vybavení provozů?
- Kdo jsou hlavní zákazníci a v jaké oblasti působí?
- Jaké vztahy má s klíčovými dodavateli a odběrateli?
- Jaký image se snaží firma vytvořit?
- Které odbytové cesty a prodejní metody jsou nejúspěšnější?
- Jaká je cenová politika firmy?
- Jsou firemní ceny pevné nebo kolísají, co je příčinou kolísání?
- Jakou reklamu firma preferuje a kolik do ní investuje?
- Kdo jsou konkurenti firmy, kde sídlí a v čem si hlavně konkurují?
- Je firma dobře vedena nebo žije jen ze své pověsti?
- Jaká je věková skladba a kvalifikace managementu?
- Jaká byla předchozí působiště vedoucích pracovníků?
- Jaká úroveň a kvalifikace personálu je nutná pro zajištění provozu?

- Jak firma školí svůj personál?
- Má firma problémy s personálem a odbory?
- Má nebo měla firma nebo její manažeři „opletačky“ se zákonem, v jaké záležitosti a s jakým výsledkem?
- Má nebo měla firma nesrovnalosti s finančním nebo jiným státním úřadem?
- Jakou formou a v jakém rozsahu podporuje firma vlastní výzkum a vývoj?
- Vlastní firma důležité patenty a kdy končí jejich právní ochrana?
- Jaké licenční smlouvy firma uzavřela, má nějaké chráněné vzory?

Když je zřejmé, na co se ptát, je nutné najít takové zdroje, abychom si na otázky správně odpověděli. Jak bylo uvedeno výše, nejefektivnější se jeví použití dostupných databází na internetu, které nám tato data poskytnou:

- a. V první řadě by se měla prozkoumat webová stránka subjektu zájmu. Ta nám může poskytnout odpovědi na mnoho výše zmíněných otázek.
- b. Dalším důležitým zdrojem jsou veřejné systémy vyhledávání ekonomických subjektů, které mohou ověřit status subjektu:
 - Registr ekonomických subjektů
(<http://dw.czso.cz/rswj/dotaz.jsp>).
 - Obchodní rejstřík
(<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index>).
 - Registr živnostenského podnikání (<http://www.rzp.cz/>).
 - Evidence úpadců
(http://www.justice.cz/cgi-bin/sqw1250.cgi/upkuk/s_i8.sqw).
 - Registr plátců DPH
(http://adis.mfcr.cz/cgi-bin/adis/idph/int_dp_prij.cgi?ZPRAC=FDPHI1&poc_dic=2).
 - Registr plátců spotřebních daní
(http://www.cs.mfcr.cz/spd_internet/).
 - Centrální adresa – Informační systém o dražbách a ostatních nabídkách (<http://www.centralniadresa.cz/>).

- Administrativní registr ekonomických subjektů – ARES, který zpřístupňuje veřejné údaje o ekonomických subjektech z informačních systémů (zdrojů) veřejné správy. (<http://www.info.mfcr.cz/ares/ares.html>).
 - Obchodní věstník, kde jsou přístupné informace o změnách v Obchodním rejstříku, o konkurzech, likvidacích podniků, účetních uzávěrkách, veřejných soutěžích, svoláních valných hromad a další informace, jejichž zveřejnění ukládají platné zákony České republiky. (<http://portal.gov.cz/wps/portal/s.155/6966/s.155/2803>).
- c. Důležité informace se můžeme dovědět ze stránek Úřadu průmyslového vlastnictví. Tyto stránky poskytují informace o patentech. Úřad průmyslového vlastnictví má ve svém fondu přes 30 mil. patentových dokumentů z více než 20 zemí. Převážná část je řazena podle jednotlivých tříd patentového třídění (<http://www.upv.cz/cs.html>).
- d. Alternativním zdrojem mohou být i stránky různých profesních komor, které jsou garanty profesní zdatnosti svých členů. Například Komora patentovaných zástupců České republiky (<http://www.patzastupci.cz/>).
- e. Katastr nemovitostí může sloužit k zprůhlednění obchodních vztahů u konkurenčního subjektu a k ověření majetkové situace jeho vlastníků.
- Územně identifikační registr adres (<http://forms.mpsv.cz/uir/>).
 - Český úřad zeměměřický a katastrální – registr nemovitostí (<http://nahlizenidokn.cuzk.cz/>) .
- f. Jako užitečné může být i prozkoumání stavu personalistiky. K tomu můžeme použít stránky orientované k vyhledávání pracovní síly. Například www.jobs.cz nebo <http://www.nabidky-prace.cz/>, bohužel takovýchto stránek je hodně, takže může být komplikované najít konkrétní firmu v takovém množství stránek. Ale pokud děláme průzkum, o

jaká pracovní místa je největší zájem, mohou být podobné zdroje nápomocné.

- g. Mediální obraz či image subjektu je možné ověřit v rámci mediální databáze ANOPRESS IT, která poskytuje přepisy relací rozhlasu a televize, dále články a správy z deníku. Obsahy jsou denně aktualizovány (<http://www.anopress.cz/web/pages/main/hp.aspx>).
- h. Vhodná stránka na prověření množství konkurence v daném regionu nebo s plošnou působností se může dohledat na stránkách, které poskytují informace o místních firmách. Jako například www.inform.cz, <http://www.zlatestranky.cz/>.

Data získaná z uvedených veřejných elektronických zdrojů dají relevantní odpovědi na většinu z výše uvedených otázek, které by měly být objektem konkurenčního zpravodajství. Po získání dat následuje jejich další zpracování.

4. Členění konkurenčního zpravodajství a zpravodajský cyklus

Konkurenční zpravodajství můžeme, podle jeho charakteru či podle kritéria jeho základní funkce, rozdělit na tři základní roviny. A to na rovinu obranou, ofenzivní a vyvíjející vliv v prospěch podnikatelského subjektu. Pro úplnou činnost konkurenčního zpravodajství je nutná součinnost těchto funkcí.

Avšak bez ohledu na tyto roviny či funkce proces konkurenčního zpravodajství zůstává u všech stejný. Ukazuje se, že všechny činnosti konkurenčního zpravodajství využívají osvědčenou posloupnost aktivit, které se v rámci konkurenčního zpravodajství vykonávají. Tento postup se označuje jako zpravodajský cyklus.

4.1. Roviny konkurenčního zpravodajství

Obranné konkurenční zpravodajství se soustřeďuje na obranu proti ofenzivnímu konkurenčnímu zpravodajství konkurence. Prvotním úkolem fungování podnikatelského subjektu je:

- 1) ochránit sama sebe, tj. ochránit vlastní podnikatelský subjekt, jeho hmotný i nehmotný majetek, know-how apod.,
- 2) účinnými opatřeními zabránit průniku dezinformací do vlastní firmy,

Obranné konkurenční zpravodajství slouží [8]:

- K zajišťování personální bezpečnosti.
- K zajišťování informační bezpečnosti.
- K zajišťování bezpečnosti KNOW HOW.
- K zajišťování provozní bezpečnosti.
- K zajišťování bezpečnosti v obchodních vztazích.

Jinými slovy se dá vyjádřit, že obranné konkurenční zpravodajství chrání společnost před vnějším světem. Snaží se zabránit tomu, aby společnost reagovala na falešné zprávy a zároveň, aby zbytečně neprozrazovala informace z vnitřního okolí firmy. Je zřejmé, že tento typ zpravodajství, jako jediný z výše zmíněných, je vykonáván výhradně vnitropodnikově, čímž se zamezuje průniku informací [8].

Ofenzivní konkurenční zpravodajství je zaměřená směrem ke konkurenci a jejím úkolem je získávání dat a informací, které vedou k výhodě na konkurenčním trhu.

Ofenzivní konkurenční zpravodajství se orientuje na [3]:

- Zajišťování informací potřebných pro podnikání – pro naplnění managementu znalostí.
- Zajišťování informací marketingového charakteru.
- Zjišťování informací o konkurenci apod.

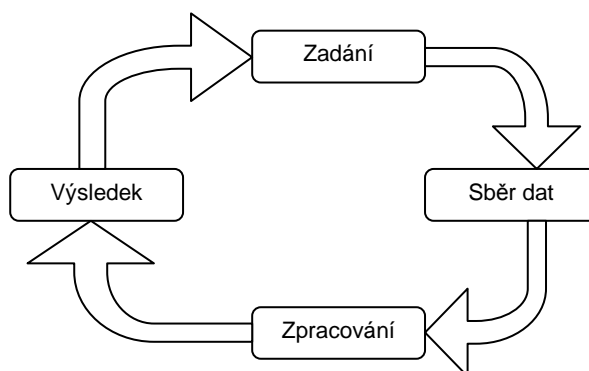
Ofenzivní nebo také útočné zpravodajství se orientuje na komplexní mapování aktivit konkurence a to stávajících i potencionálních. Účelem je minimalizovat míru rizika při strategickém rozhodování, ale také vést útočné aktivity směrem proti konkurenci. [3]

Vlivové konkurenční zpravodajství - LOBBY je souborem metod působících a ovlivňujících budoucí vývoj vlastních kroků, kroků obchodních partnerů, konkurence nebo státní správy. Jedná se v podstatě o prosazení zájmů, nebo rozhodnutí přes zpravodajské metody. [4]

- Metoda veřejné či cílené argumentace a odborně věcného přesvědčování.
- Asertivní metody komunikace za účelem ovlivňování.
- Demonstrativní metody.
- Metody veřejné či cílené dezinformace.
- Vlivové zpravodajství – LOBBYING.

4.2. Zpravodajský cyklus

Celý proces konkurenčního zpravodajství se dá popsat a vysvětlit jako nikdy nekončící cyklus, který se dělí na čtyři části, jež na sebe navazují (obrázek 3.).



Obrázek 3 - Zpravodajský cyklus [42]

- První fáze – zadání: Vzniká jako podnět na situaci nebo jako informační potřeba. V této části cyklu se problém dělí na parciální části a jejich definice, aby byla snadnější jejich řešitelnost. Stanovují se zdroje k čerpání dat popřípadě zdroje finanční (pro případ placených služeb). Volí se metody, které budou použité na zpracování a sběr dat. [42]
- Druhá fáze – sběr dat: Představuje cílené vytěžování různorodých zdrojů, které byly za pomoci různorodých zpravodajských metod definovány v první fázi. V této fázi dochází k třídění dat na základě principů kvality a aktuálnosti dat. [42]
- Třetí fáze – zpracování. Prvním krokem v této fázi je zhodnocení kvality jednotlivých zdrojů a případné hodnocení těchto zdrojů z hlediska důvěryhodnosti. V rámci této fáze analýzy dochází k rozpoznávání nových signifikantních faktů. Dalším krokem je integrace jednotlivých dílčích „odpovědí“ do celkového souvislého obrazce s vypovídající hodnotou. Výsledkem je zpracovaná zpravodajská informace vhodná pro napsání výstupní zprávy, která se ve srozumitelné formě distribuuje oprávněným příjemcům. [42]
- Čtvrtá fáze – výsledek. Každý článek cyklu zahrnuje element zpětné vazby k ostatním, je to učící se proces a zpětné posuzování je elementem přítomným ve všech fázích cyklu. Důvodem je fakt, že ve zpravodajské činnosti jsou zřídka kdy zaplněny všechny informační mezery. Ideálem je nejen popis stavu (zpravodajský odhad), ale i prognóza vývoje a jeho alternativ. Zároveň výstup z této poslední fáze, může být definován jako nová potřeba a tudíž vstup do první fáze. [42]

5. Popis metod konkurenčního zpravodajství

Metod užitých v konkurenčním zpravodajství je obrovské množství. Každá část zpravodajského cyklu pozůstává ze souboru metod a nástrojů, které nás vedou k cíli. Jak bylo uvedeno výše, sbírání materiálů představuje jen 25% celého objemu konkurenčního zpravodajství a nejobširnější část je zpracování informací. Zde konkurenční zpravodajství čerpá z nástrojů různých vědních oborů jako třeba marketing, mikroekonomie, makroekonomie, psychologie a analogie, jež můžeme najít i ve vojenských strategiích. V této části je záměně vybráno osm metod napříč různými obory: metoda průzkumu bojem, metoda scénářů, PEST analýza, SLEPT analýza, metoda matice růstu (BCG), matice GE, metoda *benchmarking*, SWAOT analýza. Tyto metody se aplikují na modelový případ firmy WERCO s.r.o., která se orientuje na velkoobchodní činnost se zahradní a lesní technikou. Byli vytipovány dva její největší konkurenti s plošnou působností na celou SR, kteří byli podrobeni analýzám. Jedním z nich je firma AGF Invest s.r.o. sídlící v Bratislavě, druhým pak firma Al-co s.r.o. sídlící v Bernolákově. Tyto dvě firmy se kromě velkoobchodní činnosti se zahradní a lesní technikou věnují i jiným aktivitám, které však nespádají do naší analýzy. Výsledky těchto analýz se stanou základem jejich porovnání a zhodnocení jejich aplikovatelnosti na náš konkrétní případ. Tyto analýzy jsou vytvořeny, tak aby demonstrovaly postup jednotlivých metod a načrtly, jaký význam mohou mít v celkové analytické části konkurenčního zpravodajství. Obsah analýz v rozsahu, který je prezentován v této práci, však nepředstavuje kompletní analýzu trhu zpracovanou metodami konkurenčního zpravodajství nabízené tímto oborem.

5.1. Průzkum bojem

V podstatě se jedná o simulovaný útok na konkurenční firmu vedený s úmyslem ji vyprovokovat k jednání, ke kterému by v klidovém stavu nepřistoupila. Při tomto jednání ukáže firma nejen metody obrané, ale také se z analýzy chování firmy dají identifikovat strategické záměry a odkryjí se její pravé silné a slabé stránky. Jedná se o využití dezinformace, kdy je navíc firma přesvědčena, že její pečlivě zaznamenané analyzované kroky jsou adekvátní obranou, kterou mohou se stejným úspěchem použít i v dalších případech ohrožení. [22]

Tato činnost se dá v praxi vhodně využít k tomu, abychom konkurenta stimulovali k pro nás přijatelnému kroku. Celá operace musí být dobře plánovaná, protože šíření dezinformace může mít i negativní následky. A to takové, že zasáhneme nejen konkurenta ale i koncového zákazníka.

Tato metoda v našem modelovém případě by se dala využít následujícím způsobem. Pro firmy orientující se na zahradní a lesní techniku je nejdůležitějším obdobím čas od ledna do března, kdy začíná sezóna přípravních prací. Tehdy většinou dochází k obměně sortimentu a připravují se nové objednávky, katalogy a akce na nastávající jarní sezónu. Další důležitý faktor v tomto odvětví je, že zisky z jarního období činí větší část z objemu celého roku. Proto příprava strategie podniku či cenové politiky pro toto období je zásadní. Marketingový způsob velkoobchodní činnosti spoléhá na celoroční katalogy pro prodejce, které vznikají právě v tomto období a z důvodu minimalizace ceny jsou tisknuty ve velkých nákladech. Při tvorbě těchto katalogů se uvádí i koncová cena produktů pro zákazníka. A tehdy nastává zvýšený zájem o ceny konkurentů, protože špatně vytvořené katalogy mohou mít za následek mnohatisícové ztráty.

