

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2008

JOSEF POHL

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ
ÚSTAV SYSTÉMOVÉHO INŽENÝRSTVÍ A INFORMATIKY

Místo, úloha a význam konkurenčního zpravodajství
(Business intelligence – Competitive intelligence – Knowledge management)

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

AUTOR PRÁCE: Josef Pohl

VEDOUCÍ PRÁCE: doc. Ing. Pavel Petr, PhD.

2008

SOUHRN

V moderním světě se znalosti stávají stěžejním a v mnohých případech nejdůležitějším aktivem, které činí podnik konkurenceschopným mezi ostatními subjekty na trhu výrobků a služeb. Naše společnost se pozvolna dostala do stádia tzv. informační společnosti, do doby, pro kterou je charakteristická rychlá proměnnost okolí a konkurence. Proto jsou klíčovými schopnosti vedoucími k úspěchu ve veškerých lidských aktivitách, schopnosti rozpoznat relevantní informace a činit na jejich základech v danou chvíli optimální rozhodnutí, vedoucím k získání konkurenčních výhod.

Právě při procesu získání a udržení tržních výhod se využívají techniky konkurenčního zpravodajství a efektivního přístupu k informacím a jejich využitím. K těmto činnostem se vztahují pojmy jako management znalostí nebo business intelligence.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Konkurenční zpravodajství, competitive intelligence, management znalostí (knowledge management), business intelligence, konkurence, konkurenční výhoda, informace

Position, objective and importance of Competitive intelligence
(Competitive intelligence, business intelligence, knowledge management)

ABSTRACT

At present world knowledges are becoming pivotal and in many cases the most important assets, which make company competitive among other subjects at products and services markets. Society has become slowly to a stage s.c. informatic society, to a stage, which is characteristic by fast environment and competition changes. Therefore the pivotal abilities leading to the success in all human activities are abilities, which allow to identify relevant informations a make right decisions based on them at right time leading to obtain competitive advantages. Right during obtaining and saving market advantages are used competitive intelligence and efficient information access and information efficiency techniques. These activities are connected with notions like knowledge management or business intelligence.

KEY WORDS:

Competitive intelligence, knowledge management, business intelligence, competition, competitive advance, informations

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu mé práce doc. Ing. Pavlu Petrovi, PhD. za cenné rady i připomínky. Stejně tak děkuji JUDr. Františku Brabcovi za poskytnutí cenných materiálů, rad a postřehů z praxe.

Obsah:

1	Úvod	7
2	Slovník.....	8
3	Informace.....	9
4	Zpravodajství.....	12
5	Konkurenční zpravodajství (Competitive intelligence).....	13
5.1.1	Definování pojmu Competitive Intelligence	15
5.1.2	Organizace v oboru Competitive Intelligence	16
5.1.3	Konkurenční zpravodajství vs. průmyslová špionáž	18
5.1.4	Začlenění Competitive Intelligence do ostatních forem obchodního zpravodajství.....	20
5.1.5	Podoby konkurenčního zpravodajství ve světě	22
5.1.6	Specifikace fungování Competitive Intelligence v České republice	26
5.1.7	Roviny Competitive Intelligence.....	27
5.1.8	Útočné konkurenční zpravodajství	27
5.1.9	Obranné konkurenční zpravodajství.....	28
5.1.10	Vlivové konkurenční zpravodajství (lobbying).....	29
5.2	Zpravodajská analýza informací.....	29
5.2.1	popis a interpretace informací	30
5.2.2	Logická úvaha.....	32
5.2.3	Formulace hypotéz	34
5.2.4	Formulace závěrů	34
5.2.5	Distribuce zpravodajství.....	35
6	Business Intelligence	36
6.1.1	Důvody k zavedení Business Intelligence do podniku.....	36
6.1.2	Řešení Business Intelligence	37
6.1.3	Možnosti aplikace Business Intelligence.....	39
7	Knowledge management	40
7.1.1	Definování Knowledge Management.....	40
7.1.2	Podmínky pro Knowledge Management v podniku	41
7.1.3	Proces Knowledge Management	41
7.1.4	Význam a uplatnění Knowledge Management.....	41
8	Závěr.....	42
9	Seznam použité literatury	44

Seznam obrázků

Obrázek 1 atributy informace [11]	10
Obrázek 2 Transformace dat na rozhodnutí [9].....	10
Obrázek 3 Transformace dat ve znalost (www.systemonline.cz)	11
Obrázek 4 Praktická znalost [8].....	11
Obrázek 5 Moudrost [8]	11
Obrázek 6 Vztah CI k ostatním formám zpravodajství [10]	21
Obrázek 7 další začlenění CI [2]	21
Obrázek 8 přístup k rizikovým informacím [2].....	29
Obrázek 9 Zobrazení entit pro [12]	31
Obrázek 10 Ruční ANACAPA schéma [12]	32
Obrázek 11 Ukázka ANACAPA schématu v počítačovém programu [12]	32
Obrázek 12 Pozice BI v IS/ICT podniku [7]	36
Obrázek 13 Jednoduchý model BI [7].....	38
Obrázek 14 Komplexní model BI [7]	39

1 Úvod

Vlivem globalizace se celý svět dostal do ekonomické války, ve které spolu nesoupeří státy, ale komerční firmy. Prostředí této války se stále rychleji mění a na správné rozhodnutí vytváří vysoký tlak. Příčinou stále snadnější a rychlejší výměny informací vzniká doslova nová dimenze podnikání a konkurence, informační prostor. Proto se zde setkávám s pojmy jako informační společnost, ale také informační válka, ve které jde útočné používání informací za účelem oslabení, destabilizace nebo zničení nepřítele. Tato válka také klade vysoké nároky na obranu. Nestačí informace pouze získávat, ale je nutné si je také důsledně chránit. Informace jsou dnes klíčovým aktivem firmy a jejich ztráta může vést až ke krachu. Získání a udržení konkurenčních výhod „competitive advantage“ je v tržních ekonomikách stále více závislé na efektivním přístupu k informacím a využívání znalostí.

Zavádění informačních systémů vedlo do nedávných časů pouze k snaze o zrychlení a zefektivnění výrobních procesů, či poskytování služeb. Nahradit či zrychlit pomocí počítačů manuální nebo mechanickou práci lidí je však jedna věc a snažit se je využít na úrovni řízení a rozhodování je věc druhá. Právě v této souvislosti se setkáváme s pojmy „Knowledge Management“, „Business Intelligence“ a nejnověji „Competitive Intelligence“.

Většina manažerů ráda používá pojem informace a věří, že dostatek informací povede k jejich správnému rozhodnutí. Podle toho se odvíjí i jejich přístup k novým technologiím. Bohužel je tento přístup velice vzdálen skutečnosti. Manažer nepotřebuje informace, ale znalosti! Dnes se stále častěji mluví o zahlcení informacemi. Při výzkumu londýnské firmy Ronnin Corp., který zadala zpravodajská agentura Reuter se v Británii, Irsku, USA, Německu, Hongkongu a Singapuru zjistili dvě hlavní věci. Narůstá informační závislost, kdy lidé trpí neurózou při pobytu mimo počítač a pracoviště. V důsledku toho pak z obrovského množství získaných informací nejsou schopni nic vytěžit pro sebe a svou organizaci. Stejně rostoucí je i stres lidí zaplavených informacemi. Třetina oslovených manažerů trpí zdravotními obtížemi souvisejícími s množstvím informací zatěžujících jejich mozek a 43% respondentů se někdy nemohlo rozhodnout proto, že měli „příliš mnoho informací“. Obojí se vzájemně násobí a plyne z toho jedno základní pravidlo. Uživatelé by měli být vystaveni pouze relevantním a pro ně potřebným informacím. [2], [9], [10]

Cílem moderní organizace by proto mělo být stát se pro své zaměstnance "dodavatelem" co největšího množství informací potřebných pro jejich tvořivou práci - vytváření znalostí - a tyto znalosti pak využívat pro dosahování svých cílů. V blízké budoucnosti získají dominantní pozice tzv. informační šampióni - jedinci, kteří budou dobří ve svém poměrně úzkém odboru (mnohem lepší než jejich vedoucí) a kteří budou pomocí informačních technologií schopni znásobovat svou intelektuální kapacitu a "prodávat" ji komukoliv, kdo je za to dobře zaplatí.

2 Slovník

Abych zamezil nedorozuměním a nesrovnalostech, které by mohli vzniknout okolo názvosloví ještě relativně mladého oboru, jakým je konkurenční zpravodajství, sestavil jednoduchý slovník často používaných pojmů.

- **Benchmarking** - Analyzační proces, která porovnává firmy vzájemně na trhu pro potřebu stanovení silných a slabých stránek a jejich uplatnění v konkurenčním boji.
- **Business Intelligence (BI)** - Obor nadřazený všem formám obchodního zpravodajství. Jsou zde monitorovány, sbírány, analyzovány a zpracovávány data ze všech relevantních úhlů pohledů k organizaci.
- **Competitive Intelligence (CI)** - Činnost legálního a etického sběru informací o konkurentech a jejich následné analýze k účelu podpory rozhodování managementu.
- **Competitor Intelligence** - Podmnožina konkurenčního zpravodajství, sledující pouze nejbližší konkurenty.
- **Customer Intelligence** – Sběr a analýza dat o zákaznících, potenciálních zákaznících a také trzích.
- **Data Mining** – Činnost a zároveň softwarové řešení hledání netranzitivních závislostí ve velkém objemu dat. Často se využívá pro potřeby CI.
- **Early Warning Intelligence**- Produkt CI, který má včasné varovat před možnými riziky a upozornit na potencionální příležitosti
- **Technical Intelligence** – Sleduje novinky a trendy v technickém vývoji v daném odvětví.
- **Špionáž** - Nelegální a neetická forma shromažďování dat, s kterou je konkurenční zpravodajství stále často chybně zaměňováno.

3 Informace

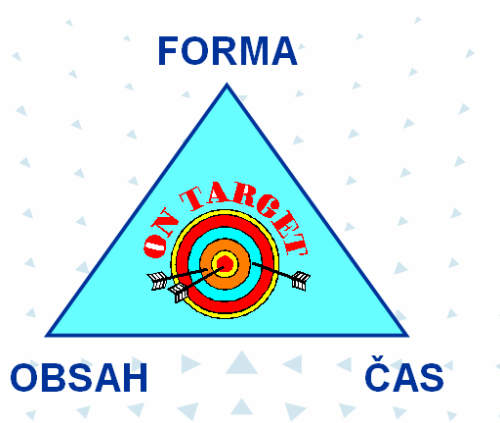
Informace nesou naprosto klíčovou roli, ať už se pohybujeme v jakékoliv oblasti společenského, ekonomického, vědeckotechnického, bezpečnostního a vojenského života. Jejich vlastnictví bývá hlavním činitelem rozhodujícím o našem úspěchu. Není ovšem důležité pouze informace získávat, je třeba s nimi kvalifikovaně pracovat a přeměnit je na relevantní a námi využitelné znalosti.

Pokud má informace a znalost sloužit jako konkurenční výhoda je nezbytná ochrana informací před možnou ztrátou. Se stále se prohlubující globalizací informační společnosti a s tím související „globální informační válkou“ se ochrana informací stává vysoce aktuální nezbytností. Zatímco přijímání, evidování, zpracování nebo archivování informací se na jedné straně věnuje značná pozornost, pak jejich kvalitní ochrana a zabezpečení před zneužitím nebo krádeží značně pokulhává a v řadě případů o ní už nemůže být ani řeč. To sebou pochopitelně přináší velké množství problémů i když na první pohled to nemusí být zcela patrné. Rizika nevěnování pozornosti ochraně informací zpravidla přicházejí s jistým časovým zpožděním a pak již bývá zcela pozdě. [2]

Kdybychom chtěli definovat informaci, tak bychom mohli říci, že informací rozumíme každou zprávu, nebo údaj, předávanou jedním systémem (informačním zdrojem), jinému systému (příjemci zprávy), kterou se u příjemce zmenšuje, nebo odstraňuje neurčitost, která je dána jistým počtem různě nebo stejně pravděpodobných možností jeho chování (jednání).

