

UNIVERZITA PARDUBICE

EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2023

Ing. Lucie Kratochvílová

Univerzita Pardubice
Ekonomicko-správní fakulta

Competitive Intelligence v organizaci
Diplomová práce

2023

Ing. Lucie Kratochvílová

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Lucie Kratochvílová
Osobní číslo:	E200039
Studijní program:	N0688A140007 Informatika a systémové inženýrství
Specializace:	Informační a bezpečnostní systémy
Téma práce:	Competitive Intelligence v organizaci
Zadávací katedra:	Ústav systémového inženýrství a informatiky

Zásady pro vypracování

Cíl práce: analýza metod a informačních zdrojů využívaných v oblasti CI v organizaci a návrh opatření pro vyšší efektivnost jejich využívání.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů.
- Nástroje pro CI v organizaci.
- Analýza zvolené organizace z hlediska CI.
- Návrh opatření.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**

Rozsah grafických prací:

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

Seznam doporučené literatury:

BARTES, František. Competitive intelligence: základ pro strategické rozhodování podniku.

Vyd.1. Ostrava: Key Publishing, 2012. ISBN 978-80-7418-113-9.

FLEISHER, S. CRAIG, E. BABETTE a BENSOUSSAN. Strategic and Competitive Analysis:

Methods and Techniques for Analyzing Business Competition. Vyd. 1. New Jersey: Pearson Education, 2003. ISBN 0-13-191872-9

GILAD, Benjamin. Early Warning: Using Competitive Intelligence to Anticipate Market Shifts, Control Risk, and Create Powerful Strategies. Vyd. 1. New York: Amacom, 2004. ISBN 978-0-8144-0786-8.

MOLNÁR, Zdeněk. Competitive intelligence, aneb, Jak získat konkurenční výhodu. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2012. Odborná kniha s vědeckou redakcí. ISBN 978-80-245-1908-1.

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Pavel Petr, Ph.D.

Ústav systémového inženýrství a informatiky

Datum zadání diplomové práce:

1. září 2022

Termín odevzdání diplomové práce:

30. dubna 2023

L.S.

RNDr. Ing. Oldřich Horák, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji, že práci s názvem Competitive Intelligence v organizaci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 24. 8. 2023

Lucie Kratochvílová 2023

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Petru Pavlovi, Ph.D. za cenné rady, věcné připomínky, vstřícnost, trpělivost a pomoc při konzultacích a vypracování diplomové práce. Poděkování patří také mojí rodině za podporu během studia.

ANOTACE

Cílem práce je analýza metod a informačních zdrojů využívaných v oblasti Competitive Intelligence v organizaci a návrh opatření pro vyšší efektivnost jejich využívání. Samotná práce je rozčleněna do několika oblastí. První část se zabývá základním vymezením pojmů v oblasti Konkurenčního zpravodajství, popisem nástrojů a metod pro analýzu v této oblasti. Druhá část práce popisuje, analyzujeme a vyhodnocuje reálný stav v Pojišťovně X. V této fázi práce vznikl návrh na efektivnější fungování pojišťovny v oblasti Competitive Intelligence.

KLÍČOVÁ SLOVA

Competitive Intelligence, Metody Competitive Intelligence, Nástroje Competitive Intelligence, Pojišťovna

TITTLE

Competitive Intelligence in organization

ANNOTATION

The aim of thesis is the analysis of methods and information sources used in the field of Competitive Intelligence in the organization and the proposal of measures for higher efficiency of their use. The thesis itself is divided into several areas. The first deals with the basic definition of terms in the areas of Competitive Intelligence, a description of tools and methods for analysis in this area. The second parts of the thesis describe, analyses and evaluates the real situation in Insurance company X. In this phase of thesis, a proposal was created for more efficient functioning of the insurance company in the field of Competitive Intelligence.

KEYWORDS

Competitive Intelligence, Methods of Competitive Intelligence, Tools of Competitive Intelligence, Insurance

Obsah

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK.....	10
ÚVOD.....	12
1 COMPETITIVE INTELLIGENCE.....	14
1.1 Vymezení a definice Competitive Intelligence	14
1.2 Zpravodajský cyklus	18
1.2.1 Plánování a řízení	19
1.2.2 Sběr informací	20
1.2.3 Analýza informací	21
1.2.4 Distribuce informací	22
1.3 Zdroje.....	22
1.3.1 Podnikové zdroje	24
1.4 Metody používané v oblasti Competitive Intelligence.....	29
1.4.1 Metody hodnocení vnějšího prostředí organizace.....	29
1.4.2 Metody hodnocení vnitřního prostředí organizace.....	31
1.5 Informační nástroje používané v oblasti Competitive Intelligence.....	36
1.5.1 Nástroje vhodné pro sběr informací.....	36
1.5.2 Nástroje vhodné pro analýzu dat	37
2 NÁVRH COMPETITIVE INTELLIGENCE V ORGANIZACI.....	40
2.1 Základní charakteristika organizace.....	40
2.2 Analýza okolí organizace.....	41
2.2.1 PESTLE analýza	41
2.2.2 SWOT analýza.....	44
2.2.3 Analýza zainteresovaných stran.....	45
2.3 Popis současného stavu.....	47
2.3.1 Distribuce informací	47
2.3.2 Analýza dat.....	48
2.3.3 Sběr dat a informací	49
2.4 Návrh provedení samotné implementaci Competitive Intelligence v pojišťovně.....	50

2.4.1 Sdílené místo	50
2.4.2 Návrh efektivnějšího fungování Competitive Intelligence na odboru controllingu a reportingu.....	59
2.4.3 Obranný mechanismus Competitive Intelligence v organizaci	64
2.4.4 Přidaná hodnota návrhu Competitive Intelligence	65
ZÁVĚR.....	67
POUŽITÁ LITERATURA	69

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Transformace dat na znalosti ve výslednou zprávu	17
Obrázek 2: Zpravodajský cyklus CI.....	19
Obrázek 3: ARES	25
Obrázek 4: OR.....	26
Obrázek 5: RES	27
Obrázek 6: ČAP – statistiky za jednotlivé členy asociace pro předepsané pojistné za rok 2022	28
Obrázek 7: PESTLE analýza	30
Obrázek 8: BCG matice	33
Obrázek 9: Matice General Electric	35
Obrázek 10: Kurzy.cz - Generali česká pojišťovna	38
Obrázek 11: Tovek Tool	39
Obrázek 12: Organizační struktura pojišťovny.....	41
Obrázek 13: Návrh na přenos datových toků informací pro CI do nového datového skladu	52
Obrázek 14: Use case UML požadavky na sdílené místo	58
Obrázek 15: Fyzická architektura ARMS	61

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ACPM	Asociace českých pojišťovacích makléřů
AIIP	Association of Independent Information Professional
ANO	Akce nespokojených občanů
ARES	Administrativní registr ekonomických subjektů
ARMS	Automated Resource Management System
BCG	Boston Consulting Group
BI	Business Intelligence
CI	Competitive Intelligence
ČAP	Česká asociace pojišťoven
ČKP	Česká kancelář pojistitelů
ČNB	Česká národní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
ČSSD	Česká strana sociálně demokratická
ČR	Česká republika
DAX	Data Analysis Expressions
DIČ	Daňové identifikační číslo
DPH	Daň z přidané hodnoty
ICT	Information and Communication Technology
IČ	Identifikační číslo
ECB	Evropská centrální banka
FÚ	Finanční úřad
HDP	Hrubý domácí produkt
HR	Odbor lidských zdrojů
KIQ	Key Intelligent Questions
KIT	Key Intelligent Topics
MDs	Unit day of mounth
OCR	Odbor controllingu a reportingu
OLAP	Online Analytical Processing
OR	Obchodní rejstřík
ReD	Registr dlužníků
RES	Registr ekonomických subjektů
RSS	Really Simple Syndication
SCIP	Society of Competitive Intelligence Professionals

SQL	Structured Query Language
SkDPH	Registr plátců slovenské dané z přidané hodnoty
SVIPO	System výměny informací o podezřelých obchodech
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
UML	Unified Modeling Language
URL	Uniform Resource Locator
VIN	Vehicle Identification Number
VPN	Virtual Private Network
VR	Veřejný rejstřík

ÚVOD

Competitive Intelligence (CI) je oblastí sledování a sběru informací o konkurenčním prostředí. Tato disciplína zkoumá chování konkurentů a odhaluje strategické aktivity konkurenčních subjektů, které mohou ovlivnit podnikatelský subjekt. Konkurence v pojišťovnictví stále sílí s rozvojem nových technologií a tlakem spotřebitelů. Pojišťovny v dnešní době plně využívají nástroje CI a do svých strategií implementují principy této vědní disciplíny. Nedostatečné informování o konkurenci a špatné nakládání s fakty by přivedlo pojišťovnu do velké konkurenční nevýhody.

Manažeři a vrcholné vedení se snaží najít stále nové způsoby rozhodování v souvislosti se zvyšujícím se tlakem na výsledky a regulačními pravidly. Pojišťovny patří mezi nejvíce regulované subjekty na trhu z hlediska bezpečnosti a solventnosti. S narůstajícími kybernetickými útoky a snahou konkurence prolomit a získat citlivé informace pojišťovny více posilují kybernetickou bezpečnost. I přes to, že se CI pohybuje v legálních vodách, stává se stále obtížnějším využívat zastaralé principy monitorování okolí společnosti a je nutné více investovat do nových technologií a vzdělávat se v dané oblasti.

Hlavním cílem práce je analýza metod a informačních zdrojů v oblasti CI v organizaci a návrh pro zvýšení efektivnosti jejich využití. Pro účely diplomové práce byla analýza provedena na Pojišťovně X, která je zároveň univerzální pojišťovnou působící na českém trhu už od 90. let. Vzhledem k citlivosti tématu nebude zveřejněno skutečné jméno pojišťovny a ani nebudou poskytnuty finanční a statistické údaje, které by mohly odhalit zkoumaný subjekt. Vedení společnosti souhlasilo se zpracováním analýzy a návrhu CI v pojišťovně za výše zmíněných podmínek. Během konzultací s vedením byly jako další cíle stanoveny:

1. Popsat a analyzovat současný stav využívání CI v Pojišťovně X.
2. Navrhnout jednotné místo pro sběr informací v oblasti CI.
3. Vytvořit návrh analytického a reportovacího nástroje pro odbor controllingu a reportingu.

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí. V první části jsou vymezeny základní pojmy, proces fungování zpravodajského cyklu, informační zdroje, metody a nástroje používané v oblasti CI. Samotný návrh pro Pojišťovnu X, základní charakteristika, popis současného stavu a analýza pojišťovny jsou součástí druhé části práce. V návrhu opatření je uveden způsob vytvoření sdíleného místa v novém datovém skladu, použití reportovacího a analytického nástroje pro odbor

controllingu a reportingu, obranných mechanismus CI a přidaná hodnota CI v Pojišťovně X.

1 COMPETITIVE INTELLIGENCE

V posledních několika letech se za pomoci nových technologií rozmohl stále sílící konkurenční boj, a to jak v soukromém, tak i veřejném sektoru. Subjekt, který disponuje kvalitními informacemi a umí je efektivně vyhodnocovat a následně aplikovat, získává konkurenční výhodu. S touto problematikou úzce souvisí disciplína nazývaná Competitive Intelligence (CI) neboli konkurenční zpravodajství. [1] [2]

1.1 Vymezení a definice Competitive Intelligence

Competitive Intelligence (CI) je disciplína, kterou lze chápat jako soubor postupů a metodik, které používají informační technologie, metody strategického rozhodování, managementu a dalších vědních disciplín k získání konkurenční výhody. Pomocí sběru informací z externích zdrojů, které jsou veřejné a legálně přístupné, a následné analýzy a vhodné interpretace výsledků, se snaží subjekty snížit riziko hrozeb z okolí a zmapování nových podnikatelských příležitostí. Každý subjekt do určité míry pracuje s informacemi, které jsou známe a veřejně dostupné, aby zajistila budoucí fungování společnosti. [1] [3] [4]

Historie a vývoj Competitive Intelligence

Vznik CI je spojován se vznikem vojenského zpravodajství. Během nástupu globalizace mezi 70-80 léty 20. století, docházelo k vyšší dynamice trhů a vliv zákazníků roste. Michael Porter publikoval studii *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, která se považuje za samostatný základ CI. Podle Molnára chápeme formální institucionalizace CI od roku 1988, kdy Ben a Tamar Gilandovi zveřejnili první model korporátního CI, které se následně začaly aplikovat americké společnosti. V roce 1986 byla založena organizace SCIP (*Society of Competitive Intelligence Professionals*), která sdružovala odborníky z celého světa a v roce 2010 se spojila se společností Frost & Sullivan kvůli vazbě na strategické řízení a následně se přejmenovala na *Strategic & Competitive Intelligence Professionals*. [5] Další významnou organizací je AIIP (*Association of Independent Information Professionals*) jedná se americkou organizací založenou roku 1987. Členové této společnosti se věnují primárně problematice vyhledávání a dialogových služeb. [6]

Definice Competitive Intelligence a různé přístupy

Před samostatným vymezením pojmu CI je nutné se seznámit s dalším chápáním a případnými vědními disciplínami, které se pojí s tímto pojmem. Níže jsou uvedeny některé z nich [4]:

- *Competitor Intelligence* – disciplína, kde se zaměřujeme pouze na jednoho konkurenta;
- *Customer Intelligence* – zaměření se pouze na současné a budoucí zákazníky;
- *Company Intelligence* – zkoumání celého prostředí konkurence, prakticky jde o synonymum pro CI;
- *Market Intelligence* – zpravodajství o trendech na trhu a jeho velikosti;
- *Counter Intelligence* – zaměření se na minimalizaci úniku informací ke konkurenci;
- *Country Intelligence* – monitoring politických, geografických, obchodních a ekonomických informací sledované země;
- *Military Intelligence* – vojenské zpravodajství;
- *Bussiness Intelligence* – monitoring a analýza interních zdrojů, kde pomocí zkoumání dochází k tvorbě výstupů, které slouží k rozhodování managementu.

V ČR je ovšem rozšířenější chápání CI následující definice. „CI je systematický, legální a etický proces sbírání, zjišťování a sledování, analýzy a organizování informací o konkurenčních firmách, ekonomickém prostředí a vlastní firmě, které jsou následně analyzovány tak, aby pomohly odhalit slabé a silné stránky konkurence, rozpoznat její strategické záměry a provést správně strategické rozhodnutí, které pomůže zvýhodnit firmu oproti ostatním konkurentům.“ [3]

Podle Bartese můžeme chápat CI jako systematickou a tvůrčí aplikaci zpravodajské metodologie, která za využití týmové práce, identifikuje data a informační zdroje, které následně analyzuje, doplňuje o další informace a data, vyhodnocuje jejich význam, vytváří ucelené hypotézy kvůli změnám, kde následně vyhodnocuje jejich přínos přes důkazy a náklady vyvolané, jako efektivnost těchto změn a v neposlední řadě provádí reporting pomocí zpravodajských zpráv pro rozhodování managementu. [7]

Obecně SCIP definuje CI jako disciplínu, která umožňuje společností snižovat strategická rizika a zvyšovat příjmové příležitosti, pomocí hlubokého porozumění k tomu, co se stalo, děje nebo může být v jejich konkurenčním prostředí. [8] Z toho si můžeme odvodit, že pokud máme detailně zmapovanou konkurenci a naše okolí, můžeme efektivně bojovat s jednotlivými hrozbami.

Competitive Intelligence není soubor pozitivních aspektů, ale může být definováno i opačným způsobem, tuto problematiku vymezil M. Fuld. [9]

CI představuje [9]:

- informace, které byly zkoumány do určité míry, podle které lze udělat jistá rozhodnutí;
- nástroje pro včasné varování vedení na případné hrozby a příležitosti;
- prostředek k dosažení racionálních odhadů a hodnocení;
- způsob života;
- proces;
- součást všech společností nejlepších ve své třídě;
- možnost nahlížet na svou organizaci z vnějšku.

CI nepředstavuje [9]:

- špionáž;
- vyhledávání v databázích křišťálová koule;
- fámy nalezené na internetu a sociálních sítích;
- záležitost jednoho člověka.

Znalosti data a informace

Obecně CI má hlavní úkol transformovat a shromažďovat surová data, která poté přetváříme do konečné zprávy, na jejímž základě budou učiněna rozhodnutí. K pochopení disciplíny je nutné znát níže uvedené pojmy [4]:

- data;
- informace;
- znalosti.

Data jsou samostatná fakta, která jsou nebo nejsou pravdivá a mají omezený význam, respektive představují holá čísla či fakta bez určitých souvislostí. [4]

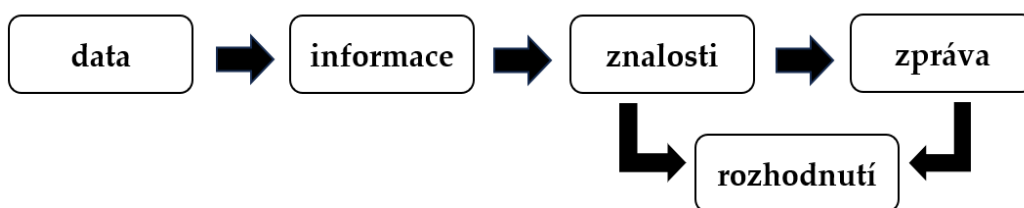
Informace představují soubor relevantních problémů, ve kterém jsou obsažena srozumitelná a použitelná data, jež lze analyzovat a pokusit se porozumět vzájemným souvislostem. Buď vědomým nebo nevědomým odhalováním těchto souvislostí určují určité postoje. Informace jsou velmi citlivé na ztrátu kvality vlivem časového faktoru. Pro dosažení správného rozhodnutí nestačí pouze informace, ale je nezbytné mít potřebné znalosti. [4]

Znalostmi se stávají informacemi, až u někoho, kdo ví, jak je použít a má zkušenosti s rozhodováním. Znalost vzniká pomocí procesu učení, čtení, naslouchání a praxí. Znalosti mohou být použity dvěma směry [4]:

- přímým rozhodnutím vyvozené osobou se znalostmi, která má rozhodovací pravomoci;

- vytvoření reportovací zprávy, podle které se vedení společnosti rozhoduje – jedná se o pokročilou formu znalostí, neboť zpráva je předávána i dalším osobám, které disponují příslušnými znalostmi, a obvykle se provádí komunikace a diskuse ohledně odpovídajícího rozhodnutí.

