

COMPETITIVE INTELLIGENCE

**Moderní nástroj pro podporu
strategického rozhodování
managementu podniku**

ÚVOD

CO

-

JAK

-

ČÍM



**Inovace
podniku**

+

**Hodnotový
management**

**Strategie
konkurenčních
střetů**

**Competitive
Intelligence**

INOVACE

Inovace jsou „aktem, který dává zdrojům novou schopnost tvorby bohatství.

Ale nic takového jako „zdroj“ neexistuje, dokud člověk nenajde v přírodě pro něco použití a tímto tomu nepřisoudí ekonomickou hodnotu.

Peter Drucker

ZMĚNA PARADIGMATU INOVACE

- 1. Schumpeter, J.A.** => (30. léta 20. stol. nástup Corporate Government).
- 2. Drucker, P.** – Innovation and Entrepreneurship (1986) => nové paradigma v inovacích:
 - a) Hodnotová inovace** – Drucker, P., Vlček, R.
 - b) Disruptivní inovace** – Christensen, C.M.
 - c) Otevřená inovace** – Chesbrough, A.
- 3. Akcent na inovace v ČR: Zákon č. 110/2009 Sb.**
zákon č. 130/2002 Sb., **TAČR, VaV => VaVaI.**
zákon č. 111/1998 Sb., **tvůrčí činnosti VŠ => činnosti INOVAČNÍ.**

Poprvé se INOVACE dostává do právního řádu České republiky !!!

Hodnotová inovace

„Vzniká pomocí funkčního a hodnotového přístupu, přičemž výlučně a dominantně sleduje maximalizaci hodnoty pro zákazníka v tomto univerzálním pojetí se současným růstem hodnoty firmy“.

Hodnotová inovace

$$\text{HODNOTA} = \frac{\text{USPOKOJENÍ POTŘEB}}{\text{POUŽITÉ ZDROJE}} \quad [1]$$

$$\text{HODNOTA} = \frac{\text{VELIKOST UŽITKU}}{\text{CELKOVÉ NÁKLADY}} \quad [2]$$

