

Konkurenční zpravodajství

Tvorba podkladů pro strategické rozhodování podniku



- Dvoustupňové pojetí zpravodajského procesu
- Znaky kvality informace, zdroje informace a zpravodajství
- Counter Competitive Intelligence, detekce, identifikace a analýza dezinformace
- Etika a Competitive Intelligence



Konkurenční zpravodajství

Tvorba podkladů pro strategické rozhodování podniku



Kniha vznikla za podpory Fakulty podnikatelské, VUT v Brně.

Publikace je výsledkem práce na výzkumných úkolech specifického výzkumu řešeného na Ústavu ekonomiky, fakulty podnikatelské, VUT v Brně, a to:

- FP-S-18-5074 „Vývojové trendy ekonomického řízení podniku v prostředí evropské ekonomiky“ (2018-2019)
- FP-S-6345 „Ekonomické řízení podniku v období digitální transformace“ (2020-2021).

Doc. Ing. František Bartes, CSc.

Konkurenční zpravodajství **Tvorba podkladů pro strategické rozhodování podniku**

Kniha je monografie

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401
www.grada.cz
jako svou 8712. Publikaci

Odborní recenzenti:

Prof. Ing. Andrej Dupaľ, CSc. (Ekonomická univerzita v Bratislavě, Fakulta manažmentu)
Doc. Ing. Petr Pirožek, Ph.D. (Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko správní fakulta)

Vydání knihy schválila Vědecká redakce nakladatelství Grada Publishing, a.s.

Odpovědný redaktor Petr Somogyi
Grafická úprava a sazba Jan Šístek
Návrh a zpracování obálky Zdeněk Dušek
Počet stran 440
První vydání, Praha 2022
Vytiskl Tribun EU s.r.o., Brno

Grada Publishing, a.s., 2022

ISBN 978-80-271-6721-0 (ePub)

ISBN 978-80-271-6720-3 (pdf)

ISBN 978-80-271-3504-2 (print)

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.*

Obsah

O autorovi	11
Úvod	13
Metodologie výzkumu	14
Cíl výzkumu	14
Metodologický postup řešení	14
Použité metody	17
1. Význam informací v řízení firmy	19
1.1 Současný stav poznání	22
1.2 Historická geneze potřeby informací pro řízení firmy	26
1.3 Strategický význam informace	29
1.3.1 Konkurenceschopnost firmy	31
1.3.2 Rozhodovací proces	37
1.3.3 Ofenzivní pojetí konkurenčního střetu firmy	39
1.3.4 Podmínky pro úspěšnou realizaci střetu	42
1.3.5 Základní zákonitosti úspěšného vedení střetu	43
1.3.6 Význam informace ve strategickém řízení	44
2. Competitive Intelligence	47
2.1 Základní vymezení pojmů Competitive Intelligence	50
2.1.1 Vymezení oboru Competitive Intelligence	52
2.1.2 Vymezení pojmu Competitive Intelligence	53
2.1.3 Druhy Competitive Intelligence	55
2.1.4 Cíle zájmů Competitive Intelligence	55
2.2 Základní pojmy v Competitive Intelligence	56
2.2.1 Epistemologie	57
2.2.2 Etiologie	58
2.2.3 Taxonomie	58
2.2.4 Symptomy	58
2.2.5 Signály	59
2.2.6 Data	59
2.2.7 Informace	60
2.2.8 Kontext	61
2.2.9 Znalost	61
2.2.10 Informovanost	62
2.2.11 Zpravodajství	62
2.2.12 Struktury	66
2.2.13 Funkce	66
2.2.14 Procesy	67
2.2.15 Argumenty	67

2.2.16	Důkazy	67
2.2.17	Hypotézy	68
2.3	Východiska pojetí Competitive Intelligence	71
2.3.1	Competitive Intelligence jako předpověď budoucnosti	72
2.3.2	Zaměření Competitive Intelligence do oblasti strategického řízení	73
2.3.3	Competitive Intelligence jako systémová aplikační disciplína	74
2.3.4	Pojetí informace ve spojení s osobou analytika	79
2.3.5	Competitive Intelligence pracující na principu státních zpravodajských služeb	80
2.3.6	Dvoustupňová činnost Competitive Intelligence	82
2.3.7	Návrh opatření na konkurentem připravované hypotézy	82
2.3.8	Competitive Intelligence jako proces	82
2.3.9	Neustálé prověřování vývoje důvodů chování trhu a konkurence	84
2.3.10	Competitive Intelligence jako inženýrská činnost	85
2.3.11	Legalita a etika Competitive Intelligence	85
2.4	Úkoly Competitive Intelligence	86
3.	Zdroje dat a informací	89
3.1	Geneze nové informace	89
3.2	Zpravodajská mapa	90
3.2.1	Bradfordův zákon rozptylu informací	91
3.2.2	Lotkův zákon měření vědecké produktivity	91
3.2.3	Zipfův zákon frekvenční analýzy	92
3.3	Základní znaky kvality informace	92
3.3.1	Hodnota informace	94
3.4	Základní rozdělení zdrojů dat a informací	95
3.4.1	Primární zdroje	96
3.4.2	Sekundární zdroje	96
3.4.3	Terciární zdroje	96
3.4.4	Klasické zdroje dat	97
3.4.5	Elektronické zdroje dat	98
3.4.6	Nedůvěra k otevřeným zdrojům	100
3.4.7	Nové přístupy k rozdělení zdrojů dat a informací	101
3.5	Specifické zdroje informací	102
3.5.1	Dezinformace	102
3.5.2	Dezinformace v historii	108
3.5.3	Druhy dezinformace	109
3.5.4	Dezinformace ve sdělovacích prostředcích	112
3.5.5	Dezinformace (propaganda) podle Karla Čapka	113
3.5.6	Způsoby dezinformace používané v podnikatelské praxi	116
3.5.7	Fáma	118
3.6	Základní znaky kvality zdroje informace	120
4.	Zpravodajský proces Competitive Intelligence	123
4.1	Přehled používaných typů zpravodajských cyklů	125
4.1.1	Nevýhody zpravodajského cyklu	127
4.2	Model procesu Competitive Intelligence	129
4.2.1	Výhody procesu Competitive Intelligence	131

