

**Masarykova univerzita  
Ekonomicko-správní fakulta  
Katedra podnikového hospodářství**

**Competitive  
Intelligence,  
jeden z klíčových prvků  
rozhodovacího procesu**

**František Bartes**

**bartes@fbm.vutbr.cz**

# **Konkurenceschopnost podniku**

**Schopnost podniku dosahovat  
svých strategických cílů v  
náročném konkurenčním prostředí  
ve středně dobém časovém  
horizontu.**

**(Světové ekonomické fórum)**

# Triáda základního pojetí konkurenceschopnosti podniku

---

**CO**



**Inovace  
podniku**

**+**

**Hodnotový  
management**

-

**JAK**



**Strategie  
konkurenčních  
střetů**

-

**ČÍM**



**Competitive  
Intelligence**

---

# Řešený problém

Topíme se v datech, ale hladovíme po

**znalostech.**



# ROZHODOVACÍ PROCES

1. Definice problému
2. Analýza problému
- 3. Zabezpečení vhodných informací**
4. Vytvoření alternativ řešení
5. Hodnocení a **výběr optimální varianty**
6. Implementace rozhodnutí
7. Kontrola a zpětná vazba



**ŘÍZENÍ JE INFORMAČNÍ PROCES**

# 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“.

Bohužel v procesu rozhodování se většina manažerů domnívá, že

**všechny informace,**

které shromáždí jako podklad pro svoje rozhodnutí, jsou **kvalitní.**

**To bývá velký omyl !!!**

# **ZNAKY KVALITY INFORMACE**

- 1. Relevantnost**
- 2. Pravdivost**
- 3. Včasnost**
- 4. Úplnost**
- 5. Aktuálnost**
- 6. Srozumitelnost**



**Subjekt řízení potřebuje mít pro své rozhodování ty „**správné informace**“.**

**Každý člověk v míře svého pochopení procesů pracuje pro sebe a své zájmy, a v míře svého nepochopení těchto procesů, pracuje pro toho, kdo ví a chápe více než on.**



**Dezinformace  
Manipulace**



**Vše se děje v souladu s **reálnou mravností** a etikou osob účastněných v daném procesu.**

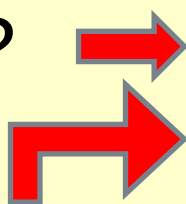
**Proto každý člověk musí rozšiřovat míru svého vědění, znát a chápat více!!!**



# Předchozí praktiky protivníka

Má protivník předchozí zkušenost s užitím dezinformací? (**reálná mravnost**)

Má současná událost podobnost s průběhem dříve podvodných operací?



**vzorce  
chování**

Existují v historii jiné **podobné operace**?

**Změnil** vývoj konkurenční prostředí natolik, že by to vysvětlovalo **formu nynější** podvodné operace?



**NEVĚŘTE LIDEM,  
KTEŘÍ LŽOU**



# Základní otázky pro TOP management:

- 1. Znáte všechny informace, které potřebujete ke svému strategickému rozhodování?*
- 2. Víte, kde najdete informace, které ke svému rozhodnutí potřebujete?*
- 3. Víte, co budete dělat s informacemi, které najdete?*