Celkový proces transformace dat, informací a znalostí do závěrečné zprávy a rozhodnutí je znázorněn na obrázku č. 1.



Obrázek 1: Transformace dat na znalosti ve výslednou zprávu

Zdroj: [4]

Competitive Intelligence vs Business Intelligence

V okamžiku, kdy se v ČR objevil pojem CI, začalo se řešit, jaký má vztah k oblasti Business Intelligence (BI) nebo zda se jedná o nezávislou disciplínu. Vzhledem k vzájemné souvislosti existuje několik názorů [10]:

- BI je rovno CI;
- CI je součástí BI, ale BI nadřazeno CI, jelikož CI se soustředí na informace, které nejsou v tržním prostředí jednoznačně identifikovatelné;
- CI představuje samostatný systém, který se orientuje na vnější prostředí se zaměřením na konkurenci.

Nejvíce rozšířený názor ovšem zastává pozici, že CI je samotný informační systém, který pracuje s vnějšími informacemi a BI s vnitřními informacemi organizace. [10]

Druhy Competitive Intelligence

Competitive Intelligence můžeme rozdělit do několika kategorií z pohledu zaměření cílů [4]:

- útočné konkurenční zpravodajství;
- obranné konkurenční zpravodajství;
- vlivové konkurenční zpravodajství.

Útočné konkurenční (aktivní) zpravodajství je základní složkou CI, které se využívá během sběru, shromažďování, třídění a analýzy informací. Používají se pouze veřejné informace o konkurenci, tržních podmínkách, postavení na trhu a podobně. Útočné CI má dva cíle [4]:

- snížit neurčitost při rozhodování na nejmenší úroveň;
- umět řídit aktivní útok pro zjištění strategie konkurence za účelem získání konkurenční výhody.

Obranné (defenzivní) konkurenční zpravodajství by mělo primárně chránit citlivá firemní data, která nesmí být zveřejněna. V současném kontextu se jedná především o důvěrné informace, například know-how a metody zabezpečení. Defenzivní konkurenční zpravodajství by měla každá společnost zabezpečit samostatně, aby se zabránilo únikům informací. Tento typ zpravodajství by měl být hierarchicky nadřazen aktivnímu konkurenčnímu zpravodajství, neboť subjekt provádějící tuto činnost musí mít plný přístup ke všem informacím a být schopen účinně reagovat a zabezpečit organizaci před útoky a hrozbami. Obvykle jde o fyzická zabezpečení (ploty, vchody, kamerové systémy apod.), právní opatření v smlouvách, jako je například konkurenční doložka, a dohody o zachování důvěrnosti know-how společnosti. Dále se mohou využívat obranné mechanismy, jejichž účelem je odrazit pokusy konkurence o neoprávněné získání informací. [4]

Vlivové konkurenční zpravodajství (lobbying) představuje soubor metod, která mají za úkol ovlivnit budoucí vývoj společnosti, konkurence, či státní správy. Prosazujeme vlastní zájmy pomocí zpravodajských metod. Mezi nejčastěji používané metody patří [4]:

- metody cílené argumentace či odborného přesvědčování;
- asertivní metody;
- demonstrativní metody;
- metody veřejné nebo cílené dezinformace.

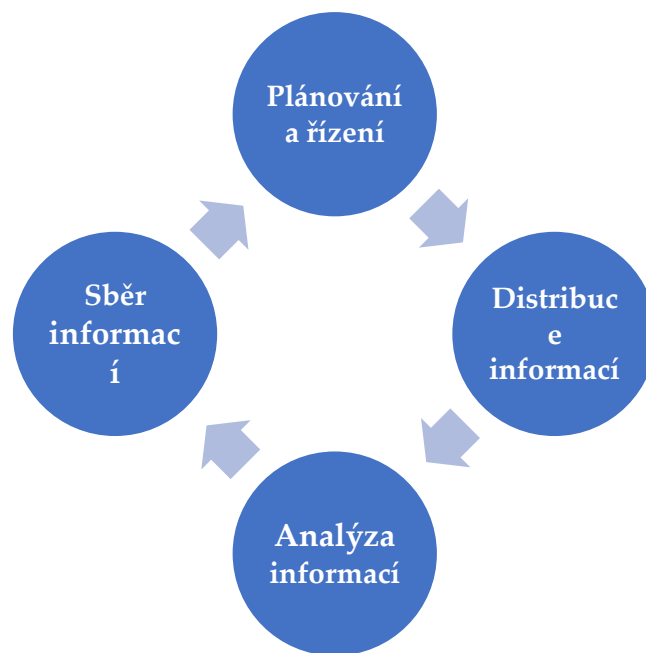
Média v dnešní době představují jeden z největších zájmových nástrojů pro ovlivňování. Nejběžnějším způsobem jsou sdělovací prostředky (televize, rádio, online servery), prostřednictvím kterých jednotlivé skupiny vyjadřují svou sympatii. [4]

1.2 Zpravodajský cyklus

Zpravodajský cyklus je základním kamenem celého CI, jehož prostřednictvím organizace dosáhne úspěchu. Tento cyklus by měl zahrnovat nepřetržité

shromažďování a analýzu informací o konkurenci, a to ve vztahu k rozdílům mezi náhodným sběrem a skutečným průběhem procesů. Zpětná vazba pak představuje klíčový prvek pro rozhodování, společně s kritérii času a místa. Nejběžnější cyklus CI využívaný ve světě se skládá ze čtyř fází, které představuje obrázek č. 2 podle Molnára [5]:

- plánování a řízení;
- sběru informací;
- analýzy informací;
- distribuci informací.



Obrázek 2: Zpravodajský cyklus CI

Zdroj: [5]

1.2.1 Plánování a řízení

Plánování a řízení představují první fázi cyklu, kde jsou definovány základní oblasti zájmu. Tyto témata jsou určena na základě klíčových zpravodajských témat (KIT). Základní typy KIT jsou [5]:

- rozhodovací – témata s vazbou na plánované rozhodnutí s definovaným obsahem a termínem;
- předmětná – okruhy témat zahrnující zpráva o možném chování konkurence, partnerů, trhu a našeho okolí;

- varovná – jsou součástí systému včasného varování a jejich indikátory jsou průběžně monitorovány, aby se dokázalo rozpoznat případné příležitosti nebo hrozby.

Osoby, které pracují v oblasti CI, musí mít dostatečné informace o zadání [5]:

- pro koho;
- v jakém rozsahu;
- cíli a účelu;
- formě předání;
- vyhodnocení a předání informací.

Management by měl aktivně komunikovat s těmito zaměstnanci, aby nedocházelo k případným chybám a zkreslením. Klíčové zpravodajské otázky (KIQ) je nutné zodpovědět již při zadání. KIQ tvoří [5]:

- Proč?
- Co?
- Pro koho?
- Jakou formou?

V této fázi je nutné zajistit personální či finanční zdroje a případně určit, kdo činnost bude vykovávat (interní nebo externí zdroje). [5]

1.2.2 Sběr informací

V případě sběru informací máme za cíl získat potřebná data, informace nebo údaje. Sbírat data může buď externí subjekt, nebo organizace, která disponuje vlastními kapacitami. Informace se nejlépe získávají z veřejně dostupných zdrojů, kde jednotlivé organizace tyto informace zveřejňují na dobrovolné nebo povinné bázi. Některé subjekty mají zákonnou povinnost zveřejňovat určitá data a informace. Jedná se zpravidla o regulované organizace, jako jsou [5]:

- banky;
- pojišťovny;
- neziskové organizace.

Určité organizace mají také povinnost zasílat informace daným institucím, které tyto informace shromažďují a následně vyhodnocují, ale běžně jim není umožněn přístup v rámci jednotných registrů. Jedná se o informace týkající se [5]:

- tržního postavení;
- kapitálového zhodnocení;

- způsobu zabezpečení.

Některé společnosti dobrovolně zveřejňují nebo sdílejí s konkurencí určité informace, které mohou být prospěšné pro další subjekty.

Některé zdroje bývají veřejné a zdarma přístupné, nebo jsou za určitý poplatek přístupné, ale některé jsou dostupné pouze úzkému okruhu jednotlivců. Obecně jako zdroje mohou sloužit [5]:

- vládní organizace;
- veřejné registry;
- vládní stránky;
- katalogy;
- tiskové zprávy;
- konference;
- média, a mnoho dalších.

Sběr dat můžete vnímat ze dvou přístupů [5]:

- sekundárního;
- primárního.

V **sekundárním přístupu (fázi)** se pracuje s údaji z již zpracovaných zpráv (např. výroční zprávy nebo statistiky). Vzhledem k obrovskému množství dat není možné zpracovat veškeré údaje. Po skončení této fáze bude stále chybět velká část údajů a bude nutné zahájit primární fázi. [5]

V **primárním přístupu (fázi)**, kde pomocí vytěžování veřejně dostupných zdrojů dochází i k jejich zkoumání, se hledají zbývající informace. [5]

Přibližně 20 % času a 80 % dat by mělo být získáno během sekundárního výzkumu podle Bartese, zatímco u primárního by 80 % času mělo zabrat zkoumání zbývajících 20 % dat. [1]

1.2.3 Analýza informací

Analýza informací je nejdůležitější fází celého zpravodajského cyklu CI. V této fázi dochází k transformaci informací na znalosti, které pomáhají objasnit zkoumaný jev a jeho souvislosti. Organizace získává přidanou hodnotu z jednotlivých informací prostřednictvím syntézy a analýzy. Na základě dvou předchozích fází jsou odpovědi na definované otázky a témata (KIT, KIQ) přiřazeny pomocí analytických metod, což je výsledek této fáze. Tímto procesem vznikají doporučení a případné závěry. Subjekt analyzuje informace z hlediska přesnosti a spolehlivosti. Spolehlivost informace závisí na důvěryhodnosti zdroje a hodnocení přesnosti pomocí

dosavadních zkušeností nebo statistických metod. Výstupy analýzy slouží ke čtyřem základním účelům [5]:

1. Předvídání budoucího vývoje a objasnění důsledků rozhodnutí.
2. Uvažují o úkolech a prostředích k jejich dosažení.
3. Vytvářejí varování k odstranění nepříjemných překvapení.
4. Poskytují informace o specializovaných tématech mající vliv na rozhodování.

1.2.4 Distribuce informací

Distribuce informací slouží k převedení výsledků analýzy do vhodné formy danému uživateli, který bude rozhodovat na základě přeložených údajů. Efektivní distribuce musí splňovat určité parametry jako jsou [5]:

- využitelný obsah;
- srozumitelná forma;
- včasnost.

Pod pojmem *využitelný obsah* je míněna prezentace závěrů v příslušném kontextu, praktičnosti a zhodnocení potenciálních rizik v případě rozhodnutí. *Srozumitelná forma* je způsob, jak předáváme požadované závěry, aby jim uživatel porozuměl a nebyl zahlcen dalšími zbytečnostmi. *Včasnost* znamená, mít veškeré informace dostupné včas, aby opatření mohla být aplikována dříve, než nastane krizová situace. Kvalita požadovaných informací je ovlivněna kulturou organizace a vlastnostmi managementu. Optimální situací předávání informací je otevřený dialog s analytikem CI a daným manažerem. V praxi se používá několik druhů distribucí např. osobní pohovor, brífinky manažerů, automatické reporty a různé systémy včasného varování pomocí e-mailu, intranetu a podobně. [5]

1.3 Zdroje

Před samostatným sběrem informací je nutné si říci z jakých zdrojů budu čerpat a jakým způsobem si ověřit spolehlivost jednotlivé informace. Během získávání informací by měly být vždy dodrženy zásady etiky a legálnosti. Více o této problematice je uvedeno v kapitole 1.2.2.

Zdroje, ze kterých lze čerpat, můžeme sledovat podle některých hledisek:

- podle původu vzniku;
- podle dostupnosti informací;
- podle zdroje zveřejnění.

Zdroje členěné podle původu vzniku informace

Zdroje, členěné podle původů vzniku informace CI jsou obvykle rozděleny do dvou kategorií [11]:

- primární;
- sekundární.

Primární zdroje čerpají informace z primárních projektů, dotazníkových šetření, testování a nastavení parametrů. Tyto informace o konkurenci můžeme získat během návštěvy veletrhu či z terénního šetření. Těžba z primárních zdrojů je mnohem nákladnější než v případě použití sekundárního zdroje. [11]

Sekundární zdroje představují informace, které jsou veřejně dostupné neboli publikované. Nevýhodou použití sekundárních zdrojů může být menší důvěryhodnost informace. Pomocí fulltextového vyhledávání na internetu, přes webové vyhledávače nebo sofistikované aplikace, můžeme čerpat údaje přímo z webových stránek konkurence, výročních zpráv, rejstříků a sociálních sítí. [12]

Zdroje členěné podle dostupnosti informací

Zdroje, ze kterých lze čerpat pro potřeby CI, jsou obvykle rozděleny do tří kategorií [13]:

- publikované;
- nepublikované;
- utajované.

Publikované zdroje představují informační zdroje, kde jsou informace veřejně dostupné a šiřitelné. Zpravidla se jedná o výroční zprávy, zpravodajské články, statistiky, odborné časopisy a podobně. [13]

Nepublikované zdroje jsou informace hůře dostupné, jelikož jejich zveřejňování nepodléhá běžnému způsobu šíření. Mají významnou informační hodnotu a zpravidla k nim mají přístup pouze odborné komunity (vědecká obec, speciální instituce, komory apod.). Jedná se o různé výzkumné a odborné články, technické zprávy. [13]

Utajované zdroje nejsou informace veřejně dostupné, jelikož se jedná o lékařská, státní či finanční tajemství. Tyto informace jsou zakázány z etických důvodů. [13]

Zdroje členěné podle zdroje původu

Zdroje, členěné podle zdroje původů CI jsou obvykle rozděleny do dvou kategorií [5]:

- interní;
- externí.

Interní zdroje představují informace šířené v rámci jedné organizace. Patří mezi ně obsah informačních systémů, jako jsou přehledy objednávek, citlivé údaje o zákaznících, zaměstnancích, prodejní statistiky a mnoho dalších. Jsou to informace finančního, obchodního a technického charakteru. [13]

Externí zdroje jsou veškeré komerční a nekomerční zdroje získané mimo organizace. Jedná se o informace ohledně konkurence, které jsou dostupné z volných zdrojů z internetu, registrů, výročních zpráv či dřívějších obchodních styků. Ovšem musí být dodrženy všechna legální pravidla hry. [5]

1.3.1 Podnikové zdroje

Většina informací, které jsou disponibilní v rámci organizace, jsou získávána prostřednictvím internetu. Tyto informace čerpáme z volně dostupných registrů, placených databází a z webových stránek. Jedná se o hospodářské informace, které tvoří informace [13]:

- kreditní;
- kancelářské;
- bankovní.

Kreditní informace

Kreditní informace představují informace nejvyššího typu, které nejsou volně dostupné. Tyto informace jsou důvěrné informace, které jsou ošetřeny mezi odběratelem, dodavatelem nebo klientem smlouvou. Kreditní informace hodnotí postavení subjektů podle tzv. ratingu, kde hodnotí celkovou bonitu firmy (indexem či slovně). Reporty s kreditními informacemi zahrnují aktiva, pasiva, platební schopnost. [14]

Kancelářské informace

Kancelářské informace – jedná se o základní údaje o firmě, jako jsou název, adresa, kontaktní údaje, IČ, předmět podnikání, vlastnictví, dceřiné společnosti, výše kapitálu a základní finanční ukazatele. Tyto informace jsou veřejně dostupné ze základních veřejných databází a registrů. [13]

Téměř všechny databáze nabízejí buď bezplatný vyhledávací modul, nebo placené služby, které jsou vytvořeny přímo na míru společnostem. Níže jsou

uvedeny registry a databáze, které jsou hojně využívány pro kontinuální integraci CI a spravovány [13]:

- veřejným sektorem;
- soukromým sektorem;
- veřejným sektor zdrojů.

Registry spravované veřejných sektorem – mnoho českých ministerstev zpracovává veřejně nebo částečně dostupné registry, které shromažďují informace o subjektech, jež působí na českém trhu. Některé z těchto registrů jsou uvedeny níže:

- Administrativní registr ekonomických subjektů;
- Obchodní rejstřík;
- Registr ekonomických subjektů;
- Registr živnostenského podnikání;
- Registr plátců daně z přidané hodnoty;
- Český statistický úřad.