4.2.2	První stupeň procesu Competitive Intelligence	133
4.2.3	Druhý stupeň procesu Competitive Intelligence	135
4.2.4	Základní znaky kvality zpravodajského procesu	137
4.3	Základní zpravodajský proces Competitive Intelligence	140
4.3.1	Náplň jednotlivých činností	141
4.4	Pětifázový model zpravodajského procesu	144
4.4.1	Činnosti v jednotlivých fázích modelu zpravodajského procesu	144
4.5	Stanovení potřebných informací pro vrcholové vedení firmy	146
4.5.1	Modifikovaná metoda PQM	146
4.5.2	Key Intelligence Topics	149
4.5.3	System včasného varování	153
4.6	Řízení zpravodajského procesu Competitive Intelligence	159
4.6.1	Stanovení základní orientace procesů Competitive Intelligence ve vazbě na rozvojovou strategii firmy	160
4.6.2	Zadání úkolu	163
4.6.3	Analýza úkolu	164
4.6.4	Definování problému	166
4.6.5	Stanovení cílů	169
4.6.6	Myšlenkový model	169
4.6.7	Stanovení chybějících informací	174
4.6.8	Plánování získání chybějících informací	175
4.7	Sběr dat	176
4.7.1	Příprava na řešení úkolu	176
4.7.2	Fáze sběru dat	177
4.7.3	Řízení sběru dat	178
4.7.4	Strategie sběru dat	179
4.7.5	Metody sběru dat	180
4.7.6	Rozhovory s odborníky	181
4.8	Zpracování získaných údajů (preanalýza)	181
4.8.1	Základní roztrídění dat, údajů a informací	182
4.8.2	Preanalýza získaných údajů, dat a informací	183
4.8.3	Orientační znázornění průběhu preanalýzy	189
4.8.4	Detekce dezinformace	194
4.8.5	Identifikace dezinformace	197
4.8.6	Ukládání dat	203
4.9	Zpravodajská analýza	205
4.9.1	Základní východiska pro činnost zpravodajského analytika	207
4.9.2	Základní druhy zpravodajské analýzy	207
4.9.3	Vztah příčina – následek	210
4.9.4	Základní metody zpravodajské analýzy	222
4.9.5	Základní způsoby tvorby znalostí	223
4.9.6	Vliv množství údajů na přesnost závěrů zpravodajské analýzy	228
4.9.7	Analýza dezinformace	231
4.9.8	Zpravodajská analýza dezinformace	236
4.9.9	Specifika analýzy dezinformace pojaté jako proces	242
4.9.10	Zpravodajská zpráva	245
4.9.11	Základní znaky kvality zpravodajství	251