***Pokud na jednu jedinou otázku nemáte uspokojivou odpověď :***

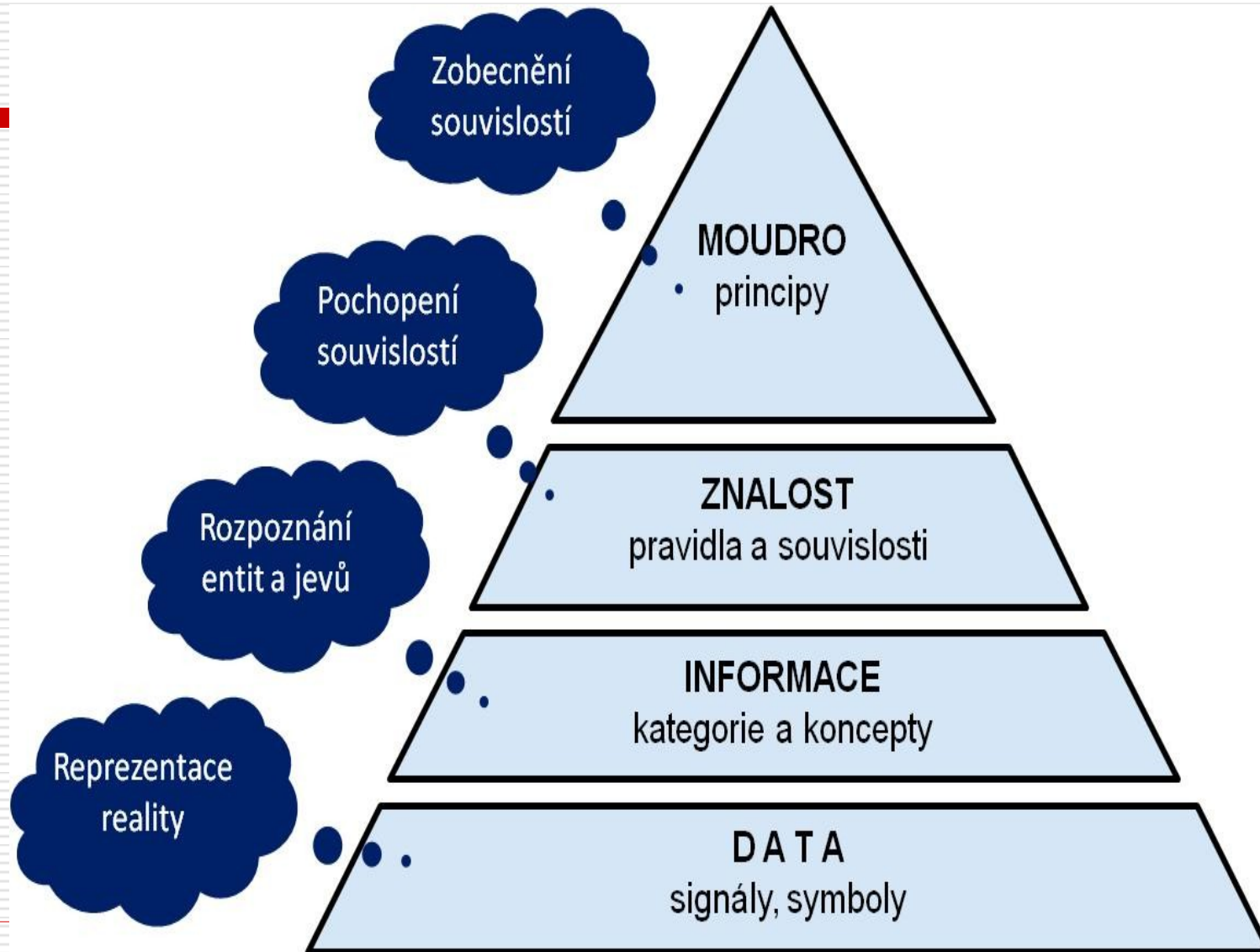


***CI !!!***

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

**„Competitive  
Intelligence“**

# ZPRAVODAJSKÁ PYRAMIDA



Termín	Charakteristika	Příklad
Data	Osamocené části a kousky vědomostí.	<p>2016: konkurenční podnik <b>A</b> má <b>250</b> zaměstnanců.</p> <p>2016 (říjen): na parkovišti konkurenta je pouze cca <b>40</b> automobilů.</p>
Informace	Množina těchto kousků vědomostí.	Ze spojení těchto dvou dat vyplývá, že <b>konkurent A se dostal do vážných potíží.</b>
Analýzy	Extrahované informace.	Analýzou těchto i dalších dat a informací se ukazuje, že konkurent <b>A</b> podstatným způsobem zvyšuje svoji výkonnost.
Zpravodajství	Závěr, který umožňuje přijmout rozhodnutí.	Konkurent bude rozšiřovat svoji působnost na trhu. <b>Jeho budoucí postavení nás může ohrozit.</b>

# CÍLE ZÁJMU CI

## **Competitor Intelligence**

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

## **Customer Intelligence**

- zpravodajství o budoucích zákaznících,

## **Marketing Intelligence**

- zpravodajství o nových trendech vývoje trhu,

# 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).

**Výhody nevýhody obou možností**



## **a) Competitive Intelligence ofenzivní (CI).**

Úkolem ofenzivního Competitive Intelligence je **získat** zpravodajství o **budoucích příležitostech** i hrozbách plynoucích z podnikového okolí,

**odhalit budoucí kroky konkurenta**

## **b) Competitive Intelligence defenzivní (CCI – Counter Competitive Intelligence).**

Counter Competitive Intelligence má za úkol

**chránit oprávněné zájmy podniku**

(obchodní tajemství) před útoky útvarů Competitive Intelligence konkurenčních firem, případně před průmyslovou špionáží.