Informace musí mít odpovídající[2]:	Obsah
	Formu
	Čas

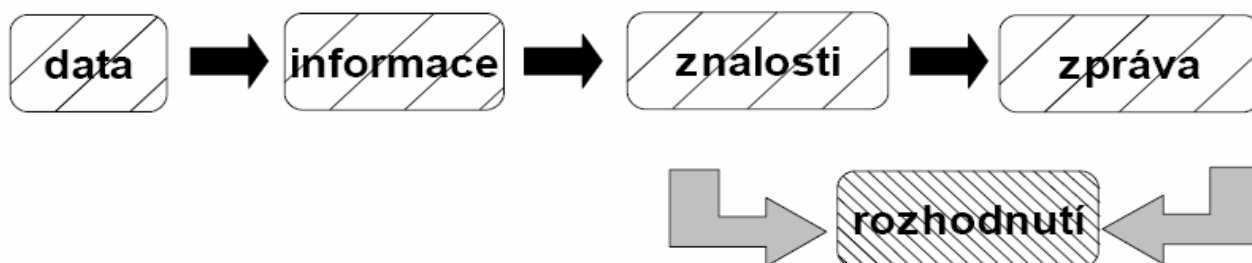
Tyto atributy a nutnost jejich přítomnosti a zároveň nedosažitelnosti všech tří složek v jednu chvíli zobrazuje následující obrázek 1 [11]:



Obrázek 1 atributy informace [11]

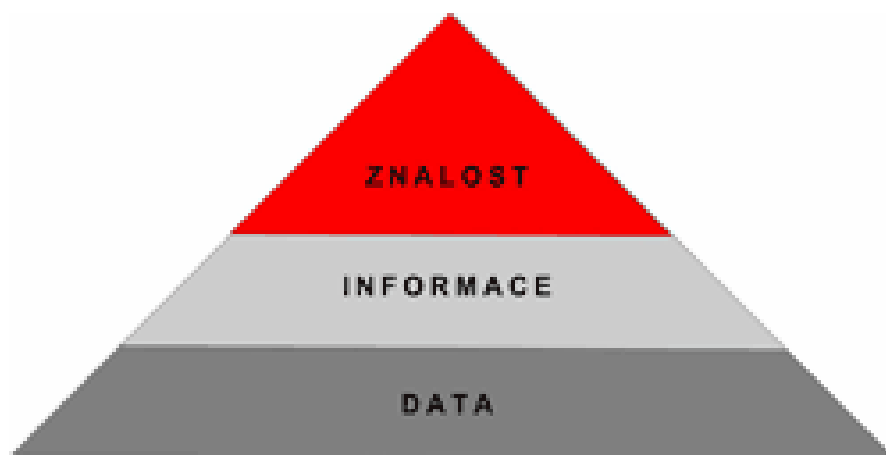
Na základě těchto komponent mají informace svou užitnou a směnou hodnotu. V dnešní době jsou informace velmi cenným zbožím, dokonce se odhaduje, že v ekonomice vyspělých států představují informační zdroje 10-95% aktiv organizace. S tím se samozřejmě mění i pohled na informace, kdy se stále častěji se používá pojmu „informační zdroje“ – jako přímá a často rozhodující výrobní síla. Platí také, že informace, která nemá žádnou cenu, neexistuje. Její cenová hodnota se odvíjí od její dostupnosti, důvěrnosti a integrity. [2]

V řízení firmy a v konkurenčním prostředí nám ale nestačí pouhá informace, ale potřebujeme znalost. Abychom mohli hovořit o zpravodajství je nutné si uvědomit celý proces transformace dat ve znalosti, který vyústí k přijetí jistého rozhodnutí (viz obr.2). [9]



Obrázek 2 Transformace dat na rozhodnutí [9]

Kde data představují pouze izolovaná fakta, která mohou být pravdivá a mají jen relativně omezený význam. Jde o holá čísla či fakta bez souvislostí a širšího pojetí. Informace pak představují sadu dat relevantních k problému, jedná se o data v kontextu, která jsou použitelná a srozumitelná, je možné je dále analyzovat v souvislostech a snažit se o pochopení implikací. Jiný pohled na situaci může poskytnout následující obrázek 3:



Obrázek 3 Transformace dat ve znalost (www.systemonline.cz)

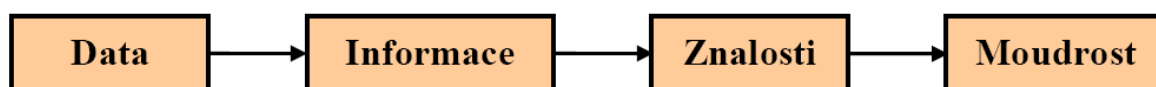
Znalost je vždy spojena s nějakou lidskou činností, je závislá na pocitech, emocích člověka. Důležitou vlastností znalosti je její postupný vývoj, protože znalosti nebývají konečné. Znalosti jsou obsaženy v dokumentech, databázích, v organizačních pravidlech, procesech, postupech a normách a v lidech. Jsou vytvářeny z informací jejich srovnáváním, spojováním nebo konverzací mezi lidmi. V podstatě se dá praktická znalost vyjádřit následujícím obrázkem[9]:

$$\text{Znalost} = \text{informace} + x$$

Obrázek 4 Praktická znalost [8]

Proměnou x nám zde představují předchozí znalosti, zkušenosti, hodnoty, které jsou využity pro změnu informace ve znalost. Znalost se od informace schopností uskutečnit nějakou činnost.

V poslední fázi se ke znalostem přidává další hodnota, která by se dala pojmenovat jako moudrost. Tuto přeměnu nám přibližuje obr.5:



Obrázek 5 Moudrost [8]

Tyto znalosti mohou nabýt dvojí charakter, jednak mohou být zdrojem k rozhodnutí pro osobu s rozhodovací pravomocí, nebo za druhé, což je v obchodním světě častější případ,

mohou být zdrojem pro vypracování zprávy, která slouží jako podklad pro rozhodnutí. V tomto případě se již dostávám k pojmu zpravodajství (intelligence).

4 Zpravodajství

Při pokusu najít obecnou definici zpravodajství, zjistíme, že to je proces, během kterého jsou nepřetržitě zpracovávány informace a výsledky jsou prezentovány zákazníkům, kterými jsou nejčastěji političtí vůdci. Zpravodajství je však pouze prostředek vedení, protože prioritním cílem zpravodajství je zamezit překvapení, které by mohlo firmu nějakým způsobem ohrozit. Předpokládaným použitím zpravodajství je predikovat následující postup nepřítele, kterým může být v podstatě kdokoli mimo vymezené společenství, třeba konkurenční firma, sousední stát, sportovní klub, politická strana apod.. „Zpravodajství“ (Intelligence) se proto často označuje jako druhé nejstarší řemeslo na světě. [1], [11]

Vlády v oblasti zpravodajství vojenského, bezpečnostního, politického, ekonomického, vědeckého a společenského dění využívají svých zpravodajských (tajných) služeb. V této souvislosti existují služby rozvědné, ty shromažďují a analyzují informace z venkovního prostředí, a služby kontrarozvědné, ty poté zjišťují co chce druhá strana, jak jsou úspěšní, co už vědí. Kontrarozvědná činnost je také jedná se také o nejlepší ochrana proti sběru informací z druhé strany. [2], [10]

Nestátní (civilní) sektor k dosažení potřebných znalostí a poznání jako podklad pro rozhodování využívá nestátní zpravodajské činnosti – nestátní zpravodajské služby. V této souvislosti hovoříme zpravidla o comercial intelligence (komerční zpravodajství) či v ekonomické oblasti o competitive intelligence (konkurenční zpravodajství). Ing. Tomáš Vejlupek (člen mezinárodní organizace SCIP – Society of Competitive Intelligence Professionals, prezident SCIP CZECH a viceprezident České komory detektivních služeb) zdůrazňuje, že horší než neznalost je iluze znalosti. Nestátní zpravodajství se ve vyspělých zemích s občanskou a demokratickou společností a tržní ekonomikou dostává v poslední době na výsluní zájmu a tvoří velice lukrativní a rychle se rozvíjející obor. Pokud budou chtít české firmy uspět na globálním trhu uspět, musejí principy konkurenčního zpravodajství začlenit do svého řízení. [11]

Techniky a postupy, používané v oblasti zpravodajství, ve značné míře pocházejí z prostředí armády, kde šlo především o ochranu vlastního území před útokem nepřátel. Ve vojenském pojetí však bylo (a často stále je) využíváno také špionáže, tedy nelegálního,

ale značně úspěšného prostředku zpravodajství. Tato skutečnost se v současnosti negativně promítá především ve vnímání konkurenčního zpravodajství (Competitive Intelligence) širokou veřejností a to i přes naprosto jasné vymezení CI jako etického a legálního způsobu vedení zpravodajství. Hlavním rozdílem mezi zpravodajstvím ve válce a v konkurenčním boji (alespoň ve standardní tržní ekonomice) je to, že ve válce jde o zničení protivníka bez pravidel, zatímco v konkurenčním boji jde o udržení co nejlepší pozice mezi mnoha hráči na trhu, kteří přitom musí dodržovat zákony a obchodní etiku. [11]

5 Konkurenční zpravodajství (Competitive intelligence)

Tento relativně mladý obor vznikl v USA v 80. letech, kdy došlo k jistému překvapení a zaskočení amerického trhu japonskými výrobci a jejich kvalitnějšími výrobky. Tato skutečnost měla dvě hlavní příčiny, jednak Japonsko prožívalo svůj mohutný ekonomický rozmach a také Amerika zjistila, že ztratila své prvenství ve světové ekonomice. Její počínání by se dalo laicky nazvat jako „usnutí na vavřínech“, protože po konci II. světové války neměla Amerika ve světě konkurenci, staly se její výrobky předražené a pokulhávaly i kvalitou zpracování. Z několika analýz plyne, že za tímto vývojem stálo chabé sledování konkurence a následné využívání informace o ní. Avšak z této chyby se poučili a v těchto podmínkách se začala rozvíjet teorie konkurenčního zpravodajství. [10], [11]

Když chce firma pružně reagovat na změny v jejím okolí (konkurenci i další vlivy, jakými mohou být třeba nové zákony, či změny preferencí zákazníků), je pro ni naprosto nezbytné oplývat včasnými a pravdivými informacemi. Je třeba najít zejména odpovědi na následující otázky: [10]

- Na jaké jsme pozici - historie (minulý vývoj), silné a slabé stránky podniku vztahu ke konkurentům?
- Jaké máme perspektivy do budoucnosti - příležitosti, hrozby a rizika vně a uvnitř podniku?
- Jaká je současná předpověď - kde se budeme nacházet, jestliže nezměníme strategii?
- Kde se chceme uplatnit a kam se chceme posunout - jaké jsou naše vize a cíle?
- Jaké jsou naše možnosti - alternativní možnosti našeho podniku?
- Kterou alternativu dalšího vývoje zvolíme?

- Jaké máme finanční, materiální a personální plány? Kdo a kdy v nich bude provádět změny?
- Jaké budou naše kontrolní mechanismy a způsoby sledování tohoto vývoje?

Pro zodpovězení těchto otázek je důležitý nejen sběr potřebných informací, ale také z prvního vyplývající vyhodnocení a přijetí některých výstupů, kterými mohou být patřičná opatření.

Na základě výše uvedených definic bych namátkou vybral některé přínosy konkurenčního zpravodajství směrem ke klientovi[10]:

- Předvídání změn na trhu výrobků a služeb
- Předvídání vývoje konkurence
- Mapování dalších a potencionálních konkurentů
- Učení se z neúspěchů a naopak triumfů druhých
- Monitorování, poznávání a implementace nových technologií a trendů pro dané odvětví
- Znalost chystaných politických a legislativních změn, které jsou relevantní v zájmovém oboru
- Vstupovat na nové trhy
- Dívat se na vlastní organizaci prakticky a s otevřenou myslí

V obchodní sféře by se tedy konkrétní pomoc CI dalo shrnout v nejpraktičtější podobě do následujících několika bodů:

- zjištění dominantních konkurentů v daném segmentu (oboru, odvětví) či v dané lokalitě
- identifikace slabých stránek konkurence a návrh způsobů, kterými je možno tyto slabiny využít
- Nalezení vlastních slabin a návrh mechanismů k ochraně těchto stránek organizace před konkurencí
- „Early Warnings Reports“ (systém včasných a stručných varování před aktuálními hrozbami ohrožujícími konkurenceschopnost podniku, adresovaný nejčastěji vrcholovému managementu) pravidelně dodávané zprávy

s varováním, popřípadě nastavení takových procesů a postupů, které zajistí generování těchto reportů s využitím interních zdrojů firmy

5.1.1 Definování pojmu Competitive Intelligence

Při pokusu definovat pojem competitive intelligence (CI) jsem narazil na několik definic, z kterých bych chtěl některé uvést. Činnost, obsahující vyhledávání, shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací o firmách se v anglofonních zemích označuje zkratkou CI. Písmeno „I“ v ní zastupuje slovo „Intelligence“, což by se dalo česky přeložit jako zpravodajství, tomuto pojmu jsem se již věnoval dříve. Za písmenem „C“ se pak nejčastěji skrývá anglický výraz „Competitive“, který však bývá často zaměněn za výrazy „competitor“, nebo „company“. Z toho vyplývá, že definování tohoto pojmu úzce souvisí s přístupem ke zpravodajství. [2], [10], [11]

Dá se říci, že se jedná o práci zjišťování, sledování a vyhodnocování konkurenčního prostředí s cílem odhalit slabé a silné stránky konkurence, rozpoznat její strategické záměry. V Čechách je velmi zaběhnutý termín konkurenční zpravodajství, což je asi nejlepší překlad pojmu CI. Za tímto slovním spojením a jeho propagací stojí hlavně Ing. Tomáš Výlupek (předseda Czech SCIP). SCIP, což je organizace sdružující profesionály v oboru CI (budu se jí nadále věnovat v průběhu práce) definuje konkurenční zpravodajství jako systematický a etický program pro sběr, analýzu a organizování vnějších informací, které mohou ovlivnit plány společnosti, její rozhodnutí a provoz. [10]

Pod pojmem konkurenční zpravodajství se tedy rozumí proces sledování konkurence a konkurenčního prostředí, který umožňuje manažerům organizací a firem všech velikostí činit kvalifikovaná rozhodnutí ve všech otázkách řízení, počínaje marketingem přes vývoj a výzkum až po investiční taktiku a strategii. [11]

Competitive Intelligence je kontinuálním procesem, který zahrnuje [11]:

- kladení otázek nutných pro rozhodování o způsobu dosažení vytčených cílů,
- legální a etické shromažďování informací,
- interpretaci a kritickou analýzu informací nevyhýbající se ani nepříjemným závěrům,
- řízenou distribuci závěrů využitelných pro rozhodování (zpravodajství).