4.9.12	Hodnota zpravodajství	253
4.9.13	Zpravodajská znalost	254
4.9.14	Požadavky na práci zpravodajského analytika a úskalí jeho práce	254
4.9.15	Hodnocení úspěšnosti práce zpravodajského analytika	257
4.10	Distribuce zpravodajství	258
5.	Pracovní plán CI	261
5.1	Pracovní plány metod se systémovým přístupem	262
5.2	Pracovní plán Competitive Intelligence	265
6.	Charakteristiky vybraných metod v Competitive Intelligence	269
6.1	Metody užívané ve fázi řízení	271
6.1.1	Počáteční kontrolní seznam	271
6.1.2	Zákaznický kontrolní systém	271
6.1.3	Redefinice problému	272
6.1.4	Myšlenková mapa	273
6.1.5	Diagram afinity	274
6.1.6	Analogie	275
6.2	Metody užívané ve fázi sběru	276
6.3	Metody užívané ve fázi preanalýzy	277
6.3.1	Třídění, seřazení a stanovení priorit	277
6.4	Metody užívané ve fázi zpravodajské analýzy	278
6.4.1	Časová analýza	278
6.4.2	Analýza možného vývoje odvětví	283
6.4.3	Analýza možného vývoje trhu	284
6.4.4	Analýza konkurenčního prostředí	284
6.4.5	Analýza konkurenta	287
6.4.6	Pozice konkurenta na trhu	290
6.4.7	Analýza konkurenta podle Portera	291
6.4.8	Analýza konkurenta podle Sun-c'	292
6.4.9	Hodnotový řetězec	295
6.4.10	Signály zranitelnosti	295
6.4.11	Analýza zranitelnosti	296
6.4.12	Matice přežití	297
6.4.13	Průzkum bojem	297
6.4.14	Analýza inovačního potenciálu konkurenta	298
6.4.15	Psychologické profilování	301
6.4.16	Zpětné inženýrství (Reverse Engineering)	301
6.4.17	Analýza úrovně systému řízení	302
6.4.18	Analýza možného konkurenčního střetu	302
6.4.19	Identifikace fáze útoku na konkurenční firmu	304
6.4.20	Strategie volby druhu konkurenčního boje	307
6.4.21	Předvídaní reakce konkurenta	308
6.4.22	Red Hat analýza	311
6.4.23	Patentová analýza	311
6.4.24	Analýza organizační struktury, funkcí a procesů	313
6.4.25	Technologická analýza	316
6.4.26	Textová a obsahová analýza	317

6.4.27	Matice křížového dopadu	319
6.4.28	Metoda scénářů	320
6.4.29	Strategické válečné hry	321
6.4.30	Analýza potenciálních problémů a příležitostí	322
6.4.31	Analýza rizika	323
6.4.32	Analýza dopadů	324
6.4.33	Metoda analýzy konkurenčních hypotéz	324
6.4.34	Kontrola klíčových předpokladů	325
6.4.35	Pilířová analýza	327
6.4.36	Analýza citlivosti	328
6.4.37	Matice PVNZ	329
6.4.38	Metoda nejlepších hodnot	332
6.4.39	System FAROUT	333
6.4.40	Johariho okno	333
6.4.41	Quadrant Crunching	334
6.4.42	Strukturovaná analýza	335
6.5	Metody užívané ve fázi distribuce	335
6.6	Závěr	335
7.	Přehled možného užití metod v Competitive Intelligence	337
7.1	Heuristické operace (činnosti) tvůrčího myšlení	338
8.	Organizační zabezpečení procesů Competitive Intelligence ve firmě	345
8.1	Externí firma	345
8.2	Firemní útvar	346
8.2.1	Výzkum konkurence	347
8.2.2	Zrcadlová organizace	347
8.2.3	Stínová organizace	347
8.3	Návrh zpravodajského procesu firmy	348
8.3.1	Základní prvky zpravodajské pyramidy	349
8.4	Proces zavádění Competitive Intelligence do firmy	354
8.4.1	Formy zavádění Competitive Intelligence	355
8.4.2	Spolupráce vedení útvaru Competitive Intelligence s manažery	356
8.4.3	Zpravodajský audit	357
8.4.4	Nejčastější chyby při zavádění Competitive Intelligence do firmy	359
8.5	Požadavky na personální zajištění procesů Competitive Intelligence	360
8.5.1	Obecné požadavky	361
8.5.2	Specifické požadavky	361
8.6	Hodnocení úrovně procesů Competitive Intelligence	366
8.6.1	Nejčastější příčiny zpravodajského selhání	367
8.7	Útvary sledování konkurence v praxi zahraničních firem	368
8.7.1	Competitive Intelligence Center	368
8.7.2	Innovation Intelligence Center	369
9.	Counter Competitive Intelligence	371
9.1	Struktura systému CCI	371
9.2	Obchodní tajemství firmy	373
9.3	Ochrana informace	375

9.3.1	Vzorec úniku zpravodajství	377
9.4	Utajení činnosti	379
9.5	Bezpečnostní politika firmy	381
9.5.1	Koncepce bezpečnostní politiky firmy	381
9.5.2	Ochrana informačních zdrojů firmy	384
9.6	Ostraha firmy	384
9.7	Kontrarozvědná ochrana firmy	385
10.	Zpravodajský proces Counter Competitive Intelligence	387
10.1	Základní zpravodajský proces Counter Competitive Intelligence	388
10.1.1	Zadání	388
10.1.2	Analýza a formulace problému	389
10.1.3	Plánování postupu řešení problému	390
10.1.4	Rozmístění zdrojů informací a dat, včetně bezpečnostních opatření ...	390
10.1.5	Sběr potřebných dat a informací	391
10.1.6	Zpracování získaných údajů	391
10.1.7	Analýza informace	391
10.1.8	Zajištění důkazů	392
10.1.9	Aktivní zásah	392
10.1.10	Vyhodnocení a následné poučení	392
10.1.11	Návrhy na opatření	392
10.2	Pětifázový zpravodajský proces Counter Competitive Intelligence	393
11.	Mezinárodní organizace Competitive Intelligence	395
11.1	Strategic and Competitive Intelligence Professionals (SCIP)	395
11.2	Association of Independent Information Professionals (AIIP)	396
11.3	M-Brain	396
11.4	Mezinárodní aspekty Competitive Intelligence	396
11.4.1	Překonávání kulturních a jazykových bariér	397
12.	Etika a Competitive Intelligence	399
12.1	Východiska pojetí etiky v managementu firmy	399
12.2	Etický kodex Competitive Intelligence podle Fulda	401
12.3	Etický kodex Competitive Intelligence podle SCIP	401
12.4	Pravidlo újmy	402
Závěr		403
Summary		407
Резюме		409
Literatura		411
Seznam obrázků		427
Seznam tabulek		429
Rejstřík		431

