

# Konkurenční zpravodajství

**Tvorba podkladů pro strategické rozhodování podniku**



- Dvoustupňové pojetí zpravodajského procesu
- Znaky kvality informace, zdroje informace a zpravodajství
- Counter Competitive Intelligence, detekce, identifikace a analýza dezinformace
- Etika a Competitive Intelligence







# Konkurenční zpravodajství

**Tvorba podkladů pro strategické rozhodování podniku**



*Kniha vznikla za podpory Fakulty podnikatelské, VUT v Brně.*

*Publikace je výsledkem práce na výzkumných úkolech specifického výzkumu řešeného na Ústavu ekonomiky, fakulty podnikatelské, VUT v Brně, a to:*

- *FP-S-18-5074 „Vývojové trendy ekonomického řízení podniku v prostředí evropské ekonomiky“ (2018-2019)*
- *FP-S-6345 „Ekonomické řízení podniku v období digitální transformace“ (2020-2021).*

**Doc. Ing. František Bartes, CSc.**

## **Konkurenční zpravodajství** **Tvorba podkladů pro strategické rozhodování podniku**

Kniha je monografie

Vydala Grada Publishing, a.s.  
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7  
tel.: +420 234 264 401  
www.grada.cz  
jako svou 8712. Publikaci

Odborní recenzenti:

Prof. Ing. Andrej Dupaľ, CSc. (Ekonomická univerzita v Bratislavě, Fakulta manažmentu)  
Doc. Ing. Petr Pirožek, Ph.D. (Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko správní fakulta)

Vydání knihy schválila Vědecká redakce nakladatelství Grada Publishing, a.s.

Odpovědný redaktor Petr Somogyi  
Grafická úprava a sazba Jan Šístek  
Návrh a zpracování obálky Zdeněk Dušek  
Počet stran 440  
První vydání, Praha 2022  
Vytiskl Tribun EU s.r.o., Brno

Grada Publishing, a.s., 2022

ISBN 978-80-271-6721-0 (ePub)

ISBN 978-80-271-6720-3 (pdf)

ISBN 978-80-271-3504-2 (print)