Na závěr je také nutné vymezit, co CI není. CI se často zaměňuje s průmyslovou špionáží, což je milný pohled. Konkurenční zpravodajství také nepředstavuje žádnou „křišťálovou kouli“, v níž bychom mohli vidět budoucnost. Při vyhledávání v databázích ani

při nalezení různých fám na internetu také nemůžeme hovořit o konkurenčním zpravodajství. A CI rozhodně není vynález 20. století, ale provází lidstvo již od prvopočátku. Někteří odborníci dokonce používají tvrzení, že zpravodajec je druhá nejstarší profese a její prvky můžeme pozorovat v soupeření různých kmenů již od pravěku. [4]

5.1.2 Organizace v oboru Competitive Intelligence

Odborníci v profesích informačního zpravodajství se sdružují ve dvou základních a nejvíce početných asociacích. Je to hlavně Společnost pro profesionály v konkurenčním zpravodajství SCIP a poté další Asociace nezávislých informačních profesionálů AIIP. Už podle názvu je jasné, že k oboru competitive intelligence má blíže asociace SCIP. V Asociaci nezávislých informačních profesionálů AIIP (Association of Independent Informations Professionals) mají členství hlavně nezávislí informační brokeri. V následujícím textu se budu pro to věnovat hlavně společnosti SCIP, která má zastoupení i v české republice a je také výrazně početnější. [10]

SCIP

SCIP (Society of Competitive Intelligence Professional) je celosvětovou neziskovou organizací tvořenou jednotlivci, kteří se zabývají vyhodnocováním konkurentů a konkurenčních poměrů. Jejimi cíly jsou zavedení a prosazování konkurenčního zpravodajství jako profese. Stará ní se o profesionální vývoj a vzdělávání svých členů. Klade důraz na obhajobu vysokých etických standardů nutných pro výkon profesí spojených s CI. A v neposlední řadě si klade za cíl zvyšování zájmu o členství a nábor nových členů. [8]

S vysokými etickými standardy souvisí i seznam pravidel této společnosti[8]:

- Soustavně usilovat o zvyšování respektu a uznání profese Competitive Intelligence.
- Věnovat se svému úkolu se zápallem a pílí při udržení nejvyšší míry profesionality a vyhýbání se jakýmkoli nelegálním praktikám.
- Svědomitě se držet a zůstat věrný cílům, pravidlům a pokynům své vlastní organizace.
- Dodržovat veškeré aplikovatelné zákony.
- Pravdivě a přesně uvádět relevantní informace před každým rozhovorem, zejména svoji identitu a příslušnost k organizaci.

- Plně respektovat všechny požadavky na zachování důvěrnosti informací.
- Prosazovat a podporovat dodržování všech těchto etických standardů ve své organizaci, ve spolupráci se třetími stranami a v rámci celé profese Competitive Intelligence.

SCIP je vedoucí celosvětovou organizací zasvěcenou oblasti Competitive Intelligence a tohoto postavení bylo dosaženo hlubokým proniknutím do podstaty věci, tvrdou prací a bezprostřední podporou všech členů.

SCIP byla založena v r. 1986 a její základna se neustále rozrůstá, v roce 2001 měla přes 7000 členů z organizací a konzultačních firem z celého světa. Členové SCIP, oddáni etickému shromažďování i šíření informací, jsou odpovědní za analýzu informací o konkurentech a konkurenčním prostředí. Jejich cílem je zajišťovat svým firmám a organizacím konkurenční výhodu. Počínaje strategickým plánováním a konče marketingovým výzkumem, členové SCIP jsou zapojeni do všech dimenzí profese Competitive Intelligence. V současnosti funguje i česká pobočka. [8]

SCIP Czech

Posláním projektu SCIP (www.scip-czech.cz) je vytvoření a aktivní provozování profesního sdružení odborníků, kteří se pracují s rafinérií informací a jejich přeměnou na znalosti a následně jejich distribuci managementu českých firem jako pomůcku a klíčový faktor pro získání konkurenční výhody a její uplatnění v konkurenčním prostředí. Tyto své dovednosti hodlají, kromě jejich vlastního využití ve své podnikatelské praxi, předávat hlavně progresivním českým firmám a ve spolupráci se vzdělávacími institucemi přispívat k celkové kultivaci konkurenčního prostředí a zvyšování podnikatelské etiky v ČR celkově.

Hlavní cíle SCIP Czech tvoří[8]:

- Založit a efektivně provozovat v ČR aktivně orientované profesní sdružení odborníků jako lokální - českou národní - pobočku světové sítě SCIP, která by byla vůči celé české společnosti garantem odborné a etické kvality profese CI.
- Pomocí unikátních znalostí vytvořit a vnést do života českého podnikatelského prostředí novou specifickou profesi, nové řemeslo, kterým je odborník na CI.
- Pravidelným publikováním zpřístupňovat vybrané odborné znalosti a informace o CI, získávané z ústředí SCIP a z terénu globálních trhů, a jejich lokalizací pro české prostředí poskytovat místní odborné veřejnosti specifickou podporu pro zvyšování konkurenceschopnosti.

- Formou kurzů, seminářů či workshopů a pořádáním konferencí poskytovat zájemcům především z řad představitelů české podnikatelské obce pravidelné „update a upgrade“ znalostí z oblasti CI pro jejich využití při řízení firem k dosahování konkurenční výhody, včetně podpory řízení procesů CI pomocí moderních informačních.
- Vlastními obchodními aktivitami zajistit financování projektu a provozní hospodaření sdružení v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu z vlastních zdrojů (s cílem nevytvářet zisk).

Tyto cíle naplňují především následujícími aktivitami[8]:

- Organizuje odborné, vzdělávací a společenské akce naplňující či podporující poslání sdružení ve spolupráci se subjekty obdobného zaměření v ČR a v zahraničí.
- Publikuje nové poznatky a informace z oboru Competitive intelligence, Business Intelligence, Knowledge (Intellectual Capital) Management.
- Podporuje vytváření služeb umožňující podnikatelům účelné, snadné a rychlé využívání informací nutných pro podnikání.
- Ovlivňuje prostředí v ČR s důrazem na zvyšování podnikatelské etiky a zachovávání zásad 'fair play' při využívání informací v konkurenčním boji.
- Participuje na projektech rozvoje lidských zdrojů v daném oboru ve spolupráci se vzdělávacími institucemi, veřejnou správou a komerčními subjekty.

5.1.3 Konkurenční zpravodajství vs. průmyslová špionáž

Stále je častým jevem pohled lidí na Konkurenční jako na průmyslovou špionáž, tedy jako na nějakou nelegální nebo přinejmenším neetickou aktivitu. Děje se tak proto, že praktické provádění CI často vychází z osvědčených metod zpravodajských služeb. Podle mého názoru tomu v české republice přidává i značná provázanost konkurenčního zpravodajství s detektivními kancelářemi a bývalými policisty. Často to bývá také scestná snaha přidat této profesi na zajímavosti a ocenění, neboť běžný člověk intuitivně ohodnotí práci tajného agenta více než práci pečlivého úředníka. [2], [3]

V souvislosti s aplikací metod používaných zpravodajskými službami je třeba říci, že stále mnoho lidí věří, že těžištěm práce zpravodajských služeb je získávání tajných informací. Ve skutečnosti je hlavní díl práce zpravodajských služeb založen na analýze naprosto

veřejných informačních zdrojů. Metoda vytěžování tzv. otevřených zdrojů „Open source intelligence“ zajišťuje zpravodajským službám až 80% objemu potřebných informací a k metodám špionáže, které jsou velmi nákladné, se sahá až v krajních případech. Toto procento se s nástupem informačních technologií a zejména internetu stále zvětšuje. [11]

CI pracuje výhradně s tzv. otevřenými informačními zdroji a i získávání oněch neformálních a běžně nedostupných se řídí přísnými etickými pravidly. Tomáš Vejlupek v této souvislosti říká, že je velmi důležité si uvědomit, že hlavní síla CI spočívá právě ve využívání otevřených informačních zdrojů a používání metod nevybočujících za hranice zákonů a určité profesní etiky (deontologie). Pouze v takovém případě jsou totiž výsledky CI bez rizika použitelné a to jak z hlediska dané firmy, tak z hlediska konkrétních osob, které CI provádějí. [10]

V této souvislosti se často uvádí následující srovnání přínosů a nákladů na získání jednotlivých typů informací, což je přehledně zobrazeno v tabulce 1 [11]:

tabulka 1 Zdroje pro zpravodajství [11]

Typ zdroje	množství informací	náklady
Otevřené publikované informace	80%	20%
Otevřené nepublikované informace	5%	10%
Uzavřené důvěrné informace	5%	20%
Uzavřené chráněné informace	10%	50%

Rafinerie otevřených informačních zdrojů se stalo reálnou profesí a v USA dokonce existuje velmi významná organizace “Open Source Solutions“ (OSS), která využívání otevřených informačních zdrojů propaguje a podporuje.

Správně prováděné CI je procesem zcela legálním a etickým. Competitive Intelligence, jako nástroj pro snižování nejistoty managementu, a jeho oficiální informační doktrína ani nelegální aktivitou být nemůže. Bylo by však pokrytecké předstírat, že průmyslová špionáž, tak jako korupce a daňové podvody do arzenálu některých firem nepatří. Je nutné umět je odhalovat a bránit se proti nim, ale rozhodně nelze přistoupit na jejich používání jako na běžnou podnikatelskou praxi.

Kdybychom chtěli vymyslet jednoduchý příklad tak by se rozdíl mezi konkurenčním zpravodajstvím a průmyslovou špionáží by se dal přirovnat k rozdílu mezi hrou S nebo BEZ

dodržování pravidel. Podvádění sice může vést k několika rychlým výhrám, ale dříve či později s vámi už nikdo nebude chtít hrát a o výhru (přínejlepším jenom o tu) stejně přijdete.

Uchylovat se k prostředkům průmyslové špionáže v našem současném medializovaném a informačně propojeném světě není při použití dostatečné invence a kreativity ani potřeba. Jakákoliv činnost ekonomicky aktivního subjektu za sebou v informačním prostoru zanechává nějaké stopy. Případné odhalení našeho počínání v dnešní informační společnosti může přinést daleko horší následky, než případný profit. [10], [11]

Profesionálové CI využívají pro sběr informací nejnovější technologie a moderní metody včetně satelitních snímků, propojování údajů z vládních databází, využívání zákonů na přístup k informacím, zpětného inženýrství (proces, jehož cílem je odkrýt princip fungování zkoumaného předmětu), a dokonce najímání psychologů pro analýzu rozhodování manažerů konkurence. Tito specialisté dokážou nalézt potřebné informace na nejméně pravděpodobných místech a transformovat je na znalosti, které pomáhají jejich firmám fungovat, budovat svůj podíl na trhu, uvádět nové produkty a ničit své konkurenty. [4]

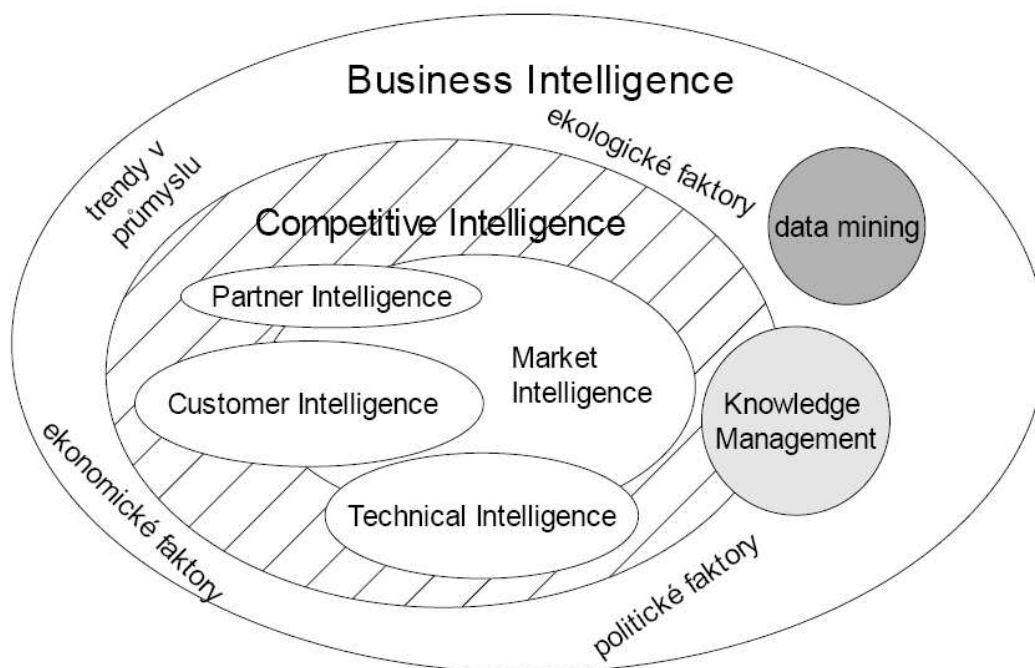
Klasifikace informací na otevřené a uzavřené je často velmi obtížná a je věcí jasně vyjádřené deontologie dané organizace. Ve vyspělých státech se čím dále tím více při tomto hodnocení nebere jako podstatné to, zda byl porušen nějaký zákon, ale to, jak by zareagoval trh na zveřejnění postupu vedoucího k získání a použití informace na titulních stránkách hlavních deníků. S využíváním uzavřených zdrojů je to podobné jako s užíváním nelegálního software. V porovnání s potencionálním ziskem vítězí potencionální ostuda a tvrdé sankce, které mohou v dnešním globalizovaném světě podnik dovést až ke krachu. [11]

Na závěr by se dalo říct, že posláním CI není odhalování chráněných tajemství, ale umění filtrovat užitečné informace ze záplavy dat dostupných v otevřených informačních zdrojích, které jsou snadno a levně dostupné. Legalita CI je jeho podstatnou výhodou.