O autorovi

Doc. Ing. František Bartes, CSc. je docentem fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně. Od počátku devadesátých let minulého století se zaměřil na faktory vytvářející konkurenceschopnost firmy. Kromě problematiky inovací a strategie konkurenčního střetu věnuje pozornost problémům vytváření kvalitních podkladů pro strategické rozhodování vrcholového vedení firem – Konkurenčnímu zpravodajství (Competitive Intelligence). Habilitoval se na Vysoké škole ekonomické v Praze, fakultě podnikohospodářské na téma Ofenzivní pojetí konkurenčního boje firmy.



Ve své koncepci Competitive Intelligence opouští užívaný koncept zpravodajského cyklu, který v podnikatelské praxi reálně neexistuje (je pouhou fikcí) a místo něj chápe činnosti prováděné v Competitive Intelligence jako zpravodajský proces, který pro potřeby Competitive Intelligence definuje.

Jako první v České republice se do hloubky věnuje i problematice Counter Competitive Intelligence. V této souvislosti zaměřuje svoji pozornost na problematiku detekce, identifikace a analýzy dezinformace.

Na fakultě podnikatelské vytvořil pracoviště, které je jedinečné svým zaměřením na oblast Competitive Intelligence firmy v rámci všech veřejných vysokých škol v celé ČR.

Motto:

Většina dobře zorganizovaných firemních vítězství v oblasti produktů nebo služeb, většina těžce vyhraných marketingových kampaní a strategií dosáhla svého cíle díky použití zpravodajství. Většinu proher má na svědomí kombinace špatného načasování, špatného posouzení a špatného použití nebo nevyužití obchodního zpravodajství. Chraňte svá firemní tajemství, ale nekladte rovnítko mezi konkurentovy tržní praktiky a nelegální aktivity. Konkurent, který rozumí svému trhu, konkurenčnímu prostředí a ví, jak to vše využít, bude i nadále v rámci své komerční sféry legitimně vítězit...

Pokud si myslíte, že zpravodajství o konkurenci jsou „obchodní kecy“ devadesátých let, popřemýšlejte nad obchodními úspěchy J. P. Morgana, Nathana Rothschilda, Johna D. Rockefellera a v současnosti Billa Gatese, Akio Morita. Všichni pracovali se zpravodajstvím, ačkoliv tomu tak neříkali. Aktivním vyhledáváním zpravodajství a zvládnutím jeho použití můžete přeměnit informaci v mocnou zbraň, která vám poskytne konkurenční výhodu.

Leonard M. Fuld

Ambicí této publikace je vypracovat nové pojetí získávání informací o konkurenci, které by bylo schopné poskytnout vrcholovému vedení firmy mnohem kvalitnější podklady pro jeho strategické rozhodování, než jaké může nabídnout stávající způsob řešení těchto úkolů, který spočívá v nekritickém přejímání zahraničního přístupu vycházejícího z již překonaného zpravodajského cyklu.

Autor

Věnováno mému otci, který mě naučil porozumět člověku i motivům jeho jednání.

Úvod

Autor knihy *Konkurenční zpravodajství* je akademickým pracovníkem Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně. Předkládaná kniha je uceleným výsledkem výzkumné práce prováděné v rámci dvou projektů specifického výzkumu konaného v období 2018–2021, a to:

- a) FP-S-18-5074 „Vývojové trendy ekonomického řízení podniku v prostředí evropské ekonomiky“ (2018–2019).
- b) FP-S-20-6345 „Ekonomické řízení podniku v období digitální transformace“ (2020–2021).

Ambicí této publikace je vypracovat takové pojetí konkurenčního zpravodajství, které by bylo schopné poskytnout vrcholovému vedení firmy mnohem kvalitnější podklady pro jeho strategické rozhodování, než jaké dokáže nabídnout stávající přístup k řešení těchto úkolů, opírající se o nekritické přejímání zahraničních přístupů založených na realizaci již překonaného zpravodajského cyklu.

