

Univerzita Karlova v Praze
Filozofická fakulta
Ústav informačních studií a knihovnictví

**Využívání metod competitive intelligence
v podnikovém prostředí**

Diplomová práce

Natálie Budilová

Praha 2006

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Richard Papík, Ph.D.

Oponent diplomové práce:

Datum obhajoby:

Hodnocení:

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje.

V Praze, dne 8. prosince 2006

.....
podpis diplomanta

Identifikační záznam

BUDILOVÁ, Natálie. *Metody competitive intelligence v podnikovém prostředí*. Praha, 2006. 110 s. Diplomová práce, Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Ústav informačních studií a knihovnictví 2006. Vedoucí diplomové práce PhDr. Richard Papík, PhD.

Abstrakt

Tématem práce je vymezení metod competitive intelligence a jejich využívání v podnikovém prostředí. Práce se také věnuje vymezení pojmu samotného a jeho souvislosti s ostatními disciplínami jako knowledge management, business intelligence, konkurence a konkurenceschopnost a účelnosti jejich procesů. Popsány jsou také speciální prostředky a nástroje využívané pro competitive intelligence. V závěru práce je analýza situace v malých a středních podnicích.

Klíčová slova

Competitive intelligence, business intelligence, knowledge management, data mining, dolování dat, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, konkurenční strategie, metody monitoringu, etika

Obsah

Seznam zkratk	8
Předmluva	9
1. Úvod	11
2. Charakteristika a účel procesů competitive intelligence	13
2.1. Terminologické a obsahové vymezení competitive intelligence	13
2.2. Důvody zavádění competitive intelligence	16
2.3. Problémy při zavádění competitive intelligence	17
2.4. Analýza konkurence	17
2.5. Konkurenceschopnost	19
2.6. Konkurenceschopnost pomocí klastrů	20
2.7. Konkurenční strategie	21
2.7.1. Strategický management	22
2.7.2. Strategický marketing	23
2.7.3. Benchmarking	24
2.7.4. Porterův model pěti konkurenčních sil	25
2.8. Competitive intelligence a knowledge management	27
2.9. Competitive intelligence versus business intelligence	30
2.10. Potřeba zpravodajského systému o konkurenci	32
2.11. Organizace zabývající se competitive intelligence	33
3. Cyklus competitive intelligence	35
3.1. Plánování	36
3.2. Sběr informací	37
3.3. Analýza informací	37
3.4. Distribuce	38
3.5. Porovnání informačního a zpravodajského cyklu	39
4. Efektivní metody monitoringu konkurence	42
4.1. Marketingové metody	42
4.1.1. SWOT analýza	42
4.1.2. PEST analýza	44
4.1.3. Analýza 4C	45
4.2. Informační metody	45
4.2.1. SDI	45
4.2.2. RSS	46
4.2.3. Obsahová analýza	47
4.2.4. Studijně rozborová činnost	47
4.2.5. Firemní monitoring	48

4.2.6.	Elektronická výstřižková služba	49
4.2.7.	Vizualizační metody	49
4.2.8.	Fulltextové metody	50
4.2.9.	Clustering	51
4.2.10.	Statistické metody.....	53
4.2.11.	Metody reprezentace informací	53
4.2.12.	Primární a sekundární průzkum.....	54
4.3.	Zpravodajské metody	55
4.3.1.	OSINT metoda	55
4.3.2.	HUMINT metoda	56
4.3.3.	TECHINT metoda.....	56
4.3.4.	LIAISON metoda	57
4.4.	Competitive intelligence a technologie	57
4.4.1.	Spyware.....	60
4.4.2.	Search engine	62
5.	Zdroje informací pro competitive intelligence	65
5.1.	Povaha informačních zdrojů	65
5.2.	Typologie informačních zdrojů	65
5.2.1.	Primární a sekundární zdroje.....	65
5.2.2.	Veřejné a neveřejné zdroje	66
5.2.3.	Publikované a nepublikované zdroje.....	66
5.3.	Informační zdroje přístupné na internetu	68
5.4.	Diskuzní skupiny, e-mailové konference, chat rooms.....	68
5.5.	Odborné portály	69
5.6.	Neviditelný web versus viditelný	70
5.7.	Informační zdroje a znalosti v podnikovém prostředí	72
5.8.	Informační broker	74
6.	Speciální prostředky a nástroje v competitive intelligence.....	76
6.1.	Data mining	76
6.2.	Web mining.....	78
6.3.	Text mining.....	79
6.4.	Média mining.....	80
7.	Vztah metod competitive intelligence k neetickým a nelegálním metodám získávání informací.....	81
7.1.	Pojetí etiky.....	81
7.2.	Informační etika	81
7.3.	Competitive intelligence a etika	83
7.4.	Průmyslová špionáž	85
7.5.	Detektivní činnost	87

7.6.	Možnosti úniku informací	88
7.7.	Vztah duševního vlastnictví a competitive intelligence	89
7.8.	Patentové informace	90
8.	Praktické příklady používání competitive intelligence ve vybraných podnicích	92
8.1.	Podnik	92
8.2.	Specifika malých a středních podniků	92
8.3.	Analýza podniků	94
8.4.	Reference analyzovaných podniků.....	95
8.5.	Resumé analýzy	97
9.	Závěr.....	98
	Seznam použité literatury a webovských zdrojů	100
	Seznam obrázků	107

Seznam zkratk

4C	Customers, country, costs, competitors
ALLINT	All source intelligence
ARI	Adresné rozšiřování informací
BI	Business intelligence
CI	Competitive intelligence
CMS	Content management system
CRM	Customer relationship management
DMS	Document management system
EAGLE	European Association for Grey Literature Exploitation
EU	Evropská unie
HUMINT	Human intelligence
ICT	Information and communication technology
IS	informační systém
IT	Information technology
KDD	Knowledge discovery in databases
OSINT	Open source intelligence
RSS	Rich site summary
SCIP	Society of Competitive Intelligence professionals
SDI	Selective dissemination of information
SIGLE	System for Information on Grey Literature in Europe
SMB	Small and medium business
SME	Small and medium entrepreneurs
SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities, threats
TCP/IP	Trasmission control protocol over internet protocol
TECHINT	Technical intelligence

Předmluva

Důležitým faktorem pro volbu tématu práce se stalo mé působení ve webhostingové společnosti, kde jsem měla na starosti monitorování konkurence. To mi umožnilo spolupodílet se na vybudování celého systému zpracovávajícího informace o konkurenčním prostředí. Proniknutí do této problematiky bylo pro mě velmi přínosné a při psaní této práce se mohu opřít o osobní zkušenosti.

Dalším, neméně důležitým důvodem, je můj zájem o celou tuto problematiku. Tajemství úspěchu spočívá v tom, že víme něco víc, že víme něco, co neví nikdo další. A v tom vidím hlavní přínos competitive intelligence.

Informace se stávají velmi cenným, ale také drahým zbožím. A efektivní využívání metod určených pro competitive intelligence může zajistit často zmiňovanou konkurenční výhodu. Ve vyspělých zemích vědí, že když se informace dostanou na správné místo, včas a ve správné podobě, společnosti je „přetaví“ v lepší prosperitu, což se vrátí. Důležitým aspektem je i transparentnost podnikatelského prostředí, které závisí právě na snadné dostupnosti kvalitních otevřených informačních zdrojů.

Jako ve vojenství, tak i v podnikové sféře jde nejen o to dozvědět se o soupeři co nejvíce, ale také zamezit úniku vlastních strategických informací. Strategické řízení vyžaduje, aby vrcholové vedení a odborníci vynakládali své nejlepší schopnosti a síly na přípravu a realizaci svého tržního vítězství. Bez poznání trhu a jeho očekávaných proměn, bez proniknutí do myšlenkového okruhu tržních soupeřů to není ani možné.

Ráda bych podotkla, že sbírání a analyzování informací o konkurenci na trhu, jejích kapacitách, schopnostech, slabých místech či úmyslech, by mělo probíhat v rámci právních norem a etických pravidel. Název této disciplíny může na první pohled připomínat ekonomickou špionáž, avšak organizace SCIP vydala etický kodex a dohlíží na jeho dodržování. Zajímavé přitom je, jak mnoho

potřebných údajů se dá získat z otevřených zdrojů.

Všechny vynaložené finanční prostředky a úsilí věnované těmto aktivitám se míjejí účinkem, pokud nenásledují adekvátní kroky a nejsou nastaveny podnikové procesy vedoucí ke změně chování podniku.

Na tomto místě chci také poděkovat vedoucímu této práce PhDr. Richardu Papíkovi, Ph.D. za všechny cenné připomínky a rady při psaní diplomové práce.

1. Úvod

Cílem této práce je zaměřit se na problematiku metod, které jsou využívány v procesech competitive intelligence. Competitive intelligence je disciplína, která nabývá na stále větším významu a považuji za důležité věnovat ji pozornost.

V druhé kapitole jsou nejprve vymezeny pojmy jako competitive intelligence, knowledge management, business intelligence a jejich souvislost s ostatními disciplínami. Podívám se též na účelnost procesů competitive intelligence, vysvětlení pojmu konkurence a konkurenceschopnost.

Třetí kapitola se zabývá cyklem competitive intelligence. Proces, v jehož průběhu dochází k definici problému a jeho dekompozici na dílčí otázky.

Obsahem čtvrté, stěžejní kapitoly, jsou samotné metody competitive intelligence. Metody jsou rozděleny na dva hlavní bloky a to metody marketingové a informační.

Pátá kapitola nabízí informační zdroje využitelné v procesu competitive intelligence. Tato kapitola původně nebyla samostatně plánována. Avšak informační zdroje jsou natolik důležité, že byly začleněny jako samostatný celek.

Šestá kapitola se podrobněji věnuje speciálním prostředkům a nástrojům v competitive intelligence, které jsou využívány pro získání maximálního možného efektu.

Teoretický blok uzavírá sedmá kapitola. Je zde nastíněn vztah competitive intelligence k neetickým a nelegálním způsobům získávání informací. Dodržování etických metod je to, co odlišuje competitive intelligence od „pouhé“ špionáže.

Praktické ověření využívání competitive intelligence a jeho metod je

obsahem poslední kapitoly. V rámci analýzy se snažím zjistit, jaká je situace v praxi a nakolik se liší od teorie. Zajímá mě, jakým způsobem v podnicích probíhá competitive intelligence nebo zda-li vůbec probíhá.

Po domluvě s vedoucím práce jsou informace získány a analyzovány od malých a středních podniků. Tento segment tvoří dominantní počet podnikatelských subjektů, a to jak v České republice, tak i v celoevropském kontextu. Součástí je i osvětlení pojmu podnik a jeho specifika.

2. Charakteristika a účel procesů competitive intelligence

2.1. Terminologické a obsahové vymezení competitive intelligence

Competitive intelligence se v poslední době skloňuje stále častěji. Tato dvě slova, která každý samostatně zná, dala vzniknout novému pojmu. Jde o systematický zcela legální a etický proces sbírání, zjišťování, sledování, analýzy a organizování informací o konkurenčních firmách, ekonomickém prostředí a vlastní firmě, které jsou následně analyzovány tak, aby pomohly odhalit slabé a silné stránky konkurence a rozpoznat její strategické záměry a provést správné strategické rozhodnutí.

Leonard Fuld (2003), jedna z nejvýznamnějších osobností na poli competitive intelligence, jej v následujících bodech definuje jako:

- nástroj včasného varování, který upozorní management na nástrahy i příležitosti
- informace, analyzované tak, aby na jejich základě bylo možné udělat rozhodnutí
- způsob života organizace
- prostředek pro racionální odhady a hodnocení
- přirozená součást všech top společností
- způsob, jakým nahlízet za dveře vlastní organizace
- krátkodobý i dlouhodobý proces

Na portálu *Konjunktura.cz*, věnovanému problematice competitive intelligence, se někteří odborníci vyjádřili k definici (Co si představujete..., 2003).

Jiří Kadleček termínem competitive intelligence chápe „...soubor externích informací pro zvýšení profitu podnikání, případně kvality výzkumu a vývoje té instituce, která informace typu competitive intelligence hledá“. Tyto informace jsou na zmapování konkurence, existující, ale i potenciální.

Tomáš Vejlupek definuje competitive intelligence jako „...profesi

(činnost), jejímž posláním je poskytování informací umožňujících subjektu (jednotlivcům, firmám, organizacím) úspěšný rozvoj v konkurenčním prostředí". Přičemž cílem je poskytnout informace, které budou využité konkrétní osobou, v konkrétním momentě pro konkrétní cíl.

Jan Žbirka tvrdí, že sémantické **pole competitive intelligence** je příliš **široké** a považuje za důležité **rozšíření rámce** od jednoduchého získávání informací o konkurentech na prověřování obchodních partnerů a zpravodajství na trhu, čímž je možné získávat přesnější a kvalifikovanější znalosti o prostředí, ve kterém působíme, o vazbách klíčových hráčů a zákonitostech jejich pohybu.

Ve vyspělých světových společnostech je tato metoda již dlouho užívaná a v posledních letech se snaží nalézt své místo i v České republice. Jako český ekvivalent se občas používá slovní spojení konkurenční zpravodajství. To se neujalo a spíše zanášá do celé problematiky rozruch.

Velmi často je competitive intelligence v anglicky mluvících zemích označováno pouze akronymem CI. Ve Spojených státech je často používán termín business intelligence (BI), který je víceméně nadřazený. Sledují se zde údaje o obchodním prostředí jako celku, nejen o zákaznících, trhu nebo konkurentech.

Zhruba od poloviny 80. let 20. století je **competitive intelligence** důležitou **součástí strategického marketingu** ve vyspělých společnostech. Schopnost konkurence (současné a potenciální) je jádrem úspěchu nebo naopak neúspěchu podniků. Znalosti o chování, plánech a aktuální situaci konkurenta jsou považovány za velmi důležitý kapitál. Nicméně krokem číslo jedna zůstává zjištění, kdo je vlastně konkurentem a zda-li je to dobrý nebo špatný konkurent [BABKA, 1994].

Competitive intelligence se hojně využívá **v oborech s vysokým stupněm koncentrace konkurenčních subjektů** jako jsou:

- telekomunikace
- farmacie
- finanční sféra
- výrobci zboží dlouhodobé spotřeby

Z jiného pohledu můžeme **competitive intelligence** považovat za **poznávací proces**, kam až konkurence dosahuje a snaha být vždy o krok před ní, za proces sbírání informací a ideálně přímo jejich použitím v plánování [TEO, 2001]. Informace jsou čím dál tím více dostupné každému, ale umění proměnit je do podoby **využitelné znalosti** se dá považovat za **konkurenční výhodu**.

Definicí, co je competitive intelligence je mnoho, ale všechny spějí ke stejnému závěru a to: **aktivně se spolupodílet na vývoji na trhu a ideálně být vždy o krok vpředu**. Kromě tradičních metod vyhledávání a zpracování informací hrají stále větší roli nové metody, které pracující s rozsáhlými soubory dat, a které využívají práci s formalizovanými znalostmi. Jedná se například o různé metody dobývání znalostí z databází (data mining) včetně takových metod jako je text mining a další.

Výhodou competitive intelligence je především to, že se zlepší strategické a taktické plánování, nenastane překvapení ze strany konkurence a stejně tak, že společnost získá konkurenční výhodu tím, že bude zkrácen čas její reakce.

Studie bostonské konzultantské firmy The Future Group, která se specializuje na business a competitive intelligence, říká, že 82 % společností s výnosy vyššími jak 10 miliard amerických dolarů, mají organizovaný competitive intelligence systém. Mnoho velkých světových společností (např. Ernst & Young, General Motors, Xerox PARC nebo Procter & Gamble) má velmi dobře organizované jednotky, které umožňují manažerům dělat informovaná rozhodnutí ve věci kritických záležitostí, jako jsou investice, marketing nebo strategické plánování [Brázdilová, 2003].

Competitive intelligence můžeme považovat za profesi, kterou **je možné praktikovat** pouze s **příslušným vzděláním a zkušenostmi**, a která se v žádném případě **neslučuje s průmyslovou špionáží**.

Jak již bylo řečeno, proces competitive intelligence je systematický, etický a zcela legální proces sbírání, zjišťování, sledování, analýzy a organizování informací o konkurenčních firmách, které jsou následně analyzovány. Jiným způsobem lze říci, že „*competitive intelligence je proces zvyšování úrovně tržní konkurenceschopnosti porozuměním*“

konkurenčnímu prostředí a konkurenčním firmám za předpokladu použití etických metod [SCIP, 2005].

Competitive intelligence se stalo neodmyslitelnou součástí managementu v dnešním konkurenčním prostředí.

2.2. Důvody zavádění competitive intelligence

Většina společností díky probíhajícím změnám na trhu zjistila, že dosavadní formy analýzy konkurence víceméně ad hoc již nejsou dostačující a že jedině včasné a relevantní informace o konkurenci mohou být opravdovým základem pro dobré strategické rozhodnutí. Různé analýzy poukazují na souvislost mezi využíváním competitive intelligence a hospodářskými výsledky. Společnosti, které competitive intelligence aktivně provozují, mají lepší hospodářské výsledky měřeno těmito kritérii:

- **tržní podíl**
- **objem prodeje**
- **profitabilita**

Mezi hlavní úkoly competitive intelligence patří vytváření účelných informačních kanálů napříč hierarchickými strukturami organizace a stimulování informačních toků.

Stejně tak je důležité zajištění cirkulace informací při budování competitive intelligence. Jak již bylo zmíněno, competitive intelligence je proces, při němž organizace získávají, zpracovávají, analyzují a používají informace týkající se konkurence, což jim umožňuje činit lepší rozhodnutí, dosahovat specifických cílů a úspěchu. Otázkou není, jestli competitive intelligence zavádět či ne, ale jakým způsobem [HOFFMAN, 1999].

V tabulce jsou uvedeny prostředky vynaložené na různé druhy souvisejících činností. A to jak v průměrné, tak i v ideální organizaci.

Činnost	Průměrná organizace	Ideální organizace
Shromažďování informací (vyhledávání, získávání)	40 %	20 %
Analýza informací (interpretace, zpracování závěrů)	20 %	20 %
Distribuce (zajištění koloběhu otázek a odpovědí)	30 %	50 %
Správa (zajištění provozu informační infrastruktury)	10 %	10 %

Obr. 1 - Srovnání vynaložených prostředků na činnosti competitive intelligence v průměrné a ideální organizaci [Tovek, 2002]

2.3. Problémy při zavádění competitive intelligence

Vzhledem k tomu, že competitive intelligence je **multidisciplinární záležitost**, jsou pro její zavádění nutné následující znalosti především v těchto sférách: **management, legislativa, ICT** (informační a komunikační technologie), **obor činnosti organizace**. Problémy, které mohou nastat při zavádění (a praktikování) competitive intelligence, jsou hlavně tyto:

- definování informačních potřeb
- získávání informací
- cirkulování informací
- komunikování informací
- vztah lidí k informacím

2.4. Analýza konkurence

Smyslem pozorování konkurence je přinést informace o současné a

potenciální rivalitě mezi firmami poskytujícími tentýž produkt, ale i o míře ohrožení těmi podniky, které nabízejí alternativní způsoby uspokojení dané potřeby.

Analýza konkurence se odvíjí od specifikace struktury daného odvětví. Znalost konkurence umožní být lepší než ona a zároveň být vždy o krok napřed. Při členění konkurence se většinou používá následující klasifikace:

dokonalá konkurence – spousta malých navzájem si konkurujících firem, žádná z nich nemá významný podíl na trhu; vstup i výstup je snadný. Základním rysem je nemožnost tržních subjektů ovlivnit cenu. Dokonale konkurenční firma je proto někdy nazývána "price-taker"

monopolistická konkurence – modelový typ tržní struktury s velkým počtem firem (nabízejících) vyrábějících diferencovaný produkt, jednotlivé produkty jsou navzájem blízkými substituty, přípustné jsou překonatelné překážky vstupu do odvětví (např. nutnost získat si na trhu jméno)

oligopol – tržní struktura na straně nabídky, která je charakteristická existencí malého počtu firem v odvětví, přičemž alespoň některé firmy mohou ovlivňovat celkovou cenu odvětví, resp. alespoň některé firmy jsou tvůrci ceny. Vstup do odvětví bývá pravidla spojen s výskytem určitých bariér, vyráběný produkt může být jak homogenní, tak diferencovaný

čistý monopol – tržní struktura s jediným subjektem na straně nabídky, s jediným dodavatelem daného statku, k němuž neexistují blízké substituty. Neregulovaná monopolní firma může rozhodovat o výši ceny nebo o velikosti výstupu (nabízeném množství), nikoli o obou současně. Monopol je cenovým tvůrcem, volbou výstupu volí současně i výši ceny [Samuelson, 1995]

V souvislosti s globalizací ekonomiky mizí dosavadní hranice konkurenčního boje a mluví se o **hyperkonkurenci**. Současné ekonomické prostředí se vyznačuje dvěma zásadními jevy – **hyperkonkurencí** a **globalizací**. Oba spolu vzájemně úzce

souvisejí. Hyperkonkurence představuje situaci, kdy se rozhodující **konkurenční boj** na světovém trhu odehrává mezi **nadnárodními společnostmi** typu obřích transnacionálních korporací.

Hyperkonkurence znamená stav, do kterého se postupně bude přesouvat většina trhů a kdy se na trh dostane mnohem více subjektů než dříve a tyto subjekty se snaží vytvářet stále nové a nové konkurenční výhody a také bourat konkurenční výhody soupeřů. Produktový vývoj se začíná prudce zrychlovat. V mnoha odvětvích průmyslu již podíl marketingových nákladů na celkových nákladech dosáhl padesáti procent [KOTLER, 2001].

Rozpoznat, že určitý soupeř je dobrým konkurentem, vyžaduje úplnou analýzu daného konkurenta. Cíle konkurenta, jeho představy, strategie, schopnosti, to vše hraje určitou úlohu při rozhodování, zda je soupeř pro podnik dobrým, nebo špatným konkurentem.