Administrativní registr ekonomických subjektů – neboli ARES je informační systém, který spadá pod správu ministerstva financí a pomocí jednoduchého hledání lze dohledat základní informace o ekonomických subjektech a zároveň propojit tyto jednotlivé informace s dalšími veřejnými registry. Na níže uvedeném obrázku č. 3 je vidět, že pomocí zadaného IČ se zobrazí základní údaje o náhodně zvolené Generali České pojišťovně. V pravém dolním rohu můžeme sledovat napojení na další centrální registry jako je RES, VR, ReD a SkDPH. [15]

ARES - ekonomické subjekty

Obchodní firma: IČO: 45272956 Diakritika: česká

Obec: Fm. úřad: Zobrazit: 200 věř

Ulice: Č. domu: Třídění: neříděno

Právní forma: CZ.NACE: Vstup: HTML

Filter: jen aktivní

Vyhledat Nové zadání

ARES - přehled vybraných ekonomických subjektů počet: 1

IČO	Obchodní firma Místo podnikání	Odkazy
45272956	Generali Česká pojišťovna a.s. Praha 1, Nové Město, Spálená 75/16	VR VŘED RES ReD SkDPH

Strana : 1/1

TISK

Tento výpis byl pořízen prostřednictvím IS ARES dne 14.3.2023 v 15:13:06
Copyright © 2023, Ministerstvo financí ČR ares@mfr.cz

Obrázek 3: ARES

Zdroj: [15]

Obchodní rejstřík – je veřejně přístupný seznam informací, který spravuje Ministerstvo spravedlnosti a provozuje ho na serveru justice.cz. Jsou zde zveřejněny všechny fyzické osoby a subjekty, které jsou do něj zapsány. Do obchodního rejstříku (OR) se zapisuje předmět podnikání, osobní informace o statutárních členech, základní kapitál, společníci a jejich vklady, historie ohledně rozdělení společnosti a vlastnictví a vedení. Některé společnosti zde zveřejňují účetní závěrky, výroční zprávy, výkazy zisku a ztráty a zprávu auditora. [16]

Pro jasnou ilustraci je prostřednictvím IČ získán podrobnější pohled na Generali Českou pojišťovnu na obrázku č. 4. Můžeme zde nalézt úplnou historii změn ve statutárních orgánech, předmětu podnikání, datu založení společnosti, názvu a sídle společnosti, právní formě a spisové značce.

Výpis z obchodního rejstříku	
Generali Česká pojišťovna a.s., B 1464 vedená u Městského soudu v Praze	
Zpět na výsledky hledání	
Datum vzniku a zápisu:	1. května 1992
Spisová značka:	B 1464 vedená u Městského soudu v Praze
Obchodní firma:	Generali Česká pojišťovna a.s.
Sídlo:	Spálená 75/16, Nové Město, 110 00 Praha 1
Identifikační číslo:	452 72 956
Právní forma:	Akciová společnost
Předmět podnikání:	<ol style="list-style-type: none">Pojišťovací činnost podle zákona č. 277/2009 Sb., o pojišťovnictví, v rozsahu<ul style="list-style-type: none">- pojišťovacích odvětví životních pojištění uvedených v příloze č. 1 k zákonu o pojišťovnictví, část A bod I, bod II, bod III, bod VI, bod VII a bod IX;- pojišťovacích odvětví neživotních pojištění uvedených v příloze č. 1 k zákonu o pojišťovnictví, část B bod 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 a 18.Zajišťovací činnost pro všechny typy zajišťovacích činností dle zákona o pojišťovnictví.

Obrázek 4: OR

Zdroj: [16]

Registr ekonomických subjektů – tento registr ve zkratce RES je pod správou Českého statistického úřadu. Obsahuje veškeré údaje jako OR, ale navíc zde dohledáme přehledy počtů zaměstnanců jednotlivých subjektů, některé kancelářské informace ohledně hospodaření na základně ročního a kvartálního povinného sběru informací. Kompletní seznam všech právnických a fyzických osob, může být sdíleny pouze za určitý poplatek. Příklad použití RES je vidět na obrázku č. 5. [17]

Statistická právní forma	121 - Akciová společnost
Datum vzniku	1. 5. 1992
Adresa sídla	Praha, 11000, Nové Město (Praha 1), Spálená 75/16
Okres (CZ-NUTS)	CZ0100 - Praha
Obec	500054 - Praha 1
Hlavní ekonomická činnost (CZ NACE)	65120 - Neživotní pojištění
Ostatní ekonomické činnosti (CZ NACE)	6511 - Životní pojištění 8559 - Ostatní vzdělávání j. n.
Institucionální sektor (ESA 2010)	12803 - Pojišťovací společnosti, pod zahraniční kontrolou
Velikostní kat. dle počtu zaměstnanců	4000 - 4999 zaměstnanců

Zobrazené identifikační údaje a statistické charakteristiky ekonomického subjektu jsou výsledkem vyhodnocení informací dostupných z administrativních zdrojů a slouží účelům státní statistické služby.

Obrázek 5: RES

Zdroj: [17]

Registr plátců daně z přidané hodnoty – celostátní registr slouží k evidenci plátců daně z přidané hodnoty (DPH) v ČR. O správu a zveřejňování dat v něm se stará Ministerstvo financí. Zde lze nalézt nejen základní informace o subjektu (jeho sídlo, název), ale také informace o právní subjektivitě a příslušném finančním úřadu. Registrový systém poskytuje důležité informace týkající se ručení za nezaplacenou daň z přidané hodnoty, tedy zda se jedná o nespolehlivého plátce, a také čísla účtů tohoto plátce. Kontrola spolehlivosti dodavatele může předejít velkým finančním ztrátám. [18]

Pro vyhledání údajů o plátcích DPH je nezbytné znát jejich daňové identifikační číslo (DIČ). Poté se zobrazí přehledný výpis informací o hledaném subjektu. Například v případě Univerzity Pardubice je možné dohledat, že spadá pod FÚ Pardubického kraje, není označena jako nespolehlivý plátce a jsou zde zveřejněny tři bankovní účty spojené s touto institucí.

Český statistický úřad – je ústředním orgánem správy ČR, jehož hlavní náplní je sběr údajů, vytváření statistických informací pro veřejnost, ministerstva a další orgány. Z pohledu CI je možné využít veřejně dostupné informace o firmách, demografickém vývoji regionů a inflaci. [19]

Bankovní informace

Bankovní informace shromažďují banky, pojišťovny nebo jiné finanční subjekty o svých klientech, které nejsou volně dostupné, ale musí být podle určitých norem a zákonů poskytovány třetím osobám. Bankovní informace mohou zahrnovat schopnost klienta splácet úvěry, platební bilanci, jistiny a daňové zařazení. [4]

Pojišťovny mají povinnost zasílat veškeré významné informace několika subjektům, jako jsou:

- Česká Národní Banka (ČNB);
- Česká asociace pojišťoven (ČAP);
- Česká kancelář pojistitelů (ČKP);
- Finanční úřad (FÚ).

Některé tyto instituce poskytují podle přísně regulovaných pravidel veřejné statistiky jako ČKP, ČNB a ČAP a zároveň pojišťovny sdílí některé informace o klientech mezi sebou prostřednictvím výše zmíněných institucí a svazů.

Česká asociace pojistitelů – ČAP jedná se o sdružení, které má status právnické osoby a má za úkol podporovat spolupráci a hájit zájmy pojišťoven a zajišťoven. Zároveň je členem Evropské pojišťovací federace. V kontextu CI je klíčová výměna informací a sběr statistik od ostatních pojišťoven a zajišťoven. Každý subjekt, který je součástí této asociace, poskytuje informace o svých klientech, pojistných událostech a dalších statistikách. ČAP zveřejňuje statistiky týkající se základních finančních ukazatelů jednotlivých pojišťoven. Více informací najdete na webových stránkách ČAP. Na obrázku č. 6 je ilustrován příklad statistik výše objemu předepsaného pojistného v Kč za rok 2022. [20]



Předepsané smluvní pojistné dle metodiky ČAP podle objemu 1-12/2022

Pojišťovna	Celkem (tis. Kč)	Podíl (%)	Neživotní pojištění* (tis. Kč)	Podíl (%)	Životní pojištění** (tis. Kč)	Podíl (%)	
1	GCP	39 154 481	24,9	28 844 997	26,8	10 309 484	20,7
2	KOOP	37 190 853	23,6	22 228 896	20,7	14 961 957	30,1
3	ALLIANZ	17 727 534	11,3	13 943 609	13,0	3 783 925	7,6
4	ČSOBP	13 774 098	8,8	10 129 605	9,4	3 644 493	7,3
5	ČPP	12 767 754	8,1	9 947 990	9,2	2 819 764	5,7
6	UNIQA	12 286 910	7,8	8 598 501	8,0	3 688 409	7,4
7	NN	4 679 197	3,0			4 679 197	9,4
8	CARDIF	3 313 046	2,1	3 002 633	2,8	310 413	0,6
9	METLIFE	3 033 089	1,9	251 727	0,2	2 781 362	5,6
10	DIRECT	2 920 530	1,9	2 920 530	2,7		
11	KP	2 487 053	1,6	816 271	0,8	1 670 782	3,4
12	COLONNADE	1 370 021	0,9	1 370 021	1,3		
13	ERV	1 326 245	0,8	1 326 245	1,2		
14	SLAVIA	1 094 315	0,7	1 094 315	1,0		
15	HVP	883 549	0,6	882 342	0,8	1 207	
16	MAXIMA	805 743	0,5	711 535	0,7	94 208	0,2
17	SV	634 227	0,4	515 898	0,5	118 329	0,2
18	SIMPLEA	630 521	0,4			630 521	1,3
19	HDI	522 524	0,3	522 524	0,5		
20	D.A.S.	447 723	0,3	447 723	0,4		
21	YOUPLUS	282 454	0,2	8 939		273 515	0,5
22	HALALI	33 651		33 651			
23	ČKP	151		151			
CELKEM		157 365 670	100	107 598 103	100	49 767 567	100

* bez pojistného z neživotního pojištění postoupeného členům ČAP
 ** jednorázové pojistné přepočteno na bázi 10 let
 Poznámka: Údaje nezahrnují přeshraniční služby formou pobočky

Obrázek 6: ČAP – statistiky za jednotlivé členy asociace pro předepsané pojistné za rok 2022

Zdroj: [20]

1.4 Metody používané v oblasti Competitive Intelligence

Metody používané v rámci CI jsou součástí konkurenční analýzy organizace, která se provádí během strategické analýzy společnosti. Metody aplikované při analýze vnějšího prostředí zkoumají externí faktory působící na subjekt, zatímco u analýz zaměřených na zkoumání vnitřního prostředí organizace se jedná o interní vlivy působící uvnitř společnosti.

1.4.1 Metody hodnocení vnějšího prostředí organizace

Tyto metody mají za úkol zjistit dopady vnějších faktorů, které mohou působit na organizaci. Z pravidla se jedná o vlivy:

- legislativní;
- ekonomické;
- sociální;
- demografické;
- technologické;
- politické.

Metody určené k analýze vnějšího prostředí se mohou vzájemně kombinovat, modifikovat a vždy závisí na typu organizace, jejím účelu a konkrétní situaci. Níže jsou uvedeny a podrobně popsány některé z těchto metod:

- PESTLE analýza;
- Metoda scénářů;
- Analýza zainteresovaných stran.

PESTLE analýza

PESTLE analýza zkoumá faktory vnějšího prostředí, které mohou představovat hrozby nebo příležitosti pro daný subjekt. Při detailním zkoumání je jejím primárním účelem zodpovězení základních otázek týkajících se vnějších vlivů, které ovlivňují organizaci. Mezi vlivy, které mohou působit na organizaci, patří [21]:

- polické;
- ekonomické;
- technologické;
- legislativní;
- sociální;
- ekologické.

Jednotlivá písmena v samotném názvu analýzy popisují výše uvedené faktory, viz obrázek č. 7 pro detailní ilustraci.



Obrázek 7: PESTLE analýza

Zdroj: [22]

Metoda scénářů

Metoda scénářů lze považovat za strategickou plánovací metodu, která umožňuje organizaci vytvářet dlouhodobé plány a zohledňovat několik možných situací do budoucna. Scénář je nástrojem, který vychází ze současného stavu a prognóz, s cílem vytvořit několik modelů. Tyto modely nejsou zaměřeny na přesnou předpověď vývoje, ale spíše na ukázání různých možných situací v souvislosti s danou činností nebo situací. Základními kroky pro určení scénáře jsou následující [23]:

- definování scénáře;
- určení rizikových faktorů;
- vyhodnocení reakce na výsledky analýzy scénáře;
- možný monitoring a sledování dlouhodobých trendů (makro a mikro vlivy a podobně);
- schválení daného scénáře.

Scénáře mohou být prezentovány pomocí prezentací, modelů nebo obrázků. Scénáře by měly být vytvářeny v několika variantách v závislosti na účelu

a pravděpodobnosti dané varianty. Z pohledu pravděpodobnosti obvykle určujeme scénáře [21]:

- pravděpodobný;
- pesimistický;
- optimistický.

V závislosti na účelu mohou existovat scénáře [21]:

- vývojové;
- simulační.

Tato metoda se v oblasti CI obvykle aplikuje v situacích, kdy společnosti zvažují dlouhodobou investici, řeší problémy s využíváním nových příležitostí, předpokládají se změny v závislosti na ekonomických, politických či legislativních podmínkách, vrcholové vedení se dokáže dohodnout na jednom stanovisku, řeší nákladovou efektivnost, odborové organizace se střetávají s různými názory na vize a hodnoty společnosti vůči managementu, nebo očekávají se změny v odvětví podnikání. [24]

Analýza zainteresovaných stran

Analýza zainteresovaných stran (*stakeholders*), neboli zájmových skupin, má za cíl určit, jaký má organizace význam pro jednotlivé skupiny, které se dotýkají provozu organizace, a posoudit jejich vliv na subjekt. Na základě této analýzy rozhodují především klíčoví zájmoví aktéři, jak přijatá strategie ovlivní jejich zájmy a zda se podaří naplnit strategické cíle a očekávání spojená s jejich vlastními vizemi. Analýza vychází ze dvou předpokladů [25]:

- ze současného stavu podniku a jeho působení na zainteresované strany;
- na kolektivním působení zainteresovaných skupin.

Celkovým výsledkem analýzy by mělo být, jakým způsobem informovat zainteresovanou skupinu či je vyzvat k další případné spolupráci nebo zapojit do inovačních činností podniku. Pro zjištění jednotlivých vztahů slouží běžné metody, jako jsou rozhovory, dotazníková šetření a online průzkumy. Důležitým faktorem je získání zpětné vazby od bývalých členů, například vedení, současných a klíčových zájmových skupin. Tato zpětná vazba pomáhá včasně reagovat na nepříznivé vlivy a posilovat vztahy s ostatními zainteresovanými skupinami. [25]

1.4.2 Metody hodnocení vnitřního prostředí organizace

Další velkou kategorií jsou metody, které zkoumají prostředí organizace z pohledu vnitřní stránky. Tyto metody se však, stejně jako v předchozí kapitole,

mohou vzájemně kombinovat a doplňovat. Analýzy vnitřní situace podniku se zpravidla dotýkají finančních ukazatelů a zobrazení výkonnosti organizace nejen z pohledu ekonomických dopadů. V této kapitole jsou uvedeny metody:

- SWOT analýza;
- Boston Consulting Group Matice;
- Metoda General Electric matice;
- Hodnotový řetězec.

SWOT analýza

SWOT analýza, po aplikaci PEST analýzy, bývá doporučována provést jako část vnitřní analýzy organizace. Tato analýza umožňuje zkombinovat vnější i vnitřní vlivy na organizaci a shrnout je do jednoho celku.

Při rozboru vnitřních aspektů organizace se zabýváme silnými a slabými stránkami podniku, zatímco příležitosti a hrozby nám poskytují možnost identifikovat vnější vlivy. [26]

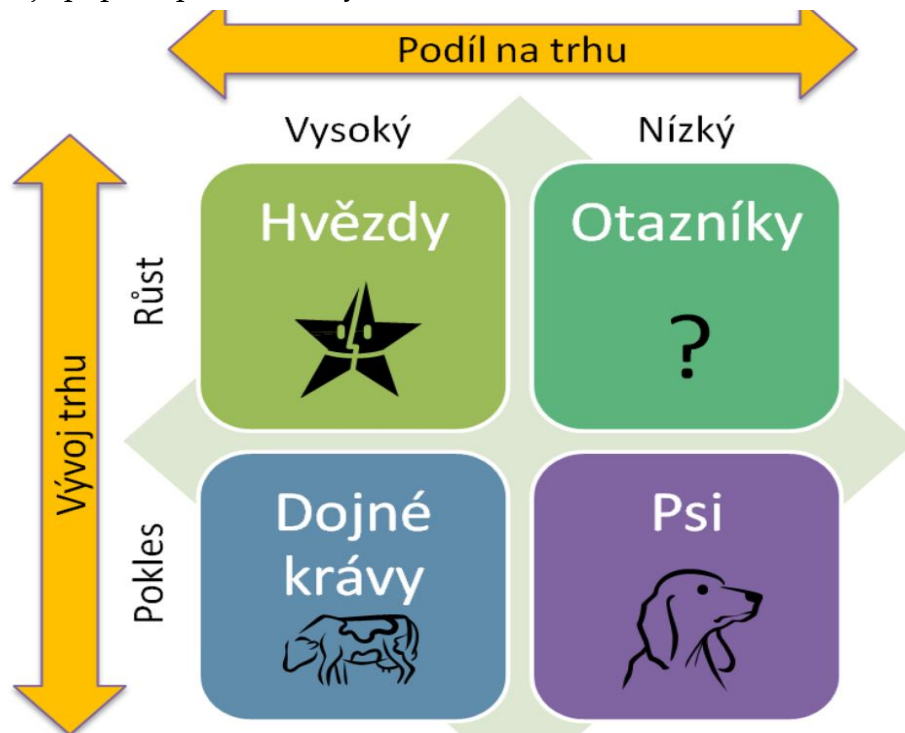
Z pohledu CI představují především slabé stránky podniku výkyvy ve vnitřní infrastruktuře podniku a informačních systémech, podhodnocení finančních výsledků organizace a nedostatek lidského kapitálu. Naopak při identifikaci silných stránek můžeme zaznamenat dobře zpracovaný nástroj pro BI pro reporting a práci s daty, propracovanou informační infrastrukturu v podobě reportovacích nástrojů, dostatečné informování zaměstnanců a vedení, dobře nastavený systém komunikace zpětné vazby a další pozitivní aspekty.