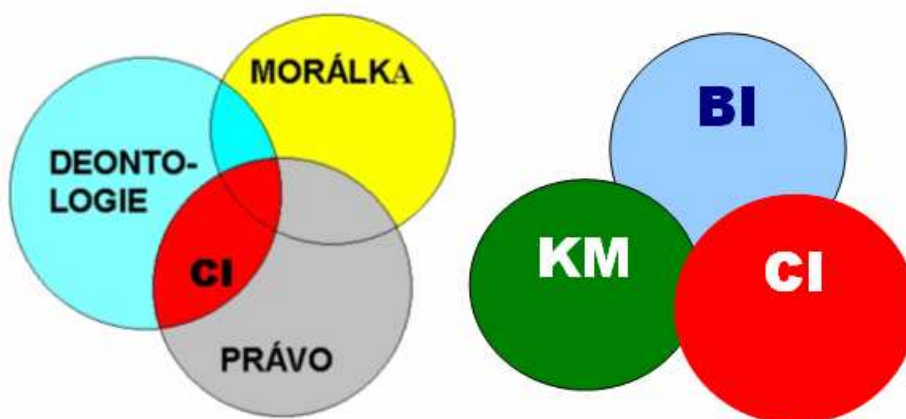
5.1.4 Začlenění Competitive Intelligence do ostatních forem obchodního zpravodajství

Konkurenční zpravodajství vytváří podporu pro rozhodování managementu. Na management působí v dnešní době celá řada faktorů. Jde se o ekologické, politické a ekonomické faktory, ale také nové trendy v průmyslu, módní vlny, proměnnost zákaznických preferencí, nebo zkracující se čas, kterým disponuje vedení k vydání nějakému rozhodnutí. Pro jeho podporu existují různé systémy na podporu rozhodování DSS (Decision Support Systems), MIS (Management Information System) nebo i systémy pro podporu top-

managementu EIS Executive Information System – systémy na podporu řízení). Tyto systémy bývají v současnosti stále častěji komplexními nástroji, které poskytují tvorbu reportů, analýz a hodí se i k následné prezentaci. Pro tyto nástroje se vžil pojem Business intelligence a budu se mu podrobněji věnovat v dalším průběhu této práce. Vztah CI k Business intelligence je jasně patrný z následujících dvou obrázků (obr.6 a obr.7) [10], [2]:



Obrázek 6 Vztah CI k ostatním formám zpravodajství [10]



Obrázek 7 další začlenění CI [2]

5.1.5 Podoby konkurenčního zpravodajství ve světě

S nárůstem globalizace se na národních trzích střetávají konkurenti bez nadsázky z celého světa. Proto, aby byly naše firmy v tomto prostředí úspěšné je třeba vědět, jak se konkurenční zpravodajství provádí v jiných zemích. Potom můžeme uplatnit specifické obranné i útočné mechanismy. Dá se říci, že v každé firmě je program jejího CI odrazem jednak její individuální kultury a jednak způsobu a míry vládní intervence. [11]

Japonsko

Země, v které tvoří CI součást národní tradice. Panuje zde absolutní víra v to, že CI je strategickým nástrojem pro nejlepší rozhodování. Význam slova „Joho“ znamená v japonštině informace i inteligence, tj. informace má cenu sama o sobě.

Specifikum japonského přístupu k informacím můžeme demonstrovat na porovnání se situací z USA respektive v celé „západní“ společnosti. V důsledku otevřenosti naší společnosti jsou informace všudypřítomné a jsou považovány za levné. Pro Japonce naopak vše, co někdo řekne, má nějaký smysl. Nemusíte mít ten správný kontext pro její využití, ale je to cenné. Pro Japonce je shromažďování informací vznešené povolání. Je to ceněná činnost, která přináší své úroky. Tento trend můžeme demonstrovat na několika jednoduchých příkladech z japonské historie a filosofie. Každý Japonec ctí ideu „kaizen“, která hlásá trvalé a soustavné zlepšování, proto každá činnost i každá informace, kterou Japonce zachytí, se stává součástí dlouhodobé strategie. Japonci žili dlouhou dobu v kultuře označované jako „rýžové misky“. Jednotlivé rodiny byly při zavlažování svých políček závislé na ostatních a vzájemně si pomáhaly. Japonci sdílí informace, jako kdysi sdíleli vodu pro zavlažování svých políček. Proto se jsou Japonci schopni do jisté míry spojit, aby porazili silnějšího nepřítele. Dlouhodobá izolace Japonska měla také za následek jeho celkové zaostání. Ovšem Japonci byli schopni se svým přístupem k informacím zbytek světa dohnat a ve většině oborů i předejít. Jedno z tehdy slavných úsloví bylo – „Japonský duch a západní znalosti“.

Po roce 1960 si některé Japonské firmy vytvořily samostatné jednotky, aby jim poskytly ještě více znalostí. Do sběru informací je zaměstnán každý pracovník. Každý zaměstnanec pracující v zahraničí vytváří týdenní nebo měsíční reporty a zasílá je oddělení CI své firmy. Vyskytnou-li se zvlášť důležité informace, očekává se jejich okamžité předání faxem nebo telefonem příslušné osobě v oddělení CI.

V Japonsku sehrává v procesu CI důležitou roli i stát a hlavně pak Ministerstvo mezinárodního obchodu a průmyslu. To tvoří vládní politiky pro podporu průmyslu a rozvoje,

určuje prioritní oblasti ekonomiky, způsob jejich podpory a ochrany tak, aby bylo dosahováno národních cílů. Úlohu sběru a distribuce CI zastává JETRO, Japonská Organizace Zahraničního Obchodu založená v roce 1958. jejímž oficiálním posláním je podpora obchodu mezi Japonskem a dalšími zeměmi. JETRO má 32 kanceláří v Japonsku a sedmdesát devět v padesáti devíti zemích po celém světě. Navíc JETRO umístilo dvacet obchodních poradců v různých státech USA. Celkový počet zaměstnanců je tak 1 300 lidí. JETRO publikuje jak veřejné zprávy, tak i „tajné“ zprávy, ke kterým mají přístup pouze pracovníci klíčových japonských firem. [11]

USA

V USA se při řešení problémů klade důraz na rychlé a krátkodobé řešení situace, což se promítá i do projektů CI. Američané jsou také přesvědčeni, že jsou ve všem nejlepší, to se odrazuje v podceňování informací a jiných způsobů řešení z okolního světa jejich manažery. Američané také důvěřují v tajemství, proto výměna informací mezi firmami, ačkoli si vzájemně nekonkurují, ale i s vládou je minimální. Přetrvává zde názor, že by se vláda měla od obchodu distancovat.

Zlom této situace nastal za éry prezidenta Clintona, který rozpoutal debatu o úloze, v konkurenceschopnosti země (zejména v kontextu s japonskou hrozbou). Z této doby pochází i jeho citát: „Co je dobré pro Boxing, je dobré i pro Ameriku“. Vláda zde vytvořila ve prospěch amerických firem celý systém databázový systém, obsahující vědecké a technické informace, do něhož patří například: Národní technický informační servis (NTIS), Institut pro kritické technologie a Národní výzkumný servis. Problematikou se intenzivně zabývá též velká šestka konzultačních firem (Ernst&Young, Price Waterhouse, Deloitte&Touche, Arthur Andersen, Coopers & Lybrand a KPMG). [11]

Švédsko

Švédský přístup k CI nejlépe vystihují slova jednoho z jeho průkopníků, Stevena Dedijera: „Je to malá země a každý se zná s každým“. Drtivá většina (90%) všech nových švédských produktů a služeb pochází od několika velkých firem (Volvo, Saab, Electrolux, Ericsson, ABB, Gambro, Nobel Industries, Astra, Skandia Group, SCA, Nokia a Televerket) a většina švédských firem podniká mimo švédsko. Tyto firmy si mezi sebou vyměňují informace ve společném zájmu země.

Švédská vláda plně podporuje a ambasády po celém světě firmám pravidelně poskytují zpravodajství o ekonomických a politických trendech. Národní švédská rada pro technický rozvoj rovněž působí jako kanál přivádějící informace do soukromých firem.

Zásadní odlišnost Švédska od ostatních zemí, je vztah mezi akademickou a průmyslovou sférou. Již citovaný Dedijer použil svou vojenskou praxi a založil národní program konkurenčního zpravodajství na Škole ekonomie a managementu v rámci Lund University ve Stockholmu. Je to jediná škola na světě, kde lze získat doktorát v oboru . [11]

Francie

Ve Francii se v souvislosti s CI často mluví o průmyslovou špionáž. Francouzská vláda velmi úzce spolupracuje s komerčními firmami v oblasti sběru informací a někdy to dělají, z pohledu některých jiných zemí, dokonce ilegálním způsobem. Ve Francii je jakákoliv činnost spojená se shromažďováním informací považována za morální a etickou. Profesionálové říkají, že Francii zajímá více získávání obchodních tajemství než shromažďování obchodních informací a jejich zpracovávání do podoby zpravodajství.

Tento postoj Francouzů pramení z jejich přesvědčení, že musejí neustále ochraňovat a zlepšovat národní ekonomickou bezpečnost (Francie byla během období 150-ti let třikrát uchválena). V podstatě by se dalo říct, že francouzský přístup k CI je méně o analyzování materiálů a informací mnohem více rozpoznáváním vzorců než přísnou logikou. [11]

Německo

Německé firmy mají v oboru CI dlouhou historii ovšem v současném Německu je však CI průmyslovými firmami akceptována pomaleji než v jiných evropských zemích, z důvodu stigma srovnávání zpravodajství se špionáží.

