

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

**Competitive
Intelligence,
klíčový nástroj tvorby
podkladů pro rozhodovací
proces**

František Bartes

bartes@fbm.vutbr.cz

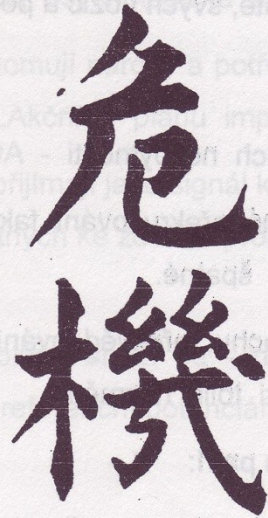
**VÝZNAM INFORMACE O
KONKURENČNÍM
PROSTŘEDÍ PRO TOP
MANAGEMENT**

STRATEGICKÝ VÝZNAM INFORMACE A ZPRAVODAJSTVÍ V KONKURENČNÍM BOJI

***„OBCHOD JE
VELKÁ VÁLKA“***



ČÍNSKÁ FILOSOFIE A KRIZE



危機



TRAGÉDIE



**SKRYTÉ
MOŽNOSTI**

**Krizi je třeba považovat za
příležitost !!!**



Konkurenceschopnost podniku

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

(Světové ekonomické fórum)

Základy tvorby konkurenceschopnosti podniku

CO

-

JAK

-

ČÍM



**Inovace
podniku**

+

**Hodnotový
management**



**Strategie
konkurenčních
střetů**



**Competitive
Intelligence**

**Všechny tyto činnosti
musí být prováděny
KVALITNĚ**

Řešený problém

Topíme se v datech, ale hladovíme po

znalostech,

na jejichž základě bychom správně
strategicky rozhodli.

(Rutherford D. Rogers, John Naisbitt)



**Faktů znám mnoho, mám jich
k dispozici dost a dost,
ale metodologicky jsem
neschopný.**

(Izrail Metter – Pátý roh)

ROZHODOVACÍ PROCES (upravený pro CI)

1. Zadání úkolu (problém, cíl)
2. Sběr informací k zadanému
3. Definování problému
4. Analýza problému
- 5. Zabezpečení vhodných informací**
6. Vytvoření alternativ řešení,
rozpracování variant řešení
7. Stanovení důsledků u každé varianty
řešení včetně nákladů, času, atd.



ROZHODOVACÍ PROCES (pro CI)

8. Určení rizika u každé varianty řešení
9. Stanovení kritérií pro výběr optimální varianty
- 10. Výběr optimální varianty řešení**
11. Implementace optimální varianty řešení
12. Zpětná vazba, kontrola trajektorie vývoje řešení problému
13. Případná korekce průběhu vývoje řešeného problému.

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**



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

Vše se děje co možná nejlépe v souladu s reálnou mravností a etikou osob účastněných v daném procesu.



NEVĚŘTE LIDEM, KTERÍ LŽOU



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

Má současná událost podobnost s průběhem dříve podvodných operací?



**vzor
chování**

Existují v historii jiné **podobné operace**?