Boston Consulting Group Matice

Boston Consulting Group Matice představuje metodu, která byla vyvinuta společností Boston Consulting Group (BCG) a proto v některých případech bývá označována jako metoda analýzy Bostonské matice. Společnost BCG vyvinula matici, která zobrazuje spojitost mezi tempem růstu obchodu a její konkurenční pozicí na trhu. Metoda je využívána primárně manažery k efektivnímu rozdělení a nakládání se zdroji. Základem celé analýzy je tedy matice, kde způsob implementace použití probíhá ve čtyřech fázích[27]:

1. Rozdělení organizace na strategické jednotky.
2. Porovnání vzájemných vztahů mezi strategickými jednotkami a jejich přínosy.
3. Vývoj strategických cílů s přihlédnutím vůči strategickým jednotkám.
4. Strategické jednotky jsou rozděleny do čtyř kvadrantů.

Strategické jednotky jsou rozděleny do čtyř kvadrantů viz obrázek č. 8, jejichž obsah je popsán pod samotným obrázkem.



Obrázek 8: BCG matice

Zdroj: [27]

- otazníky – představují podíl produktů, které rychle rostou na trhu. V této fázi se snaží organizace zvyšovat tržní podíl pomocí investic do reklamy a vývoje. Z otazníků se v lepším případě stávají hvězdy, a naopak v horším případě psi;
- hvězdy – podíly produktů na trhu, kde dochází k rychlé expanzi na trhu. Tento trend se snaží společnost udržet všemi prostředky;
- dojné krávy – produkty, které mají velký podíl na zralém trhu. Tyto produkty jsou zpravidla součástí stávajícího portfolia produktů, jsou staršího rázu a mohou být zastaralé, ale naopak mohou generovat velké a stabilní zisky;
- psi – produkty, od kterých se organizace snaží zbavit, jelikož jsou neprofitabilní a jsou pouze přítěží pro společnost.

V rámci postupu zakreslení do matice se značí produkty pomocí kruhového označení, kde největší kruh představuje nejvýznamnější výrobek. Společnosti se zpravidla snaží držet v kvadrantech hvězd a dojných krav, kam se dostávají přes kvadrant otazníků. [27]

Postavení strategické jednotky není vždy konstantní a v rámci životního cyklu produktu dochází k posunům v čase mezi danými kvadranty, zpravidla proti směru hodinových ručiček. Tempo, jakým produkt projde všemi kvadranty, závisí na konkurenčním postavení jednotky. Z tohoto důvodu musí vedení neustále sledovat aktuální stav a pozici produktu a musí být připraveno včas reagovat. Hlavní nevýhodou této metody je, že nedokážeme přesně vidět vývoj produktu v čase, pokud máme více jednotek. Tato analýza umožňuje zobrazit pouze dvě proměnné [21]:

- tempo růstu trhu;
- podíl na trhu.

Trh a samotný podíl neovlivňují pouze tyto faktory. Naopak, velkou výhodou je proveditelnost této metody a rychlé zobrazení postavení produktu pomocí běžně dostupných informací, i přes absenci některých vnitropodnikových ukazatelů. [21]

Metoda General Electric matice

Metoda General Electric matice vychází z původní BCG matice s rozdílem, že faktory ovlivňující produkt nejsou pouze pozice na trhu a tempo růstu obchodu. Tyto hlavní faktory mohou být ovlivněny i řadou dalších vlivů. Tyto dílčí vlivy jsou vždy závislé na konkrétním případě. Mezi dílčí vlivy, které mohou ovlivňovat růst obchodu, patří [28]:

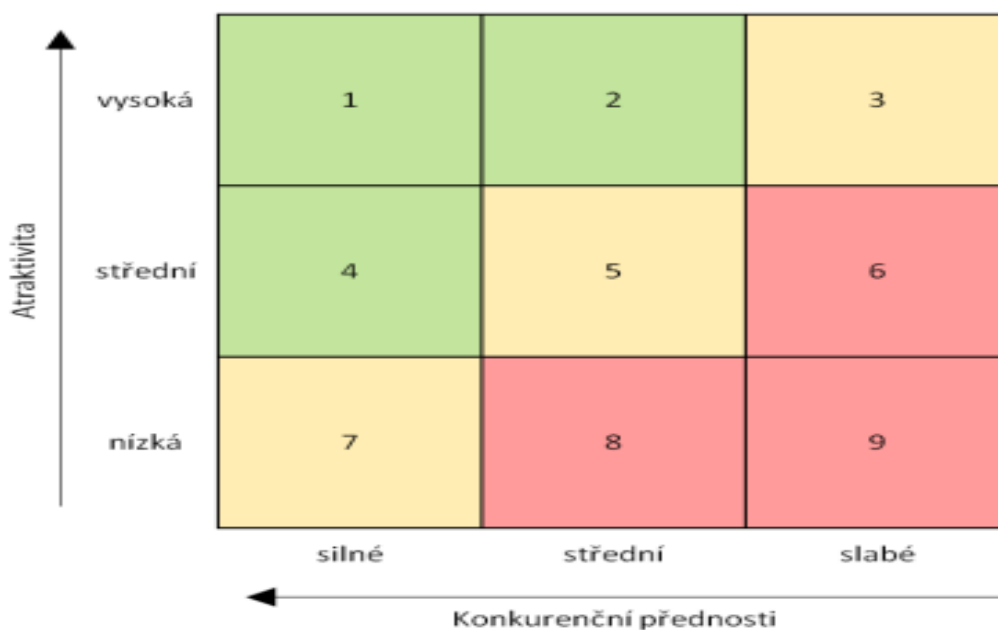
- velikost trhu;
- roční tempo růstu trhu;
- segment konkurence;
- citlivost vůči ekonomickým faktorům;
- technologický mix;
- legislativní a politické vlivy;
- rentabilita organizace.

Postavení jednotky na trhu mohou ovlivnit tyto dílčí vlivy [28]:

- celkový podíl podniku na trhu;
- tempo růstu tržeb;
- tempo růstů podílů společnosti na daném trhu;
- efektivita produkce;
- úroveň vedení;
- regulace a cenová politika;
- logistický systém;
- jednotkové náklady produktu;

- atraktivita a kvalita produktu.

Metoda General Electric matice je členěna do devíti polí, které se dělí do tří částí. Pole jedna, dva čtyři představují investice, kde organizace může investovat. Pole tři, pět a sedm značí spíše obezřetnost, a pole šest, osm a devět značí jasné ukončení činnosti. Všechny tyto skutečnosti popisuje obrázek 9. [28]



Obrázek 9: Matice General Electric

Zdroj: [28]

Hodnotový řetězec

Pojem hodnotový řetězec poprvé uvedl Michael Porter jako nástroj, který má identifikovat a vytvořit pro organizaci větší konkurenční výhodu. Konkurenční výhoda by měla vycházet z pozitivního finančního vývoje organizace a být dosažena vytvořením nižších nákladů nebo dosažením vyššího zisku než konkurence. Prostřednictvím srovnání výnosů společnosti s výnosy ve stejném segmentu ostatních podniků v odvětví by měla být identifikována konkurenční výhoda. Hodnota produktu představuje maximální ochotu kupujících zaplatit, a náklady vynaložené na výrobu tohoto produktu by měly být nižší než dosažené výnosy. Hodnotový řetězec určuje sled činností, které organizace provádí během implementace, výroby, prodeje, distribuce a marketingu daného portfolia produktů. Společnost se snaží dosáhnout konkurenční výhody tím, že provádí tyto procesy levněji než konkurence díky minimalizaci nákladů. [29]

1.5 Informační nástroje používané v oblasti Competitive Intelligence

Informační nástroje vyžívané v oblasti CI plní zpravidla dvě základní funkcionality, které představují:

- sběr informací;
- analýzu dat.

Podle těchto charakteristik jsou členěny i následující dvě podkapitoly, kde jsou uvedeny i příklady jednotlivých nástrojů využívaných na trhu.

1.5.1 Nástroje vhodné pro sběr informací

Oblast nástrojů pro sběr informací lze nejlépe rozdělit do tří základních oblastí:

- webové vyhledávače;
- monitoring webových stránek konkurence;
- monitoring sociálních sítí.

Webové vyhledávače

Webové vyhledávače fungují na principu indexování neboli vyhledávání klíčových slov. Vyhledávače nezobrazují pouze text, ale i obrázky, grafy a jiné informace. Pomocí Page Rank se hodnotí důležitost webových stránek, a proto se uživatelům zobrazují nejdříve weby s vyšším hodnocením. Ve světě jsou nejvíce používané vyhledávače Google, Yahoo a v ČR seznam.cz. [30]

Google je celosvětově nejvíce používaný fulltextový vyhledávač, jehož fungování probíhá na bázi indexování klíčových slov na odkazy webových stránek. Tento vyhledávač používá systém PageRank, který hodnotí zpětné odkazy na webové stránky.

Google Trends – je nástroj vyvinutý společností Google, který analyzuje popularitu vyhledávacích dotazů. Nástroj využívá grafy k porovnání počtu vyhledávání různých dotazů. Tato aplikace se využívá, na jakýkoliv web. [30]

Monitoring webových stránek

Monitoring webových stránek umožňuje sledování změn obsahu na internetových stránkách konkurence. Všechny aplikace fungující na stejném principu, kdy uživatel zadá určitou oblast nebo URL adresu (*Uniform Resource Locator*)

neboli jednoznačné umístění zdroje, kterou chce monitorovat. Pro analýzu webových stránek používáme např. RSS čtečky (*Really Simple Syndication*). [30]

RSS čtečka je nástroj, který lze využívat jako webový prohlížeč nebo desktopovou aplikaci, která umí udržovat neustálý přehled o obsahu z různých zdrojů. Tento nástroj se může zaměřit pouze na určitou část daného webu, například na finanční články či autory. Velkou nevýhodou je, že může dojít k přehlcení informacemi, pokud nesledujeme kvalitní zdroje, a ne každý web tuto funkcionalitu podporuje. Mezi nejznámější RSS čtečky patří např. Feedly. [30]

Monitoring sociálních sítí

Sociální sítě představují velký fenomén v oblasti marketingu, reklam, prodeje výrobků a samotné propagace společností i jednotlivců. Vzhledem ke stále navyšujícímu se počtu uživatelů představují obrovskou příležitost mimo jiné i pro sběr informací. Hlavními sítěmi jsou v dnešní době stále Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram. Většina sociálních sítí umí sama používat základní monitorovací funkcionality profilu uživatele jako návštěvnost, obsah diskuze, zobrazované reklamy a podobně. Pro lepší možnost sledovanosti konkurence či zobrazování reklam slouží speciální aplikace, které umí kompletní analýzu obsahu včetně grafické podoby. Mezi takové nástroje patří např. aplikace Monitora, kde si můžete zadarmo vyzkoušet demo verzi. [30]

1.5.2 Nástroje vhodné pro analýzu dat

Oblast nástrojů pro analýzu dat lze nejlépe rozdělit do dvou základních oblastí:

- text mining;
- vizualizace dat.

Text mining

Text mining představuje proces získávání znalostí, jehož hlavním cílem je identifikovat a analyzovat informace v textu. Tento proces umožňuje zkoumat nestructurovaná data v textu a případně odhalit vztahy, skryté vzorce a trendy. Výsledkem je podrobnější pohled do obsahu v článcích, reportech, polí záznamu call center, e-mailu nebo blogů. Mezi hlavní úkoly Text miningu je [14]:

- kategorizace;
- shlukování;
- extrakce;
- sumarizace.

Text mining můžeme provádět ručně, ale v dnešním světě existuje celá řada textových nástrojů, které jsou volně dostupné. Mezi tyto dostupné aplikace patří např. Rapid Miner.

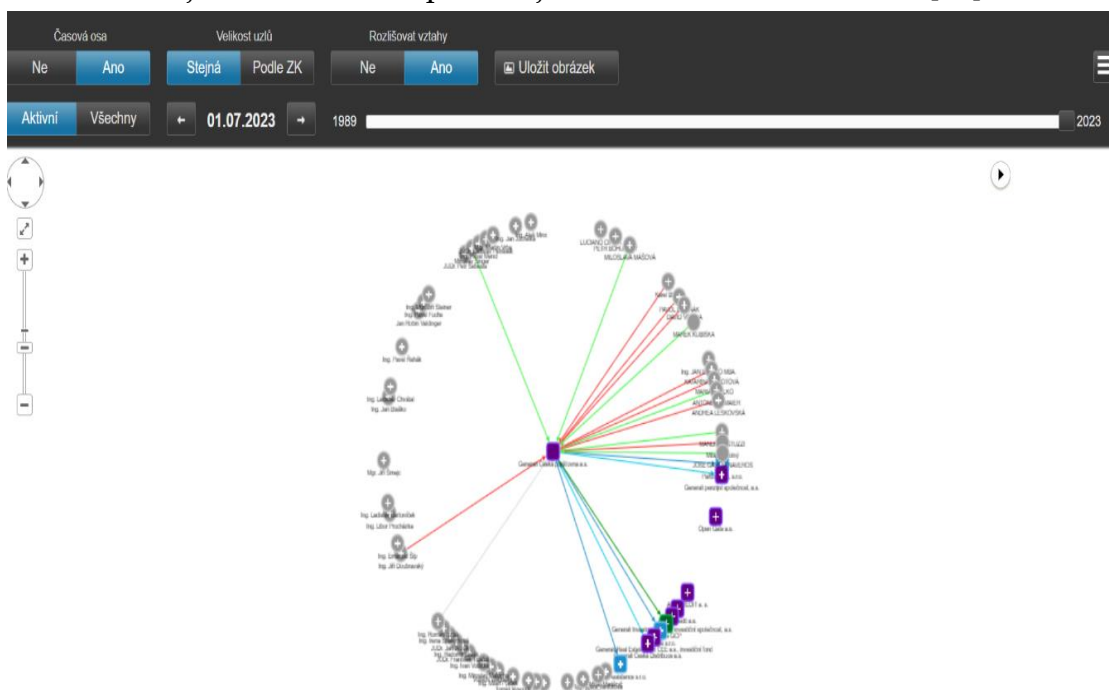
RapidMiner – nejrozšířenější veřejně dostupná aplikace, která existuje i v placené verzi. Placenou verzi lze nainstalovat i v systému uživatele. Aplikace má za úkol dolovat a analyzovat získaná data z jednotlivých zdrojů. [14]

Dalšími použitelnými nástroji může být produkt IBM SPSS Modeler nebo Text Miner. [14]

Vizualizace dat

Pro účely analýzy a vizualizace dat existuje celá řada vyhledávacích, extrakčních a vizualizačních nástrojů, které jsou nejčastěji používány za účelem analýzy sociálních sítí, blogů, sledování vztahů konkurence či srovnávačů. [14] Existuje celá řada nástrojů, ale my si uvedeme základní z nich, které jsou veřejně dostupné nebo se dají rozšířit za určitý poplatek:

Kurzy.cz – desktopová aplikace, která na serveru zobrazí jednotlivé vztahy konkurenčního subjektu. Konkrétní příklad je uveden na obrázku č. 10. [31]

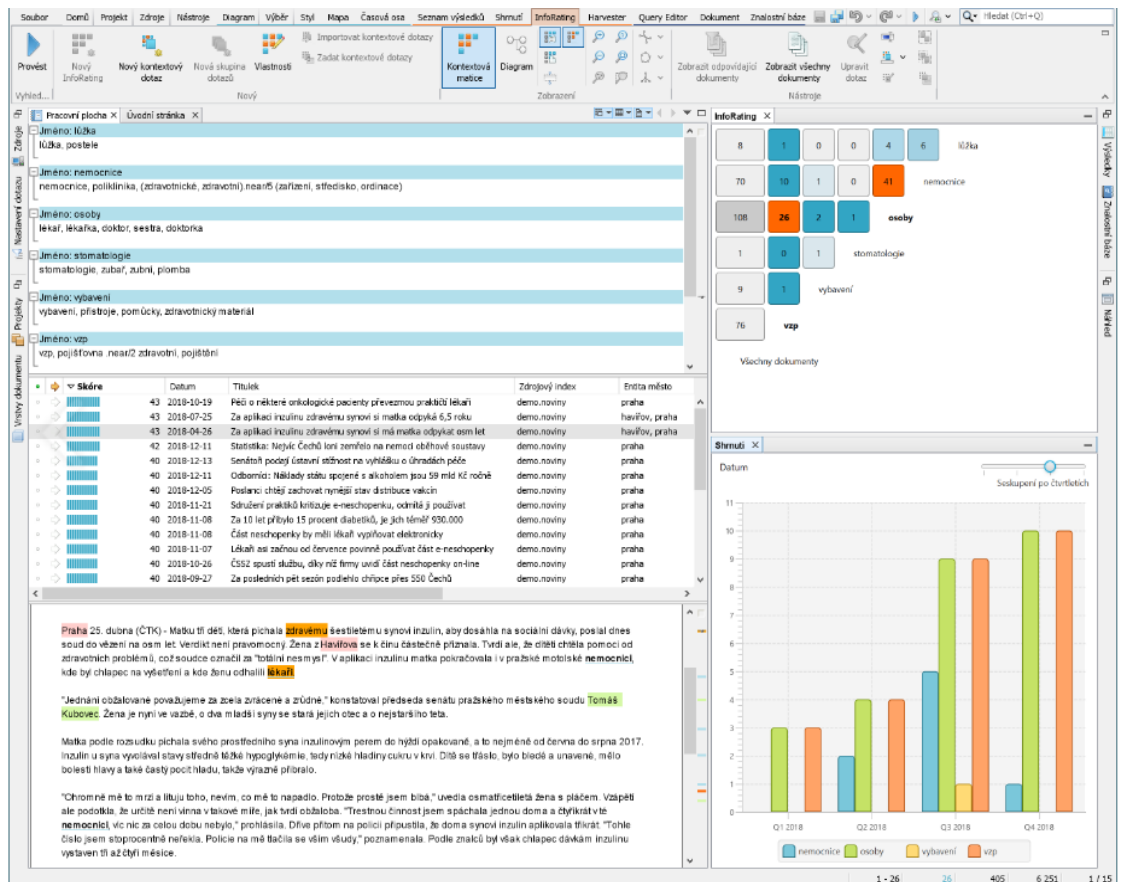


Obrázek 10: Kurzy.cz - Generali česká pojišťovna

Zdroj: [31]

Tovek Tools – firma Tovek patří mezi špičku na českém trhu v oblasti CI a dolování dat. Její nástroje neumožňují pouze získávání dat, nýbrž i samotnou

analýzu a výsledný grafický pohled. Na obrázku č. 11 je uvedena ukázka přímo ze serveru firmy. [32]



Obrázek 11: Tovek Tool

Zdroj: [32]

Dalším velikou oblastí je porovnání reklamy konkurence. Takový nástroj představuje např. aplikace *Spy Flu*. Existuje mnoho aplikací, které umí vizualizovat jednotlivé vztahy konkurence, přetvořit grafickou podobu výsledných analýz a následně je vyobrazit v mobilní aplikaci.