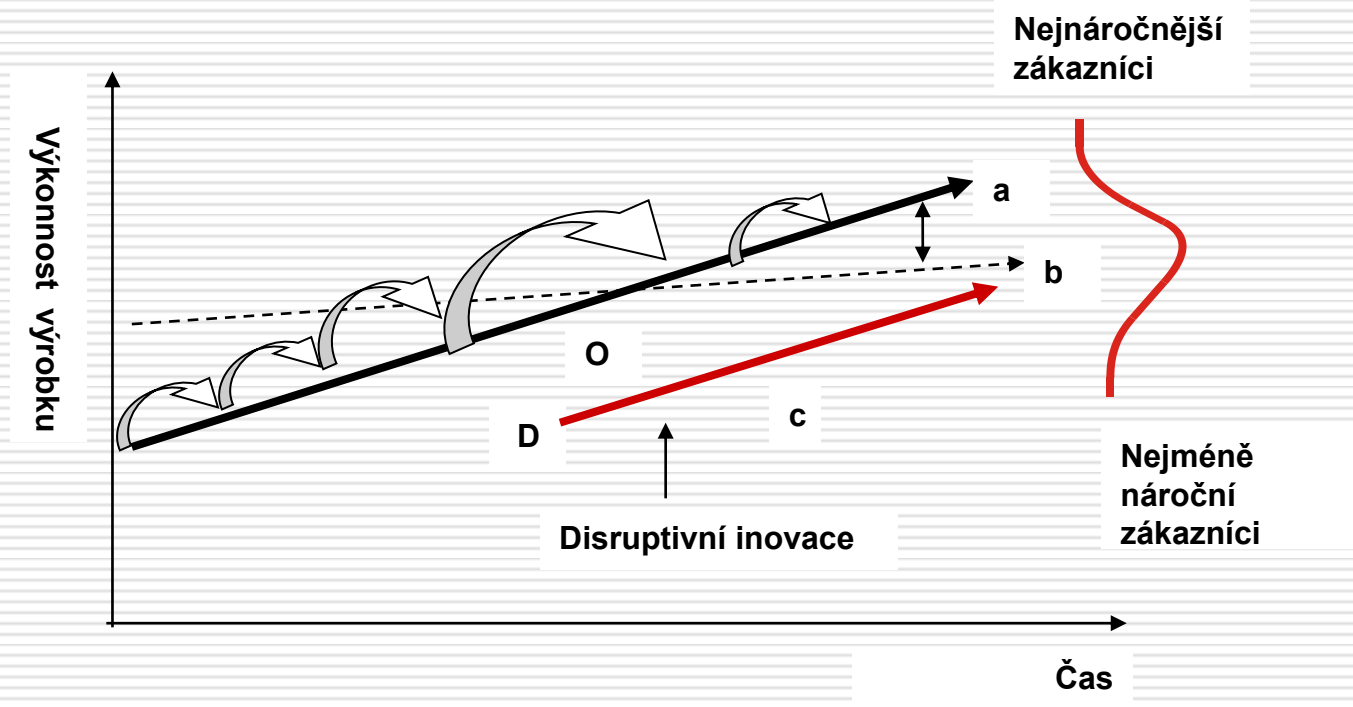
Disruptivní inovace

Je inovace, která poskytuje odlišný soubor funkcí, čímž základním způsobem mění stávající podmínky na trhu. Přitom tyto nové funkce mohou být atraktivní pro zcela jiný segment trhu.

C.M. Christensen

(The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth.
Howard Business School Press, 2003. ISBN 1-57851-852-0).

Disruptivní inovace



KONKURENČNÍ STRATEGIE

Změna paradigmatu inovace => nové konkurenční strategie

Konkurenční strategie založené na :

a) filosofii bojového umění

- D´Aveni: „Strategie vykonávání vlivu“
- **Bartes: „Ofenzivní konkurenční strategie“**

b) filosofii dosažení cíle bez střetu s konkurencí

- Kim, Mauborgne: „Strategie modrého oceánu“ - 2005
- **Bartes: „Investigativní konkurenční strategie“ - 2004**

ZÁKLADNÍ MYŠLENKA

**Každý přímý střet či boj
provází značné utrpení a
velké škody !!!**

ÚSTŘEDNÍ TEZE TOHOTO PŘÍSTUPU:

Firma může dosáhnout svého cíle (a přitom se vyhnout přímému dlouhodobému střetu), když naplánuje tu správnou konkurenční strategii.

ÚSTŘEDNÍ TEZE TOHOTO PŘÍSTUPU:

A pokud ke střetu dojde, není tento přístup založen na pouhé schopnosti vyhrávat bitvy, ale na schopnosti učinit tato vítězství pro firmu užitečnými.

NOVÝ PŘÍSTUP KE KONKURENČNÍ STRATEGII

je založen na filosofii

„vítězství bez boje“.

Rozumějme: “filosofii dosažení cíle bez přímého dlouhodobého střetu s konkurenční firmou”).

CÍL TOHOTO PŘÍSTUPU:

Cílem tohoto přístupu je vyhledávání nových příležitostí, vytváření nové poptávky, vytváření nových tržních segmentů či úplně nových trhů, a to na základě nabídky, která je založena na tvorbě „**skutečné hodnoty pro zákazníka**“.

A právě takové to pojetí ofenzivní filosofie zpracované do konkurenční strategie firmy se výrazně odlišuje od většiny v úvodu zmíněných publikací, neboť většina z nich jednak **připravuje přímý střet s konkurenční firmou, a jednak **nemá ve svém modelu přímo zabudovaného zákazníka !!!****

INVESTIGATIVNÍ KONKURENČNÍ STRATEGIE

je strategie získávání výhodné strategické pozice v tržním prostředí, která nám umožní dosáhnout vytýčených cílů bez přímého dlouhodobého střetu s protivníkem.

