

COMPETITIVE INTELLIGENCE

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

Triáda základního pojetí konkurenceschopnosti podniku

CO

-

JAK

-

ČÍM



**Inovace
podniku**

+

**Hodnotový
management**



**Strategie
konkurenčních
střetů**



**Competitive
Intelligence**

INŽENÝRSKÁ ČINNOST

(rozhodující faktory):

- 1. Scientia** (*rozvoj nových vědeckých poznatků nebo znalostí*).
- 2. Techné** (*vývoj nových postupů jak dělat věci (know-how), řízení znalostí, tvorba inovací konstruování, projektování*).
- 3. Praxis** (*vývoj nových postupů práce, osobní nebo tacitní znalosti, intuice, etika*).

OBSAHOVÁ KONCEPCE COMPETITIVE ENGINEERING

COMPETITIVE ENGINEERING

INOVACE



**KONKURENČNÍ
STRATEGIE**



**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

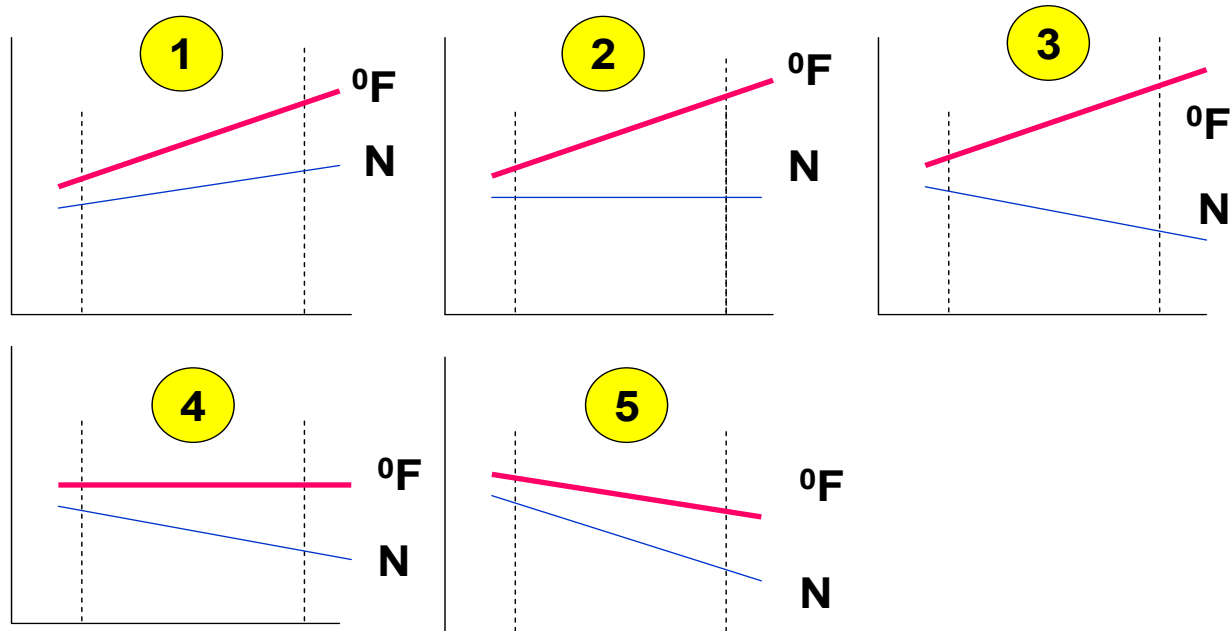
„Vzniká pomocí funkčního a hodnotového přístupu, přičemž výlučně a dominantně sleduje maximalizaci hodnoty pro zákazníka v tomto univerzálním pojetí se současným růstem hodnoty firmy“.

Hodnotová inovace

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

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

Varianty růstu hodnoty pro zákazníka



Disruptivní inovace

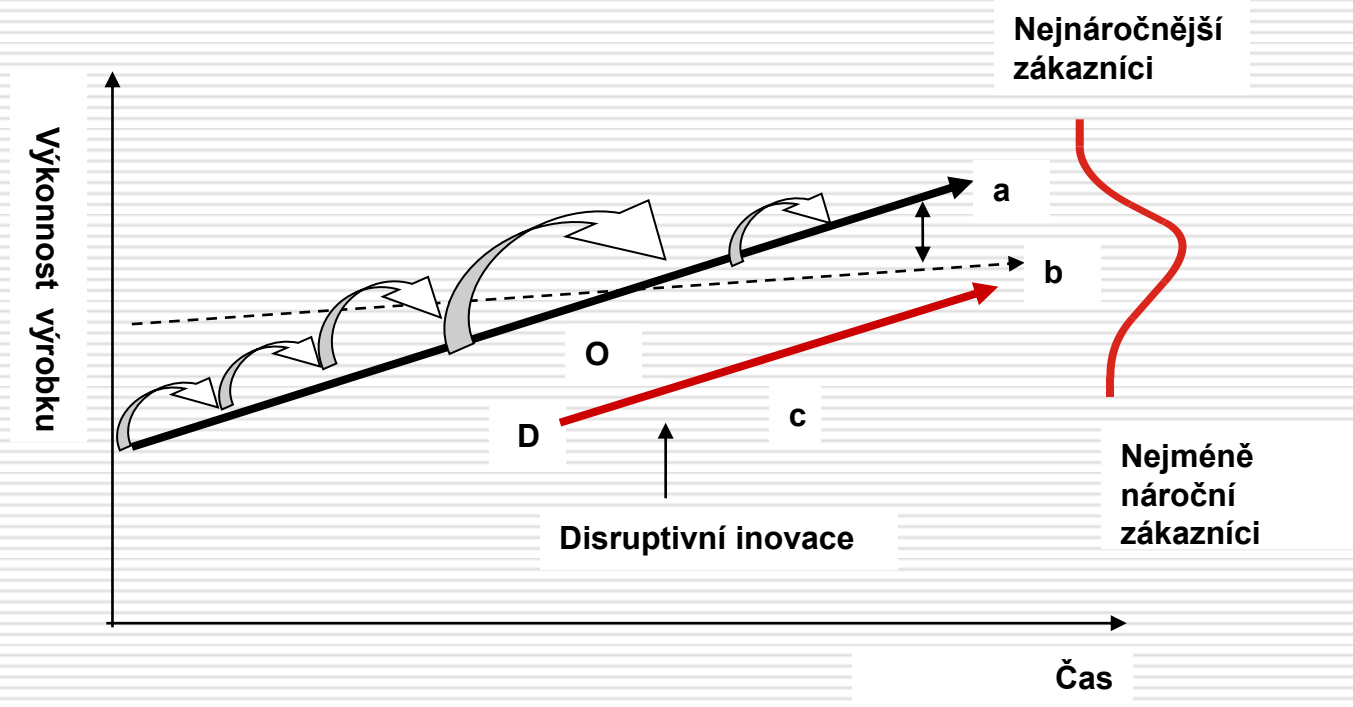
Je inovace, která poskytuje odlišný soubor funkcí, čímž **základním způsobem mění stávající podmínky na trhu.**

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**

OFENZIVNÍ POJETÍ KONKURENČNÍHO BOJE FIRMY

- 1. Síly optimálně soustředit na slabá místa protivníka a využít vlastních silných stránek.**
 - 2. Největší pozornost je třeba věnovat momentu překvapení.**
 - 3. Místo boje volit tak, aby se uplatnily naše vlastní přednosti.**
 - 4. Komunikaci mezi vojevůdcem a jednotkami je třeba věnovat maximální pozornost.**
-

OFENZIVNÍ POJETÍ KONKURENČNÍHO BOJE FIRMY (2)

- 5. Cíle strategie a prostředky k jejich dosažení musí být pečlivě sladěny.**
- 6. Pomocí operativních změn lze získat značné výhody, přičemž je důležité obměňovat nejen technické prostředky, ale paralelně i způsob vedení boje.**

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. Přejít 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

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.**



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 lobbistické 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 (Mitsubishi, 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.**

CÍLE ZÁJMU CI

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,
-

CÍLE ZÁJMU CI

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.**

ZÁKLADNÍ FILOSOFIE COMPETITIVE INTELLIGENCE

**Tvorba podkladů pro strategické
rozhodování TOP managementu
podniku**

Vynucení změny k přístupu k CI

PŘEDPOVĚĎ BUDOUCNOSTI

**Takto a jen takto má CI význam pro
vrcholový management podniku !!!**

Competitive Intelligence systémová aplikační disciplína

Charakteristiky systémové aplikační disciplíny:

- 1. Praktická upotřebitelnost při řešení hmotných i řídicích systémů.***
- 2. Interdisciplinárnost metodiky.***
- 3. Funkční přístup a funkční modelování.***
- 4. Týmová práce.***
- 5. Pracovní plán.***

**Splnění těchto podmínek nám umožňuje
úspěšnou realizaci tvorby **přidané hodnoty**
k získané informaci – vznik **zpravodajství**.**

Tato činnost se realizuje v tzv.