Vzhledem k závažnosti řešení problematiky a nedostatečného, místy až tristního stavu jejího chápání v podnikatelské praxi mnoha firem se dostal do popředí požadavek, aby kromě teoretického základu nové koncepce konkurenčního zpravodajství byl současně řešen i praktický přístup k provádění tohoto procesu ve firmě. Z důvodu rychlejšího předávání poznatků zjištěných ve výzkumné práci bylo rozhodnuto koncipovat tuto publikaci nejen jako sdělení samotných výsledků výzkumu, ale i jako zařazení konkrétních doporučení a postupů do podnikatelské praxe. Jsme přesvědčeni, že tímto způsobem dojde nejen k rychlejší aplikaci výzkumných závěrů do podnikatelské praxe, ale i k vytvoření praktických poznatků, které mohou být využity v další výzkumné práci.

Publikace je primárně určena pro pracovníky aplikovaného výzkumu a studenty doktorského studia zaměřeného na obor Competitive Intelligence. Má tedy posloužit pro další výzkum prováděný za účelem rozšíření poznatků vedoucích k pokračování prací na české škole Competitive Intelligence. Z tohoto důvodu jsou do ní začleněny i části směřující k praktickému uplatnění našeho pojetí Competitive Intelligence ve firemní sféře, aby bylo možné získat další výsledky z praxe, které by následně měly být vědecky zpracovány.

Vzhledem ke skutečnosti, že výraz **konkurenční zpravodajství** není často v podnikatelském prostředí přijímán příznivě, neboť bývá v mnohých případech chápán jako obdoba novinového zpravodajství, případně dokonce průmyslové špionáže, budeme z tohoto důvodu v této publikaci důsledně používat pojem **Competitive Intelligence** – tedy pojem, který se běžně užívá u vyspělých zahraničních firem.

Metodologie výzkumu

Současná realizace činností Competitive Intelligence nezabezpečuje vytváření kvalitních zpravodajských zpráv určených vrcholovému vedení firem pro jeho strategické rozhodování. Tato činnost je ve většině případů realizována pouze tvorbou strategických analýz, v některých případech pouze shrnutím posbíraných údajů, dat a informací bez vlastní zpravodajské analýzy. V lepších případech se užívá tzv. signální zpravodajství bez řádného zhodnocení, které ale samo o sobě nemůže nahradit zpravodajské závěry vytvářené v procesu zpravodajské analýzy Competitive Intelligence.

Cíl výzkumu

Z tohoto důvodu byl zadán úkol vytvořit nové pojetí procesů Competitive Intelligence, které by bylo schopné zabezpečit tvorbu kvalitních zpravodajských zpráv jako podkladů pro strategické rozhodování vrcholového vedení firmy a zvýšit tím její konkurenceschopnost v náročném konkurenčním prostředí. Tedy nikoliv jen bezmyšlenkovitě přebírání zahraničních postupů bez hlubších znalostí a jejich rutinní realizace.

Metodologický postup řešení

Metodologický postup řešení zadaného cíle byl stanoven tak, aby bylo možné na základě výsledků výzkumu navrhnout nové pojetí procesů Competitive Intelligence při zachování těch přístupů, které se v minulosti osvědčily a jsou s tímto novým pojetím kompatibilní. Výsledky tohoto výzkumu mají sloužit k další výzkumné práci na vědeckých pracovištích vysokých škol ekonomického charakteru.

Byl rovněž vytyčen požadavek, aby v duchu imperativu dnešní doby, běžně uznávaného ve vyspělých zemích, byl uveden návrh možného konkrétního postupu realizace procesu Competitive Intelligence v podmínkách českých firem.

Splnění tohoto požadavku by mělo vytvořit příznivé podmínky k rychlejšímu propojení výsledků výzkumu s jejich dalším využitím v následující fázi cyklu rozvoje vědy a techniky (RVT), tedy vývojem realizovaným v podnikatelské praxi českých firem.

Vlastní postup řešení zadaného úkolu se realizoval řešením následujících dílčích úkolů:

1. Současný stav poznání provádění činností Competitive Intelligence ve světě včetně jejich popisu v odborné literatuře.
2. Strategický význam informace pro řízení firmy.
3. Posouzení procesů Competitive Intelligence používaných v soudobé podnikové praxi našich firem.
4. Návrh modelu Competitive Intelligence vyhovující moderním požadavkům systému řízení firmy.

Na základě výsledků plynoucích z analýzy současného stavu provádění Competitive Intelligence bylo rozhodnuto podstatným způsobem změnit současné paradigma chápání Competitive Intelligence.

V souvislosti s tímto novým chápáním bylo nutné nejprve nově vymezit vlastní pojem Competitive Intelligence, neboť současně používané definice tohoto pojmu vyhovují chápání Competitive Intelligence pouze jako realizace zpravodajského cyklu. Z tohoto důvodu se muselo přistoupit k vymezení nových pojmů, které lépe vyhovují novému pojetí Competitive Intelligence včetně jeho taxonomie.