Je pravděpodobné, že konkurent bude také pravidelně monitorovat aktivity a webové stránky našeho subjektu, kde jsou zveřejněné ceny produktů, čehož se dá využít k dezinformaci. Pokud se podnik rozhodne dezinformovat pomocí webových stránek, může pozměnit ceny směrem nahoru v exponovaném období a očekávat, že konkurent při tvorbě své cenové politiky bude brát v úvahu takto upravené ceny. Po daném období se ceny mohou upravit k původní hodnotě.

Jak bylo zmíněno výše, rizika této metody spočívají v tom, že mohou ovlivnit i koncového zákazníka, který může mylně považovat dezinformaci o cenách na webových stránkách jako reálnou cenu. Výsledně se potenciální zákazník může obrátit na konkurenci a celá dezinformační akce se může stát kontraproduktivní.

Samozřejmě se zde jednalo o zjednodušený model dezinformace. Pokud by společnost chtěla zvýšit důvěryhodnost své dezinformace, měla by použít paralelně i jiné kanály jejich šíření. A naopak, aby předešla šířením dezinformací,

formacím ze strany konkurentů, by měla pravidelně a dlouhodobě sledovat webové stránky ceny produktů konkurence.

5.2. Scénáře

Plánování scénářů se dá považovat za metodu strategického plánování. Společnosti za pomoci scénářů mohou vytvářet dlouhodobé plány, kde mohou simulovat různé situace, které za určitých podmínek nastanou.

Scénáře lze charakterizovat jako [32]:

- jsou vyprávěním o možné budoucnosti,
- jejich cílem není přesná predikce budoucího vývoje, ale spíše model možného vývoje vzniklého na základě vývojových souvislostí mezi jednotlivými událostmi,
- kvalitní scénáře jsou hodnověrné, vnitřně konzistentní a pro potenciálního rozhodovatele inspirující ,

Jednotlivé kroky při tvorbě scénářů jsou následující [13]:

- definice scénáře - Expert určí možné scénáře předpokládaného vývoje;
- definice rizikových činitelů - Je nutné nejdřív určit, jaké činitele v souladu se scénářem mají vliv na podnik, určit se jejich dopad a velikost podle působnosti na podnik;
- reakce na výsledky - výsledky analýzy scénáře umožní definovat aktivity pro konkrétní osoby. Přípravenost na možné eventuality může vést v konkurenčním boji ke strategické výhodě;
- monitoring scénáře - jedná se o dlouhodobou činnost, kdy se monitorují změny mikro a makro prostředí společnosti, což vyprovokuje adekvátní reakci. Změny vypovídají o pružnosti a relevanci scénáře;
- validace scénáře - historické výsledky se srovnávají s výsledky scénáře;

Je zřejmé, že k vytvoření kvalitního scénáře, který by sloužil jako strategický plán, je nutno mít velkou znalost prostředí z různých odvětví. To vyžaduje odborné podklady z těchto oblastí. V pojetí konkurenčního zpravodajství je vhodné omezit scénáře jen na jednotlivé akce typu: „co se stane, když...“. Takto

stanovené scénáře se dají v budoucnu použít v momentě, když konkurence zaútočí. V krizových situacích je rozhodující čas, a proto připravené scénáře krizových akcí se stanou devízou, která minimalizuje ztráty.

Tato metoda nebyla aplikovaná na žádný subjekt z důvodu, že společnost Werco s.r.o. žádné scénáře nemá. U společnosti s obchodním zaměřením a v rozsahu, v jakém tato společnost operuje, se strategické scénáře nejeví jako důležitá metoda. Dá se očekávat, že společnosti si běžné hrozby ze strany trhu a konkurence uvědomují, ale na tyto hrozby se dá reagovat operativně a z tohoto důvodu se scénáře moc neaplikují.

5.3. PEST analýza

Tato metoda slouží k rozboru makro okolí firmy, teda socio-ekonomických fenoménů, které firmu ovlivňují zvnějšku. Metoda analyzuje předešlé změny v určených oblastech, zkoumá jejich současný stav a zároveň se věnuje i prognózám budoucího vývoje [35].

Tak, jako název napovídá (PEST, skratka je odvozena z počátečních pásmen slov jednotlivých skoumaných oblastí), analýza zkoumá čtyři základní oblasti, které vytváří obraz makro okolí firmy. Konkrétní obsah každé oblasti se aktualizuje s konkrétním případem, a proto následující výčet nemá za cíl definovat a popsat všechny atributy jednotlivých částí, ale definovat důležité složky, které mají pro společnost konkrétní význam. V tabulce 1. jsou uvedené příklady složek, které pro firmu mohou znamenat šanci nebo hrozbu .

Tabulka 1 - PEST analýza [38]

<ul style="list-style-type: none">- <u>Politické a legislativní.</u>o Stabilita politické situaceo Členství v nadnárodních organizacích (EU)	<ul style="list-style-type: none">- <u>Ekonomické</u>o Ekonomické ukazateleo Prognózyo Devizové kurzy
<ul style="list-style-type: none">- <u>Sociální a demografické</u>o Životní úroveň a skladba obyvatelstvao Zaměstnanost v regionuo Vzdělanosto Demografická struktura	<ul style="list-style-type: none">- <u>Technické a technologické</u>o Stav technologieo Nové objevyo Změna technologieo Rychlost zastarávání

Díky k otevřenosti a globalizaci trhů, může firma, která má širší regionální záběr, do analýzy zahrnout i analýzu situace jiných regionů. Výsledky analýzy tedy mohou ovlivnit budoucí rozhodnutí investic do zahraničí, popřípadě posloužit jako podklad pro strategické rozhodnutí pro rozšiřování trhů.

Při zpracovávání této analýzy je dobré si vyspecifikovat, co je klíčové pro společnost našeho zaměření. V mnoha položkách bude pravděpodobné, že nalezneme schodu mezi námi i konkurenční společnostmi. Například politické a legislativní faktory výrazně ovlivňují činnost nejen naší společnosti, ale všech v daném regionu. Důvodem můžou být různá nařízení vlády, nebo také omezení či embarga.

Firma Werco s.r.o. je dovozcem strojů a zařízení z mnoha krajín, a to jak z krajín Evropské unie tak z krajín mimo tuto zónu. Po připojení středoevropských zemí do Evropské unie se obchodování mezi krajínami v regionu výrazně zlepšilo. V případě obchodování mimo zónu Evropské unie je proces sice komplikovanější, ale zatím žádná vážná omezení nejsou, a to dokonce ani Čínskou lidovou republikou, která je největším dodavatelem naší modelové firmy. Avšak v případě, že by na trh vstoupil domácí výrobce stejných

zařízení, mohla by nastat situace, že by na zboží, kvůli podpoře domácí produkce, ze strany státu byly uvaleny kvóty na dovoz.

Konkurenční společnosti AGF Invest s.r.o. vzhledem k charakteru jejího obchodování, především importu ze zemí mimo Evropskou unii, čelí stejné situaci jako firma Werco s.r.o. Naopak firma Al-co s.r.o. obchoduje pouze na území Evropské unie.

Vzhledem k charakteru činností firmy Werco s.r.o., jako nejdůležitější ekonomické faktory analýzy se jeví ekonomické prognózy a devizové kurzy. Na začátku roku nastavuje firma ceny pro celý rok (katalogové ceny). Tyto ceny se určují na základě nákupních cen a také cen měny, v které se obchoduje. Většina zahraničních i domácích plateb firmy probíhá v EUR, což po vstupu Slovenské republiky do Euro-zóny, je pro firmu výhodou. Podstatně komplikovanější jsou platby dodavatelům v ČLR, které se uskutečňují v USD. Vzhledem k tomu, že poslední dobou měna USD není zcela úplně stabilní, existuje hrozba, že při obrovských nákupech jedenkrát ročně společnost prodělá. Firma Werco s.r.o., podobně jako jiné firmy, vzhledem k této situaci přijali preventivní opatření a na cenách produktů navyšují finanční rezervy řádově v několika procentech, v případě firmy Werco s.r.o. se jedná o 5%.

Sociální a demografické faktory mohou určovat sílu odbytu v daných regionech SR. Jak firma Werco s.r.o. tak její konkurenti jsou velkoobchody a distribuují tovar po celé SR. Tato faktor analýzy určí nejen nákupní sílu regionu, ale zohledňuje i jiné faktory, které jsou pro prodej zahradní techniky důležité, jako například poměr městského a venkovského obyvatelstva, či migrace obyvatelstva v regionu. Proto zevrubný rozbor sociálních a demografických faktorů jednotlivých regionů může odhalit nové příležitosti odbytu. Pro firmu Werco s.r.o. se jako nejlepší regiony jeví kraje Nitriansky, Trenčianský a Košický a jako nejhorší Bratislavský a Prešovský kraj.

Technické a technologické faktory, které mohou ovlivnit obchodní činnosti naší firmy, jsou většinou spojeny s různými technickými omezeními na produktu ze strany státu. Například při motorových zařízeních (řetězové pily, motorové

kosačky, frézy ...) jsou stanovené různé emisní normy. Ale pokud produkt deklaruje „CE“, ⁸ tak by měl vyhovovat všem aktuálním normám.

5.4. SLEPT Analýza

SLEPT (skratka SLEPT, je odvozena z počátečních písmen slov skoumané oblasti) analýza, podobně PEST analýza, slouží jako metoda zkoumání změn okolí. Umožňuje vyhodnotit případné dopady plošných/celorepublikových změn na projekt z následujících hledisek [25]:

- Social (sociální hledisko),
- Legal (právní a legislativní hledisko),
- Economic (ekonomické hledisko),
- Policy (politické hledisko),
- Technology (technické hledisko).

PEST A SLEPT analýzy jsou skoro identické. Jejich rozdíl však spočívá v tom, že u PEST analýzy se selektivně zaměřuje na faktory, které se bezprostředně týkají dané firmy. Naopak SLEPT analýza zkoumá skutečnost podle předem daných a neměnných faktorů jako je uvedeno v tabulce 2.

⁸ Určité produkty vyžadují CE označení, aby mohly být prodány na evropském trhu. Značka CE prohlašuje, že produkt vyhovuje základním požadavkům Směrnic EU. Převzato z http://www.dnv.cz/certifikace/produktova_certifikace/ce_znacky/index.asp

Tabulka 2 - SLEPT Analýza [25]

<p>Sociální faktory:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Demografické charakteristiky <ul style="list-style-type: none"> - Velikost populace - Věková struktura - Pracovní profese - Geografické rozložení - Etnické rozložení 2. Makroekonomické charakteristiky trhu práce <ul style="list-style-type: none"> - Rozdělení příjmů - Míra nezaměstnanosti 3. Sociálně kulturní aspekty <ul style="list-style-type: none"> - Životní úroveň - Populační politika 4. Dostupnost pracovní síly / zvyklosti <ul style="list-style-type: none"> - Dostupnost kvalifikovaných zaměstnanců - Existence vzdělávacích institucí 	<p>Legislativní faktory:</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Existence a funkčnost zákonných norem <ul style="list-style-type: none"> - Obchodní právo - Daňové zákony - Deregulační opatření - Legislativní omezení - BOZP 6. Další faktory jako <ul style="list-style-type: none"> - Funkčnost soudů - Vymahatelnost práva - Autorská práva
<p>Ekonomické faktory:</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Hodnocení makroekonomické situace <ul style="list-style-type: none"> - Míra inflace - Úroková míra - Výše HDP - Měnová stabilita - Stav směnného kursu 8. Přístup k finančním zdrojům <ul style="list-style-type: none"> - Náklady na místní půjčky - Dostupnost a formy úvěru 9. Daňové faktory <ul style="list-style-type: none"> - Výše daňových sazeb - Cla a daňová zatížení 	<p>Politické faktory:</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Hodnocení politické stability <ul style="list-style-type: none"> - Forma a stabilita vlády - Klíčové orgány a úřady - Existence a vliv politických osobností 11. Politicko ekonomické faktory <ul style="list-style-type: none"> - Postoj vůči privátní a zahraničním investicím - Postoj vůči privátnímu sektoru - Vztah k státnímu průmyslu 12. Hodnocení externích vztahu <ul style="list-style-type: none"> - Zahraniční konflikty - Regionální nestabilita
<p>Technologické faktory:</p> <ol style="list-style-type: none"> 13. Podpora vlády v oblasti výzkumu 14. Výše výdajů na výzkum 15. Vynálezy a objevy 16. Rychlost realizace nových technologií 17. Rychlost morálního zastarávání 18. Obecná technologická úroveň 	

Tato analýza vytvoří přehled makro prostředí, které stejnou měrou ovlivňují každou firmu v regionu. Tento typ informací je předmětem analýz různých veřejných institucí, a protože jsou plošně aplikovatelné, není nutné tuto analýzu provádět samostatně, ale využít veřejné informační zdroje a interpretovat je ve vztahu k naší konkrétní firmě.⁹

5.5. Matice růstu (BCG)

Matice růstu BCG (skratka BCG je odvozena od názvu společnosti „The Boston Consulting Group“, která je autorem této metody) je plánovací model portfolia, vyvinutý Brucem Sandersonem v Bostonské konzultační společnosti. Je založena na poznatku, že produkty můžou být klasifikované do čtyř kategorií na základě tempa růstu trhů a podílů na trhu (obrázek 4.). Tyto kategorie jsou [36]:

- Otazníky
- Hvězdy
- Dojné krávy
- Ubohé psi

Otazníky se dají popsat jako možnosti, které subjekt má, ale je zatím nevyužívá naplno např. nová služba nebo produkt, který firma vyvinula, nebo vlastní a pomalu začíná aplikovat. Jsou charakterizované nízkým podílem na trhu, ale vysokým tempem růstu. Většinou se od nich neočekává velký efekt, protože subjekt musí pro garanci stávající kvality vynaložit velké prostředky. Proto se osvědčilo „pouštět otazníky postupně“

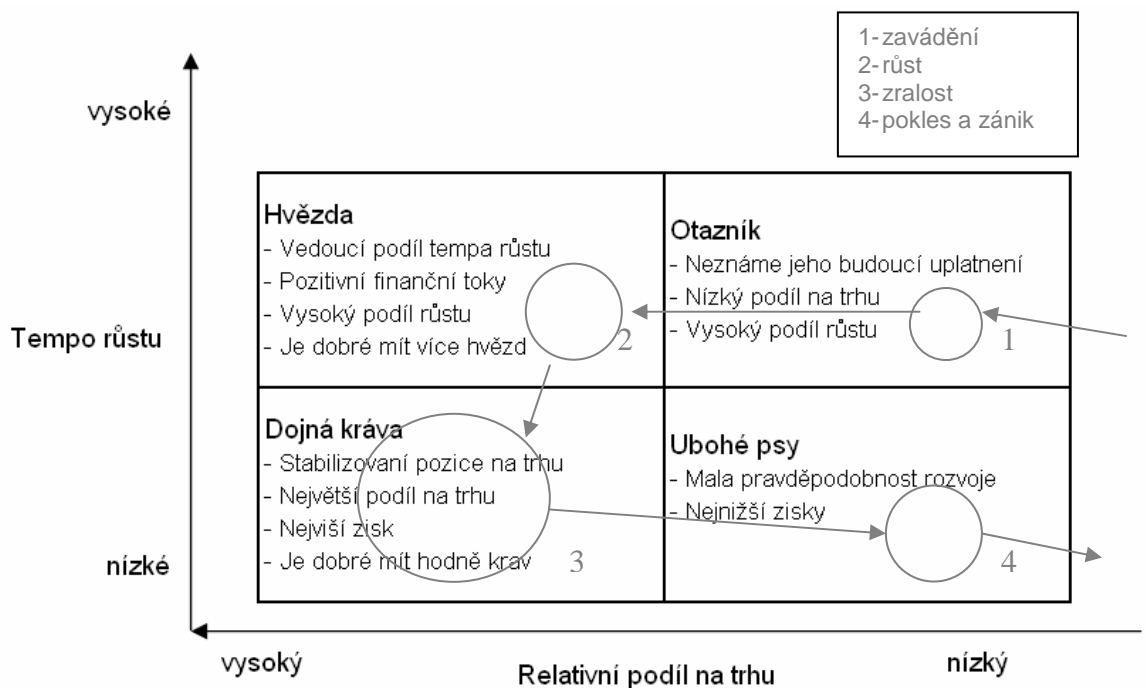
Pokud se otazník stane úspěšný přechází do fáze **hvězdy**. Hvězdy mají vedoucí postavení v dynamicky se rozvíjejícím prostředí. Dá se očekávat, že naplní žádaný posun v kvalitě. Avšak neustále vyžadují velké náklady a úsilí. Důvody těchto nákladů a úsilí můžou spočívat například v historicky zavedených postupech nebo zvyklostech. Hvězdy se neustále připravují na to, aby se stali dojnými krávami, z tohoto důvodu je lepší pokud máme hvězd více.