Zpravodajské analýze informace.

**Zpravodajskou analýzu informace považujeme
za tzv.**

„královskou disciplínu“

Competitive Intelligence.

SPECIFICKÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM - Spefis

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 Spefis.**

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“.

POJETÍ INFORMACE

- a) informace je považována za objektivní entitu, tj. neměnnou a nezávislou na jejím příjemci, kdy je vlastně zdrojem přístupným komukoli, kde rozhodující úlohu hraje její dostupnost, případně zpracování založené na formalizovaných postupech,
- b) spojení informace s příjemcem a možnostmi jeho jednání, kdy za neměnné se považují pouze data, která představují formu, jejíž obsah interpretuje příjemce na pozadí svých znalostí a zkušeností. Informace v tomto pojetí získává subjektivní rozměr vedle problémů jejího přenosu a transformace, její validity, kompetence příjemce a odesílatele atd.

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.

PROBLÉM

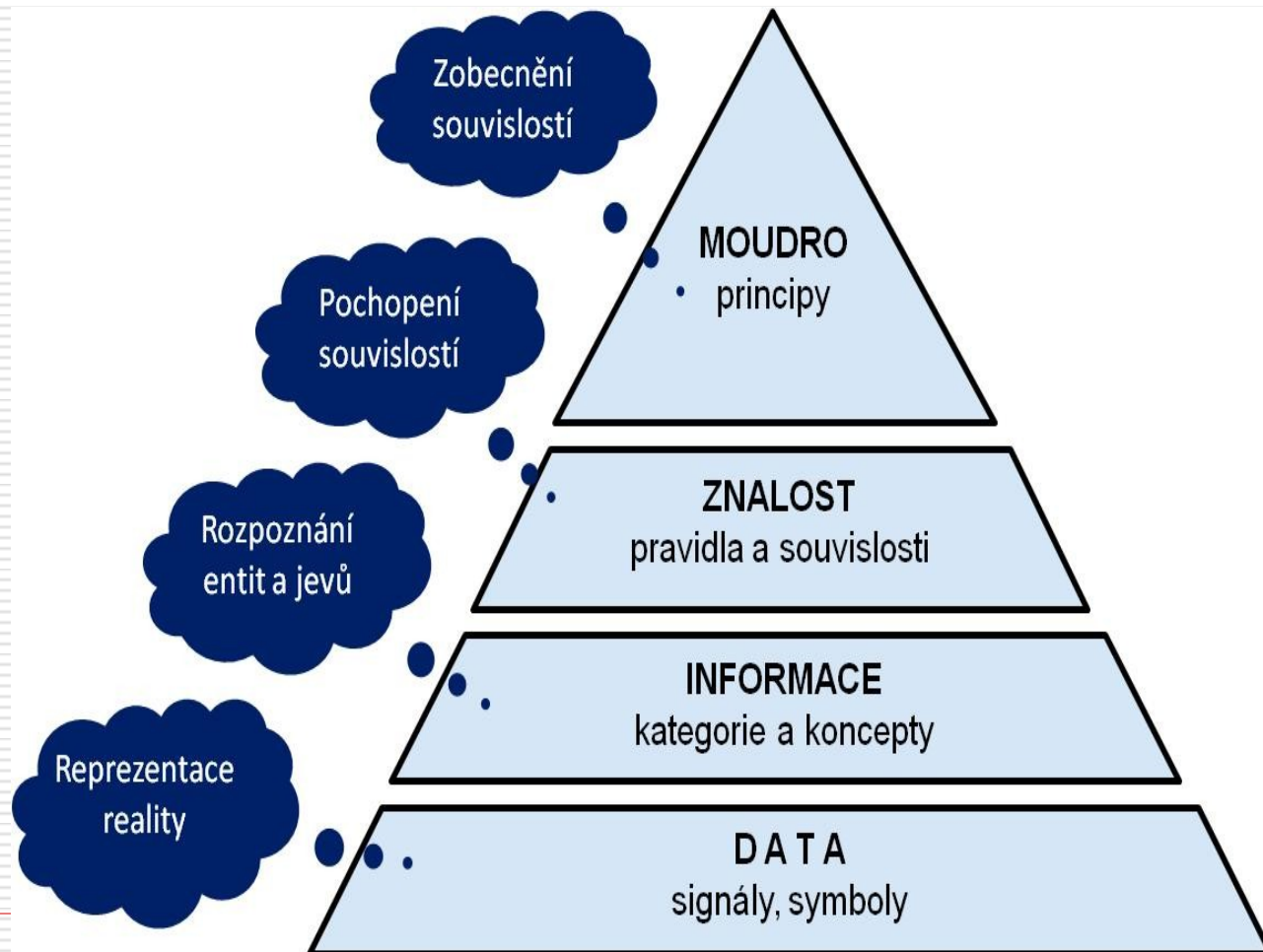
- 1. Analýza problému.**
- 2. Analýza podmínek (úspěšné) existence problému.**
- 3. Analýza vnějších projevů problému = symptomů problému.**
- 4. Stanovení možných zdrojů symptomů = údajů, dat, apod.**

PŘÍPRAVA K ZÍSKÁNÍ ÚDAJE

1. Analýza možných zdrojů daného údaje.
2. Analýza možných způsobů získání údaje.
3. Vytvoření podmínek pro úspěšné získání údaje.
4. Vlastní získání daného údaje.