## **c) Competitive Intelligence vlivové (covert actions – aktivní, vlivové opatření).**

Vlivové Competitive Intelligence má za úkol

**ovlivnit záměry, opatření apod.  
konkurenčních firem**

# 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“.**

# ZPRAVODAJSKÝ CYKLUS

---

**Ve zpravodajské praxi (CIA) i v Competitive Intelligence se běžně používá čtyř fázový model zpravodajského cyklu:**

- I) Řízení**
- II) Shromažďování (sběr) dat**
- III) Zpracování (analýza)**
- IV) Šíření (distribuce)**

# Nejdůležitější etapa zpravodajského cyklu CI

## Zpravodajská analýza

Proces zpracování vstupních údajů, dat a informací, pochopení souvztažností a kontextu se zájmovým prostředím za účelem vytvoření

**kvalitních podkladů**

pro strategické rozhodování vrcholového managementu.

Analytik by měl dobře znát řešený problém včetně prostředí.

# ZPRAVODAJSKÁ ANALÝZA

## KRÁLOVSKÁ DISCIPLÍNA

**Kapitán Matthew Gart:**

***„Joe, ty hádáš!“***

**Zpravodajec Joseph Rochefort:**

***„My tomu rádi říkáme analýza,  
pane kapitáne“.***

# MENTÁLNÍ MODEL

**Pokud máme vážně uvažovat  
o světě a jednat v něm  
efektivně, nějaký druh  
zjednodušené mapy reality  
...je nezbytný.**

**Střet civilizací a znovu vybudování  
světového řádu**

(Samuel P. Huntington)

# MENTÁLNÍ MODEL

Vnitřní **náhled** analytika na analyzovaný problém, skládající se z přesvědčení a předpokladů o tom, které proměnné tohoto problému jsou **nejdůležitější**, a jak se vztahují k sobě navzájem

# **Přesnost závěrů**

**vyplývajících ze zpravodajských analýz je především závislá na dvou faktorech, a to na:**

- 1. Přesnosti vlastního mentálního modelu analytika.**
- 2. Přesnosti údajů, dat a informací, které vstupují do mentálního modelu analytika.**



# Firmy, pro které pracují specialisté CI

<b>Jméno</b>	<b>Obchodní společnosti, pro které pracoval(a)</b>
Kim Kelly	Lockheed Martin
Marry G. Moon	United Technologies Corporation, Pratt & Whitney
George Dennis	Telcordia Technologies
Ann Potter	World Trade Office, firmy z Japonska, Austrálie, Německa, atd.
Deborah Sawyer	Pro společnosti Fortune 500
Clifford Kalb	Farmaceutický průmysl (Marion, Pfizer, Roche.)
Wayne Rosenkrans	Farmaceutický průmysl (Astra Zeneca Pharmaceuticals)
John Shumadine	Pricewaterhouse Coopers LLp, Deloitte & Touche
Bret Breeding	Shell Services International, Compaq Computer
John Wilhelm	Solomon Brother, Kaiser Associates
Ken Sawka	Deloitte Consultings Pursuit Support center, Fuld&Company
Cynthia Cheng Correia	Fuld&Company
Doug House	Washington Researchers
Anne Henrich	Washington Researchers
John Prescott	Washington Researchers, profesor CI na Pittsburské universitě

# STAV COMPETITIVE INTELLIGENCE

**Žádná ustálená nebo standardizovaná metodika neexistuje.**


(Fuld, Kahaner, Liebowitz, Hall & Bensoussan).