Hvězda, jejíž relativní podíl na trhu zůstane zachován i při poklesu tempa rozvoje, se stává **dojnou krávou**. Pokud se produkt nebo daná jednotka dostane do segmentu dojné krávy, začíná dojení. Krávy přitahují pozornost,

⁹ Podobné informace pro region ČR možno najít např. na serveru: <http://firmy.finance.cz/provoz-firmy/slept/>

posilují postavení v rámci konkurence jiných nebo podobných produktů a stávají se atraktivními. Toto znamená přísun prostředků, které jsou důležité na podporu rozvoje dalších otazníků a hvězd. Je to stabilizovaná fáze a nevyžaduje žádné zásahy a změny. Je důležité, aby bylo dojných krav co možná nejvíce, protože na nich záleží celková úspěšnost.

Ubohé psi se nacházejí v kvadrantu který je charakterizován nízkým podílem a nízkou pravděpodobností dalšího rozvoje. Pokud se produkt nebo jednotka nachází ve stádiu psa, je nutné najít způsob, jak co nejrychleji ukončit život tohoto produktu nebo jednotky.



Obrázek 4 - BCG Matice [18]

Výsledek analýzy představuje jakousi predikci pro jednotlivé strategické podnikatelské jednotky (SPJ) firmy a odhaluje, jaké pozice budou zastávat v matici. Manažment by měl mít zájem o vyváženost jednotlivých SPJ v grafu BCG matice.¹⁰

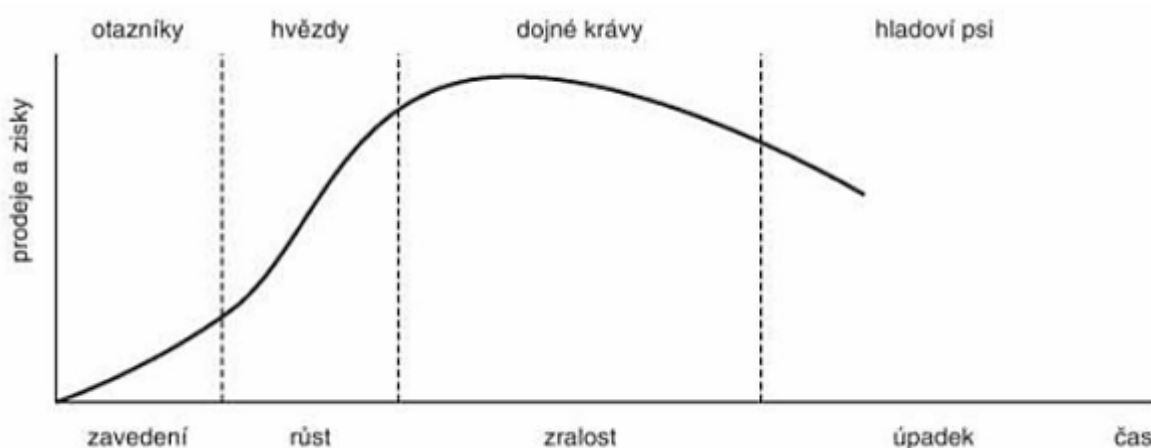
Pro vyváženost celého portfolia SPJ je vhodné aby:

- Dojné krávy obsadili 40-60% podílu SPJ

¹⁰ Více o analýze viz Horáková (2003)

- Více SPJ v kvadrantu hvězd, které zajistí budoucí finanční tok
- Nepatrný podíl SPJ v kvadrantu otazníků
- Co nejméně SPJ v kvadrantu ubohých psů

Postavení SPJ v matici není konstantní. V procesu života se produkt nebo SPJ posouvá v čase mezi jednotlivými kvadranty v proti směru hodinových ručiček. Rychlost, jakou projde grafem, je závislá na konkurenčních SPJ. Pro manažment to znamená neustálou kontrolu jejich stavu a pozice. Zároveň musí být připraveni včas reagovat na změny v postavení těchto SPJ. Zobrazení SPJ v čase je ukázáno na obrázku 5.



Obrázek 5 - Životní cyklus SPJ [18]

Použití matice růstu BCG probíhá ve třech krocích [18]:

1. Rozdělení podniku na strategické podnikatelské jednotky (SPJ)
2. Vzájemné porovnání jednotlivých strategických podnikatelských jednotek a jejich přínosů
3. Vývoj strategických cílů s ohledem na jednotlivé SPJ

Nevýhody při konstrukci matice spočívá v tom, že nevidíme vývoj produktu v čase, což je nepřehledné, pokud máme více SPJ. Analýza posuzuje jen dvě proměnné (tempo růstu a relativní podíl na trhu), které ne vždy znamenají faktor úspěchu nebo atraktivitu na trhu. Růst trhu není to jediné, co může být na trhu zajímavé a může se stát, že psi mohou přinášet větší zisky než dojné krávy.

Mezi výhody lze řadit nesporně poměrnou jednoduchost hodnocení SPJ a rychlost. Další výhodou je i nízká finanční náročnost a pravidelná opakovatelnost těchto analýz.

V praktické aplikaci této metody je poměrně náročné odhadnout a správně zařadit, co konkrétně je pro konkurenční firmu otazník, hvězda, kráva a pes z důvodu nedostatku vnitropodnikových informací. Ale pro zběžné řazení konkurenčního portfolia postačí i volně dostupné prostředky. V rámci průzkumu konkurence, je zřejmé, co konkurenci tlačí dopředu, a co se na druhou stranu snaží dostat z trhu pryč. Při průzkumu firmy AL-KO je možné jejich SPJ rozdělit následujícím způsobem:

- *Otazník* – vzhledem k stabilitu poskytovaných služeb a produktů, nebylo možné v rámci veřejně dostupných informací odhalit jejich *otazníky*.
- *Hvězda* – koncem minulého roku byla na všech kosačkách firmy AL-KO provedena výrazná designová změna. Tyto stroje jsou momentálně ve fázi rozvoje prodeje, kdy prodej je podpořen masivní billboardovou reklamou. Z toho důvodu je možné předpokládat, že tyto kosačky představují *hvězdu* firmy AL-Ko s.r.o.
- *Dojná kráva* – do této kategorie spadá prodej vodní techniky. Společnost AL-KO je dlouhodobě leader v tomto tržním segmentu. I když na trhu nepředstavují nejlevnější alternativu, jsou cenově dostupní. Společnost AL-KO je dlouhodobě na trhu etablovaná firma s vodní technikou a z těchto důvodů je u zákazníků oblíbená.
- Do kategorie *ubohé psi*, spadá produkt kosaček se starým designem. Na tyto produkty jsou zavedeny výprodejové akce, aby se vyprodali co nejdříve.

Pro firmu AFG INVEST je možné jejich SPJ rozdělit následujícím způsobem::

- *Otazník*– vzhledem k stabilitu poskytovaných služeb a produktů, nebylo možné v rámci veřejně dostupných informací odhalit jejich *otazníky*.
- *Hvězda* – do sortimentu společnosti byla zavedena nová značka CUB CADET, která je propagovaná jako vysoko kvalitní, pro třídy polo-profesionální a profesionální. Značka CUB CADET překrývá segment zahradní traktorů:

- v službách, které nabízí tato společnost se objevila změna. A to, že funkce obchodních zástupců pro styk s prodejci byla nahrazena službou svozu reklamací. Návštěvy zástupců společnosti AFG INVEST u prodejců jsou tedy účelové a je rovnou umožněn doprodej náhradních dílů přímo z auta. Je zřejmé, že u příležitosti svozu reklamace je zároveň vykonávána běžná činnost obchodních zástupců.
- *Dojná kráva* – do této kategorie spadají produkty hlavně značky MTD a značky BOBOR, které tvoří většinu prodávaného sortimentu. Pod značkou MTD se prodávají většinou kosačky. Tato značka je dražší, ale zároveň deklaruje určitou kvalitu. Naproti tomu značka BOBOR je značka, která produkuje zařízení do třídy hobby. Pod touto značkou rovněž nalezneme kosačky, ale i ostatní produkty pro zahradu:
 - *dojnou krávu* představují služby a servis pro stroje a zařízení,
 - významnou službou, která se dlouhodobě osvědčila je, že firma poskytuje několika měsíční splatnost, co umožňuje prodejcům nakupovat ve větším objemu.
- Za *psa* se v sortimentu AGF INVEST dá považovat značka GUTBROD, protože se dlouhodobě zmenšuje rozsah nabízených produktů této značky. V tuto dobu je omezen jen na několik druhů strojů.

Pro firmu WERCO s.r.o. rozdělení SPJ vypadá následovně:

- *Otazník* – ve fázi přípravy na uvedení na trh je projekt automatických závlahových systémů. Tato SPJ by měla spočívat jak v distribuci a prodeji tak i ve finální montáži.
- *Hvězda* – jsem patří zahradní nábytek. Firma uvedla prodej zahradního nábytku do svých nabídek. Zatím ještě prodeje nedosáhly na pozici *dojné krávy* a nejsou zcela vyřešeny problémy s dopravou k zákazníkovi.

- *Dojná kráva* – zde se dá zařadit prodej strojů značky HECHT a to zejména krovinořezy a značka GRIZLY a to řetězové pily. Tyto značky tvoří příjmy firmy z největší části:
 - o mezi služby se dá do části *dojná kráva* zařadit hlavně servis strojů, který má firma WERCO s.r.o. dobře zařazen ve smyslu spokojenosti u zákazníků. A na rozdíl od konkurenční společnosti nemá problém s náhradními díly.
- Do části *psa* by mohla společnost WERCO s.r.o. zařadit sekačky značky MARINA.

5.6. Matice GE

Společnost General Electric (zkratka GE odvozena od názvu společnosti) vyvinula tento nástroj s cílem hodnocení v dvourozměrné matici. Hodnotící pole jsou: atraktivita odvětví a konkurenční postavení. Matice GE je rozšířená BCG matice v počtu polí (9 namísto 4) a také v možnosti preciznějšího hodnocení - viz tabulka 3. Namísto tempa růstu matice GE používá atraktivitu a namísto podílu na trhu je použito konkurenční postavení na trhu [19].

Tabulka 3 - GE Matice [32]

		Konkurenční postavení		
		Slabé	Průměrné	Silné
Atraktivita prostředí	Vysoká	2	1	1
	Střední	3	2	1
	Nízká	3	3	2

Tuto matici můžeme rozdělit do tří základních zón [32] :

- První zóna (v tabulce 2: GE matice označena jako 1) je složena ze 3 polí v pravém horním rohu s dlouhodobou atraktivitou odvětví a příznivou konkurenční pozicí. Zde platí strategické doporučení růstu a dalšího budování. Tyto aktivity jsou pro podnik prioritou.
- Druhá zóna (v tabulce 2: GE matice označena jako 2) obsahuje 3 pole na diagonále. Tyto aktivity se těší průměrné pozornosti a platí pro ně strategie udržovací.

- Třetí zóna ((v tabulce 2: GE matice označena jako 3) složená rovněž ze 3 polí v pravém dolním rohu. Pro tyto aktivity platí strategické doporučení ukončení a zrušení.

Obě osy mohou být rozděleny dále na několik dílčích složek, které jsou ovlivněny několika kritérii. Jako příklady těchto složek mohou sloužit:

- Atraktivita trhu
 - o Velkost trhu
 - o Poměr růstu trhu
 - o Intenzita konkurence
 - o Variabilita poptávky - sezónnost
 - o Globální příležitosti
 - o Technologické dopady a požadavky na technologie
 - o Legislativa a enviromentální politika
 - o Bariéry ve vztahu k dovozu a vývozu
- Konkurenční postavení
 - o Podíl na trhu
 - o Kvalita manažmentu
 - o Kvalita produktu nebo služeb
 - o Geografická pozice a možnosti distribuce
 - o Propagace a reklama
 - o Snižování nákladů
 - o Znalost trhu

Všechny tyto kriteria mají v kontextu konkurenčního postavení a síly určitý vliv na výstup analýzy. Konkrétní výběr kritérií podléhá samozřejmě zaměření subjektu.

Avšak ani tato analýza není schopná poskytnout všechny odpovědi. Ne jenom proto, že ohodnocování jednotlivých kritérií je subjektivní, ale také proto, že neexistuje žádné pravidlo pro nastavení vah pro jednotlivé faktory.

V modelové aplikaci byly zvoleny následující kritéria.

Horizontální osa – konkurenční postavení

- Podíl na trhu
- Kvalita služeb (obchodníkům a koncovým zákazníkům)

- Geografická pozice (v kontextu distribuce a dostupnosti k jiným regionům)
- Propagace a reklama

Vertikální osa – atraktivita prostředí

- Intenzita konkurence
- Sezónnost produktů
- Enviromentální politika (stát přispívá na některé produkty dotacemi)
- Růst trhu

Pro srovnání byli zvoleny čtyři produkty s kterými každá společnost obchoduje a to: kosačky, řetězové pily, krovinořezy a ruční nářadí. Při hodnocení je zvolena škála od 1-5, kde 1 je nejhorší a 5 je nejlepší.

Z obrázků 6, 7, 8 a tabulek 4, 5, 6 je možno vyvodit závěr, že nejlépe je na tom firma AGF INVEST, a to proto, že zkoumané produkty se z větší části nacházejí v diagonále grafu. Co znamená, že jsou v průměrné pozornosti a je nutné tyto produkty v tomto postavení jenom udržet. Z analýzy vyplývá, že vzhledem ke konkurenčním firmám firma Werco s.r.o. by měla posílit prodej kosaček, protože z tohoto porovnání vychází nejhůře. Na druhou stranu ostatní produkty firmy Werco s.r.o. jsou vyvážené a uložené na diagonále grafu. Firma AL-CO s.r.o. má větší část sortimentu pod diagonálou, co znamená nejslabší pozici na trhu. Je evidentní, že produkty všech tří subjektů, až na ručního nářadí uvedené v této analýze, podléhají silné závislosti na sezónnosti. To je také důvod, proč se ruční nářadí nachází v nejvyšších příčkách atraktivity prostředí ve všech případech.