**Následuje vlastní zpravodajská analýza
získaných údajů**

ZPRAVODAJSKÁ PYRAMIDA



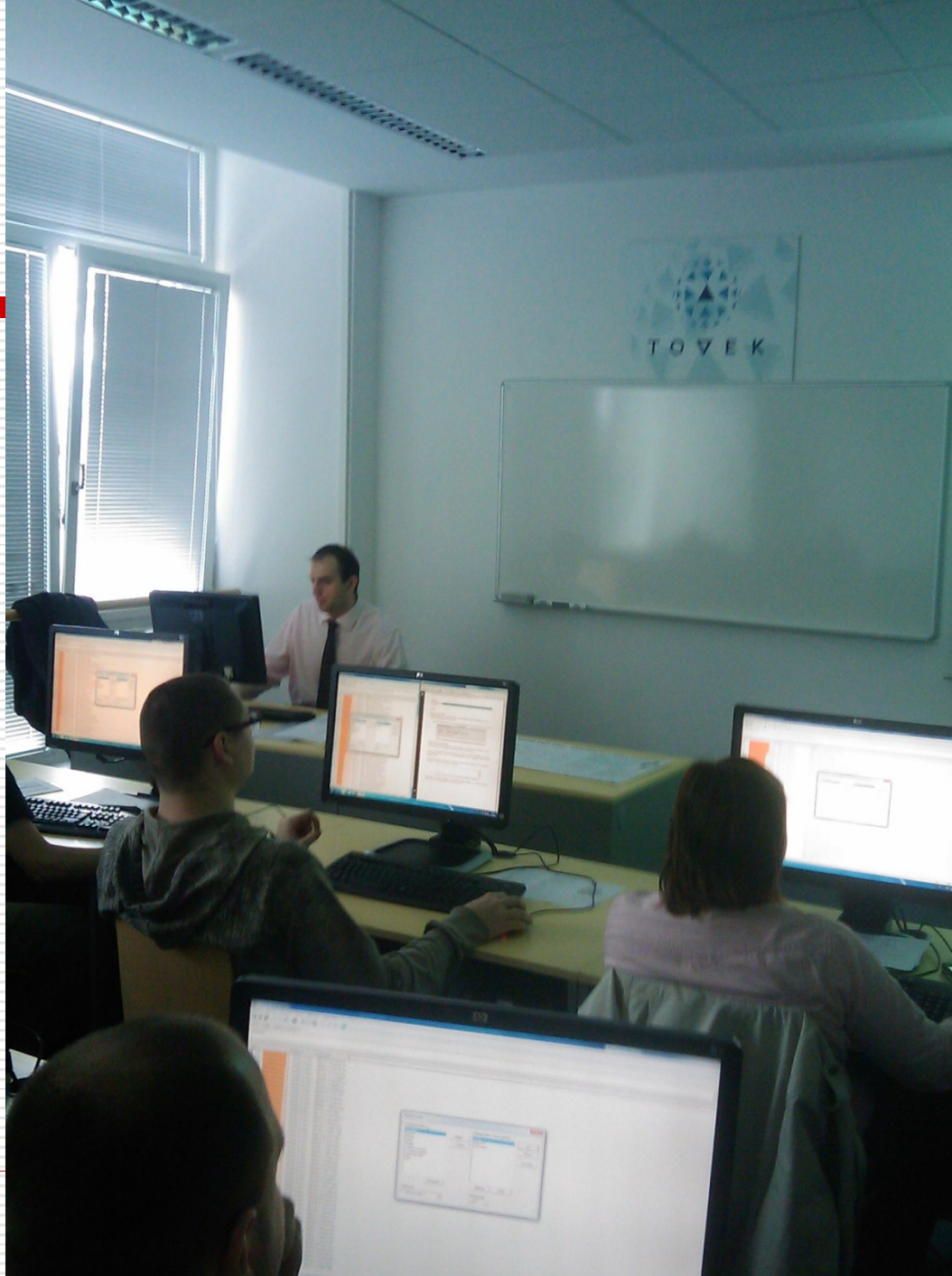
VÝUKA NA FP

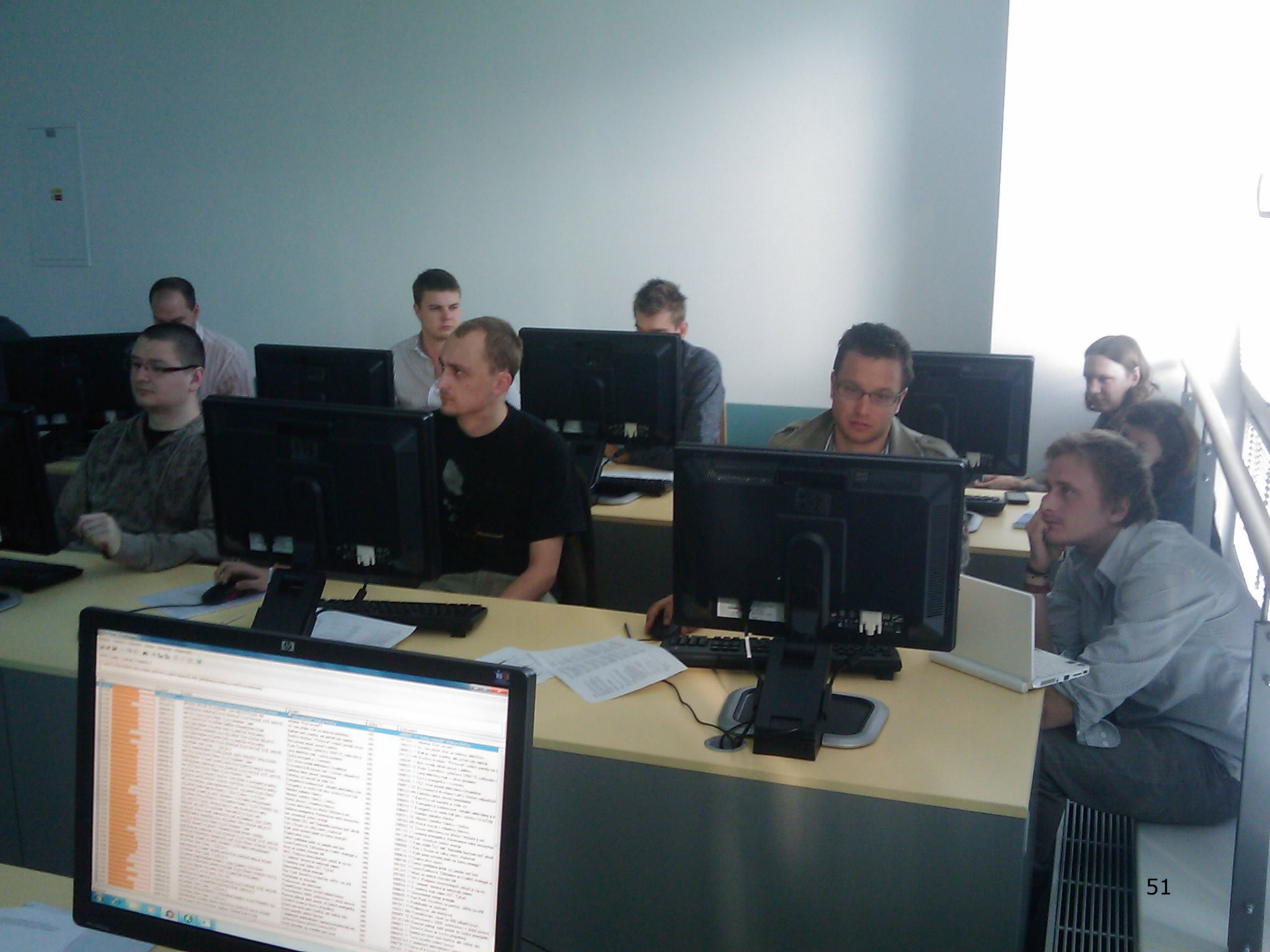
Competitive Intelligence (CI)

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

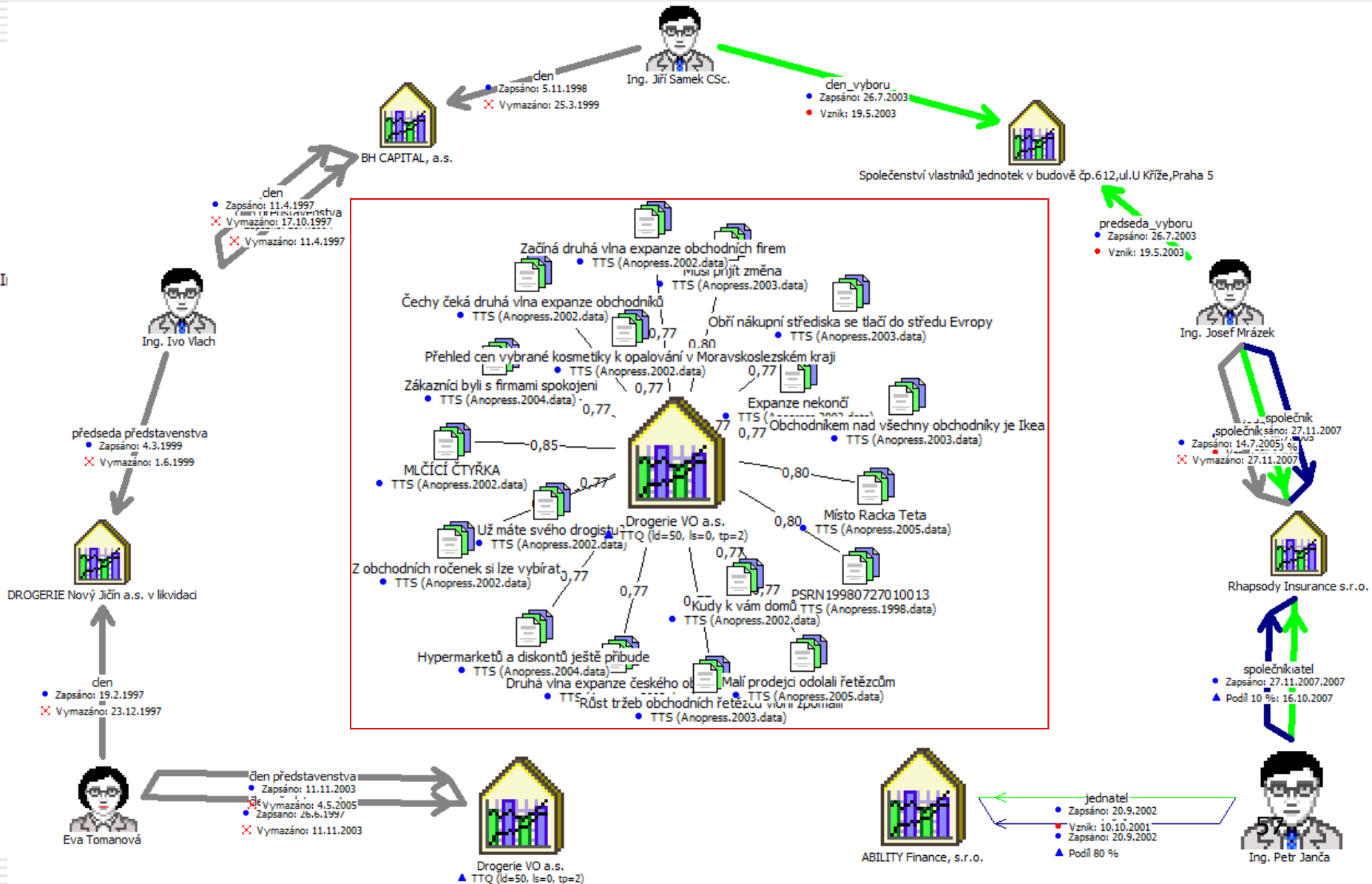
tvořená strukturovanými dotazy pro vyhledávání a kategorizaci informací v informační bázi.