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



**Musíte přeci vědět,
CO je možné a JAK je to možné,**

**abyste dokázali využít objektivních
okolností pro dosažení svých
subjektivních cílů.**

**Nebudete-li to umět, tak se Vám dařit nebude,
neustále se budete při své snaze střetávat
s doprovodnými problémy.**

**Nebudete-li se umět včas začlenit do Vám
příznivých procesů,**

**budete své zdroje vynakládat na stabilizaci
cizích systémů – užitečný idiot.**

**Nenechte se zneužívat v cizích
scénářích!**

**Znalosti znamenají moc, tuto moc
je třeba vzít do svých rukou.**

OTÁZKY NA MANAGEMENT PODNIKU

- 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“**

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.**“



Konkurenční výhoda

Význam zpravodajství v konkurenčním boji podniku

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

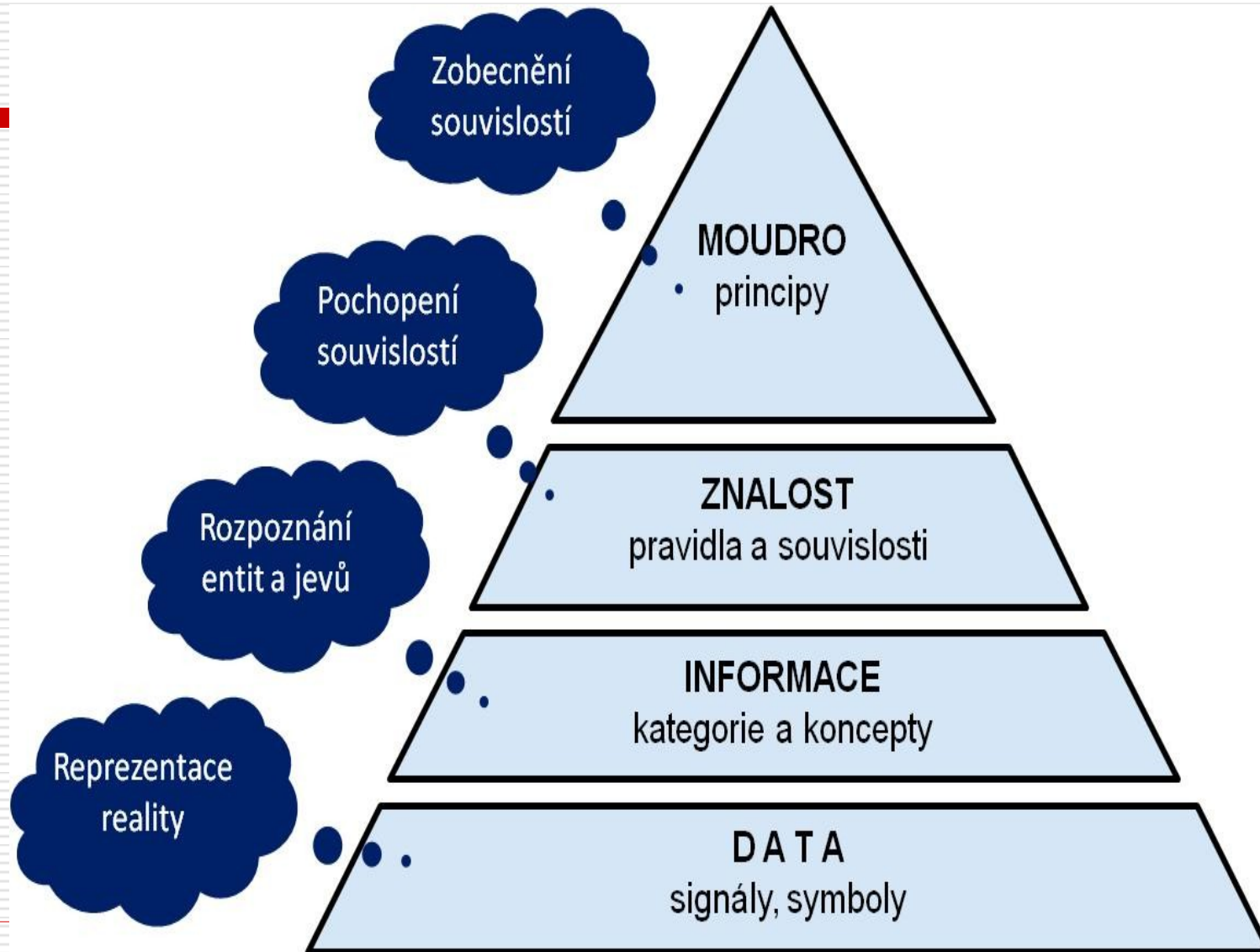
What is in for me?

Důležitější než obsah informace, je proto její

kontext.

(Souvislost jedné události s událostí druhou, třetí.....)

ZPRAVODAJSKÁ PYRAMIDA



Termín	Charakteristika	Příklad
Data	Osamocené části a kousky vědomostí.	2018: konkurenční podnik A má 250 zaměstnanců. 2019 (září): na parkovišti konkurenta je pouze cca 40 automobilů.
Informace	Množina těchto kousků vědomostí.	Ze spojení těchto dvou dat vyplývá, že konkurent A se dostal do vážných potíží.
Analýzy	Extrahované informace.	Analýzou těchto i dalších dat a informací se ukazuje, že konkurent A podstatným způsobem zvyšuje svoji výkonnost.
Zpravodajství	Závěr, který umožňuje přijmout rozhodnutí.	Konkurent A bude rozšiřovat svoji působnost na trhu. Jeho budoucí postavení nás může ohrožit.