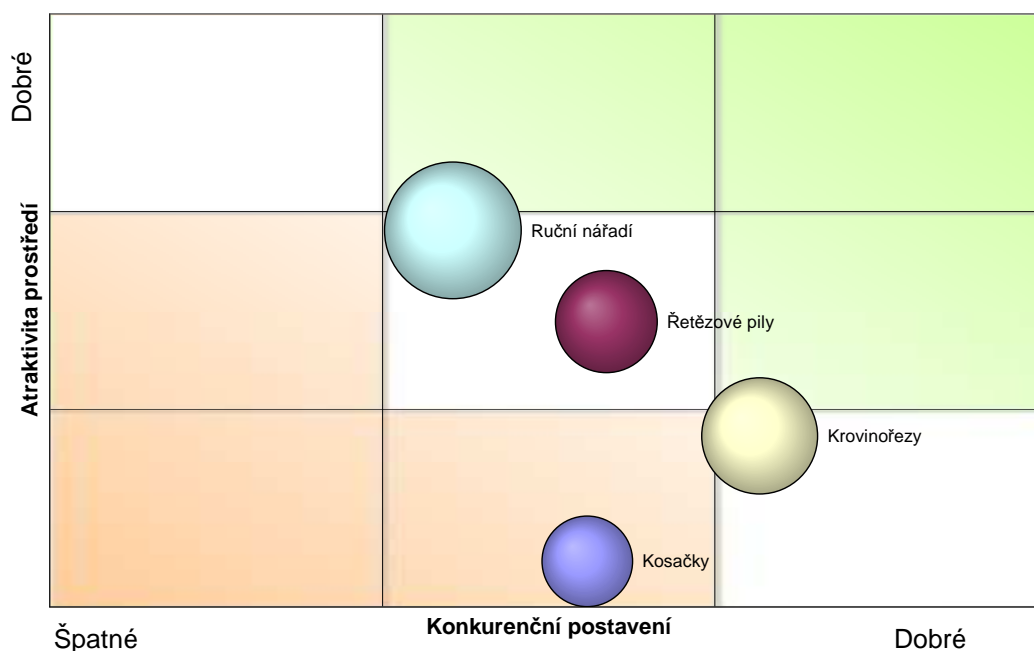
Společnost Werco:

Tabulka 4 - GE Matice společnosti Werco s.r.o [zdroj vlastní]

Konkurenční postavení	Kosačky	Řetězové pily	Krovinořezy	Ruční nářadí	Váha
Podíl na trhu	1	3	4	2	5
Kvalita služeb	4	4	4	4	4
Geografická pozice	5	5	5	5	1
Propagace	5	2	3	1	3

Atraktivita prostředí	Kosačky	Řetězové pily	Krovinořezy	Ruční nářadí	Váha
Intenzita konkurence	2	2	4	2	4
Sezónnost	1	4	1	5	5
Enviromentální politika	1	1	1	1	1
Růst trhu	1	3	2	4	3

	Kosačky	Řetězové pily	Krovinořezy	Ruční nářadí
Velikost trhu	8	10	13	18



Obrázek 6 - GE Matice společnosti Werco s.r.o [zdroj vlastní]

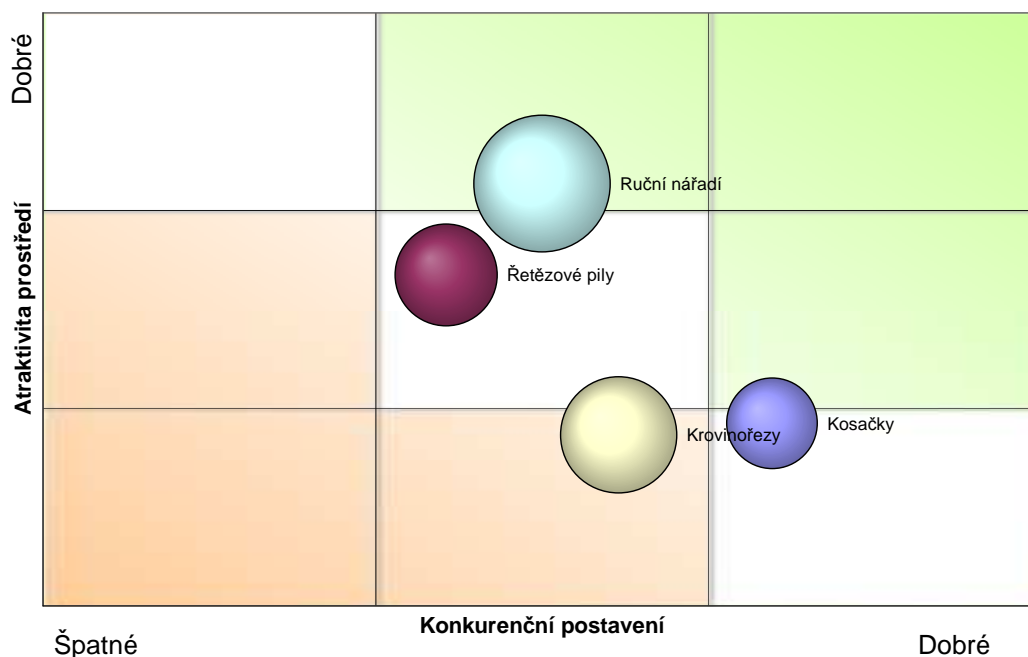
Společnost AGF Incest s.r.o. :

Tabulka 5 - GE Matice společnosti AGF Invest s.r.o [zdroj vlastní]

Konkurenční postavení	Kosačky	Řetězové pily	Krovinořezy	Ruční nářadí	Váha
Podíl na trhu	3	2	2	3	5
Kvalita služeb	4	4	4	4	4
Geografická pozice	5	5	5	5	1
Propagace	5	1	4	1	3

Atraktivita prostředí	Kosačky	Řetězové pily	Krovinořezy	Ruční nářadí	Váha
Intenzita konkurence	5	3	4	3	4
Sezónnost	1	4	1	5	5
Enviromentální politika	1	1	1	1	1
Růst trhu	1	3	2	4	3

Velikost trhu	Kosačky	Řetězové pily	Krovinořezy	Ruční nářadí
	8	10	13	18



Obrázek 7 - GE Matice společnosti AGF Invest s.r.o [zdroj vlastní]

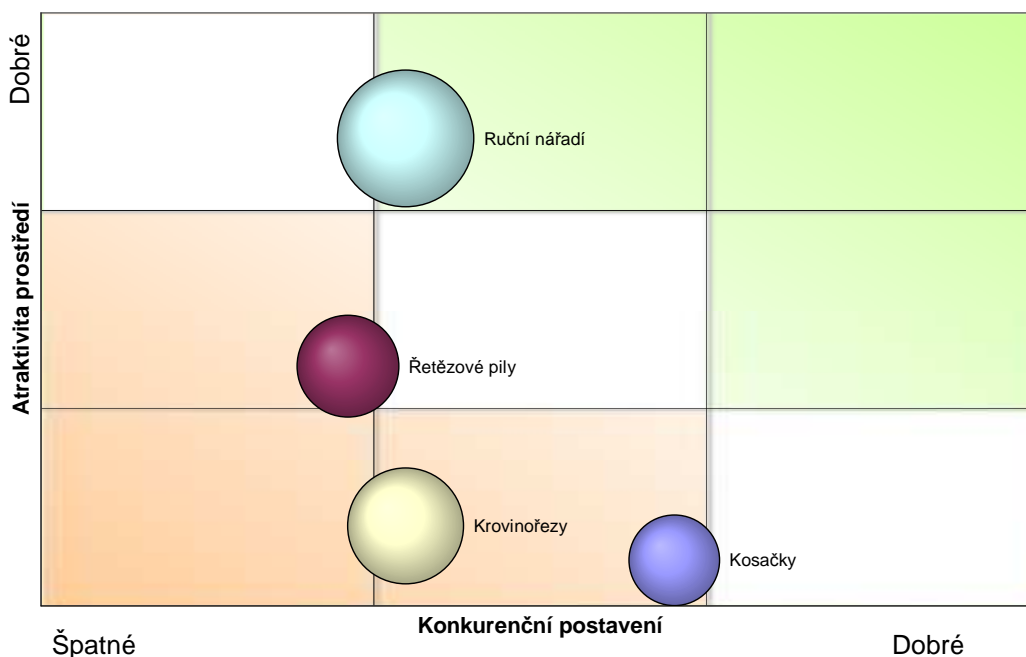
Společnost AL-KO:

Tabulka 6 - GE Matice společnosti AL-KO s.r.o [zdroj vlastní]

Konkurenční postavení	Kosačky	Řetězové pily	Krovinořezy	Ruční nářadí	Váha
Podíl na trhu	2	1	1	1	5
Kvalita služeb	4	4	4	4	4
Geografická pozice	5	5	5	5	1
Propagace	5	1	2	2	3

Atraktivita prostředí	Kosačky	Řetězové pily	Krovinořezy	Ruční nářadí	Váha
Intenzita konkurence	2	1	2	4	4
Sezónnost	1	4	1	5	5
Environmentální politika	1	1	1	1	1
Růst trhu	1	3	2	4	3

	Kosačky	Řetězové pily	Krovinořezy	Ruční nářadí
Velikost trhu	8	10	13	18



Obrázek 8 - GE Matice společnosti AL-KO s.r.o [zdroj vlastní]

5.7. Benchmarking

Tato metoda, umožňuje neustále pozorování, srovnávání a měření společnosti nebo procesů s ostatními společnostmi na trhu. Zjednodušeně lze říct, že se jedná o nástroj, které společnosti využívají k neustálému rozvoji. Benchmarking pomáhá si uvědomit skutečnou pozici na trhu mezi konkurenčními společnostmi. Z čeho se potom dají vyvodit vhodné postupy, které se začleňují do podnikových aktivit. [10]

Předmětem mohou být jednotlivé výrobky, služby, procesy i výkonnostní měřítko společnosti. Pokud budeme využívat benchmarking v rámci podniku na sledování jednotlivých podobných činností podniku, hovoříme o interním benchmarkingu. Pokud však budeme srovnávat naši společnost se společnostmi jinou - konkurenční, hovoříme o konkurenčním benchmarkingu. [10]

Aby byl benchmarking účinný, musíme nejdříve zvolit konkurenční podniky v podobné kategorii, jako je sledovaný subjekt. Je nutno definovat atributy, které nám pomůžou podnik zařadit. např.

- počet zaměstnanců
- roční obrát společnosti
- oblast podnikání
- země nebo region

Postup benchmarkingu [37]:

1. poznat pozici subjektu na trhu, jeho činnost, jeho přednosti a slabiny. Kvantifikovat vlastnosti a porovnat je s konkurencí
2. poznat, jak si vede konkurence – jakým způsobem dosahují svých výsledků. Určit jejich slabiny a silné stránky. Kvantifikovat je a porovnat.
3. na základě zjištěných informací definovat faktory úspěchu. Převzít to nejlepší (formy mohou být různé napodobení, modifikace)
4. získat převahu. Napravit své nedostatky a využít svých předností.
5. kroky neustále opakovat a nikdy se neuspokojit s dosaženým.

Metodika benchmarking [17]:

1. Plánování
 - a. Identifikace objektu
 - b. Identifikace partnera pro porovnání
 - c. Výběr metody sběru dat
 - d. Sběr dat
2. Analýza
 - a. Vyhodnocování dat – stanovení mezer výkonnosti
 - b. Definování budoucí úrovně vlastní výkonnosti
3. Integrace
 - a. Komunikace výsledků
 - b. Stanovení cílů zlepšování
4. Realizace
 - a. Plánování projektů zlepšování
 - b. Monitorování výsledků
 - c. Rekalibrace úrovně výkonnosti

Tato metoda se jeví jako užitečná, protože bez ohledu zda se zaměřujeme na jednotlivé odvětví nebo procesy, pomáhá definovat silné a slabé stránky společnosti, dále pomáhá odhalit prostor pro zlepšení a srovnat se s jinými společnostmi. To ve finále znamená upevnit si místo na trhu a zvýšit svou konkurenceschopnost .

Pro účely konkurenčního srovnání bylo zvoleno 17 kritérií, které pomohou vykreslit společnost a její chování (tabulka 7.). Těchto 17 kritérií bylo zvoleno na základě předem vytipovaných otázek tak, jak bylo uvedeno v kapitole 3.3

Tabulka 7 – Benchmarking [zdroj vlastní]

	WERCO	AL-KO	AGF INVEST
Sídlo	Prievidza	Bernolákovo	Bratislava
Rok založení	2004	1997	1995
Zahraniční kapitál	100% česká	od 2004 100% Slovenská	100% Slovenská
Řazení společnosti	Dcera české společnosti	Dcera nadnárodní společnosti	Samostatný subjekt
Rozsah obchodní činnosti	Zahradní technika Záhradní nábytek	Dopravní technika Zahrada - hobby Vzduchotechnika	Zahradní technika Sportovní potřeby Nářadí
Frekvence obměny sortimentu	Novinky 20% ročně 80% stabilní sortiment	Stabilní sortiment po čase změna designu	Novinky 10% ročně 90% stabilní sortiment
Technická vybavení provozu	Elektronický objednávkový systém pro velkoobchod Maloobchod - eshop	Maloobchod – eshop	Elektronický objednávkový systém pro velkoobchod Maloobchod - eshop
Hlavní zákazníci	Tesco Kaufland Ahold	Katalogový prodej -Katalogový splátkový prodej	Baumax Baumhaus
Reakce na konkurenci	Snaha o dynamické změny v konkurenčním prostředí	Reaguje v případě podnětu. Málo vyvíjí aktivity	Vedoucí postavení na trhu a dokáže prosadit změny
Odbytové cesty	Lokální regionální prodejní síť maloobchodní řetězce eshop	Lokální regionální prodejní síť eshop	Lokální regionální prodejní síť maloobchodní řetězce eshop
Cenová politika firmy	Rabatová politika. Pokud odběratel platí předem získává větší rabat	Striktní rabatová politika podle tabulky	nestanovuje koncové ceny -objemové slevy
Ne/Stabilita cen	Sezónní katalogy (jaro/zima) vytváření měsíčních akcí na určené zboží	Stabilní ceny	Celo sezónní katalog jednorázové výprodejní akce
Typ propagace a reklamy	Lokální rádia Bilbordy Katalogy Výstavy	Katalog Bilbord (ve velké míře)	Bilbordy TV (1x) Rádio Katalog
Hlavní produkt konkurence	Krovinořez + pila	Kosačky + krovinořez	Sekačky

Pověst společnosti	Platba předem. Strategie orientovaná na lokální regionální prodejce. V každém regionu je několik maloobchodních prodejců	Důraz kladen na kvalitu produktu a dizajn.	Problémový je servis produktů. V rámci smluvních partnerských maloobchodů výrazná podpora (extrémní doby splatnosti).
Existence licence	Hecht Grizly Echo Ma.ri.na	AL-CO	BOBOR YardMan MTD CUPCadet
Podpora prodeje	Zvýhodněná cena	Komisioní prodej	5 měsíční splatnosti v případě předsezónních objednávek

Firma WERCO je v rámci tohoto srovnání nejmladší velkoobchod na trhu se zahradní a lesní technikou. Historie firmy je poměrně důležitý faktor, protože firmy po dobu neexistence firmy WERCO měli příležitost vybudovat stabilní obchodní vztahy, co se zatím pravděpodobně projevuje na ročních objemech prodeje. Firma WERCO s.r.o., na rozdíl od firmy ABF INVEST, která disponuje 100% domácím kapitálem, je 100% zahraničním kapitálem, což jí neumožňuje neomezenou volnost v rozhodování a podléhá kompletní české kontrole.