Multilinguální vyhledávání

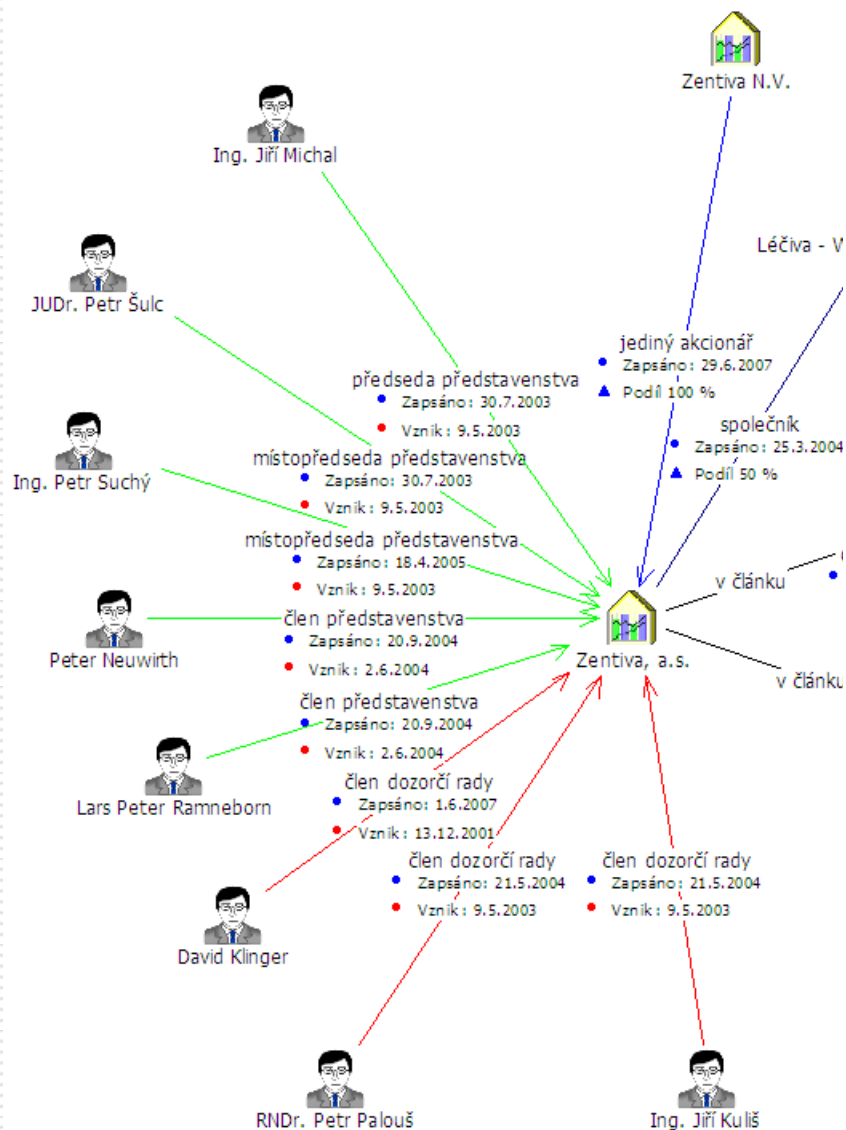
The image displays a complex interface for multilingual search. In the foreground, a dialog box titled "Multijazyčný dotaz" (Multilingual query) is open. It features two tabs: "Čeština" (Czech) and "Ruština" (Russian). The "Text dotazu:" (Query text) field contains the Russian text: "информация, информации, сертифицированные, системы защиты, стандартами". Below this, the "Dotaz v tomto jazyce:" (Query in this language) section has three radio buttons: "Stejný jako výchozí" (Same as default), "Automatický překlad" (Automatic translation), and "Rozdílný" (Different), with "Rozdílný" selected. "OK" and "Cancel" buttons are at the bottom.

Behind the dialog, a search results window is visible. It shows a list of results with a "Váha" (Weight) column. The selected result has a weight of 0.97 and is titled "4.5. Zajištění bezpečnosti ISVS". The main text of the result discusses the security of communication infrastructure, mentioning terms like "ochrana" (protection) and "informace" (information). The interface also shows several overlapping windows from a Microsoft SQL Server environment, with titles like "0.99 C:\RUSTINA\OPTIMA-WorkFlow, Microsoft SQL Se...", "0.96 C:\DEMO\HCL\whitepaper I. htm, Doc EN - Tovek ...", and "0.97 C:\Dokumenty\info-forum\www.info-forum.cz\c...".

Analýza vazeb v databázích



Komplexní vyhledávání vazeb



Zdroj: Hospodářské noviny
 Datum: 02.10.2007
 Název: Výrobci léků dali Julínkovi přes milion
 Str.: 003
 Náklad: 60258
 Rubrika: z domova
 Autor: Petr Vašek
 Oblast: Celostátní deníky
 Zpracováno: 02.10.2007 05:10:24
 Identifikace: DCHN20071002010012
 ShortcutArea: DC
 Shortcut: DCHN

Text:
 NADTITULEK: ZDRAVOTNICTVÍ

Občanské sdružení Tomáše Julínka dál sponzorují farmaceutické firmy. Podle čerstvě zveřejněné výroční zprávy občanského sdružení Reforma zdravotnictví, jehož je Julínek členem, dostal v roce 2006 ministrův spolek od výrobců léků zhruba 1,5 milionu korun.

Ministru Julínkovi a dalším členům sdružení, mezi nimiž je i náměstek pro lékovou politiku Pavel Hroboň, přispělo na prezentační reformy zdravotnictví devět velkých farmaceutických firem, jako je Pfizer, Roche, Novartis nebo Eli Lilly.

Julínek a jeho komise měla přitom letos na jaře poslední slovo v tom, jaké léky a v jaké výši se budou od dubna hradit ze zdravotního pojištění. Jinými slovy: ministerská komise rozhodovala, jaké zisky budou mít firmy, které daly v roce 2006 Julínkovi sdružení peníze. Komise rozděljuje obrovské částky. Podle údajů Státního ústavu pro kontrolu léčiv jen v roce 2006 pojišťovny za léky utratily přes 40 miliard korun.

Zentiva už neplatí

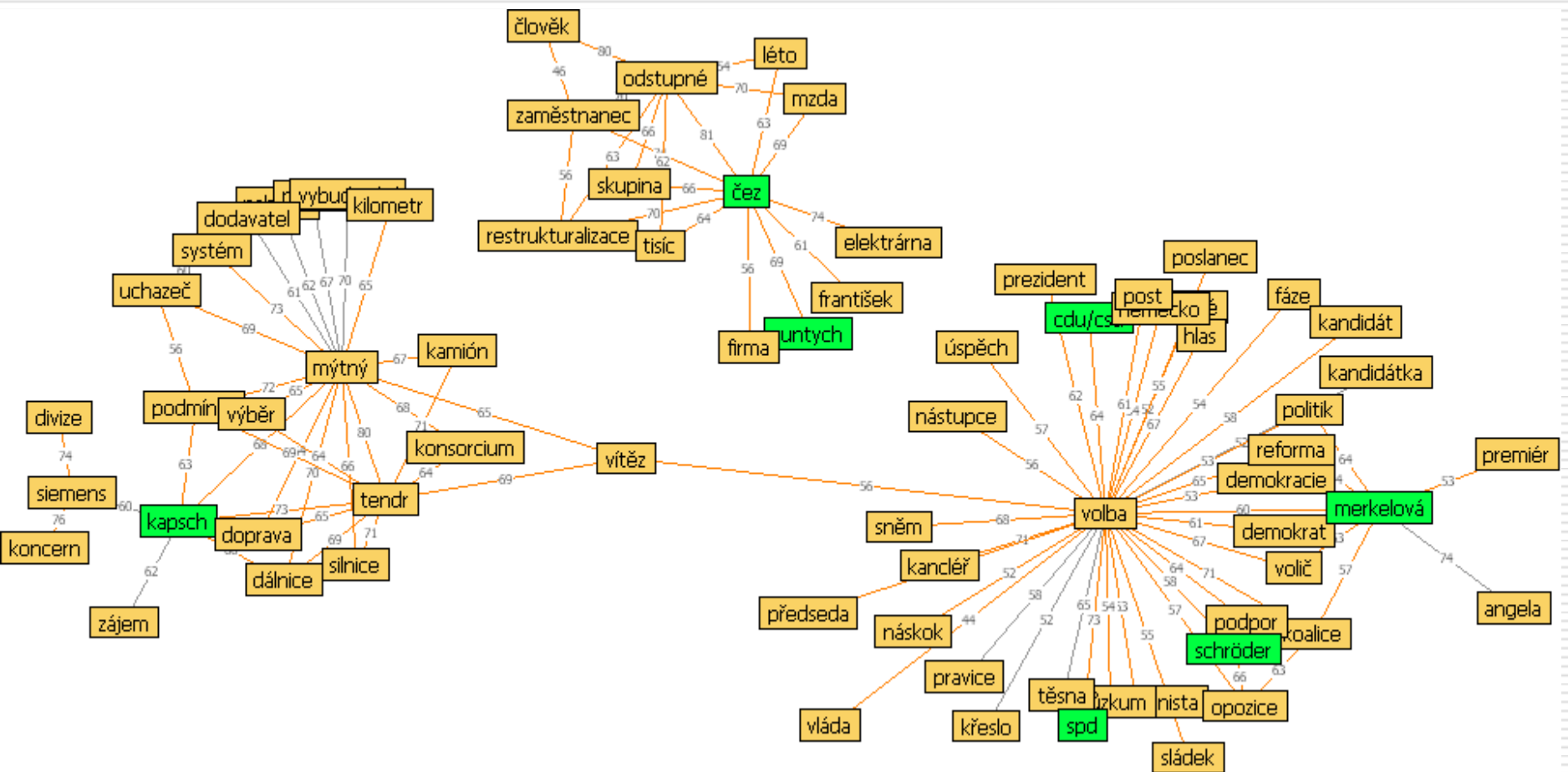
Jednu z mála velkých firem, které loni ministři nedali ani korunu, je česká **Zentiva**. Ještě v roce 2005 přitom darovala Julínkovi sdružení několik desítek tisíc korun. "Vzhledem k tomu, že reforma byla představena na konci roku 2005, nebyl v roce 2006 ke sponzorování žádný důvod," vysvětluje **mluvčí Zentivy Věra Kudynová**.

