

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

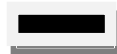
(rozhodující faktory):

- 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*).

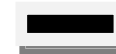
OBSAHOVÁ KONCEPCE COMPETITIVE ENGINEERING

COMPETITIVE ENGINEERING

INOVACE



**KONKURENČNÍ
STRATEGIE**



**COMPETITIVE
INTELLIGENCE**

1.

Správné strategické
rozhodnutí v
minulosti

Dnešní firemní
úspěchy



Časová osa

2.

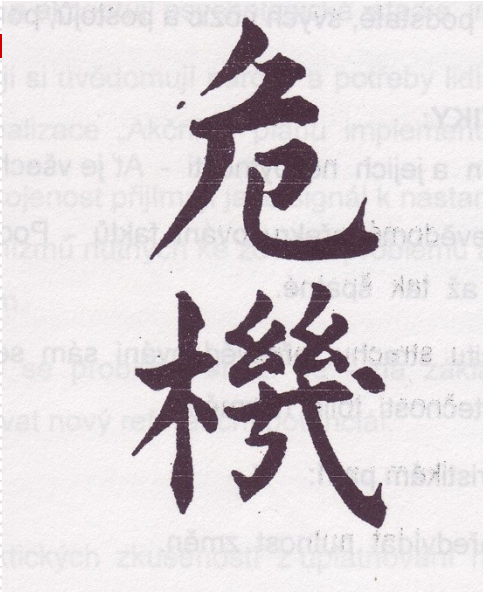
Správné strategické
rozhodnutí dnes

Budoucí firemní
úspěchy



Časová osa

ČÍNSKÁ FILOSOFIE A KRIZE



危機



TRAGÉDIE



**SKRYTÉ
MOŽNOSTI**

Krizi je třeba považovat za příležitost !!!

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 (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.**

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.**

Hrozby pro firmu

THREAT AGENTS	THREAT METHODS						
	Market Pre-Emption	Espionage	IT Hacking	Theft and Fraud	Brand Piracy	Infra-structure Attacks	Personnel Attacks
EXTERNAL							
Rival Firms	●	●	●				
Foreign Governments		●					
Criminals/ Terrorists			●	●	●	●	●
INTERNAL							
Employees		●	●	●	●		●
Management		●		●			

Typická role CI

THREAT AGENTS	THREAT METHODS						
	Market Pre-Emption	Espionage	IT Hacking	Theft and Fraud	Brand Piracy	Infra-structure Attacks	Personnel Attacks
EXTERNAL							
Rival Firms	●	●	●				
Foreign Governments		●					
Criminals/ Terrorists			●	●	●	●	●
INTERNAL							
Employees		●	●	●	●		●
Management		●		●			

Rozšířená role CI

THREAT AGENTS	THREAT METHODS						
	Market Pre-Emption	Espionage	IT Hacking	Theft and Fraud	Brand Piracy	Infra-structure Attacks	Personnel Attacks
EXTERNAL							
Rival Firms	●	●	●				
Foreign Governments		●					
Criminals/ Terrorists			●	●	●	●	●
INTERNAL							
Employees		●	●	●	●		●
Management		●		●			

COMPETITIVE INTELLIGENCE V USA:

Žádná ustálená nebo standardizovaná metodika neexistuje. (Fuld, Kahaner, Liebowitz, Hall & Bensoussan).

Carr popisuje způsob práce 15 předních odborníků na CI v USA. Tito popisují proces Competitive Intelligence jako: **cyklus, lineární proces, čtyřbodový model, vědeckou metodu nebo pyramidu.**

Rozhodně nedávají jednoznačnou odpověď na otázky:

Čím je třeba práci v Competitive Intelligence začít a v jakém pořadí je nutno pokračovat.

O přeměně informace ve zpravodajství jsou jejich výpovědi velmi kusé až mlhavé.

Nedostatky: využití převážně pro operativní řízení, rutina.

ZÁKLADNÍ FILOSOFIE COMPETITIVE INTELLIGENCE

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

Vynucení změny k přístupu k CI

PŘEDPOVĚĚ 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**.**

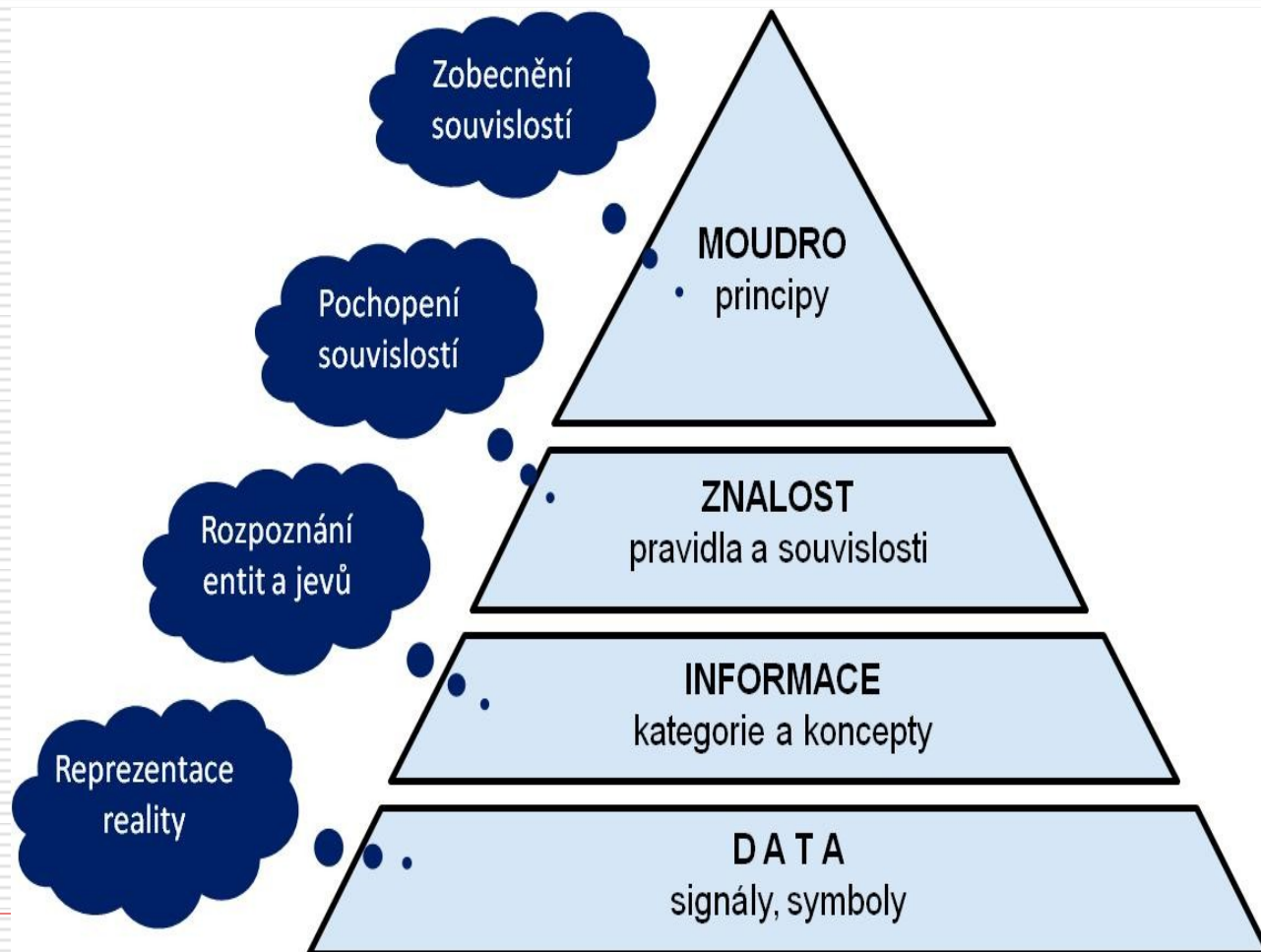
Tato činnost se realizuje v tzv.

Zpravodajské analýze informace.

**Zpravodajskou analýzu informace považujeme
za tzv.**

„královskou disciplínu“
Competitive Intelligence.

ZPRAVODAJSKÁ PYRAMIDA



25

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.