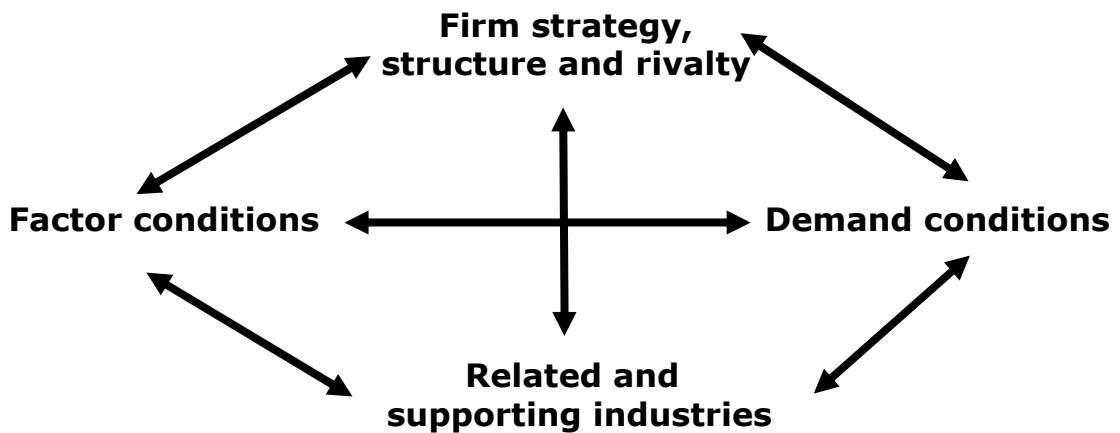
2.5. Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost je ekonomický pojem, který vyjadřuje způsob země (a dodejme i podniků) proniknout svým zbožím a službami na zahraniční trhy a z mezinárodní směny získávat komparativní výhody [Žák, 2002].

Dle M. Portera¹ je schopnost konkurence neboli konkurenceschopnost [Konkurenční výhoda, 1993] „jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků“. Strategická konkurenceschopnost spočívá v tom, že společnost hledá odlišnou cestu ke konkurenceschopnosti, zohledňuje volbu zákazníka, prosazuje inovaci a vnímá různé potřeby trhu.

Je nutné podotknout, že globalizace ekonomiky neustále posouvá konkurenci na vyšší úroveň, kdy si podnik nekonkuruje tolik s podnikem v sousedním městě nebo regionu, ale například s firmou z opačné strany světa.

1 Michael Porter je autorem více jak 15 knih a více než 70 článků o konkurenční strategii a mezinárodní konkurenceschopnosti.



Obr. 2 - Porterův diamant konkurenceschopnosti [Porter, 1990]

2.6. Konkurenceschopnost pomocí klastrů

Konkurenceschopnost je možné ovlivňovat, zvyšovat a podporovat. Jedním z nástrojů na ovlivňování je právě klastř. V širším smyslu slova je možné jej vyložit jako seskupení vzájemně provázaných firem v konkrétním oboru i firem v příbuzných oborech, které spolu soutěží, ale zároveň spolupracují.

Michael Porter [1990] zavedl pojem **průmyslový klastř** (anglicky cluster – seskupení, shluk) jako **nový způsob nahlížení na národní, státní, regionální a městské ekonomiky** a poukázal na novou roli firem, vlád a ostatních institucí.

Konkurenceschopnost v současné době vyžaduje dynamiku a spočívá v inovacích a hledání strategických odlišností. Klastř propojuje firemní strategii s hospodářskou politikou.

Důvodů, proč být v klastřu, je několik:

- informační platforma (informační platforma)

- komunikace (odstraňování komunikačních bariér)
- spolupráce (síť pro spolupráci)
- vzdělávání (uspokojení vzdělávacích potřeb)
- poradenství (koncentrace osobností, informací)
- marketing a PR (propagace společenství)
- produktivita (umožní ve svém důsledku snížení podnikatelských nákladů)
- inovace (rozvoj výrobků s vyšší přidanou hodnotou)
- internacionalizace (usnadňuje vznik mezinárodně konkurenceschopného podnikání)
- konkurenceschopnost (významné ovlivňování konkurenceschopnosti pomocí klastrů)

Řízený klastr jako seskupení spolupracujících i soutěžících firem a subjektů vytváří živnou půdu pro tvorbu nových strategií s využitím inovací, zvyšování produktivity vedoucí k prosperitě, ze které těží celé „společenství“ [Lešingrová, 2005].

2.7. Konkurenční strategie

V teorii ekonomických věd se pojmy strategie a konkurenceschopnost vykládají především jako vnitřní záležitost podniku. Každá firma, která v daném odvětví vstupuje do soutěže, má svou konkurenční strategii [Porter, 1994]. Konkurenční strategie určuje, jak bude stát nebo národ konkurovat, jaké budou jeho cíle, poslání a opatření nezbytná k dosažení cílů. Zároveň zkoumá možnosti, které firmě pomohou efektivněji konkurovat, a tím upevnit její postavení na trhu.

M. Porter [1994] definuje tři **obecné konkurenční strategie** pro firmy a podniky:

1. **prvenství v celkových nákladech** (jakmile firma dosáhne nízkých nákladů, přináší to nadprůměrné výnosy v jejím odvětví bez ohledu na přítomnost vlivných konkurenčních sil)

2. **diferenciace**, tzn. vytvoření něčeho, co je přijímáno v celém

odvětví jako jedinečné (image, design)

3. **soustředění pozornosti** na určitý segment nebo geografický trh

Konkurenční strategie zahrnuje zaujetí takové pozice v podnikání, která by maximalizovala hodnotu schopností, jež odlišují daný subjekt od jeho konkurentů. Z toho vyplývá, že ústředním aspektem formulování strategie je citlivá analýza konkurentů.

Existují čtyři komponenty pro takovouto analýzu konkurenta:

- **budoucí cíle**
- **současná strategie**
- **předpoklady**
- **schopnosti**

2.7.1. **Strategický management**

Předmětem strategického managementu jsou především rozvojové a inovační procesy v organizacích. Předpokladem pro úspěšné strategické řízení je kreativní strategické myšlení, které se vyznačuje zejména tvůrčím přístupem k řešení všech problémů, schopností analytické práce i následné syntézy, uměním předvídat změny a objevovat příležitosti, ochotou přijímat přiměřená rizika a schopností týmové práce.

Dlouhodobé plánování v tržních podmínkách je poměrně obtížným procesem, ale zároveň velmi důležitým pro společnost z hlediska stálého udržení konkurenční výhody. Strategické rozhodování nutí firmy přemýšlet v dlouhodobé perspektivě.

Proces strategického řízení se skládá ze čtyř neustále se opakujících a prolínajících se fází:

- strategická analýza
- strategické plánování
- implementace strategie
- zpětná vazba (strategická kontrola)

Potřebné informace pro řízení a rozhodování manažerů poskytuje podnikový informační systém. V nejširším pojetí jím rozumíme všechny podnikové informace obsažené ve formálních i neformálních datech, např. ve finančním i manažerském účetnictví, v kalkulacích, operativní evidenci, statistice, v podnikovém prognózování a plánování, v marketingových výzkumech, ve výzkumných a cestovních zprávách, v podnikových směrnících, předpisech a různých normách, ale také znalosti manažerů a zaměstnanců, předávané v neformálních komunikačních kanálech [Potůček, 2005].

2.7.2. Strategický marketing

„Informace pro účely strategického marketingu lze chápat jako spojení rolí strategického managementu a marketingu“ [Papík, 1998].

Marketing sám o sobě je pečlivě plánovaný a vykonávaný proces od výzkumu trhu k vytváření služeb a produktů, přes hodnocení výsledků a nalézání budoucích služeb a produktů. Kotler [2001] dělí marketing na čtyři základní oblasti:

- **strategický** (vytváření strategie podniku, vytváření a poskytování hodnoty, cílené hodnotové nabídky)
- **taktický** (taktické kroky k dosažení strategických cílů - shromažďování informací, řízení informačního systému, tvorba marketingového mixu, získávání, udržování a pěstování zákazníků, pomoc zákazníkům při snižování jejich dalších nákladů)
- **administrativní** (schopnost vypracovávat a realizovat správné marketingové plány, v nichž jsou integrovány strategické a taktické zásady a také schopnost správně marketing organizovat)
- **transformační** (adaptace na nový věk elektronického marketingu, přehodnocení procesů, které identifikují, komunikují a zabezpečují hodnotu pro zákazníky, využití elektronických kanálů a médií)

Strategický marketing je jednou z vývojových fází marketingu,

uvažovanou ve vztahu k marketingovým činnostem, funkcím i časovým horizontům. Celý tento proces je spojován s hledáním konkurenční výhody [Horáková, 2000].

Strategický marketing klade značný důraz na plánovací etapu marketingového procesu a zároveň se plně soustřeďuje na zákazníka.

2.7.3. Benchmarking

Benchmarking se dá zjednodušeně definovat jako nástroj, který společnosti využívají za účelem neustálého rozvoje. Pomáhá jim lépe pochopit vlastní pozici na trhu, definuje nejlepší pracovní postupy a začleňuje je do aktivit podniku. Srovnáváním výkonů s jinými organizacemi umožňuje podniku stanovit jeho silné stránky a definovat oblasti pro jeho rozvoj.

Podle Oxfordského výkladového slovníku [2004] význam slova benchmarking znamená standard (norma) pro srovnávací měření. V obchodě se používá při určování nejlepších způsobů ve vztahu k výrobkům a procesům v podnicích i mezi podniky. Oficiální český překlad podle Agentury na podporu podnikání a investic Czechinvest [2005] vysvětluje benchmarking jako „jeden z nástrojů zlepšování výkonnosti, který se používá všude na světě na porovnání výsledků“.

V poslední době se objevil zvláštní, dříve jen řídký jev – náhlý zánik podniků a institucí, které se považovaly za dobré. Inovace u konkurentů mohou nastupovat rychle, a kdo je nezachytí včas, může se ocitnout v nesnázích nebo skončit. O to více je potřeba zdůraznit nezbytnost souvislého sledování trhu, konkurence a konkurentů. Co přinesl benchmarking? Konkurenční porovnávání je tak staré jako konkurence sama. Benchmarking však vnesl do této tradice vědecké zásady, vypracoval spolehlivější metodiku, umožnil širokou srovnatelnost. Nyní náleží do „zlatého fondu manažerského umění“ a používá se jako běžná metoda konkurenční orientace.

Benchmarking je užitečný z celé řady důvodů, bez ohledu na to, zda se zaměřuje na specifické odvětví, téma nebo proces. Pomáhá nám

identifikovat silné a slabé stránky naší společnosti, odhalit oblasti pro zlepšení, srovnat se s mezinárodními společnostmi, významně zlepšit výkony organizace a zvýšit vlastní konkurenceschopnost. Z metod měření výkonnosti konkurence je benchmarking doporučován i v systémech managementu jakosti. Je nejčastěji charakterizován jako systematický proces měření a porovnávání vlastních výrobků, služeb, procesů a funkcí s organizacemi uznanými jako báze pro srovnávání za účelem definování cílů vlastního zlepšování.

Jak interní, tak i externí benchmarking má mít tyto základní fáze [Bengt, 1995]:

- identifikaci objektu benchmarkingu,
- identifikaci konkurence (resp. partnera) pro srovnávání,
- návrh vhodných ukazatelů pro měření výkonnosti,
- výběr vhodné metody sběru dat a shromažďování dat,
- vyhodnocení dat a definování mezer výkonnosti,
- definování budoucí hladiny vlastní výkonnosti (tj. cílů zlepšování),
- komunikace těchto cílů a vazba na procesy kontinuálního zlepšování.

Po skončení vzniká cyklus nový, kde již můžeme srovnávat nejen externí údaje, ale i vlastní ukazatele za minulé období.

Poučit se u konkurence – to je **hlavní smysl benchmarkingu**.

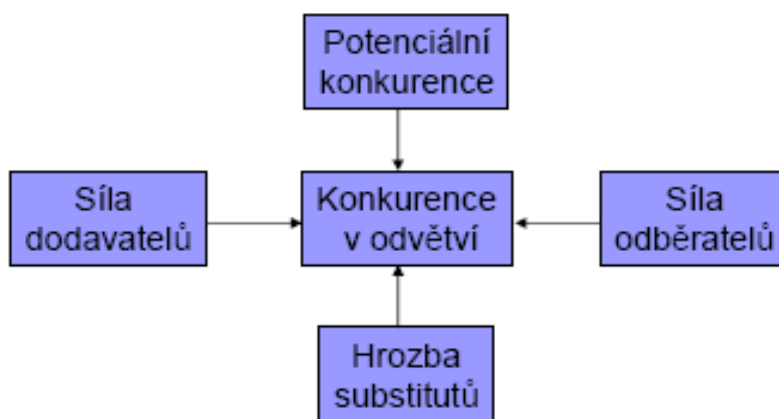
2.7.4. Porterův model pěti konkurenčních sil

M. E. Porter, odborník na teorii organizace a řízení, se již v osmdesátých letech věnoval konkurenceschopnosti a stanovil dvě východiska: buď **odlišnost** (diversification) nebo **láci, nízké náklady** (low cost). Avšak většina konkurenčních zápasů se odehrávala směrem k úsporám.

Podle M. E. Portera jsou ve všech odvětvích, ve výrobě či službách

pravidla konkurence vtělena do pěti dynamických konkurenčních faktorů:

- soupeření mezi existujícími konkurenty
- hrozba vstupu nových konkurentů
- hrozba vznikající působením substitutů
- dohadovací schopnost kupujících
- dohadovací schopnost dodavatelů



Obr. 3 - Porterův model konkurenčního prostředí [Porter, 1993]

Schéma by se dalo interpretovat i takto:

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh – znamená, že by mohlo dojít ke globálnímu zvýšení výrobních kapacit a tím pádem k převaze nabídky nad poptávkou a tudíž k poklesu ceny

Hrozba nových (zástupných) produktů či služeb – může být buď přímá nebo nepřímá. Tzn., že je zapotřebí počítat s „cenovou válkou“ zejména v situaci, kdy výše fixních nákladů je vysoká.

Hrozba stávajících konkurentů – je nebezpečná zejména v etapě poklesu trhu. V tomto případě může výrazně pomoci kvalitní

informační systém, který může podpořit podnikatelskou strategii. Ta může být buď strategií nízkých nákladů, odlišení se či nalezení mezery na trhu.

Vyjednávací síla dodavatelů (či odběratelů) – je nebezpečná zejména tehdy, existuje-li na některé z těchto stran monopol, či je nedostatek potřebných zdrojů pro výrobu, nebo naopak převaha nabídky našich produktů na trhu nad poptávkou [Molnár, 2000].

Porter vytvořil **koncepti hodnotového řetězce** jako pomůcku k analýze činností podniku. Má především dvě hlavní využití a to:

- umožňuje lépe porozumět činnostem firmy a tomu, jak lze vytvořit konkurenční výhodu,
- umožňuje identifikovat správnou pozici firmy v řetězci dodavatelů a zákazníků, kterému se říká (distribuční) kanál nebo hodnotový systém.

2.8. Competitive intelligence a knowledge management

„Na rozdíl od knowledge managementu, který umožňuje dělat věci správně, je competitive intelligence metoda, která umožňuje dělat správné věci“ [Vejlupek, 2001].

I přesto, že se o problematice knowledge managementu hovoří poměrně často, neexistuje univerzální definice. Obvykle se vykládá jako **znalostní management, řízení znalostí** či **definicí**, kterou použila Denisa Parkosová¹ a která říká, že knowledge management je *„systematický a organizovaný přístup k hledání, výběru, organizování a využití znalostí v organizaci s cílem vytvářet hodnotu, zlepšovat její výkon a dosahovat strategických cílů“*. Z toho důvodu je vhodné pohlížet na problematiku v obecnějším kontextu.

Knowledge management akcentuje pozornost znalostem. Věnuje pozornost jejich vzniku, formalizaci, transformaci, způsobu ukládání

1 Přednáška v rámci tzv. Jinonických pondělků

do paměti, výběru, zpracování, šíření, dalšímu rozvíjení znalostí, jejich využívání a hodnocení účinnosti vynakládaných nákladů na rozvoj znalostí.

Knowledge management se stará o to, aby znalosti nebyly jenom hromaděny, ale aby byly racionálně využívány.

Řízení znalostí se dá považovat za multidisciplinární aktivitu, která se prolíná ostatními manažerskými aktivitami a tím přispívá k jejich provázanosti a k celkovému zvyšování efektivity. Vznikl kvůli nutnosti stále rychleji a efektivněji hodnotit situaci, aktivizovat dostupné zdroje a intenzivněji komunikovat a vzájemně spolupracovat.

K tomu patří především šíření znalostí a soustavná cílevědomá analýza účinnosti všech opatření souvisejících s knowledge managementem.

Hlavním úkolem managementu znalostí je:

- využívání stávajících znalostí
- absorpce "nakoupených znalostí"
- tvorba nových znalostí
- uchování a ochrana firemních znalostí

Pokud je pro **knowledge management** podstatná **znalost** jakožto zkušenost jakým způsobem **řešit standardní situace**, pak je pro **competitive intelligence** **důležitá schopnost** informace nějakým způsobem **shromažďovat a interpretovat** tak, aby byly **využitelné pro řešení nové situace**.

Competitive intelligence je orientováno spíše **do budoucnosti**.

Má-li být podnikové řízení znalostí úspěšné, nelze tyto teze aplikovat izolovaně. Představují kroky, které jsou na sobě vzájemně závislé a nemohou existovat odděleně:



Obr. 4 - Procesy knowledge managementu (upraveno dle Broadbent, 1998)

Pro **řízení znalostí** se využívá **nejrůznějších technologií**. Za zmínku stojí následující:

- **Content Management System** (CMS) – systém pro správu obsahu. Jedná se o systém uchovávající obsah v databázi odděleně od šablon, na základě kterých je pak zobrazován,
- **Document Management System** (DMS) - systém pro správu dokumentů zahrnuje automatizované řízení elektronických dokumentů v průběhu celého jejich životního cyklu, tedy od jejich vytvoření až po archivaci,
- **webové vyhledávače** – technologie typu Google,
- **intranet** – vnitřní počítačová síť určená ke sdílení dokumentů,

využívání webových stránek a spolupráci. Obvykle není přístupný z internetu (rozdíl od extranetu),

- **help-desk** – pracoviště či místo, kam se zákazník obrací se svým problémem,

- **Push Technology** – prosazovací či nátlakové technologie. Software, jenž uživateli automaticky zprostředkovává informace, které pro něj pokládá za relevantní. Specifickým případem push technologií jsou agenti,

- **Specializované znalostní systémy** - součástí mohou být expertní systémy, což jsou systémy, které simulují činnost experta v dané oblasti při řešení složitých úloh s cílem dosažení kvality rozhodování na expertní úrovni.

Mezi další technologie bychom mohli zařadit např. data warehouse, groupware, workflow technologie, e-learningové aplikace, ale není účelem je zde podrobně popisovat [Collison, 2005].

2.9. Competitive intelligence versus business intelligence

Pojem **business intelligence** se dá považovat za **pojem nadřazený** všem procesům zpravodajství v obchodním segmentu. Termín business intelligence definoval v roce 1989 poprvé Howard Dresner ze společnosti Gartner Group (v některých zdrojích je uváděn za rok vzniku BI rok 1996). Většina podniků dospěje do stádia, kdy velikost jeho obratu, složitost procesů, touha po hledání zdrojů dalšího růstu a především tlak konkurence, postaví management před otázku zda pořídit řešení typu business intelligence.

V business intelligenci jsou **sledovány, shromažďovány, analyzovány a zpracovávány** údaje o **obchodním prostředí** jako celku, nejen o zákaznících, trhu nebo konkurentech (na rozdíl od competitive intelligence). Nástroje business intelligence umožňují efektivně třídit a dále zpracovávat data z nejrůznějších zdrojů. Celou

oblast business intelligence si lze představit jako pyramidu, jejíž základnou jsou data vznikající v primárních systémech dané organizace. Aplikace business intelligence pokrývají analytické a plánovací funkce většiny oblastí podnikového řízení, tj. prodeje, nákupu, marketingu, finančního řízení, IS/ICT apod.

Do nástrojů business intelligence můžeme zahrnout následující:

- datová tržiště
- OLAP, reporting
- data mining
- nástroje pro správu metadat
- produkční, zdrojové systémy

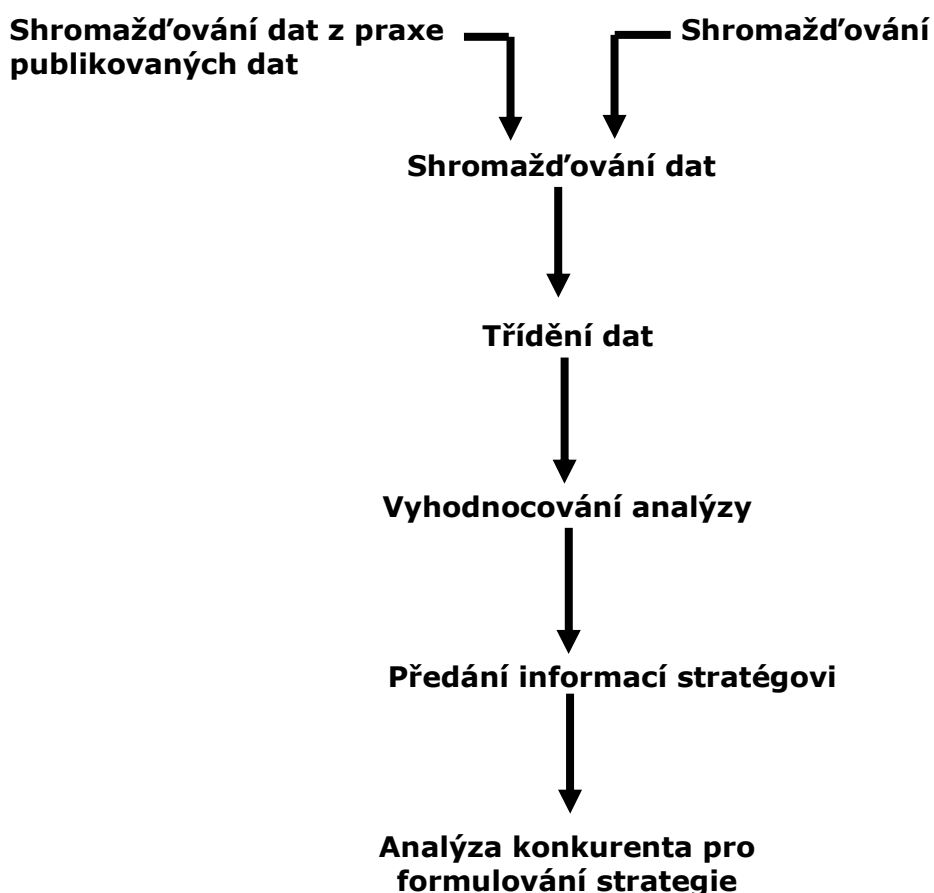
Business intelligence se využívá při **sledování trendů, podpoře loajality zákazníka, hledání nových příležitostí** dalších každodenních problémů světa obchodu. Dobrým příkladem využití business intelligence je analytická část systémů CRM (customer relationship management, řízení vztahu se zákazníky), která se stará o to, aby data o zákaznících byla náležitým způsobem využita. business intelligence se dá považovat za **odvětví informatiky**, které se v posledních letech velmi bouřlivě vyvíjí.