Je popsán 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?**

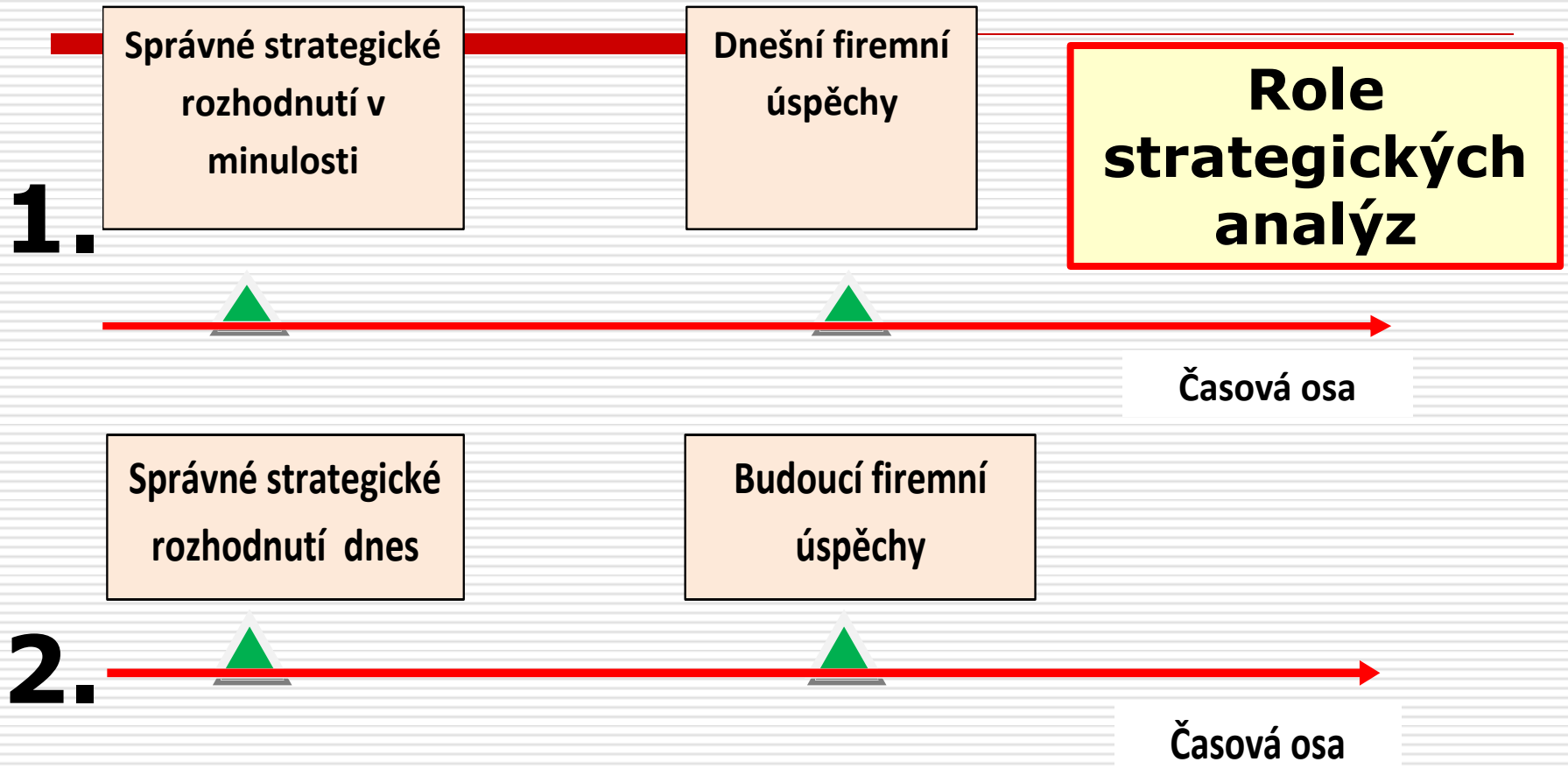
**O přeměně informace ve zpravodajství jsou jejich výpovědi velmi kusé až mlhavé**  **zprávy, zpravodajská shrnutí, signální zpravodajství.**

**Nedostatky: využití převážně pro operativní řízení, rutina**  **Nám to nestačí!!!**

# Východiska našeho pojetí Competitive Intelligence

- a) Competitive Intelligence jako **předpověď budoucnosti.**
- b) Důraz na zaměření Competitive Intelligence do oblasti **strategického řízení.**
- c) Competitive Intelligence jako **systemová aplikační disciplína.**
- d) Pojetí informace ve spojení s **osobou analytika.**
- e) Competitive Intelligence pracující na **principu státních zpravodajských služeb.**
- f) **Dvoustupňová činnost** Competitive Intelligence.
- g) **Návrh opatření** na konkurentem realizovanou hypotézu.
- h) Competitive Intelligence jako **inženýrská činnost.**
- i) **Neustálé prověřování vývoje důvodů** chování trhu a konkurence.
- j) **Legalita a etika** Competitive Intelligence.