2 NÁVRH COMPETITIVE INTELLIGENCE V ORGANIZACI

V této části práce je popsán reálný návrh pro efektivnější fungování v oblasti CI pro Pojišťovnu X. Pojišťovna X nebude jmenována z důvodů, které jsou již uvedeny v úvodu práce. K zmapování aktuálního používání CI ve společnosti byl zaznamenán současný stav a provedena analýza pomocí PESTLE analýzy, SWOT analýzy a Analýzy zainteresovaných stran.

Po celkovém zhodnocení byly navrženy konkrétní kroky pro zavedení sdíleného pracoviště a nového analytického a reportovacího nástroje pro odbor controllingu a reportingu. Pro úplnou přehlednost jsou v této kapitole popsány obranný mechanismus společnosti a přidaná hodnota jednotlivých návrhů v oblasti CI.

2.1 Základní charakteristika organizace

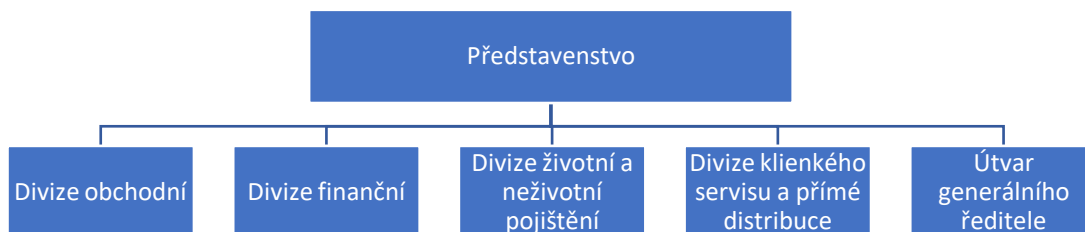
Společnost X, dále označovaná jako ("pojišťovna"), je domácí univerzální pojišťovnou, jejíž právní forma je akciová společnost. Tato společnost je součástí nadnárodní finanční skupiny. Její portfolium zahrnuje širokou škálu produktů, kterou tvoří oblasti:

- životního pojištění;
- pojištění majetku;
- pojištění vozidel;
- odpovědnosti;
- penzijního připojištění;
- investičního životního pojištění.

Díky svému členství v této skupině má možnost nabízet své služby také prostřednictvím jiných dceřiných společností. Pojišťovna disponuje rozsáhlou sítí poboček a spolupracuje s nasmlouvanými externími partnery. Skrze tuto síť a spolupracovníky je schopna široce distribuovat své produkty a služby, což jí umožňuje hrát významnou roli na domácím pojišťovacím trhu. S ohledem na svou širokou působnost a rozsáhlou síť partnerů patří mezi největší hráče na tuzemském trhu.

Pojišťovna je stabilním hráčem, jelikož existuje na trhu déle než dekádu let a její tržní podíl roste konstantním tempem. Pečuje o více než 1,5 milionů klientů

a zaměstnává více než 800 kmenových zaměstnanců a 3000 zprostředkovatelů. Organizační struktura se skládá ze čtyř divizí a separátního útvaru viz obrázek č. 12.



Obrázek 12: Organizační struktura pojišťovny

Zdroj: vlastní zpracování

2.2 Analýza okolí organizace

Analýza okolí byla zpracovávána pomocí několika metod, které vyhodnocují a určují vnější i vnitřní vlivy, které působí na pojišťovnu samotnou. Jedná se o:

- PESTLE analýzu
- SWOT analýzu
- Analýzu zainteresovaných stran

První dvě analýzy zpracovávají vnější faktory a poslední vnitřní faktory, které působí na prostředí pojišťovny.

2.2.1 PESTLE analýza

Během této analýzy budou popsány vnější faktory, které ovlivňují pojišťovnu a jedná se o:

- politické;
- legislativní;
- ekonomické;
- sociální;
- technologické;
- ekologické.

Politické a legislativní faktory – stabilita politické scény na území ČR a její směřování ovlivňují schopnost podnikat. Pokud probíhají neustálé změny ve vládním seskupení, směřování doleva nebo doprava, způsobuje to častější zásahy do daňových

balíčků, sociálního a zdravotního zabezpečení. Pojišťovně se hůře reaguje na vzniklou situaci kvůli odhadu nákladovosti, ziskovosti a dlouhodobějšího směřování společnosti. Typickým příkladem je mimořádné zdanění technických rezerv pojišťoven v roce 2020, kdy tehdejší vláda (hnutí ANO s ČSSD) schválila toto opatření kvůli nedostatku výběru příjmů ve prospěch státního rozpočtu. Pojišťovny během velmi krátké doby musely započítat tento mimořádný výběr daní do svých nákladů, které se logicky promítly do jednotkových cen pojištění u spotřebitele.

V posledních dvou letech výrazným způsobem zasáhly i změny nálad ve společnosti spojené s válkou na Ukrajině.

Právní normy, jako jsou zákoník práce a občanský zákoník, ovlivňují veškeré podnikání na území ČR, respektive i pojišťovny. Tento trh je jeden z nejvíce regulovaných odvětví, na který dohlíží ČNB. Pojišťovny se musí řídit zákonem o pojišťovnictví č. 277/2009 Sb., který upravuje pravidla podnikání v tomto odvětví na území ČR. Další normy, které musí dodržovat a jsou implementovány do zákona o pojišťovnictví, jsou Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2009/138/ES (Solvency II), která upravuje způsob výpočtu kapitálu a jeho zveřejňování ve státech EU, a v poslední době i standard IFRS 17, který vešel v platnost 1. 1. 2023 a určuje způsob výpočtu technických rezerv, účetnictví a vykazování pro pojišťovny, zajišťovny a pojišťovací společnosti.

Ekonomické faktory – mezi hlavní ekonomické faktory patří inflace, nezaměstnanost, úrokové sazby a investice. V současnosti čelíme vysoké inflaci, která je zapříčiněna externími i interními šoky. Externí šoky představují krizi způsobenou COVID-19 a válkou na Ukrajině. Vlády musely reagovat masivní podporou společnosti, což zapříčinilo extrémní nárůst státního dluhu. Bohužel, důsledkem války na Ukrajině byl enormní nárůst cen energií. Vláda musela znovu reagovat podporou společnosti a uvolněním fiskální politiky o další období.

Hladina inflace se nyní pohybuje na úrovni 11,1 %, což bude mít za následek indexaci pojistného. Do cen pojistného se musí promítnout plánovaná mimořádná valorizace mezd způsobena zvýšenou inflací a nízkou nezaměstnaností společně s očekávaným nárůstem cen služeb poskytovaných pojišťovně (ceny energií a nájmu, outsourcingové služby). ČNB se snaží pomocí držby vysokých úrokových sazeb bojovat s inflací, což má za výsledek mimořádné zisky pro klienty i pojišťovnu z oblasti kapitálových trhů. Dalším významným faktorem pro pojišťovnu jsou investice od mateřské společnosti, které slouží k rozvoji portfolia a zkvalitňování péče klientům.

Sociální faktory – ze sociálních faktorů pojišťovnu nejvíce ovlivňuje demografický vývoj obyvatelstva. Jedná se o složení obyvatelstva podle věku v ČR, který souvisí s Hrubým domácím produktem (HDP). Počet obyvatel v produktivním věku (16-65 let) výrazně ovlivňuje tento makroekonomický ukazatel. Z posledních statistických dat vyplývá, že výrazně ubyde osob v tomto věku, což zvýší výdaje na sociální zabezpečení a sníží objem starobních důchodů. Pojišťovna reaguje nabídkou penzijního připojištění, kde jsi klienti mohou spořit svoje finanční prostředky pomocí doplňkového penzijního spoření nebo pravidelného investování.

Úbytkem pracovně aktivních obyvatel musí pojišťovna více digitalizovat a dbát na kvalitní benefity a péči o stávající zaměstnance. S klesající základnou ekonomicky aktivních obyvatel totiž také klesá možnost výběru kvalitních zaměstnanců.

Technologické faktory – během několika posledních let došlo k velké digitalizaci společnosti. Pojistný trh reagoval na tento trend, a většina pojišťoven nyní výhradně poskytuje neživotní pojištění v elektronické podobě. Pojišťovna v této oblasti drží krok s trhem a neživotní produkty (cestovní pojištění, pojištění karet, havarijní pojištění, pojištění odpovědnosti) poskytuje především v elektronické podobě. V oblasti životního pojištění byl spuštěn prodej nového hybridního produktu, kde si klient může sám namodelovat určitá rizika a sjednat toto pojištění online. V oblasti pojištění hypotečních a spotřebních úvěrů probíhá pilotní fáze projektu, jehož cílem je plně reagovat na potřeby trhu. Dalším velkým posunem v oblasti digitalizace je tvorba a budování nového informačního systému, včetně nového datového skladu, napříč celou skupinou.

Ekologické faktory – na základě působení a implementace nových technologií pojišťovna snížila velký objem papírů, což má pozitivní dopad na životní prostředí. Většina neživotních pojištění je uzavírána elektronicky. K uzavírání pojištění na pobočkových sítích je využíván tablet, kde následně je veškerá dokumentace odeslána klientovi do e-mailu v elektronické podobě, nebo je možné tyto dokumenty nalézt v elektronickém bankovníctví. Díky digitalizaci dalších administrativních oblastí, jako jsou cestovné a fakturace, snížila se velkou měrou spotřeba tiskopisů v pojišťovně. Pojišťovna se snaží motivovat zaměstnance ke třídění odpadů ve veškerých svých budovách pomocí zavedených kontejnerů pro tříděné odpady.

S přístupem k hybridnímu modelu fungování zaměstnanců se výrazně snížila uhlíková a pohonná stopa, jelikož zaměstnanci nemusejí dojíždět každý den do práce. Pojišťovna je součástí projektu "Do práce na kole", který podporuje ekologickou dopravu zaměstnanců v podobě jízdy na kole nebo koloběžce. Pojišťovna se zavázala

vysadit v rámci dobrovolnictví a ozdravení životního prostředí několik tisíc stromů ročně v kooperaci s Lesy ČR.

2.2.2 SWOT analýza

Pro identifikování vnějších i vnitřních vlivů je nejběžnější metodou SWOT analýza, která vyhodnocuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Silné stránky

- podpora silného zahraničního majitele;
- snaha o rozvíjení pojišťovny do dalších zahraničních regionů;
- poskytování komplexních služeb zákazníkům v oblasti pojištění a zajištění;
- využívání metodik procesního řízení;
- globálně určená strategie;
- propracovaný marketing a spolupráce napříč skupinou;
- vysoká finanční likvidita a kredibilita společnosti;
- loajalita zaměstnanců a sdílené hodnoty;
- ojedinělý produkt v oblasti životního pojištění a domů.

Slabé stránky

- vysoké náklady na pořízení produktu;
- nepružnost vůči aktuálním potřebám zákazníků;
- procesní složitost při uzavírání nových smluv;
- zastaralý informační systém.

Příležitosti

- přístup k novým trhům v jiných evropských regionech;
- využití problémů konkurence a získávání klíčových zákazníků od konkurence;
- rozšíření portfolia na základě spolupráce v rámci skupiny;
- budování stabilních vztahů na profesionální i osobní úrovni;
- využití globálního postavení pro tlak na dodavatele;
- nabízení finančních služeb českým společnostem;
- digitalizace;
- sustainability – závazek k poskytování zelených investic a pojištění.

Hrozby

- inflační šoky – COVID 19, válka na Ukrajině, ceny energií;
- zvyšující se kybernetické útoky;
- cenové války s konkurencí;

- ztráta významného zákazníka či dodavatele;
- posílení konkurence;
- legislativní a byrokratické překážky pro rozvoj podnikání, zpříšňující se normy ze strany Evropské centrální banky (ECB);
- dlouholeté vztahy s dodavateli a konkurencí;
- přílišná očekávání zákazníků a vedení;
- nový standard IFRS 17.

2.2.3 Analýza zainteresovaných stran

Pojišťovnu ovlivňuje šest zainteresovaných skupin. Mezi ty, které mají nejsilnější vliv na společnost, patří:

- vlastníci společnosti;
- konkurenční pojišťovny;
- zákazníci;
- regulatorní orgány;
- profesní skupiny a asociace;
- média.

Vlastníci společnosti – pojišťovna, je součástí velké nadnárodní skupiny, kde více než 90 % podíl vlastní tato skupina, která ovlivňuje obecně svojí globální strategií směr a cíle společnosti. S neustálým tlakem v podobě navyšování zisků, snižování nákladů a tlaku v oblasti sustainability, dochází ke vzájemné centralizaci informačních systémů. Na základě tlaku na poskytování informací byl zaveden jednotný rámec reportovacích systémů COGNOS a TM1, které mají za úkol sjednotit oblast plánování a reportingu ke snadnějšímu řízení společnosti napříč skupinou. V posledních čtyřech letech se vyvíjí další společný reportovací i výpočetní konsolidovaný systém Rainbow.

Konkurenční pojišťovny – mezi hlavní konkurenty pojišťovny spadají přímo ostatní pojišťovny na českém trhu. I přes to, že se pojišťovna pohybuje mezi čtyřmi největšími pojišťovnami v tuzemsku v oblasti životního i neživotního pojištění, přímí konkurenti mohou být různé bankovní domy, které nabízejí různou formu bankopojištění. Banka, která je součástí této finanční skupiny, se také stává konkurentem pojišťovny. Většina pojišťoven se snaží veškeré své produkty prodávat prostřednictvím digitálních kanálů, kde se zhruba prodej neživotních produktů dostal na úroveň 60 % veškerých prodaných produktů na trhu. V této oblasti je nezbytné stále

více propagovat a obchodní značku, více digitalizovat prodejní kanály a sledovat okolní konkurenci.

Dalším nepřímým velkým konkurentem mohou být různé makléřské společnosti, např. SWIF Life, Partners, Brokers Consulting, které prodávají veškeré pojištění napříč trhem od všech konkurenčních pojišťoven.

Zákazníci – pomocí očekávání a přání zákazníka je nutné reagovat na jejich aktuální potřeby. Tyto potřeby se zjišťují pomocí různých výzkumů a zpětných vazeb ze strany call centra, agentů, marketingového odboru a mediálních průzkumů. Pomocí různých srovnávačů mají možnost dnešní potenciální i stávající zákazníci zjistit cenu produktu od jednotlivých společností.

Regulační orgány – mezi hlavní regulátory patří ČNB, která následně přebírána i nařízení ze strany ECB. Pojišťovna musí dodržovat striktní pravidla v oblasti regulace poskytování služeb, solventnosti, likvidity a v neposlední řadě v oblasti sustainability neboli ESG (*Environmental, Social, and Governance*). Od roku 2022 musejí pojišťovny povinně vykazovat a poskytovat pouze služby, které jsou v souladu s ECB politikou ESG.

Profesní skupiny a asociace – nejvýznamnější profesní skupinou, která ovlivňuje pojišťovnu je Asociace českých pojišťovacích makléřů (ACPM). ACPM zastupuje zájmy makléřů a snaží se o zlepšení profesních podmínek a dodržování etiky. Další významnou profesní skupinou je Česká společnost aktuárů, která sdružuje pojistné matematiky, kteří se snaží o lepší uplatnění aktuárské funkce, sociálního zabezpečení a řízení finančních rizik. Pojistní matematici sdílejí a podporují oblasti výzkumu a vzdělávání s dalšími institucemi mezi sebou. ČAP velkou mírou ovlivňuje i stanování cen, způsob výkaznictví, principy výpočtu rezerv a další oblasti, jelikož jednotlivé pojišťovny si zde vyměňují jednotlivé poznatky ohledně přístupů.

Média – mohou ovlivnit pověst i směřování pojišťovny. Jedná se o televizi, rozhlas, různé webové servery, odborné časopisy, zprávy a různé diskuzní skupiny. Prostřednictvím negativních či pozitivních referencí, šířených v diskuzích na sociálních sítích a webových serverech, může být ovlivněna pověst pojišťovny. Klamavou reklamou nebo falešnými zprávami, které jsou šířeny prostřednictvím televize, webových serverů či rozhlasu, může utrpět velmi pověst pojišťovny. Jediný způsob, jak se tomu bránit, jsou právní kroky či vyvracení lživých zpráv prostřednictvím médií.