Při výběru vhodné technologie pro business inteligenci je nutné si uvědomit, že technologie je jen jakousi stavební hmotou pro celý projekt. Co z této hmoty vznikne, závisí na celém projektovém týmu. Nicméně se doporučuje zohlednit především funkčnost a připravenost technologií, množství instalací ve světě a hlavně u nás, zázemí a etablovanost dodavatele, zkušenost dodavatele s technologií ověřenou referencemi, otevřenost a kompatibilitu technologie, cenovou dostupnost a další [Mička, 2002].

Podnik, který se rozhodl vybudovat řešení business intelligence, učinil především strategické rozhodnutí o tom, že začal ukládat svá data v podobě záznamu historie svého podnikání. Z této historické informace bude moci čerpat zkušenosti, učit se z minulosti pro větší úspěch v budoucnosti a rozvíjet své poznání neustálým procesem, kterým je postupný rozvoj řešení business intelligence.

2.10. Potřeba zpravodajského systému o konkurenci

Zodpovídání otázek o konkurentech vyvolává poměrně enormní potřebu informací. Informace o konkurentech mohou pocházet z mnoha informačních zdrojů. Je nepravděpodobné, že by se podařilo shromáždit veškeré údaje potřebné pro úplnou analýzu konkurenta během jediné akce. K dosažení efektivity je potřeba vytvořit organizovaný mechanismus, aby bylo zajištěno, že celý proces bude dostatečně výkonný.



Obr. 5 - Funkce konkurenčního zpravodajského systému [Horáková, 2001]

Shromažďování údajů je **ztrátou času**, pokud tyto **údaje nejsou využity při formulování strategie**. Analýza konkurentů je příliš důležitou záležitostí, než aby se k ní přistupovalo nahodile a ať už je zvolen pro shromažďování údajů o konkurenci jakýkoliv systém, užitek přináší pouze formalizovaný způsob, zahrnující určitou dokumentaci [Horáková, 2001].

2.11. Organizace zabývající se competitive intelligence

Organizací, které se profesionálně zabývají competitive intelligence, je více, ale jen jedna je opravdovým sdružením profesionálů. Jedná se o Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP). Celosvětová nezisková organizace byla založena v roce 1986 v USA a sdružuje v současné době přes 7000 členů z více než 50 zemí.

Mezi hlavní cíle SCIP patří **péče o profesionální vývoj svých členů, zavádění a prosazování competitive intelligence** jako plnohodnotné profese, **podporování zvyšování zájmu o členství, obhajování vysokých etických standardů** v této profesi SCIP kromě managementu v oblasti znalosti a informací. Kromě jiného SCIP nabízí řadu aktivit jako jsou **školení, semináře, workshopy, konference**, vydávání **odborných knih** či **magazínů**. Zároveň vytváří i tzv. **etický kodex** pro informační profesionály. Organizací, které se problematikou competitive intelligence zabývají je mnohonásobně více – marketingové spolky a asociace až po informačně-knihovnické organizace jako např:

- Academy of CI (<http://www.academyci.com>)
- Cipher Systems (<http://www.cipher-sys.com/>)
- Competia (<http://www.competia.com/home/>)
- Fuld (<http://www.fuld.com>)

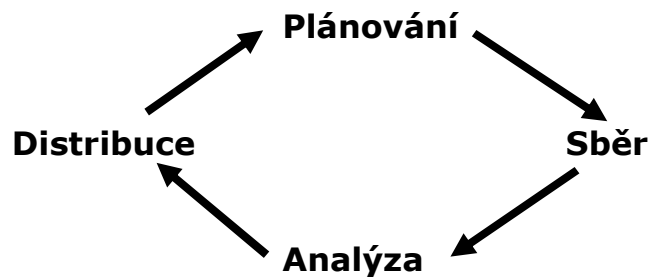


Obr. 6 – Etický kodex organizace SCIP

Od roku 2005 působí v České republice sdružení **Scip Czech** (www.scip-czech.cz), které vychází z poslání globální organizace SCIP. Cílem je **sdužovat odborníky**, kteří se zabývají rozvojem konkurenceschopnosti při podnikání. Hlavním posláním Scip Czech je organizování odborných, **vzdělávacích a společenských akcí, publikování nových poznatků** z oboru competitive intelligence, participace na projektech **rozvoje lidských zdrojů** v oboru competitive intelligence, podpora vytváření služeb umožňující podnikatelům snadné, rychlé a účelné využívání informací nutných pro podnikání a další.

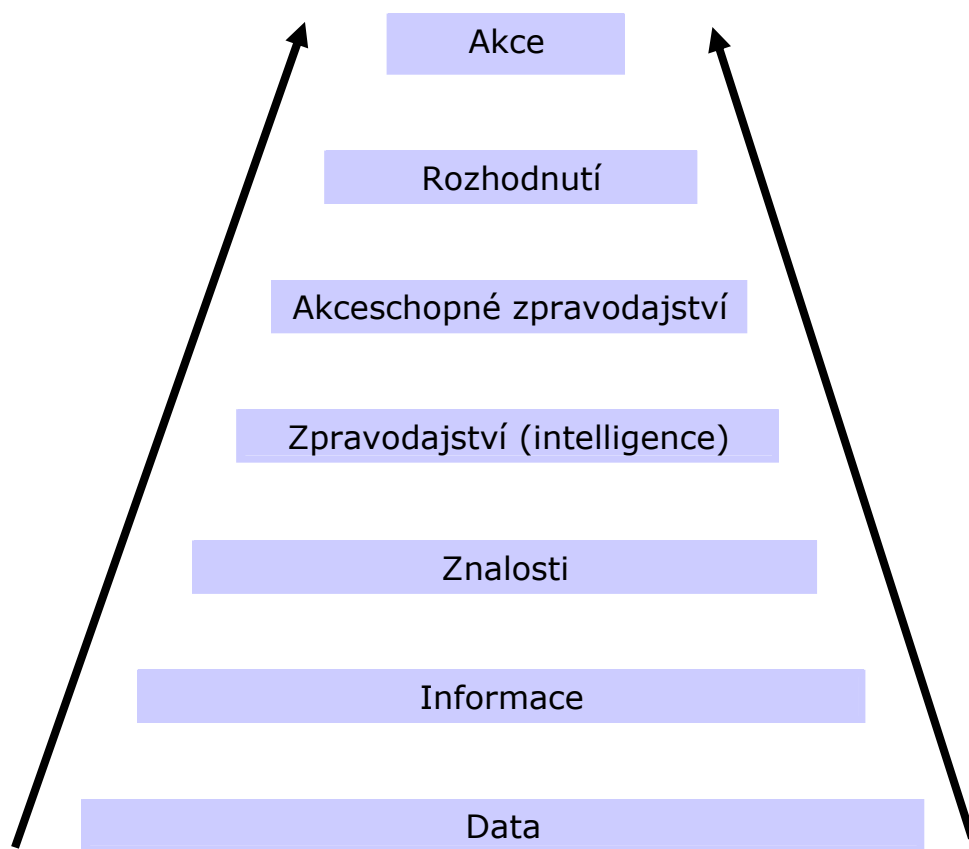
3. Cyklus competitive intelligence

Celý cyklus spočívá v plánování, sběru informací, jejich analýze a následné distribuci. Je to proces, v průběhu kterého dochází k definici problému a jeho dekompozici na dílčí otázky. Důležité je mít na paměti, co od tohoto procesu management (eventuálně další pracovníci) očekává a kdo bude uživatelem. Neméně důležitou součástí je zpětná vazba, která probíhá v průběhu celého cyklu.



Obr. 7 – Cyklus competitive intelligence

V rámci celého procesu dochází k transformaci dat na informace, znalosti, až k využitelné akci.



Obr. 8 - Přeměna dat na znalosti a akci v rámci procesu competitive intelligence [Underwood, 2002]

3.1. Plánování

Plánování je krok, při kterém se **management rozhoduje**, jaké problémy by měl **projekt competitive intelligence řešit**. Plán obsahuje neustále aktualizovaný seznam identifikovaných informačních potřeb a stejně tak jejich prioritu. Stejně tak přehled o všech zdrojích využitelných pro competitive intelligence. Při plánování je zapotřebí zodpovědět základní otázky:

- co potřebuje společnost vědět a co již ví
- proč to potřebuje vědět
- kdy to potřebuje vědět
- co se zlepší získanými znalostmi
- jaké jsou náklady (na získání a jaké by byly náklady, pokud by informace nezískala)

Úspěšný výsledek celého competitive intelligence procesu závisí do velké míry na **správném formulování a zadání úlohy**. Zadání popisuje konkrétní neznalost a umožňuje soustředit se na hledání správných odpovědí.

3.2. Sběr informací

Shromažďování informací v rámci competitive intelligence by mělo vždy sloužit **konkrétnímu zadání**, tzn. směřovat k **zodpovězení konkrétních otázek**.

Sběr informací může být mylně považován za základ. Toto přeceňování vede k plýtvání prostředků za informační zdroje a také za techniku, která je potřebná k ukládání dat. Součástí této fáze je **třídění a porovnávání informací**. Jedná se v podstatě o první krok k jejich analýze. De facto jde o základní interpretaci informací z hlediska znalosti toho, kdo je shromažďuje. Utříděné informace mohou v některých případech stačit pro uspokojení základních informačních potřeb definovaných v první fázi competitive intelligence.

3.3. Analýza informací

Základem analýzy je **porozumění významu shromážděných informací**, na což jsou používány různé metody na znázorňování informací, vazeb a souvislostí mezi nimi. Analýza je v podstatě to, co **odlišuje competitive intelligence** od prostého **monitoringu informací**. Competitive intelligence interpretuje význam nashromážděných informací, které jsou zpracovány analytikem či

jiným odborníkem.

Základem analýzy je především porozumění informacím. K tomu mohou být použity různé metody pro znázorňování informací a vazeb a souvislostí mezi nimi.

Cílem logické úvahy je formulace hypotéz, které představují konkrétní interpretaci informací v kontextu zadání. Mezi nejpoužívanější metody, které se používají v rámci competitive intelligence, jsou analyticko-syntetické procesy, SWOT analýza, benchmarking, tvorba scénářů atd. Hypotézy, které se dají potvrdit s přijatelnou mírou rizika, potom tvoří závěry určené na distribuci. Důležitost analýzy spočívá v porozumění významu nashromážděných informací.

Aby byl **člověk** schopen nové informace **přijmout a použít**, musí zapadnout do jeho **duševního modelu reality** (mindset), který je individuální a k jehož aktualizaci každý člověk potřebuje dostávat jiné informace v jiných souvislostech.

3.4. Distribuce

Vrcholem celého procesu competitive intelligence je samotná distribuce, protože **znalost**, která **není využita**, jakoby **neexistovala**. Smyslem celé distribuce je přetvořit získané znalosti při analýze do podoby umožňující koncovému uživateli využít tuto znalost pro konkrétní rozhodnutí. Účelem distribuce je **transformace výsledků analýzy** do produktu vhodného pro **cílového uživatele** a zároveň doporučení tohoto produktu uživateli ve vhodném čase.

Distribuce získaných znalostí může probíhat např. emailem, osobní komunikací, zprávami či reporty na objednávku, prostřednictvím prezentace, pomocí databáze či jinými způsoby.

Při komunikování znalostí získaných v procesu competitive intelligence se doporučuje dodržovat několik zásad:

- **stručnost** (při komunikaci výsledků není potřebné komunikovat více než 20% informací)

- **jednoduchost** (zpráva musí být dobře srozumitelná, věcná a přímá)
- **gramatická správnost** (prezentace nesmí obsahovat chyby a zároveň musí být konzistentní)
- **atraktivnost** (atraktivní vzhled prezentace zajistí pozornost managementu) [Sawka, 2002]

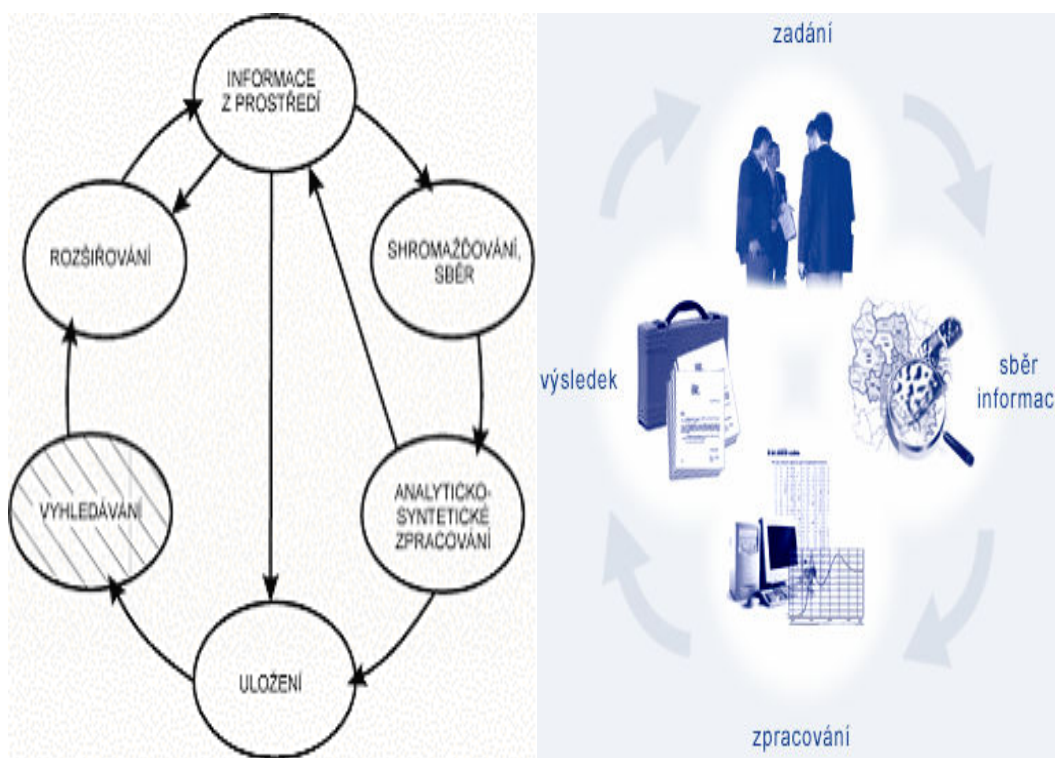
V rámci distribuce platí pravidlo, že čím více je výsledný produkt personalizovaný, tím lepší a snazší rozhodnutí umožní jeho příjemci. Osobní prezentace jsou pravděpodobně nejlepším způsobem distribuce.

V průběhu celého cyklu competitive intelligence musí probíhat zpětná vazba, která slouží k ověření správného chápání informační potřeby. Zpětnou vazbu je možné nabídnout managementu různými způsoby.

3.5. Porovnání informačního a zpravodajského cyklu

Vznik informací, jejich rozšiřování, využívání a archivaci můžeme považovat za informační cyklus. Zpravodajský cyklus je schopen identifikovat informační potřebu, nalézt potřebné informace, zhodnotit je, interpretovat a zároveň je efektivně využít.

Zpravodajský cyklus (Intelligence Cycle) je řetězec postupných a vzájemně navazujících činností, při nichž jsou informace získávány, shromažďovány, zpracovány do formy zpravodajské informace a dány k dispozici uživatelům. Tento cyklus neustále reaguje na nově přicházející požadavky na informace.



Obr. 9 – Porovnání informačního a zpravodajského cyklu [Konjunktura, 2005]

Rozhodující je sběr potřebných vstupních informací zpravodajskými metodami, prostředky, jednotlivými disciplínami sběru, atd. Za zpracování se pokládá pouze přetvoření shromážděných informací do podoby vhodné pro vypracování zpravodajské informace. Jinými slovy očištění získaných informací od nepotřebných, přebytečných či opakujících se částí.

Analytická část zpravodajského procesu je de facto kuchařkou každého podniku. **Analýza** by měla být **prevencí, zmenšit nejistoty**, vytvořit hypotézu o budoucím vývoji a měla by být nápomocná logické indukci.

Znamená nejprve zhodnocení zpráv ze všech dostupných zdrojů, zejména posouzení důvěryhodnosti konkrétního zdroje a hodnověrnosti konkrétní informace v následujících parametrech:

- vztah k dané otázce
- významnost
- časovost
- úplnost
- prověřenost (potvrzení z jiných zdrojů – verifikace)

Analýza je dále rozpoznání nových faktů, srovnání s dosavadními fakty, vytvoření závěrů; integrace a (syntéza) – spojení veškeré analyzované informace do souvislého obrazu (vzorce); interpretace – rozhodnutí, „co to znamená“, ve smyslu „co se pravděpodobně v budoucnu stane“.

Výsledkem je zpracovaná informace vhodná pro napsání výstupní zprávy, která se distribuuje managementu či oprávněným příjemcům.

Každý článek cyklu zahrnuje zpětné vazby k ostatním, je to učící se proces; analytické posuzování je komponentou, přítomnou ve všech fázích cyklu.

Ideálem je nejen popis stavu, ale i prognóza vývoje a jeho alternativ.

V případě zpravodajských služeb platí princip **nezbytné znalosti** (need to know). Znamená, že ten, kdo nepotřebuje konkrétní informaci ke své práci, nesmí ji znát a naopak, kdo ke své práci tuto informaci potřebuje, znát ji musí, a to v úplnosti (need to share).

4. Efektivní metody monitoringu konkurence

Fenomény informační společnosti zpravodajské metody učinily běžně dostupné širokému okruhu komerčních subjektů [Vejlupek, 2002]. Díky tomu je stále větší množství informací všem dostupné. Velké množství informací ale vede k zahlcení a neschopnosti učinit správná rozhodnutí.

Schopnost informace **interpretovat ve znalosti** tvoří **konkurenční výhodu**. Informace jsou pouze vybraná fakta a data. Interpretované informace jsou orientované do budoucnosti, jedná se o předpoklady a dohady.

4.1. Marketingové metody

4.1.1. SWOT analýza

Všeobecně uznávaným základem analýzy konkurence je analýza SWOT, která odhaluje silné a slabé stránky firmy. Silné a slabé stránky pozitivně nebo negativně ovlivňují strategii firmy. Strategie firmy je „zdola“ ovlivňována jejími schopnostmi, „shora“ je určována cíli. Za nejdůležitější složku competitive intelligence si proto dovoluji považovat zjištění cílů konkurence.

SWOT je zkratkou slov z angličtiny: **Strengths** (přednosti, silné stránky), **Weaknesses** (nedostatky, slabé stránky), **Opportunities** (příležitosti), **Threats** (hrozby).

Analýza SWOT vychází z předpokladu, že organizace dosáhne **strategického úspěchu** maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb. Analýza SWOT je pro tvůrce strategických plánů užitečná v mnoha směrech, např. tím, že poskytuje manažerům **logický rámec** pro hodnocení současné a budoucí pozice jejich organizace. Proces **plánování** patří k **nejdůležitějším úkolům managementu** a je třeba mu věnovat značnou pozornost.

SWOT analýza

STRENGTHS (Silné stránky)

Motivace
Odbornost
Relativní stabilita
Jednotná a jasná hierarchie, změny mohou být rychle implementovány
Reference
Zákaznická podpora 24/7
Průhledné ceny bez skrytých poplatků
Firma má stabilní postavení na trhu
Spolupráce s různými IT partnery, členství ve sdruženích (např. NIC)

WEAKNESSES (Slabé stránky)

Nedokonalé zmapování projektu
Vysoké provozní náklady
Nevyhovující technologická platforma
Nezavedené komunikační standardy
Nejasnosti v odpovědnostech a pravomocech
Ceny vyšší než u konkurence
Minimální nabídka free software

OPPORUNITIES (Příležitosti)

Nové produkty na stávající trhy
Stávající produkty na nové trhy
Nové produkty na nové trhy
Partnerská spolupráce / vertikální integrace
Růst trhu
Širší marketing a PR
Stále více obchodních procesů se odehrává online
Nový trend, využívat externí IT zdroje
Širokopásmový internet umožňuje více aplikací, stále se rozvíjející oblast

THREATS (Hrozby)

Vysoká konkurence
Nízké vstupní bariéry
Bezpečnostní útoky
Poškozená pověst & dopady z minulosti
Konkurenční menší firmy, které nabízejí velmi nízké ceny

Obr. 10 - Příklad SWOT analýzy jedné z analyzovaných společností

4.1.2. PEST analýza

PEST analýza má v competitive intelligence nezastupitelné místo. Jedná se o další z **marketingových analýz**. Okolní prostředí má nezanedbatelný vliv na fungování jakékoliv organizace. Pro jeho analýzu je používána právě PEST analýza, která zohledňuje vlivy vnějšího prostředí ve čtyřech hlavních oblastech – politické, ekonomické, sociální a technologické. Základním úkolem PEST analýzy je **identifikovat oblasti**, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik a odhadovat, jaké změny by v těchto oblastech mohly nastat.

Poskytuje informace o událostech a trendech a dává futurističtější pohled na situaci organizace.

Dle Sedláčkové [2000] je „základním úkolem PEST analýzy identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad a odhadnout, k jakým změnám v těchto klíčových oblastech může dojít“.