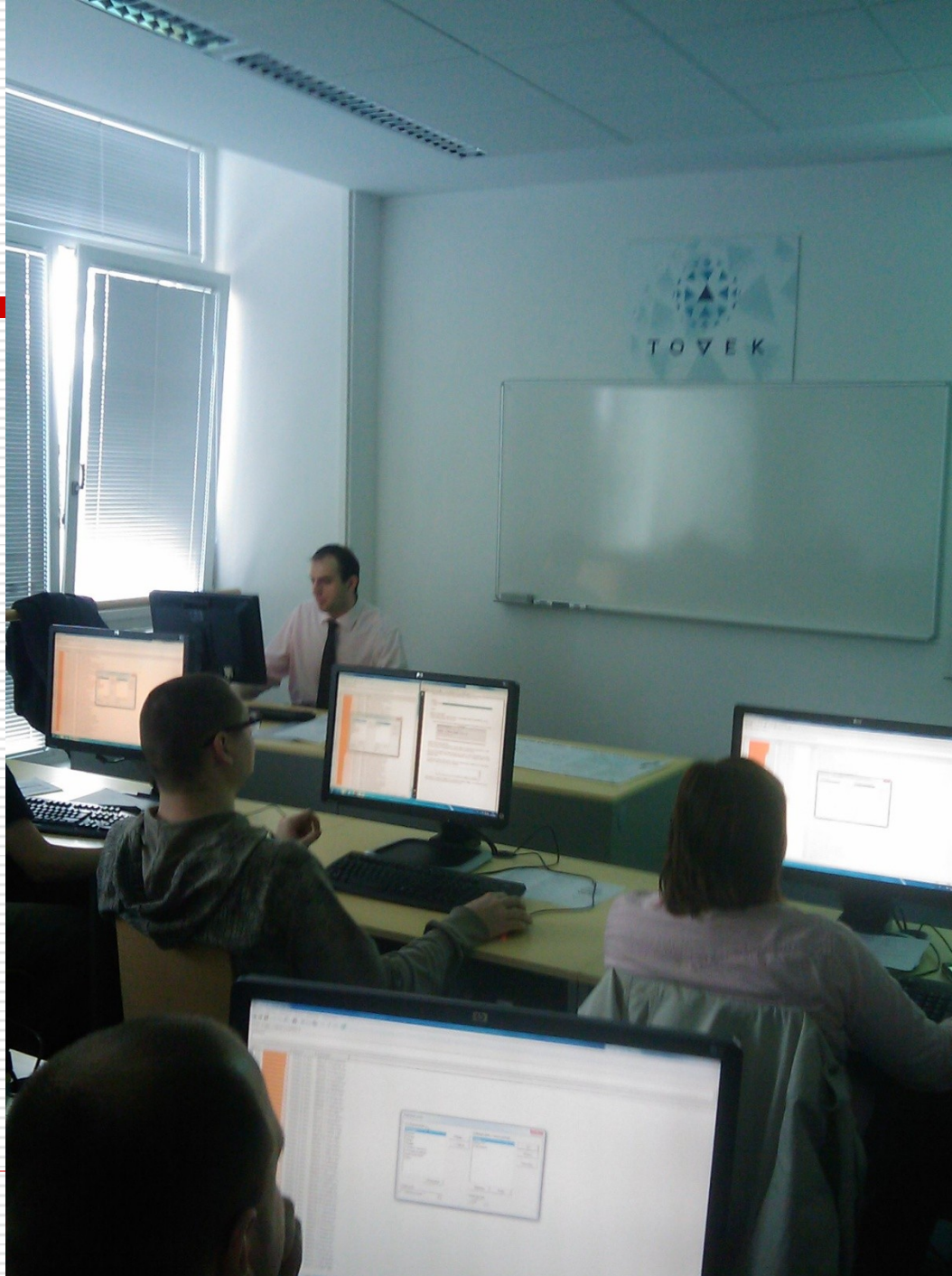
VÝUKA NA FP

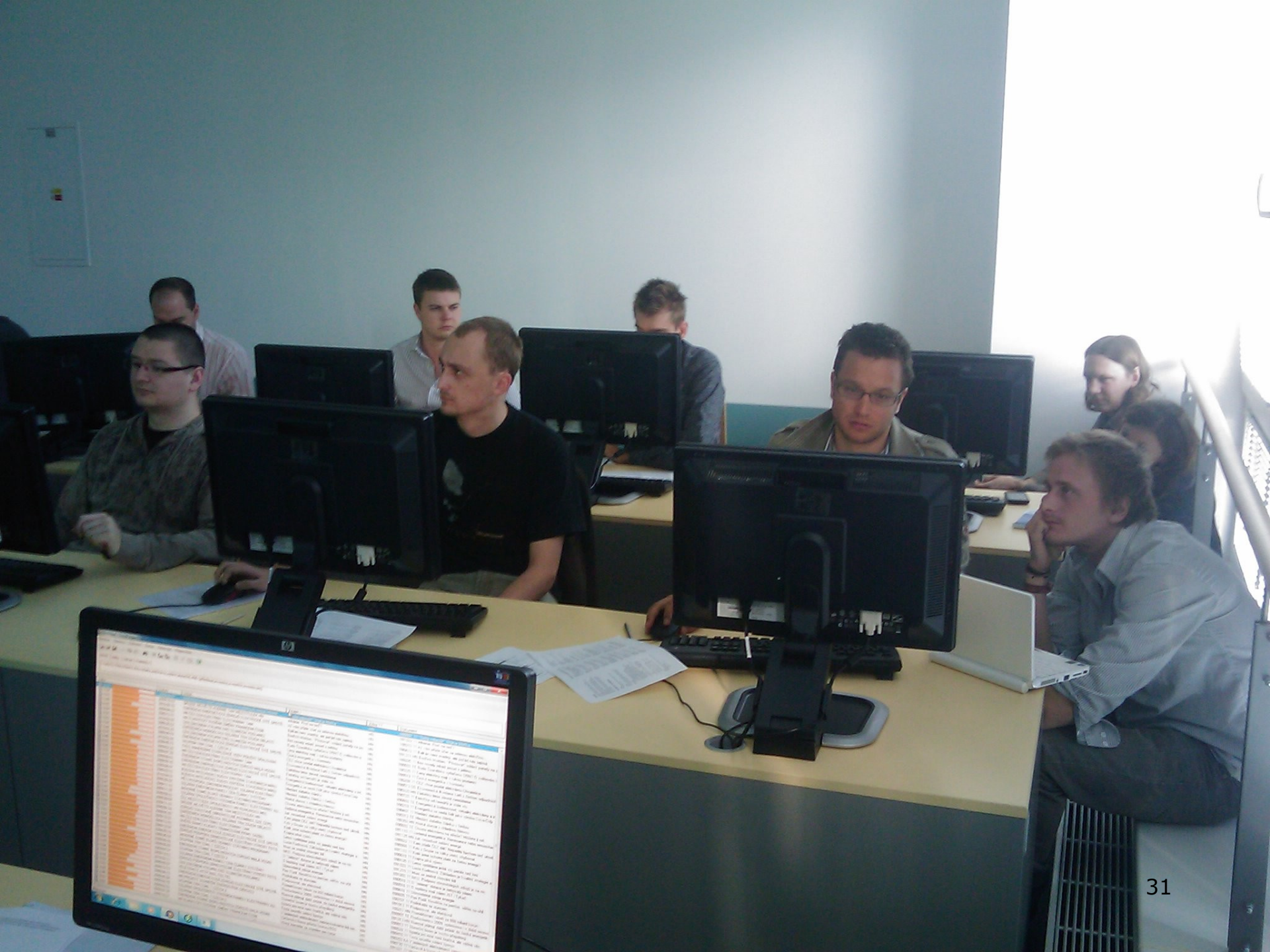
Competitive Intelligence (CI)

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

Strategie konkurenčních střetů (SKS)

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





ZÁKLADNÍ TECHNOLOGIE

Prohledávání a kategorizace nestrukturovaných dat	Zpravodajský/Investigativní informační systém	Vizuální analýza, prezentace a komunikace informací
VERITY	TOVEK	I2
Technologie původně vytvořené na objednávku zpravodajských služeb (CIA, projekt Rubric, systém Topic).	Aplikace a řešení vyvíjené původně dle specifických požadavků české policie a zpravodajské komunity.	Technologie původně vytvořená na základě metodiky ANACAPA používané pro vyšetřování (FBI).
Verity se stala světovým lídrem v oblasti řešení pro vyhledávání, klasifikaci a filtrování informací pro firemní portály a e-commerce.	Tovek nabízí řešení ucelené portfolio profesionálních nástrojů k analýze a vyhledávání informací určené pro analytiky ze státní i komerční sféry.	Aplikace Analyst's Notebook se stala standardem pro mezinárodní spolupráci organizací pro potírání organizovaného zločinu.