**Pouhé získání informace nestačí ke
správnému strategickému
rozhodnutí.**

**K získané informaci je třeba dodat
přidanou hodnotu a tím vytvořit
tzv. „zpravodajství“**

**Správně pochopené a v podnikatelské
praxi realizované Competitive
Intelligence vytváří tzv.:**

„předpověď o budoucnosti“.



**Vrcholové vedení firmy musí mít
v pravý čas
naprosto
jasný obraz
o schopnostech,
síle, potenciálu, plánech a
záměrech
konkurence.**

***ZPRAVODAJSKÁ PŘEVAHA
V NAŠEM ZÁJMOVÉM
PROSTORU***

Základní podmínkou k úspěšnému řešení tohoto problému je dosáhnout takové úrovně firmy, ve které bude tato firma mít konkurenci pod kontrolou natolik, že bude schopna předvídat:

kdy, kde, jak a čím, konkurence na trhu zaútočí, či jaké jiné kroky v daném časovém horizontu podnikne v našem zájmovém prostoru.

**Základní zaměření
činnosti**

Competitive Intelligence

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**

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

Firmy, pro které pracují specialisté CI

Jméno	Obchodní společnosti, pro které pracoval(a)
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

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

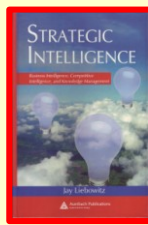
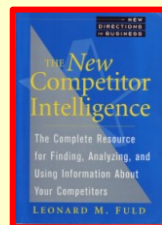
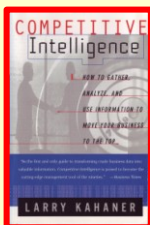
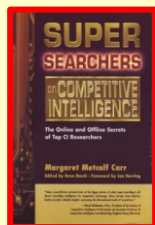
pro strategické rozhodování vrcholového managementu.

Analytik by měl dobře znát řešený problém včetně prostředí.

STAV COMPETITIVE INTELLIGENCE:

Žádná ustálená nebo standardizovaná metodika neexistuje.

(Carr, Kahaner, Fuld, Liebowitz).



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 – shrnutí, případně signální zpravodajství!

Nedostatky: rutina → využití převážně pro operativní řízení.

Nám to nestačí!!!

ZÁKLADNÍ POJMY CI

- 1) **Symptomy**
- 2) **Data**
- 3) **Informace**
- 4) **Funkce**
- 5) **Struktury**
- 6) **Procesy**
- 7) **Důkazy**
- 8) **Argumenty**
- 9) **Hypotézy**
- 10) **Zpravodajství**

**Jedná se o
základní stavební
prvky
zpravodajského
procesu.
Bez práce s těmito
základními prvky
nelze
úspěšně realizovat
zpravodajskou
analýzu.**