Čtyři základní faktory PEST analýzy:

Politické a legislativní – např. stabilní politická situace, členství v mezinárodních a nadnárodních organizacích (typu EU), daňová politika, legislativa, pracovní právo, ochrana životního prostředí,

Ekonomické – např. stav a prognóza vývoje základních ekonomických ukazatelů (HDP, inflace, nezaměstnanost, veřejné rozpočty a zahraniční obchod), množství peněz v oběhu, úrokové míry, kurz měny,

Sociální a demografické – např. životní úroveň a styl obyvatelstva, charakteristika pracovní síly, vzdělanost, demografická struktura a vývoj, ochrana životního prostředí,

Technické a technologické – např. podpora vlády v oblasti výzkumu, výše výdajů na výzkum (základní a aplikovaný), nové technologické aktivity, obecná technologická úroveň.

Cílem PEST analýzy není analyzovat všechny složky jednotlivých faktorů, ale **najít ty složky**, které **mají** pro podnik **význam**. Při zkoumání jednotlivých trhů jsou důležitými složkami zákazníci, samotná země, v níž firma působí, náklady, které na daném trhu dosahuje a konkurence, s níž se setkává.

4.1.3. Analýza 4C

Další analytickou technikou je metoda "**4C**" – stejně jako PEST analýza je nazvaná podle čtyř počátečních písmen: **C**ustomers – zákazníci, **C**ountry – národní specifika, **C**osts – náklady, **C**ompetitors – konkurence). Z takto získaných znalostí jsou pak vytvářeny scénáře, které jsou vlastně prognózovanými variantami budoucího vývoje.

Tato metoda zdůrazňuje **význam požadavků a potřeb zákazníků**, různých forem marketingu, nákladů na vývoj, nákladů na dopravu, obchodní politiku země, platné technické standardy, národní zvyklosti a globální konkurenci.

4.2. Informační metody

4.2.1. SDI

SDI (Selective Dissemination of Information, také ARI) můžeme volně přeložit jako **adresné šíření informací**. Jde o informační službu založenou na průběžném provádění rešerší podle rešeršních profilů jednotlivých uživatelů; kdy se rešerše zpracovávají v dávkovém režimu a jsou uživatelům zasílány v předem domluvené (objednané) periodicitě. SDI patří do rešeršních služeb, stejně jako jednorázové doručení informací.

Služby typu SDI (alerts) můžeme nalézt u všech větších **databázových center**, kde se obvykle platí za profil a za zaslané záznamy. Výše ceny je závislá jak na vybrané databázi, tak na

periodicitě zasílání a formátu výstupů. Za profil se platí fixní měsíční nebo roční částka, výjimečně se fixní poplatek platí při každém zaslání nových přírůstků. Výstupy jsou obvykle zasílány elektronickou poštou nebo klasicky (pozemní poštou) a je tedy třeba počítat i s náklady na poštovné [Machonská, 2002].

4.2.2. RSS

Jedná se o formát (součást „rodiny“ XML formátů) určených pro **čtení novinek na webových stránkách**. Technologie RSS (Rich Site Summary) umožňuje uživatelům internetu přihlásit se k odběru novinek z webu, který nabízí RSS zdroj (RSS feed, též RSS kanál, RSS channel). Tento zdroj se většinou vyskytuje na stránkách, kde se obsah mění a přidává velmi často (například zpravodajské servery).

Původně tento formát sloužil pouze k **předávání aktuálních novinek** mezi jednotlivými servery, které takto velmi jednoduše mohly odkazovat na aktuální články na jiných serverech.

RSS formát poskytuje **obsah celého článku**, příp. jeho část, odkaz na původní článek a také jiná metadata. Tyto informace jsou posílány jako XML soubor nazývaný RSS zdroj, webový zdroj, RSS stream, RSS feed nebo RSS kanál. Software určený k práci s RSS kanály se označuje jako RSS čtečka. Může se jednat o samostatný specializovaný program, o plug-in do jiného programu (typicky webového prohlížeče či programu pro instant messaging), tato funkce může být v jiném programu rovnou vestavěna, případně se může jednat o webovou aplikaci poskytující tuto funkčnost (např. Google Reader).

Oproti jiným způsobům propagace webu (např. newslettery) **není nutná registrace** návštěvníka a odpadají tak problémy s neochotou sdělovat svá osobní data. Koncepce RSS tak umožňuje udržovat s návštěvníky webu trvalý kontakt.

4.2.3. Obsahová analýza

Obsahová analýza (angl. Content Analysis) dokumentu představuje kromě knihovnických procesů činnost, vyžadující nejen mnoho času, ale také velký podíl tvůrčí a intelektuální činnosti.

Obsahová analýza je de facto metoda, která zmapováním kvantitativní struktury souboru textů dospívá k tomu, co jednotliví autoři, v důsledku své subjektivní zaujatosti, neměli a ani nemohli mít v úmyslu sdělit – k odhalení **latentního obsahu dokumentů**. Např. technologie data mining (více kapitola data mining) je do určité míry disciplínou obsahové analýzy, ale pracuje převážně s numerickými daty. V numerických údajích však není zakódováno to, co eminentně zajímá zmíněné typy lidí, protože to je uloženo nejčastěji v neurčitých a zahalených výrociích osob, vyskytujících se převážně v textových datech.

Obsahová analýza se v poslední době dostává (především v zahraničí) do popředí zájmu. Zřejmě to souvisí s tím, že se poptávka po technologických inovacích začíná nasycovat a do popředí vystupují potřeby, které byly realizací počítačového zázemí pozdrženy. Mezi nasycením informačních institucí výpočetní technikou a zesílením zájmu o obsahové problémy klasických i elektronických médií existuje přímá vzájemná souvislost. Zvýšený zájem o analýzu obsahu pravděpodobně **signalizuje** další etapu **rozvoje informačních služeb**, spočívající ve využití výpočetní techniky nikoliv jen k popisu a dopravě informačních zdrojů, ale i k jejich hlubšímu poznání, a tím i ke splnění kritéria adresnosti informačních služeb uživateli [Jonák, 2000].

4.2.4. Studijně rozborová činnost

Zpráva, která na základě relevantních informací a dokumentů za použití odborných popř. vědeckých metod **hodnotí výsledky, stav, popř. tendence ve vědě a technice**. Její ekvivalent v angličtině můžeme hledat pod termínem Analytical Information Surveying. V rámci systému informačních služeb můžeme rozlišit na základní služby, nadstavbové (rešeršní služby), vyšší služby (studijně

rozborové služby) a doplňkové služby. V případě studijně rozborových prací jde o analyticko-syntetické dokumenty, které mají z informačního hlediska vyšší informační hodnotu. V průběhu této činnosti jde o **získání dokumentů**, jejich **prostudování** a **zpracování** do konečné podoby. Výsledkem je souvisle a kvalitně zpracovaný text, který reprezentuje dané téma společně s excerpovanými zdroji a průběžně citovanými informačními prameny.

Tento typ práce je obvykle určen pro **vyšší management**, kterému slouží (ve většině případů) pro **rozhodovací účely**. Práci jako takové předchází „souhrn“, což je de facto vlastní zpráva, která má klíčový význam především po obsahové stránce. Finální práce obsahuje také analytický list s klíčovými slovy, abstraktem a základními údaji o práci [Papík, 2002]. Předstupně studijně rozborové práce jsou studijní rešerše a přehledový referát.

4.2.5. Firemní monitoring

Firemní monitoring nabízí **soubor informací a služeb** zaměřené na **informace o firmách** a v jeho průběhu dochází k selektivní distribuci shromážděných informací uživatelům. Obvykle jde o komplex vzájemně provázaných a doplňujících se databází, které jsou průběžně aktualizovány. Firemní monitoring může zachycovat data podle různých kritérií – dle adresy, názvu, předmětu podnikání, zda-li je subjekt výdělečný nebo nevýdělečný, dle oboru činnosti, platební morálky atd. V rámci firemního monitoringu je kumulováno maximum dostupných informací. Firemní monitoring může uspokojit rozmanité potřeby **marketingu, finančního a strategického managementu**, přípravy **ekonomických analýz, sledování konkurence** či činnosti v **oblasti rizik**.

Firemní monitoring poskytuje široké možnosti segmentace cílových skupin pro podnikání typu B2B, což je využitelné např. v přímém marketingu, který je založený na adresném oslovování zákazníků.

4.2.6. Elektronická výstřižková služba

Elektronická výstřižková služba (též monitoring médií) je další z forem získávání informací. V dnešní době se jedná o elektronickou výstřižkovou službu, která zajišťuje **přehled o medializaci** zvolené oblasti. Monitoring může probíhat podle různých kritérií a ve většině případů se jedná o **službou šitou na míru**. V případě pravidelného monitoringu se dá očekávat, že uživatelé nebudou unikat informace z médií. Z toho důvodu umožňuje reagovat na nové situace a vytvářet strategické mediální plány.

Další formou na sledování médií jsou **mediální analýzy**. Na rozdíl od monitoringu médií, výběru relevantních zpráv na uživatelem zadané téma, představují mediální analýzy službu s vyšší informační hodnotou. Tyto analýzy ukazují hlubší souvislosti a pomáhají prostřednictvím nejnovějších technologií rozeznat chování médií k libovolnému subjektu. Jsou zpracovávány z hlediska času i prostoru, výstupem jsou informace kvantitativního i kvalitativního charakteru, které jsou pro snazší pochopení doplněny ilustrujícími grafy. Zdroji pro monitoring jsou zprávy z domácích i zahraničních tištěných médií, plné přepisy zpravodajských, publicistických i diskusních pořadů z televize a rozhlasu, agenturního zpravodajství a zpravodajských internetových serverů. Je možné získat i monitoring z historických dat. Jejich retrospektiva je různá, záleží, kdo je dodavatelem těchto informací.

4.2.7. Vizualizační metody

Je známo, že **mozek** je schopen **zpracovávat** informace mnohem lépe ve **vizuální podobě**, než v podobě textové. V případě, že jsou informace vyjádřené pomocí obrázků, je mozek schopen zpracovávat jich mnohem více najednou, současně. Pokud je informace interpretována v podobě textu, zpracovává mozek jednu za druhou a je zapotřebí mnohem více času na její zpracování a pochopení. Mozek je schopný během několika milisekund rozeznat v obrázku či v grafu důležité znaky, zatímco ve sloupci čísel by mu toto trvalo mnohem déle, protože by každou jednotlivou položku musel zpracovávat samostatně.

Výhody vizualizace tedy tkví v **kognitivní** (poznávací) schopnosti mozku.

Proto jsou vyvíjeny různé vizualizační metody, které usnadní prezentaci informací (může jít o formu jednoduchého grafu nebo složitější animace). Metod, které se využívají, je nepřehledné množství, ale za zmínku stojí např. metoda používaná i FBI. Tato metoda s názvem Anacapa využívá, tak jako ostatní metody, různé typy grafických schémat, která jsou řízena předem danými pravidly [Vejlupek, 2001].

Vizualizační metody jsou využívány i v jiných oborech jako např. v kartografii, geografii a jiných oborech. Vizualizační metody se zaměřují na zobrazení prostorové složky dat bez větších úprav původních dat. Používá se přitom často vytváření map, bodových map, kartogramů nebo kartodiagramů. Výsledné kompozice dokumentují objekty a jevy ve sledovaném území a mohou být vizuálně interpretovány [Bailey, 1995].

Během vizualizační analýzy můžeme rychle vidět zajímavou strukturu např. **překročení hranic sledovaného systému dat, frekvenci výskytů** a další **datové závislosti**. Použití vizualizační techniky umožní nalezení zajímavého vzoru či trendu, který by jinak zůstal nepovšimnut. Další výhodou grafického zobrazení je objem dat, který můžeme najednou zpracovávat ve srovnání s tradičním způsobem.

4.2.8. Fulltextové metody

Fulltextové technologie se dají zahrnout do kategorie **pokročilých technologií**. Většina fulltextových technologií umožní **vyhledat** (relevantní) **dokumenty**, které obsahují zvolené **klíčové slovo**. Jednotlivé technologie se od sebe mohou lišit např. tím, že jsou schopny seřadit dokumenty tak, aby nejrelevantnější byly v prvních pozicích (adekvátně k dotazu) nebo umožňují formulaci složitějších dotazů, kde je obsaženo více klíčových slov. Některé technologie jsou zas schopny nalezené dokumenty roztrždit do skupin dle předem daných vlastností. Samozřejmě je rozdíl i v tom, za jakým účelem technologie vznikla – zda-li byl primární důvod právě

specifický zpravodajský požadavek nebo něco jiného. Domnívám se, že samotné fulltextové vyhledávání nemusí stačit a je vhodné využívat i clustering.

4.2.9. Clustering

Clustering dat aneb shlukování dat je metoda, která umožňuje **nalézt jehlu v kupce sena**. Clustering může být **konkurenční výhodou**, ale spíše už se stává **nutností**. Cílem shlukové analýzy je v dané množině objektů nalézt její podmnožiny – shluky objektů a to tak, aby si členové shluku byli navzájem podobní, ale nebyli si příliš podobní s objekty mimo tento shluk. Tato metoda se často používá při dolování dat (data miningu), kdy se pokoušíme najít přesně nespecifikovanou souvislost mezi jednotlivými záznamy [Reif, 2000].

Výhodou shlukové analýzy je to, že umožňuje v rozsáhlých, nestrukturovaných souborech dat nacházet jejich vnitřní strukturu v podobě již zmíněných shluků.

Shluková analýza netvoří ucelenou teorii, ale je to řada metod založených na různých principech (různorodost řešených problémů, požadovaných typů výsledků, velká data, neurčitost definice shluku). Za zmínku stojí následující:

Metody dle typu výsledných shluků:

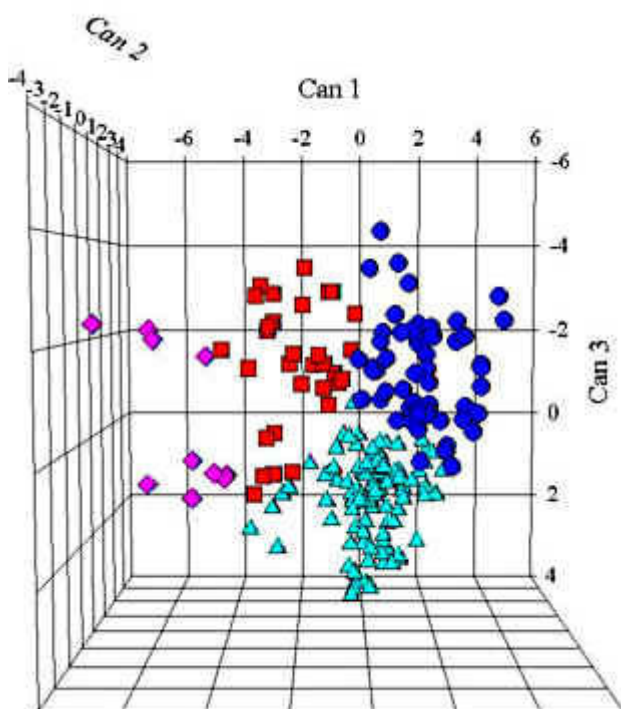
- shluky kulové (body soustředěné kolem svého těžiště)
- shluky obecné (tvorí souvislé husté oblasti nejrůznějších tvarů)

Metody dle cíle shlukování:

- hierarchické (produkuje hierarchii rozkladů, kde každý rozklad je zjemněním předcházejícího)
- nehierarchické (produkuje prostý rozklad objektů na podmnožiny)

Metody dle typu rozkladu:

- shluky disjunktivní
- shluky překrývající se



Obr. 10 - Shluky

Shluková analýza tedy **odkrývá** managementu **podrobnosti** v situaci podniků. Při analýze dynamiky vývoje shluků může management velmi přesně odhalit, kam se za dobu hodnocení dostala konkurence a jak se změnilo postavení hodnoceného podniku [JANSKÝ, 2002].

4.2.10. Statistické metody

Statistika je naukou, jak **získat** informace z **numerických dat** a nabízí celou řadu teoreticky dobře prozkoumaných a léty praxe ověřených metod pro analýzu dat. Statistických metod je nepřehledné množství a využívají se ke zpracování získaných hodnot. Je možné je využívat např. na analýzu trendů a cyklů, pro samotnou analýzu dat apod.

Mají význam i pro oblast dobývání znalostí z databází (ať už přímo jako používané metody nebo nepřímo jako zdroj inspirace):

- **kontingenční tabulky** – pro zjišťování vztahu mezi dvěma kategoriálními veličinami
- **regresní analýza** – pro zjišťování funkční závislosti jedné numerické (spojité) veličiny na jiných numerických veličinách
- **diskriminační analýza** – pro odlišení příkladů (pozorování) patřících do různých tříd
- **shluková analýza** – pro nalezení skupin (shluků) navzájem si podobných příkladů

4.2.11. Metody reprezentace informací

V rámci competitive intelligence jsou využívány různé metody reprezentace informací. Lze je rozdělit na:

- prognózy
- předem zpracované reporty
- informace šité na míru
- ratingy (žebříčky)

Prognózy zpracovávají prestižní organizace při využití speciálních prognostických metod. Prognózy vycházejí z předpokladu, že to, co se stalo v minulosti, nějakým způsobem ovlivní dění v budoucnosti.

Obvykle jsou zpracovávány prognózy vývoje národních a mezinárodních trhů, obchodu, ekonomických indikátorů nebo vývoje politické situace až na několik desítek let dopředu.

Předem zpracované reporty jsou charakteristickým a nejčastějším produktem obsahujícím informace typu country intelligence. Obvykle obsahují základní údaje o dané lokalitě, charakterizují aktuální politickou a ekonomickou situaci v zemi, prognózy vývoje na daný a následující rok, strukturu politické a ekonomické situace. Zpravidla jsou doplněny grafy a tabulkami.

Informace šité na míru konkrétních požadavků ekonomických a jiných subjektů zpravidla zpracovávají poradenské agentury, které se obvykle specializují na určitou oblast či odvětví průmyslu. Zpracování analýz na míru bývá poměrně velmi nákladnou záležitostí, nicméně s velkým efektem.

Ratingy hodnotí země a další ekonomické subjekty podle nejrůznějších kritérií (finanční, ekonomická nebo politická rizika). Nejprestižnější ratingy zpracovávají ratingové agentury Standard and Poor's, Moody's a Fitch IBCA [Rauch, 1996].

4.2.12. Primární a sekundární průzkum

Dalším ze způsobů, kterým lze získat informace pro competitive intelligence, je primární a sekundární průzkum.

Primární průzkum, který **probíhá v terénu**, představuje bezprostřední hledání odpovědí **dotazováním, testováním a pozorováním**. Jako rozhodující při průzkumu aktivit partnerů a konkurentů se považuje dotazování, a to jak prostřednictvím dotazníků, tak osobním kontaktem s respondenty. Dotazování se zaměřuje v podstatě na všechny subjekty, které na trhu působí. Nejlepší místo, kde začít průzkum, je uvnitř vlastní firmy. Zaměstnanci podniku mohou znát spoustu informací o jiných firmách a přitom se jich na to nikdo nezeptal. Nejdůležitějším zdrojem primárních informací jsou vždy lidé.

Sekundární průzkum je průzkum vykonávaný od stolu v kanceláři.

4.3. Zpravodajské metody

Mezi ně můžeme zařadit:

- sběr informací z otevřených zdrojů (Open Source INTelligence) **OSINT**
- zpravodajské operativní práce (HUMAN INTelligence) **HUMINT**
- sběr informací pomocí technických prostředků (TECHNical INTelligence) **TECHINT**
- sběr informací s dalšími organizacemi LIAISON
- sběr informací ze všech zdrojů (ALL Source INTelligence) **ALLINT**

4.3.1. OSINT metoda

Akronym OSINT (Open Source Intelligence) znamená **zpravodajské využití veřejně přístupných** (otevřených) **zdrojů**. Otevřené zdroje nejsou jen obvyklé komerčně dostupné tištěné a elektronické sdělovací prostředky, ale celá škála sofistikovaných, málo známých postupů, v nichž jsou často ukryta cenná data. Data z otevřených zdrojů tvoří v databázích – informačních fondech zpravodajských služeb obrovský podíl.

OSINT zahrnuje **monitoring médií, novin, časopisů a webových stránek** (především zpravodajských serverů) a dalších veřejně přístupných informací (knihy, technické dokumentace apod.), které mohou doplňovat a potvrzovat analytické závěry ze sledované

oblasti [Lowenthal, 2003]. Metodou OSINT je možné získat velké množství dat, ale tak jako u většiny informačních zdrojů hrozí utopení ve velkém množství dat a především, tato metoda se obvykle aplikuje v oblasti obrany a bezpečnosti a víceméně už může jít o špionáž.

Faktem ale zůstává, že z otevřených informačních zdrojů lze získat 95% informací. Zbývajících 5% je z uzavřených (důvěrných) zdrojů. Shromažďování informací prostřednictvím veřejně přístupných informačních zdrojů patří do oblasti sekundárního informačního průzkumu a získané zdroje jsou nazývány sekundárními [Papík, 1998].

4.3.2. HUMINT metoda

HUMAN INTelligence je historicky **nejstarší metodou** sběru informací ve zpravodajství. Jedná se o **získávání informací prostřednictvím lidských zdrojů** dotazováním nebo sledováním předmětu zájmu. Jedná se o účinnou, ale riskantní metodu ovlivnění výhodami a nevýhodami lidského faktoru [Horák, 2003]. Humint dokáže získat takové informace, které nelze získat žádnými jinými zpravodajskými metodami. Jedná se o **nejlepší potenciální zdroj** k získání informací o budoucích plánech a předpokládaném vývoji v nejrozličnějších oblastech. Nicméně musí být brán ohled na zajištění bezpečnosti lidských zdrojů.

Humint zahrnuje celou řadu forem činností k získávání informací otevřeným sběrem, jako jsou kontakty, rozhovory nebo sledování. Jedná se o metody primárního informačního průzkumu.

4.3.3. TECHINT metoda

Mezi metody TECHINT jsou obvykle zahrnovány metody ELINT, IMINT a SIGINT. Metoda ELINT (Electronic INTelligence) se zabývá **analýzou radioelektronických signálů**. Zobrazovací zpravodajství IMINT (Imagery INTelligence) je technická metoda sběru informací,

kteřá spočívá ve fotografickovizuálním monitoringu z letounů a u velkých států z družice. Jde o velmi nákladnou metodu.