Tak jako Japonci, používají Němci jako cestu k rekonstrukci ekonomiky po její devastaci ve druhé světové válce. Z obavy před opakovaným vyzbrojením Německa posunuli zemi na její předválečnou úroveň, zkonfiskovali patenty, uzavřeli výzkumná centra, rozbili bankovní a průmyslové kartely a omezili výrobu. Němci vytvořili Spolkovou zpravodajskou službu (BND), jakýsi druh ekonomické policie, která sledovala, zda Rusové dodržují omezování výroby dle dohodnutých pravidel. BND ovšem sledovala celkovou ruskou aktivitu na německém území. Až v roce 1957 byla výrobní omezení snížena. V roce 1968 byla tehdy již mocná BND transformována na jednotku pro provádění, která existuje dosud a je prostřednictvím nadací financována komerčními firmami. [11]

Austrálie

V Austrálii je competitive intelligence v plénkách, což kráčí ruku v ruce s celkovým zaostáváním australského průmyslu za světem. Hlavní příčinou tohoto jevu je australská geografická izolace, která do jisté míry chrání zemi před vlivem globalizace a vystavuje

přirozené bariéry cizím obchodníkům pro vstup. V této zemi je s výjimkou zemědělských produktů minimální export. Tento „pohodový“ stav je však ohrožován tím, jak se země začíná vyklubávat ze svého ekonomického zárodku, jak jsou omezovány obchodní bariéry a domácí firmy jsou ohrožovány zahraniční konkurencí. Australané často rovněž srovnávají se špionáží, považují je za neetické chování a za nákladnou záležitost. [11]

Spojené království

Úroveň CI v Anglii a celém UK je podobná situaci v USA. CI v určité míře provádí pouze několik velkých firem, které jsou angažovány v mezinárodním obchodu. Také zde je minimální ochota komunikovat mezi firmami a menší vliv bank na firmy. [11]

Nizozemí

V Nizozemí je CI na špičkové úrovni. Vyplyvá to z historie národa, která je díky námořnictví a koloniích založená na volném obchodu. Holandsko je země orientovaná na export a vlivné nadnárodní společnosti považují CI za nástroj zvyšování exportu. [11]

Švýcarsko

Švýcarsko je podobně jako Nizozemí orientováno na export. Důležitou roli ve vnímání konkurenčního zpravodajství zde sehrává jeho nečlenství v evropské unii. Role CI je důležitější jako metoda pro překonávání obchodních bariér EU. [11]

Rusko

Po konci studené války se v Rusku postupně přeorientovala vojenská špionáž na špionáž průmyslovou. Vzhledem ke špatné ekonomické situaci a mizivé konkurenceschopnosti ruských podniků, Ruská vláda velice podporuje CI. Bývalé KGB se zde vyvinulo v EISAR, jehož úkolem je přispět k získání prosperity a tvrdé měny zcizováním obchodních informací a technologií. Podle jednoho ze zběhlých důstojníků KGB má EISAR tři sekce. Operační sekce umísťuje zpravodajce na zahraniční působiště. Analytická sekce koordinuje celosvětový sběr informací a vytváří požadavky na jejich sběr. Výzkumná sekce třídí informace a zasílá je příslušným ministerstvům a organizacím. [11]

Čína

Zde je situace podobná Japonsku, význam slova „informace“ je zde chápán i jako „intelligence“. Oproti Japonsku má však Čína daleko méně databází. Ovšem Číňané mají větší cit pro oddělení etického sběru informací od špionáže. První vládou sponzorovaný zpravodajský program začal v roce 1956 a v roce 1980 v něm pracovalo 60.000 lidí. Posláním bylo shromažďování a analýza informací, které by pomohly centrálnímu plánování

hospodářství země. Objevují se nové trendy: zahraniční společnosti si s sebou přinášejí svoje zpravodajské systémy, roste počet konzultačních firem specializovaných na oblast a vznikají soukromí informační brokeři. Tyto trendy budou pokračovat a očekává se, že vláda bude programy sponzorovat. Kvůli zaostalému hospodářství, nedostatku zdrojů a názoru, že je nutno rychle dohonit svět, Číňané, podobně jako Rusové, se rovněž angažují v průmyslové špionáži. [11]

5.1.6 Specifikace fungování Competitive Intelligence v České republice

CI se v ČR objevilo v podstatě s otevřením našeho trhu po sametové revoluci. Na tehdy relativně volný trh vstupovala spousta firem, postupem času se však trh zaplnil a nová konkurence získáním svých zákazníků odjímalala zákazníky stávajícím firmám. První náznaky konkurenčního zpravodajství vznikali v bývalých tzv. podnikových knihovnách, které se časem přeměňovaly na moderní informační centra. Kvůli přechodu na silné konkurenční prostředí si prozíravější firmy začali uvědomovat potřebu informací, analýzy informací a jejich správné interpretace. Dalším faktorem provázejícím vznik CI byl rychlý rozmach informačních a komunikačních technologií, převážně internetu a mobilní telefonie, díky kterému se firmám otevřeli nové možnosti. [2], [10]

Ačkoli se zde tedy oboru konkurenčnímu zpravodajství začala věnovat značná pozornost, jeho korektní provádění stále naráží na několik překážek[2]:

- panuje velmi nízké právní vědomí
- neexistují některé potřebné právní normy
- nejsou definovány, uznávány a vyžadovány potřebné etické standardy
- existují informační i jiné monopoly
- panuje silná neochota sdílet informace

V tomto prostředí se dají samozřejmě vykonávat všechny činnosti splňující rysy competitive intelligence kromě deontologie přístupu k informacím, tak jak je to běžné v ostatních rozvinutých tržních ekonomikách. Takové pojetí CI, neopírající se o potřebné právní normy a někdy se pohybující na hranici legality, které v pojetí některých firem skutečně může být posazeno až na úroveň průmyslové špionáže, jim sice může zajistit krátkodobý a lokální úspěch, ale získané návyky a reputace jim jen těžko umožní podnikání na globálním trhu.

Od státu bychom v tomto ohledu tedy očekávali[2], [10]:

- propagaci praktik CI ve firmách a organizacích a jeho celkovou popularizaci jako běžné a etické metody využívané v konkurenčním prostředí
- optimalizaci toku informací mezi veřejným a soukromým sektorem, jak tomu bývá v zahraničí, kde některé vlády podporují hospodářství své země přes dodávání potřebných informací klíčovým podnikům
- vytvářeníází dat dle potřeb a požadavků organizací a firem
- mobilizaci vzdělávacího systému

5.1.7 Roviny Competitive Intelligence

Podle zaměření cílů lze konkurenční zpravodajství rozdělit na následující tři oblasti:

- Útočné konkurenční zpravodajství
- Obranné konkurenční zpravodajství
- Vlivové konkurenční zpravodajství (lobbying)

5.1.8 Útočné konkurenční zpravodajství

Útočné zpravodajství je fundamentální a nejprogresivnější oblastí CI. Jeho cíle jsou:

- Získat informace dle zadaného problému
- V procesu třídění a analýzy z těchto informací vytřídit a zpracovat relevantní informace
- V procesu syntézy relevantní informace zpracovat na znalost o zadaném řešeném problému
- Znalost zpracovat do formy přijatelné či požadované pro uživatele
- V předepsaném či požadovaném čase předat znalost v požadované podobě uživateli.

Patří sem veškeré informace o konkurentech, stávajících i potencionálních trzích apod. jeho úkolem je minimalizovat míru neurčitosti pro dané rozhodnutí. Dále sem patří také schopnost vést aktivní útok proti konkurenci (ať již opravdový nebo jen předstíraný se záměrem odhalit skutečné plány konkurence) za účelem získání konkurenční nebo strategické výhody. [3]

5.1.9 Obranné konkurenční zpravodajství

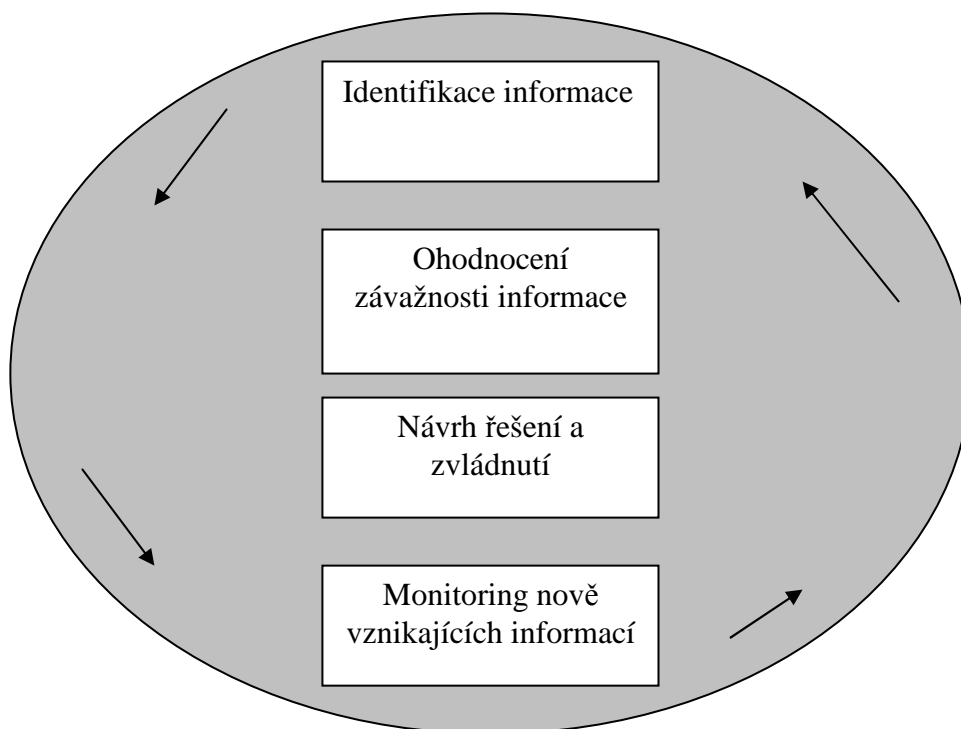
Defenzivní (obránné) konkurenční zpravodajství má za úkol hlavně ochranu vlastních dat, aby se předešlo konkurenci v jejich zveřejnění a ztrátě námi vybudované konkurenční výhody. Jak už bylo výše uvedeno, informace se stávají nejcennějším aktivem a jejich ztráta může v dnešní době vést i ke krachu firmy. Nadneseně lze říci, že když firma vyhoří, nezpůsobí jí to takové překážky v další činnosti, jako když ztratí veškeré know-how. Defenzivní zpravodajství, se věnuje zpracování dat vytvořených ve firmě, jejich zveřejňováním a ochranou.

Z podstaty tohoto typu CI vyplývá, že je na místě pouze když si ho organizace vykonává sama a nevzniká tím riziko vyžrazení kritických informací vně podniku. Tímto typem zpravodajství se tedy nezabývají speciální brokerské konzultační firmy. Nutným aspektem efektivity tohoto zpravodajství je také jeho postavení v organizační struktuře firmy. Je nutné, aby mělo přístup ke všem informacím, které proudí v podniku. Proto musí být postaveno výš, než v oddělení pod které bývá někdy aktivní CI zařazeno (tedy nejčastěji marketingové nebo obchodní oddělení). Obranné zpravodajství je tedy na vyšší úrovni než útočné.

Mezi základní aktivity ochranného CI by se daly zařadit následující činnosti[3]:

- Fyzické zabezpečení firmy, jedná se tedy o klasické zabezpečení bran, vchodů apod. Provádí se buď pomocí speciální bezpečnostní techniky (čidla, kamery, ploty, ostnatý drát...) nebo pomocí fyzické ochrany (ochranka, psi,...).
- Provozní bezpečnost v podniku. Účelem je nejen ochrana tajných informací, ale i zamezení tvorby signálů odkazujících na tyto informace, jenž bývají často v obchodním styku vysílány. Tato činnost tvoří v podstatě protiklad sběru indicií o konkurenci a Early Warning Intelligence, které známe z útočného zpravodajství. Jedná se o aktivitu zabraňující konkurenci dostat se k informacím (nebo je aspoň správně pochopit a využít) pocházejících z našeho podniku.
- Proti-rozvědné zpravodajství má za úkol objevit a neutralizovat veškeré útočné snahy směrem od konkurence.

Přístup k rizikovým informacím by se dal zhodnotit jednoduchým schématem (obr.8) [2]:



Obrázek 8 přístup k rizikovým informacím [2]

5.1.10 Vlivové konkurenční zpravodajství (lobbying)

Lobbystické zpravodajství je souborem metod působících a ovlivňujících budoucí vývoj vlastních kroků, kroků obchodních partnerů, konkurence nebo státní správy. Jedná se v podstatě o prosazení zájmů, nebo rozhodnutí přes zpravodajské metody. [2]

Nejčastějšími metodami vlivových- ovlivňovacích opatření (lobbyistiky) jsou[11]:

- metody veřejné, či cílené argumentace a odborně věcného přesvědčování
- asertivní metody
- demonstrativní metody
- metody veřejné či cílené dezinformace

Mocným nástrojem v ovlivňování zájmového prostředí jsou v dnešní době média, která slouží jako prostředek ovlivňování. To se může dít mnoha způsoby, nejčastěji cílených sdělovacích prostředků, které jsou blízké našim požadovaným záměrům. Dalo by se říct, že s naším záměrem sympatizují.

5.2 Zpravodajská analýza informací

Zpravodajská analýza je logickou a přirozenou návazností na obvykle prováděný pasivní monitoring informací. V této fázi se často firmy zaměřují výrazně na sběr informací

a jejich hromadnou distribuci. To však vede pouze k zahlcení vedení příliš nerelevantními daty k jejich rozhodnutí. Zde musí být včleněna právě fáze zpravodajské analýzy informací, která je naprosto stěžejní k získání kvalitních znalostí.

Analýza je tedy to, co kvalitativně odlišuje zpravodajství od prostého monitoringu (sledování) informací. Při prostém monitoringu dochází k pouhé selektivní distribuci shromážděných informací koncovým uživatelům, ale v případě zpravodajství dostává koncový uživatel až analytikem zpracovaný význam shromážděných informací.