2.3 Popis současného stavu

Pojišťovna zohledňuje prvky CI ve své základní strategii, aby dosáhla svých cílů a konkurenční výhody. Ve stávající struktuře využívá pojetí interního modelu s částečným využíváním externích subjektů pro účely CI. Útvar CI není zřízen jako centrální útvar, nýbrž tyto činnosti jsou prováděny ve více útvarech. V každém z útvarů je tato činnost delegována na některé ze stávajících zaměstnanců. Hlavním vykonavatelem této strategie je:

- Odbor marketingu, který spadá pod Útvar generálního ředitele.
- Divize obchodní prostřednictvím jednotlivých distribučních kanálů.
- Odbor controllingu a reportingu, který spadá pod Divizi finanční.
- Odbor likvidací a odbor přímé distribuce, které spadají pod Divizi klientského servisu a přímé distribuce.

Vzhledem k využívání zrcadlové organizace¹ podle CI dochází k eliminaci nepotřebných zpráv, kde určité negativum představuje neodbornost některých pracovníků či využívání outsocingových služeb marketingu, které jsou aplikovány podle bankovního vzorce. Dalším velkým negativem je dublování některých činností např. odborů likvidací a odboru marketingu při získávání zpětné vazby ohledně vyřízení pojistné události.

Neexistuje jednotný systém sběru dat a uložení, kde by měli klíčový pracovníci přístup, kvůli efektivnějšímu nakládání s daty a možnosti analýz.

2.3.1 Distribuce informací

Obecně je distribuce informací prováděna elektronicky pomocí e-mailové komunikace, sdílených míst, databází, informačním systémem nebo přes Teams (MS nástroj pro on-line komunikaci). Veškeré informace musí být zašifrované nebo označené určitým stupněm, podle platných norem společnosti.

Informace, které jsou předávány e-mailem, přes sdílené úložiště nebo jsou předkládány již ve finální podobě reportu či prezentace vedení společnosti, musí mít určitou klasifikaci. Jedná se o klasifikaci:

- veřejné;
- interní;

¹ Zrcadlová organizace je systém, kdy nedochází ke koncentraci potřebných informací v jednom místě a monitoring trhu a údajů je zjišťován v každém odborném útvaru specialistou, kde zároveň dochází k eliminaci nepotřebných zpráv.

- důvěrné;
- přísně tajné.

V případě posledních dvou klasifikací musí být podepsaná smlouva o mlčelivosti s externím subjektem a přesně označeny osoby, které mohou s danými informacemi nakládat.

Informace jsou předkládány vedení ve formě prezentací či reportů na základě charakteru a důležitosti informace. Tyto jednání probíhají na bázi pravidelných porad v hybridním modelu. Hybridní model znamená forma konferenčních hovorů přes Teams a fyzickou účastí některých členů vedení. Aplikace MS Teams umožňuje zabezpečit konferenční hovory, aby nedocházelo k úniku informací, jelikož se mohou přihlásit pouze určití uživatelé a zároveň sdílet potřebný obsah pouze s osobami se kterými potřebujeme. Zápisy z těchto porad nejsou vždy plněné přístupné.

Další významným kanálem je ústní forma, která je ošetřena tím, že veškerá fyzická jednání probíhají v zabezpečených zasedacích prostorech. Zaměstnanci pojišťovny mají povinnost, podle etických pravidel, nevyzrazovat interní informace konkurenci ani nesdílet žádné informace o cenách či strategiích pojišťovny.

2.3.2 Analýza dat

V každém z výše zmíněných útvarů je vyčleněn pracovník, který se zaobírá činností spojenou a analýzou dat.

Odbor marketingu – vyhodnocuje data a nechává si předkládat hotové analýzy od externích subjektů (banky, externí firmy) a má přímo určeného marketingového analytika, který se věnuje úzce této činnosti. Nasazení klíčových marketingových kampaní, na základě získaných dat např. sezonnosti, je úzce debatováno ve skupině, jelikož tato služba je outsourcovává ze strany banky. Informace získané o produktech na základě segmentace zákazníků, výše poplatků, úrokových sazbách, podle konkurenčních subjektů jsou vyhodnocovány. K těmto informacím je využívám jako analytický nástroj Excel v kombinaci s Power BI. Externí firma (velká auditorská firma) vytvořila na základě zadání aplikaci, která porovnává pomocí vyhledávacích algoritmů jednotlivé ceny produktů od konkurence. Tyto informace jsou na pravidelné měsíční bázi reportovány pracovníkům na pobočkách, aby mohli reagovat při jednání se současnými i potencionálními klienty na jejich požadavky.

Odbor controllingu a reportingu – základní informace o finančních ukazatelích jsou sbírány na kvartální bázi pomocí použití vyhledávačů nebo webových stránek sledovaných subjektů. Tyto informaci jsou zpracovány pomocí Excelu do power pointové prezentace, která je předkládána kvartálně představenstvu pojišťovny.

Na tomto odboru není využíván jiný nástroj pro analýzu, který by usnadnil lépe identifikovat vztahy konkurence, zapisovat, analyzovat finanční ukazatele, spojovat zprávy o konkurenci či propojovat další oblasti, které spravuje marketing a ostatní útvary.

Odbor likvidací – k analýze využívá reporty v podobě zpráv, které jsou zasílány ze Systému výměny informací o podezřelých obchodech (blíže v podkapitole 2.3.3 Sběr dat a informací) a CEBIE. Tyto zprávy jsou přímo k dispozici danému likvidátorovi a zasílány případně do interní aplikace pro výpočet škod. Tato interní analytická aplikace, funguje na bázi OLAP databáze, má určený interní model, který dokáže sám vyhodnotit potřebné informace, zároveň odeslat informace, které zadá likvidátor přes tablet, mobil nebo počítač.

2.3.3 Sběr dat a informací

Odbor marketingu – získává informace pomocí různých metod a z různých zdrojů. Jedním ze zdrojů jsou internetové srovnávače jako je např. klik.cz. Tyto informace jsou následně ukládány do analytické aplikace pro ceníky.

Dalšími velkými zdroji jsou obecné zprávy v podobě zveřejňovaných zpráv od ČAP, ČNB a odborných časopisů. Pojišťovna i pomocí mysteryshoppingu nepřímo využívá informace získané od externí firmy nebo banky. Pomocí dotazníkových šetření, které provádějí pojišťovací agenti nebo call centrum u klientů, kteří se rozhodli přejít od konkurence na základě mířených otázek např. z jakého důvodu odcházejí, co se jim nelíbilo na službách konkurence a podobně. Tyto informace se zadávají do společného nástroje ZEUS, který následně informace zasílá k analýzám datovým analytikům do marketingů v pojišťovně či bance.

Odbor controllingu a reportingu – využívá informace z veřejně dostupných zdrojů jako jsou webové stránky justice.cz. Informace o finančních ukazatelích jako jsou:

- kombinovaný ukazatel;
- škodní poměr;
- provozní náklady;
- solvency ratio;
- podíl na trhu;
- objem předepsaného pojistného.

Všechny tyto informace jsou zjišťovány z výročních zpráv, povinně zveřejňovaných informací na webových stránkách jednotlivých pojišťoven a ČAP.

Sběr informací probíhá pomocí hledání přes vyhledávače nebo ruční vytahování z webových stránek.

Odbor likvidací – sbírá informace o nehodách a škodách ze zdrojů od firmy Systém výměny informací o podezřelých obchodech (SVIPO), která má v této oblasti výhradní monopol, CEBIA a šetření na základě dotazníkového průzkumu nebo zpětné vazby poskytnuté přes call centrum. SVIPO je informační systém, který spustil ČAP za účelem snazšího odhalení pojistných podvodů, jsou v něm zahrnuty skoro všechny pojišťovny působící na trhu. Do tohoto systému posílají informace o škodách a nehodách jednotliví datový analytici, a zase naopak kvůli prověření daného případu jsou zaslány zašifrované informace pomocí zprávy dané pojišťovně zpět. Tento systém je plně využívám pouze pro účely neživotního pojištění. Firma CEBIA prověřuje informace ohledně vozidel. Uživatel přes VIN kód prověří informace o jednotlivém vozidle. Informace získané na základě zpětné vazby od zákazníků z back officu nebo dotazníkových šetření jsou ukládána v databázi likvidací.

2.4 Návrh provedení samotné implementaci Competitive Intelligence v pojišťovně

Na základě kapitoly 2.2. Analýza okolí organizace a 2.3. Popis současného stavu můžeme konstatovat, že pojišťovna využívá systém CI, ale pouze v některých útvarech s různou úrovní použitelnosti. Z podstaty by nejlepším možným řešením bylo navrhnout:

1. Sdílené místo – vytvořit databázi informací o konkurentech, kde budou jasně definované role uživatelů, aby nedocházelo k úniku citlivých dat. Dále propojit tuto databázi s dalšími analytickými nástroji.
2. Návrh efektivnějšího fungování CI na odboru controllingu a reportingu – využíváním efektivnějších nástrojů pro sběr informací a analytickou práci.

2.4.1 Sdílené místo

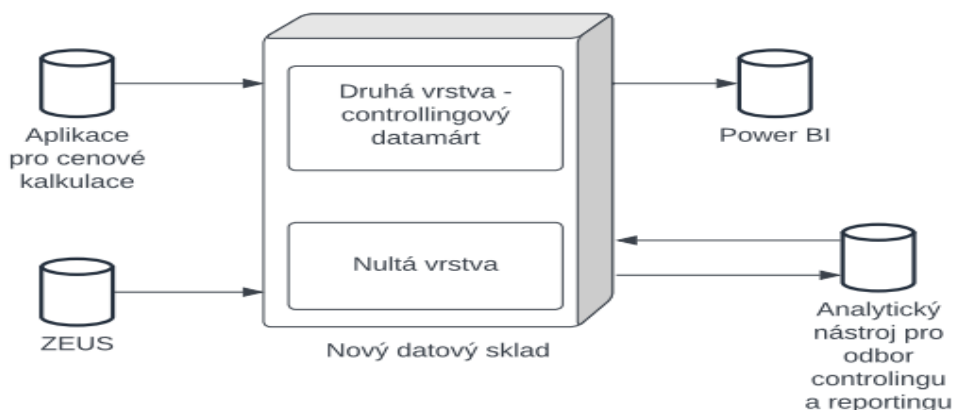
Informace týkající se CI jsou zaznamenávány pomocí databází, cloudových služeb či interních úložišť v podobě OneDrive nebo SharePointu. Existuje mnoho způsobů, jak sdílet informace na jednotném místě. Vzhledem k různým formátům ukládaných dat, úložištím a propojenosti informačního systému v pojišťovně je vhodné vytvořit sjednocenou databázi. Tato centrální databáze by měla obsahovat nejen údaje o vnějším a vnitřním prostředí pojišťovny, ale také možné hrozby

a příležitosti. Samotný popis návrhu této sjednocené databáze je rozdělen do několika základních oblastí:

- návrh informačního systému – návrh datových toků;
- obsah informací v nové databázi;
- způsob zabezpečení databáze;
- personální požadavky na uživatele.

Informační systém v oblasti Competitive Intelligence

V pojišťovně nyní probíhá vývoj nového datového skladu, který je postupně implementován do informačního systému pojišťovny. Tento datový sklad by mohl být využit pro vytvoření sdíleného místa v oblasti CI. Některé informační systémy, jako například ZEUS, jsou již do tohoto nového datového skladu částečně integrovány a tyto propojení by mohly být využity pro rozšíření sdílených dat. Propojení ZEUSU by nemuselo být nákladné, neboť by využilo stávající infrastrukturu. Hlavním úkolem by však bylo definovat obsah, strukturu, aktuálnost a frekvenci přenosu dat. Kompletní návrh by zahrnoval propojení ZEUSU, nástroj pro odbor controllingu a reportingu, data z aplikace pro cenové kalkulace, a případně dalšího nástroje pro reportování, jako je Power BI či SAS, napojené na nový datový sklad (viz obrázek č. 13).



Obrázek 13: Návrh na přenos datových toků informací pro CI do nového datového skladu

Zdroj: vlastní zpracování

- ZEUS – je nový informační systém, který neslouží pouze ke sběru informací, ale i pro účely analytických prací. Tento systém pro účel CI je nejlépe využitelný jak zdroj potřebných informací, jelikož separátní výstupy se lépe zpracovávají v některém z analytických nástrojů jako je Power BI či SAS.
- Aplikace pro cenové kalkulace – neboli aplikace pro ceníky byla vyvinuta za účelem srovnávání cen s konkurencí a je schopna generovat určitý typ reportů, avšak pouze pro potřeby zprostředkovatelů. Z perspektivy strategického řízení není tento způsob distribuce a analýzy dat vhodný pro účely vyššího vedení.

- Power BI – je schválený analytický nástroj, využívaný pro účely BI a CI, který je již propojen s novým datovým skladem. Tento nástroj je specificky určen pro analytické a reportovací účely. Výstupy z aplikace Power BI jsou také využívány pro prezentaci zpráv představenstvu.
- Analytický nástroj pro odbor controllingu a reportingu – je určený k sběru a analýze informací pro potřeby odboru controllingu a reportingu. Tento nástroj by měl mít schopnost přenášet data do nového datového skladu a také umožňovat extrakci transformovaných informací z controllingového datamárutu. Mimo potřeby odboru by tento analytický nástroj mohl být využit i jinými útvary.

Tato data by se ukládala do nulté vrstvy v datovém skladu, kde by následně byla vytvořena faktová tabulka v oblasti controllingového datového skladu. Druhá vrstva datového skladu by byla vytvořena pouze pro účely reportingu. Do nulté vrstvy mají přístup pouze datoví analytici a ICT pojišťovny z důvodu zajištění bezpečnosti. Přenos informací probíhá pomocí zabezpečovací technologie Connect Direct².

Obsah informací v nové databázi

Databáze informací CI by měla obsahovat záznamy z vnějšího i vnitřního okolí pojišťovny, které mají stanovené parametry. Měly by tam být ukládány informace, která jsou již předem definované podle stanovených skutečností, ale také události, které nebyly předem určeny a jsou stěžejní pro budoucí fungování pojišťovny. Definované parametry jsou následující:

- pořadové číslo – jedinečný identifikátor generovaný automaticky;
- datum záznamu – datum automaticky generované systémem;
- název – podstata názvu;
- komentář – konkrétní popis události v několika bodech;
- autor – automaticky generovaný záznam ze systému. V případě zápisu z aplikace od odboru controllingu a reportingu by měl být uveden konkrétní uživatel. V případě systému ZEUS by to záviselo na typu informace, zdali bude uveden konkrétní uživatel nebo jenom zkratka uživatele. Informace z aplikace na ceníky by uváděla pouze informaci o zkratce systému jako zdroj;

² Connect Direct – (historicky byl zvaný Network Data Mover) je softwarový produkt pro přenos souborů mezi počítači, servery a dalšími platformami. [33]

- lokalizace – jasná klasifikace oblasti, kterých se to dotýká jako jsou:
 - zákazníci;
 - dodavatelé;
 - konkurence (pojišťovny, zajišťovny, brokeři);
 - média.
- klasifikace příležitosti a hrozby – pokud u vloženého záznamu lze přiřadit tuto klasifikaci (příležitost/hrozba);
- stav – určuje se zde stav hrozby nebo příležitostní (ukončený/otevřený);
- časový horizont – parametr by měl být nastaven podle strategického významu pro pojišťovnu. Tato klasifikace by měla být rozčleněna do tří pásem:
 - krátkodobý rámec – doba trvání do jednoho roku a přístup k těmto informacím má střední management a běžní uživatelé;
 - střednědobý rámec – doba trvání od roku do tří let a přístup bude mít střední management včetně odborných analytiků;
 - dlouhodobý rámec – doba trvání nad tři roky přístup k informacím bude mít pouze vrcholové vedení a vybraní analytici.
- věrohodnost záznamu – vzhledem k používaným zdrojům, by měl mít každý záznam klasifikaci ověřitelnost zdroje (ověřený/neověřený). Záznamy ze systému (ZEUS, aplikace na ceníky) vždy budou mít záznam ověřený, jelikož zdroje informací jsou jasně dohledatelné z otevřených a ověřených zdrojů. V případě zasílaných záznamů od odboru controllingu a reportingu ohledně zdrojů z výročních zpráv či webu typu justice.cz, by měly uživatele také udávat, že se jedná o ověřený zdroj. Ovšem v případě některých informací z webu např. seznam.cz nebo dalších mediálních serverů by měly být záznamy vždy odborně posouzeny z pohledu věrohodnosti zdroje.

Záznamy s finančními a statistickými údaji by měly být uvedeny v pevně daných parametrech, pokud jsou propojeny s parametrem lokalizace v klasifikovaných skupinách:

- dodavatelé;
- konkurence;
- zákazníci.

Finanční a statistické údaje by se vždy uváděly k datumu ultima a jednalo by se o tyto parametry:

- IČ

- DIČ;
- vlastníci – jméno fyzické případně právnické osoby;
- rodné číslo;
- počet pojistných událostí v kusech;
- výše pojistné události v Kč;
- cena za riziko v Kč;
- typ rizika – druhy rizika pojištění (cestovní pojištění, pojištění nemovitostní, havarijní pojištění, a podobně.)
- kombinovaný ukazatel;
- škodní poměr;
- provozní náklady;
- solvency ratio;
- podíl na trhu;
- objem předepsaného pojistného v Kč;
- MDs cena v Kč – cena za jednoho pracovníka za jeden den v měsíci v Kč za poskytnuté služby;
- objem poskytnutých služeb v Kč;
- služba – klasifikace služeb dodavatele podle typu služeb;
- období – rok a měsíc.

V závislosti na typu klasifikace budou vyplněny jednotlivé záznamy. Nedávalo by smysl vyplňovat u zákazníka poměrové ukazatele v případě solvency ratio, škodného poměru nebo podílu trhu. Může se ovšem v ojedinělých případech stát, že zákazník je zároveň konkurencí např. v oblasti pojištění jaderného poolu. Tento případ může nastat i mezi dodavatelem a zákazníkem, kdy můžeme tuto firmu pojišťovat jako klienta a zároveň nám firma poskytuje ICT služby. Vzhledem ke zjištěným skutečnostem, aby nedocházelo ke dublování záznamů, lze přiřadit k unikátnímu pořadovému číslu více klasifikací.