Jako SIGINT (SIGnal INTelligence) je označováno monitorování telekomunikací a radiokomunikací. Rádiové zpravodajství spočívá v monitorování, záchytu a vyhodnocování elektronických vyzařování, které jsou svými původci šířeny způsobem, jenž k nim umožňuje přístup předem neurčeného okruhu osob. Tato metoda je **velmi nákladná** a není zpravidla využívána pro komerční účely.

4.3.4. LIAISON metoda

Mezinárodní výměna informací mezi zpravodajskými službami a dalšími organizacemi je důležitým nástrojem získávání informací. Využívá forem zdvořilostních kontaktů, zpravodajské diplomacie, vzájemného poskytování vybraných informací, přímé a zdvořilostní spolupráce. Většinou probíhá na recipročním základě a to formou písemných zpráv nebo prostřednictvím jednání expertů [Zeman, 2005]. Předmětem spolupráce bývají většinou informace týkající se nadnárodních a globálních problémů, které postihují většinu států bez ohledu na jejich geografickou polohu, formu státního zřízení aj.

Metoda **ALLINT** zahrnuje všechny zmíněné metody.

4.4. Competitive intelligence a technologie

K procesu competitive intelligence není teoreticky zapotřebí žádný speciální informační systém¹. Nicméně moderní technologie přinášejí nový pohled na informace o firmách.

Informační systém pro competitive intelligence je vlastně **nadstavba** umožňující **čerpat informace** ze všech interních

1 Informační systém je nástroj pro efektivní řízení firmy, přičemž základním kritériem je rychlý přístup k požadované informaci.

informačních systémů a zároveň z vybraných externích zdrojů. Zavedením takového systému se zvyšuje schopnost organizace využívat všech dostupných informačních aktivit [Molnár, 2000].

Rostoucí tlak konkurenčního prostředí klade **zvýšené nároky** i na zmíněné **technologie**, potažmo na informační systémy. Především na jejich schopnosti analyzovat nashromážděná podniková data tak, aby byla maximálně využitelná v řídicím a rozhodovacím procesu. Jak již bylo řečeno, k realizaci competitive intelligence není potřeba speciální informační systém, ovšem některé technologie mohou jeho **efektivitu zvýšit**. Zejména technologie, které nabízejí:

- zvýšení schopnosti analyzovat rozsáhlé soubory informací
- zvýšení rychlosti nalezení informací
- zvýšení schopnosti názorné prezentace

Takovéto technologie mohou mít klíčový význam pro efektivní provedení competitive intelligence.

Vzhledem k tomu, že **rychlost reakce je kritickým faktorem** konkurenceschopnosti a množství zdrojů roste den ode dne, nelze si tedy představit provádění competitive intelligence bez odpovídajících technologií. Nicméně **hlavní roli stále hrají lidé**, technologie by pouze měly sloužit ke zvýšení jejich intelektuální kapacity. V současné době je k dispozici řada technologií. Např. česká společnost Tovek využívá technologie, které jsou svázány i s určitou metodikou jejich využívání. Jedná se především o fulltextové technologie a technologie pro vizuální analýzu [Vejlupek, 2001]. Dnešní technologie se právem mohou nazývat **zlomové** (angl. disruptive technologies), neboť přivozují převraty podnikání za krátkou dobu. Internet ještě před pár lety nebyl téměř znám. Když se objeví zlomová technologie, je třeba velké předvídativosti. Ale stále málo podniků v České republice si pěstuje perspektivní competitive intelligence. Ne každý je ochoten přesunout na slibné pole nejlepší lidi, zabezpečit úsek kapitálem a podporovat rychlý nástup inovací. Zpravodajský informační systém je de facto propojení tří důležitých komponent a to surovin, pracovních nástrojů a pracovních postupů.

Technologická změna je jednou z hlavních **hnacích sil konkurence**. Každý podnik jakéhokoliv druhu má celou řadu technologií. Téměř jakákoliv jeho činnost dnes vyžaduje nějaký druh technologie. Významný dopad na soupeření může mít kterákoliv z technologií, jichž daný podnik užívá.

Daná technologie je pro konkurenci důležitá, jestliže významně **ovlivňuje konkurenční výhodu** podniku nebo strukturu odvětví. Technologie má na konkurenční výhodu vliv tehdy, jestliže hraje významnou úlohu při rozhodování o relativním postavení podniku z hlediska nákladů nebo diferenciaci.

Technologie by se měla zabývat třemi základními otázkami:

- jaké technologie rozvíjet
- zda usilovat o technologické prvenství v těchto technologiích
- úloha technologických licencí

Volba v těchto oblastech musí být založena na tom, jaká technologická strategie může nejlépe zvýšit udržitelnou konkurenční výhodu daného podniku.

V procesu competitive intelligence jsou technologie neoddělitelně spojeny s **metodikou jejich využívání**. Uchovávání technologických znalostí může představovat pro firmu přínos a zároveň konkurenční výhodu, ale tato činnost musí být dobře organizovaná a musí využívat sofistikovaných nástrojů ke sběru a analýze informací a musí být v souladu se schopnostmi jednotlivců. Je nezbytné, aby tuto činnost prováděli pracovníci, kteří mají příslušné zkušenosti, dovednosti a znalosti.

Hlavní přínosy IT technologií v této oblasti spočívají především ve fázích sběru a také při analýze informací. Umožňují **rychlejší nalezení a utřídění informací** ve stále rostoucím množství dat.

4.4.1. Spyware

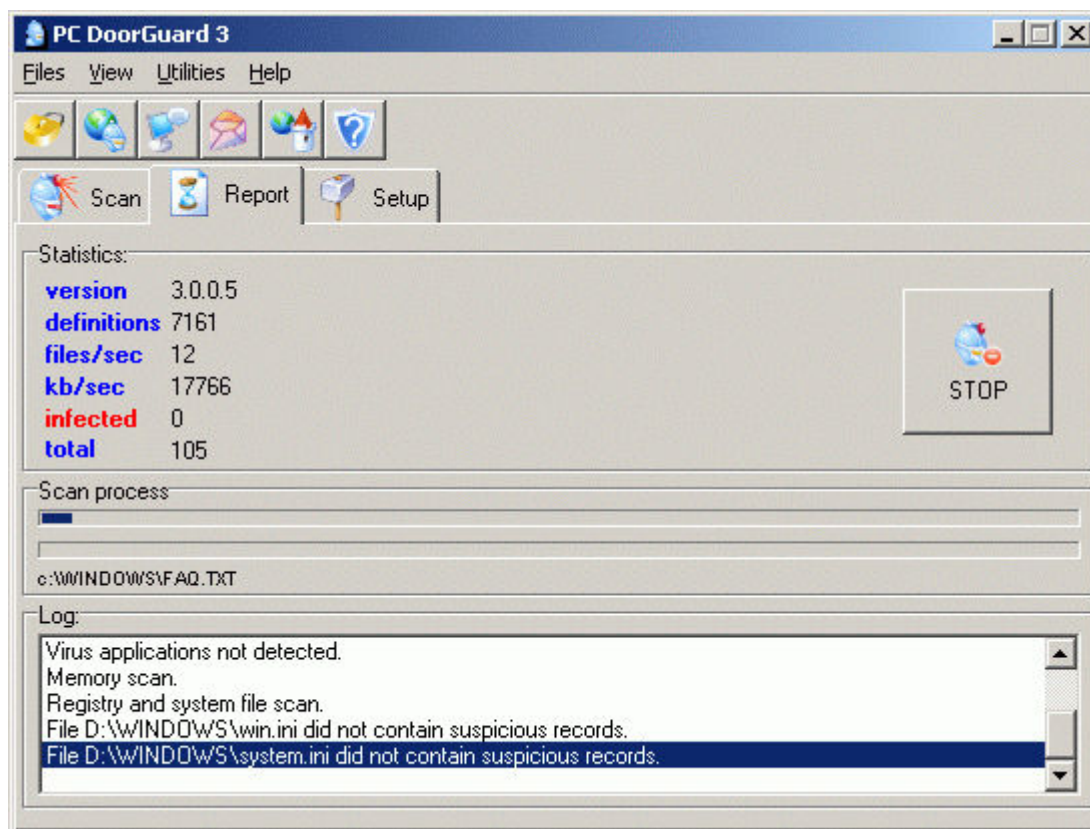
V dnešní době mají informace velkou hodnotu a kdo je má a průběžně získává, má i konkurenční výhodu. Pomocí různých software je možné se dostat ke konkurenci, i když ne zcela legálním způsobem. Pokud by se konkurence snažila dostat ke svému „rivalovi“ svého člověka, bude ji to jistě stát velké úsilí. Zatímco se spywarem pro ni bude mnohem snazší získat potřebné informace.

Co vlastně spyware je? Jedná se o relativně nový **typ softwaru**, který se nazývá právě Spyware (spy = špion plus software), a který od uživatelů shromažďuje **osobní informace**, aniž by nejprve sdělil, co dělá, a neumožní uživatelům se rozhodnout, zda-li si tuto činnost přejí nebo nikoliv. Informace, které spyware shromažďuje, mohou být seznamy webových stránek, které jsou navštěvovány, nebo citlivější informace, jako jsou uživatelská jména a hesla.

Spyware je často **spojen se softwarem**, který zobrazuje reklamy, kterému se říká **adware**. Někteří zadavatelé reklamy mohou skrytě instalovat adware na uživatelův počítač a vygenerovat tok nevyžádaných reklam, které mohou zanechat pracovní plochu a ovlivnit produktivitu. Reklamy mohou rovněž obsahovat pornografický nebo jiný materiál, který se může zdát nevhodný. Nadbytečné zpracování dat pro sledování pohybu uživatele nebo zobrazování reklam může zbavit počítač výkonu a snížit tak jeho funkčnost.

Klamný software je naprogramován tak, aby pracoval **bez uživatelského vědomí**, ale existuje několik způsobů, jak zjistit potenciální infikování systému.

Nejlepší obrana proti klamnému softwaru je na prvním místě jej **nestahovat**. Několik společností nabízí software schopný prověřit počítač a vyhledat nežádoucí programy. Tyto nástroje mohou pomoci při stanovení, zda-li je v systému nainstalován nežádoucí software a může pomoci v jeho odstranění.



Obr. 11 - Program umožňující smazání Spyware

Možnosti spyware

Spyware je schopen vyčíst všechna systémová jména zapsaná v registrech OP:

- IP adresu
- seznam reklam, na které uživatel kliknul
- veškeré informace o tom pohybu na www a případně i použité jména a hesla
- seznam všech programů, filmů, písniček, vše, co „prošlo“ přes počítač uživatele
- záznam DNS (Domain Name Services – server, který překládá adresy, třeba: www.cuni.cz přeloží na 212.80.76.14)
- každé otevření multimediálního souboru (např.: *.avi, *.jpg, *.mp3, *.gif a další formáty)

4.4.2. Search engine

Podle některých odhadů je na celosvětovém webu asi miliarda míst (web sites). Pouze malá část z nich (některé odhady hovoří o 16%) je podchycena v katalogích a vyhledávačích. Naproti tomu až 80% uživatelů objevuje nové stránky právě v internetových katalogích a vyhledávačích.

Existují **dva základní typy** vyhledávacích nástrojů a to předmětové katalogy (internet directories, subject catalogs) a **vyhledávací stroje** (search engines).

Internetový vyhledávač je stránka, určená k vyhledávání hlavně dalších stránek, ale také souborů (např. obrázků, nebo audia) na internetu.

Existují také služby založené na **automatizovaném sběru dat** pomocí tzv. robotů (také crawler, spider) - programů, které se pomocí hypertextových vazeb pohybují po webu a sbírají informace (indexují) o dokumentech a ukládají je do rozsáhlých databází a pravidelně aktualizují.

Program internetového vyhledávače po zadání hledaného výrazu hledá ve své indexované databázi uživatelem zvolený termín a k tomu používá několik způsobů. Např. Google používá metodu, že čím více odkazů k dané stránce směřuje, tím je stránka hodnotnější. Protože všechny vyhledávače spolu soutěží o návštěvnost, nabízejí různé doplňkové služby, jako je například podrobnější vyhledávání, zpravodajství nebo emailová schránka zdarma.

Obecně většina internetových vyhledávačů pracuje ve třech krocích:

1. **prohledání webu**
2. **indexování**
3. **vyhledávání**

Pro prohledání webu má internetový vyhledávač **automatický**

program (tzv. bot), který prochází celý web doslova odkaz za odkazem a zaznamená si prošlé stránky. Tento zaznamenaný soubor poté zanalyzuje a provádí tzv. **indexaci**, což v praxi znamená stáhnutí celé stránky na vlastní server a příprava pro její začlenění do databáze vyhledávání. Ale ne všechny vyhledávače dokáží indexovat jiné formáty než *html*, takže řada údajů, zveřejňovaných např. ve formátech *MS doc*, *rtf* nebo *pdf*, se do nich nemusí dostat.

Užitečnost vyhledávače tvoří z velké části **relevance nalezených stránek** k hledanému tématu. Proto většina vyhledávačů přiřadí stránce podle mnoha kritérií určité hodnocení (Pagerank u Google a S-Rank u Seznamu) a z toho poté vychází při třídění výsledků vyhledávání. Stránku, na kterou vede pouze minimum odkazů, bude považovat za méně důležitou než stránku s tisíci zpětnými odkazy a proto ji zařadí níže ve výsledcích vyhledávání [Feinstain, 2004].

Technika, která dokáže stránky **optimalizovat** pro co nejlepší umístění ve výsledcích hledání, se nazývá **SEO** (Search Engine Optimization).

Využívání katalogů a vyhledávačů však není bez problémů, a to jak pro hledající uživatele, tak pro majitele stránek. Fulltextové vyhledávače vracejí jako odpověď na běžné, méně specifické dotazy obvykle desítky až stovky tisíc odkazů. V katalogích jsou zase velká množství odkazů ukryta v komplikované struktuře tematických kategorií a podkategorií, jdoucích často do desítek úrovní. Kromě běžných vyhledávačů existují i **metavyhledávače** (metasearch engines). Ty fungují na principu položení dotazu do vyhledávacího metasytému a souběžné zpracování několika vyhledávacími službami najednou, tzn. prozkoumání co největšího prostoru internetu. Výsledný soupis je uspořádán a zobrazen v prostředí metavyhledávače.

Poznat, zda je konkurent dobrý pro naše strategické cíle je mnohem komplikovanější, než jeho zanalyzování. Je zde zapotřebí kompletní analýza konkurence a v ideálním případě rozpoznání jeho cílů, představ, schopností a strategií. Nicméně k úplné analýze konkurence je zapotřebí velké množství údajů. Část z nich můžeme získat sledováním produktové nabídky konkurence, sledování

různých forem komunikace konkurence směrem k zákazníkovi (direct mailing), rozhovory s dodavateli i odběrateli, s pracovníky konkurence a stejně tak i s odborníky z oboru. Neméně důležité je i sledování posledních trendů. Úkolem zpravodajství je poskytnout znalost pro informované rozhodnutí, resp. správný kontext pro interpretaci informací, které v souvislosti s určitým rozhodnutím získáváme. Obecně je tedy potřeba mít přístup k informacím, které vypovídají o situaci na celém „bitevním poli“ [Vejlupek, 2002].

Určitou bariérou může být fakt, že velké množství informací není veřejně dostupných. Informační profesionálové využívají různé typy informačních zdrojů a mohou být posuzovány podle různých kritérií – primární, sekundární nebo terciální nebo dělení dle mediální formy na klasické (tištěné) nebo elektronické.

5. Zdroje informací pro competitive intelligence

5.1. Povaha informačních zdrojů

Zdroje informací o firmách jsou z převážné míry veřejné. To znamená, že zdroje může využívat každý občan, pokud splní základní podmínky, mezi které patří i zaplacení nemalého obnosu, a dodrží-li určitá pravidla. Ceny veřejně dostupných informací jsou předem známy a platí pro všechny zákazníky.

Čím veřejnější charakter data vykazují, tím nižší cenu obvykle mají. Zbývající skupina informací představuje informace neveřejné. Jsou to takové informace, které jako rozhodující aspekt zdůrazňují důvěrnost informací. Mezi neveřejné můžeme tedy zahrnout bankovní a kreditní informace, analytické zprávy a posudky poradenských firem, jakož i některé zprávy povinně nahlašované centrálním státním úřadům (např. daňová přiznání).

5.2. Typologie informačních zdrojů

Informační zdroje pro competitive intelligence můžeme posuzovat podle vícero kritérií, kterými může být původnost informace (získaná v primárním nebo sekundárním průzkumu), míra zveřejnění dokumentu, spolehlivost nebo charakter původního zdroje.

5.2.1. Primární a sekundární zdroje

Informace je možné rozčlenit na primární a sekundární podle průzkumu, který přinesl získané informace. Papík [1998] upozorňuje, že v tomto případě mají pojmy primární informace a sekundární informace jiný význam na rozdíl od pojmů primární, sekundární a terciální informace, chápané ve významu knihovní a informační vědy ve vztahu k typům dokumentů.

V prostředí competitive intelligence jsou tedy sekundární zdroje ty, které jsou získané v sekundárním průzkumu, zatímco primární informace jsou získané v primárním průzkumu.

5.2.2. Veřejné a neveřejné zdroje

Základní členění zdrojů informací pro competitive intelligence jsou zdroje veřejné a neveřejné.

Za **veřejné zdroje** se považují informace publikované, publikovatelné a masově šiřitelné [Vymětal – Šilhánek, 1996]. Zdroje těchto informací může využívat v podstatě každý občan. Mezi veřejné (někdy též nazývané formální) informační zdroje zařazujeme především veřejně přístupné databáze, adresáře, noviny a odborné časopisy, monografické studie, patenty, zprávy ze seminářů, kongresů, konferencí apod., a další zdroje, obvykle zařazované do kategorie „další veřejně přístupné zdroje informací“.

Mezi neveřejné informace patří manažerské, bankovní a kreditní informace, výroční zprávy firem, informace získané na výstavách, služebních cestách, při obchodních schůzkách competitive intelligence zpravodajství cennější a častokrát důležitější než formální, veřejné prameny. Strategickou výhodou je zmocnit se takovéto neveřejné informace a využít ji dříve než konkurence. Charakteristickým znakem neveřejných informací je to, že nejsou určené na informování, a další postup závisí na tom, jak jich příjemce využije.

5.2.3. Publikované a nepublikované zdroje

Publikované informace nalezneme v nejrůznějších zdrojích, ať už v tištěné či elektronické podobě. K dispozici jsou databázová centra, kde je možné využít plnotextové, faktografické nebo bibliografické databáze.

Publikované dokumenty mohou být například statistiky, patenty, odborné časopisy, výroční zprávy, brokerské zprávy, vládní

dokumenty, diplomové a disertační práce, dokumenty mezinárodních organizací, proslovy, ... atd.). Publikovaný zdroj bývá obvykle veřejně přístupný.

Obvykle se využívají následující online zdroje:

- přehledy, katalogy, rejstříky firem
- finanční a kreditní informace
- burzovní zprávy
- tiskové zprávy
- informace o výrobcích
- materiály právního a legislativního typu
- demografické informace
- zdroje s informacemi obsahujícími duševní vlastnictví

Nepublikované zdroje jsou získávány speciálními metodami například primárním marketingovým výzkumem. Na pomezí těchto dvou zdrojů můžeme zařadit třetí kategorii polopublikovaných zdrojů, která také bývá nazývána šedá literatura (grey literature). Pro šedou literaturu je typické vydávání v malých nákladech, jsou obtížně získatelné a nelze je spolehlivě podchytit běžnou bibliografickou kontrolou.

Do kategorie šedé literatury můžeme zařadit technické zprávy, výzkumné zprávy, disertace, konferenční materiály apod. Za velmi kvalitní zdroj šedé literatury můžeme považovat mezinárodní a multidisciplinární bibliografickou bázi dat SIGLE (System for Information on Grey Literature in Europe, producentem je EAGLE neboli European Association for Grey Literature Exploitation (www.konbib.nl/sigle)), kde jsou využity zdroje Evropských informačních center [Papík, 2001].

Dle průzkumu provedeného pro SCIP skupinou Pine Ridge Group a společností T. W. Powell lze považovat za nejefektivnější zdroj competitive intelligence informací profily konkurentů, finanční analýzy, SWOT analýzy, scénáře, analýzy vítězů a poražených, válečné hry ale i modelové simulace [SCIP, 2005]. Součástí informací, které vstupují do procesů competitive intelligence, jsou i průzkumy trhu, marketingové informace o stavu

a trendu vývoji trhu, informace o vývoji ekonomických vývojových trendů, právní informace, informace o vývoji a připravovaných změnách právních úprav související s činností firmy a další informace z okolí firmy. Do této skupiny patří i další speciální informace, týkající se bezpečnostní politiky, vojenské politiky, zahraniční politiky atd.

5.3. Informační zdroje přístupné na internetu

Dalším neméně důležitým zdrojem je internet. V případě internetu záleží na **dovednostech koncového uživatele a jeho přístupu**. Internet zřejmě ještě dlouhou dobu bude nabízet velké možnosti i přesto, že je často neuspořádaný a chaotický. Právě v oblasti zpracovávání informací, které jsou na něm šířeny, je negativně poznamenán nedostatečným respektováním určitých ustálených pravidel a zvyklostí běžných v oblasti tradičního zpřístupňování informací [Tkačíková, 2004]. Na jedné straně internet nabízí přístup k informacím bez ohledu na vzdálenosti a hranice států, na druhé straně však obrovské množství zveřejňovaných informací – prakticky kýmkoliv. Zdroje lze rozdělit následovně:

Internetové stránky konkurenčních firem jsou základním zdrojem informací o konkurenci. Mezi cenné informace, které je možné najít v rámci průzkumu internetových stránek konkurence, patří:

- podrobná struktura a systém organizace práce
- volné pracovní pozice
- reference
- tiskové zprávy
- údaje o vedoucích pracovnících společnosti

5.4. Diskuzní skupiny, e-mailové konference, chat rooms

Diskuzní skupiny a e-mailové konference jsou silným nástrojem pro

získávání kvalitních informací od expertů a pracovníků konkurenčních firem. Často se diskuzních skupin zúčastňují zaměstnanci či výzkumní pracovníci konkurenčních firem, kteří v diskuzi mohou naznačit jinak přísně střežené informace. To samé platí i pro e-mailové konkurence. Přihlášením se do konference je možné pravidelně získávat postřehy a názory expertů z druhých firem, na základě kterých se potom dají předvídat závěry konkurenčních firem.