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.***

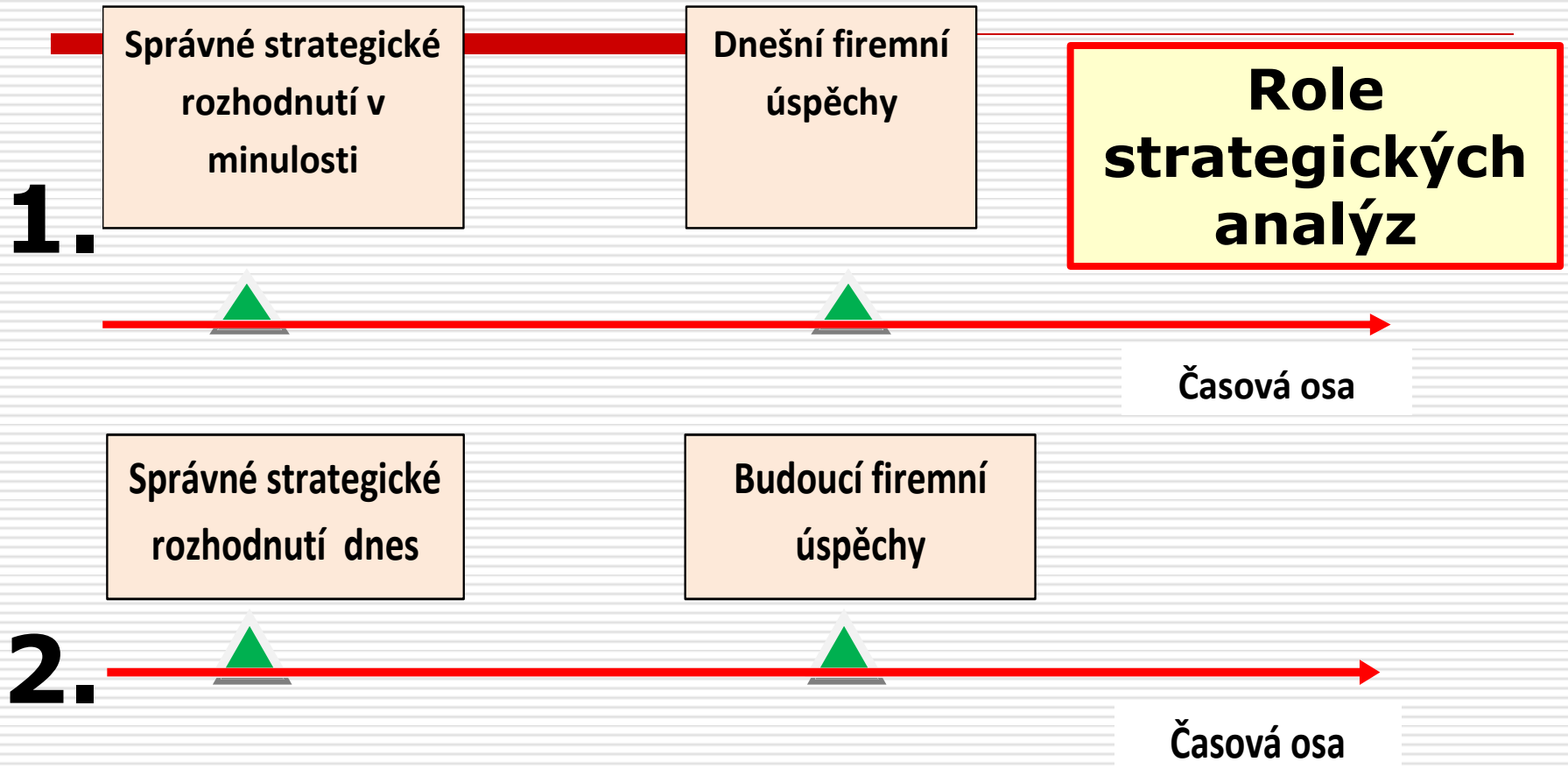
Východiska našeho pojetí CI

- 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.**

Východiska našeho pojetí CI

- f) **Dvoustupňová činnost** Competitive Intelligence.
- g) **Návrh opatření** na konkurentem realizovanou hypotézu.
- h) Competitive Intelligence jako **proces**.
- i) **Neustálé prověřování vývoje důvodů** chování trhu a konkurence.
- j) Competitive intelligence jako inženýrská činnost
- k) **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

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

Řídit znamená:

- **Předvídat,**

- Organizovat,
- Koordinovat,
- Rozhodovat,
- Kontrolovat.

(diriger c'est prévoir = řídit znamená předvídat)

Specializovaná přednáška zaměřená na „předvídaní“ budoucích kroků konkurenční firmy.

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**).

Co je těžší?

Klást

správné otázky

nebo získat

správné odpovědi?