Firma WERCO s.r.o. se s největším podílem orientuje na zahradní a lesní techniku a zahradní nábytek. To je sortiment, který těžce podléhá sezónním cyklům, především jaro-léto. Samozřejmě v rámci nabídky má firma i produkty na zimu. To jí pomáhá pokrýt část roku, kdy je zahradní technika v útlumu. Konkurenční podniky v tomto směru mají další doplňkové obchodní činnosti, které sezónním cyklům nepodléhají.

Vzhledem na historické zázemí společnosti musela firma WERCO s.r.o., aby prorazila na trh, poskytnout ceny za produkt výrazně nižší v co možná sejné kvalitě. Tento trend se snaží udržet doposud. Společnost AGF INVEST má produkty cenově dražší, ale aby udržela svoje postavení na trhu, poskytuje svým maloobchodním prodejcům neobvykle dlouhé splatnosti. Tyto splatnosti se ovšem týkají pouze maloobchodů, které objednávají v rámci předsezónních nákupů. Tyto předsezónní objednávky mají pozitivní dopad na strategické plánování. Napomáhají společnosti dopředu zjistit, jaký bude předběžný půlroční obrat. V prvním půlroku je objem prodeje nejvyšší z celého roku. Dlouhé splatnosti teda mají pravděpodobně i vliv na cenu produktů. Firma dále

od roku 2009 podepsala factoringové smlouvy se Slovenskou spořitelnou, které ji pomáhají dlouhé období mezi prodejem a splacením faktur vykryt.

Firma ALCO se orientuje pouze na jedinou značku, která je dlouhodobě zavedená a vyznačuje se vysokou kvalitou a moderním designem. Avšak svoji specializaci na jednu značku pravděpodobně nemá záběr přes více kvalitativních skupin, což ji však předurčuje jako prodejce luxusního zboží.

5.8. SWOT

SWOT analýza je metoda která nám pomůže identifikovat silné (Strengths), slabé (Weaknesses) stránky, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) spojené s určitým projektem, typem podnikání, opatřením, politikou apod. Jedná se o metodu analýzy užívanou především v marketingu, ale také např. při analýze a tvorbě postupů (policy analysis). S její pomocí je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti. [39]

Podstatou SWOT analýzy je prozkoumat veškeré kouty podnikání a záměru, nalézt v nich přednosti, které budeme moci využít, objevit slabiny, které se můžeme pokusit vhodně zamaskovat, nebo se jim vyhnout. Díky tomu pak můžeme určit příležitosti, které by bylo vhodné využít, a hrozby, na které se musíme připravit.

Silné a slabé stránky – tato část se dá nazvat také „interním prostředím“ . Cílem je definovat aspekty které se mohou považovat za přednosti. Ukázat na to v čem je subjekt lepší než ostatní, co víc může nabídnout, jestli má lepší zdroje atd..

Poté se udělá tatáž část analýzy pro **příležitosti a hrozby**. Tato část se dá nazvat také „externí prostředí“ aspekty spojené s touto analýzou subjekt není schopen tak dobře ovlivňovat nebo kontrolovat. Přesto že je nemůže ovlivňovat může je aspoň identifikovat a přizpůsobit se daným externím podmínkám.

Prvním krokem celé analýzy je sestrojení tabulky

Tabulka 8 - SWOT Analýza [29]

SWOT ANALÝZA	Interní analýza	
Externí analýza	<p>Silné – Strengths</p> <ul style="list-style-type: none"> - unikátní produkty a služby - know-how, good will - procesy a postupy poskytující konkurenční výhody - způsoby dodávek (just-in-time) - exkluzivita na trhu nebo zdrojů - geografické výhody - finanční zázemí - specializace na konkrétní produkty nebo naopak široké portfolio <p style="text-align: center;">Snaha maximalizovat</p>	<p>Slabé - Weaknesses</p> <ul style="list-style-type: none"> - nedostatečné know-how, good will - nedostateční kvalita produktů a služeb - vysoké náklady na jednotlivé procesy a neefektivita - omezený přístup k distribučním kanálům - geografické nevýhody - slabé finanční zázemí - specializace na konkrétní produkty nebo naopak široké portfolio vzhledem ke konkurenci <p style="text-align: center;">Snaha minimalizovat</p>
	<p>Příležitosti – Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> - rozvoj nových trhů a snaha o expanzi - využití nových distribučních kanálů například internet (e-shop) - vývoj nových produktů, poskytnutí dalších služeb - vytvoření nových aliancí, dohod - optimalizace podnikových procesů (možnost využití outsourcing) <p style="text-align: center;">Snaha maximalizovat</p>	<p>Hrozby – Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> - silná konkurence na trhu - tržní bariery (clo, daně) - regulace trhu - novely zákonů - enviromentální politika - sezónní výkyvy - změna fáze životního cyklu výrobku <p style="text-align: center;">Snaha minimalizovat</p>

Dalším krokem je vyvození informací, které nám tato tabulka umožňuje. Při tabelárním znázornění je možno pozorovat silné stránky a jejich vyplývající příležitosti (vztah Strength-Opportunities). Opět ve vertikální ose je možno pozorovat slabé stránky a jaké hrozby můžou vyplývat (vztah Weaknesses - Threats).

SWOT analýza je poměrně mohutný nástroj využitelný v mnoha směrech:

- Umožňuje manažerům logický náhled na stav aktuální a budoucí v rámci organizace nebo konkrétního projektu.
- Je možno vyhodnocovat jednotlivé strategie, které jsou zřejmé z analýzy a volit nejvhodnější.

- Možnost vykonávat analýzu periodicky umožňuje hodnocení, zda se situace od poslední analýzy změnila. Jestli nepřibyly nové vztahy nebo jestli nějaké nezanikly.
- Nespornou výhodou je také rychlost a relativní jednoduchost. Takže tento druh analýz je možno produkovat v krátké době a také poměrně levně.

Mezi nevýhody této metody se dá považovat to, že ke kvalitnímu vyhodnocení situace je nutno více lidí nejlépe napříč spektrem celé firmy, aby nedocházelo k subjektivnímu posuzování. Je zřejmé, že manažment nerad přiznává slabé stránky, proto je dobré když se bere v potaz také názory různých stupňů v rámci hierarchie podniku. Dále je důležité aby do posuzování byla zapojena sebe-reflexe a nedocházelo k vzájemnému ovlivňování a tudíž ke skreslení.

Pokud zahrneme předcházející analýzy, budeme mít lepší přehled o naší společnosti a můžeme i spolehlivěji vyplnit SWOT tabulku.

Po dokončení analýzy je možno SWOT tabulku využít i jako rozhodovací nástroj, pro různé typy strategií. Nabízí se tyto možnosti [31]:

- MAX – MAX, maximalizace silných stránek a maximalizovat příležitosti.
- MIN – MAX, minimalizace slabých stránek a maximalizovat příležitosti.
- MAX – MIN, maximalizace silných stránek a minimalizovat hrozby.
- MIN – MIN, minimalizace slabých stránek a minimalizovat hrozby.

Ve smyslu konkurenčního zpravodajství, můžeme tyto nástroje použít také a vyhodnotit jak nás další firma, může ohrozit. Popřípadě je možno vidět, jakými směry se společnost bude v budoucnu ubírat.

V aplikaci této metody je nejprve nutno vyspecifikovat jednotlivé části, které jsou pro SWOT analýzu důležité jak bylo uděláno v tabulkách 9, 10 a 11. Již z těchto tabulek je možno odvodit dostačující závěry. Nicméně existují i nástroje pro analýzu SWOT tabulky. V tomto příkladě bylo použito konfrontační matice. [16] Tato slouží k zvýraznění vztahů jednotlivých položek v tabulce mezi sebou. Za pomoci kladných a záporných čísel je zřejmé, zda vztah který je mezi položka je pozitivní nebo negativní. Dále u každé položky je uvedena váha, která určuje

sílu jednotlivých položek SWOT analýzy. Po vynásobení vah dostaneme hodnoty které určí nejsilnější vztahy mezi položkami. Ty potom seřazené od největšího pomáhají vybrat nejvýznamnější vztah. A ty také zároveň mohou sloužit jako vstupní hodnoty do rozhodovacích nástrojů. Kompletní provedení viz Příloha I.

SWOT analýza pro firmu WERCO s.r.o.

Tabulka 9 - SWOT analýza pro Werco s.r.o. [zdroj vlastní]

Silné stránky –STRENGTH	Slabé stránky - WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> - Dostatek unikátních produktů - Široký sortiment produktů - Dostatek maloobchodních řetězců (Tesco, Kaufland, Ahold) - Nízké ceny produktů - Dobře vybavené servisní středisko - Dostatek náhradních dílů - Poměrně strategická pozice v SR (firma je uprostřed SR a vzdálená mimo konkurenční podniky) - Automatizované objednávkové a distribuční systémy - V případě potřeby možnost balancování skladových zásob mezi Českou a Slovenskou stranou - Pravidelné měsíční akce - Levná doprava k zákazníkům - Pro lepší ceny není nutná předsezónní objednávka 	<ul style="list-style-type: none"> - Nejmladší podnik na trhu - Silně sezónní sortiment - Nedostatečné skladovací prostory - Dlouhé dodací lhůty při dovozu tovarů z ČLR - Krátké splatnosti při fakturacích - Neexistuje svoz poškozených strojů při reklamacích - Neexistuje sortiment, který by nepodléhal sezónnosti - Malá investice do reklamy
<ul style="list-style-type: none"> - Možná expanze do zahraničí - Distribuce a instalace automatických závlahových systémů - Zvýšení povědomí o firmě v regionech s vysokým poměrem prodeje - Cílená reklama na určitou skupinu v konkrétních regionech 	<ul style="list-style-type: none"> - Hrozba špatných sezón v závislosti na povětrnostních podmínkách (pokud je v zimě málo sněhu, nebo v létě sucho) - Poměrně silná konkurence - Kvóty na dovoz sortimentu z krajin mimo EU - Zpřísnění emisních norem - Nutná změna technologie u výrobce může znamenat navýšení ceny
Příležitosti - OPPORTUNITIES	Hrozby - THREATS

MAX – MAX, maximalizace silných stránek a maximalizovat příležitosti.

Nízká cena produktu a cílená reklama na určitou skupinu v konkrétních regionech s nižším poměrem prodejem.

MIN – MAX, minimalizace slabých stránek a maximalizovat příležitosti.

Malá investice do reklamy a cílená reklama na určitou skupinu v konkrétních regionech s nižším poměrem prodejem.

MAX – MIN, maximalizace silných stránek a minimalizovat hrozby ostatek maloobchodních řetězců a poměrně silná konkurence

MIN – MIN, minimalizace slabých stránek a minimalizovat hrozby

Neexistuje sortiment který by nepodléhal sezónnosti a poměrně silná konkurence

SWOT analýza pro firmu AL-KO s.r.o.

Tabulka 10 - SWOT analýza pro AL-KO s.r.o. [zdroj vlastní]

Silné stránky - STRENGTH	Slabé stránky - WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> - Poměrně dlouhodobé působení na trhu - Vysoká kvalita produktů - Moderní design na produktech - Celoroční projekty (dopravní technika, vzduchotechnika) - Distribuční kanál, přes katalogový prodej – přímo koncovým uživatelům - Reklamní kampaně - Podpora prodejců komisním prodejem - Známa značka a obchodní jméno v EU 	<ul style="list-style-type: none"> - Vysoká cena produktů - Vzhledem ke konkurenci nevhodná geografická pozice - Stabilní sortiment, bez obměny - Slabší reakce na konkurenční boj - Neexistence podpůrných nástrojů pro prodej (objednávkové systémy) - Striktní cenová politika - Nemožnost expanze do jiných krajín
<ul style="list-style-type: none"> - Přehodnotit a upravit politiku vzhledem ke konkurenčnímu prostředí. - Navázat smluvní vztahy s maloobchodními řetězci (typu Baumax, OBI) - Vyřešení problém s náhradními díly 	<ul style="list-style-type: none"> - Hrozba špatných sezón v závislosti na povětrnostních podmínkách (pokud je v zimě málo sněhu, nebo v létě sucho) - Poměrně silná konkurence - Kvóty na dovoz sortimentu z krajín mimo EU - Zpřísnění emisních norem - Nutná změna technologie u výrobce může znamenat navýšení ceny
Příležitosti - OPPORTUNITIES	Hrozby - THREATS

MAX – MAX, maximalizace silných stránek a maximalizovat příležitosti.

Reklamní kampaně a navázat smluvní vztahy s maloobchodními řetězci

MIN – MAX, minimalizace slabých stránek a maximalizovat příležitosti.

Slabší reakce na konkurenční boj a přehodnotit a upravit politiku vzhledem ke konkurenčnímu prostředí

MAX – MIN, maximalizace silných stránek a minimalizovat hrozby

Celoroční projekty a poměrně silná konkurence

MIN – MIN, minimalizace slabých stránek a minimalizovat hrozby

Vysoká cena produktů a poměrně silná konkurence

SWOT analýza pro firmu AGF INVEST s.r.o.

Tabulka 11 - SWOT analýza pro AGF INVEST s.r.o. [zdroj vlastní]

Silné stránky - STRENGTH	Slabé stránky - WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none">- Silná společnost z historického hlediska- Silné finanční zázemí- Stabilní smluvní odběratelé- Možnost prosadit změny na trhu- Silná reklamní kampaň- Existence dalších obchodních činností nepodléhající sezónnosti- Smlouvy s maloobchodními řetězci (Baumax, Baumhaus)- Dostatek výhradních zastoupení pro různé značky- Dlouhé splatnosti faktur- Podpora zákazníků v logistice. Svozy reklamací	<ul style="list-style-type: none">- Vzhledem ke konkurenci nevhodná geografická pozice- Aby zákazník dostal slevu je nutnost předsezónních objednávek- Celkové vyšší cena produktů- Není obchodník, který se stará o zákazníky
<ul style="list-style-type: none">- Možnost expanze na nové trhy v zahraničí- Zvýšit flexibilitu v obměňování sortimentu	<ul style="list-style-type: none">- Hrozba špatných sezón (pokud je v zimě málo sněhu, nebo v létě sucho) v závislosti na povětrnostních podmínkách- Poměrně silná konkurence- Kvóty na dovoz sortimentu z krajín mimo EU- Zpřísnění emisních norem- Nutná změna technologie u výrobce může znamenat navýšení ceny
Příležitosti - OPPORTUNITIES	Hrozby - THREATS

MAX – MAX, maximalizace silných stránek a maximalizovat příležitosti.

Smlouvy s maloobchodními řetězci a možná expanze do zahraničí na nové trhy.

MIN – MAX, minimalizace slabých stránek a maximalizovat příležitosti.

Celkově vyšší cena produktů a možná expanze do zahraničí na nové trhy.

MAX – MIN, maximalizace silných stránek a minimalizovat hrozby

Smlouvy s maloobchodními řetězci a poměrně silná konkurence

MIN – MIN, minimalizace slabých stránek a minimalizovat hrozby

Celkově vyšší cena produktů a nutná změna technologie u výrobce může znamenat navýšení ceny

6. Srovnání použitých nástrojů

Předcházející kapitola přinesla krátké představení jednotlivých metod analýzy konkurenčního zpravodajství, které jednotlivě představují různé aspekty ovlivňující konkurenceschopnost firmy na trhu a případně i odhalují možnosti další strategie rozvoje firmy. Tyto metody mohou vystupovat jednotlivě, když firma potřebuje zjistit jen jednotlivé aspekty svého postavení na trhu. Zároveň jsou však i komplementární a jejich spojením se vytváří celkový obraz. Tato kapitola se tedy zaměří na srovnání těchto metod v kontextu aplikovatelnosti na námi zvolený modelový případ firmy WERCO s.r.o.