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 vytváří obsah třech datových úložišť:

Informační báze

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

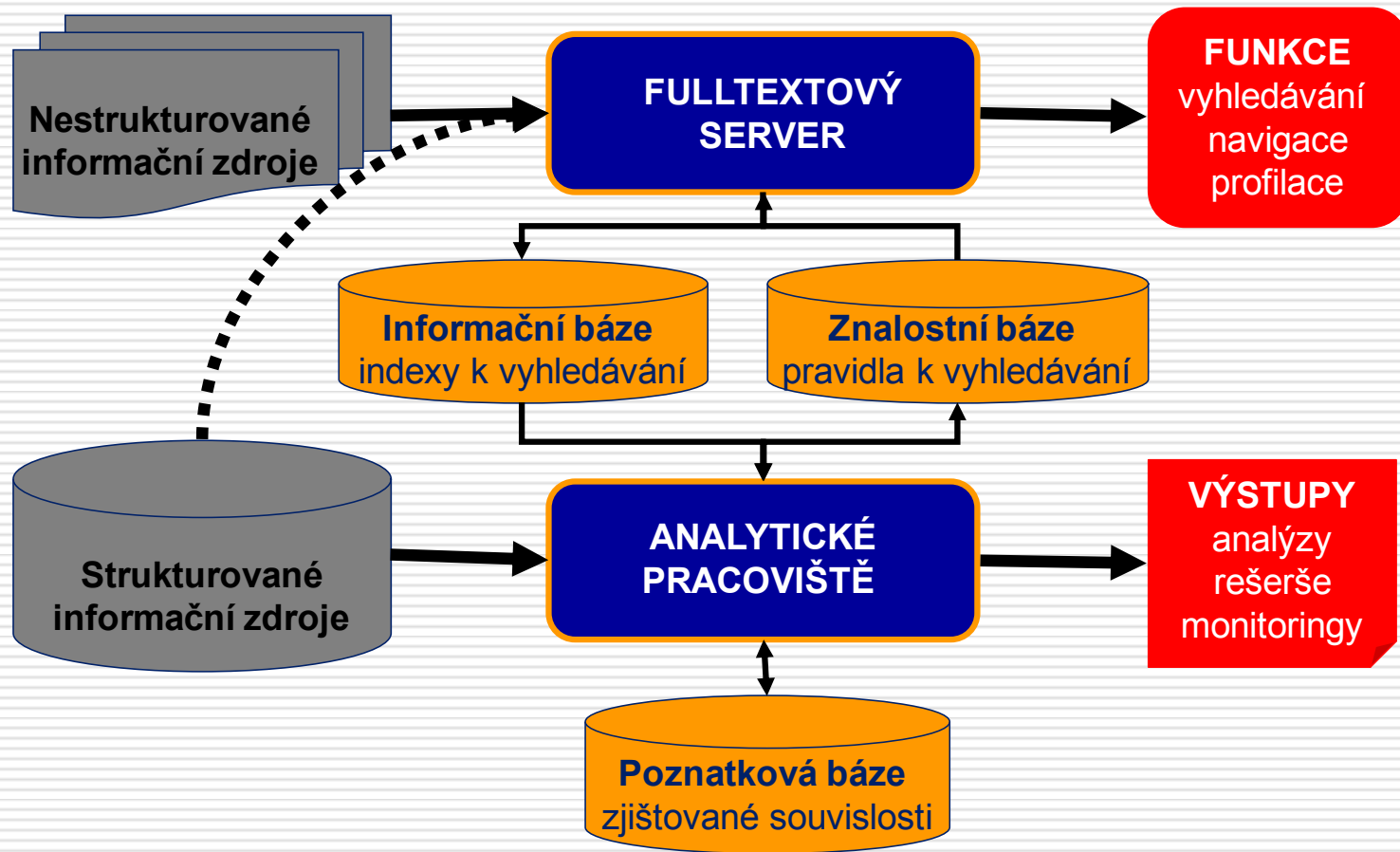
Poznatková báze

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

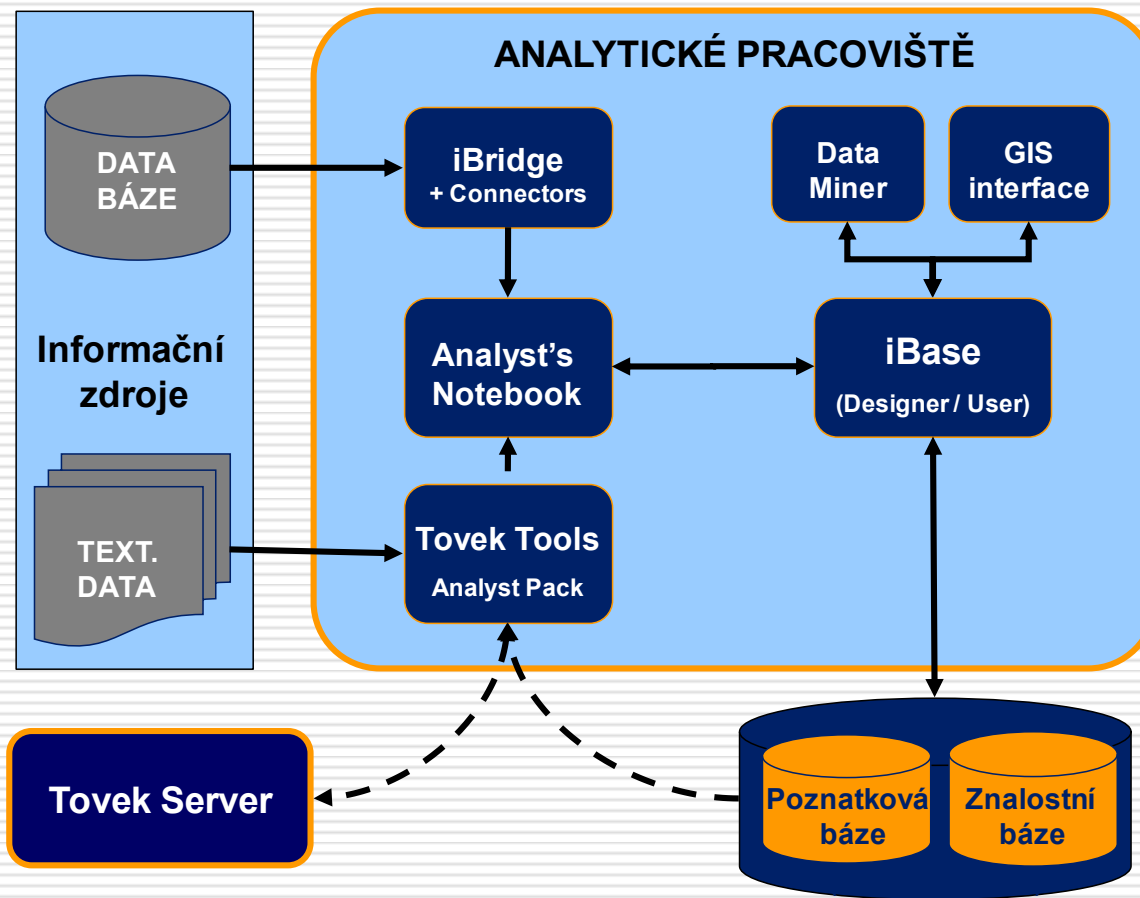
Znalostní báze

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

Fyzická architektura ARMS



Fyzická architektura analytického pracoviště



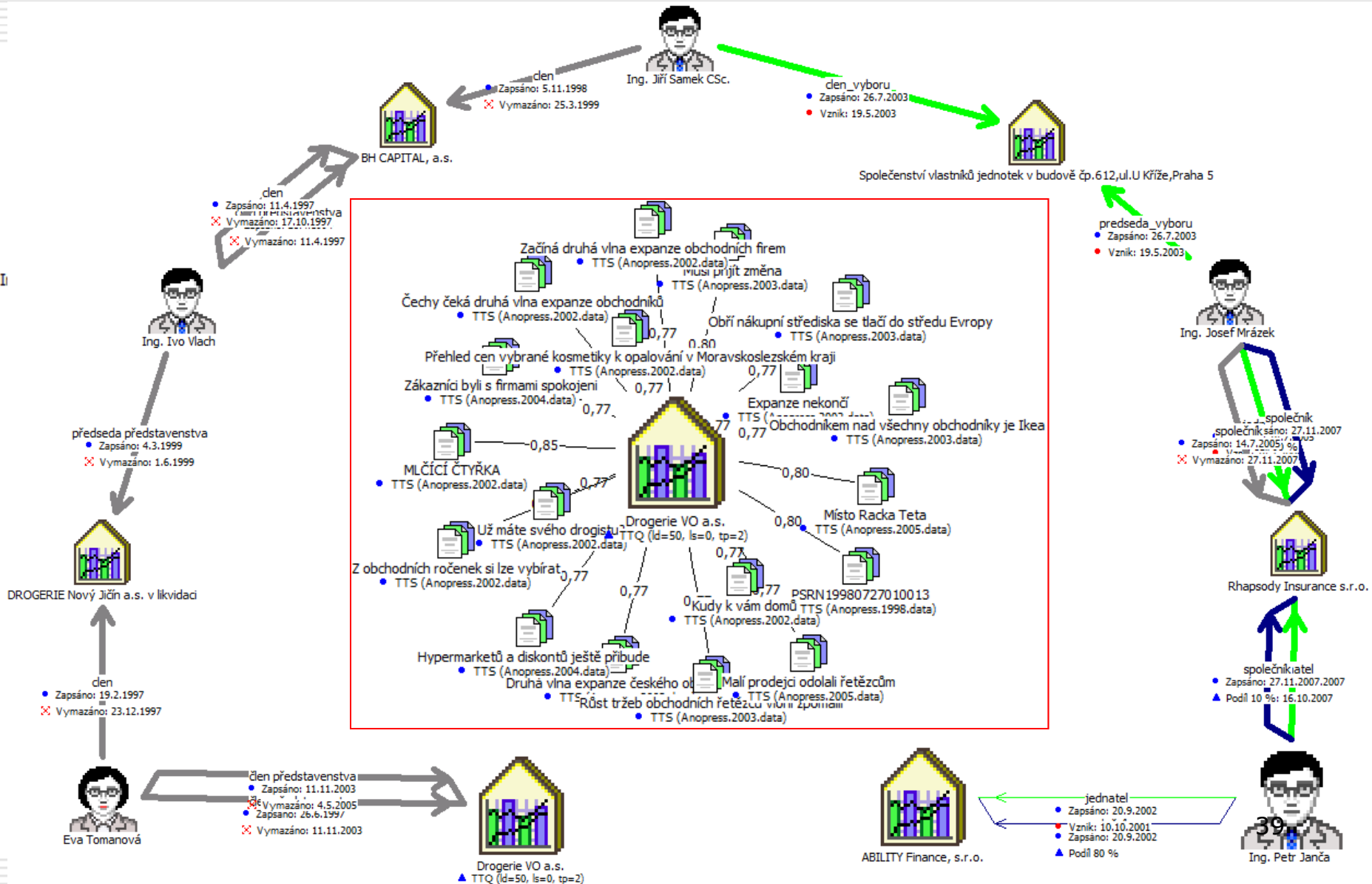
Multilinguální vyhledávání

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.

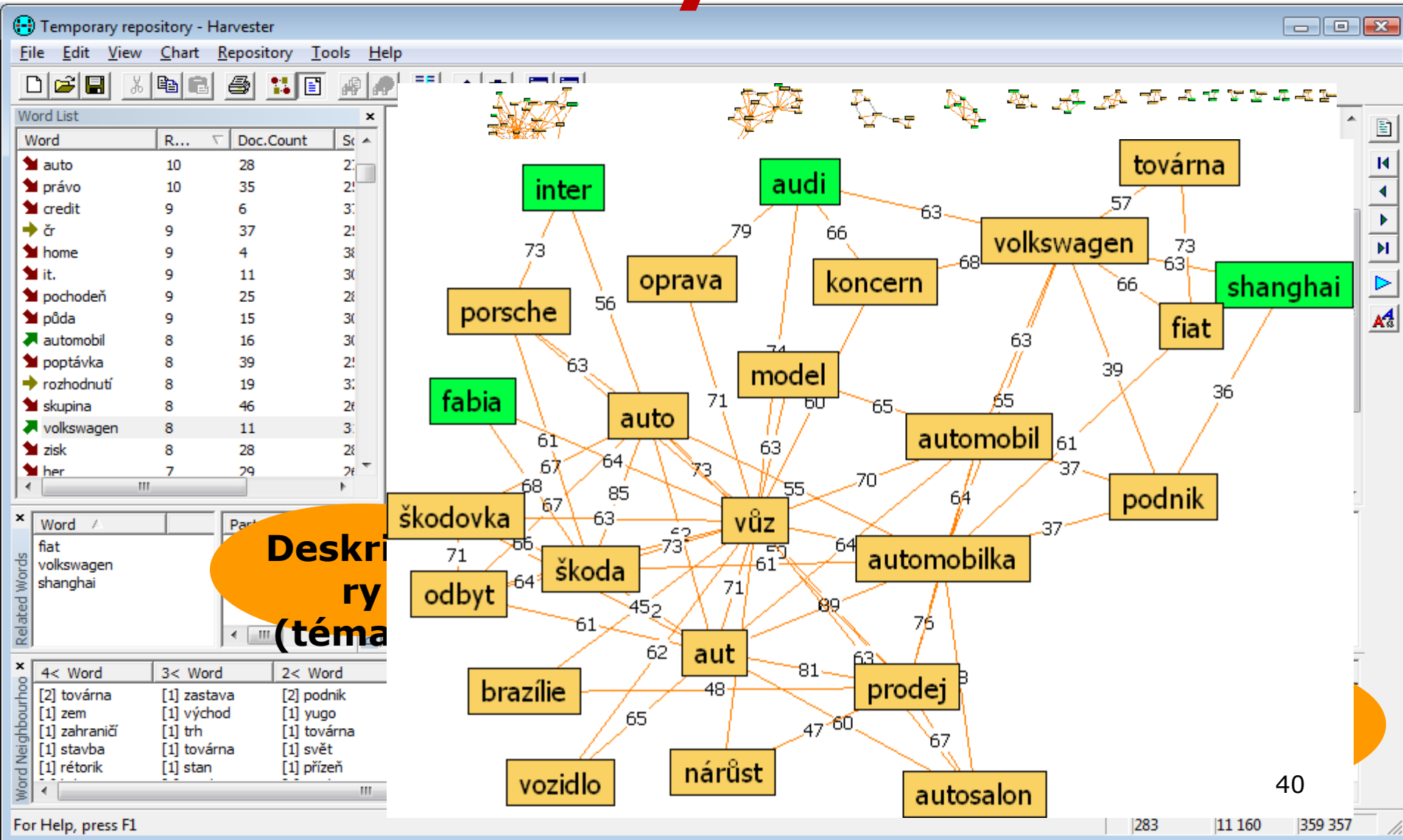
Behind the dialog, a search results window is visible. It shows a list of results with a "Váha" (Weight) column. The selected result has a weight of 0.97 and is titled "4.5. Zajištění bezpečnosti ISVS". The main content area displays a detailed text snippet in Czech, discussing security measures for communication infrastructure. Key terms like "ochrana" (protection) and "informace" (information) are highlighted in blue. The window also includes a menu bar with "Soubor", "Edit", "Zobrazit", "Nástroje", and "Nápověda", and a toolbar with various icons.

At the bottom of the screen, a taskbar shows the system tray with "Ready", "241", "1 974", and "9 482". The taskbar also displays the current window title "0.99 C:\RUSTINA\OPTIMA-WorkFlow, Microsoft SQL Se..." and the page number "38".