Stejnou možnost nabízejí chat rooms, které ale poskytují větší míru anonymity. Větší míra neformálnosti při rozhovorech v chat rooms též dává předpoklady na získání hledaných informací.

5.5. Odborné portály

Odborné portály z oboru představují ucelený zdroj nejen odborných informací, ale i informací o konkurenci v oboru. Součástí portálů bývají adresáře firem působících v oboru, s odkazy na jejich webovské stránky a dalšími základními údaji. Dále jsou to informace o dodavatelích v oboru, rozhovory s odborníky z konkurenčních firem, různé přehledy, případové studie apod.

Dnešní společnost se obecně považuje za informační a tento vývoj je ovlivněn především díky **masovému rozšíření internetu** v 90. letech 20. století, který byl od svého vzniku (60. léta 20. století) využíván především pro vědecké a vojenské účely. S rozšiřováním internetu se zvětšuje okruh populace, která získává velký náskok a obrovské výhody nad těmi, kteří možnost přístupu k této celosvětové síti nemají. Internet nabízí nepřeborné množství informací, ale mimo to, že běžný uživatel není často schopen je získat (vyhledat), tak s obrovským množstvím informací, které jsou přístupné, přichází i informace redundantní (nadbytečné), což je samozřejmě také problém.

Dá se říci, že většina IT společností dává přednost **zdrojům elektronickým**, dostupným právě v prostředí internetu (např. www stránky konkurentů). Jsou to informace, které jsou nejsnáze

dostupné a které jsou konkurenti ochotni na sebe prozradit. Ovšem jejich **důvěryhodnost informací** dostupných na www je diskutabilní.

Zdroje, relevantní pro oblast competitive intelligence jsou přímo dostupné na internetu anebo se k těmto zdrojům prostřednictvím internetu dá dostat tak, že ho použijeme pouze jako telekomunikační cestu. Jedná se o databázová centra, která nabízejí nepřeborné množství dokumentů. Ale stále je důležité mít na paměti, že internet má i své **hranice** a **nedostatky**.

Mezi hlavní nedostatky internetu jako informačního zdroje je možné zařadit [Papík, 1998]:

- neúplnost informací a informací v tomto prostředí
- velká míra neověřitelnosti informací a informačních zdrojů
- nízká životnost internetových stránek
- nízká míra bezpečnosti

Rozvoj informačních a komunikačních technologií přinesl i mnoho pozitivních změn do prostředí competitive intelligence, které představují velké výhody pro competitive intelligence profesionály. Především internet zjednodušil přístup k primárním, ale i sekundárním zdrojům.

Není jednoznačné, zda jsou volně přístupné zdroje na internetu relevantní, méně kvalitní či spolehlivé. Záleží na koncovém uživateli a přístupu, který k této problematice zaujme. I přesto zůstává internet stále největší „virtuální“ knihovnou, která skýtá stále ještě velké možnosti.

5.6. Neviditelný web versus viditelný

Internet je celosvětová síť počítačových sítí založená na skupině protokolů TCP/IP (Transmission Control Protocol over Internet Protocol). Internet nabízí přístup k informacím bez bariér a omezení,

bez ohledu na vzdálenost nebo hranice států. Díky snadnosti zveřejňování dokumentů a informací ve www prostředí Internetu dochází k obrovskému nárůstu informací a dokumentů, které často nedodržují pravidla a standardy pro elektronické publikování. To znesnadňuje jejich zpracování, uspořádání a následné vyhledávání.

Dokumenty dostupné ve www prostředí lze částečně rozdělit na dva okruhy.

První tzv. **viditelný web** (visible web nebo surface web) obsahuje dokumenty, které jsou běžně volně přístupné a snadno vyhledatelné vyhledávacími stroji. Jeho velikost se odhaduje okolo 2-3 miliard indexovatelných dokumentů, tj. dokumentů, které mohou být podchyceny v databázích vyhledávacích služeb založených na automatizovaném sběru dat.

Druhým okruhem je tzv. **neviditelný web** (invisible web), někdy také nazývaný hluboký web (deep web). Výhodou neviditelného webu je ukrytí neveřejných informací.

Jde o oblast dokumentů, které jsou běžnými vyhledávacími stroji obtížně vyhledatelné (tj. jsou pro ně neviditelné). Podle studie Michaela Bergmana pro společnost BrightPlanet se dá odhadnout velikost neviditelného webu přibližně na 400 a 500 násobek webu viditelného. Naleznete zde především **informace uložené v databázích** (54 % deep webu), **adresáře, specializované vyhledávače, dokumenty v jiných formátech** než HTML (např. PDF, PS, Macromedia Flash - v těchto formátech se často publikují výzkumné zprávy a studie, příspěvky z konferencí, oficiální zprávy a další významné dokumenty), stránky tzv. samotáři, z kterých není odkaz na jiné a na které není odkaz, dynamicky generované stránky (po základní interakci s uživatelem)- např. katalogy knihoven, kalkulátory a také stránky chráněné heslem [Bergman,2001].

Existují specializované vyhledávací služby, které umožňují prohledávání neviditelného webu. Jedná se např. o:

- Complete Planet
- Invisible Web
- Direct Search

Proč je dobré znát neviditelný web? Důvodů je hned několik, ale mezi hlavní patří především **kvalita neviditelného webu**, data opomenutá běžnými vyhledávacími stroji, neviditelný web může obsahovat informaci, která jinde není a také kvůli výhodám specializovaných databází a aktuálnosti, unikátnosti a kvalitě informací dostupných prostřednictvím neviditelného webu.

Dá se předpokládat, že **obsah neviditelného webu bude rapidně narůstat**, stále větší část webu budou pokrývat vyhledávací stroje, bude docházet k ztrátě funkčnosti individuálních vyhledávacích nástrojů, budou vznikat nové brány a sbírky a z pohledu informačního profesionála bude šetřit čas uživatelům a vytvářet „kolekce“ informací [Sherman, 2001].

5.7. Informační zdroje a znalosti v podnikovém prostředí

Znalosti jsou de facto informace, které prošly lidským mozkem a byly jím zpracovány. V posledních letech nabývají stále většího významu i tacitní znalosti (tacit knowledge, nevyřčené znalosti). Tacitní znalosti jsou prozatím nesdělitelné znalosti, které zatím nedokážeme popsat. Jsou opakem explicitních znalostí, které popsat dokážeme, a které jsou často zaznamenány v existujících informačních systémech.

Denisa Parkosová v této souvislosti zmiňuje i pojem znalostní hodnotový řetězec, jehož podstatou je směřování od jednotlivce k týmu. V anglické verzi jej lze popsat pomocí pěti sloves začínajících písmenem C: **create – clarify – classify – communicate – comprehend**, tzn. vytvořit – vysvětlit – zařadit – sdělit – porozumět.

Informace hrají v organizaci důležitou roli také z hlediska udržování společenského statutu. Poměrně často se však tato iracionální potřeba projevuje i tak, že lidé informace zdržují a zakládají svůj vliv v organizaci na jejich vlastnictví. Problém zdržování informací se samozřejmě netýká informací důvěrných, jejichž hodnota spočívá právě v tom, že o nich ví jen omezený počet lidí. A proto je velmi

důležité vytvářet účelné informační kanály napříč hierarchickými strukturami organizace a stimulovat informační toky.

Problém ovšem nespočívá v zajištění množství informací, které těmito kanály proudí, ale v zajištění jejich kvality. Té lze dosáhnout pouze zavedením prvku zpětné vazby. Příjemce užitečné informace by měl být motivován k poděkování odesílateli [Toffler, 2001].

Jaké jsou hlavní příčiny nefungující cirkulace informací? Patří mezi ně především **neschopnost komunikovat, neznalost hodnoty informací, zadržování informací, nevhodná struktura organizace** a také **návyky**, díky nimž se lidé bojí ptát či se ptát neumějí. Centrální řízení toku informací ve firmě za optimálního využití moderních informačních technologií to je jeden z principů competitive intelligence.

Je-li hodnocena kvalita a použitelnost informací, jsou podstatné tři základní hlediska a to obsah, aktuálnost a forma. Ideální situace je, pokud jsou tyto tři atributy v rovnováze. Často se ukazuje, že obsah informace je na posledním místě za aktuálností a formou [Krčmářová, 2001].

Přechod ke společnosti znalostí staví do popředí osobnosti mající znalosti – znalostní **specialisty**. Znalostní specialista je velmi často více uznáván v jiné organizaci než ve vlastní. Nerespektovat znalostní specialisty je stejné, jako bychom nerespektovali výpočetní techniku a nepoužívali ji.

Při řízení znalostí ale můžeme narazit na řadu problémů. Obecně patří řízení znalostí po řízení informačních zdrojů a řízení toku informací do **třetí realizační fáze informačního procesu**. Efektivní řízení znalostí vyžaduje, aby příslušné znalosti byly včas k dispozici správným lidem k okamžitému použití. To se týká především těch znalostí, které přispívají k rozvoji klíčových procesů a činností organizace, a které tedy tvoří podstatu její konkurenceschopnosti.

Mezi **hlavní překážky** implementace je možné zařadit:

- nevyhovující interní kultura a personální politika

- nesdílení informací a znalostí a podceňování týmové práce
- nedostatečné ovlivňování výchovně-vzdělávacího procesu

Je-li podmínkou konkurenceschopnosti organizace mimo jiné i zachování znalostí v jejím interním prostředí, pak se musí duševní vlastnictví jednotlivců transformovat na duševní vlastnictví organizace.

K tomu je nezbytné vytvořit podmínky, jako např. sdílení znalostí a informací, jako jeden ze základních faktorů prosperity a konkurenceschopnosti organizace, přeměnu individuálních znalostí jednotlivce v komplexní znalosti organizace, propojování znalostí jednotlivců a maximalizaci produktivních synergetických účinků tohoto procesu preferenci volného a tvůrčího přístupu k znalostem, kultury sdílení informací, spolupráce a důvěry, realizaci průběžného vzdělávání pracovníků organizace např. pasivní a aktivní účastí na odborných a vědeckých setkáních, i když nepřinesou okamžitý ekonomický efekt.

Hlavním kritériem úspěchu firmy se, kromě jiného, stává schopnost "**učení se**" novým znalostem. Znalostní kapitál firmy je představován technickými výrobními prostředky (stroje, zařízení, budovy, ...), firemním know-how (znalosti a dovednosti nezbytné pro zajištění funkčnosti všech firemních procesů) a lidskými znalostmi a dovednostmi. Znalostní kapitál umožní podniku zareagovat v co nejkratší době na změny požadavků trhu. **Znalosti již nelze vyhledávat až po vzniku požadavku, ale být na trendy změn trhu dobře připraven** [Truneček, 2003].

5.8. Informační broker

Najít mezi množstvím informačního smogu informace kvalitní a v danou chvíli relevantní, vyžaduje poměrně velké množství času, úsilí a znalostí, jejichž osvojení je zdlouhavé a pro jejich práci zbytečné. Najít a zpracovat informace, které jsou potřebné k úspěšnému řízení, plánování či studiu, se stává úkolem informačních specialistů

– informačních brokerů. Ti zajišťují např. **online vyhledávání, služby v oblasti competitive intelligence, business intelligence**, či další typy **výzkumů** pro klienty ze sféry obchodu, průmyslu, státní správy a akademické obce.

Informační broker (information broker, též infobroker) musí zajistit, aby zákazník dostal **ve správnou chvíli ty správné informace**, které mu poskytnou strategické a jiné výhody. I když se broker zabývá především **vyhledáváním a vytěžováním informací** z elektronických zdrojů (databáze, neviditelný web apod.), pracuje samozřejmě i s **dokumenty tradičními** (tištěnými) – výročními zprávami, šedou literaturou, sborníky a dalšími materiály firemní i veřejné povahy, které jsou relevantní pro aktuální zadání. Tito „supersearchers“ musí mít výborné kombinační a analytické schopnosti, velké praktické zkušenosti s vyhledáváním informací a řešeršní činností obecně a především značné znalosti z oboru, na který se specializují (ekonomie, farmacie, fyzika, chemie apod.).

Informační broker může **zvýšit hodnotu** vyhledaných informací při jejich zpracování, ale hlavní hodnotou je porozumění zadané otázce, zvolení správné vybraní správných zdrojů a sestavení velmi komplikovaných dotazů. Někteří informační brokeři zvýší hodnotu výsledku vlastní editací a konzultací.

Služby informačního brokera mohou zajistit konkurenční výhodu. Vědět **více než konkurence** a umět **lépe předvídat situaci** na měnícím se trhu – to je dnes **velmi cennou devizou**.

6. Speciální prostředky a nástroje v competitive intelligence

6.1. Data mining

Často se setkáváme s tím, že v současných informačních systémech společností je uloženo **velké množství informací** důležitých pro řízení podniku.

Tato data obvykle ale nejsou předávána v odpovídající formě managementu společnosti, tak, aby mohla být dále analyzována a sloužila ke strategickému rozhodování. Při současném trendu sílícího konkurenčního tlaku a při zvyšující se vyjednávací síle odběratelů business intelligence umožňuje vyhledat nejen nové tržní příležitosti, ale především následně i kvalitně rozhodnout.

Existují metody, jak informace získané ze systémů předat „do duševního modelu“ uživatele a vizualizovat je v různých souvislostech. „Transformovat dostupné informace na využitelné znalosti“ [Vejlupek, 2002]. Tyto metody jsou označovány jako dolování dat nebo-li data mining.

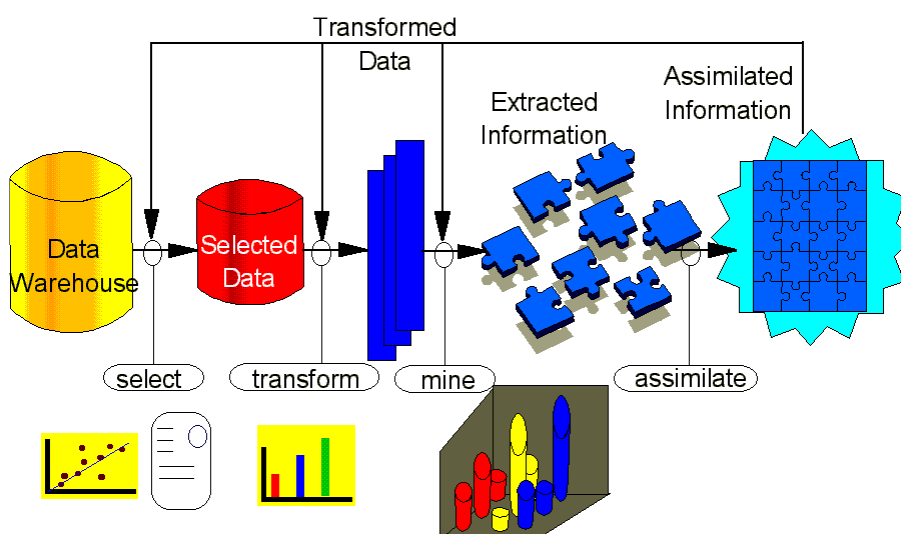
K čemu je vlastně data mining dobrý? Data mining je proces, který využívá metodu **KDD** (Knowledge Discovery in Databases) [Hand, 2001].

Spočívá v **pokročilé analýze velkého množství dat**, díky níž je možné zjistit vnitřní souvislosti a trendy. Může se jednat jak o klasická relační data tak i o data jiného typu.

Jde o **proces sběru, očištění a transformace a dolování rozsáhlé databáze**, kdy mohou být modely a pravidla získávány z dat, tzn., že jde o etapu, kde probíhá učení. Techniky využívající pro data mining vizualizaci dovolují provádět pozorování bez předešlé představy. To znamená, že není nutné vědět, co hledáme. Místo toho necháváme data, aby ukázala, co je v nich důležitého a zajímavého.

Data mining, na rozdíl od reportingu a ad-hoc analýz (kde analyzujeme známé souvislosti), **hledá v existujících datech souvislosti netriviální, skryté** a využívá k tomu sofistikovaných matematických metod.

Životní cyklus procesu získávání znalostí z dat začíná u formulace problému, dále následuje datová a problémová analýza, výběr (sběr) relevantních dat, předzpracování, dolování hypotéz, interpretace výsledků a jako konečná fáze následuje využití a zhodnocení celého procesu.



Obr. 12 - Proces data miningu

Proces dolování dat je dělen z hlediska uživatelů na:

- **průzkum** (využívá se zejména v marketingu, bankovníctví nebo pojišťovnictví a jeho cílem je získání obchodních výhod)
- **výzkum** (využívá se převážně v medicíně, biologii nebo hutnictví a jeho cílem je získání nových odborných znalostí a hypotéz)
- **sociologický průzkum** (uplatňuje se zejména při průzkumu)

veřejného mínění, sčítání lidu nebo zjišťování lokálně věcných problémů)

Mezi metody využívané pro dolování dat můžeme zařadit následující:

- analýza asociací
- neřízená klasifikace (shluková analýza)
- prediktivní modelování (řízená klasifikace) – regrese
- neuronové, sítě
- rozhodovací stromy

Další možné rozdělení dataminingových problémů vytvořil Weiss. Dvě základní skupiny nazval: predikce a objevování znalostí. V různých publikacích je možné nalézt různé pohledy členění.

6.2. Web mining

Co si lze představit pod pojmem web mining? Je to jeden ze způsobů, jak z webových stránek konkurenčních společností **vytěžit** mnohem **více informací** než jen líbivé marketingové texty. Zahrnuje širokou oblast problémů primárně zaměřenou na dolování znalostí z internetu a zaměstnává výzkumníky z oblasti data miningu, databázových technologií a umělé inteligence. Provádí **hlubokou analýzu weblogů, cookies** či **vyplněných formulářů**. Ve svých kalkulacích dokáže zohlednit další informace, jako například odkud návštěvníci přicházejí, jak rychle a účinně se stránkami pohybují nebo jakou verzi prohlížeče disponují. Profesionální web miner je schopen identifikovat a odfiltrvat automaticky generované návštěvy fulltextových vyhledávačů, které jsou velmi časté a svou přítomností zkreslují výpověď o chování návštěvníka.

Web mining se zabývá třemi širokými oblastmi:

- **dolováním struktury internetu** – operuje nad strukturou

internetových odkazů

- **dolování obsahu internetu** – aplikace dataminingových technik nad obsahem stránek zveřejněných na internetu
- **dolování o používání internetu** – analyzuje výsledky interakce uživatele s web serverem, včetně web logů, sekvence klikání a databázových transakcí na serveru (dolování dat o používání internetu představuje zásah do soukromí a je v současné době tématem široké debaty) [Weiss, 2005]

6.3. Text mining

Vzhledem k tomu, že lze vidět v posledních letech ohromný nárůst dokumentů na internetu, intranetech či jiných médiích, narůstá i poptávka po nástrojích pro vyhledávání a zpracování textů. Touto činností se mimo jiné zabývá dolování v textech, tedy text mining. Jde o **soubor procedur** pro **klasifikaci, sumarizaci, shlukování a filtrování dokumentů, extrakci informací** z textových dat apod. Dolování v textech můžeme definovat jako proces objevování (získávání) znalostí, který má za cíl identifikovat a analyzovat užitečné informace v textech, které jsou zajímavé pro uživatele. Na dolování v textech může být nahlíženo jako na činnost, která se skládá ze dvou částí. **První částí procesu je předzpracování**, kdy je vstupní dokument převáděn do určité mezilehlé podoby, se kterou se provádí další zpracování.

Druhou částí je získávání znalostí, kdy jsou znalosti nebo vzory odvozovány z mezilehlé formy. V této části dochází podle účelu procesu k analýze vygenerovaných termů a k rozhodovacímu procesu vedoucímu k poskytnutí požadovaných výsledků, tzn. zařazení dokumentu do kategorie, naplnění tabulky daty, aj. Prostředí dolování v textech je velmi různorodé a klade velké nároky na základní předzpracování dokumentů a jejich přípravu do určitého normalizovaného tvaru, ve kterém probíhá následující zpracování [Weiss, 2005]. Mezi faktory ovlivňující způsob předzpracování dokumentů můžeme zařadit například:

- jazyk, ve kterém je dokument vytvořen
- kódování dokumentu (ASCII, Unicode aj.)
- požadovaná úroveň expertízy (začátečník, pokročilý, expert, aj.)
- jazykové schopnosti (dítě, dospělý, rodilý mluvčí, aj.)
- kategorie textů (noviny, webové stránky, vědecké články aj.)
- elektronický formát (MS Word, PDF, HTML, XML, aj.)

Stejně tak rozdílný může být i požadavek na druh přístupu k informacím. Nástroje používané pro splnění zadaných úloh mohou být různé, jedná se například o extrakce informací, sumarizace textů, vyhledávání informací, kategorizace dokumentů, vyhledávání informací v datech a vyhledávače informací pro web (web crawlers).

Možné aplikace dolování v textech se shodují s oblastí objevování vědomostí (KDD – knowledge discovery in databases). Hlavní rozdíl spočívá především v tom, že dolování v textech zpracovává textová data a je schopno v krátkém čase zpracovat větší množství informací. Výhodou automatického zpracování je objektivnost a nastavitelnost procesu zpracování.

6.4. Média mining

Média mining můžeme volně přeložit jako vytěžování médií. Vzhledem k obrovskému množství informací šířených masmédií, existuje velké množství společností, které se zabývají monitorováním a archivací (viz firemní monitoring) moderních elektronických médií. Jejich úkolem je každodenní sběr co největšího množství multimediálních záznamů a jejich zařazení do databázových systémů. Z toho důvodu jsou v současné době vyvíjeny média mining systémy (MMS). Jedná se o komplexní systémy, umožňující vytěžování informací z multimediálních archivů.

Pro nejrozšířenější jazyky (angličtina, němčina, španělština, francouzština) jsou již řadu let intenzivně vyvíjeny různé typy systémy, které umožňují automatickou indexaci.