Analýza je tedy intelektuální a tvůrčí proces přeměny množství informací na relativní a využitelné znalosti. Zpravodajskou analýzu můžeme rozdělit do základních fází[12]:

popis a interpretace informací

logická úvaha

formulace hypotéz

přijetí a ohodnocení závěrů

Distribuce zpravodajství

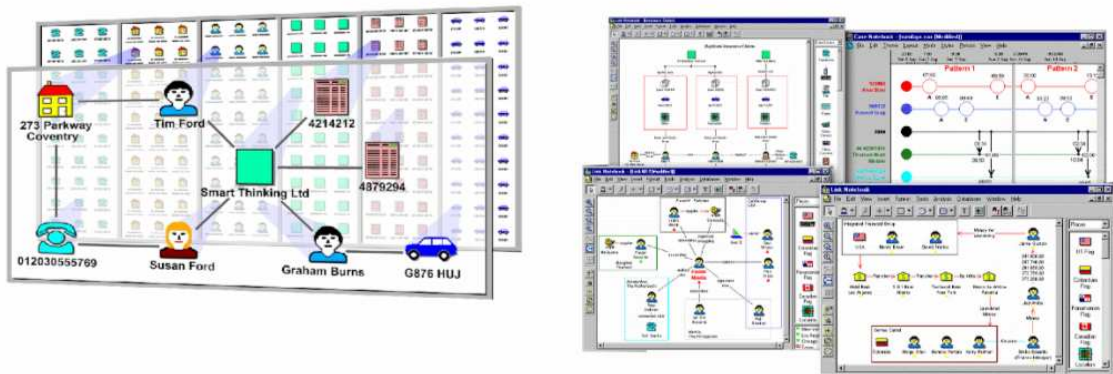
5.2.1 popis a interpretace informací

V průběhu fáze sběru informací je shromažďováno mnoho dílčích dat, Většinou jsou to obrovské objemy dat v mnoha různých formátech pocházejících od mnoha různých zdrojů. Tyto data je nutné interpretovat, tj. intelektuálně zpracovat a extrahovat z nich důležité entity (lidé, organizace, věci, místa, události, atd.) a jejich vazby reprezentující smysl obsahu informací.

Aby se analytik dokázal ve velkém objemu fakt zorientovat a identifikovat důležité entity je nutné si tyto data nějakým způsobem přehledně zobrazit. Na tuto činnost je vyvinuta řada metodik a nástrojů. Zmínit bych např. metodiku ANACAPA, který definuje interpretaci a popis pomocí několika schémat[12]:

- **Vztahová schémata** jsou metodou zobrazování velkého množství informací v organizované, jasné formě s ohledem na vztahy mezi prvky jako jsou osoby, organizace, věci, místa, atd.
- **Komoditní schémata** zobrazují toky zboží, peněz a dalších komodit. Na základě nich lze ukázat vztahy mezi subjekty a pochopit způsob provádění jejich aktivit (klíčové osoby).
- **Kauzální schémata** znázorňují souslednost událostí a mohou odhalit vztahy mezi nimi.

- **Postupová schémata** znázorňují průběh procesů, resp. pořadí událostí, vedoucích k určitému výsledku nebo stavu, pokud musí být provedena jedna nebo více činností, než může činnost jiná.
- **Síťová schémata** umožňují identifikovat hlavní a zvláštní charakteristiky velkého množství stejného typu transakcí nebo událostí (bankovní převody, telefonní hovory, prodej zboží). Příklady jeho realizace jsou na obrázku 9 [12]:

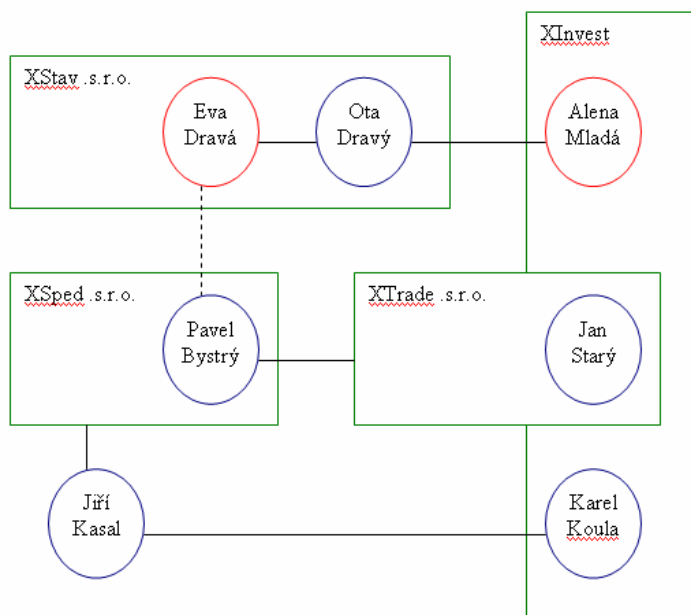


Obrázek 9 Zobrazení entit pro [12]

Nejvhodnějším způsobem pro utřídění základních informací je tzv. vztahová analýza a vztahová schémata. S počtem entit účastnících se vztahů nabývá i náročnost tvorby těchto schémat. Dobrou pomůckou může být sestavení tzv. asociační matice (ANACAPA matrix). Výsledná podoba grafického schématu se může lišit, ale je nutné dbát na používání stejných značek, což přispívá k jeho přehlednosti a dá se poté sloučit práce několika lidí. Každé zjednodušení této prezentace vede ke ztrátě přesnosti.

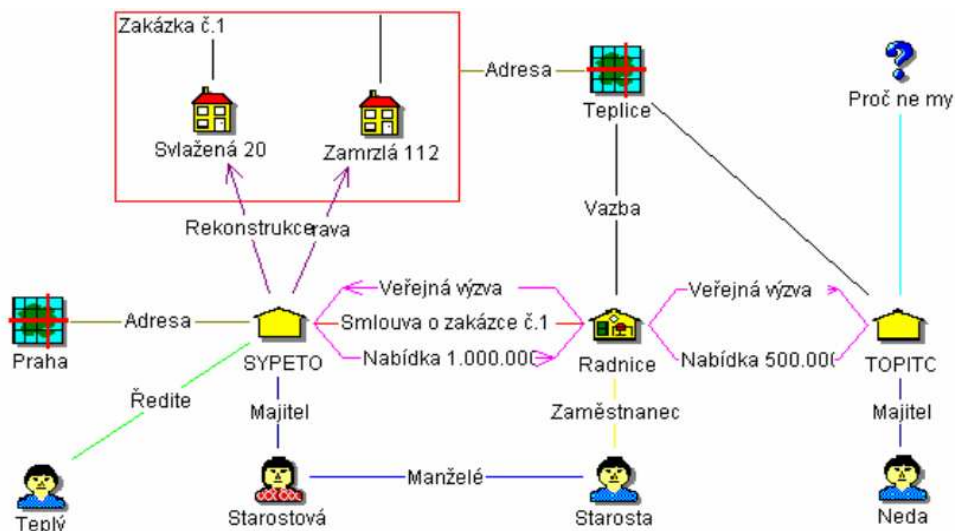
Na obrázku 10 je uveden příklad klasické formy vztahového schématu pocházející ještě z dob, kdy se metodika ANACAPA prováděla bez pomoci počítačů. Je zde ukázáno označování několika druhů vztahů[12]:

- člen organizace,
- člen několika organizací,
- vztah osoby k organizaci ale ne ke konkrétní osobě z ní,
- vztah osoby k organizaci a ke konkrétní osobě v ní,
- vztah mezi dvěma organizacemi bez vztahu konkrétních osob,
- vztah mezi dvěma organizacemi se vztahem konkrétních osob,
- možný vztah dvou osob.



Obrázek 10 Ruční ANACAPA schéma [12]

Pomocí speciálních počítačových programů lze samozřejmě vytvořit daleko složitější, ale i přehlednější schémata (viz. obr.11), protože umožňují používat mnoho různých typů objektů a forem jejich znázornění, ale o to více je nutné dodržovat přesná pravidla jejich tvorby. Následující příklad je z programu Analyst's Notebook. [12]



Obrázek 11 Ukázka ANACAPA schématu v počítačovém programu [12]

5.2.2 Logická úvaha

Logická úvaha vyúsťuje ve tvorbu a formulaci hypotéz. Všechny logické úvahy se odehrávají uvnitř pevné konstrukce, kterou tvoří tvrzení, což je množina výroků tvořených

premisami (předpoklady) a z nich vyúsťujících závěrů. Logika zde řídí spojení mezi premisami a závěry v rámci tvrzení.

Existují dva typy logiky:

- **Deduktivní logika** - Usuzování o jednotlivém z obecného je proces usuzování, ve kterém se od předpokladů (premis) dochází k závěru z těchto předpokladů vyplývajících, přičemž odvozování je jisté, nikoliv jen pravděpodobné. Dedukce tedy nezahrnuje žádné riziko.

Příklad:

1. premisa:	<i>Pan X je v dozorčí radě.</i>
2. premisa:	<i>Členové dozorčí rady mají maximálně Y Kč měsíčně.</i>
ZÁVĚR:	<i>Pan X může vydělávat maximálně Y Kč měsíčně.</i>

- **Induktivní logika** - Usuzování o obecném z jednotlivého. Tvrzení o celku se odvíjí od tvrzení o jeho částech je úsudek z jedinečných premis směrem k obecně platnému závěru. Platí-li pro předmět A1 určitá skutečnost B, pro předmět A2 také skutečnost B, pro n-tý předmět An také skutečnost B, pak můžeme obecně říci, že pro všechny předměty A platí skutečnost B. Indukce tedy vždy zahrnuje určitou míru rizika riziko.

Příklad:

1. premisa:	<i>Pan X bere Y Kč.</i>
2. premisa:	<i>Pan Z pracuje na stejné pozici jako pan X.</i>
ZÁVĚR:	<i>Pan Z má stejnou mzdu jako pan Z. (Nemusí platit!)</i>

Při volbě logiky je dobré si uvědomit, ke kterému účelu nám budou informace sloužit. Mezi tím, zde informace slouží pro zpravodajské účely, nebo účely auditů či vyšetřování je zásadní rozdíl:

- **Zpravodajství** využívá především induktivní logiku. Je specifické tím, že zahrnuje vždy jistou míru nejistoty a rizika ve svých závěrech. Množství onoho rizika či spekulace závidí vždy na množství prostředků a času, který jsme ochotni a schopni pro získání informace investovat. Často se preferuje rychlý a orientační výstup, který bývá i levnější a hlavně včasný, oproti zdlouhavým podrobným zprávám.
- **Vyšetřování** se k věci staví ryze opačně. Nelze se zde spoléhat na nejisté závěry a proto se zde zásadně využívá deduktivní logika. Výstupem z vyšetřování totiž musejí být nezpochybnitelné důkazy.

Zpravodajské hypotézy musejí být výstupem kreativního myšlení, aby nejen popisovali skutečnost podle získaných dat, ale také k nim přidávali jakousi přidanou hodnotu.

Z tohoto důvodu je deduktivní logika ve zpravodajství nepotřebná. Zpravodajské hypotézy nesmí být pouze „účetnictvím“ toho, co se podařilo zjistit. I chybné hypotézy mohou pomoci, ale jen pokud jsou realistické. V hypotézách je značná míra spekulací a musí být potvrzovány, modifikovány a zamítány na základě dalších poznatků. Účelem hypotéz je naznačení cesty dalšího potencionálního postupu. [12]

5.2.3 Formulace hypotéz

Hypotéza slouží k potvrzení, nebo vyvrácení nějaké námi myšlené události. Tento proces se děje na základě pečlivého výzkumu informací, popřípadě se vracíme do fáze sběru a dohledáme příslušná fakta, sloužící k potvrzení, či vyvrácení našich závěrů. Hypotézy by měly dávat odpovědi na následující otázky[2]:

- (WHO) Kdo jsou Zájmové osoby?
- (WHAT) Co je předmětem jejich aktivit?
- (WHY) Proč se těchto aktivit dopouštějí?
- (WHERE) Kde jsou aktivity subjektů soustředěny?
- (WHEN) Kdy nebo jak často se aktivity subjektů odehrávají?
- (HOW) Jak jsou aktivity subjektů prováděny?

5.2.4 Formulace závěrů

Po skončení analýzy se můžeme dopracovat k mnoha výstupům. Např.:

- Alternativní hypotézy
- Závěr
- Předpověď
- Odhad

V případě alternativní hypotézy se jedná o soubor závěrů s určitou mírou rizika, v případě přijetí této míry je vhodné každou hypotézu vybavit odhadem pravděpodobnosti její správnosti. Každá Dále by měl následovat soubor otázek, jejichž odpovědi by měli vést k potvrzení i vyvrácení alternativní hypotézy. Závěr je pak hypotéza, která byla s akceptovanou mírou rizika potvrzena a dají se na jejím základě činit určitá rozhodnutí. Další formou výstupu analýzy je předpověď. Jedná se o spekulativní výrok o budoucím vývoji situace a pravděpodobnostech tohoto vývoje. Odhadem je extrapolující soud o vývoji některé

měřitelné veličiny související se situací (peníze, čas, počet případů), pokud by se odvíjela nezměněným způsobem.

Při formulaci závěrů musíme provést ohodnocení jejich věrohodnosti. To se týká obou případů logiky, induktivní i deduktivní. První na řadu přichází ohodnocení pravdivosti předpokladů (premis). Poté můžeme přistoupit k ohodnocení našeho logického úsudku, závěrů. Při logickém úsudku dochází ke dvěma hlavním kategoriím omylů.