Jako první metodou byla zvolena metoda průzkumu bojem. Tato metoda se řadí k ofenzivní rovině konkurenčního zpravodajství. Za pomoci určitých aktivit je možno konkurenta motivovat k tomu, aby se „odkryl“. Celý tento proces je nutno důmyslně připravit. Vzhledem k tomu, že metoda skutečně vyžaduje aktivní přístup studované firmy i jejich konkurentů, není ji proto možné aplikovat na modelový případ. Neznamená to však, že by nebyla účinná, právě naopak, dokáže konkurenta přimět k určitým krokům. I z tohoto důvodu je tato metoda nejen využitelná v praxi ale i účinná.

Druhá metoda, představená v této práci, jsou scénáře. Tato metoda se dá vyložit dvěma základními způsoby. V prvním případě se jedná o metodu defenzivní. To znamená, že se využívá v případě, když konkurent učiní kroky směrem k naší firmě. V tu dobu, pokud s tahem konkurence budeme předem počítat, již máme připravené kroky, co budeme dělat. Zároveň se tato metoda dá vyložit i opačným způsobem, a to tím, že se jedná o metodu ofenzivní, kde za pomoci například průzkumem boje donutíme konkurenta vykonat určité kroky tak, abychom mohli odhalit jeho strategie. Tyto kroky, pokud je zmapujeme,

můžeme považovat za konkurenční scénář a do budoucna víme, co můžeme čekat. Tato metoda se dá ohodnotit jako přínosná za předpokladu, že společnosti takového scénáře mají. Bohužel v modelovém případě tato metoda není aplikovatelná na zkoumané subjekty, protože se nejedná o velkou společnost, která by věnovala prostředky na zkoumání strategií konkurenta. Obchodní společnosti tohoto rozsahu řeší problémy operativně a tudíž scénáře směrem ke konkurenční straně nemají. Naopak dávají přednost běžnému monitorování konkurence.

Třetí nástroj konkurenčního zpravodajství, PEST analýza, nás nutí nahlížet na zkoumanou společnost podrobněji a studovat především okolí firmy. Každou firmu ovlivňují různé faktory a cílem je zjistit, jaké faktory to jsou, ať už pozitivní nebo negativní. Vzhledem k tomu, že všechny porovnávané společnosti operují na území SR, je většina činitelů společná. Ale jak analýza ukázala, rozdíly se objevují v ekonomické oblasti, protože konkurenční firmy obchodují s regionálně odlišnými partnery. Rozdíly v oblasti sociální a demografické ovlivňují zkoumané firmy, které pocházejí z různých regionů SR, především v souvislosti s distribucí produktů a v plánování rozvoje firem podle nákupní síly regionů. Analýza kategorizovala regiony SR podle obrátů a přinesla informace o možných omezeních v tomto obchodním sektoru, které se dále využijí v dalších analýzách. Z těchto důvodů se nástroj PEST analýzy ukázal jako přínosný.

SLEPT analýza, stejně jako PEST analýza, vyhodnocuje podobné faktory. Zásadní rozdíl je však v tom, že tato analýza zkoumá globální makro okolí firmy a sleduje změny. Nespornou výhodou je, že podklady pro tuto analýzu je možné pořídit volně z internetu. Tato analýza vyhodnocuje dlouhodobé změny a vývoj v oblastech jako jsou sociální, legislativní, ekonomická, politická a technologická sféra. Vzhledem k tomu, že tato analýza je vyvíjena plošně, stahuje se na každou firmu s působností v dané zemi. Bohužel analýza sama o sobě ve vztahu ke konkurenčnímu zpravodajství nemá o zkoumaných subjektech výpovědní hodnotu. Na druhé straně, pokud, díky ostatním metodám konkurenčního zpravodajství, již máme jistý přehled o konkurenčních firmách, SLEPT analýza objasní některé příležitosti popřípadě možnosti, které mohou ovlivnit další vývoj zkoumaných firem. I proto aplikovatelnost této metody a její výsledky pro náš modelový případ jsou spíše průměrné.

Matice růstu BCG. Tento nástroj se dá využít na prozkoumání portfolia služeb a produktů jak naší tak konkurenční společnosti. Jeho hlavním přínosem je, že pomocí něho můžeme rozebrat jednotlivé procesy a obchodní činnosti firem (SPJ – strategické podnikové jednotky). Dále je možné tyto jednotlivé jednotky klasifikovat do čtyř základních tříd a vyhodnotit, co má jaký podíl na úspěchu společnosti. Pokud budeme analyzovat naši společnost, není až takový problém určit, která jednotka kam patří, protože máme k dispozici dostatek přesných dat. V případě, že chceme rozebrat situaci konkurenčního podniku, je situace opačná. Bude poměrně náročné a obtížné zjistit podrobnosti o aktivitách konkurenta. Avšak pokud jsou aktivity konkurenčního podniku dlouhodobě monitorovány, je možné odvodit, jaký fenomén spadá do které jednotky.

Při aplikaci této metody byla po konzultacích odhadnuta pozice jednotlivých konkurenčních SPJ. Tato metoda na našem příkladě ukázala, co se u konkurenčních podniků děje, co je jejich nosným produktem a hlavně přibližně kolik SPJ v jednotlivých fázích mají. Z celkového hlediska je přínos této metody pro náš případ hodnocen jako průměrný.

Matice GE – atraktivita oboru. Je poněkud přehlednější a přínos na analýze konkurenčních SPJ je větší. Tato metoda nám ukázala, jak si porovnávané komodity v grafu stojí. Co má jaký význam pro firmu, co je nosný sortiment a co je naopak jenom doplňkovým sortimentem. Z předložených tabulek a grafů je zřejmé, že hodně dat je pro firmu společných, zejména co se týče sezónnosti, enviromentálních vlivů a růstu trhu. Tento výsledek vychází z faktu, že porovnávané aktivity společností bývají vystavovány stejným faktorům. Tato metoda je hodnocena lehce nadprůměrně z důvodu, že přinesla informaci i konkurenčnímu postavení.

Benchmarking je, dle mého názoru, jedna z nosných metod konkurenčního zpravodajství. Informační přínos z této metody je poměrně rozsáhlý. Dovoluje nám nahlídnout na naší a konkurenční společnosti v širším rozměru. Vstupní data, která se v této metodě objevují, jsou z větší části výstupními z ostatních analýz, což považuji za důležité, především vzhledem k posloupnosti jednotlivých metod. Pokud si dobře vyspecifikujeme jednotlivé položky a postupně vedle sebe sepíšeme odpovědi na předem připravené otázky, je zřejmé, že dostaneme přehled o konkurenceschopnosti našeho i ostatních

podniků. Tato metoda také ukáže, ve kterých činnostech je nutno něco změnit, a co je třeba minimálně držet na stejné úrovni.

Poslední představenou metodou konkurenčního zpravodajství je SWOT analýza. Tento nástroj je „alfa a omega“ nejen standardních marketingových postupů ale i konkurenčního zpravodajství. Po provedení všech předcházejících metod, je SWOT analýza logickým vyústěním celého analytického procesu. Metoda nám poměrně jednoduchým a účinným způsobem prezentuje, jaká jsou rizika společnosti a jak jím předejít. Tato metoda je aplikovatelná jak na naši společnost tak i konkurenční společnosti. Porovnáním zjistíme aktuální pozici na trhu a možné kroky konkurence v budoucnosti. Pro konstrukci této analýzy máme možnost využít informace, které jsme zjistili v celém procesu konkurenční analýzy.

Jak bylo ukázané výše, jednotlivé metody konkurenčního zpravodajství mapují různé činnosti a ekonomické situace konkurence ve vztahu k danému subjektu. Jako kritéria pro hodnocení jednotlivých metod byly zvoleny jejich výstupy v rámci konkurenčního zpravodajství (viz tabulka 12, horní řádek). Metody, které jsou vypsány pod sebou v prvním sloupci tabulky, se na jednotlivých výstupech podílejí jen částečně. Do tabulky byly zaneseny hodnoty od 0 do 5, které klasifikují metody podle toho, jaký mají konkrétní přínos pro daný výstup (0 = žádný, 5 = maximální přínos). Klasifikace metod byla volena subjektivně.

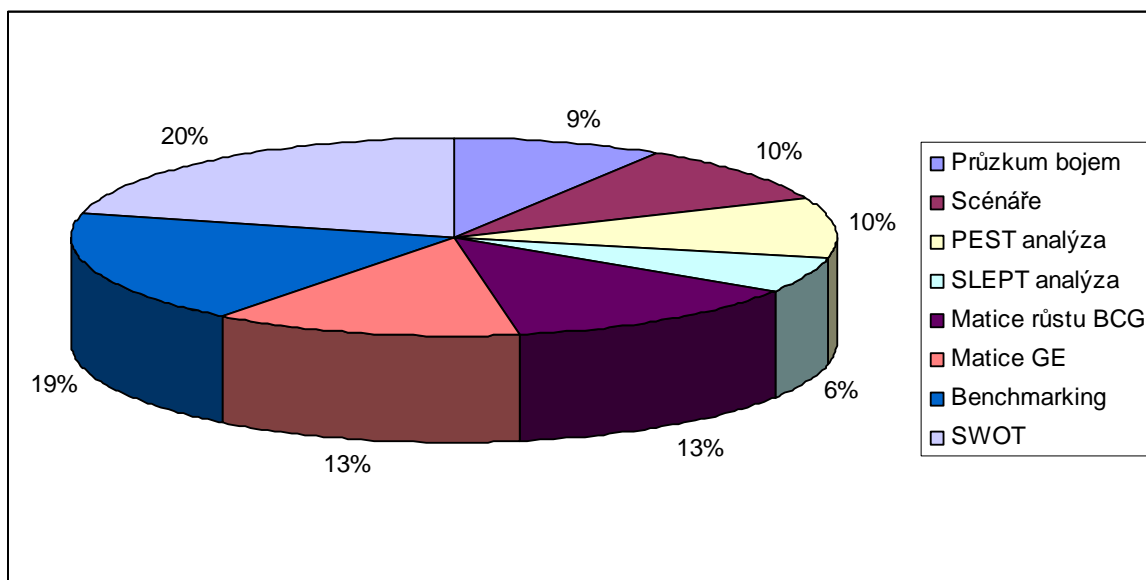
Z tabulky 12 a grafu 9 je zřejmé, že metody SWOT a Benchmarking jsou nejkompexnější nástroje z pohledu přínosu pro proces konkurenčního zpravodajství. Důvodem je i to, že ostatní použité nástroje fungují jako vstup do těchto dvou metod. Neznamená to však, že bodově méně hodnocené nástroje jsou pro analýzu konkurenčního zpravodajství nevhodné. Naopak jejich úzce specifikované zaměření je předurčuje sice k poměrně malému záběru, ale velkému informačnímu zisku v daném výstupu.

Hodnocení metod zároveň ukázalo další souvislosti a vazby mezi nimi. Tabulka 12 dělí metody nejen podle jejich využitelnosti v rámci jednotlivých výstupů, ale i podle jejich obecného charakteru a jejich celkové využitelnosti. Barevné rozlišení rozděluje metody čtyř podskupin a naznačuje jejich metodologickou

příbuznost. Neznamená to však, že by metody jednotlivých podskupin byly navzájem zástupné.

Tabulka 12 - Hodnocení metod [zdroj vlastní]

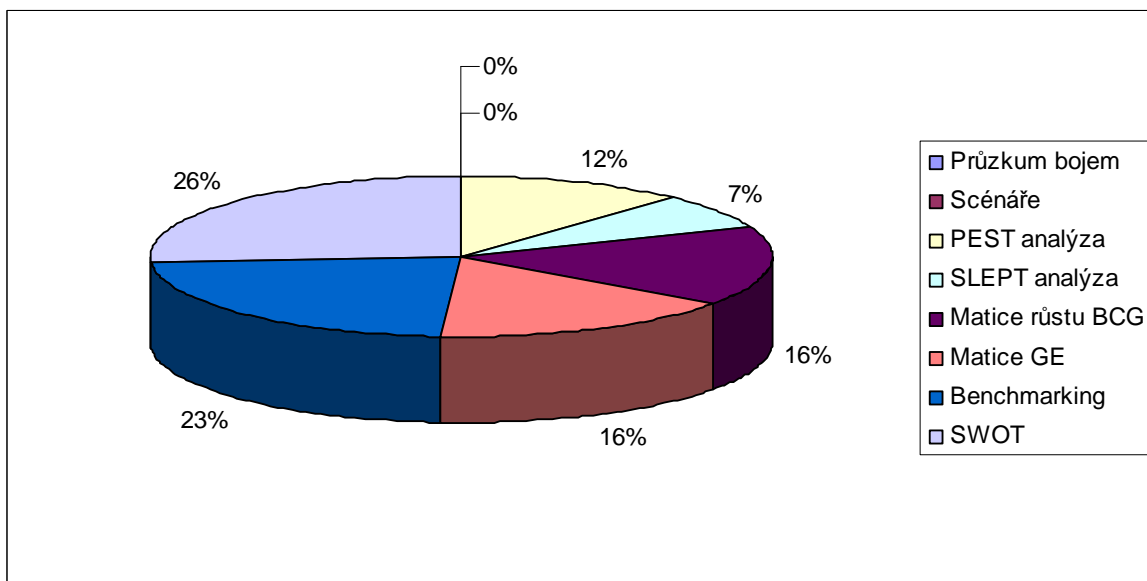
	Analýza chování konkurence	Hodnocení možných situací	Vyhodnocení makroekonomických ukazatelů	Vnitřní hodnocení produktu a služeb podniku	Hodnocení produktu a služeb podniku vůči konkurenci	Srovnávání vůči konkurenčním společnostem	Analýza vlastní firmy	Součet bodu přínosů
Průzkum bojem	5	4	0	0	0	2	0	11
Scénáře	1	5	2	0	0	1	3	12
PEST analýza	0	1	5	1	2	1	2	12
SLEPT analýza	0	0	5	0	0	1	1	7
Matice růstu BCG	1	1	0	5	4	2	3	16
Matice GE	2	0	0	4	5	3	2	16
Benchmarking	4	2	1	3	4	5	4	23
SWOT	3	3	3	4	4	4	5	26



Obrázek 9 – Grafické zobrazení - hodnocení metod [zdroj vlastní]

Tabulka 13 - Přínos metod při aplikaci na malý podnik [zdroj vlastní]

	Analýza chování konkurence	Hodnocení možných situací	Vyhodnocení makroekonomických ukazatelů	Vnitřní hodnocení produktu a služeb podniku	Hodnocení produktu a služeb podniku vůči konkurenci	Srovnávání vůči konkurenčním společnostem	Analýza vlastní firmy	Součet bodu přínosů
Průzkum bojem	0	0	0	0	0	0	0	0
Scénáře	0	0	0	0	0	0	0	0
PEST analýza	0	1	5	1	2	1	2	12
SLEPT analýza	0	0	5	0	0	1	1	7
Matice růstu BCG	1	1	0	5	4	2	3	16
Matice GE	2	0	0	4	5	3	2	16
Benchmarking	4	2	1	3	4	5	4	23
SWOT	3	3	3	4	4	4	5	26



Obrázek 10 – Grafické zobrazení - přínos metod při aplikaci na malý podnik [zdroj vlastní]

Z výše uvedených tabulek a grafů je vidět, že metody průzkumu bojem a scénáře jsou méně využívány pro malé podniky. Tyto metody pro konkurenční zpravodajství mají poměrně bohatý přínos za předpokladu, že je společnost dokáže aplikovat – viz tabulka 12, obrázek 9. Avšak nasazení do praxe vyžaduje poměrně náročnou přípravu, a proto menší společnosti takto náročné nástroje nepoužívají. I z toho důvodu byly v našem hodnocení klasifikovány přínosem 0 - viz tabulka 13, obrázek 10.