Způsob zabezpečení sdíleného místa

Relační databáze, fungující na bázi Teradaty, se využívají ve společnostech, které musí dodržovat vysokou míru bezpečnosti. Zabezpečení musí splňovat klíčové prvky jako je:

- důvěryhodnost;
- integrita;
- dostupnost.

Veškeré přístupy směrem k novému datovému skladu probíhají skrze zabezpečenou síť prostřednictvím tlustého klienta³, kde se jednotlivý zaměstnanci musí přihlašovat pomocí dvoufaktorové autentizace⁴ přes připojení pomocí VPN a Tokenu. V případě přístupů na servery se lze přihlásit pouze přes uživatelské heslo a jméno, které se mění a musí splňovat kritéria dané bezpečnostní politikou pojišťovny. Veškerá hesla jsou ukládána v databázi, kde jsou z části zahešována.

Databáze je pravidelně zálohována na záložních serverech. Databáze operuje s možností historizace dat.

Servery jsou fyzicky zabezpečeny na jednotném místě, ke kterým mají přístup pouze vybraní pracovníci pojišťovny. Pro síťové zabezpečení serveru, na kterém běží nová databáze je využíván firewall.

Samostatný přenos dat probíhá přes technologie Connect Direct. Údaje, které jsou přenášeny jsou zpravidla velmi citlivé, a proto jsou šifrovány.

Z pohledu bezpečnosti je nezbytné, aby v databázi existovaly auditní stopy. Auditní stopa by měla znamenávat pohyb činnosti uživatele v databázi, které prováděl v podobě záznamových zpráv nebo logů. Tyto zprávy by měly být evidovány a posílány na rozbor při pravidelném provádění bezpečnostního auditu pojišťovny.

Teradata databáze v sobě zahrnuje také funkcionalitu zabezpečení před SQL injekci neboli zabránění vpisování škodlivého kódu do databáze.

Do databáze neexistuje přímý přístup, ale je využívána Teradata SQL Assistant aplikace, kde je zajištěna autorizace samotných uživatelů. Samostatná autentizace a přidělování rolí probíhá prostřednictvím interního systému ITIM, kde veškeré přidělené role musí schválit administrátor a vedoucí daného žadatele. Existuje více úrovní rolí, aby se daly lépe regulovat přístupy a snížit případná rizika spojená s činnostmi prováděnými v databázi. Tyto úrovně se řadí takto:

³ Tlustý klient – síťový počítač s mnoha místně uloženými programy nebo prostředky a malou závislostí na síťových prostředcích. Uživatelé obvykle preferují tlusté klientské počítače před tenkými klienty, protože tlustí klienti umožňují snadné přizpůsobení a větší kontrolu nad nainstalovanými programy a konfigurací systému. [34]

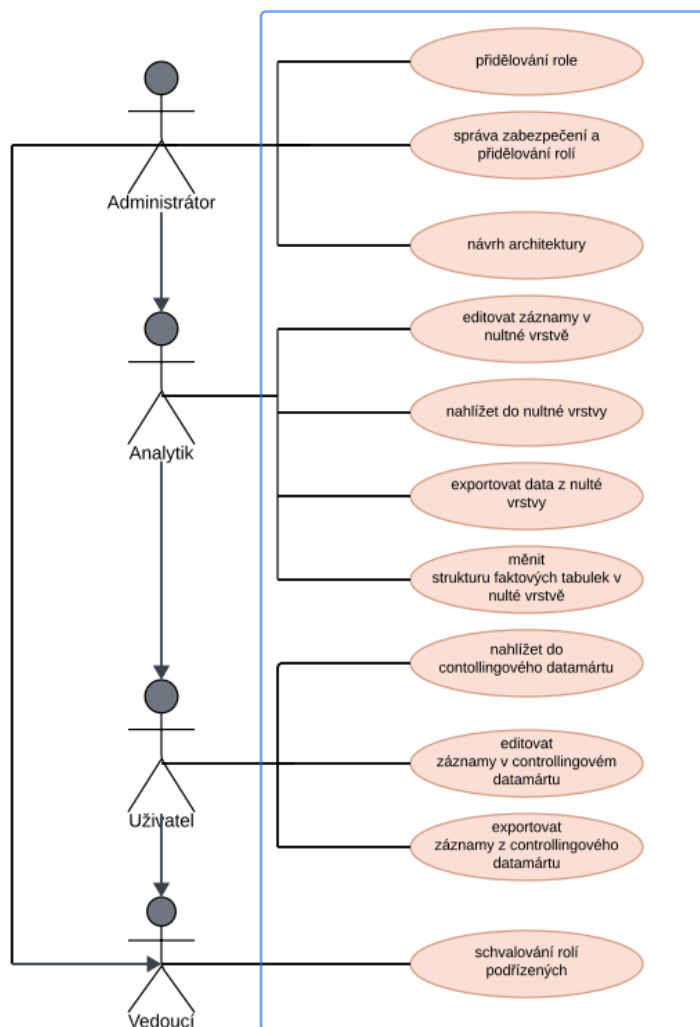
⁴ Dvoufaktorová autentizace – je způsob ověřování identity uživatele pomocí dvou faktorů. Může se jednat o zadání uživatelského hesla a následně otisku nebo vygenerování kódu.

- administrátor – správce databáze, který schvaluje přístupové role;
- analytik – má plný přístup pro svoji činnost do databáze včetně nutné vrstvy;
- uživatel – může operovat pouze v oblasti controllingového datamártu.

Tyto základní role jsou blíže specifikovány níže a uživateli může být přiděleno více rolí, kvůli případným omezením. Pro samotný přístup do databáze existuje několik okruhů:

- Admin – správce datamártu;
- Analytik expert – má přístup do celého datamártu včetně správy serverů;
- Analytik view – může pouze nahlížet do všech oblastí a vrstev datamártu;
- Analytik writer – může editovat data ve všech vrstvách datamártu;
- Analytik CRO expert – má přístup do celého controllingového datamártu včetně editace, úprav faktových tabulek;
- Analytik view – může nahlížet pouze do controllingového datamártu;
- Analytik writer – může editovat data v controllingovém datamártu;
- User expert – může měnit struktury faktových tabulek a editovat záznamy v oblasti CI;
- User writer – může editovat záznamy v oblastí faktových tabulek CI;
- User view – může nahlížet do oblasti faktových tabulek CI.

Pro přehlednější detail ohledně požadavků na samotné sdílené místo je vytvořený use case UML diagram na obrázku č. 14.



Obrázek 14: Use case UML požadavky na sdílené místo

Zdroj: vlastní zpracování

Personální požadavky na uživatele

Administrátor a analytik, kteří budou ve spolupráci s analytiky CI vytvářet jednotlivé vrstvy, by měli mít vzdělání a praxi v oblasti návrhu a architektury databází, zabezpečení a datových analýz.

Pracovník v oblasti CI, který bude mít přímý přístup do controllingového datamáru, by měl být současně datovým analytikem, rozumějícím architektuře controllingového datamáru a obsahu jednotlivých polí. Tento uživatel by měl ovládat SQL jazyk Teradata prostřednictvím nástroje Teradata SQL Assistant. Dále by měl mít marketingové, finanční a datové povědomí, což je důležité pro tvorbu případných analýz.

Hlavní přístup k datamartu by měl probíhat prostřednictvím analytické desktopové aplikace, kterou je třeba ovládat na dostatečné úrovni. Tuto roli mohou zastávat nástroje jako SAS, Power BI nebo jiné analytické platformy. Tyto dovednosti lze zajistit prostřednictvím školení v této oblasti a pravidelného zdokonalování v oblasti Teradata a analytických nástrojů pro CI.

2.4.2 Návrh efektivnějšího fungování Competitive Intelligence na odboru controllingu a reportingu

Jisté náznaky používání CI v odboru controllingu a reportingu jsou již zmiňovány v kapitole 2.4. Nicméně integrace analytického a reportovacího nástroje, který bude propojený s jednotným sdíleným místem pro CI, by mohla značně vylepšit fungování a efektivitu. Pokud by se tento nástroj osvědčil, mělo by vedení zvážit rozšíření jeho použití i do odboru marketingu, a to i v kombinaci s dalšími BI nástroji, jako jsou Power BI nebo SAS.

Vedení pojišťovny by mělo pravidelně dostávat reporty od odboru controllingu a reportingu, buď na základě kvartálního cyklu nebo podle aktuální potřeby. Pro dosažení cílů v oblasti CI je nezbytné:

1. Jasně definovat metodiku využití CI.
2. Vybrat vhodný reportovací a analytický nástroj.
3. Definovat obsah a formu pro prezentaci reportů pro vedení pojišťovny týkajících se pravidelného reportingu.
4. Určit odpovědného pracovníka a stanovit požadavky na jeho znalosti a dovednosti.

Metodika použití Competitive Intelligence na odboru controllingu a reportingu

Odbor controllingu a reportingu využívá metodu benchmarkingu⁵, kde porovnává základní finanční ukazatele a obchodní data s konkurencí. Tuto metodiku by měl odbor controllingu a reportingu rozšířit o použití SWOT analýzy, analýzy BCG matice či analýzy zainteresovaných stran.

Během tvory a získávání dat by tyto informace měly být zapisovány pomocí nástroje do sdíleného místa nikoliv do Excelu. Informace, které by byly zapisovány určeným pracovníkem pro CI a jeho zástupem jsou tyto:

⁵ Benchmarking – je způsob porovnání většinou základních finančních, obchodních a marketingových údajů společnosti s ostatními společnostmi ve stejném odvětví.

- název společnosti;
- IČO;
- DIČ;
- kombinovaný ukazatel;
- škodní poměr;
- provozní náklady;
- solvency ratio;
- podíl na trhu;
- objem předepsaného pojistného;
- příležitosti – např. pokles solvency ratio vlivem snížení vlastního kapitálu;
- hrozby – např. pokles provozních nákladů zdůvodněný ve výročních zprávách.

Přístup k samotným informacím by měl pouze ředitel a analytičtí pracovníci CI. Samotnou analýzu by prováděli pracovníci pomocí nového nástroje.

Nový analytický a reportovací nástroj

Vzhledem k tomu, že se aktuálně nepoužívá v pojišťovně žádný plně vyvinutý nástroj pro komplexní zpracování a analýzu dat v CI, bylo rozhodnuto vybrat nový nástroj k těmto účelům. Trh s těmito nástroji je velmi pestrý a není nutné vyvíjet novou aplikaci vlastními zdroji, které může pojišťovna alokovat jinde. Hlavními kritérii, které musí nový nástroj splňovat, jsou:

- fulltextové vyhledávání v otevřených zdrojích nebo interní databázi;
- vyhledávání v nestrukturovaných i strukturovaných datech;
- kombinovaných nástroj na více zdrojů (Excel, databáze, open-source databáze a podobně.);
- pokročilejší datové analýzy a grafické zpracování (shlukování, filtrování, možnost SWOT analýzy, a podobně.);
- možnost práce s a bez SQL;
- počet uživatelů omezen na malé množství třiceti uživatelů;
- obousměrný transfer dat;
- možnost exportu dat v xls, pdf, txt formátech;
- nástroj zahrnující celý proces CI – sběr informací, analýza dat, plánování a distribuce.

Tovek tools

Všechny tyto požadavky splňuje nástroj Tovek Tools. Nástroj představuje desktopovou aplikaci, která umí:

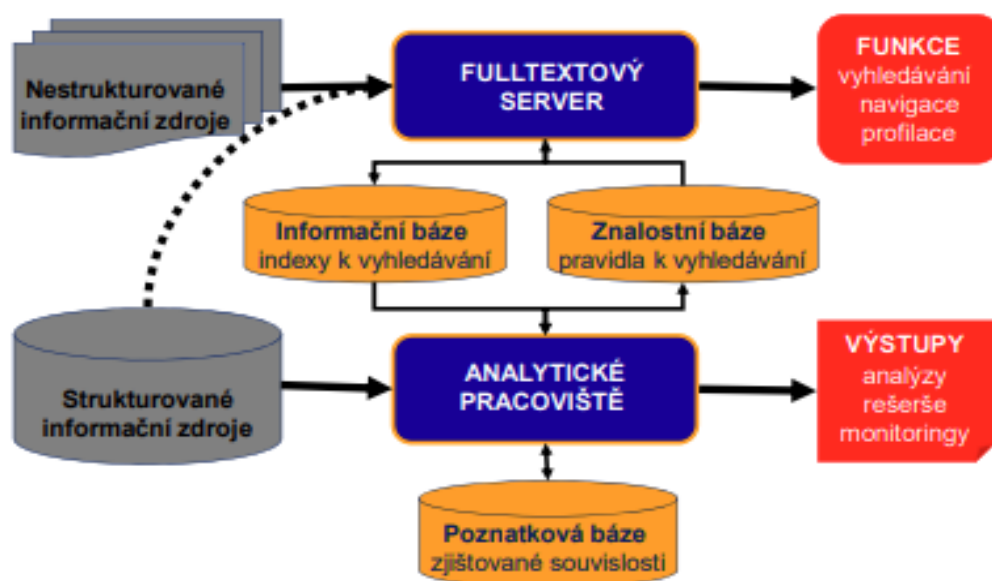
- efektivně vyhledávat;
- extrahovat či importovat entity a vzájemně propojovat vazby mezi nimi;
- vizualizovat a reportovat fakta;
- zpracuje velké množství údajů z různých nestrukturalizovaných a strukturalizovaných dat z externích i interních zdrojů.

Aplikace obsahuje technologii hybridní fúze, která spolupracuje s Tovek servery, což umožňuje vyhledávání jak v off-line lokálních úložištích, tak i v ODBC databázích, hlasových záznamech, exportech z mobilních zařízení nebo informacích zpřístupněných na Tovek serverech. [32]

Aplikaci lze dodávat ve třech verzích [32]:

- Tovek Tools Analyst Pack – balíček s plnou funkcionalitou;
- Tovek Tools Search Pack – balíčcích pro vyhledávání;
- Tovek Server Client – klient k Tovek server bez indexace lokálních dat.

Pro účely odboru controllingu a reportingu by bylo nejlepší zakoupit první balíček Tovek Tools Analyst Pack a Tovek Server Client s třemi přístupnými licencemi. Společnost Tovek vyvíjí tento nástroj na systému ARMS. Celkový systém ARMS je zobrazen na obrázku č. 15.



Obrázek 15: Fyzická architektura ARMS

Zdroj: [35]

ARMS tvoří různé kombinace několika nástrojů, které vyhledávají a analyzují informace z interních a externích informačních zdrojů. Představuje systém, který plní tři funkce, které jsou [35]:

- analytická funkce – umožňuje nalezené informace utřídit a následně extrahovat z nich relevantní údaje v náležité grafické podobě;
- rešeršní funkce – vyhledává z různých informačních zdrojů informace ve velmi krátkém časovém okamžiku;
- monitorovací funkce – umožňují aplikovat znalost o problému a o potřebách rozhodování k vyhledávání a kategorizaci nových informací.

Klíčovou funkcí ARMS je systém vytváření přidané hodnoty, kterou tvoří tři datová uložiska a jejich obsah [35]:

- informační báze – představuje indexy, které jednotně a efektivně prohledávají nestrukturované informační zdroje;
- poznatková báze – tvoří databázi entity a jejich atributů a vztahů;
- znalostní báze – vytváří strukturované dotazy pro vyhledávání a kategorizaci informací v znalostní bázi.

Všechny tyto informace by měly být převedeny do formy reportu nebo zprávy, která se následně může buď přímo napojit na další nástroje pro reportování, nebo být samostatně využita pro účely managementu či analýzy.

Zabezpečení toků informací a jejich distribuce by mělo být řešeno v samotném informačním systému pojišťovny.

Pravidelný reporting zpráv vedení pojišťovny

Pravidelné reportovací zprávy pro hlavní vedení by měly být distribuovány na kvartální bázi během pravidelných zasedání představenstva. Tyto zprávy by měly být předkládány v režimu důvěrnosti a ideálně v podobě interaktivního souboru v aplikaci Power BI. Reportovací zprávy by měly splňovat následující klíčová kritéria:

- stručnost;
- věcnost;
- upravenost;
- atraktivita.

Samotný report by měl mít dvě hlavní části. První část by měla obsahovat klíčové údaje a finanční ukazatele deseti největších pojišťoven na trhu. Tato část by měla obsahovat:

- název pojišťovny;
- podíl na trhu;
- nákladová kvóta;
- solvency ratio;
- likvidita;
- profit.

Druhá část reportu by naopak měla poskytnout detailnější pohled na čtyři největší konkurenty na trhu. V této části by měly být blíže analyzovány:

- silné a slabé stránky;
- příležitosti a hrozby;
- doporučení.

Personální požadavky na znalosti a dovednosti pro pracovníka

Pracovník specializující se na CI by měl disponovat rozsáhlými zkušenostmi v oblasti finančních a marketingových analýz souvisejících s pojišťovnictvím. Tento odborník by rovněž měl mít pevnou znalost datových analýz a schopnost využívat reportovací nástroje. Je klíčové, aby byl zdatný v práci s databázovými jazyky, jako jsou SQL a DAX. Důležité je také zajistit, aby byl pracovník nahraditelný, což zaručí kontinuitu činností.

Momentálně je tato role prováděna v odboru controllingu a reportingu jedním pracovníkem s hlubokými zkušenostmi v oblasti finančních analýz. Rozšíření jeho znalostí v oblasti marketingových analýz by mohlo být dosaženo prostřednictvím úzké spolupráce s oddělením marketingu. To by umožnilo zvýšit jeho kvalifikaci během 3-6 měsíců. Kromě toho by bylo vhodné začlenit druhého spolupracovníka do zaškolovacích aktivit od marketingu, aby mohl zastoupit hlavního analytika v případě potřeby.