f) Dvoustupňová činnost Competitive Intelligence

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 otázky položené vrcholovým vedením podniku, ale též i **variantní návrh**

našeho opatření

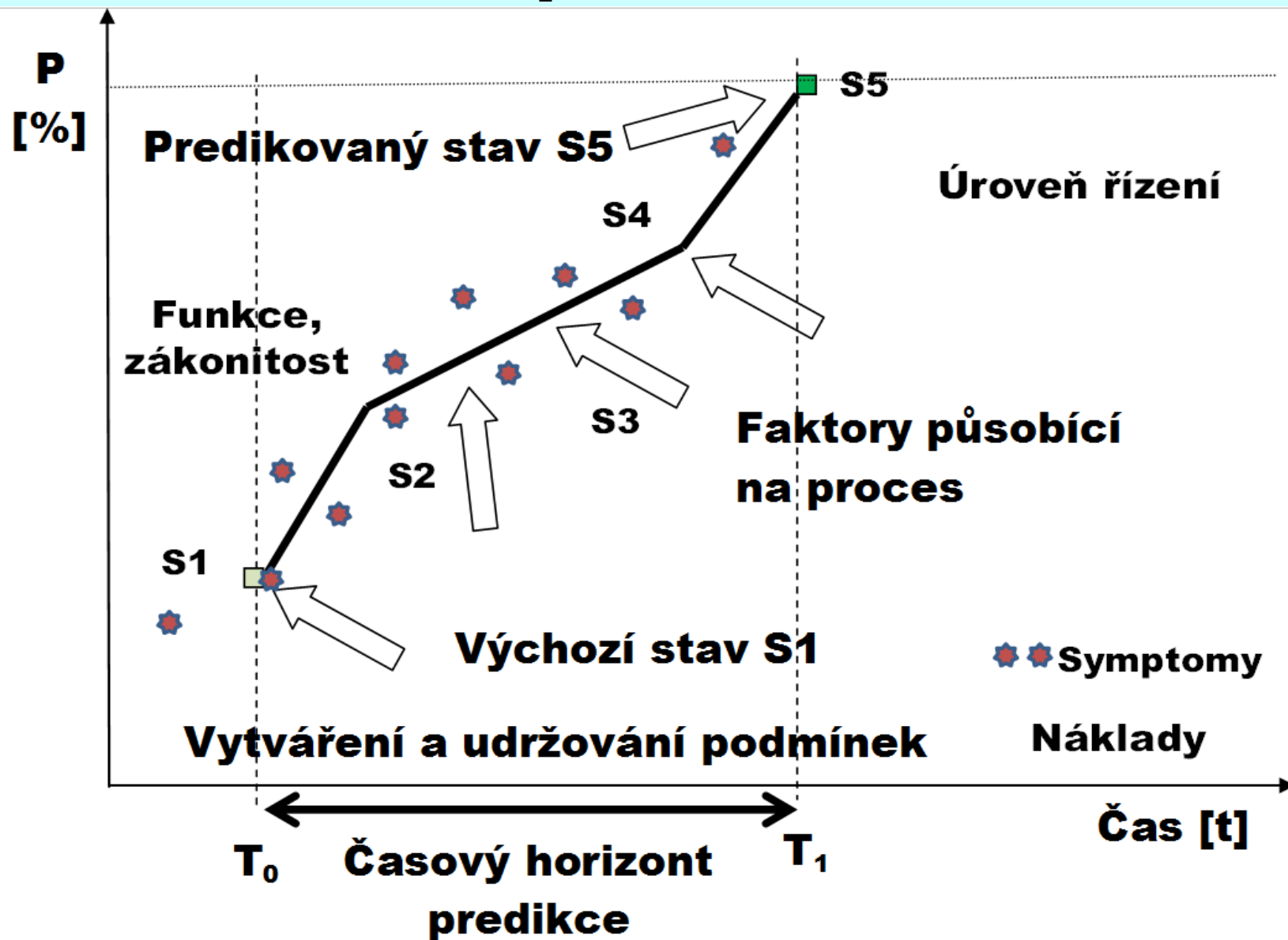
na možné dopady příslušných budoucích kroků konkurenční firmy na náš podnik.

Z tohoto důvodu je třeba, aby v rámci závěrečné zprávy byly zpracovány i **variantní**

návrhy opatření

na konkurentem realizovanou hypotézu.

h) Competitive Intelligence jako proces



Důkladnou znalost zkoumaného procesu považujeme za základní předpoklad pro zabezpečení kvalitní práce v Competitive Intelligence.

Jedná se o „**Podmínku nutnou, nikoliv postačující**“.

Od znalosti procesu, který je realizován u konkurenta je možno následně odvodit **jeho vnější projevy** (symptomy), místa ve veřejném prostoru, kde tyto symptomy **můžeme monitorovat**. Identifikovat jeho silné i slabé stránky, zdroje konkurenční výhody apod.