7. Vztah metod competitive intelligence k neetickým a nelegálním metodám získávání informací

7.1. Pojetí etiky

Etika jako vědní disciplína spadá pod filozofii. Všeobecně je vykládána hlavně jako teorie morálky, tedy jako nauka o správném jednání. Slouží k rozhodování mravních problémů. Na rozdíl od morálky se etika snaží najít společné a obecné základy, na nichž morálka stojí.

Existují tři východiska k tvorbě etických zásad a to:

- **rozum** (základ úvah o tom, co je logické a logicky etické)
- **praxe** (ukazuje správnost nebo mylnost rozumových úvah a předpokladů)
- **nadpřirozená autorita** (odhaluje základní smysl lidského bytí)

Etika se dále dělí na další disciplíny: analytická, autonomní, deontologická, environmentální, evoluční, feministická, heteronomní, individuální, žurnalistická atd.

7.2. Informační etika

Pod pojmem informační etika si lze představit oblast morálky při vzniku, šíření, transformaci, ukládání, vyhledávání, využívání a organizaci informací. Tímto způsobem definovaný obor se týká bezprostředně žurnalistiky, knihovnictví, informatiky, publikační činnosti a v širším měřítku i politiky, školství atd. Informační etika vysvětluje a hodnotí [Janoš, 1993]:

- vytváření nových mocenských struktur v informační oblasti
- vývoj morálních hodnot v informační oblasti
- skryté rozpory a záměry v informačních teoriích a praxi
- informační mýty
- vývoj etických konfliktů v informační oblasti

Informační specialista by měl být schopen **rozpoznat** etické problémy v oblasti informací, poskytnout základní znalosti o etických teoriích při každodenní práci s informacemi, vyvolat smysl pro zodpovědnost v celé oblasti informací.

Problém legálnosti a etiky získávání informací velmi úzce souvisí s tím, zda lze tyto informace legálně a eticky vůbec získat. Nejedná se o důvěrné obchodní informace ale o informace, které každý subjekt za sebou musí zanechávat buď ze zákona, nebo z podstaty své činnosti. Je to především otázka:

- existence kvalitních informačních zdrojů a služeb
- naplňování zákona o právu na informace
- informační gramotnosti

Vliv informační etiky by se měl projevit především na **zodpovědnějším přístupu** k informacím, na zkvalitnění komunikace mezi veřejností, na efektivnějším využívání informačních technologií, na snižování negativních jevů spojených s informacemi (ztráty, šumy, redundance), na pozitivní komercializaci informačních služeb a další.

I v procesech **informačního managementu** by se měla dodržovat informační etika. Informační management můžeme chápat jako správu či řízení informací. V průběhu práce s informacemi by právě informační etika měla být důsledně aplikována. S informačním managementem souvisí obory jako např. správa obsahu (content management), obchodní zpravodajství (business intelligence), řízení dokumentů (document management) a také competitive intelligence.

V oblasti normativní etiky byly vypracovány typy morálních teorií, které mají své silné i slabší stránky:

teorie utility – činnost a rozhodování člověka má být zvažována s ohledem na jejich důsledky, tzn., že naše jednání má přinášet co největší užitek co největšímu počtu lidí

teorie základních práv – všichni lidé mají základní práva, která mají být dodržována (Všeobecná deklarace lidských práv přijatá Valným shromážděním OSN 10.12.1948)

teorie práv – ti, kteří rozhodují, mají jednat poctivě, spravedlivě a nestranně

7.3. Competitive intelligence a etika

Kde jsou hranice etiky při získávání informací o konkurentech a konkurenčním prostředí? Tuto otázku by si jistě měli položit všichni, kteří jsou v procesu competitive intelligence zainteresováni. competitive intelligence v žádném případě nemá nic společného se špionáží, ba naopak, uvádí se, že cca 85% vstupních informací pochází z otevřených informačních zdrojů. 5% informací z celkového počtu informací o konkurenci tvoří obchodní tajemství [Fuld, 1995]. Profese competitive intelligence se v žádném případě neslučuje s průmyslovou špionáží. Metody používané při competitive intelligence vycházejí z praxe zpravodajských a vojenských služeb.

Hlavní síla competitive intelligence spočívá ve **využívání otevřených informačních zdrojů a používání zcela legálních metod**, které nepřekračují hranice zákonů a profesní etiky. Většina informací, které nejsou přístupny přímo od konkurenčních subjektů, mohou být odvozeny mnoha analytickými metodami, ideálně při použití několika informačních kanálů na sobě nezávislých.

Mezi **legální praktiky** patří získávání informací z otevřených zdrojů, zaměstnávání zaměstnanců s cílem využít jejich schopností, udržování si zkušených smluvních partnerů a jiné. **Na hranici** zákonnosti a etiky se pohybuje **pronikání do prostředí**

konkurence. Z praxe jsou však známy praktiky, které nejsou etické a dokonce ani legální. Jedná se o **korupci, nezákonné získávání informací a úplatkářství** [Underwood, 2002].

Asociace SCIP vydala etický kodex, který zakazuje vykonávat nelegální a neetické praktiky, v rámci competitive intelligence. **Kodex** definuje **morální standardy** při získávání informací, které jsou závazné pro členy SCIP.

Jedná se o následující body:

- postupovat v souladu s povědomím a respektem CI profese
- neustále se snažit o zvýšení povědomí a respektem CI profese
- respektování všech požadavků na důvěrnost informací
- jasně odhalovat relevantní informace před realizací rozhovorů
- vyhnout se střetu zájmů při plnění povinností
- dodržovat vnitřní pravidla, cíle a principů
- poskytování čestných a spolehlivých doporučení a závěrů při výkonu povinností
- dodržování a propagace tohoto etického kodexu v rámci společnosti, při jednání s třetí stranou nebo v rámci celé profese
- existence kvalitních informačních zdrojů a služeb
- naplňování zákona o právu na informace
- informační gramotnosti

Problém legálnosti a etiky získávání informací však velmi úzce souvisí s tím, zda tyto informace legálně a eticky vůbec získat lze. Nejedná se samozřejmě o důvěrné obchodní informace ale o informace, které každý subjekt za sebou musí zanechávat buď ze zákona, nebo z podstaty své činnosti. To je především otázka:

- existence kvalitních informačních zdrojů a služeb
- naplňování zákona o právu na informace
- informační gramotnosti

7.4. Průmyslová špionáž

Průmyslová špionáž (Industrial Espionage) je dnes jeden z **nejvýznamnějších druhů zpravodajské činnosti**. Pokud jde o špionáž versus competitive intelligence – nejsou jeho procesy špionáž, ale naopak dosti eticky hlídaná a kodexem ošetřená činnost. Celá léta se špionáž, či lidověji řečeno spying, spojovala s mezinárodními vyzvědači, kteří se snažili krást jiným zemím vojenská tajemství – military secrets. Faktem ale je, že někdy bývá competitive intelligence označováno jako mladší sestra průmyslové špionáže.

Už od pradávna se lidé snažili o to, aby si nové nebo dokonalejší technologie či výrobky osvojili tou nejlehčí cestou. Tzn. od toho, kdo je již ovládá, kdo s nimi pracuje. Proto je špionáž považována za jedno z nejstarších řemesel. Počátek je už ve starověku, kdy je jako nejznámější příklad průmyslové špionáže snaha o prolomení čínského monopolu na výrobu hedvábí.



Obr. 13 - Průmyslová špionáž

Před 2. světovou válkou se průmyslová špionáž rozšířila nejvíce v Japonsku, kde tímto způsobem rychle doháněli technologický rozvoj. Zneužití a krádež nehmotného statku může být zločinem stokrát horším než krádež cenného šperku. Představuje mnohdy ztrátu mnohaletých výzkumů, finančních prostředků, náklady spojené se znovuzískáním patentových a jiných průmyslových práv apod. Podnik, který byl takovým způsobem postižen, může přijít o svou pozici na trhu mezi konkurenty, může být přinucen k omezení výroby, k odložení výplat podílů na zisku a v nejhorším případě může být přinucen k úpadku či konkurzu. Dále může přijít o zasloužené příjmy finančních a devizových prostředků za neuskutečněné aktivní licence, příp. za neuskutečněný či snížený vývoz výrobků apod. Průmyslová špionáž se stává v poslední době velmi závažným fenoménem.

K průmyslové špionáži vedou tři základní motivy:

- politické důvody
- konkurence
- individuální zisk

To, co se z průmyslové špionáže dostane na veřejnost, jsou jen malé střípky. Minimálně 90 % zůstává skrytých a masově komunikační prostředky o nich mlčí.

Během devadesátých let 20. století dochází k **největšímu boomu** tohoto druhu výzvědné činnosti, ujímají se různé druhy a metody průmyslové špionáže. Vedle tradičního kopírování dokumentů a plánů se jedná většinou o různé **druhy odposlechů**:

- elektronický odposlech
- telefonní odposlech
- rádiový odposlech
- počítačová špionáž

Hlavními předměty zájmu průmyslové špionáže jsou **všechny důležité skutečnosti**, jako např. výzkum, vývoj, nové druhy výrobků, technologické a pracovní postupy, výrobní zařízení a přístroje, monopolní práva, obsah smluv mezi firmami, seznam

zákazníků, výška vkladů v bankách, odbyt aj. Metody, které se používají v průmyslové špionáži, lze rozdělit asi takto:

- trik
- podvod
- přestupek
- podplácení
- krádež
- odposlouchávání rozhovorů
- fotografování a filmování
- dotazníkové akce
- výsledky licenčních a obchodních jednání
- počítačová špionáž aj.

Podle agentů FBI je průmyslová špionáž problém, který se týká řady firem v Silicon Valley, většina z nich ale podobný problém vůbec neohlásí kvůli obavám z publicity kolem případu. Rozsah průmyslové špionáže by bylo možné podstatně snížit i tím, kdyby autoři vynálezů, průmyslových a užitných vzorů, počítačových programů a další tvůrčí pracovníci byli po zásluze odměňováni a nemuseli výsledky své tvůrčí práce prodávat jinému, kdo je řádně ohodnotí, i za cenu, že se jejich dílo dostane do zahraničí.

7.5. Detektivní činnost

V podnikatelském prostředí se v poslední době poměrně zvyšuje úloha detektivních služeb, především při rozvoji podnikatelského zpravodajství a managementu znalostí. Trendy v sektoru soukromých detektivních činností se přesouvají právě do ekonomické oblasti. Do sektoru detektivních, informačních a zpravodajských služeb v posledních letech vstupují stále častěji specialisté kriminálních policí a státních tajných služeb a to v České republice i na celém světě. Při zjišťování údajů o konkurenci se používají různé způsoby (aktivní metody, ovlivňovací metody, obranné atd.). Těžiště detektivní činnosti je kromě jiného v podnikatelském zpravodajství.

Přístup k ochraně ekonomických zájmů podnikatelských subjektů jednoznačně vyžaduje důkladnou bezpečnostní analýzu (bezpečnostní audit), vypracování bezpečnostní prognózy, vypracování a přijetí bezpečnostní politiky podnikatelského subjektu, vypracování a realizaci bezpečnostního projektu. Bezpečnostní expertíza (analýza či audit a bezpečnostní prognóza) jednoznačně určuje a ovlivňuje celkovou bezpečnostní politiku podnikatelského subjektu, od níž se pak odvíjí bezpečnostní projekt.

V podmínkách tržní ekonomiky v systému bezpečnosti podniku a jeho ekonomických zájmů sehrává právě nezastupitelnou a ničím nenahraditelnou úlohu vnitřní a vnější detektivní ochrana. Ta může být zajišťována buď vlastními podnikovými (firemními) specializovanými útvary (firemními detektivy či jinými útvary komerčního zpravodajství) nebo soukromými [Brabec, 2002]. Otázkou ale zůstává, do jaké míry používají detektivní kanceláře legální metody při práci s informacemi.

7.6. Možnosti úniku informací

Velkým **únikovým kanálem** informací jsou účasti firem na **výstavách a veletrzích a počínání personálu** vystavujících firem. I zdánlivě naivní dotaz návštěvníka expozice může být koncipován z hlediska záměrů firmy provádějící competitive intelligence u konkurentů, a jestliže návštěvník dostane odpověď na svou otázku, doplní mu to jeden nebo několik dílků do jeho informační skládky. Na nebezpečí spojená s competitive intelligence upozorňuje řada specializovaných poradenských firem, které pořádají kurzy pro pracovníky firemních managementů. Známa je např. metoda Romeo, která spočívá v tom, že pracovník vyzvídající firmy anebo člověk jí najatý se vetře do přízně osoby opačného pohlaví z vedení sledované firmy a večer při sezení v baru se snaží získat potřebné informace.

7.7. Vztah duševního vlastnictví a competitive intelligence

Duševní vlastnictví jsou de facto výsledky duševní činnosti. Aby takto vzniklé výsledky duševní činnosti byly zachovány jejich původcům, jsou od 19. století zakládány patentové úřady, které zajišťují registraci a právní ochranu duševního vlastnictví. Právní rámec pro duševní vlastnictví definuje autorský zákon a zákon o průmyslovém vlastnictví. Dá se říci, že **duševní vlastnictví** se v poslední době stává stále **důležitějším fenoménem**, jehož ochrana patří mezi základní prvky obchodních vztahů po celém světě.

Nejcennějším zdrojem bohatství současných úspěšných firem je jejich duševní vlastnictví, sahající od **značky** přes **patenty** až po **know-how**. Správa, rozvoj a především účinná ochrana duševního vlastnictví se tak stávají především pro společnosti působící na globálním trhu strategickou záležitostí.

Globalizace trhů a neustálý vývoj technologií přinášejí firmám v tomto směru nejen nové možnosti, ale i hrozby. Tam, kde dříve byla ochrana duševního vlastnictví pouhou administrativní a pomocnou činností, se z ní dnes stává jedna ze **základních manažerských a organizačních činností**.

Mezi hlavní kategorie duševního vlastnictví patří:

- **patent** – chrání nové technologie, nicméně jejich získání a vynucování je velmi nákladné,
- **design** – chrání vnější vzhled produktu, je široce definován a je celkem snadné ho právně získat,
- **copyright** (autorské právo) – chrání vyjádření myšlenek, proto se používá zejména při ochraně uměleckých děl, literatury, hudby, filmových a televizních děl,
- **trademark** (ochranná známka) – chrání jakýkoliv znak či symbol označující originál, včetně loga, ale může být rozšířena i na zvuk a charakteristické tvary produktu,
- **výrobní tajemství** – chrání způsob výroby, návod či jakékoliv

jiné know-how,

- **geografické označení původu** – chrání určité komerčně citlivé známky či jména původu, např. Champagne, Basmati nebo Tokaj,
- **layout** – chrání formu či tvar určitých produktů, např. Polovodiče.

Potřeba aktivního a strategického přístupu k ochraně duševního vlastnictví se objevila mnohem rychleji, než si řada společností stačila uvědomit závažnost tohoto problému. Digitalizace dat a rychle klesající náklady na pořízení kopírovacích zařízení také způsobily, že sofistikované pirátství a padělání již není doménou jen rozsáhlých sítí organizovaného zločinu.

7.8. Patentové informace

Patentové informace jsou **informace strategického charakteru**, které mohou pomoci cílům competitive intelligence. Patentové informace mohou pomoci odhalit např. budoucí konkurenční nevýhody z důvodu expirace patentové ochrany a patří do skupiny informací, které si každá společnost velmi střeží. **Nové poznatky** ve všech oborech technologií a techniky se většinou objevují nejprve v patentové literatuře. Pro zachycení nových trendů v daném oboru je tedy velmi významné sledovat **patentovou literaturu**. Stejně tak je možné mnohé odvozovat z monitoringu patentových informací. Ty mohou být k dispozici zdarma, ale i za poplatek. Kvalita placených systémů je zpravidla výhodnější. Mezi světově uznávané patří například databázové zdroje společnosti Derwent (viz www.derwent.co.uk). Produkty jsou nabízeny jak na serverech této společnosti, tak i v databázových centrech (Dialog Corporation www.dialog.com, Questel/Orbit – www.questel.orbit.com nebo v centru STN International – www.stn-international.de).

Také jeden z produktů společnosti Derwent stojí za zmínku.

Jedná se o World Patents Index (www.stn-international.de/stndatabases/databases/wpi) a patří mezi nejprestižnější zdroje informací o patentech v celosvětovém měřítku. Patentové dokumenty a průmyslově-právní zdroje jsou obvykle dostupné v každé zemi a to na patentových úřadech. V České republice je to Úřad průmyslového vlastnictví (ÚPV, www.upv.cz) [Papík, 2002].

8. Praktické příklady používání competitive intelligence ve vybraných podnicích

8.1. Podnik

Podnik je soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.

Podnik je společenství lidí a prostředků, které jsou spojeny za účelem zabezpečování různých činností pro zajištění vlastního prospěchu. Podnik vstupuje na trh a zabezpečuje pro jiné různé výkony (zboží nebo služby) za účelem dosažení zisku.

Podnik jako učící se organizace

Učící se organizace je nový typ podniku, který je implikován podmínkami nové ekonomiky. Termín učící se organizace zavedl **Peter M. Senge** ze Sloanovy školy pokročilého managementu (součást Massachusettského technologického institutu v Bostonu). Významný podnět pro koncepci učícího se podniku však daly japonské firmy svou politikou rozvoje při obnově ztrát po 2. světové válce. Senge filozofii učící se organizace dále přepracoval a dnes se tato teorie vykládá především podle amerického vzoru [Nenadál, 2003].

Označení učící se organizace je mnohdy nahrazováno celou řadou jiných termínů. V podstatě jde však o stejnou filozofii, v některých nuancích odlišnou, založenou na podnikové kultuře příznivé pro inovativní procesy na základě sdílení znalostí. Objevují se termíny jako síťová organizace, virtuální podnik, bláznivá organizace, skupinová organizace, inteligentní podnik, apod. [Papík, 2001].

8.2. Specifika malých a středních podniků

Od začátku ekonomické a politické transformace v devadesátých letech 20. století je v České republice postupně zdokonalováno podnikatelské prostředí. Malé a střední podniky tvoří dominantní

počet podnikatelských subjektů a to nejen v České republice, ale i evropském kontextu. Proto je většina analyzovaných společností právě z tohoto segmentu.

Definicí, které nabízejí výklad malého, středního a velkého podniku je mnoho a mění se i rok od roku. Společné pro všechny podnikatelské subjekty je maximalizace zisku. Alternativním cílem firmy může být nikoliv maximalizace okamžitého zisku, ale maximalizace současné hodnoty budoucích zisků. Mezi další cíle firmy lze zařadit:

- dlouhodobé přežití na trhu
- maximalizace obratu
- růst a expanze
- dosažení podílu na trhu

Malé a střední podniky (anglicky SME – Small and Medium Entrepreneurs) vytvářejí **zdravé podnikatelské prostředí, zvyšují dynamiku trhu**, mají schopnost **absorbovat podstatnou část pracovních sil uvolňovaných z velkých podniků** a jsou **stabilizujícím prvkem ekonomického systému**, neboť vytvářejí zdravé podnikatelské prostředí a zvyšují tak dynamiku trhu. Pro jejich rozvoj jsou rozhodující podmínky, za kterých mohou rozvíjet hospodářskou činnost. Ekonomické prostředí do značné míry určuje a ovlivňuje poptávku po jejich produktech a službách a může tak usnadňovat nebo naopak omezovat jejich přístup na trhy, které jsou důležité pro jejich vznik a další růst.

Za malý podnik se dříve považovala firma s méně než 100 zaměstnanci, střední podnik 100 až 500 zaměstnanců, velký podnik by měl zaměstnávat 500 pracovníků a více. V roce 1996 ale Evropská komise přijala nová doporučení, aby za kritérium rozlišování byl považován nejen počet zaměstnanců, ale také obrát, celková hodnota aktiv a nezávislost podniku [Vojík, 2004].

Za **mikropodnik** je považován podnik s méně než 10 zaměstnanci (na plný pracovní úvazek) a s ročním obrátem do 2 milionů euro.

Malý podnik - méně než 50 zaměstnanců (na plný pracovní úvazek) a roční obrát do 10 milionů euro.

Střední podnik - má do 250 zaměstnanců (na plný pracovní úvazek) a roční obrát do 50 milionů euro.

Velký podnik – více než 250 zaměstnanců a hraje často důležitou roli pro region ve kterém působí.

Na segment malých a středních podniků zaměřuje svou pozornost stále více producentů např. hardware a software, protože je **zajímavou cílovou skupinou** jak pro dodavatele a výrobce, tak pro systémové integrátory. Více podnikatelů a firem si uvědomuje potenciál využití IT technologií nejen jako konkurenční výhody, ale jako nezbytnost úspěšného podnikání a aktivně se zajímá o možnosti jejich implementace.

Akronym **SME** má stejný význam jako **SMB** (Small and Medium Business) s tím, že SME se dá považovat za aktuálnější. Úspěšná firma 21. století chce a umí vytvářet podmínky průběžného zvyšování potenciálu úspěšnosti firmy. Zaměřuje se na vytváření podmínek, které motivují zaměstnance i manažery k neustálému zdokonalování stávajících procesů a zavádění změn. V praxi by to mělo znamenat, že manažeři pravidelně věnují čas tvorbě strategie, zjišťování konkurenční nedostatečnosti firemních procesů a hledání nápravných opatření.

8.3. Analýza podniků

Analyzované podniky jsou ze segmentu malých a středních a to především díky jejich vstřícnosti a ochotě sdělit poměrně citlivé informace.

Mezi analyzovanými jsou hlavně společnosti podnikající v oblasti

informačních a komunikačních technologií. Účelem bylo zjistit, jakým způsobem u nich probíhá competitive intelligence nebo zda-li vůbec probíhá.

Sběr informací probíhal vždy s **odpovědným pracovníkem** (po telefonické domluvě) v průběhu **řízeného interview**.

Otázky, které byly respondentům v tomto pořadí pokládány, jsou následující:

- 1) Co si představujete pod termínem competitive intelligence?
- 2) Jaké konkrétní informace o konkurenci potřebujete?
- 3) Jaké zdroje především využíváte?
- 4) Využíváte služeb informačních brokerů?
- 5) Jakým způsobem jsou získané informace zpracovávány?
- 6) V jaké formě jsou data získávána?
- 7) Jsou na základě získávaných informací realizovaná nějaká rozhodnutí? Strategická rozhodnutí?