**Tato konkurenční strategie
hledá zabezpečení vítězství
(dosažení svých cílů) ještě
před vstupem na trh.**

FORMY INVESTIGATIVNÍ KONKURENCE

- 1. Uspokojení „skrytých“ potřeb
zákazníka**
- 2. Strategická partnerství**
- 3. Racionální respektování
„Status quo“**

FORMY INVESTIGATIVNÍ KONKURENCE

- 4. Přímý střet (krátkodobý)**
- 5. Přejchod do předem
připravených pozic.**

**Nová konkurenční strategie
je založena na principu**

**ofenzivního pojetí
konkurenčního střetu,
tedy na převzetí
strategické iniciativy
v řešení konkurenčních
vztahů.**

COMPETITIVE INTELLIGENCE

Specifický informační systém firmy:

- a) poslání,**
- b) úkoly,**
- c) výstražný systém firmy,**
- d) zdroje, způsoby získávání a analýza informací.**

Lee Iacocca

„Pro přijetí správného rozhodnutí je zapotřebí mít 95% informací z dané oblasti.

Zbývajících 5% chybějících informací představuje dle něj riziko při přijímání rozhodnutí“.

Řešený problém

**Topíme se v datech, ale
hladovíme po znalostech.**

Rutherford D. Rogers, John Naisbitt



Chování firem, které se ocitají v nejistotě, lze rozdělit do tří základních skupin:

Rozjet se do mlhy bez velkého rozhlížení. To je postoj kurážných nebo nevědomých inovátorů. Historie je však plná skvělých výrobků, jejichž odbyt se zhroutil nedlouho po uvedení na trh proto, že se prosadily odlišné standardy nebo lobbystické zájmy.

Jet za ostatními. Postoj založený na pocitu bezpečí v tom, že pokud se pleteme my, tak nejsme sami.

Zapnout mlhovky, nasadit polarizační brýle – pokoušet se dohlédnout dále. To je příklad japonských (Mitshubishi, Sumitomo, C.Itoh, atd.), které si vytvořily velmi účinné informační zázemí.

Henry Fayol se na proces řízení dívá diferencovaně, a to:

Řídit znamená:

- **Předvídat**, (diriger c'est prévoir = řídit znamená předvídat)
- Organizovat,
- Koordinovat,
- Rozhodovat,
- Kontrolovat.

**Problematikou organizované
informační podpory vedoucích
pracovníků firmy za účelem zkvalitnění
jejich rozhodování při získávání
konkurenční výhody, se zabývá obor:**

**„Competitive
Intelligence“.**

Competitive Intelligence

„Systematický, **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, rozpoznat její strategické záměry a provést správné strategické rozhodnutí, které **pomůže zvýhodnit firmu oproti ostatním konkurentům**“

COMPETITIVE INTELLIGENCE

Vychází obecně z principu fungování zpravodajských služeb, které jsou nezbytné pro podporu rozhodování na úrovni státu, s tím rozdílem, že využívá **pouze tzv. otevřené informační zdroje a informace, které lze získat legálním a etickým způsobem.**

Competitor Intelligence

- cílený sběr informací o konkrétních konkurentech (nikoli o prostředí),

Customer Intelligence

- zpravodajství o současných i budoucích zákaznících,

Marketing Intelligence

- zpravodajství o trhu a nových trendech vývoje,
-

Partner Intelligence

- zpravodajství o obchodních partnerech ve vztahu k jejich možnému vývoji v budoucnu,

Technical Intelligence

- zpravodajství o výsledcích technického vývoje,

Financial Intelligence

- zpravodajství o finanční situaci
-

Možnosti zabezpečení CI u firmy

A) Externí specializovaná firma
(specializovaná agentura na CI),

B) Interní útvar vlastní firmy
(firemní útvar).

Možné formy CI u podniku

- a) Výzkum konkurence,**
- b) Zrcadlová organizace,**
- c) Stínová organizace.**

SPECIFICKÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM

Komplexní, účelová struktura pracovníků, technických prostředků, zařízení, metod a procedur konsekvntně zajišťující získávání, přenos, třídění, koordinaci, analýzu, předávání, šíření a ochranu informací, potřebných pro specifické potřeby strategického rozhodování členů vrcholového vedení firmy.