# a) Competitive Intelligence jako předpověď budoucnosti



**„Váš problém je, že neumíte vidět věci dřív, než se uskuteční“.**

Wotan k Frice v opeře *Valkýra* Richarda Wagnera

## **b) Důraz na zaměření Competitive Intelligence do oblasti strategického řízení**

Podnikatelské subjekty, které dokáží z legálně získaných údajů, dat a útržků informací vytvořit zpravodajství, budou následně v daném tržním prostředí ve značné výhodě.

Dosažená úroveň tohoto zpravodajství může vytvářet **výrazný rozdíl** mezi konkurujícími podniky.

*Výzkum organizace SIS International Research, který byl proveden mezi profesionály Competitive Intelligence prokázal, že:*

***oblast s nejvyšší přidanou hodnotou v Competitive Intelligence je strategické plánování.***

## c) Competitive Intelligence jako systémová aplikační disciplína

1. **Bezprostřední praktická upotřebitelnost** při řešení hmotných i řídicích systémů, při jejichž řešení tradiční postupy selhávají.
2. **Interdisciplinárnost metodiky**, jak ve smyslu využívání poznatků řady vědních oborů, tak ve smyslu schopnosti řešení různých technických a organizačních systémů.
3. **Funkční přístup a funkční modelování** ve spojení s dalšími postupy modelování s cílem dosáhnout hodnocení výchozího a cílového stavu.
4. **Týmová práce** je základním organizačním principem zajišťování komplexnosti a interdisciplinárnosti při řešení, výběru a hodnocení nového řešení v praxi.
5. **Pracovní plán** je sled etap, kroků, činností a operací, respektive algoritmy v procesu řešení problémů a úloh, což je realizováno pracovním postupem práce týmu spojeným s určitou formalizací některých činností.

## d) Pojetí informace ve spojení s osobou analytika

- a) *Informace je považována za **objektivní entitu**, tj. **neměnnou a nezávislou na jejím příjemci**, kdy tato informace 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.*

***Vskutku, oni nevěří v to, co nedovedou pochopit.***

(Korán)

## e) Competitive Intelligence pracující na principu státních zpravodajských služeb

Analýzou práce předních odborníků na Competitive Intelligence se jednoznačně ukázalo, že ti pracovníci, kteří dříve pracovali ve státních zpravodajských službách, používají sofistikovanější metody než jejich kolegové, kteří tuto zkušenost nemají.

### **V jejich práci je možno nalézt určitý systém.**

To znamená, že i Competitive Intelligence musí být schopno nejen informace důležité pro strategické rozhodování vrcholového vedení podniku získat, **ale jejich správnou analýzou a vyhodnocením k nim dodat přidanou hodnotu, s jejíž pomocí je možno dosáhnout originální konkurenční výhody** vůči své konkurenci na daném trhu.

Např. Jan Herring, bývalý pracovník CIA, který v Motorole uplatnil tzv.

### **Key Intelligence Topics (KIT),**

které používá CIA pro informování amerického prezidenta.



# f) Dvoustupňová činnost Competitive Intelligence

## 1. stupeň činnosti Competitive Intelligence

tvoří kontinuální monitorování konkurenčního prostředí firmy. Většinou se jedná o trh, konkurenty, zákazníky, odvětví, obchodní partnery atd. (KIT).

Takto získané údaje, data případně i informace procházejí běžnou analýzou informace, většinou zabezpečenou vlastními silami pracovníků útvaru Competitive Intelligence. Výsledky této analýzy slouží k aktualizaci již získaných informací o zkoumaných objektech zájmu našeho útvaru Competitive Intelligence. Tyto výsledky jsou převážně využívány v běžném, operativním řídicím procesu firmy.

Do tohoto stupně musí být zařazen jako samostatně řízený i tzv. **system včasné výstrahy** (Early Warning System), tzv. **signální zpravodajství**.