Aby nově definované pojetí Competitive Intelligence skutečně plnilo požadovanou úlohu tvorby kvalitních podkladů pro strategické rozhodování vrcholového managementu firmy, byl vytyčen požadavek na stanovení základních východisek pro vytvoření jeho koncepce. Uplatnění těchto východisek následně umožnilo vytvoření nových procesů Competitive Intelligence včetně pracovních plánů, a to jak pro ofenzivní, tak i defenzivní zaměření Competitive Intelligence.

Tyto pracovní plány Competitive Intelligence umožnily předejít běžným kognitivním úskalím vyskytujícím se v práci zpravodajských analytiků Competitive Intelligence. Nové pojetí Competitive Intelligence si vynutilo zcela přepracovat činnosti ve zpravodajské analýze Competitive Intelligence, včetně řešení problémů spojených s detekcí, identifikací a zpravodajskou analýzou dezinformací.

Za účelem usnadnění výběru metod používaných v jednotlivých fázích procesu Competitive Intelligence byl uveden dosti obsáhlý přehled možných metod s jejich charakteristikami. Tyto charakteristiky byly následně doplněny o tabulku heuristických operací tvůrčího myšlení ve zpravodajské analýze.

Pro plné zabezpečení procesů Competitive Intelligence prováděných u konkrétní firmy vyvstal požadavek na řešení zpravodajského zabezpečení obchodního tajemství firmy. Tímto řešením je návrh defenzivního pojetí Competitive Intelligence, tzv. Counter Competitive Intelligence, včetně jeho Základního zpravodajského procesu.

Za účelem komplexního zpracování našeho pojetí procesů Competitive Intelligence bylo nutné řešit i reálný pohled na etiku a tím i zavádění etických kodexů Competitive Intelligence do firemní praxe. Pro základní řešení tohoto problému byla vytvořena výchozí filozofie: eticky jednat znamená vytvořit ekonomickou výhodu pro firmu i její okolí, opírající se o nejen zákonná ustanovení, ale i o rámec pravidel sociálně žádoucího chování deklarovaného etickými normami a veřejným míněním dané společnosti, ve které se tyto aktivity budou realizovat.

Vlastní postup řešení úkolu vytvoření nového pojetí procesů Competitive Intelligence odpovídá struktuře jednotlivých kapitol této knihy:

První kapitola „**Význam informace v řízení firmy**“ se zabývá historickou genezí potřeby informací pro řízení firmy včetně strategického významu kvalitní informace jakožto základního prvku pro řídicí proces ve firmě. Dále mapuje úroveň současného poznání provádění činností v oblasti ofenzivního pojetí konkurenčního střetu firmy, podmínky pro úspěšnou realizaci střetu včetně základních zákonitostí úspěšného vedení střetu v podnikatelské praxi firem.

Ve druhé kapitole „**Competitive Intelligence**“ je věnována pozornost vymezení pojmu Competitive Intelligence včetně jeho základních stavebních kamenů v používané terminologii. V další části této kapitoly se řeší nově definovaná *Východiska* vlastního pojetí

Competitive Intelligence. V závěru jsou stanoveny úkoly Competitive Intelligence, které je toto nové pojetí schopné řešit.

Třetí kapitola „**Zdroje dat a informací**“ řeší důležitý problém Competitive Intelligence, a to druhy a kvalitu zdrojů dat a informací. Zde se poukazuje na genezi nové informace a na problematiku tvorby zpravodajské mapy včetně jednotlivých zákonů vztahujících se k tomuto problému. Následně jsou stanoveny *základní znaky kvality informace* včetně *hodnoty informace* pro daný subjekt s řídicí pravomocí. Dále se publikace věnuje vymezení *základních znaků kvality zdrojů dat a informací*. V následující podkapitole je provedeno základní rozdělení zdrojů dat a informací na klasické i elektronické zdroje, včetně zmínky o jisté míře nedůvěry vrcholového managementu firmy k otevřeným zdrojům. Jsou zde rovněž uvedeny nové přístupy k rozdělení těchto zdrojů. Poslední podkapitola řeší problematiku specifických zdrojů dat a informací, a to dezinformace a fámy.

Čtvrtá kapitola „**Zpravodajský proces Competitive Intelligence**“ řeší nové pojetí vlastního zpravodajského procesu Competitive Intelligence. V úvodu je uveden přehled používaných typů zpravodajských cyklů včetně poukázání na jejich nevýhody s následným vyhodnocením výhod pojetí Competitive Intelligence jako procesu. V další podkapitole je navržen základní dvoustupňový model procesu Competitive Intelligence včetně jeho základních znaků kvality a jeho hodnoty pro tvorbu kvalitních podkladů určených ke strategickému rozhodování vrcholového vedení firmy. Dále je představen nový základní zpravodajský proces, který je možné používat obecně a organizovat ho do jednotlivých fází podle možností a zvyklostí dané firmy. Následně je uveden příklad zpravodajského procesu jako pětifázového procesu, neboť po praktických zkušenostech se v podmínkách většiny českých firem jeví užití pětifázového zpravodajského procesu Competitive Intelligence jako optimální.