Zajímavé je, že právě **Zentiva** byla letos v dubnu (tedy pár měsíců po ukončení sponzorování) nejvíc ze všech firem nespokojená s tím, že ministerská léková komise snížila úhrady u jejich klíčových léků.

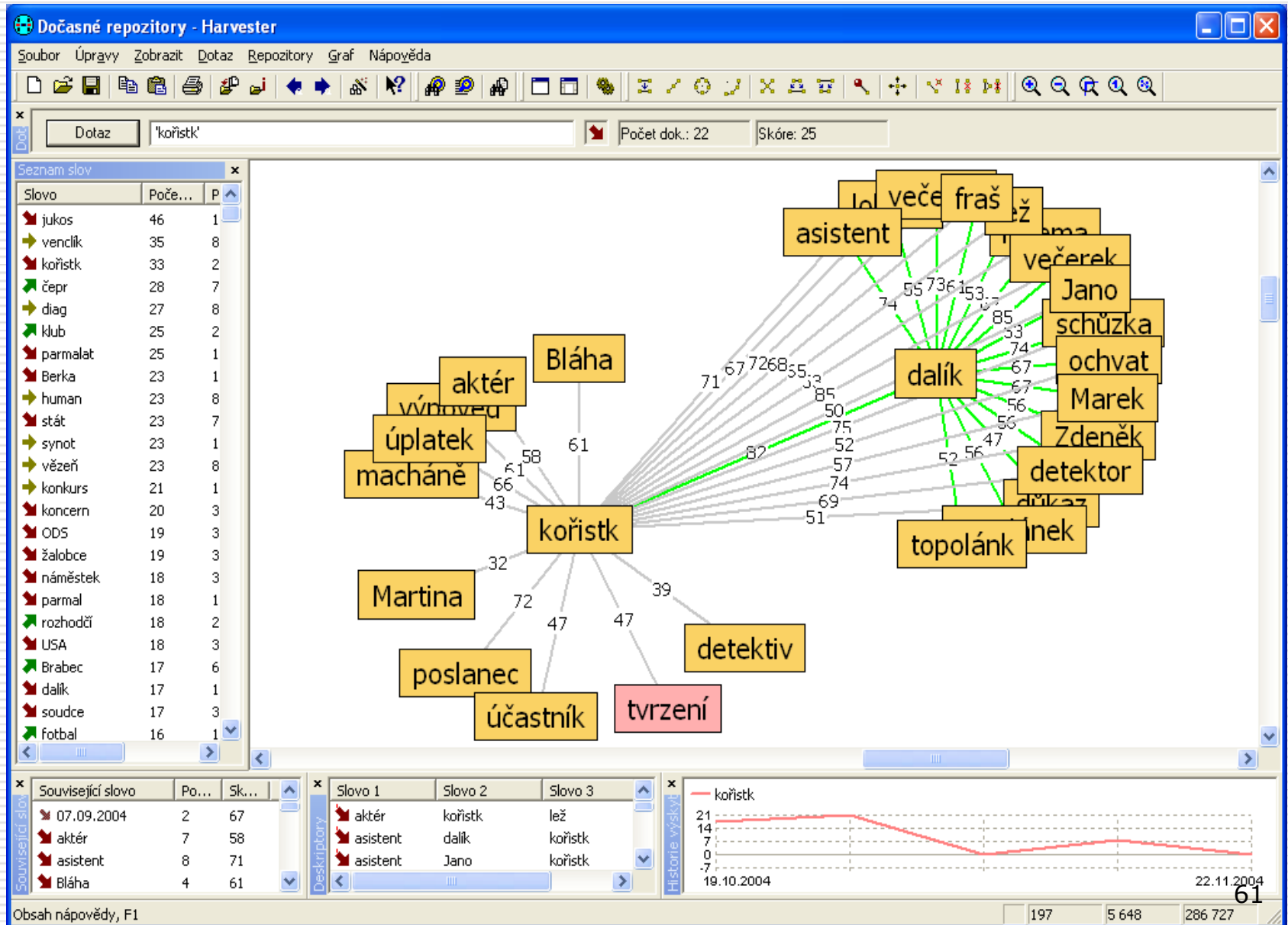
Julínek na svém členství ve sdružení, které bere peníze od výrobců léků, vůbec nic divného nevidí. "Ministr sice podepisuje lékovou vyhlášku, ale rozhodující slovo má v určování úhrad léků léková komise. A ministr do jejího chodu nezasahoval," říká Julínkův **mluvčí** Tomáš Cíkr.

I kdyby Julínek do komise nezasahoval, pravdou je, že jeho komise přesunula v úhradách pojištěnců od levných ke drahým a účinným lékům přes 1,5 miliardy korun. Tím pomohla zvýšit zisky hlavně velkým zahraničním výrobcům léků, kteří se na dražší a účinnější léky specializují. A právě velké zahraniční firmy tvoří většinu sponzorů Julínkova sdružení.