## 2. stupeň činnosti Competitive Intelligence

se spouští zachycením významného signálu, případně na příkaz vedení podniku či z vlastního rozhodnutí řídicího subjektu útvaru Competitive Intelligence.

**Při druhém stupni činnosti Competitive Intelligence se provádí zpravodajská analýza.**

## **g) Návrh opatření na konkurentem realizovanou hypotézu**

Každá závěrečná zpráva CI by měla obsahovat nejen onu „**předpověď budoucnosti**“, potažmo odpovědi na, vrcholovým vedením podniku, položené otázky, ale též i **variantní návrh**

### **našeho opatření**

**na možné dopady příslušných budoucích kroků konkurenční firmy na náš podnik.**

Z tohoto důvodu je třeba, aby v rámci závěrečné zprávy byly zpracovány i variantní **návrhy opatření** na realizovanou hypotézu.

## h) Competitive Intelligence jako inženýrská činnost

Zaměření Competitive Intelligence na získávání a tvorbu podkladů pro strategické rozhodování vyvolává požadavek, tyto úkoly řešit na vysoké úrovni.

V podnikové praxi tuto požadovanou úroveň naplňuje inženýrská činnost, stanovená následujícími faktory:

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

# i) Neustálé prověřování vývoje důvodů chování trhu a konkurence

**Každý zpravodajský závěr je závislý na platnosti tzv. klíčových předpokladů.**

Tyto předpoklady se většinou vytváří na základě získaných údajů, dat a útržků informací, které jsou následně zpracovány pomocí různých metod i analytických zkušeností a intuice a dosazeny do mentálního modelu.

Z tohoto důvodu je nutné průběžně provádět zpětnou kontrolu nejen jejich výkladu, ale i jejich pravdivosti a zvláště pak věrohodnosti jejich zdrojů.

V této souvislosti je možné připomenout staré zpravodajské pravidlo, že když

**závěry zpravodajské analýzy jsou chybné,**  
tak je to většinou proto, že

**klíčové předpoklady těchto závěrů  
nebyly důsledně prověřeny!!!**

## j) **Legalita a etika Competitive Intelligence**

Competitive Intelligence by se v žádném případě nemělo zapojovat do

**nelegální činnosti.**

Z tohoto důvodu věnují přední světové firmy i instituce této otázce značnou pozornost a vytvářejí tzv. „**etické kodexy**“, které používají přední firmy jako např.

***Fuld & Company***

a mezinárodní organizace profesionálních pracovníků Competitive Intelligence

***SCIP.***

**V každém podniku provádějícím činnost Competitive Intelligence vytváří tzv. „Etický kodex“.**

## **HARM RULE**

**(Pravidlo újmy)**

**„Neudělám nic, co by mohlo nyní či v budoucnosti způsobit újmu nebo nesnáze korporaci“.**

**Rozdíl mezi průmyslovou špionáží a Competitive Intelligence:**

**Když dva dělají totéž,  
není to vždy totéž.**

# **Naše vymezení pojmu Competitive Intelligence**

***Competitive Intelligence je systematická tvůrčí a etická aplikace zpravodajské metodologie a klíčových metodik, která s využitím týmové práce:***

- zjišťuje, identifikuje symptomy či data a informační zdroje,***
- analyzuje získané symptomy, data a informace a doplňuje je, hodnotí jejich význam a tvoří z nich důkazy jevů,***
- tvoří z informací ucelené hypotézy (předpovědi budoucího stavu) pro změny a vyhodnocuje jejich přínos přes důkazy a náklady změnami vyvolané, jako kritéria efektivnosti těchto změn,***
- provádí vypracování zpravodajských zpráv pro rozhodování vrcholového vedení podniku.***

# Literatura:



KEY Publishing

## COMPETITIVE INTELLIGENCE

Základ pro strategické rozhodování podniku



František  
Bartes

Edice MONOGRAFIE





# VÝUKA NA FP

**Informace o konkurenci**

**Competitive Intelligence**

**Vybrané metody zpravodajské  
analýzy**

**Strategie konkurenčních střetů**

**Tato výuka probíhá se softwarovou  
podporou:**

**Tovek Tools Analyst Pack**

**Analyst's Notebook**

---

**DĚKUJI VÁM  
ZA POZORNOST**