Každý proces musí být nějakým způsobem **iniciován**, respektive spuštěn nějakým pokynem, příkazem případně událostí.

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**. Zvláště to platí u dezinformací.

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

**závěry zpravodajské analýzy jsou
chybné,**

tak je to většinou proto, že

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

j) Competitive Intelligence jako inženýrská činnost

Zaměření Competitive Intelligence na získávání a tvorbu podkladů pro **strategické rozhodování** vyvolává požadavek, **tyto úkoly řešit na vysoké úrovni**. Viz Ishikawa – **Co děláš, dělej na světové úrovni**.

V podnikové praxi tuto požadovanou úroveň naplňuje tzv. **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*).

k) 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.**

Problém definice řešeného problému

Zpravodajské problémy jsou stále více **komplexnější!**

Jsou **dynamické**, jejich řešení v rámci tradičního zpravodajského cyklu je velmi obtížné.

Neexistuje definitivní vymezení problému!

Definování problému je **dynamický proces** (cíl se také mění).

Obecný postup přípravy sběru informací

Na základě ujasnění a upřesnění zadaného úkolu se stanoví **prvotní potřebné informace** k vyřešení úkolu.

Tyto informace dělíme do dvou skupin, a to na informace:

- a) které **jsou již k dispozici** v databázi naší firmy, případně **není problém** s jejich získáním z veřejného prostoru.
- b) které **neznáme** a **není je možné získat** z veřejného prostoru běžnými metodami sběru informací.

Ve zpravodajské praxi útvarů Competitive Intelligence se velmi často stává, že

nelze nalézt odpovědi

běžnými analytickými metodami.

V takovém to případě je nutno k danému problému přistoupit jako k

neznámému procesu,

který je konkurentem úmyslně skryt před naší zpravodajskou aktivitou.