- **Omyly z opomenutí** – k těmto omylům dochází, je-li některá důležitá premisa opomenuta. Nejčastěji za tyto omyly může přílišné zjednodušení, nedostatečné informace, mylné určení příčinnosti a uvažování pouze extrémních alternativ.
- **Mylný předpoklad** – často také dochází k omylům z důvodu účelově překroucených otázek (neřešitelný problém se nahradí jiným problémem),) hypotéz odporujících faktům (nedoložitelné tvrzení, že by se něco stalo, kdyby byly jiné okolnosti), nesprávných analogií (analogie obecně nejsou vůbec vhodné pro analýzu ale mají své místo při prezentaci závěrů pro vysvětlení konceptu).

Ohodnocení pravdivosti závěrů můžeme provést slovně, nebo i číselně. Zdroje pro toto hodnocení jsou četnosti minulých událostí a teoretické, nebo i subjektivní odhady. Příklad škály hodnocení může být: Jistý (100%), velmi pravděpodobný (60-90%), možný (40-60%), málo pravděpodobný (10-40%) a nemožný (0-10%). [12]

5.2.5 Distribuce zpravodajství

Musíme si uvědomit, že i dokonalá analýza je k ničemu, pokud není správně prezentována. Po analýze informací proto následuje konečná fáze distribuce zpravodajství. Na analýzu navazuje ve zpravodajském procesu fáze distribuce zpravodajství. Distribuce je vyvrcholením celého cyklu zpravodajství. Jejím smyslem je přetvořit naše znalosti získané analýzou ve výstupy sloužící koncovému uživateli (např. manažer) ke tvorbě jistého rozhodnutí.

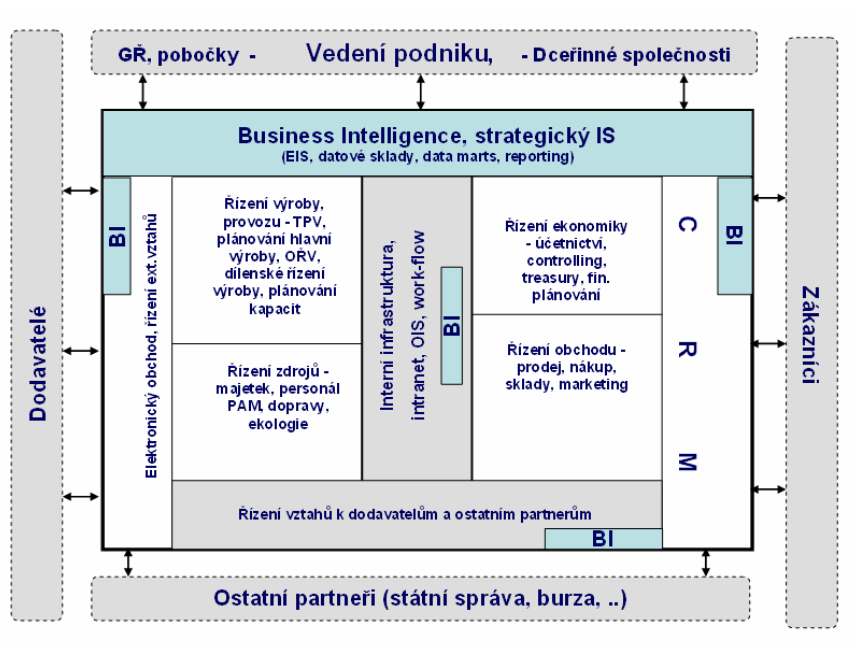
Hodnota zpravodajství záleží vždy na těchto třech atributech:

- **obsah** – vlastní výsledek analýzy (závěr),
- **kontext** – vysvětlení souvislosti obsahu s konkrétní situací, formulace „jazykem“ uživatele,
- **aktuálnost** – včasnost zpravodajství, lepší je závěr včas s jistou mírou nejistoty, než naprosto správný závěr, který přichází pozdě.

Výsledek zpravodajské analýzy tvoří vždy kompromis kompromisem mezi náklady, kvalitou a požadovanou rychlostí zpracování. Z hlediska zadání resp. očekávání výsledků analýzy je proto nutné si uvědomit, že je možné volit současné splnění vždy pouze dvou z následujících třech atributů výsledku. Existuje zde jistý paradox, který nám říká, že kvalitní a rychlý výsledek je vždy drahý, kvalitní a levný výsledek nelze získat rychle a také levný a rychlý výsledek nikdy není kvalitní. [2],[12]

6 Business Intelligence

Business Intelligence (BI) je soubor postupů, procesů a technologií, která si klade za cíl účinně a účelně podporovat rozhodovací procesy ve firmě. Představuje komplex aplikací, které podporují analytické a plánovací činnosti podniků a organizací. Nástroje Business Intelligence umožňují efektivně třídit a dále zpracovávat data z nejrůznějších zdrojů - ekonomiky, výroby, obchodu, skladů, marketingu apod., tak, aby bylo možné z nich extrahovat důležité informace nezbytné pro strategické rozhodování firmy. Pozice BI v informačních technologiích firmy je znázorněna na obrázku 12 [7]:



Obrázek 12 Pozice BI v IS/ICT podniku [7]

6.1.1 Důvody k zavedení Business Intelligence do podniku

Existuje několik důvodů pro zavedení BI ve firmě. Pro ředitele firmy vytváří BI nové zdroje pro analýzy a strategické rozhodování ve firmě. Může pomocí nich sledovat zdroje ve firmě a hledat cesty ke zvyšování efektivity jejich využívání. Další přínosy jsou přímá

podpora rozhodování na všech úrovních řízení ve firmě, vyhodnocování a sledování marketingových akcí nebo analýza spektra zákazníků a jejich chování.

Pro Finanční ředitele a ekonomický úsek tvoří prostředek k sledování a řízení nákladů a finančních toků ve společnosti, přehled nákladů a výnosů, finanční analýzy speciální finanční výkaznictví na míru přehledy prodeje dle komodit, oblastí či časových úseků a také predikace objemu prodeje a ziskovosti. [7],[13]

6.1.2 Řešení Business Intelligence

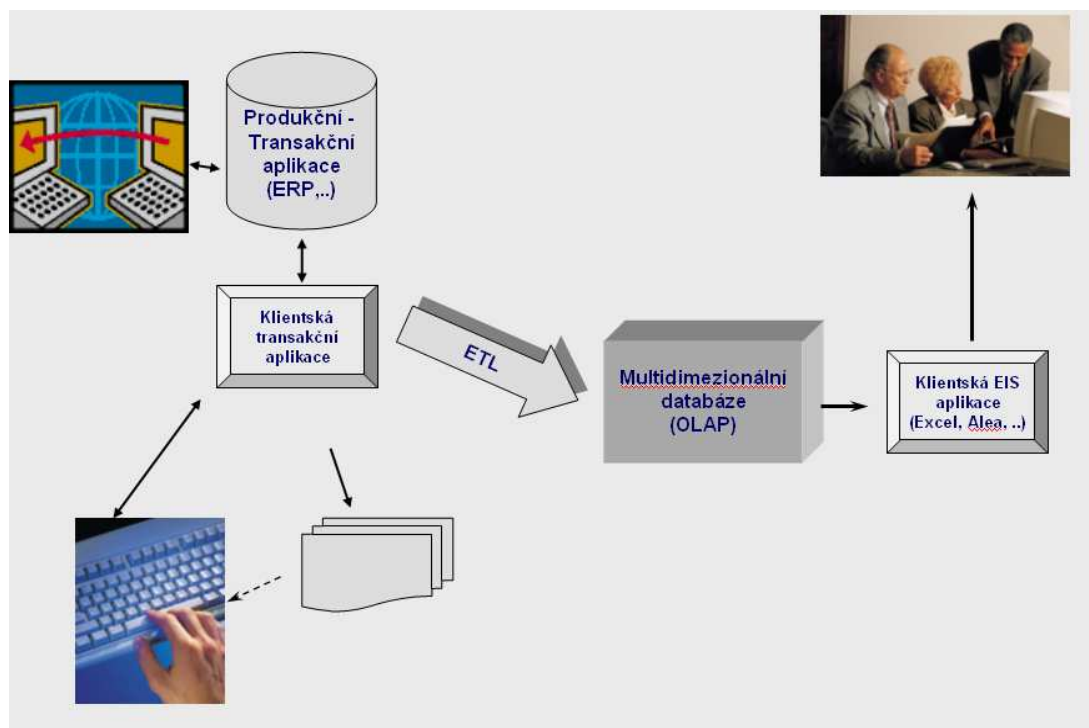
Řešení BI vyžaduje neustálý sběr a ukládání dat z firemních informačních a produkčních systémů Tyto data se pak využívají pro podporu analytických a rozhodovacích procesů. Jádrem řešení je datový sklad ((Data Warehouse,DWH) zvláštní typ relační databáze, která umožňuje řešit úlohy zaměřené převážně na analytické dotazování nad rozsáhlými soubory dat), který extrahovaná data z různých zdrojů a organizačních jednotek společnosti skladuje v jednotné databázi. Do řešení lze zahrnout jak klasická strukturovaná data, která se čerpají z produkční transakční vrstvy, tak i nestrukturovaná data, kde nástroje Business Intelligence přetváří data z informačního systému podniku.

Struktura BI má následující prvky [7]:

- **Zdrojové systémy** tvoří většinou transakční OLTP aplikace, které vytvářejí primární nebo produkční databáze. Jedná se o zdroj dat pro BI.
- **ETL** (Extraction, Transformation, Loading) prostředky výběru, transformace a přenosu dat z produkčních databází do databází BI, příp. jiných (loadery, prostředky datových pump), pracují v dávkovém režimu.
- **DSA** – Data Staging Area - snížení dopadu provozu BI na výkon zdrojových systémů. Obsahuje data:
 - netransformovaná, detailní (bez agregací),
 - nekonsistentní,
 - ve stejné struktuře dat jako u zdrojových databází,
 - bez dimenze času – přepisují s každým vstupem nového časového snímku dat.
- **DWH** - Datový sklad (Data Warehouse) – integrovaný, subjektivě orientovaný, stálý a časově rozlišený souhrn dat, uspořádaný pro podporu potřeb managementu. Obsahuje data:

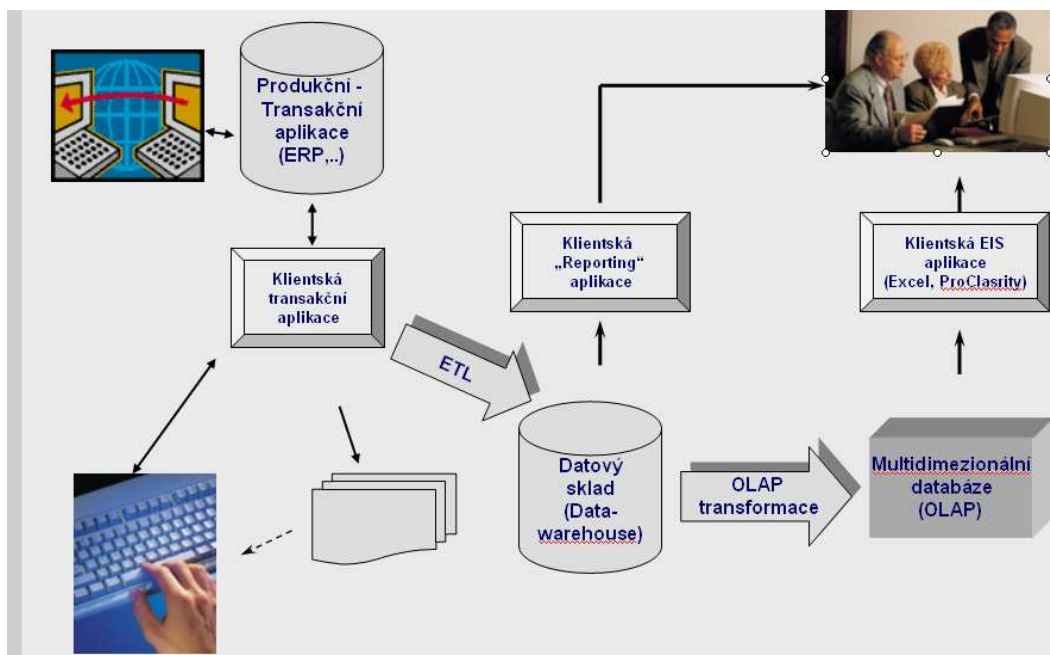
- konsolidovaná, konsistentní
 - s časovou dimenzí
 - s agregacemi
 - s orientací dle subjektů
- **DMA** - Datové tržiště (Data Mart) – „malý“ datový sklad určený pro omezený okruh uživatelů – oddělení, oblasti řízení. Obsahuje data stejného typu jako DWH. Přispívá ke snížení doby prvotní implementace, nákladů, lepší orientace uživatelů v datech
 - **ODS** – Operational Data Store – analytická databáze aktualizovaná s minimálním zpožděním. Analytická DB pro taktické úlohy (profily zákazníků, stav služeb a účtů). Obsahuje data subjektově orientovaná, aktuální, konsistentní, měnící se, detailní, bez dimenze času. V některých pojetích obsahuje agregace a real time aktualizaci. DSA slouží pouze jako dočasné úložiště dat před jejich dalším zpracováním, ODS slouží jako databáze podporující analytický proces.