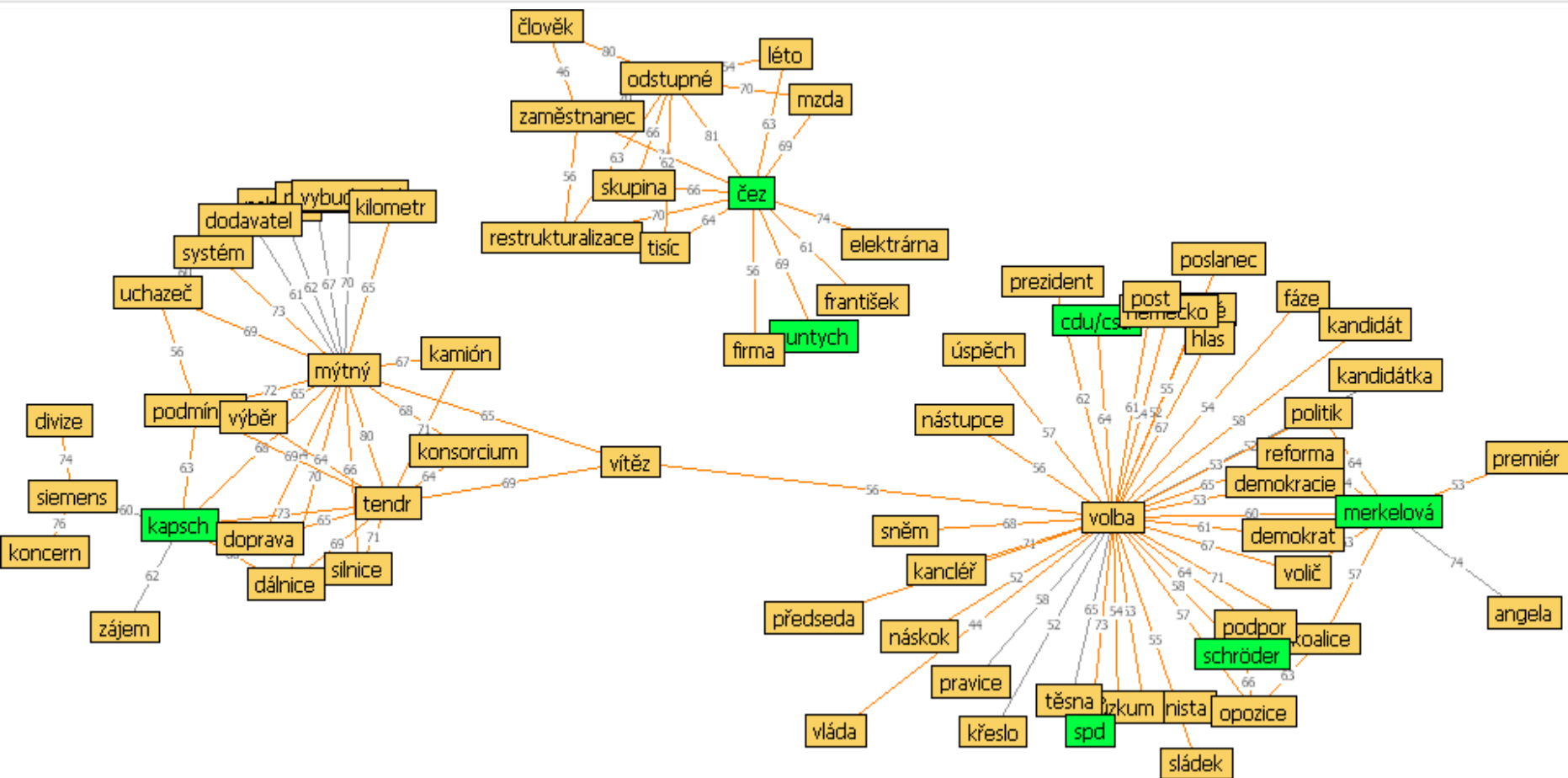
Analýza vazeb v databázích



Obsahová analýza textových dat

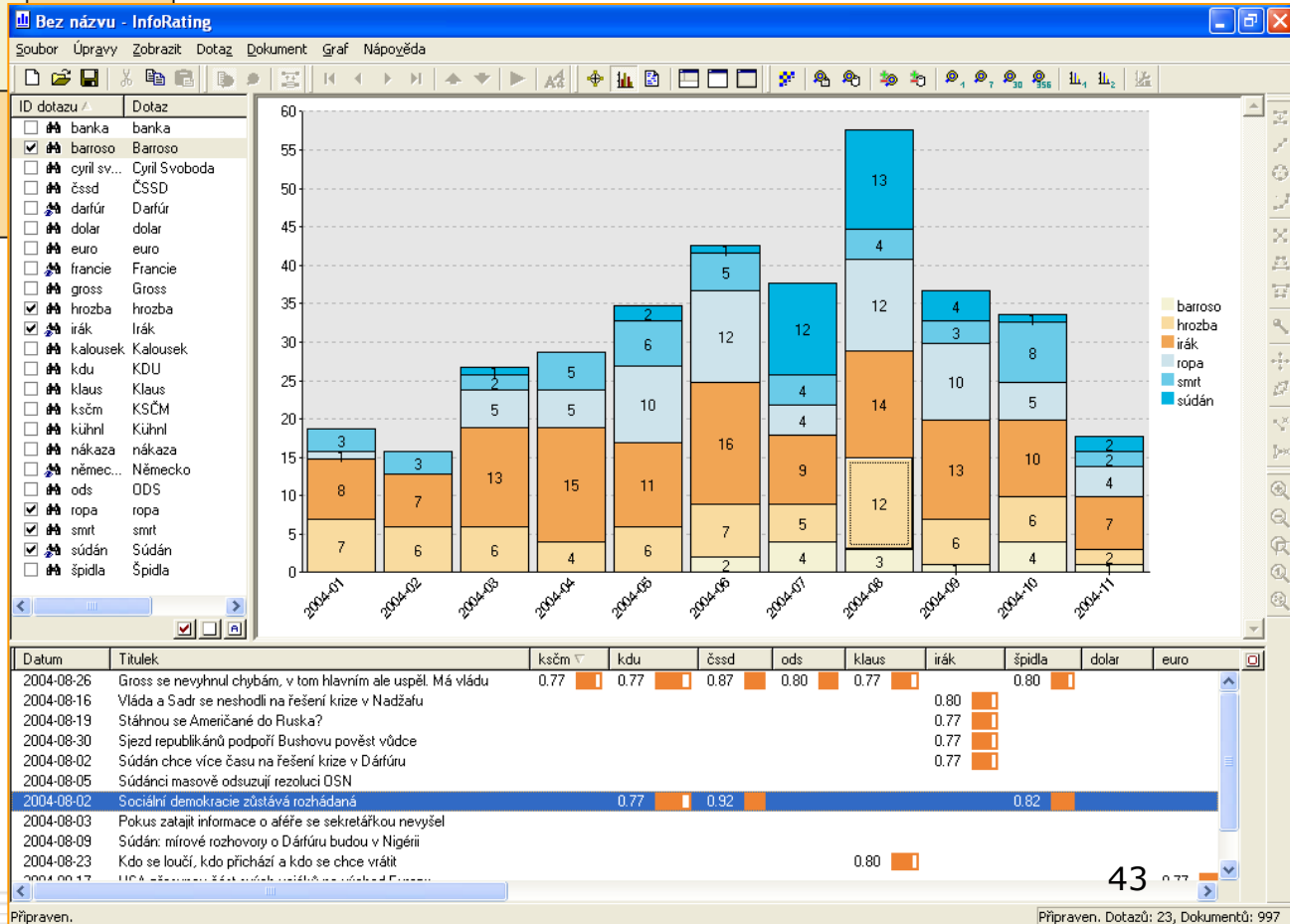


Obsahová analýza



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

Tvorba kontextových řešerší

tovek report - Windows Internet Explorer
file:///C:/Users/vejlupek/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 iránského prezidenta Ahmadínežáda se hojně citují jeho výroky na adresu Izraele a Spojených států. Fajněmekří ocení, že Medveděv 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, Medveděv, 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:

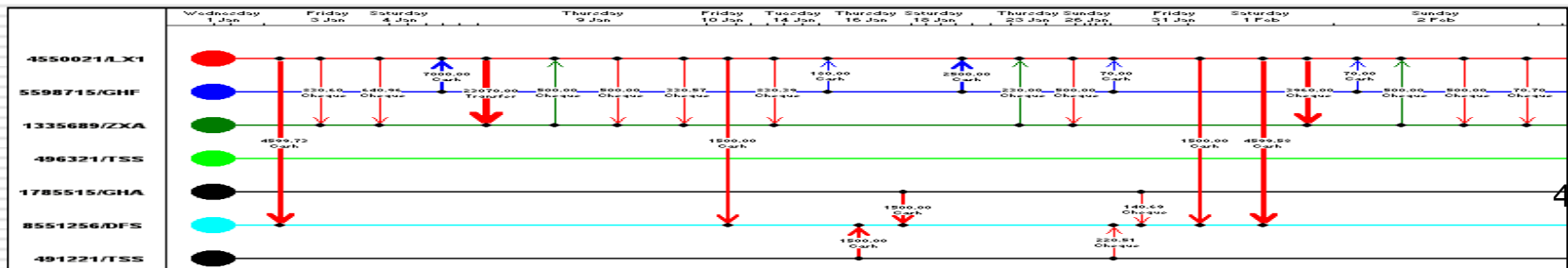
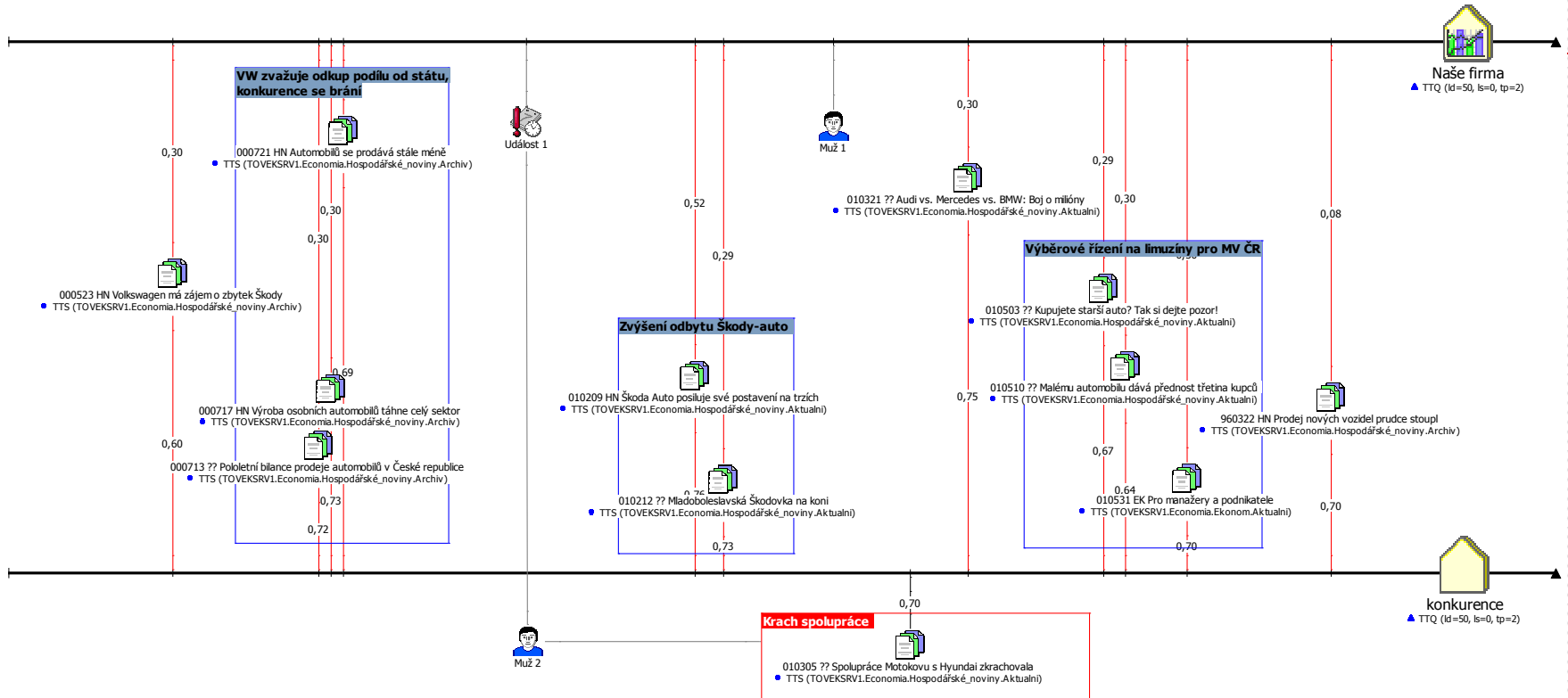
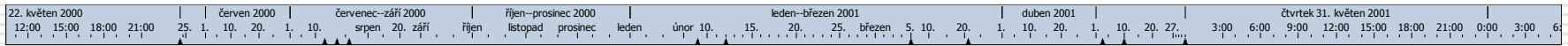
TITULEK38: Lavrovovy vzkazy, Medveděvovy dějiny a ztráty iluzí

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 iránský jaderný program. Ministr Lavrov se do značné míry nemylí.

Časová analýza – kauzalita

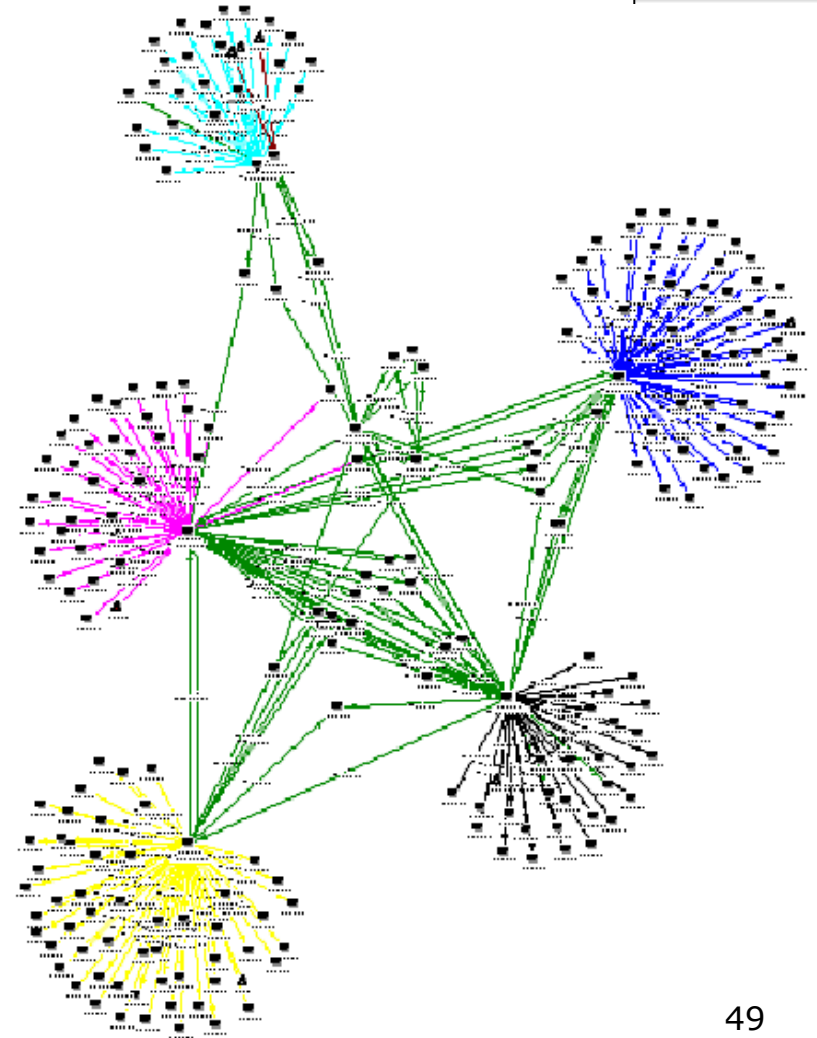
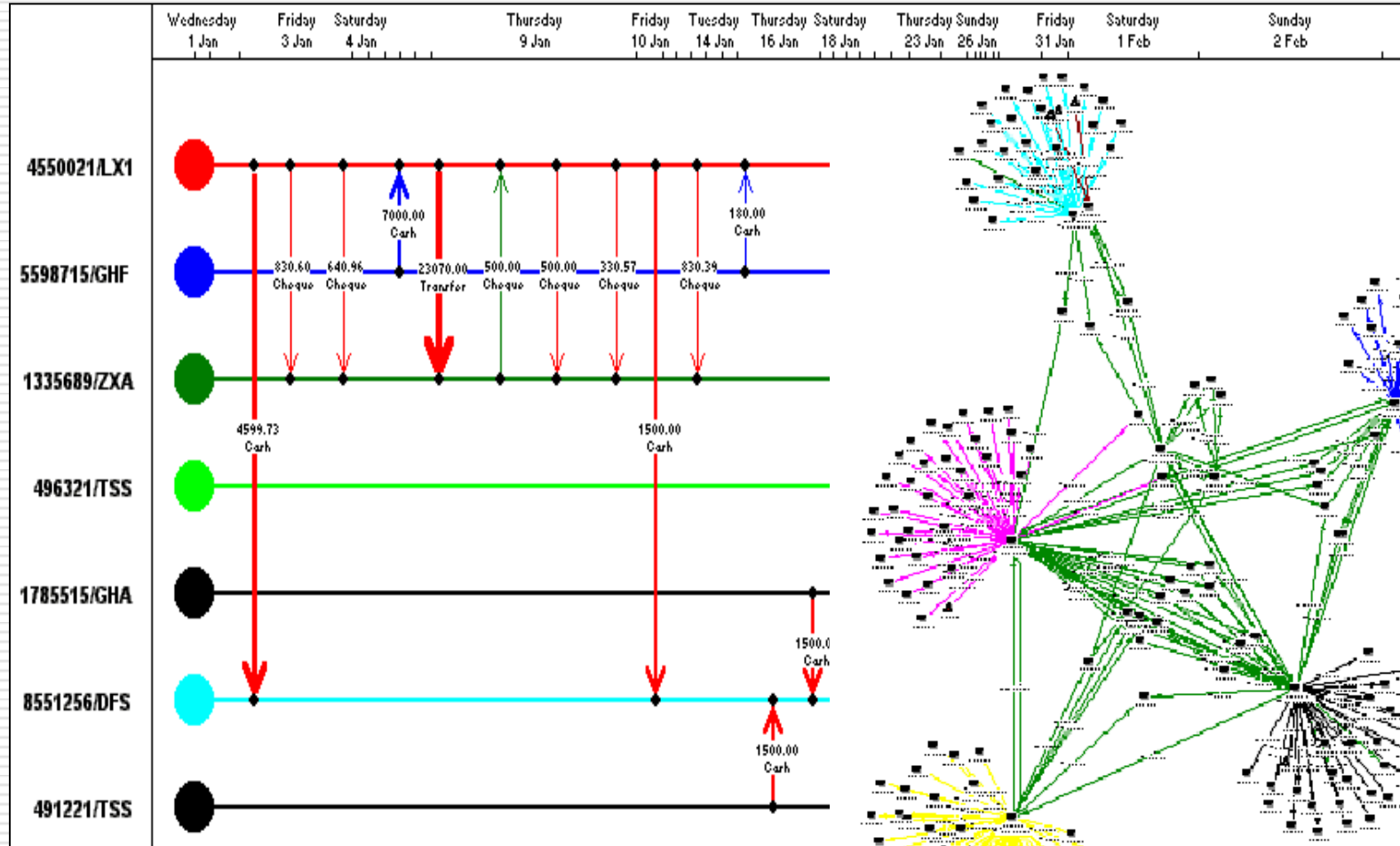