Vstup



**Černá
skříňka**

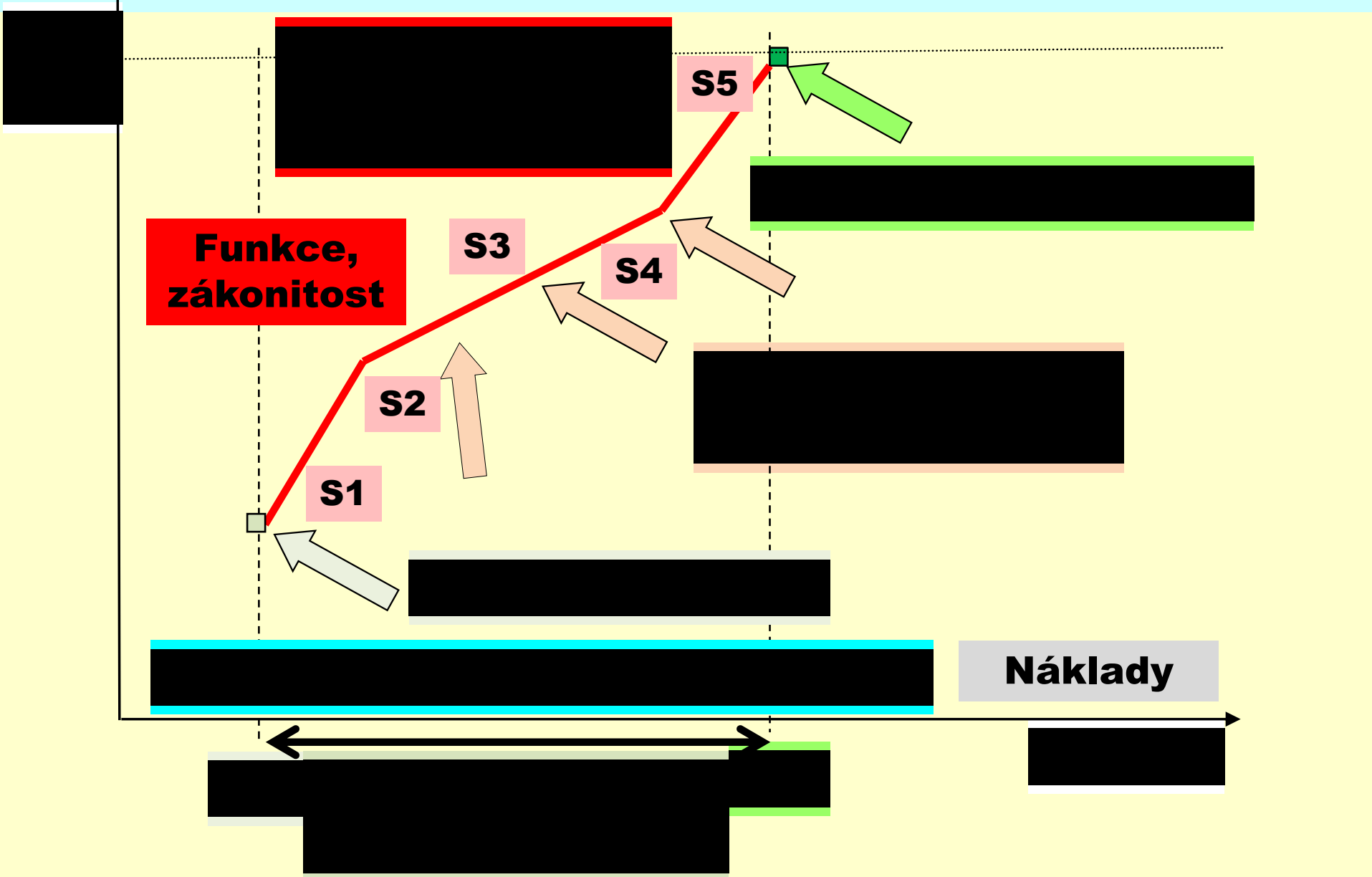


Analýza problému

Výstup



ZKOUMANÝ PROCES ŘÍZENÍ



- 1) U zkoumaného problému (černé skříňky) musíme odhadnout (zjistit) o **jaký proces se jedná** – i variantně.
- 2) Dále musíme stanovit **funkci** tohoto procesu.
- 3) Určit **vnitřní zákony zkoumaného procesu**, podle kterých existuje i vyvíjí.
- 4) Určení jeho **struktury**, hierarchie a vazeb na okolí.
- 5) Stanovit **příznivé podmínky**, které musí vytvořit konkurenční firma k zabezpečení úspěšného vývoje zkoumaného procesu.

6) Identifikovat **vnější vlivy**, které mohou významně ovlivňovat zkoumaný proces.

Akcelerátory - vlivy, které působí ve **prospěch** vývoje zkoumaného procesu.

Retardéry – vlivy, které působí **proti vývoji** zkoumaného procesu.

Indiferentní vlivy - vlivy, které svým působením žádným způsobem neovlivňují vývoj zkoumaného procesu. V čase se ale mohou **změnit** v akcelerátory či retardéry.

7) **Předpovědět vlivy**, které v současnosti ještě **nepůsobí**.

Působení těchto vlivů musí konkurent korigovat **a tuto korekci je možno předpokládat, identifikovat a monitorovat.**

8) Stanovení **zdrojů výskytu symptomů.**

Souhrn těchto informací spolu se znalostmi a zkušenostmi analytika umožní vytvořit

první představu o zkoumaném problému – mentální model.