Základní úkoly Spefisu:

- a) Včas odhalit klíčové problémy firmy plynoucí z firemního okolí.**
- b) Informačně zabezpečit možné způsoby řešení těchto problémů.**

System včasné výstrahy

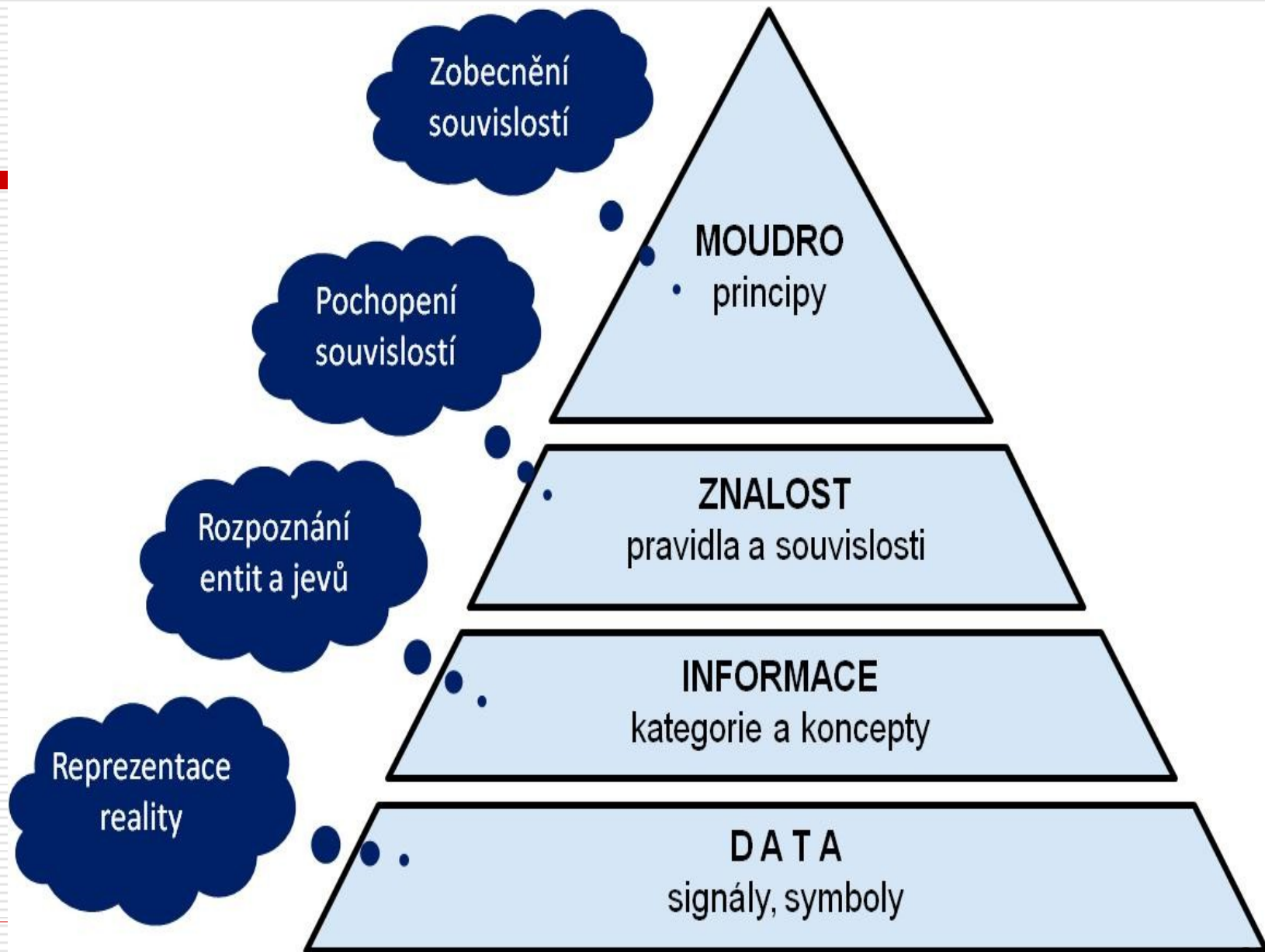
(Early - warning system)

- 1. Stanovit oblasti pozorování.**
- 2. Stanovit "signální prvky"**
- 3. Stanovit požadované veličiny signálních prvků a jejich tolerance.**
- 4. Stanovit úkoly pro Specifis.**

ZPRAVODAJSKÝ CYKLUS

Americká ústřední zpravodajská služba CIA definuje zpravodajský cyklus:

„Proces získávání informace s jejím následným vyhodnocením, analýzou a předáním k využití v rozhodovací činnosti“.