Časová analýza – periodicity

The screenshot displays the Analyst's Notebook 6 interface. The main window shows a network diagram with a central node (9448252) and five peripheral nodes (0387156, 8144693, 1648184, 7020445, and 9448252). Colored arrows represent transaction patterns labeled P2.1 through P2.5. A 'Pattern Browser' window is open on the left, showing a tree view of clusters and patterns. The 'Cluster 2' details are visible, including '5 Phones', '4 Connections', '75 Instances', and '5 Patterns'. The right sidebar shows a list of filters, including 'Obecná', 'Muž', 'Žena', 'Neznámý', 'Předplátitel', 'Telefon', and 'Mobilní telefon', along with a list of countries.

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

TRANSAKČNÍ ANALÝZA



Monitoring VIP zákazníků

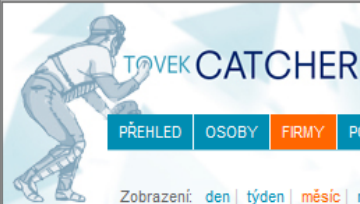
Tovek CATCHER | Firmy | Seznam - Windows Internet Explorer

http://trnka-pc/catcher/prehled.php

Soubor Úpravy Zobrazit Oblíbené položky Nástroje Nápověda

★ Oblíbené položky Tovek CATCHER | Firmy | Seznam

Domovská stránka



Tovek CATCHER

Zobrazení: [den](#) | [týden](#) | [měsíc](#) | [rok](#)

[PŘEHLED](#)
[OSOBY](#)
[FIRMY](#)
[POLITIKA](#)
[ŠKODA](#)
[INDEXACE](#)

Firma ▲	Celkem ▼	Průměr ▼	Trend ▼	Graf	Positivní ▼	Průměr ▼	Trend ▼	Graf	Negativní ▼	Průměr ▼	Trend ▼	Graf
AAA AUTO PRAHA s.r.o.	2	4.1	-51.0%		0	0	0%		0	0	0%	
BRE Bank S.A.	254	192.8	31.8%		19	10.8	76.7%		11	7.0	57.0%	
BVK, s.r.o.	8	8.4	-5.0%		0	0	0%		0	0	0%	
Česká spořitelna, a.s.	981	800.9	22.5%		58	43.2	34.4%		75	56.7	32.0%	
Fakultní nemocnice Brno	63	71.4	-11.8%		0	2.6	0%		1	0.8	20.0%	
Hypoteční banka, a.s.	80	129.6	-38.3%		13	8.8	48.6%		14	14.8	-5.0%	
IKEA Česká republika, s.r.o.	196	254.8	-23.1%		13	8.5	52.9%		2	6.8	-71.0%	
KRÁLOVOPOLSKÁ, a.s.	23	28.8	-20.2%		0	1.2	0%		3	0.8	300.0%	
Lidl Česká republika v.o.s.	60	139.5	-57.0%		2	8.3	-76.0%		1	4.1	-76.0%	
NWR Energy, a.s.	6	18.2	-67.0%		0	1.9	0%		0	0.8	0%	
OKD, a.s.	376	252.5	48.9%		26	24.1	8.0%		29	22.7	28.0%	
PLIVA - Lachema a.s., v likvidaci	0	5.5	0%		0	0	0%		0	0.5	0%	
PROMT Modřice, a.s.	0	0	0%		0	0	0%		0	0	0%	
RWE Transgas, a.s.	135	78.9	71.1%		1	3.9	-74.5%		1	3.6	-72.0%	
SAKO Brno, a.s.	0	0	0%		0	0	0%		0	0	0%	
ŠKODA AUTO a.s.	597	591.3	1.0%		21	22.4	-6.3%		9	24.9	-64.0%	
Tesco Stores ČR a.s.	473	508.5	-7.0%		16	16.4	-2.5%		7	13.2	-47.0%	
UNIPETROL, a.s.	756	872.6	-13.4%		18	37.8	-52.4%		16	37.1	-57.0%	
VEOLIA VODA ČR, a.s.	106	86.9	22.0%		2	3.4	-41.5%		2	2.5	-20.0%	
Vodafone Czech Republic a.s.	444	524.8	-15.4%		26	37.7	-31.0%		15	22.3	-33.0%	
Zentiva Group, a.s.	389	332.3	17.1%		4	4.9	-18.6%		4	4.8	-16.0%	

Politické strany

Firma ▼	Celkem ▼	Průměr ▼	Trend ▼	Graf	Pozitivní ▼	Průměr ▼	Trend ▼	Graf	Negativní ▼	Průměr ▼	Trend ▼	Graf
ODS	16544	9399.9	76.0%		1677	615.6	172.4%		905	575.9	57.0%	
ČSSD	15784	9320.3	69.4%		1669	607.1	174.9%		868	487.9	78.0%	
TOP09	9943	2878.9	245.4%		846	205.1	312.5%		416	113.8	265.0%	
WV	7385	1352.0	446.2%		621	99.8	522.0%		215	42.4	407.0%	
KSČM	6465	4364.3	48.1%		562	253.2	122.0%		121	129.2	-6.0%	

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.

PŘEDVÍDÁNÍ REAKCE KONKURENTA

- 1. Bude konkurent vůbec reagovat?*
 - 2. Jaké možné varianty reakce bude konkurent zvažovat?*
 - 3. Jakou možnost si konkurent vybere nejpravděpodobněji?"*
-

1. „Bude konkurent vůbec reagovat?