Závěr

Tato práce v první části vymezila základní termíny a uvedla čtenáře do problematiky konkurenčního zpravodajství (kapitoly 2., 3. a 4.). Vymezila tak působnost konkurenčního zpravodajství směrem „ven“, tj. vůči ostatním strategiím v rámci konkurenčního boje, ale i směrem „dovnitř“, tj. definice imanentních součástí a procesů konkurenčního zpravodajství. Zaměřila se především na charakteristiku informačních zdrojů, které metody konkurenčního zpravodajství využívají (a hlavně smějí využívat), a čím se i vymezují vůči jiným, často i nelegálním praktikám. Tím čtenáři zprostředkovala komplexní vhled do dané problematiky a vytvořila metodologický rámec pro druhou část práce.

Druhá část (kapitola 5.) se zaměřila na oblast metod konkurenčního zpravodajství. V rámci této části bylo vytipováno osm metod (průzkum bojem, scénáře, PEST analýza, SLEPT analýza, BCG matice, GE matice, benchmarking, SWOT analýza), které se liší svým charakterem, a proto jsou jejich výstupy různorodé případně se částečně překrývají v jednotlivých oblastech cílového zaměření. Vytvářejí tak pestré spektrum analýz konkurenčního zpravodajství, které se dají aplikovat v různých obchodních prostředích či případech konkurenčního boje. Tato část nejen popsala tyto metody, ale zároveň je ilustrovala na příkladu slovenské firmy Werco s.r.o. Tato reálná situace se stala modelem pro simulování analýz konkurenčního zpravodajství a jejich výstupů, čímž vytvořila zjednodušené aplikace těchto metod sloužící k dalšímu jejich srovnání (kapitola 6.). Ke srovnání metod dochází jak na rovině metodologické, především v kapitole 5. při jejich popisu, tak i na rovině praktické využitelnosti, která je však determinována námi zvoleným modelovým příkladem.

Takovéto chápání metod nás dovedlo k objevení další souvislosti a vazeb mezi nimi. Analýza metod ukázala, že se jejich nástroje dělí na čtyři podskupiny podle metodologické příbuznosti (např. metody průzkumu bojem a scénáře, či PEST analýza a SLEPT analýza atd.). Ale naopak v rovině praktické využitelnosti se jejich hodnocení liší a je závislé na samotném zaměření a charakteru jednotlivých metod, např. matice BCG zkoumá postavení produktu ve společnosti a mezi sebou, naopak matice GE zkoumá postavení produktů s ohledem na produkty konkurenčních firem. Proto zaměření metod determinuje

i jejich využitelnost. Neznamená to však, že by metody jednotlivých podskupin byly navzájem zástupné.

Z pohledu záběru jednotlivých metod vyplývá, že některé metody, jako například metody SWOT a Benchmarking, jsou komplexnější nástroje z pohledu přínosu pro proces konkurenčního zpravodajství. Důvodem je i to, že ostatní použité nástroje fungují jako vstup do těchto dvou metod. Neznamená to však, že úzce zaměřené nástroje jsou pro analýzu konkurenčního zpravodajství nevhodné. Naopak jejich specifikované zaměření je předurčuje sice k poměrně malému záběru, ale velkému informačnímu zisku v daném výstupu.

V době globalizace trhů a stálého se přibližování kvality zpracování výrobků a služeb se informace o konkurenci mnohdy stávají rozhodujícím momentem v konkurenčním boji. Ve světě a i v České republice už není novinkou, že velké, nadnárodní podniky v různé míře využívají tyto metody ve snaze prosadit se na trhu. Tato práce představuje metody konkurenčního zpravodajství a přibližuje jejich využitelnost především pro středně malé podniky, které se často na regionální úrovni potýkají se silnou konkurencí větších maloobchodních řetězců. Využitím metod konkurenčního zpravodajství však mohou správně vyhodnotit situaci a využít slabých stránek konkurence ve svůj prospěch.

Použitá literatura

[1]ACADEMY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE : Competitive Inteligence Seminars [online]. 2008 [cit. 2009-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.academyci.com/>>.

[2]Association ege [online]. 1997-2009 [cit. 2009-02-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.ege.fr/>>.

[3]BRABEC, F.. Ochrana bezpečnosti podniku. Praha : Eurounion, 1996.

[4]BRABEC, F.. Bezpečnost pro firmu, úřad a občana. Praha : Public History, 2001.

[5]Ci glossary : Competitive Intelligence Glossary [online]. 1997-2009 [cit. 2009-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.quantum3.co.za/CI%20Glossary.htm>>.

[6]Ci glossary : The language of competitive business intelligence [online]. 1997-2009 [cit. 2009-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.quantum3.co.za/CI%20Glossary.htm>>.

[7]Competitive intelligence [online]. February 2008. 2008 [cit. 2009-04-20]. Dostupný z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/Competitive_intelligence>.

[8]Česká komora detektivních služeb : Vymezení oboru - ČINNOST INFORMAČNÍCH A ZPRAVODAJSKÝCH KANCELÁŘÍ [online]. 2009 [cit. 2009-03-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.ckds.cz/index.php?lid=CZ&nid=3729&oid=458883>>.

[9]FEHRINGER, Dale. State of the art: Competitive Intelligence : A competitive Intelligence Foundation. Brigham Young University, 2006. 16 s. Research Report 2005-2006. Dostupný z WWW: <http://www.scip-czech.cz/files/06_state_of_art.pdf>.

[10]GRIMPLINIOVÁ, Jana. Marketingové noviny : Jak zkoumat konkurenci? (2.) [online]. 2001-2009 , 18.9.2006 [cit. 2009-02-10]. Dostupný z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=4515>.

[11]HOROWITZ, Esq., Richard. Competitive Intelligence and the Economic Espionage Act. Alexandria, 1999. 12 s. Referát. [cit. 2009-02-15]. Dostupný z WWW: <<http://rhesq.com/CI/SCIP%20EEA%20Policy%20Analysis.pdf>>.

[12]Institute for Competitive Intelligene [online]. 2005-2006 [cit. 2009-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.institute-for-competitive-intelligence.com>>.

[13]KLUČKA, Jozef. Plánování a riziko [online]. 31.srpna 2006. 2006 , 31.srpna 2006 [cit. 2009-03-14]. Dostupný z WWW: <fsi.utc.sk/kkm/zamestnanci/klucka/plan_risk.doc>.

[14]Konkurenční zpravodajství [online]. 2005 , 10. října 2005 [cit. 2009-02-15]. Dostupný z WWW: <http://vse.jires.org/sub_IZI212/get.php?subj=Eurotel&id=Konkurencni_zpravodajstvi.ppt >.

[15]KOPEC, Pavol. E TREND : Špecialista na konkurenčné spravodajstvo získava informácie eticky a legálne [online]. TREND, 2004 , 15.10.2003 [cit. 2009-02-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.etrend.sk/podnikanie/riadenie-a>>

kariera/specialista-na-konkurencne-spravodajstvo-ziskava-informacie-eticky-a-legalne/28470.html>.

[16]LAJCMANOVÁ, Ilona. Analýza marketingové strategie podniku. [s.l.], 2007. 70 s. Vedoucí bakalářské práce Doc.Ing. Petr SUCHÁNEK, CSc. . Dostupný z WWW: <is.muni.cz/th/69274/esf_b/Bakalarska_prace_1.doc>.

[17]LEBLANC, Miras. Benchmarking : Konkurenční okolí podniku, srovnání s konkurencí, srovnávací analýzy [online]. 2008 , 21. květen 2008 [cit. 2009-04-12]. Dostupný z WWW: <www.miras.cz/seminarky/word/podnikova-ekonomika-13-benchmarking.doc>.

[18]MACHKOVÁ, Hana. Mezinárodní Marketing. 2. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2006. 205 s. ISBN 802471678X.

[19]MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 246 s. ISBN 8024719118.

[20]PAPÍK, Richard. Konjunktura.cz : Competitive Intelligence a internet. Co je CI? [online]. 2000 , 10.7.2001 [cit. 2009-02-18]. Dostupný z WWW: <http://www.konjunktura.cz/index.php3?w=art&id=41&s=&rub=76>.

[21]PETR, Pavel. Data Mining : díl-1. ,Univerzita Pardubice : [s.n.], 2006. 144 s. ISBN 80-7194-886-1.

[22]Šmejkal, Petr. Uvod do problematiky Competitive Intelligence s přihlédnutím k situaci v ČR. Brno, 2006. 99 s. Masarykova Univerzita. Vedoucí diplomové práce Mgr. Břetislav Šimral. Dostupný z WWW: <http://is.muni.cz/th/43262/ff_m/diplomka.pdf>.

[23]Portál veřejné správy České republiky [online]. 2003-2009 [cit. 2009-04-20]. Dostupný z WWW:

<http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?number1=513%2F1991>.

[24]Scip czech [online]. 18. února 2009. 2005 [cit. 2009-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.scip-czech.cz>>.

[25]SLEPT Analýza [online]. 2008 , 2008-03-02 [cit. 2009-02-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.kvic.cz/showFile.asp?ID=2152>>.

[26]Society of Competitive Intelligence Professionals : Competitive IntelligenceTM magazine [online]. 2 2009 , April 2009 [cit. 2009-04-20].

Dostupný z WWW:

<<http://www.scip.org/publications/CIMagCurrent.cfm?navItemNumber=528>>.

[27]Society of Competitive Intelligence Professionals : Indexes CIM CIR JCIM [online]. 2008 , May - June 2008 [cit. 2009-04-20]. Dostupný z WWW:

<<http://www.scip.org/content.cfm?itemnumber=4618&navItemNumber=4619>>.

[28]Society of Competitive Intelligence Professionals [online]. 2005 [cit. 2009-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.scip.org/index.cfm>>.

[29]STŘELEČ, Jiří. VlastniCstaCZ : SWOT [online]. 2008 [cit. 2009-03-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>>.

[30]SWOT analýza [online]. 2008 , 2008-01-17 [cit. 2009-04-20]. Dostupný z WWW: <www.kvic.cz/showFile.asp?ID=2097>.

[31]ŠIMÁK, Jan. Prezentace - analyza_portfolia : matice BCG, matice GE, matice životního cyklu [online]. 2008 , 10/15/2008 [cit. 2009-02-08]. Dostupný z WWW: <<http://www.scribd.com/doc/6850606/Prezentace-analyzaportfolia>>.

[32]Štědroň, Bohumír. Manažerské řízení a informační technologie. Praha: Grada, 2007 ISBN 8024720523, 9788024720524

[33]Úřad pro zahraniční styky a informace : Definice a základní principy zpravodajství [online]. 23.11.2007. 2007 [cit. 2009-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.uzsi.cz/cz/definice-a-zakladni-principy-zpravodajstvi.html>>.

[34]VYMĚTAL, Jan . Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi : Efektivní komunikace v praxi. [s.l.] : Grada Publishing a.s., 2008. 322 s. ISBN 8024726149.

[35]WAWAROSZ, Petr. Marketingové noviny : Strategické řízení a analýza podniku - nezbytná podmínka pro úspěšný růst [online]. 2003 , 14.4.2003 [cit. 2009-03-20]. Dostupný z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1104>.

[36]Wikipedia.infostar.cz : Rostoucí-matice podílu [online]. 2001 [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW: <http://wikipedia.infostar.cz/b/b_/b_c_g__analysis.html>.

[37]Wikipedie : Benchmarking [online]. 2002 , 3.12.2008 [cit. 2009-02-05]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/PEST_analýza>.

[38]Wikipedie : PEST analýza [online]. 2002 , 5.12.2008 [cit. 2009-02-05]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/PEST_analýza>.

[39]Wikipedie : SWOT [online]. 2002 , 4.21.2009 [cit. 2009-04-23]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/PEST_analýza>.

[40]ZEMAN, Petr. Úřad pro zahraniční styky a informace : Dělení zpravodajských služeb (podle hlavního pole zájmu) [online]. 24.10.2007. 2007 [cit. 2009-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.uzsi.cz/cz/deleni-zpravodajskych-sluzeb-podle-hlavniho-pole-zajmu.html>>.

[41]ZEMAN, Petr. Úřad pro zahraniční styky a informace : Otevřené zdroje (Open Source Intelligence – OSINT) [online]. 2007 , 24.10.2007 [cit. 2009-03-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.uzsi.cz/cz/otevrene-zdroje-open-source-intelligence-osint.html>>.

[42]ZEMAN, Petr. Úřad pro zahraniční styky a informace : Zpravodajský cyklus [online]. 26.10.2007. 2007 [cit. 2009-02-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.uzsi.cz/cz/zpravodajsky-cyklus.html>>.

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Transformace informací [22].....	13
Obrázek 2 - Rozdělení zdrojů informací [zdroj vlastní].....	15
Obrázek 3 - Zpravodajský cyklus [42]	24
Obrázek 4 - <i>BCG Matice</i> [18].....	34
Obrázek 5 - Životní cyklus SPJ [18]	35
Obrázek 6 - GE Matice společnosti Werco s.r.o [zdroj vlastní]	41
Obrázek 7 - GE Matice společnosti AGF Invest s.r.o [zdroj vlastní].....	42
Obrázek 8 - GE Matice společnosti AL-KO s.r.o [zdroj vlastní]	43
Obrázek 9 – Grafické zobrazení - hodnocení metod [zdroj vlastní].....	57
Obrázek 10 – Grafické zobrazení - přínos metod při aplikaci na malý podnik [zdroj vlastní]	58

Seznam tabulek

Tabulka 1 - PEST analýza [38].....	29
Tabulka 2 - SLEPT Analýza [25]	32
Tabulka 3 - GE Matice [32]	38
Tabulka 4 - GE Matice společnosti Werco s.r.o [zdroj vlastní]	40
Tabulka 5 - GE Matice společnosti AGF Invest s.r.o [zdroj vlastní].....	41
Tabulka 6 - GE Matice společnosti AL-KO s.r.o [zdroj vlastní].....	42
Tabulka 7 – Benchmarking [zdroj vlastní]	45
Tabulka 8 - SWOT Analýza [29].....	48
Tabulka 9 - SWOT analýza pro Werco s.r.o. [zdroj vlastní].....	50
Tabulka 10 - SWOT analýza pro AL-KO s.r.o. [zdroj vlastní]	51
Tabulka 11 - SWOT analýza pro AGF INVEST s.r.o. [zdroj vlastní].....	52
Tabulka 12 - Hodnocení metod [zdroj vlastní].....	57
Tabulka 13 - Přínos metod při aplikaci na malý podnik [zdroj vlastní]	57

Seznam příloh

Příloha 1 - SWOT Analýza	68
--------------------------------	----

Příloha 1 - SWOT Analýza

SWOT Analýza pro společnost Werco s.r.o.