V rámci procesu Competitive Intelligence bylo nutné také řešit problém stanovení potřebných informací pro vrcholové vedení firmy včetně tvorby systému včasného varování. V dalších podkapitolách čtvrté kapitoly se řeší jednotlivé fáze zpravodajského procesu Competitive Intelligence, a to:

1. řízení zpravodajského procesu Competitive Intelligence,
2. sběr dat,
3. zpracování získaných údajů (preanalýza),
4. zpravodajská analýza,
5. distribuce zpravodajství.

Značná pozornost je také věnována dnes velmi široce diskutované problematice dezinformací. V této kapitole je řešena problematika dezinformací vyskytujících se v podnikatelském prostředí, a to pomocí procesů detekce, identifikace a zpravodajské analýzy dezinformace. V závěru čtvrté kapitoly jsou vymezeny nové pojmy pro hodnocení výstupů z procesu zpravodajské analýzy, a to *základní znaky kvality zpravodajství* a *hodnota zpravodajství*.

V páté kapitole „**Pracovní plán Competitive Intelligence**“ je navržena možná podoba pracovního plánu ofenzivního Competitive Intelligence v třinácti etapách.

Šestá kapitola „**Charakteristiky vybraných metod užívaných v Competitive Intelligence**“ je věnována charakteristikám vybraných metod používaných v Competitive

Intelligence se zřetelem na řešení jednotlivých úkolů Competitive Intelligence vzniklých v jednotlivých etapách Pracovního plánu.

V sedmé kapitole „**Přehled možného užití metod v Competitive Intelligence**“ jsou uvedeny metody vhodné pro užití v jednotlivých fázích Pracovního plánu Competitive Intelligence se zaměřením na podporu tvůrčího myšlení zpravodajského analytika.

Osmá kapitola „**Organizační zabezpečení procesů Competitive Intelligence ve firmě**“ řeší možné způsoby organizace procesů Competitive Intelligence ve firmě včetně návrhu zpravodajského procesu a jeho zavádění do firmy. Dále je v této souvislosti řešen i návrh obsahu a využití tzv. Zpravodajského auditu ve firmě. Bylo rovněž nutné upozornit na možné vážné chyby při zavádění Competitive Intelligence do firmy včetně nejčastějších příčin selhání procesu Competitive Intelligence. Dále bylo nutné řešit problematiku požadavků na personální zajištění procesů Competitive Intelligence spolu s hodnocením úrovně těchto procesů. V závěru osmé kapitoly jsou uvedeny příklady sledování konkurence v praxi zahraničních firem.

Devátá kapitola „**Counter Competitive Intelligence**“ je věnována ochraně obchodního tajemství firmy, utajení činnosti a bezpečnostní politice firmy.

V desáté kapitole „**Zpravodajský proces Counter Competitive Intelligence**“ je navržen základní zpravodajský proces Counter Competitive Intelligence včetně příkladů na jeho možné pětifázové uspořádání.

Jedenáctá kapitola „**Mezinárodní organizace Competitive Intelligence**“ je zaměřena na mezinárodní organizace, které se věnují problematice Competitive Intelligence v podnicích. Součástí řešení tohoto úkolu je i upozornění na některé mezinárodní aspekty v činnosti Competitive Intelligence spojené s problematikou překonávání kulturních i jazykových bariér.

Ve dvanácté kapitole „**Etika a Competitive Intelligence**“ je uvedeno autorovo základní východisko pohledu na etiku v managementu firmy v souvislosti s realizací procesu Competitive Intelligence a následně uvedeny příklady etických kodexů Competitive Intelligence včetně pravidla „újmý“.

Použité metody

Při řešení těchto výzkumných úkolů byly použity následující metody: analýza, syntéza, indukce, dedukce, abdukce, komparace a strukturovaná analogie.

1. Význam informací v řízení firmy

-
- 1.1 Současný stav poznání
 - 1.2 Historická geneze potřeby informací pro řízení firmy
 - 1.3 Strategický význam informace
-

Má-li se naše společnost dále úspěšně rozvíjet, je nutné, aby k tomu byly vytvořeny (kromě jiných) i ekonomické podmínky. Bez vytvoření těchto podmínek nebude další rozvoj možný. Zajištění rozvoje ekonomiky spočívá v realizaci strategie urychlení sociálně-ekonomického rozvoje v našich podmínkách, s ohledem na životní prostředí. Zabezpečit tuto realizaci následně znamená podstatnou měrou zvýšit výkonnost a efektivnost v celém národním hospodářství, účinněji mobilizovat materiální a duchovní potenciál, organizovat rozvoj iniciativy a tvůrčí aktivity každého pracujícího. Současně to vyžaduje zavádění a aktivní využívání účinných metod a přístupů v podnikatelské praxi.