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

VLIV MNOŽSTVÍ ÚDAJŮ NA PŘESNOST ZÁVĚRŮ ANALÝZY

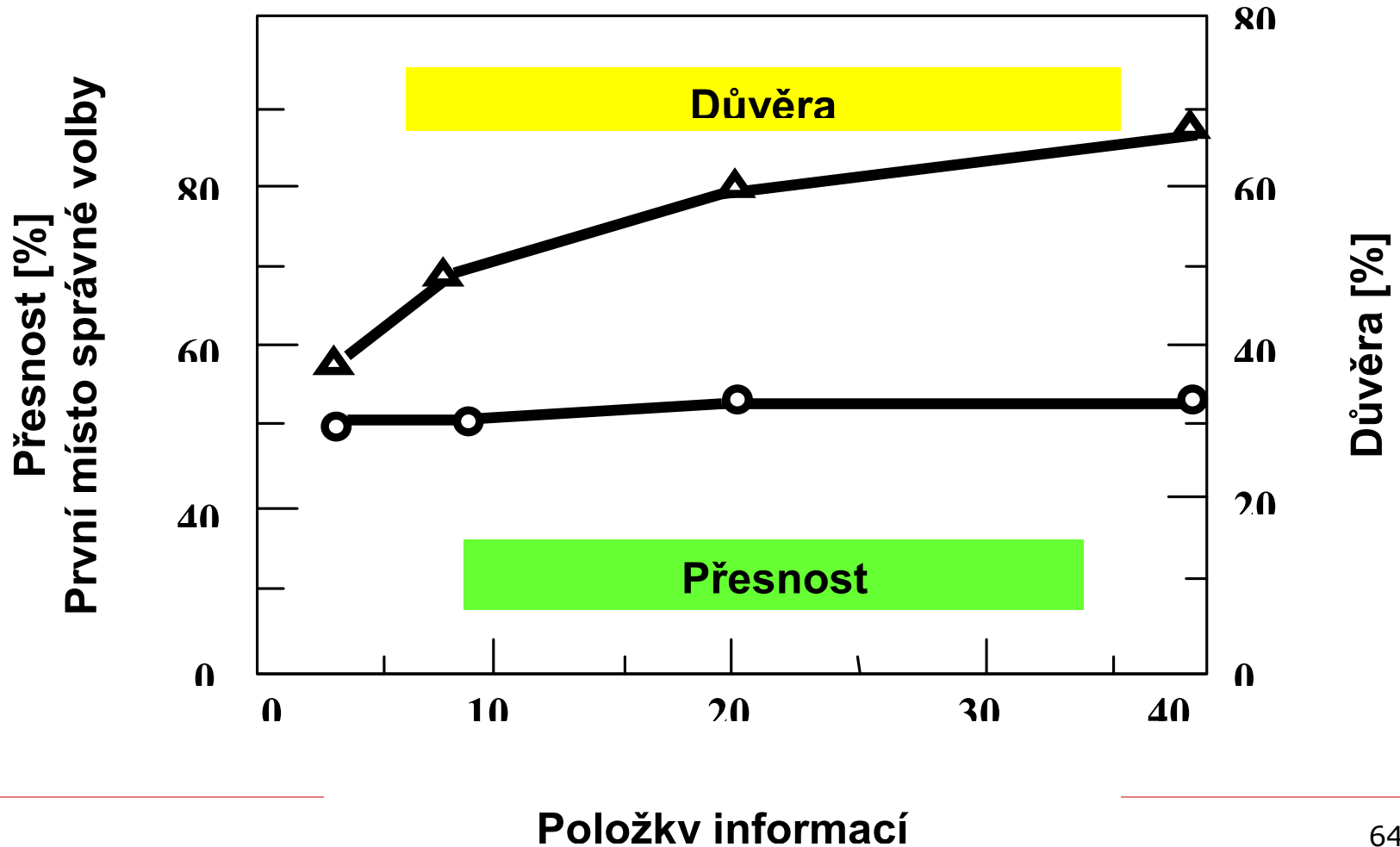
*Jakmile má zkušený analytik jen minimální údaje k učinění nezbytného rozhodnutí, **získání dalších informací obecně nezlepší správnost jeho odhadu.***

*Dodatečné informace však vedly analytiky, aby byli více **sebejistí.***

I zkušení analytici neví, jaké informace skutečně využívají při rozhodnutích.

*Nevědí, do jaké míry jsou jejich **rozhodnutí určována několika dominantními faktory,** spíše než systematickou integrací všech dostupných informací.*

VLIV MNOŽSTVÍ DAT NA PŘESNOST ZÁVĚRŮ ANALÝZY



PŘESNOST ZÁVĚRŮ

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.**

Literatura:



KEY Publishing

COMPETITIVE INTELLIGENCE

Základ pro strategické rozhodování podniku



František
Bartes

Edice MONOGRAFIE



VÝUKA NA FP

Informace o konkurenci bak.

Competitive Intelligence mgr.

**Vybrané metody zpravodajské
analýzy mgr.**

**Strategie konkurenčních střetů
mgr.**

**Tato výuka probíhá se softwarovou
podporou:**

Tovek Tools Analyst Pack

**DĚKUJI VÁM
ZA POZORNOST**