Obsahová analýza

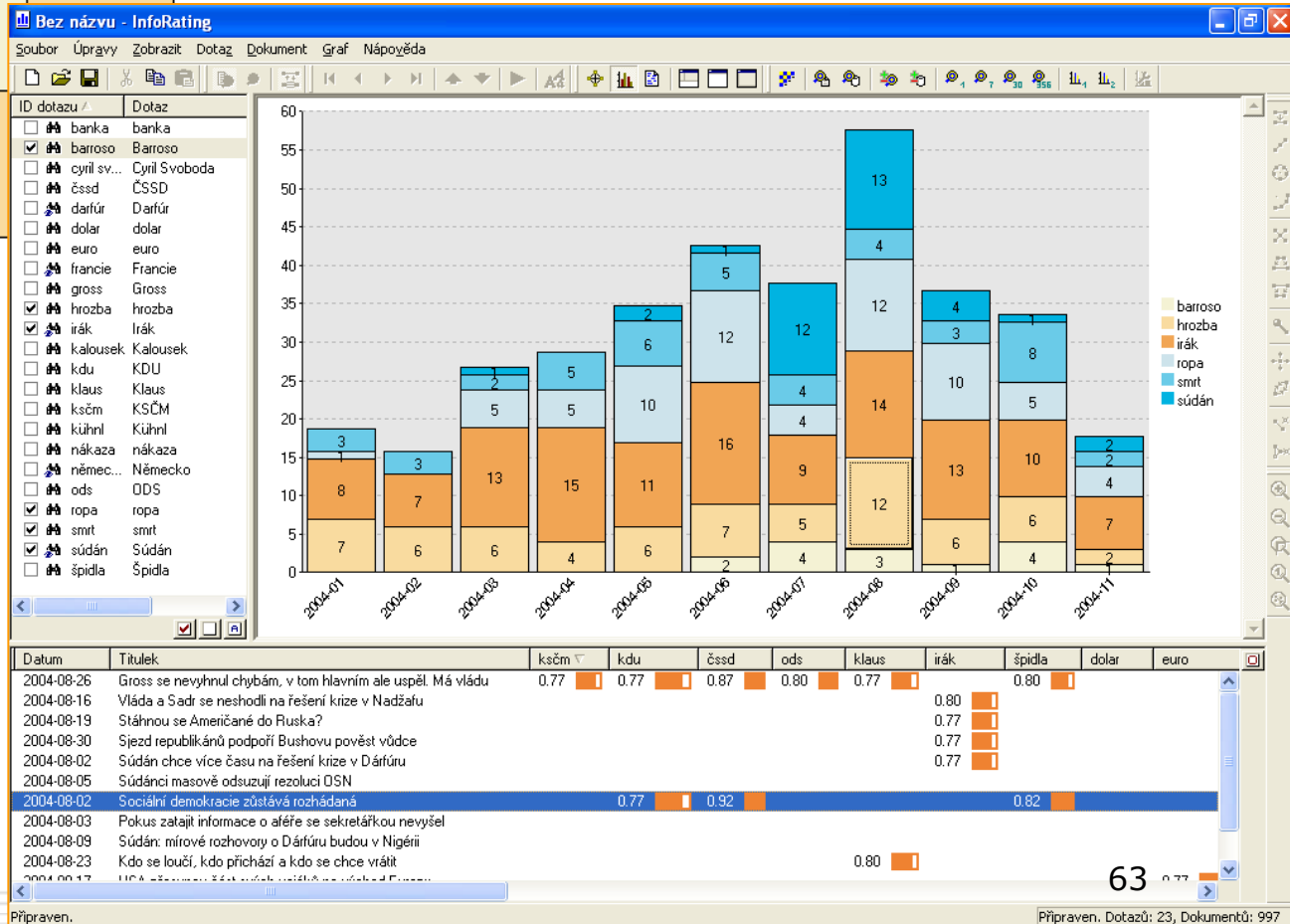


Obsahová analýza



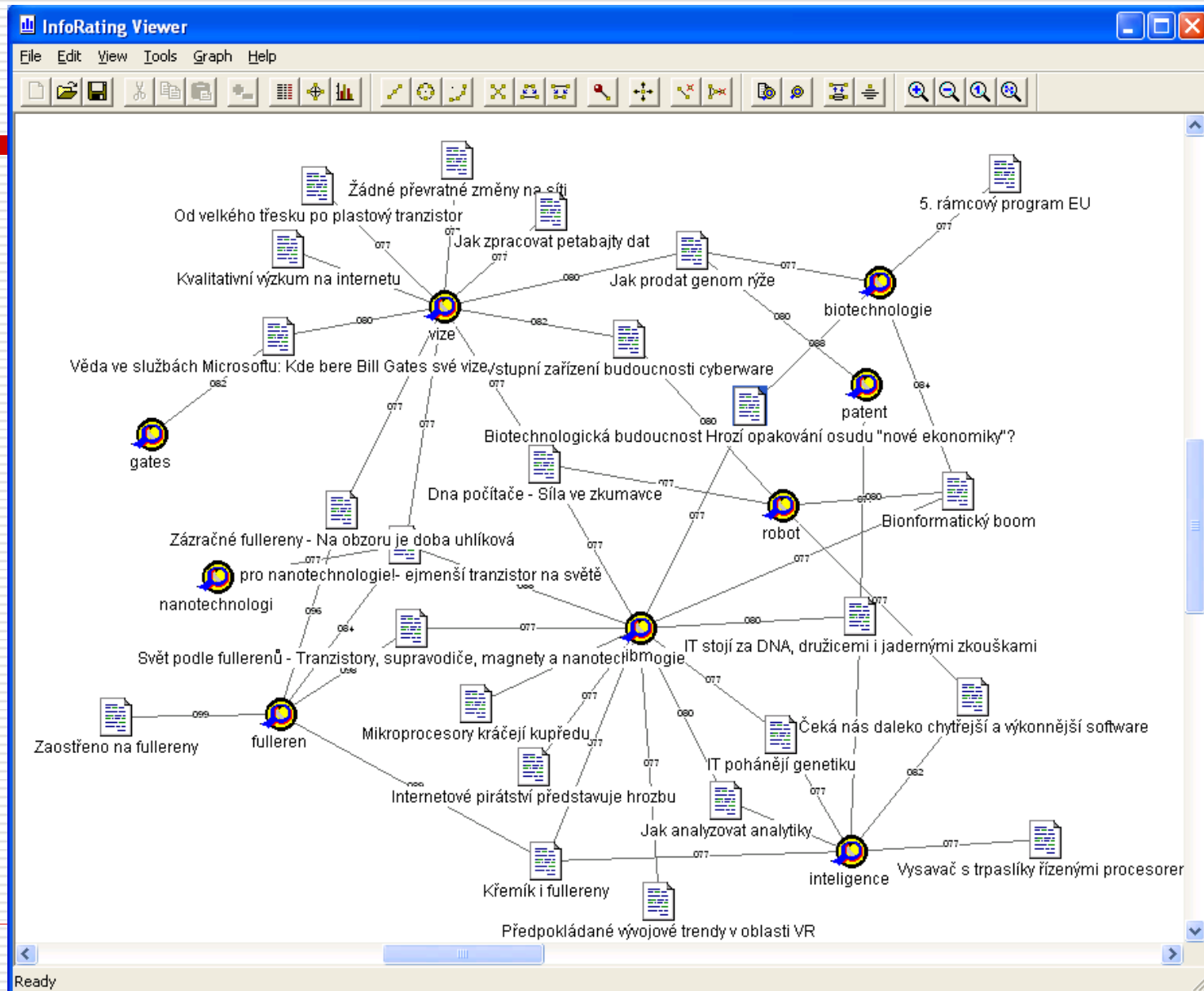
Kontextová analýza

0	0	2	8	0	0	smrt
0	1	1	0			
0	4	2	0			
2	0	19				irák
2	0					hrozba
0						cyril svoboda



barroso

Kontextová analýza



Tvorba kontextových řešerší

tovek report - Windows Internet Explorer
file:///C:/Users/vejluepek/Desktop/MZV%20context%201.htm#d_12
Google
Refresh (F5)
tovek report

gruzie	0.50
rusko	0.88
polsko	1.00

Datum 2008-08-25
Titulek Lavrovovy vzkazy, Medveděvovy dějiny a ztráty iluzí
Summary Ruský ministr zahraničí Sergej Lavrov se nechal slyšet, že NATO si jednou bude muset vybrat mezi Gruzii a Ruskem. Z druhé strany stolu je však vidět, že na nešíření zbraní hromadného ničení má silný zájem i Rusko. Stejně tak je nutno připomenout, že z projevu íránského prezidenta Ahmadínežáda se hojně citují jeho výroky na adresu Izraele a Spojených států. Fajnšmekři ocení, že Medvěděv svým výrokem vyjasnil, jak se v Moskvě dívají na debatu, zda lze ztotožňovat Sovětský svaz a Rusko. Jedno z nejužívanějších slov 40. výročí sovětsko-ruské okupace Československa, byl termín iluze. Zkušenost ze ztráty iluzí dokáže být nakonec užitečná - pod podmínkou, že jedny právě ztracené iluze nevystřídají iluze nové.

Found words Gruzii, Gruzii, Ruský, Ruskem, Moskvě, Rusko, Ruské, ruský, Medvěděv, Moskvě, ruským, Moskva, ruské, Polska

ID: HN0808250805
ZDROJ: HN
DATUM: 25.08.2008
STRANA: 08
RUBRIKA: názory
NÁZEV: Lavrovovy vzkazy, Medveděvovy dějiny a ztráty iluzí

ČLÁNEK:

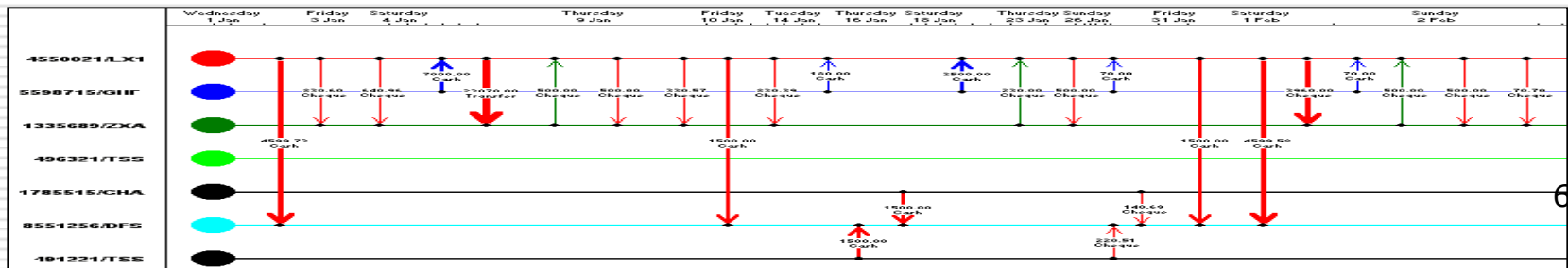
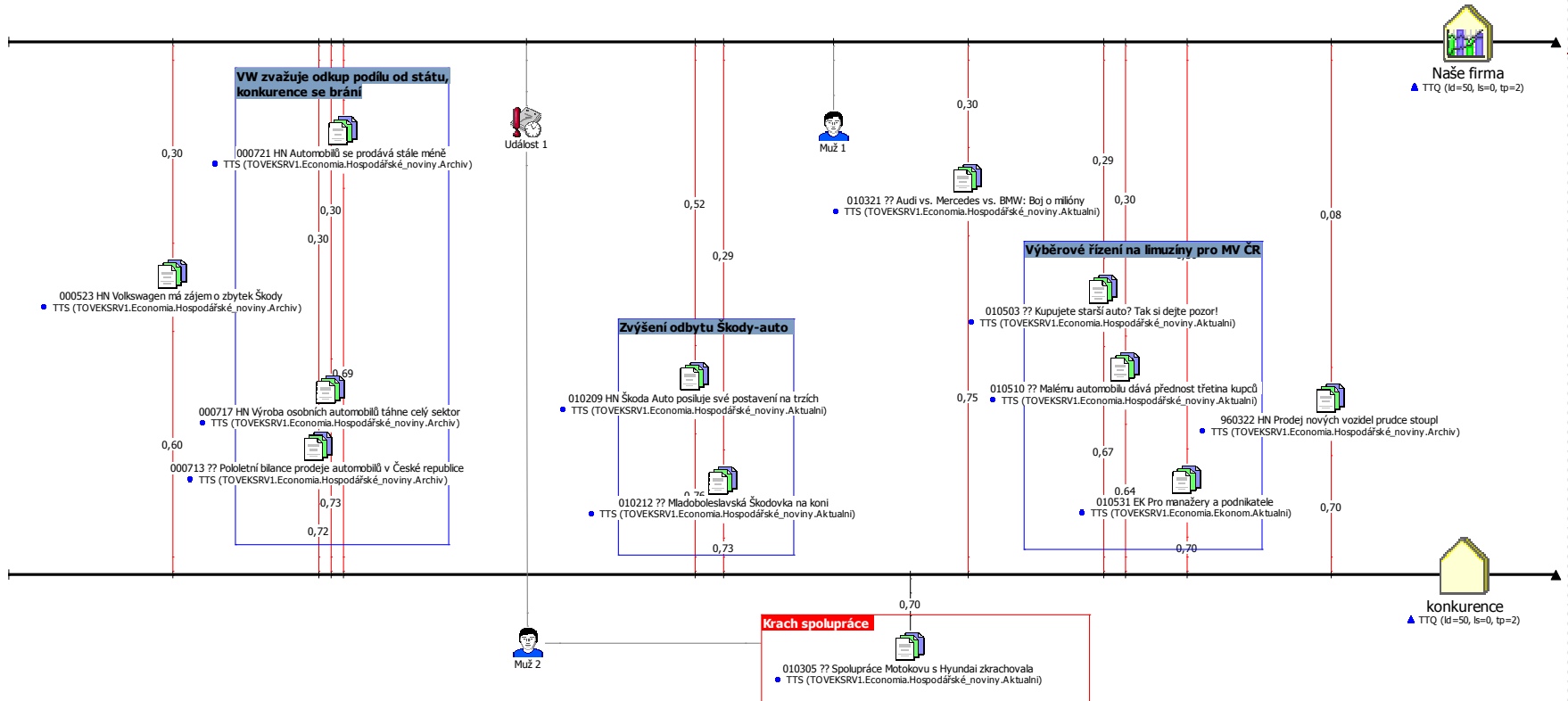
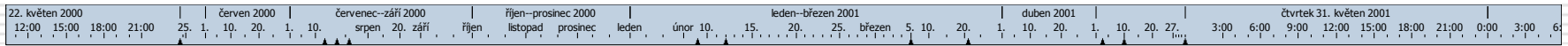
TITULEK38: Lavrovovy vzkazy, Medveděvovy dějiny a ztráty iluzí

AUTOR: Adam Černý
AUTOR-WEB: www.ihned.cz/cerny

Po "horké" fázi kavkazské krize už přišel čas pro politiku. A pro účty, kdo co získává či trátí, a samozřejmě také pro vzkazy politickým megafonem.

Ruský ministr zahraničí Sergej Lavrov se nechal slyšet, že NATO si jednou bude muset vybrat mezi **Gruzii** a **Ruskem**. To se dá chápat jako upozornění, že jsou zájmy, při jejichž hájení se Spojené státy - a Západ jako celek - bez spoluúčasti **Moskvy** neobejde. Nejnápadnějším příkladem by mohl být íránský jaderný program. Ministr Lavrov se do značné míry nemylí.

Časová analýza – kauzalita

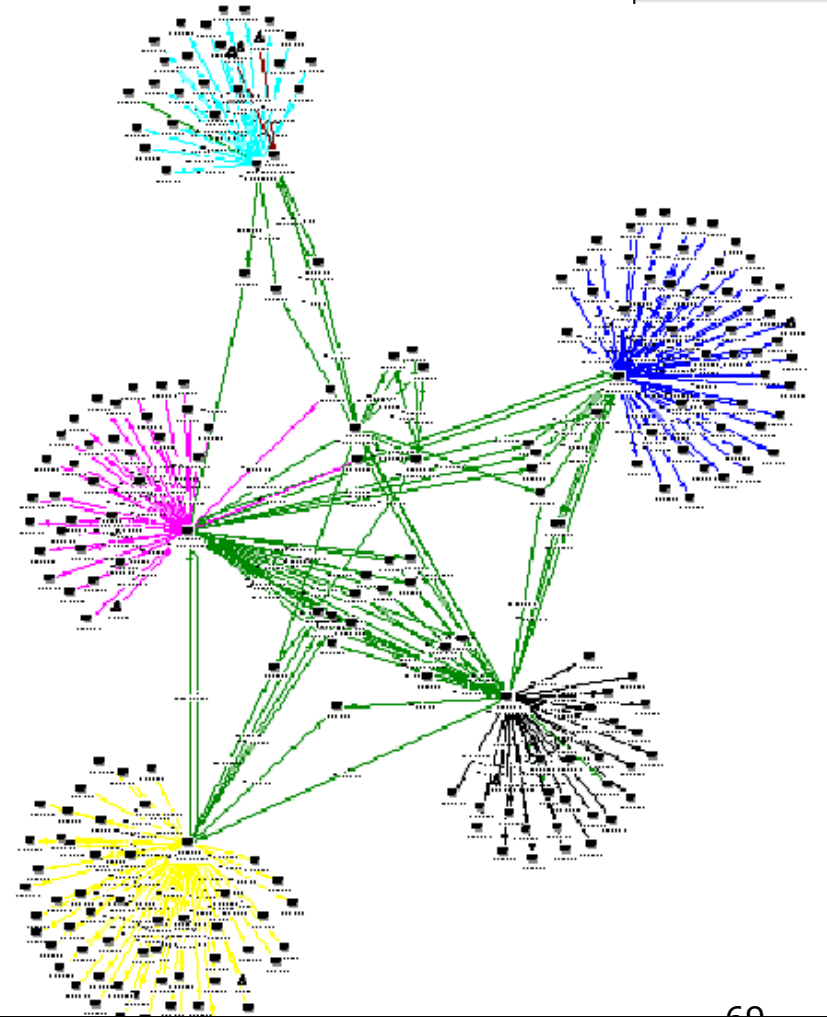
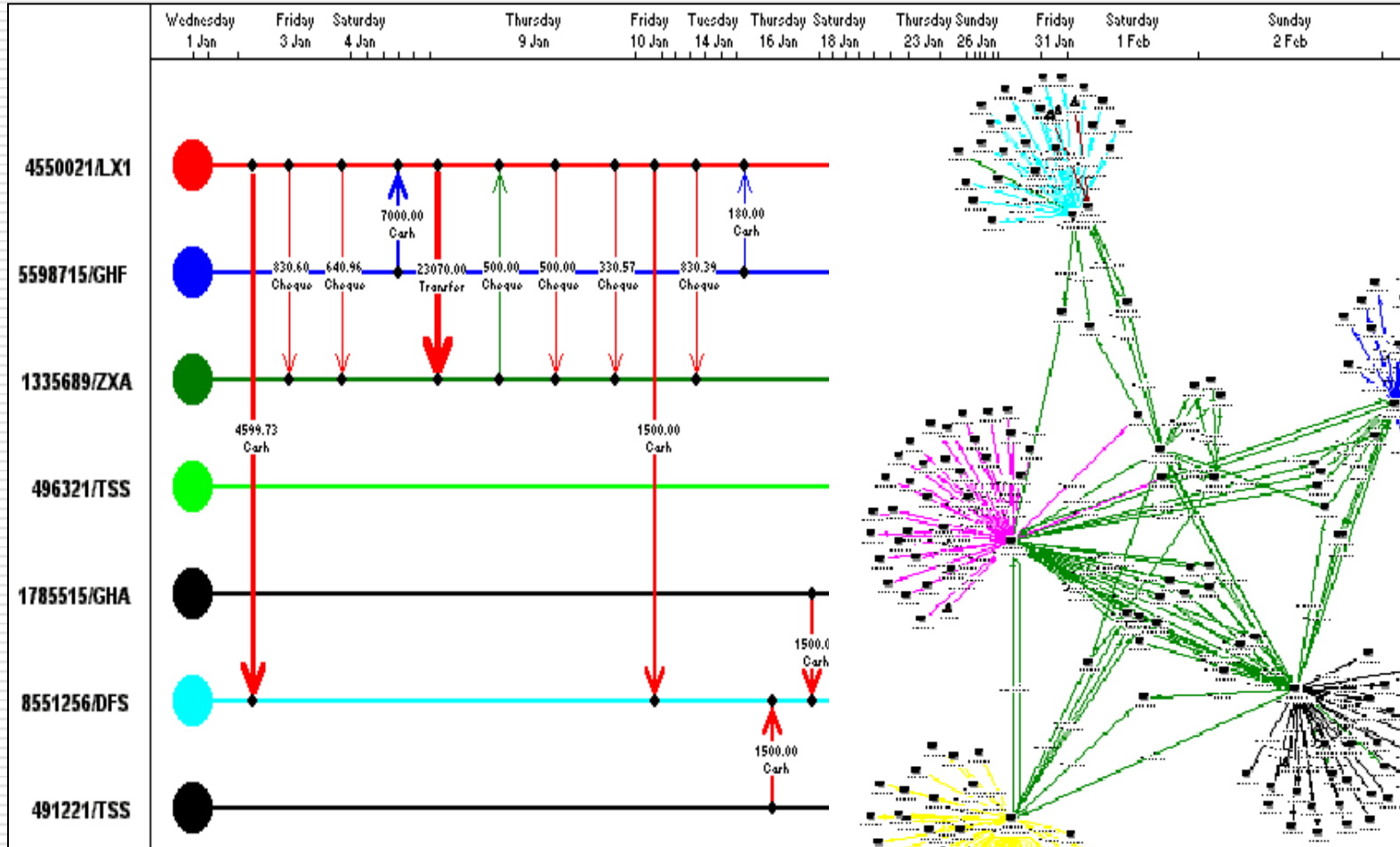