Na následujících obrázcích je znázorněn model řešení BI. První obrázek (obr.13) nastiňuje pouze „jednoduchý model“:



Obrázek 13 Jednoduchý model BI [7]

Zde, na obrázku 14, je již znázorněn „komplexní“ model:



Obrázek 14 Komplexní model BI [7]

6.1.3 Možnosti aplikace Business Intelligence

Business intelligence lze aplikovat skoro ve všech oborech. Pokusím se zde některé nastínit [7]:

- **Finance-** v oblasti financí můžeme sledovat některé ukazatele finanční výkonnosti za celek, jednotlivá střediska, oddělení atd., dalším uplatněním je pak sledování nákladů a tím i zavedení finanční transparentnosti. Např.: Finanční plánování a prognózování, finanční výkaznictví a konsolidace, analýzy nákladů a ziskovosti, řízení rizika, finanční optimalizace.
- **Marketing-** BI je integrální součástí systémů CRM (Customer Relationship Management) - Customer Intelligence. V marketingu se využívá BI především v oblastech analýzy portfolia produktů a služeb, klasifikace a segmentace zákazníků a při procesu správy reklamních procesů.
- **Výroba-** Ve výrobě se BI používá ve spojení s řízením kvality ve výrobním procesu. Hlavně tedy v plánování a monitorování klíčových ukazatelů výrobního procesu, při analýze a plánování trendů a v podpoře nástrojů automatizovaného řízení výrobního procesu.

- **Logistika-** V logistice se sleduje efektivnost celého procesu dodávky odběratelům i jeho jednotlivé součásti. Hlavně tedy v oblastech analýzy efektivity dopravců a dopravních nákladů. V kapacitním plánování, v analýze doby dodávky a v analýze důvodů, které vedou k vrácení a reklamaci zboží.
- **Lidské zdroje-**Oblast řízení lidských zdrojů kráčí často ruku v ruce s oblastí CPM (corporate performance management), tedy řízení výkonu organizace. Tady se řeší hlavně problémy spojené s analýzou pracovní síly a jejich nákladů. Dalším využitím nalézá BI v problematice výběru a motivování zaměstnanců.
- **Informatika-** V celém procesu zavedení IS/ICT podniku, od modelu poskytování infrastruktury a aplikací k modelu poskytování služeb informatiky (ať již prostřednictvím interního útvaru či prostřednictvím outsourcingu). Hlavně v oblastech sledování a analýza zdrojů IS/ICT, sledování a analýza poskytovaných služeb a při řízení rizik v organizaci.
- **Web Analytics-** Používají se speciální aplikace se zabudovanou funkcionalitou BI, které slouží pro měření a analýzu ukazatelů získaných z provozu webových aplikací. Sledují se základní statistické ukazatele, typu počtu přístupů návštěvníků, typu prohlížeče atd.. Dále se zkoumá i chování návštěvníků, jak se na stránkách pohybují, informace o nich apod.. V neposlední řadě se provádí analýza webového kanálu, a to jeho efektivitu, efektivita marketingových kampaní, náklady na akvizici nového zákazníka atd..
- **Customer intelligence-** Zde nalézá uplatnění komplex aplikací IS/IT, zaměřených na poznání zákazníka, jeho hodnoty, preferencí, rizikovosti nebo pravděpodobnosti odchodu ke konkurenci. Primárně se orientuje na shromažďování a analýzy dat z interakcí se zákazníkem, CI ovšem rozšiřuje běžně aplikované zákaznické analýzy o analýzy opírající se o nové zdroje dat a vytváří se tak prostor pro nové analytické aplikace nad novými daty o zákaznících.

7 Knowledge management

7.1.1 Definování Knowledge Management

Knowledge management (KM) je v českých relativně nový pojem, jeho synonymem v české literatuře mohou být pojmy jako „řízení znalostí“, „znalostní management“, či „management znalostí“. Ačkoli se odborníci ještě neshodli na přesné definice, dalo by se říci, že KM je disciplína, která řídí a napomáhá šíření individuálních znalostí skrze celou organizaci, čímž vytváří znalost vyšší úrovně tedy znalost organizace. [9], [13]

7.1.2 Podmínky pro Knowledge Management v podniku

Knowledge management musí v organizaci kráčet po boku její strategie. K dosažení této strategie organizace využívá svůj intelektuální kapitál s podporou informačních technologií. Klíčovými atributy pro implementaci KM v organizace je efektivní mezilidská komunikace a kvalita informačních technologií. Základní činností je analýza podnikového prostředí, využívaných informačních technologií a také výchozí úrovně znalostí [9]

Úloha organizace při zavádění KM spočívá ve tvorbě takového prostředí, v němž probíhá účinné předávání znalostí mezi jednotlivými pracovníky resp. odděleními a volný pohyb informací uvnitř organizace. Podnik se musí snažit pozitivně toto prostředí ovlivňovat. Podnikové prostředím myslím například fyzické prostředí, počítačové vybavení, informační systém ale i vztahy mezi zaměstnanci.

7.1.3 Proces Knowledge Management

Základní etapy procesu Knowledge Management tvoří: [5]

- **Identifikace-** Určení klíčových oblastí, strategie zdrojů
- **Sběr-** sběr informací z produkčních systémů
- **Formalizace existujících znalostí-** jejich zapsání podle určených norem.
- **Výběr-** Hodnocení relevance, hodnota a přesnosti znalostí.
- **Uložení-** Reprezentace znalostí organizace v archivu znalostí.
- **Sdílení-** Automatická distribuce znalostí k uživatelům. Spolupráce virtuálních týmů.
- **Aplikace-** Vyhledání a použití znalostí při rozhodování, řešení problémů, automatizaci nebo podpoře pracovních činností, podpora a výcvik
- **Vytvoření-** Objevy nových znalostí výzkumem, experimenty a kreativním myšlením
- **Prodej-** Vývoj a uvedení na trh nových výrobků a služeb založených na znalostech

7.1.4 Význam a uplatnění Knowledge Management

Knowledge management může organizaci pomoci k efektivnějšímu vlastnímu potenciálu a odbornosti ve prospěch zákazníků, akcionářů i zaměstnanců. Tento přístup je ovlivněn stále stoupající náročností zákazníků na výrobky a služby v neustále se zostřujícím konkurenčním prostředí. Svůj díl zde hraje i globalizace, která maže dřívější bariéry trhu.

Odpovědně plněný knowledge management může být právě tím rozhodujícím faktorem, dávajícím naší organizaci klíčovou konkurenční výhodu. Znalosti a znalostní zaměstnanci, ovládající know-how podniku se stávají jeho největším aktivem a je pro něj důležité si tyto zaměstnance udržet. Z tohoto důvodu jim musí vytvářet vhodné podmínky včetně jasně stanovených delegací pravomoci a odpovědnosti. [5]

Mezi nejdůležitější přínosy plynoucí z KM patří[9]:

- zlepšení služeb pro zákazníky
- zkrácení doby vývoje nových produktů
- efektivnější sběr a využití informací, praktik a znalostí
- rychlejší řešení problémů
- efektivněji definované procesy v podniku, lepší produktivita práce a větší podnikový výkon
- inovace výrobků nebo služeb
- zlepšení kvality pracovníků a teamové spolupráce

Implementaci KM v organizaci často provází celá řada problémů a komplikací. Mezi obvyklé překážky bránící zavedení KM patří nedostatečná podpora od vedení organizace, chybějící nebo vágní strategie organizace, odmítavý postoj zaměstnanců ke změnám a také strach z nových technologií.

8 Závěr

Práce se snaží představit proces konkurenčního zpravodajství. Skládá se z pěti hlavních kapitol. V první z nich jsem se snažil osvětlit pojem informace. Zhodnotil jsem jejich stoupající význam, jejich atributy i proces jejich přeměny přes data a znalosti až na konečnou hodnotu, která by se dala nazvat moudrostí. Ve druhé kapitole se pak pokouším stručně definovat zpravodajství jako činnost a vymezit jeho podstatu a důležitost.

V třetí a výrazně obsahově nejrozsáhlejší kapitole se věnuji vlastnímu konkurenčnímu zpravodajství (competitive intelligence). Po úvodním představení, vymezení místa a významu a definování pojmu CI následuje přehled nejdůležitějších organizací působících v tomto oboru. Důraz jsem kladl na nejvýznamnější organizaci působící i v české republice SCIP a její českou pobočku SCIP Czech i s jejím programem a jejími cíli. Poté jsem se věnoval oddělení

konkurenčního zpravodajství, jako naprosto legální a etické činnosti od průmyslové špionáže. Podstatné je i začlenění CI do ostatní forem podnikového zpravodajství jako podmnožiny celkového business intelligence za dodržení principů znalostního managementu (knowledge management). Zajímavý je i pohled na způsoby pohlížení na CI a jeho tvorby v ostatních zemích světa, kterému se věnuje další podkapitola. Logicky jsem zde uvedl i specifikace fungování konkurenčního zpravodajství i v České republice. Po otevření našeho trhu a při neustálém zostřování konkurenčního prostředí, ovlivňovaného procesem globalizace, našlo CI místo ve většině našich moderních a úspěšných firem. V poslední podkapitole konkurenčního zpravodajství definuji jeho tři roviny, útočné zpravodajství, obranné zpravodajství a vlivové zpravodajství (lobbying).

Další kapitola se věnuje zpravodajské analýze informací. Po jejím definování nastává asi nejpraktičtější část celé práce a popis jednotlivých fází této analýzy. V předposlední části se věnuji pojmu business intelligence. Zde stručně uvádím důvody k zavedení BI do organizace. Způsoby jeho technického řešení a na konec možnosti aplikace BI do několika hlavních oblastí podnikání. V poslední kapitole pracovní části definuji management znalostí (knowledge management). Krátce se zde věnuji popsání procesu KM a nejdelší podkapitola je zasvěcena významu řízení znalostí v organizaci a problémy, které často provázejí jeho implementaci.

Tato práce je tedy unikátní svým pohledem na oblasti competitive intelligence, business intelligence a knowledge management. Tyto moderní přístupy k práci s informacemi v obchodní sféře určují v době globalizace a stálého se přibližování kvality zpracování výrobků a služeb mnohdy rozhodující konkurenční výhodu. I v České republice se bude muset změnit vnímání těchto oborů z pouhé výhody na nutnost, pokud se chtějí naše firmy uplatnit na mezinárodních trzích. Organizace si musejí uvědomit důležitost informací, jako klíčového aktiva, musejí dbát pozornost nejen na jejich sběr, ale také na jejich kvalitní rozbor a vyvození adekvátních závěrů. Nutnou pozornost pak musejí věnovat na jejich zabezpečení a udržení si tak své nabyté konkurenční výhody. Vzhledem ke vzniku české pobočky organizace SCIP a podpory těchto nových progresivních oborů na mnoha univerzitách se dá v blízké budoucnosti očekávat jejich bouřlivý vývoj a vzestup.

9 Seznam použité literatury

- [1.] BARTES, F.. *Konkurenční strategie firmy*. Praha : Management Press, 1997.
- [2.] BRABEC, F.. *Bezpečnost pro firmu, úřad a občana*. Praha : Public History, 2001.
- [3.] BRABEC, F.. *Ochrana bezpečnosti podniku*. Praha : Eurounion, 1996.
- [4.] BRABEC, F. a kol. *Soukromé detektivní služby*. Praha : Eurounion, 1995.
- [5.] KATOLICKÝ, A.. KNOWLEDGE MANAGEMENT. ZCU - FEK - katedra inovací a projektů [online]. 2004 [cit. 2008-05-01].
- [6.] KAMENÍK, J., BRABEC, F., MUSIL, E. *Komerční bezpečnost*. Praha : ASPI, 2007.
- [7.] NOVOTNÝ, O., POUR, J., SLÁNSKÝ, D.. *Business intelligence: Jak využít bohatství ve vašich datech*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2005.
- [8.] SOUKOP, T.. ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ V PODNIKU : Knowledge management in company.
- [9.] SCIP CZECH : Česká pobočka SCIPu [online]. 2005-2007 [cit. 2008-05-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.scip-czech.cz/>>.
- [10.] ŠMEJKAL, P.. Úvod do problematiky Competitive Intelligence : s přihlédnutím k situaci v ČR. Brono, 2006. 103 s. Masarykova universita. Vedoucí diplomové práce Mgr. Břetislav Šimral.
- [11.] VEJLUPEK, T.. *Konkurenční zpravodajství* . Učební materiály k předmětu Konkurenční zpravodajství. 2008, č. 1, s. 1-70.
- [12.] VEJLUPEK, T.. *Zpravodajská analýza informací* Učební materiály k předmětu Konkurenční zpravodajství. 2008, č. 1, s. 1-6.
- [13.] Wikipedia : Otevřená internetová encyklopedie [online]. 2001 [cit. 2008-05-02]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/>>.