Současnou epochu, v níž žijeme, je možné charakterizovat Druckerovými slovy (Drucker, 1993): „**Nic není stejné, vše se mění. Jediné co je stálé, je změna!**“

Důkazem pravdivosti těchto slov je skutečnost, že vedení mnoha firem, které na nastalou situaci v tržním prostředí nedokázalo včas a správně reagovat novou strategií, se dostalo do tzv. „vleku událostí“, v důsledku čehož jejich firmy ztratily svoje stávající postavení na trhu. Z ekonomického hlediska se **budoucnost** vyvíjela jinak, než se očekávalo. Změna je obrovská a stále méně se shoduje s našimi dosavadními zkušenostmi a představami.

Gibson charakterizuje tuto situaci tak, že v šedesátých a počátkem sedmdesátých let minulého století si lidé byli všeobecně jisti tím, kam má lidstvo namířeno a jak tam dospěje cestou lineárního vývoje (Gibson, 1996).

Průmyslový management byl přesvědčen, že management jako „věda“ je v dokonalém souladu s ekonomickou „vědou“. Z teorie chaosu ale vyplývá, že se jednalo o **umělý pohled na svět** – o model, který vyjadřoval lineární závislost vývoje a byl ve své době považován za platný.

Velmi úzce s tím souvisí i názor Heisenberga, neboť jeho **princip neurčitosti** říká:

„Čím přesněji určíme jednu z konjugovaných vlastností, tím méně přesně můžeme určit tu druhou – bez ohledu na to, jak dobré přístroje máme. Také to znamená, že před-

stava z klasické fyziky, že můžeme předpovědět chování systému, pokud známe jeho počáteční stav, je v praxi k ničemu: počáteční stav systému nikdy nemůžeme zjistit dostatečně přesně, protože nelze dostatečně přesně zjistit oba tyto konjugované parametry.“ (Heisenberg, 1927)

Aplikací tohoto principu v podmínkách trhu a managementu získáváme podle stejného autora jeho následující uplatnění:

„Některé věci můžete předpovídat v jejich agregované podobě – když například podtrhnete a sečtete všechny dostupné údaje, můžete říci, že si trhy budou počínat určitým způsobem – když se však podíváte na malé prvky, z nichž se onen agregovaný celek skládá, můžete pouze změřit jejich rychlost a směr, nemůžete však dokonale vymezit ani určit, kde se přesně nacházejí.“

V souvislosti s tím, jak náš svět nabývá stále složitějšího charakteru a tempo vývoje se neustále zrychluje, stávají se i změny více nepředvídatelnými. **V důsledku této skutečnosti vyplývá potřeba zcela nového pohledu na budoucnost v našich firmách i celé společnosti.** Dochází ke změně paradigmatu, které pro vědu zavedl Thomas S. Kuhn a definoval je následovně (Kuhn, 1996):

„Souhrn základních domněnek, předpokladů, představ dané skupiny vědců. Ke každému paradigmatu patří i metodická pravidla řešení, intuitivní postoje a hodnocení problémů.“

Ke zvrátům dochází po určité době tak, že se dosavadní paradigma vyčerpá. Nastává období, kdy již při řešení některých otázek ve vědě nevyhovuje – tyto nevyhovující odpovědi Kuhn označuje jako **anomálie**. Nahromadí-li se mnoho anomálií, dochází k hledání nového paradigmatu. Po dokončení tohoto procesu znovu nastává období tzv. normální vědy.¹

Změna paradigmatu je postavena na anomáliích, které odporují ustanovenému způsobu vysvětlení. Znamená to, že nové otázky vyžadují nové způsoby vědeckého tázání a nové odpovědi.²

Dřívější „jistoty“ jsou pryč. Dnes u průmyslových společností panuje pocit, že se nacházejí v těžkých nesnázích a že se kolektivně „řítíme“ k tomu, čemu vědci říkají „okraj chaosu“ – k období bouřlivého přechodu, kdy starý řád konečně ustoupí řádu novému.

Je tedy bezpodmínečně nutné přehodnotit budoucnost.

Alvin Toffler označuje tuto situaci následující po změně paradigmatu termínem **terra incognita – nezmapovaná krajina** (Toffler, 1991).

„Kdokoliv se zabývá tím, co nastane, ‚vidí‘ před sebou:

1. Svět plný chaosu a nejistoty.
2. Svět stále rychlejších změn.
3. Svět, kde základem ekonomiky již nebude půda, ani suroviny, ani peníze, ale bude jím intelektuální kapitál (podle jiných „znalostní kapitál“).

¹ Tuto skutečnost lze charakterizovat slovy: Skrz řetěz náhod si razí cestu nějaká nová, dosud neznámá (nepoznaná) zákonitost.

² Existuje staré rčení, které údajně vzniklo při studiu změn paradigmatu v přírodních vědách, jež tvrdí, že ke „změněm paradigmatu většinou dochází na pohřbech“.