Časová analýza – periodicity

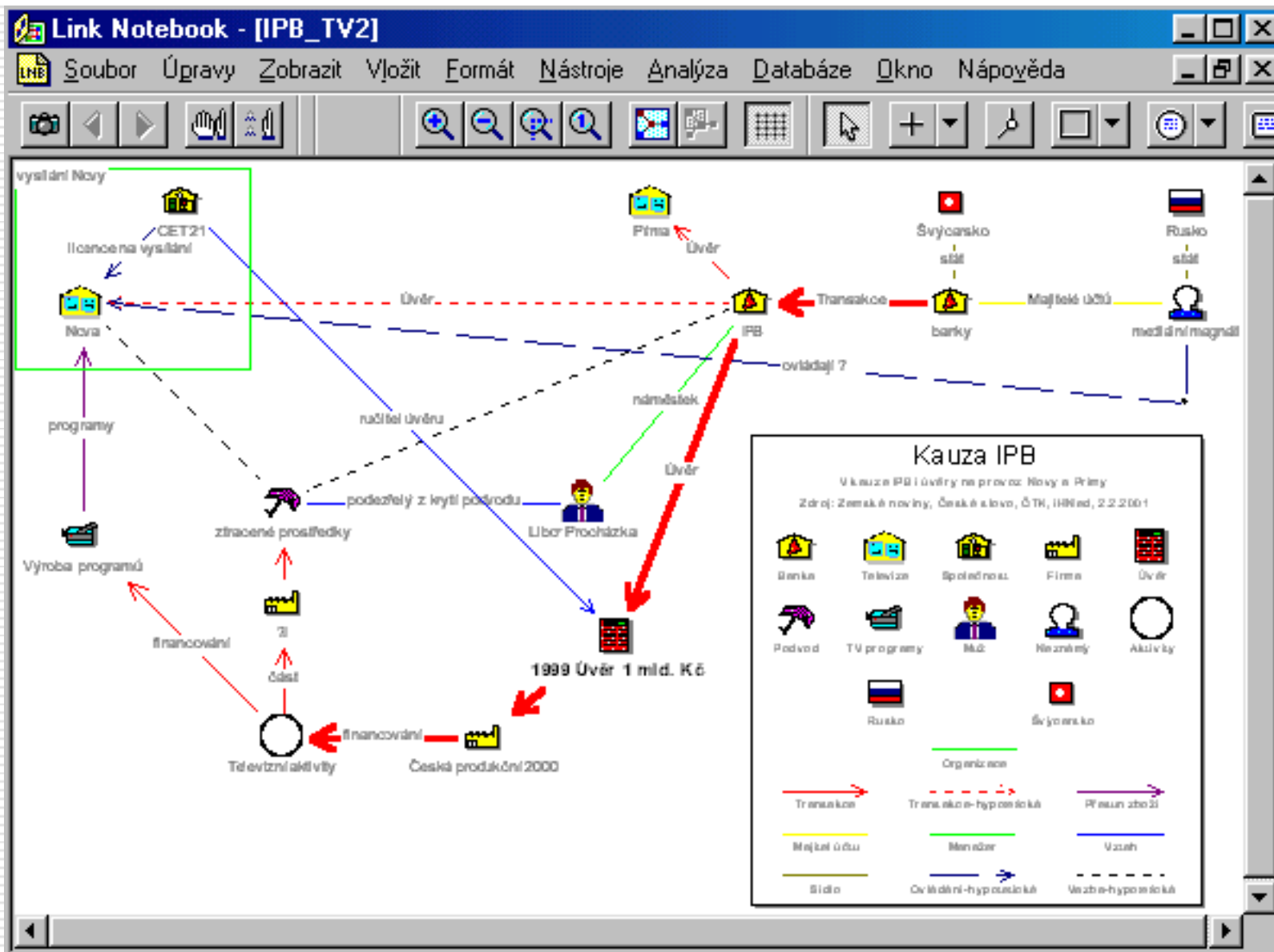
The screenshot displays the Analyst's Notebook 6 interface. At the top, the menu bar includes 'Soubor', 'Úpravy', 'Zobrazit', 'Vložit', 'Formát', 'Nástroje', 'Analýza', 'Databáze', 'Okno', and 'Nápověda'. The main workspace shows a timeline from Wednesday, January 1, 2003, to Friday, January 3, 2003. A central network diagram features a central node '9448252' connected to four peripheral nodes: '0387156', '8144693', '1648184', and '7020445'. Colored arrows represent transaction patterns, labeled P2.1 through P2.5. A 'Pattern Browser' window is open on the left, listing clusters and patterns. The 'Cluster 2' details show 5 phones, 4 connections, 75 instances, and 5 patterns. A right-hand sidebar contains filters for 'Obecná' (General) and 'Mobilní telefon' (Mobile phone), with a list of countries including Africa-Karibs, Asia, Europe, and others.

umožňuje z velkého množství transakcí vybrat pouze ty, které tvoří opakované skupiny.

TRANSAKČNÍ ANALÝZA



Vizuální prezentace vztahů



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 angažováni 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 asi obejdete.

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

Produkt v praxi



**PRESIDENT
GEORGE BUSH
STUDUJE
ZPRAVODAJSKÝ
VÝSTUP VE
FORMĚ
VZTAHOVÉHO
DIAGRAMU
VYTVOŘENÉHO
POMOCÍ
PRODUKTU
ANALYST'S
NOTEBOOK**

Business War Room

**Business
Intelligence**

**Competitive
Intelligence**

**Market
operations
& projects**

Strategic Planning

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

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

Efektivnost CI:

„Informace stojí peníze,
intelligence peníze vydělává“

„Informace mají svoji hodnotu,
ale zpravodajství je **moc**“

**DĚKUJI VÁM
ZA POZORNOST**