(Pravděpodobnost nulové reakce)

- 1. Má konkurent možnost sledovat naše aktivity?***
 - 2. Bude se konkurent cítit ohrožen?***
 - 3. Bude reakce na naše kroky pro konkurenta prioritou?***
 - 4. Dokáže konkurent překonat vliv vnitřní setrvačnosti své organizace?***
-

2. Jaké možné varianty reakce bude konkurent zvažovat?

- 1. Pečlivé analýze bude u konkurenta podroben pouze zlomek možných variant.***
 - 2. Konkurent nejvíce zvažuje tu nejběžnější reakci (reciproční zavedení vlastního nového produktu a reciproční úpravu cen).***
-

3. Jakou možnost si konkurent vybere nejpravděpodobněji?

- 1. Ze všech možností, které konkurent zvažuje, si vybere tu, která je dle jeho postupů nejefektivnější, při zvažení krátkodobého a dlouhodobého úsilí potřebného k její realizaci.**
 - 2. Kolik budoucích tahů konkurent uvažuje?**
 - 3. Jaký způsob měření konkurent používá? (Jaká kritéria vedla našeho konkurenta k jeho poslednímu rozhodnutí? – podíl na trhu, tržby, atd.)**
-

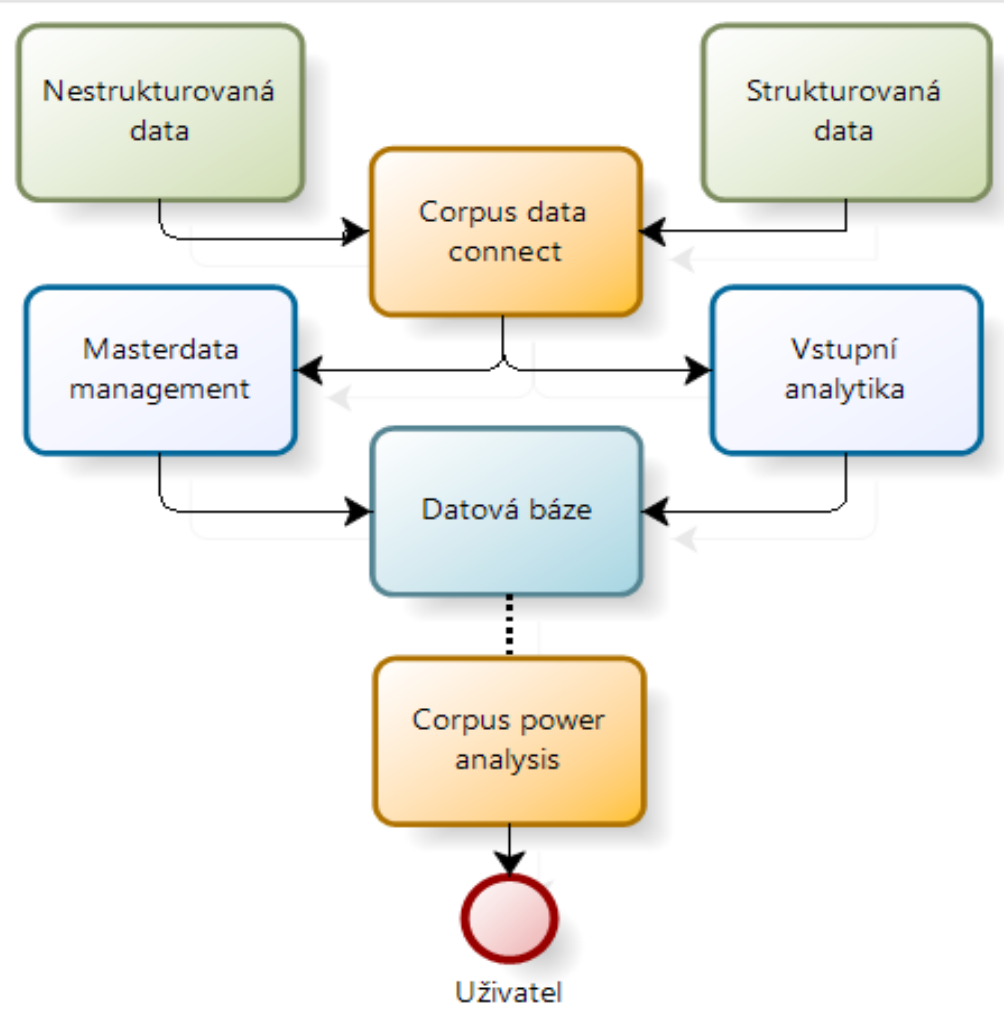
Produkt v praxi



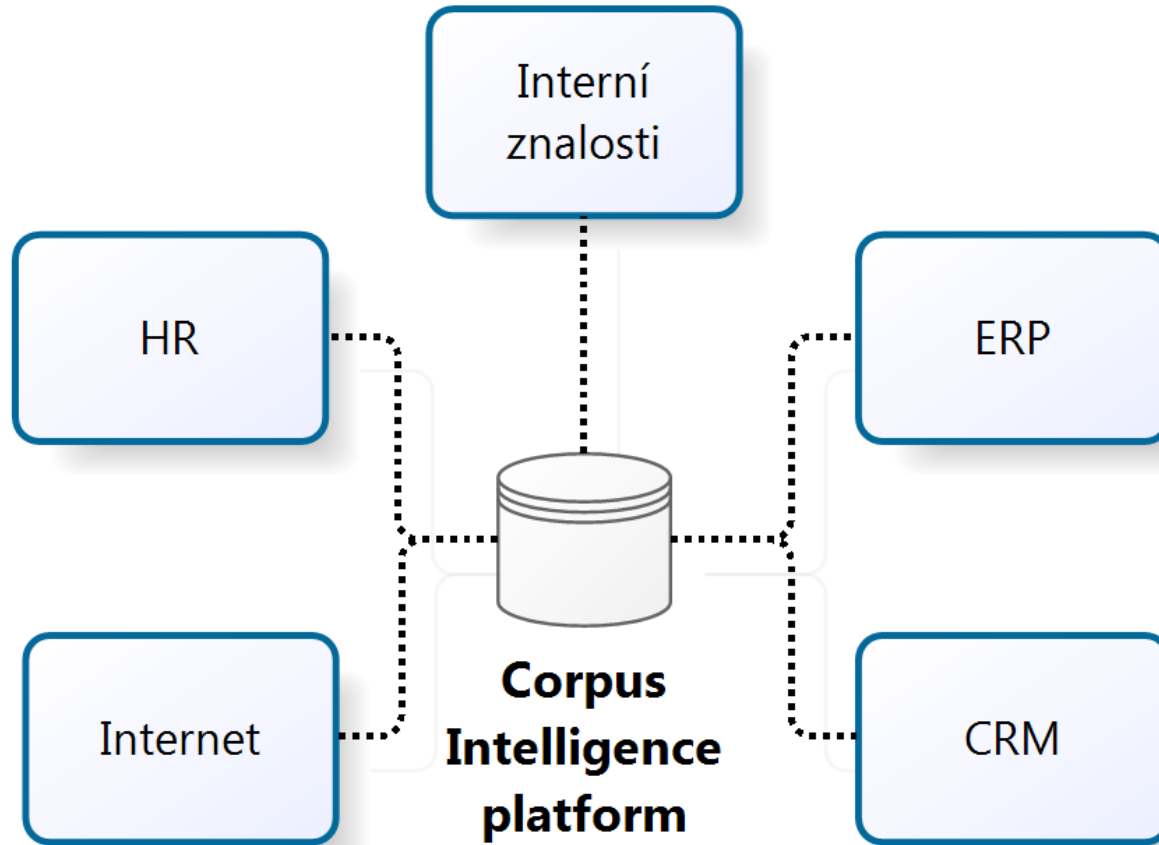
**PRESIDENT
GEORGE BUSH
STUDUJE
ZPRAVODAJSKÝ
VÝSTUP VE
FORMĚ
VZTAHOVÉHO
DIAGRAMU
VYTVOŘENÉHO
POMOCÍ
PRODUKTU
ANALYST'S
NOTEBOOK**

Corpus intelligence platform

Obecné schéma



CORPUS SOLUTIONS INTELLIGENCE PLATFORM



Business War Room

**Business
Intelligence**

**Competitive
Intelligence**

**Market
operations
& projects**

Strategic Planning

CI nejvíce uplatňuje v oborech s vysokým stupněm koncentrace a rivality 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**“**

COUNTRY COMPETITIVE INTELLIGENCE

Defenzivní činnost útvaru Competitive Intelligence by měla být v podniku časově zabezpečena přednostně před činností ofenzivní, a to z následujících důvodů:

- a) ochrany vlastního obchodního tajemství před konkurencí,**
 - b) když zjistíme, jaké informace konkurent hledá, můžeme získat představu o jeho činnosti, případně jeho úmyslech.**
-

***Úroveň činnosti celého systému
je dána úrovní jeho nejslabšího
článku.***

- 1. Organizační**
 - 2. Právní**
 - 3. Personální**
 - 4. Fyzický**
 - 5. Specifický**
-

Pro snazší řízení činností obsažených v těchto subsystémech, můžeme je v podnikové praxi zorganizovat do tří následujících vyšších subsystémů, a to subsystému:

- a) Bezpečnostní politika podniku.**
 - b) Ostraha podniku.**
 - c) Kontrarozvědná ochrana podniku.**
-

**DĚKUJI VÁM
ZA POZORNOST**