Informace se pro toho, kdo rozhoduje, stávají výhodou (zbraní) až v okamžiku, kdy pochopí jejich význam v kontextu příležitosti získat nějakou výhodu.

(What Is In For Me?)

Stejně tak důležitý jako obsah informace, je proto také její kontext.

VÝUKA NA FP

Competitive Intelligence (CI)

Obor: a) **Informační management**
b) **Business and Informatics (NTU)**

Strategie konkurenčních střetů (SKS)

Obor: a) **Řízení a ekonomika podniku**
b) **Podnikové finance a obchod**

Nástroj Competitive Intelligence

„ARMS“

Analytický,

Rešeršní,

Monitorovací,

System.

ARMS má tři hlavní funkce:

Monitorovací funkce

umožňují aplikovat znalost o problému a o potřebách rozhodování k vyhledávání a kategorizaci nových informací,

Analytické funkce

umožňují vyhledané informace utřídit, extrahovat z nich relevantní poznatky a v názorné formě je prezentovat,

Rešeršní funkce

umožňují z různorodých informačních zdrojů rychle vyhledat informace k danému problému.

ARMS umožňuje:

vytvořit rychle **názorný obraz** problému, který je předmětem rozhodování,

poskytovat rychle **nové informace** k problému v potřebném kontextu,

uchovávat systematicky získávané

poznatky pro rozvoj znalostí o dané oblasti.

ARMS vytváří obsah třech datových úložišť:

Informační báze

tvořená indexy umožňujícími jednotné a efektivní prohledávání různorodých nestrukturovaných informačních zdrojů,

Poznatková báze

tvořená databází entit (osoby, organizace, věci, místa, události, proces, pravidla, témata) a jejich atributů a vztahů,

Znalostní báze

tvořená strukturovanými dotazy pro vyhledávání a kategorizaci informací v informační bázi.

Použití zpravodajského systému v praxi:

- 1. Na základě dat z Obchodního věstníku, Firemního Monitoru a databáze Ariadna vytvoříte grafické schéma v kterých dalších firmách jsou vlastníci či statutární orgány dané firmy také angažovány a jak jsou vzájemně propojeni.**
 - 2. Pomocí připojení na databáze lze zjistit, zda k nalezeným firmám a propojeným osobám se váží nějaké události či oznámení.**
 - 3. Doplnění těchto informací o znalosti, které se nacházejí kdekoliv ve Vaší firmě.**
 - 4. Suma těchto informací daná do kontextu vašeho obchodního případu představuje znalost na jejímž základě je možné přistupovat k jednání jinak.**
-

Možná námitka:

Přípravu lze udělat i bez zpravodaj. systému, ale je zde ohromný rozdíl, a to:

ČAS

Pokud bude příprava náročná na čas, tak se bez ní obejdete.

Tím se, ale vystavíte možnému riziku, že věci kolem sebe uvidíte tak, jak je chcete vidět, a ne tak, jak ve skutečnosti jsou.

Business War Room

**Business
Intelligence**

**Competitive
Intelligence**

**Market
operations
& projects**

Strategic Planning

CI nejvíce uplatňuje v oborech s vysokým stupněm koncentrace konkurenčních objektů, a to:

- farmacie,
- telekomunikace,
- finanční sektor,
- zboží dlouhodobé spotřeby.

Efektivnost CI:

**„Informace stojí peníze,
intelligence peníze vydělává“**

**„Znalosti mají svoji hodnotu,
Ale zpravodajství je moc“**

DĚKUJI VÁM ZA POZORNOST