⁺1⁺ - Kladná hodnota vyjadřuje pozitivní vztah mezi položkami
⁻1⁻ - Záporná hodnota vyjadřuje negativní vztah mezi položkami
⁰0⁰ - Mezi položkami není žádný vztah
 V - Váha kritérií

Příležitost	Možná expanze do zahraničí:							
	Distribuce a instalace automatických zavlažovacích systémů	6	0	0	1	1	0	0
	Zvýšení povědomí o firmě v regionech s vysokým poměrem prodeje	7	1	1	0	1	0	0
	Cílená reklama na určitou skupinu v konkrétních regionech s nižším poměrem	8	1	1	1	0	0	0
Hrozba	Hrozba špatných sezón	7	0	0	-1	0	1	1
	Poměrně silná konkurence	8	1	1	-1	0	0	0
	Klady na dovoz sortimentu z krajín mimo EU	3	0	0	0	-1	0	-1
	Zpřísňení emisních norem	2	0	0	0	0	0	-1
	Nutná změna technologie u výrobce může znamenat navýšení ceny	1	0	0	0	0	-1	0
	V							
	6	0	0	1	1	1	0	0
	6	0	0	1	0	1	0	0
	6	0	0	1	0	1	0	0
	4	0	0	1	0	1	0	0
	6	0	0	1	1	1	0	0
	6	0	0	1	0	1	0	0
	4	0	0	0	0	0	0	0
	6	0	0	1	0	1	0	0
	6	0	0	1	0	1	0	0
	4	0	0	1	1	1	0	0
	6	0	0	1	1	1	0	0
	6	0	0	1	0	1	0	0
	6	0	0	1	-1	-1	0	0
	7	0	0	-1	-1	-1	-1	-1
	6	0	0	-1	0	0	0	0
	4	0	0	0	0	0	-1	-1
	6	0	0	0	0	0	0	0
	4	0	0	0	0	0	0	0
	6	0	0	0	0	0	-1	-1
	6	0	0	0	0	0	-1	-1
	6	0	0	0	0	0	-1	-1
	6	0	0	0	0	0	-1	-1

• MAX – MAX, maximalizace silných stránek a maximalizovat příležitosti.

Pořadí	Skóre		
		MAX	MAX
1	72	Nízké ceny produktů	Člená reklama na určitou skupinu v konkrétních regionech s nižším poměrem
2	64	Dostatek maloobchodních řetězců (Tesco, Kaufland, Ahoid)	Člená reklama na určitou skupinu v konkrétních regionech s nižším poměrem
3	63	Nízké ceny produktů	Zvýšení povádomí o firmě v regionech s vysokým poměrem prodávě
4	54	Nízké ceny produktů	Distribuce a instalace automatických zavlažovacích systémů
5	48	Široký sortiment aktuálních produktů v nabídce	Člená reklama na určitou skupinu v konkrétních regionech s nižším poměrem
5	48	Dostatek unikátních produktů	Člená reklama na určitou skupinu v konkrétních regionech s nižším poměrem
5	48	Pravidelné měsíční akce	Člená reklama na určitou skupinu v konkrétních regionech s nižším poměrem

• MIN – MAX, minimalizace slabých stránek a maximalizovat příležitosti.

Pořadí	Skóre		
		MAX	MIN
1	-64	Člená reklama na určitou skupinu v konkrétních regionech s nižším poměrem	Malá investice do reklamy
2	-56	Člená reklama na určitou skupinu v konkrétních regionech s nižším poměrem	Silná sezónní sortiment
3	-56	Zvýšení povádomí o firmě v regionech s vysokým poměrem prodávě	Malá investice do reklamy
4	-49	Zvýšení povádomí o firmě v regionech s vysokým poměrem prodávě	Silná sezónní sortiment
5	-48	Člená reklama na určitou skupinu v konkrétních regionech s nižším poměrem	Nejméně podnik na trhu

• MAX – MIN, maximalizace silných stránek a minimalizovat hrozby.

Pořadí	Skóre		
		MAX	MIN
1	-64	Dostatek maloobchodních řetězců (Tesco, Kaufland, Ahoid)	Poměrně silná konkurence
2	-56	Dostatek maloobchodních řetězců (Tesco, Kaufland, Ahoid)	Hrozba španých sezón
3	-32	Dobře vybavené servisní střediska	Poměrně silná konkurence
4	-15	Dostatek náhradních dílů	Kvódy na dovoz sortimentu z kralin mimo EU
5	-12	Dobře vybavené servisní střediska	Kvódy na dovoz sortimentu z kralin mimo EU

• MIN – MIN, minimalizace slabých stránek a minimalizovat hrozby.

Pořadí	Skóre		
		MIN	MIN
1	-72	Neexistuje sortiment, který by nepodléhal sezónnosti	Poměrně silná konkurence
2	-64	Malá investice do reklamy	Poměrně silná konkurence
3	-63	Neexistuje sortiment, který by nepodléhal sezónnosti	Hrozba španých sezón
4	-56	Malá investice do reklamy	Hrozba španých sezón
5	-56	Silná sezónní sortiment	Hrozba španých sezón

SWOT Analýza pro společnost AL-KO s.r.o.

"1" - Kladná hodnota vyjadřuje pozitivní vztah mezi položkami
 "-1" - Záporná hodnota vyjadřuje negativní vztah mezi položkami
 "0" - Mezi položkami není žádný vztah
 V - Váha kritérií

Příležitost	Hrozba	V		Sliná stránka									Slabá stránka									
		6	7	5	7	8	8	8	8	8	8	8	4	6	7	8	8	8				
Přehodnotit a upravit politiku vzhledem ke konkurenčnímu prostředí:		6	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0			
Navázat smluvní vztahy s maloobchodními řetězci (typu Baumax, OBI)		7	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	-1	0		
Vyřešení problémů s náhradními díly		5	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	
Hrozba špatných sezón		7	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	-1	-1	0	-1	-1	0	0	
Poměrně silná konkurence		8	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0
Zajištění emisních norem		2	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nutná změna technologie u výrobce může znamenat navýšení ceny		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	-1	0	0	0

"1" - Kladná hodnota vyjadřuje pozitivní vztah mezi položkami
 "-1" - Záporná hodnota vyjadřuje negativní vztah mezi položkami
 "0" - Mezi položkami není žádný vztah
 V - Váha kritérií

		Silná stránka						Slabá stránka								
Příležitost	Přehodnotit a upravit politiku vzhledem ke konkurenčnímu prostředí:	6	30	42	36	48	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Navázat smluvní vztahy s maloobchodními řetězci (typu Baumax, OBI)	7	35	49	42	56	0	56	42	35	0	0	0	0	0	
Hrozba	Vyřešení problému s náhradními díly	5	-25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Hrozba špatných sezón	7	0	0	0	56	35	56	0	35	-56	-28	0	-49	-35	0
	Poměrně silná konkurence	8	0	56	48	64	40	64	48	40	-64	-32	-48	-56	-40	-40
	Zpřísnění emisních norem	2	0	0	0	-16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Nutná změna technologie u výrobce může znamenat navýšení ceny	1	0	0	0	0	0	0	0	0	-8	0	0	0	0	
	V		5	7	6	6	5	6	5	5	6	4	6	7	5	5
	Poměrně dlouhodobé působení na trhu		5													
	Vysoká kvalita produktů															
	Moderní design na produktech															
	Celoroční projekty (dopravní technika, vzduchotechnika)															
	Distribuční kanál, přes katalogový prodej – přímo koncovým uživatelům															
	Reklamní kampaně															
	Podpora prodejců komisním prodejem															
	Známa značka a obchodní jméno v EU															
	Vysoká cena produktů															
	Vzhledem ke konkurenci nevhodná geografická pozice															
	Stabilní sortiment, bez obměny															
	Slabší reakce na konkurenční boj															
	Neexistence podpůrných nástrojů Pro prodej (objednávkové systémy)															
	Striktní cenová politika															
	Nemožnost expanze do jiných krajín															

• MAX – MAX, maximalizace silných stránek a maximalizovat příležitosti.

Pořadí	Skóre	MAX	
1	56	Reklamní kampaň	Navázal smluvní vztahy s maloobchodními řetězci (typu Baumax, OBI)
2	56	Celoroční projekty (dopravní technika, vzduchotechnika)	Navázal smluvní vztahy s maloobchodními řetězci (typu Baumax, OBI)
3	49	Vysoká kvalita produktu	Navázal smluvní vztahy s maloobchodními řetězci (typu Baumax, OBI)
4	48	Celoroční projekty (dopravní technika, vzduchotechnika)	Přehodnotit a upravit politiku vzhledem ke konkurenčnímu prostředí.
5	48	Reklamní kampaň	Přehodnotit a upravit politiku vzhledem ke konkurenčnímu prostředí.

• MIN – MAX, minimalizace slabých stránek a maximalizovat příležitosti.

Pořadí	Skóre	MIN	MAX
1	-42	Slabší reakce na konkurenční boj	Přehodnotit a upravit politiku vzhledem ke konkurenčnímu prostředí.
2	-40	Vysoká cena produktu	Výřešení problémů s náhradními díly
3	-36	Stabilní sortiment, bez obměny	Přehodnotit a upravit politiku vzhledem ke konkurenčnímu prostředí.
4	-35	Stříkací cenová politika	Navázal smluvní vztahy s maloobchodními řetězci (typu Baumax, OBI)
5	-30	Stříkací cenová politika	Přehodnotit a upravit politiku vzhledem ke konkurenčnímu prostředí.

• MAX – MIN, maximalizace silných stránek a minimalizovat hrozby.

Pořadí	Skóre	MAX	MIN
1	64	Celoroční projekty (dopravní technika, vzduchotechnika)	Poměrně silná konkurence
2	64	Reklamní kampaň	Poměrně silná konkurence
3	56	Celoroční projekty (dopravní technika, vzduchotechnika)	Hrozba špatných sezón
4	56	Vysoká kvalita produktu	Poměrně silná konkurence
5	56	Reklamní kampaň	Hrozba špatných sezón

• MIN – MIN, minimalizace slabých stránek a minimalizovat hrozby.

Pořadí	Skóre	MIN	MIN
1	-64	Vysoká cena produktu	Poměrně silná konkurence
2	-56	Vysoká cena produktu	Hrozba špatných sezón
3	-56	Slabší reakce na konkurenční boj	Poměrně silná konkurence
4	-49	Slabší reakce na konkurenční boj	Hrozba špatných sezón
5	-48	Stabilní sortiment, bez obměny	Poměrně silná konkurence

SWOT Analýza pro společnost AGF-INVEST s.r.o.

		Silná stránka							Slabá stránka							
Příležitost	Možná expanze do zahraničí na nové trhy	5	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0		
	Zvýšit flexibilitu v obměňování sortimentu	4	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	-1		
Hrozba	Hrozba špatných sezón	7	0	0	1	0	1	1	1	-1	1	1	-1	-1		
	Poměrně silná konkurence	8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-1	-1	-1		
	Kvóty na dovoz sortimentu z krajín mimo EU	3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0		
	Zpřísnění emisních norem	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
	Nutná změna technologie u výrobce může znamenat navyšeni ceny	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1		
		V	7	5	6	6	7	7	6	6	5	4	4	5	7	6
			Silná společnost z historického hlediska	Silné finanční zázemí	Stabilní smluvní odběratelé	Možnost prosadit změny na trhu	Silná Reklamní kampaň	Existence dalších obchodních činností nepodléhající sezónnosti	Smlouvy s maloobchodními řetězci (Baumax, Baumhaus)	Dostatek výhradních zastoupení Pro různé značky	Dlouhé splatnosti faktur	Podpora zákazníků v logistice. Svozy reklamací	Vzhledem ke konkurenci nevhodná geografická pozice	Aby zákazník dostal slevu je nutnost předsezónních objednávek	Celkové vyšší cena produktů	Není obchodník, který se stará o zákazníky

"1" - Kladná hodnota vyjadřuje pozitivní vztah mezi položkami
 "-1" - Záporná hodnota vyjadřuje negativní vztah mezi položkami
 "0" - Mezi položkami není žádný vztah
 V - Váha kritérií

"1" - Kladná hodnota vyjadřuje pozitivní vztah mezi položkami
 "-1" - Záporná hodnota vyjadřuje negativní vztah mezi položkami
 "0" - Mezi položkami není žádný vztah
 V - Váha kritérií

		Silná stránka					Slabá stránka									
Příležitost	Možná expanze do zahraničí na nové trhy	5	35	25	0	0	7	0	0	0	0	0				
	Zvýšit flexibilitu v obměňování sortimentu	4	0	0	24	24	0	0	0	0	0	-12				
Hrozba	Hrozba špatných sezón	7	0	0	42	0	42	48	48	56	56	64	-21			
	Poměrně silná konkurence	8	56	40	48	48	48	56	56	64	48	40	-24			
	Kvóty na dovoz sortimentu z krajín mimo EU	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
	Zpřísnění emisních norem	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
	Nutná změna technologie u výrobce může znamenat navýšení ceny	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-7			
		V	7	5	6	6	7	7	8	6	5	4	4	5	7	3
	Silná společnost z historického hlediska															
	Silné finanční zázemí															
	Stabilní smluvní odběratelé															
	Možnost prosadit změny na trhu															
	Silná Reklamní kampaň															
	Existence dalších obchodních činností nepodléhající sezónnosti															
	Smlouvy s maloobchodními řetězci (Baumax, Baumhaus)															
	Dostatek výhradních zastoupení Pro různé značky															
	Dlouhé splatnosti faktur															
	Podpora zákazníků v logistice. Svozy reklamací															
	Vzhledem ke konkurenci nevhodná geografická pozice															
	Aby zákazník dostal slevu je nutnost předsezónních objednávek															
	Celkové vyšší cena produktů															
	Není obchodník, který se stará o zákazníky															

• MAX – MAX, maximalizace silných stránek a maximalizovat příležitosti.

Pořadí	Skóre	MAX	MIN
1	40	Smlouvy s maloobchodními řetězci (Baumax, Baumhaus)	Možná expanze do zahraničí na nové trhy
2	35	Existence dalších obchodních činností nepodléhající sezónnosti	Možná expanze do zahraničí na nové trhy
3	35	Silná Reklamní kampaň	Možná expanze do zahraničí na nové trhy
4	35	Silná společnost z historického hlediska	Možná expanze do zahraničí na nové trhy
5	30	Dostatek výhradních zastoupení Pro různé značky	Možná expanze do zahraničí na nové trhy

• MIN – MAX, minimalizace slabých stránek a maximalizovat příležitosti.

Pořadí	Skóre	MIN	MAX
1	-35	Celkové vyšší cena produktu	Možná expanze do zahraničí na nové trhy
2	-12	Není obchodník, který se stará o zákazníky	Zvyšit flexibilitu v obměňování sortimentu

• MAX – MIN, maximalizace silných stránek a minimalizovat hrozby.

Pořadí	Skóre	MAX	MIN
1	64	Smlouvy s maloobchodními řetězci (Baumax, Baumhaus)	Poměrně silná konkurence
2	56	Existence dalších obchodních činností nepodléhající sezónnosti	Poměrně silná konkurence
3	56	Silná Reklamní kampaň	Poměrně silná konkurence
4	56	Silná společnost z historického hlediska	Poměrně silná konkurence
5	49	Silná Reklamní kampaň	Hrozba špatných sezón

• MIN – MIN, minimalizace slabých stránek a minimalizovat hrozby.

Pořadí	Skóre	MIN	MIN
1	-7	Celkové vyšší cena produktu	Nulná změna technologie u výroby může znamenat navýšení ceny