8.4. Reference analyzovaných podniků

ADT Systems s.r.o.

Společnost ADT Systems je zaměřena na vývoj IT aplikačních řešení, outsourcing služeb, pronájem expertů a odborná školení. ADT Systems navazuje na historické působení společnosti RenSoft, která od roku 1996 působila v oblasti školení produktu Lotus Notes a Protect Data CZ. Jsou vlastněni zahraniční společností.
(www.adtsystems.cz)

Dial Telecom a.s.

Společnost Dial Telecom, a.s. vznikla na konci roku 2005 fúzí dvou alternativních telekomunikačních operátorů – Dial Telecom, s.r.o. a InWay, a.s, která působila na trhu ICT již od roku 1997. Společnost Dial Telecom je členem mezinárodní telekomunikační skupiny Dial Telecom Group, která působí i mimo Českou republiku. Dial Telecom nabízí zákazníkům především telekomunikační služby.
(www.dialtelecom.cz)

Et netera a.s.

Et netera je dodavatel e-business řešení. Založena byla v roce 1997. Je plně vlastněna soukromým českým kapitálem.

(www.etnetera.cz)

Explorer a.s.

Poskytovatel webhostingu, webdesignu a registrátor domén. Společnost vznikla v roce 2001 a v současné době si již získala své stabilní místo na trhu. Je plně vlastněna soukromým českým kapitálem.

(www.explorer.cz)

Falcon a.s.

Jedná se o filmového distributora, který je aktivní v oboru filmová distribuce zahraničních filmů, spolufinancování a distribuce českých filmů a provozu kin. Součástí těchto filmových aktivit je poskytování technického, obchodního a marketingového servisu. Společnost vznikla v roce 1994. Je plně vlastněna soukromým českým kapitálem.

(www.falcon.cz)

Giant interactive s.r.o.

Společnost Giant se specializuje na tvorbu internetových stránek a internetový marketing. Založena byla počátkem roku 2006. Je plně vlastněna soukromým českým kapitálem.

(www.giant.cz)

NetTravel s.r.o.

Autorizovaný internetový prodejce zájezdů do celého světa. Jedná se o jednu z největších cestovních kanceláří v České republice. Agentura NetTravel byla založena v roce 2003. Je plně vlastněna soukromým českým kapitálem.

(www.nettravel.cz)

8.5. Resumé analýzy

- většina analyzovaných společností se aktivně zajímá o své konkurenty a jejich plánované aktivity
- tento proces víceméně nenazývají competitive intelligence (někteří nevěděli, co se pod tímto názvem skrývá)
- analýza konkurence probíhá u všech zmíněných společností
- informace jsou získávány bez podpory informačních brokerů či jiných informačních specialistů
- obvykle celý proces konkurenční analýzy realizuje marketingové oddělení nebo jeho součást
- zdroj informací jsou nejčastěji www stránky konkurentů, eventuálně jiné, ale vždy veřejně přístupné zdroje
- informace jsou elektronicky zpracovávány, pokud již nejsou v této podobě získány

Nedá se říci, že by získaná data sloužila ke strategickým rozhodnutím. V lepším případě se jedná spíše o „doplňek“ k marketingovým a jiným aktivitám.

Také se ukázalo, že problémem není jen získávání toho, co potřebují zvenčí, ale i v **přesvědčování vlastních zaměstnanců**. Ti mají tendenci zprávy o rivalech podceňovat a zpravodajskou činnost vůči konkurentům považují někdy za zbytečnou a finančně nákladnou.

Domnívám se, že pokud by byla získaným informacím věnována větší pozornost, mohla by zajistit jmenovaným společnostem konkurenční výhodu.

Jedna věc je získání a zpracování informací a druhá, podstatnější část, zda-li se **výsledky řídí**, zda-li jsou **nastaveny adekvátní podnikové procesy** a zároveň **monitorování těchto procesů**.

9. Závěr

Cílem této práce bylo základním způsobem přiblížit problematiku competitive intelligence a využívání metod k tomu určených. Tato disciplína, které je ve světě již delší dobu věnována pozornost, je v České republice přisuzováno druhé místo. A to i přesto, že Česká republika je ze zemí bývalé střední a východní Evropy druhá nejlepší v konkurenceschopnosti. Ukázal to nejnovější průzkum Světového ekonomického fóra, který posuzoval řadu faktorů s dopadem na podnikatelské klima v každé zemi.

Z prostudovaných informačních zdrojů jsem se pokusila definovat celý proces competitive intelligence a účelnost těchto procesů. To vše s využitím mých praktických zkušeností.

V rámci možností rozsahu a zaměření této práce jsem se seznámila se zajímavými metodami monitoringu konkurence a popsala jejich specifika. Metody, které jsou při boji s tržními rivaly téměř nezbytností. Metod, které jsou k dispozici, je poměrně velké množství. Jde tedy „jen“ o zvolení vhodné metody pro získání maximálního efektu.

Jedním z mých dalších záměrů byla analýza aktuální situace. Z analýzy SME podniků vyplynulo, že se o své konkurenty aktivně zajímají všichni zúčastnění. Nedá se ovšem říci, že by tento proces nazývali competitive intelligence. Konkurenční prostředí jim připomíná, že nejsou na trhu sami, a že protivníci vyvíjejí velké úsilí, aby se prosadili.

Zároveň se ukázalo, že problém není jen v získávání toho, co potřebují zvenčí, ale i v přesvědčování vlastních zaměstnanců. Ti často zprávu o rivalích nepřikládají význam a tuto činnost někdy považují za zbytečnou.

Zaujalo mne, že v poslední době se objevil zvláštní, dříve jen řídký jev: náhlý zánik podniků, které se považovaly za úspěšné. Inovace u konkurentů mohou nastupovat tak rychle, že kdo je nezachytí včas, může se octnout v nesnázích, a často skončit. O to více si myslím, že je potřeba neustále sledovat dění na trhu a aktivity

konkurentů.

Uvědomila jsem si, že competitive intelligence je pouze krok určitým směrem. Celý proces zajistí získání informací, ale jejich správné využití, nastavení do podnikové praxe, nastartování jednotlivých procesů a zároveň monitorování správného chování, je druhá, možná ještě důležitější kapitola v průběhu života podniku.

Seznam použité literatury a webovských zdrojů

1. BABKA, M. *Kde a jak hledat informace o firmách*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. 174 s. ISBN 80-85603-56-X.
2. BAILEY, T.C., GATRELL, A.C.: *Interactive spatial data analysis*. Essex : Longman Scientific & Technical, 1995. 452. ISBN 0-52177437- 3.
3. BERGMAN, Michael K.: *The Deep Web: Surfacing Hidden Value* [online]. Deep Content, September 24, 2006 [cit. 2006-10-10]. Dostupné z WWW: beta.brightplanet.com/deepcontent/tutorials/DeepWeb/index.asp
4. BENGT, K. *Benchmarking: jak napodobit úspěšné: ukazatel cesty k dokonalosti a produktivitě*. Praha : Victoria Publishing, 1995. 135 s. ISBN 80-85865-23-8.
5. BRABEC, František: *Komerční zpravodajství jako významná součást soukromé detektivní činnosti I-III* [online]. 2002 [cit. 2006-10_28]. Dostupné z WWW: www.securityserver.cz/article.asp?ArticleID=1
6. *BusinessInfo* [online]. Praha : CzechTrade, c2005 [cit. 2006-10-11]. Dostupné z WWW: www.businessinfo.cz
7. COLLISON, CH. *Knowledge management : praktický management znalostí z prostředí předních světových učících se organizací*. Brno : Computer Press, 2005. 236 s. ISBN 80-251-0760-4.
8. Co si představujete pod termínem competitive intelligence? (Diskuze) In: Konjunktura.cz [online]. 2002-2003 [cit. 2006-10-29]. Dostupné z WWW: www.konjunktura.cz/?w=sau&aud=32&s

9. Competitive Intelligence – předpoklad vašeho úspěchu : Konkurenční zpravodajství [online]. 2002 [cit. 2006-09-30]. Dostupné z WWW: www.tovek.cz/produkty/ci.html
10. *CzechInvest : Agentura pro podporu podnikání a investic* [online]. 2005 [cit. 2006-11-09]. Dostupné z WWW: www.czechinvest.cz
11. *Česká komora detektivních služeb* [online]. Praha : ČKDS, c2004 [cit. 2006-09-12]. Dostupné z WWW: www.ckds.cz/
12. FEINSTEIN, K. *How to do everything to fight spam, viruses, pop-ups, and spyware* New York : McGraw-Hill/Osborne, 2004. 234 s. ISBN 0-07-225655-9.
13. FULD, L. Competitive Intelligence is... Fuld and Company, Inc., [online]. 2003 [cit. 2006-10-19]. Dostupné z WWW: www.factiva.com/cicenter/whatisci/.asp?node=sub-menu1-titleo-link2
14. FULD, L. *The New Competitor Intelligence : The Complete Resource for Finding, Analyzing and Using Information About Your Competitors (New Directions in Business)*. John Wiley and Sons Inc., 1995. 328 s. ISBN 04-71585-092.
15. HAND, D. J. *Principles of Data Mining*. Massachusetts : MIT Press, 2001. 425 s. ISBN 026208290X.
16. HOFFMAN, C. V. Competitive intelligence, 1999 : a primer. *Harvard Management Update*, 1999, no. 9.
17. HORÁK, O. 2003. Některé otazníky kolem taktického zpravodajství, HUMINT a CI (Nové poslání a úkoly). In: *Vojenské rozhledy*, 2003, č. 31. [cit. 2006-09-12]. Dostupné z WWW: www.army.cz/avis/vojenske_rozhledy/2003_1ú31.htm
18. HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. Praha :

Grada, 2001. 368 s. ISBN 80-85424-84-5.

19. HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha : Grada, 2000. 150 s. ISBN 80-7169-996-9
20. CHEN, H., CHAU, M., ZENG, D. CI Spider: a tool for competitive intelligence on the Web. *Decision Support Systems*, 2002, no. 34, p. 1-17.
21. JANOŠ, K. *Informační etika*. Praha: Univerzita Karlova. Filozofická fakulta, Ústav informačních studií a knihovnictví, 1993. 134 s.
22. JANSKÝ, J., REIF, J. *Program shlukové analýzy a jeho aplikace na technologický rozbor*, Plzeň: Západočeská univerzita, 2002.
23. JANSKÝ, J. *Třídění součástkové základny dle použité technologie*, Plzeň, Západočeský univerzita, 2002.
24. JONÁK, Z. Textquest: software pro obsahovou analýzu. *Ikaros* [online]. 2000, roč. 4, č. 5 [cit. 2006-10-19]. Dostupné z WWW: www.ikaros.cz/node/576 . ISSN 1212-5075.
25. KOTLER, P. *Marketing : Management*. přel. z angl. orig. Václav Dolanský, Stanislav Jurnečka. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
26. KRČMÁŘOVÁ, G. 2001. CS Online 2001. *Národní knihovna*, 2001, roč. 4, s. 307-309. Dostupné z WWW: <http://knihovna.nkp.cz/NKKR0104/0104307.html>
27. LEŠINGROVÁ, R... [et al.] *Konkurenceschopnost malých a středních podniků v aliancích (clusters)*. Praha : Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. 115 s. ISBN 80-02-01772-2.
28. LOWENTHAL, Mark M.: *Intelligence: From Secrets to Policy*.

2nd Ed. (Washington D.C.: CQ Press, 2003) p. 79.

29. MACHONSKÁ, J. *Cenová politika vybraných světových databázových center* [online]. 2002 [cit. 2002-05-16]. Dostupné z WWW: mujweb.cz/www/machonska/diplomka/diplom.htm
30. MIČKE, J. Analyzujte svá data. *Computerworld*. 2002, č.8. ISSN 1210-9924.
31. MOLNÁR, Z. *Efektivnost informačních systémů*. Grada: Praha, 2000.179 s. ISBN 80-7169-410-X.
32. NENADÁL, J.: Model učícího se podniku. In *moderní řízení*. 2003, č. 1, s. 73-78.
33. *Oxford Advance Learner's Dictionary*. 6th edition. [Oxford] : Oxford University Press, 2004. 1426 s. ISBN 0-19-431538-X.
34. PAPÍK, R. Co se skrývá pod zkratkou SCIP a jaký vztah má k činností CI. *Konjunktura.cz* [online]. 2001, [cit. 2006-14-10]. ISSN 1213-3884. Dostupné z WWW: www.konjunktura.cz/index.php3?w=art&id=96&rub=64&s=fc49a0106c3e087c87b9b0664819773c
35. PAPÍK, R. Competitive Intelligence, informační služby, Internet a informační profese. *Ikaros* [online]. 2001, č.4 [cit. 2006-10-24]. ISSN 1212-5075. Dostupné z WWW: www.ikaros.cz/Clanek.asp?ID=200208281
36. PAPÍK, R. Competitive intelligence a patentové informace. Část I. *Konjunktura.cz* [online]. 2002, [cit. 2006-10-16]. ISSN 1213-3884. Dostupné z WWW: www.konjunktura.cz/index.php3?w=art&id=338&rub=480&s
37. PAPÍK, R. MICHALÍK, P... [et al.] *Internet – ekonomické, marketingové a finanční aplikace*. Praha: Ekopress, 1998. 220 s.

38. PAPÍK, R. Metody Competitive Intelligence na Internetu. In *Infomedia '98 : 4. konference o profesionálních informačních zdrojích : 20.-22.května 2005* [online]. Praha : Albertina icome Praha, 1998 [cit. 2006-10-08]. Dostupné z WWW: www.inforum.cz/infomedia98/pdf/papik.pdf
39. PAPÍK, R. Společnost orientovaná na znalosti a digitální ekonomiku. In *Ikaros* [online], č. 1, 2001. [cit. 2006-11-09] ISSN 1212-5075. Dostupné z WWW: www.ikaros.cz/node/691
40. PAPÍK, R. Studijně rozborová činnost a produkty studijně rozborové činnosti. *Konjunktura.cz* [online]. 2002, [cit. 2006-09-16]. ISSN 1213-3884. Dostupné z WWW: www.konjunktura.cz/index.php3?w=art&id=758&s=&rub=151
41. PORTER, Michael E. *The Competitive advantage of nations*. New York : Free Press, 1990. 855 s. ISBN 0-684-84147-9.
42. PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie : metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 808-5605-5112.
43. PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda*. Praha : Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
44. POTŮČEK, M. *Jak jsme na tom. A co dál? : Strategický audit České republiky*. Praha : Grada, 2005. 212 s.
45. PŘIBOVÁ, M. *Analýza konkurence trhu*. Praha : Grada, 1998. 92 s. ISBN 807-169536-X.
46. RAUCH, J. *Metody zpracování informací*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. 88 s. ISBN 80-7079-870-X.
47. REIF, J. *Metody matematické statistiky*, Plzeň, Západočeský univerzita, 2000.

48. SAMUELSON, Paul A., NORDHAUS, William D.: *Ekonomie*. 2. vyd. Praha : Svoboda, 1995. 1011 s. ISBN 80-205-0494-X.
49. SCIP : the Society of Competitive Intelligence Professionals [online]. Virginia : The SCIP, c2005 [cit 2006-10-24]. Dostupné z WWW: www.scip.org
50. SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. Praha : C.H.Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7170-422-8.
51. SHERMAN, Ch., PRICE, G. *The Invisible Web: Uncovering Information Sources Search Engines Can't See*, Medford NJ : Information Today Inc., 2001.
52. TEO, T. S. H., CHOO, W. Y.: Assessing the impact of using the Internet for competitive intelligence. *Information & Management*, 2001, no. 39, s. 67-83.
53. TOFFLER, A. *Nová civilizace : třetí vlna a její důsledky*. Praha : Dokořán, 2001. 125 s. ISBN 80-86569-00-4.
54. TKAČÍKOVÁ, D. Jak pracovat s webovými vyhledávacími službami [online]. 2003 [cit. 2004-11-04]. Dostupné z WWW: knihovna.vsb.cz/kursy/hledani
55. TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2003. 312 s. ISBN 80-86419-35-5.
56. UNDERWOOD, J. *Competitive Intelligence*. Oxford : Capstone Publishing, 2002. 285. ISBN 1-84112-226-2.
57. VEJLUPEK, T. Ariadna Analyst's Connection : nový pohled na informace o firmách. *IT Systém*. 2002, roč. 4, č.9, s. 19. Dostupné z WWW: www.systemonline.cz/site/data-warehousing/cekia.htm
58. VEJLUPEK, T. Zpravodajská analýza informací z komerčních informačních zdrojů. In *Inforum 2002 : 8.konference o*

profesionálních informačních zdrojích : 20. - 22. května 2002
2006-10-20]. Dostupné z WWW:
www.inforum.cz/inforum2004/pdf/Vejlupek_Tomas.pdf

59. VOJÍK, V. *Vybrané kapitoly z managementu malých a středních podniků*. Praha : Nakladatelství VŠE, 2004. 111 s. ISBN 80-245-0781-1.
60. VYMĚTAL, J., ŠILHÁNEK, J. *Informační středisko ve firemní praxi*. Ostrava : Montanex 1996. 131 s. ISBN 80-8578-615.
61. WEISS, Sholom M. .. [et al.]. *Text mining : predictive methods for analyzing unstructured information...* New York : Springer, 2005. 237. ISBN 0-387-95433-3.
62. ZEMAN, P. *Zpravodajské informace* [online]. Praha : Úřad pro zahraniční styky a informace, [cit. 2006-10-11]. Dostupné z WWW:
www.uzsi.cz/index.phpZAVINACshow=001001003021.html
63. ŽÁK, M. [et al.]. *Velká ekonomická encyklopedie*. Praha : Linde, 2002. 8887 s. ISBN 80-7201-381-5.

Seznam obrázků

- Obr. 1 - Srovnání vynaložených prostředků na činnosti competitive intelligence v průměrné a ideální organizaci
- Obr. 2 - Porterův diamant konkurenceschopnosti
- Obr. 3 - Porterův model konkurenčního prostředí
- Obr. 4 - Procesy knowledge managementu
- Obr. 5 - Funkce konkurenčního zpravodajského systému
- Obr. 6 – Etický kodex organizace SCIP
- Obr. 7 – Cyklus competitive intelligence
- Obr. 8 - Přeměna dat na znalosti a akci v rámci procesu competitive intelligence
- Obr. 9 - Porovnání informačního a zpravodajského cyklu
- Obr. 10 - Příklad SWOT analýzy jedné z analyzovaných společností
- Obr. 11 - Shluky
- Obr. 12 - Program umožňující smazání Spyware
- Obr. 13 - Proces data miningu

Příloha - Otázky a odpovědi analyzovaných společností

A) Otázky, které byly respondentům v rámci řízeného interview pokládány, jsou následující:

- 1) Co si představujete pod termínem Competitive Intelligence?
- 2) Jaké konkrétní informace o konkurenci potřebujete?
- 3) Jaké zdroje především využíváte?
- 4) Využíváte služeb informačních brokerů?
- 5) Jakým způsobem jsou získané informace zpracovávány?
- 6) V jaké formě jsou data získávána?
- 7) Jsou na základě získávaných informací realizovaná nějaká rozhodnutí? Strategická rozhodnutí?

B) Odpovědi:

ADT Systems s.r.o.

- 1) soutěžení mezi společnostmi, jakási průmyslová špionáž v bledě modrém
- 2) ceny, termíny dodání, kvalita výrobků, prostě všechno, abychom byli o chlousek lepší, než konkurence
- 3) nejraději bychom nasadili ke konkurentovi špióna, ale především www stránky konkurence, média
- 4) ne (budou nejspíš drahý)
- 5) elektronicky, do interní databáze
- 6) -
- 7) budeme raději opatrní, ale když se ukáže, že máme správné informace, tak podle toho možná pozměníme strategické plány

Dial telecom a.s.

- 1) nic
- 2) produkty, trendy, růst
- 3) agentury a média
- 4) ne

- 5) na PC (např. do .xls)
- 6) monitoring
- 7) ne

Et netera a.s.

- 1) jde o získání informací týkajících se konkurenčních firem, které slouží ke zjištění jejich silných a slabých stránek, případně odhadnutí strategických záměrů konkurence.
- 2) ukazatele nákladů, kvality a časové náročnosti výstupů.
- 3) údaje zveřejněné samotnou společností, např. nabídky služeb, ceníky, výroční zprávy apod.
- 4) ne
- 5) nesystematicky (samozřejmě na PC)
- 6) databáze, ceníky, indexy apod.
- 7) ne

Explorer a.s.

- 1) zjišťování a pravidelný monitoring klíčových informací o konkurenci
- 2) informace o cenách, nabídce produktu, novinkách, personálních změnách a dění ve společnosti
- 3) webové stránky konkurenčních společností
- 4) ne
- 5) jednorázový reporting
- 6) různé monitoringy, ale obvykle elektronicky
- 7) snažíme se....především v oblasti cenové politiky

Falcon a.s.

- 1) znalost fakt o konkurenci, dávající vlastní firmě konkurenční výhody
- 2) čím víc, tím líp
- 3) obvykle webové stránky konkurentů. Nejradyji bychom sáhli po industriální špionáži.

- 4) ne
- 5) zapíšeme je do databáze, kterou udržujeme, ale nikdo z ní informace de-facto nečerpá
- 6) v elektronické podobě
- 7) spíše ne

Giant interactive s.r.o

- 1) asi získávání informací, které firmě pomohou být lepší než konkurence
- 2) jaký je aktuální stav ve firmě, ale především jejich záměry
- 3) internet, komunikace na nefiremní úrovni
- 4)ne
- 5) upozorňování kompetentních lidí, elektronický záznam do našich systémů
- 6) v obvyklých elektronických formátech
- 7) příležitostně, informace nepřeceňujeme

NetTravel s.r.o.

- 1) shromažďování a analýza dat o konkurenci
- 2) sortiment výrobků, ceny, dodavatelé, odběratelé, plány do budoucna, lidské zdroje
- 3) www prezentace konkurentů, databáze obchodních údajů, další prezentační materiály konkurentu (např. katalogy)
- 4) ne
- 5) o každém subjektu je vytvořen strukturovaný záznam
- 6) prostý text, tabulková data, databáze
- 7) ano, ale ne strategická