Znalosti datové analýzy by měly být u obou pracovníků samozřejmostí, ale měli by se dále zdokonalovat využitím tutoriálů od společnosti Tovek, které je naučí, jak efektivně využívat tento nástroj.

Pro lepší vizualizaci a transformaci reportů pro představenstvo by měl být zavedený další reportovací nástroj – Power BI. Oba pracovníci by již měli být seznámeni s tímto nástrojem díky školením. Kromě toho mohou pokračovat

ve zdokonalování svých schopností prostřednictvím kurzů od SEDUO nebo interních školení od odboru marketingu. Celkově je cílem zajistit, aby pracovníci získali všechny potřebné dovednosti pro efektivní provádění analýz a zpracování dat v rámci CI, a to nejen ve finančním, ale i v marketingovém směru. Je klíčové, aby byli schopni využívat moderních nástrojů a metod, které přispívají k úspěchu pojišťovny na trhu.

2.4.3 Obranný mechanismus Competitive Intelligence v organizaci

Pojišťovna má velmi dobře zpracovaný systém ochrany dat před únikem informací. V rámci pojišťovny existuje struktura pro řízení bezpečnostních rizik, kterou zajišťují tři subjekty:

- odbor řízení rizik;
- správa zabezpečení IT;
- interní audit.

Tyto týmy úzce spolupracují na hodnocení potenciálních hrozeb a stanovování pravidel bezpečnosti. Vzhledem k tomu, že se jedná o subjekt regulovaný ČNB, je povinen splňovat vysoké standardy bezpečnosti pro zpracování dat a dodržovat příslušné normy stanovené Evropskou Unií a ČR.

Všechna citlivá data, která by mohla být využita konkurencí, jsou uložena na firemních serverech a počítačích, které jsou pečlivě zabezpečeny pomocí síťových firewallů a antivirového softwaru. Velmi důležité informace jsou navíc šifrovány. Přístup k těmto datům je omezen pouze na vybrané skupiny zaměstnanců. Připojení do firemní sítě je možné pouze skrze dvoufaktorovou autentizaci (VPN a Token) a následným přihlášením pomocí unikátního uživatelského jména a hesla. Tyto přihlašovací údaje jsou také pravidelně měněny.

Citlivé informace, které existují ve fyzické podobě, jsou pečlivě zabezpečeny v archivu, ke kterému mají přístup jen vybraní zaměstnanci pojišťovny. Samotná budova je monitorována kamerovým systémem a dalšími bezpečnostními opatřeními.

Každý zaměstnanec firmy pravidelně absolvuje školení ohledně sdílení a manipulace s informacemi. Tato pravidla jsou zakotvena v interních směrnících a etickém kodexu instituce.

Veškerá finanční a statistická data, která jsou zveřejňována, procházejí schvalovacím procesem, aby se předešlo nežádoucímu zveřejnění informací, které by mohly narušit pozici pojišťovny nebo její klienty.

Zaměstnanci pojišťovny mají omezený přístup pouze k určitým webovým stránkám, včetně sociálních sítí, z firemních počítačů. Tyto stránky jsou povoleny

pouze specifickým skupinám zaměstnanců (HR nebo odboru marketingu), kteří je potřebují k plnění svých pracovních úkolů.

Existuje řada scénářů, které zaměstnanci dodržují v případě kontaktu s konkurenčními subjekty, aby nedocházelo k úniku informací.

Potenciální hrozbou může být mapování vztahů zaměstnanců na sociálních sítích, zejména pokud mají ve svých kontaktech osoby spojené s konkurencí. I tato situace je zohledněna v příslušných pokynech pro zaměstnance.

Celý tento systém je pravidelně auditován interně i externě. Nezávislý auditor každoročně zpracovává zprávu o stavu bezpečnosti v pojišťovně.

2.4.4 Přidaná hodnota návrhu Competitive Intelligence

Competitive Intelligence, využívaný pojišťovnou, má sám o sobě velkou přidanou hodnotu. Zmapováním pojistného trhu a konkurentů, kteří ovlivňují pojišťovnu, organizace již nyní zlepšuje svou pozici a chrání se před případnými útoky od konkurence. V dnešní době jsou informace cenným artiklem. Neefektivní zacházení s informacemi by mohlo pojišťovnu připravit o konkurenční výhodu. Velkým pozitivním efektem je, že si vedení společnosti uvědomuje tyto skutečnosti a neustále hledá nová a efektivnější řešení, nejen pro oblast CI, ale také pro zlepšení řízení společnosti a udržování aktuálních trendů na trhu a potřeb spotřebitelů.

Oba hlavní návrhy jsou plně podporovány vedením a budou implementovány a řešeny v rámci investiční strategie společnosti a v novém projektu pro tvorbu datového skladu. V návrzích zatím nejsou zohledněny finanční dopady spojené s realizací a implementací v pojišťovně. Obecně se předpokládá, že počáteční investice do samotného provedení bude vyšší, ale dodržováním jednotlivých principů, včetně pečlivého zmapování aktuální situace, bude návratnost investice mnohonásobně vyšší. Hlavní přínosy obou návrhů zahrnují:

- zvýšit konkurenční výhodu;
- ušetřit čas a náklady;
- zvyšovat stupeň informovanosti vedení společnosti;
- snadnější strategické řízení pojišťovny;
- snazší mapování konkurence;
- snížení rizika úniku informací.

Každý z návrhů sám o sobě přináší dodatečné specifické výhody. Vytvořením sdíleného místa pro pojišťovnu v oblasti CI jsme se snažili řešit základní problémy. Tvorbou databáze pro tyto informace dojde k odstranění duplicit a zároveň bude

vytvořeno dlouhodobě udržitelné a bezpečné řešení. Všechny přínosy tohoto návrhu jsou:

- snížení rizika duplicitních informací;
- úspora času pro hledání a propojení souvisejících vztahů;
- bezpečnější řešení z pohledu ochrany dat a řízení rizik;
- úspora nákladů při použití existující struktury datového skladu a informačního systému pojišťovny.

Další návrh počítá s implementací a využíváním desktopové verze aplikace Tovek Tools pro efektivnější provádění analýz a reportů v odboru controllingu a reportingu. Současné řešení, které zahrnuje využívání Excelu ke zpracování analýz a manuální vyhledávání informací z webových stránek a výročních zpráv, není zcela vhodným způsobem pro využívání CI. Hlavním přínosem by mělo být zjednodušení práce pro současného analytika a možnost rozšíření povědomí v oblasti marketingu a dalších metod využívaných v rámci CI. Mezi tyto přínosy nepochybně patří:

- úspora času v přípravě analýz a reportů pro vedení společnosti;
- rozšíření povědomí o dalších oblastech CI;
- snadnější dostupnost informací v dalších oborech marketingu a likvidace;
- úspora nákladů.

S ohledem na vysokou konkurenci mezi pojišťovnami bych doporučila společnosti pravidelné vzdělávání zaměstnanců a vedení v oblasti CI a využívání efektivních nástrojů pro snazší řízení.

ZÁVĚR

Dnešní technologicky vyspělá doba a zvyšující se konkurenční prostředí v podnikatelských i veřejných sektorech nutí subjekty působící na trhu, více využívat nástroje a metody CI. V běžné praxi se denně střetáváme s těmito nástroji v podobě využívání srovnávačů, sociálních sítí nebo umělé inteligence. Existuje celá řada metod a nástrojů, které shromažďují a analyzují data pro jednotlivé subjekty, aby lépe obstály na trhu a získaly konkurenční výhodu.

Pojišťovnictví je velmi konkurenční prostředí. S příchodem nových pojišťovacích subjektů (bank, pojišťoven, třetích stran), zpřísněním regulačních pravidel a změnou vnímání společnosti k více sociálnímu směru musí pojišťovny více sledovat svoji konkurenci a umět dobře nakládat s výstupy ve svůj prospěch. Každá pojišťovna na českém i evropském trhu využívá CI a zahrnuje tyto závěry do základní strategie řízení společnosti.

Problematikou CI se zabývá tato diplomová práce. Hlavním cílem práce byla analýza metod a informačních zdrojů v oblasti CI v organizaci a návrh pro zvýšení efektivnosti jejich využití. Samotná analýza metod a informačních zdrojů byla provedena v Pojišťovně X, proto se celá práce zaměřuje více na oblast pojišťovnictví. Diplomová práce je rozdělena na dvě hlavní části. První část práce je rozdělena do pěti a druhá část do čtyř subkapitol.

První subkapitola vymezuje základní pojmy, seznamuje s historií CI, definuje rozdíly mezi BI a CI a popisuje druhy CI. Popis celkového zpravodajského cyklu je popsán v druhé podkapitole. Zdroje získání informací, včetně jejich rozčlenění podle způsobu vnímání, jsou součástí třetí subkapitoly. Čtvrtá podkapitola popisuje metody používané v CI. V této části jsou rozčleněny metody podle vlivů působící na organizaci. Pro vymezení vnějších vlivů byly popsány PESTLE metoda, Metoda scénářů a Analýza zainteresovaných stran. Metody pro hodnocení vnitřních vlivů byly vybrány SWOT analýza, BCG Matice, GE Matice a Hodnotový řetězec. Poslední subkapitola popisuje nástroje používané v oblasti CI a rozlišuje nástroje podle způsobu sběru informací a na vhodné pro použití k analýze dat. Ve čtvrté a páté podkapitole jsou uvedeny pouze některé nástroje a metody, jelikož již existuje celé množství.

Druhá hlavní část práce zpracovává návrh opatření a analýzu Pojišťovny X pro její efektivnější fungování. Během konzultace s vedením byly stanoveny dílčí cíle práce. První z nich byl popsat a analyzovat současný stav CI v Pojišťovně X. Hned v úvodu je velmi stručně představena Pojišťovna X a provedena analýza za pomoci

PESTLE analýzy, SWOT analýzy a Analýzy zainteresovaných stran. Společně se zmapováním současného stavu zpravodajského cyklu v odborech marketingu, controllingu a reportingu a odboru likvidací, jelikož tyto tři subjekty se primárně zabývají oblastí CI v pojišťovně.

Dalším cílem bylo navrhnout jednotné místo pro sběr informací v oblasti CI. Po celkovém zhodnocení a zmapování situace byly potvrzeny závěry, že CI je využíván na dostatečné úrovni, ale největším problémem je duplicita sběru informací a nedostatečná informovanost mezi jednotlivými útvary. Z tohoto důvodu je předveden návrh na tvorbu jednotného místa pro sběr informací. Vytvořením nové databáze, kde by se sbíraly data za účelem CI, by došlo k propojení informačních systémů mezi sebou a vniku jednotného místa. Mimo návrhu propojení informačního systému je stručně popsán obsah informací v databázi, způsob zabezpečení databáze a personální požadavky na uživatele.

Třetím cílem bylo navrhnout nový reportingový a analytický nástroj pro odbor controllingu a reportingu v oblasti CI, který plně koresponduje se zjištěním, že odbor reportingu a controllingu používá zastaralé způsoby mapování konkurence. K efektivnějšímu fungování by měla sloužit implementace desktopové aplikace od firmy Tovek, která splňuje veškeré požadavky vedení. V případě pozitivního osvědčení využití aplikace, by vedení rádo rozšířilo užití Tovek Tools i pro účely odboru marketingu či dalších útvarů.

Poslední dvě podkapitoly návrhu stručně popisují obranný mechanismus pojišťovny a přidanou hodnotu návrhů v oblasti CI.

Veškeré cíle byly naplněny, jelikož práce komplexně popisuje základní charakteristiky, nástroje, zdroje a metody v pojišťovně a obsahuje návrh na efektivnější fungování pro účely Pojišťovny X v CI. Hlavní přínos práce spatřuji v tom, že může sloužit jako návod pro úspěšnou implementaci Pojišťovně X a dosažení lepší konkurenční výhody.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BARTES, F.. *Competitive intelligence: základ pro strategické rozhodování podniku*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2012. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-113-9
- [2] TRUČENEK J., *Management znalostí*, Praha: C.N. Beck, 2004, ISBN 80-7179-884-3
- [3] Competitive Intelligence. In: Mediaguru: Mediální slovník [online]. 2015 [cit. 30.12.2022]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/competitive-intelligence/>
- [4] ŠMEJKAL, P., *Úvod do problematiky Competitive Intelligence s přihlédnutím k situaci v ČR*. Brno, 2006, Masarykova univerzita. Vedoucí diplomové práce Mgr. Břetislav Šmiral
- [5] MOLNÁR, Z.. *Competitive intelligence, aneb, Jak získat konkurenční výhodu*. Praha: Oeconomica, 2012. ISBN 978-80-245-1908-1
- [6] AIIP: *Association of independent information professionals* [online] 2023 [cit.19.01.2023] dostupné z: <https://aiip.org/>
- [7] BARTES, F. *Competitive Intelligence*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-214-4613-7.
- [8] SCIP: *Society of Competitive Intelligence Professionals*: [online] 2023 [cit. 19.01.2023] dostupné z: <https://www.scip.org/>
- [9] FULD, L. M. *What Competitive Intelligence Is and Is Not!*. Fuld & Company, Inc. 2003. [online] 2023 [cit. 19.01.2023] Dostupný z: <http://www.fuld.com/Company/CI.html>.
- [10] BARTES. F., LOUBAL. J., DOSTÁL. V. *Hodnotové inženýrství*, 2009, KEY Publishing, 2009. ISBN 978-80-7418-
- [11] VEJLUPEK, T.. *Konkurenční zpravodajství*. Učební materiály k předmětu Konkurenční zpravodajství. 2008
- [12] VEJLUPEK, T. *Zpravodajská analýza informací z komerčních informačních zdrojů* [online]. 2002 [cit. 31.05.2023]. Dostupný z WWW: <http://www.inforum.cz/archiv/inforum2002/prednaska6.htm>
- [13] PAPÍK, R. *Metody competitive intelligence na internetu*. *Inforum* [online]. 1998 [cit. 05.04.2023]. dostupné z: <http://www.inforum.cz/archiv/infomedia98/pdf/papik.pdf>.

- [14] MOLNÁR, Z. Internetové informační zdroje pro strategické plánování. *Konference Systémová integrace 2011* [online]. 2009 [cit. 05.04.2023]. dostupné z: <http://si.vse.cz/archive/proceedings/2009/internetove-informacni-zdroje-pro-strategicke-planovani.pdf>
- [15] Registr ekonomických subjektů: ARES [online], 2023, [cit. 05.04.2023], dostupné z: <https://www.info.mfcr.cz/ares/ares.html.cz>
- [16] OBCHODNÍ REJSTŘÍK: OR [online], 2023, [cit. 05.04.2023], dostupné z <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>
- [17] ČSÚ: *Databáze RES* [online], 2023, [cit. 05.04.2023], dostupné z dostupné z <https://apl.czso.cz/res/>
- [18] MINISTERSTVO FINANCÍ: *Registr DPH* [online], 2023, [cit. 05.04.2023], dostupné z: https://adisspr.mfcr.cz/dpr/adis/idpr_pub/izdr/izdr.faces
- [19] ČSÚ: *Statistiky* [online], 2023, [cit. 05.04.2023], dostupné z: <https://www.czso.cz/>
- [20] ČESKÁ ASOCIACE POJIŠTOVEN: ČAP, [online], 2023, [cit. 05.04.2023], dostupné z: <https://www.cap.cz/>
- [21] GRASSEOVÁ, M., DUBEC R. a ŘEHÁK D., *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [22] PETERA R., *The PESTLE analysis*, Avissawella, Nerdynaut, 2017, ISBN 978-179-084-5323
- [23] KLUČKA, J. *Plánování a riziko*, [online]. 2006 [cit. 19.01.2023]. dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-18860840-planovani-a-riziko>
- [24] HEIJDEN, K., 2005 cit. podle MOLNÁR, Z. *Competitive Intelligence*. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1603
- [25] ŠEDIVÝ, M. a MEDLÍKOVÁ O., *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2707-3
- [26] SOUKALOVÁ, R., *Strategický marketing*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004. ISBN 80-7318-177-0
- [27] EXCELTOWN: *Bostonská matice*, [online], 2018, [cit. 12.03.2023], dostupné z <https://exceltown.com/navody/byznys/bostonska-matice-bcg-matice/>
- [28] MANAGEMENTMANIA: *GE Matice*, [online], 2020, [cit. 19.01.2023], dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-matice>
- [29] PORTER, M., *E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance: with a new introduction*. Free Press, 1985, ISBN 978-0684841465

- [30] ŠAFRÁNKOVÁ J.: *Využití internetových aplikací v konkurenčním zpravodajství Pardubice*, 2013, Univerzita Pardubice. Vedoucí diplomové práce Ing. Hana Kopáčková, Ph.D
- [31] KURZY.CZ: [online]. 2023 [cit. 25.07.2023]. dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/hledej/?s=Generali+%C4%8Desk%C3%A1+poji%C5%A1%C5%A5ovna>
- [32] TOVEK: *Tovek Tool*: 2023 [cit. 25.07.2023]. dostupné z: <https://www.tovek.cz/cs/tovek-tools.html>
- [33] IBM: What is Connect Direct? [online]. 2023 [cit. 07.06.2023]. dostupné z <https://www.ibm.com/docs/en/connect-direct/6.0.0?topic=overview-what-is-connectdirect>
- [34] THEASTROLOGY: *Co je to Tlustý klient?* [online], 2023, [cit. 30.07.2023], dostupné z: <https://cs.theastrologypage.com/fat-client>
- [35] VEJLUPEK T: *SW nástroje pro tvorbu znalostní báze*, [online], 2008, [cit. 30.07.2023], dostupné z <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=c60e73a850eede5a12c84856257b2400c3b992d6>