### **Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy**

*Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.*

# Obsah

|  |           |
|--|-----------|
| <b>O autorovi</b> .....  | <b>11</b> |
| <b>Úvod</b> .....  | <b>13</b> |
| Metodologie výzkumu .....                                      | 14        |
| Cíl výzkumu .....  | 14        |
| Metodologický postup řešení .....                              | 14        |
| Použité metody .....   | 17        |
| <b>1. Význam informací v řízení firmy</b> .....                | <b>19</b> |
| 1.1 Současný stav poznání .....                                | 22        |
| 1.2 Historická geneze potřeby informací pro řízení firmy ..... | 26        |
| 1.3 Strategický význam informace .....                         | 29        |
| 1.3.1 Konkurenceschopnost firmy .....                          | 31        |
| 1.3.2 Rozhodovací proces .....                                 | 37        |
| 1.3.3 Ofenzivní pojetí konkurenčního střetu firmy .....        | 39        |
| 1.3.4 Podmínky pro úspěšnou realizaci střetu .....             | 42        |
| 1.3.5 Základní zákonitosti úspěšného vedení střetu .....       | 43        |
| 1.3.6 Význam informace ve strategickém řízení .....            | 44        |
| <b>2. Competitive Intelligence</b> .....                       | <b>47</b> |
| 2.1 Základní vymezení pojmů Competitive Intelligence .....     | 50        |
| 2.1.1 Vymezení oboru Competitive Intelligence .....            | 52        |
| 2.1.2 Vymezení pojmu Competitive Intelligence .....            | 53        |
| 2.1.3 Druhy Competitive Intelligence .....                     | 55        |
| 2.1.4 Cíle zájmů Competitive Intelligence .....                | 55        |
| 2.2 Základní pojmy v Competitive Intelligence .....            | 56        |
| 2.2.1 Epistemologie .....                                      | 57        |
| 2.2.2 Etiologie .....  | 58        |
| 2.2.3 Taxonomie .....  | 58        |
| 2.2.4 Symptomy .....   | 58        |
| 2.2.5 Signály .....  | 59        |
| 2.2.6 Data .....   | 59        |
| 2.2.7 Informace .....  | 60        |
| 2.2.8 Kontext .....  | 61        |
| 2.2.9 Znalost .....  | 61        |
| 2.2.10 Informovanost .....                                     | 62        |
| 2.2.11 Zpravodajství .....                                     | 62        |
| 2.2.12 Struktury .....   | 66        |
| 2.2.13 Funkce .....  | 66        |
| 2.2.14 Procesy .....   | 67        |
| 2.2.15 Argumenty .....   | 67        |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 2.2.16    | Důkazy .....  | 67         |
| 2.2.17    | Hypotézy .....  | 68         |
| 2.3       | Východiska pojetí Competitive Intelligence .....                                    | 71         |
| 2.3.1     | Competitive Intelligence jako předpověď budoucnosti .....                           | 72         |
| 2.3.2     | Zaměření Competitive Intelligence do oblasti strategického řízení .....             | 73         |
| 2.3.3     | Competitive Intelligence jako systémová aplikační disciplína .....                  | 74         |
| 2.3.4     | Pojetí informace ve spojení s osobou analytika .....                                | 79         |
| 2.3.5     | Competitive Intelligence pracující na principu státních zpravodajských služeb ..... | 80         |
| 2.3.6     | Dvoustupňová činnost Competitive Intelligence .....                                 | 82         |
| 2.3.7     | Návrh opatření na konkurentem připravované hypotézy .....                           | 82         |
| 2.3.8     | Competitive Intelligence jako proces .....  | 82         |
| 2.3.9     | Neustálé prověřování vývoje důvodů chování trhu a konkurence .....                  | 84         |
| 2.3.10    | Competitive Intelligence jako inženýrská činnost .....                              | 85         |
| 2.3.11    | Legalita a etika Competitive Intelligence .....                                     | 85         |
| 2.4       | Úkoly Competitive Intelligence .....  | 86         |
| <b>3.</b> | <b>Zdroje dat a informací .....</b>   | <b>89</b>  |
| 3.1       | Geneze nové informace .....   | 89         |
| 3.2       | Zpravodajská mapa .....   | 90         |
| 3.2.1     | Bradfordův zákon rozptylu informací .....   | 91         |
| 3.2.2     | Lotkův zákon měření vědecké produktivity .....                                      | 91         |
| 3.2.3     | Zipfův zákon frekvenční analýzy .....   | 92         |
| 3.3       | Základní znaky kvality informace .....  | 92         |
| 3.3.1     | Hodnota informace .....   | 94         |
| 3.4       | Základní rozdělení zdrojů dat a informací .....                                     | 95         |
| 3.4.1     | Primární zdroje .....   | 96         |
| 3.4.2     | Sekundární zdroje .....   | 96         |
| 3.4.3     | Terciární zdroje .....  | 96         |
| 3.4.4     | Klasické zdroje dat .....   | 97         |
| 3.4.5     | Elektronické zdroje dat .....   | 98         |
| 3.4.6     | Nedůvěra k otevřeným zdrojům .....  | 100        |
| 3.4.7     | Nové přístupy k rozdělení zdrojů dat a informací .....                              | 101        |
| 3.5       | Specifické zdroje informací .....   | 102        |
| 3.5.1     | Dezinformace .....  | 102        |
| 3.5.2     | Dezinformace v historii .....   | 108        |
| 3.5.3     | Druhy dezinformace .....  | 109        |
| 3.5.4     | Dezinformace ve sdělovacích prostředcích .....                                      | 112        |
| 3.5.5     | Dezinformace (propaganda) podle Karla Čapka .....                                   | 113        |
| 3.5.6     | Způsoby dezinformace používané v podnikatelské praxi .....                          | 116        |
| 3.5.7     | Fáma .....  | 118        |
| 3.6       | Základní znaky kvality zdroje informace .....                                       | 120        |
| <b>4.</b> | <b>Zpravodajský proces Competitive Intelligence .....</b>                           | <b>123</b> |
| 4.1       | Přehled používaných typů zpravodajských cyklů .....                                 | 125        |
| 4.1.1     | Nevýhody zpravodajského cyklu .....   | 127        |
| 4.2       | Model procesu Competitive Intelligence .....  | 129        |
| 4.2.1     | Výhody procesu Competitive Intelligence .....                                       | 131        |



|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 4.2.2  | První stupeň procesu Competitive Intelligence .....   | 133 |
| 4.2.3  | Druhý stupeň procesu Competitive Intelligence .....   | 135 |
| 4.2.4  | Základní znaky kvality zpravodajského procesu .....   | 137 |
| 4.3    | Základní zpravodajský proces Competitive Intelligence .....   | 140 |
| 4.3.1  | Náplň jednotlivých činností .....   | 141 |
| 4.4    | Pětifázový model zpravodajského procesu .....   | 144 |
| 4.4.1  | Činnosti v jednotlivých fázích modelu zpravodajského procesu .....  | 144 |
| 4.5    | Stanovení potřebných informací pro vrcholové vedení firmy .....   | 146 |
| 4.5.1  | Modifikovaná metoda PQM .....   | 146 |
| 4.5.2  | Key Intelligence Topics .....   | 149 |
| 4.5.3  | System včasného varování .....  | 153 |
| 4.6    | Řízení zpravodajského procesu Competitive Intelligence .....  | 159 |
| 4.6.1  | Stanovení základní orientace procesů Competitive Intelligence<br>ve vazbě na rozvojovou strategii firmy ..... | 160 |
| 4.6.2  | Zadání úkolu .....  | 163 |
| 4.6.3  | Analýza úkolu .....   | 164 |
| 4.6.4  | Definování problému .....   | 166 |
| 4.6.5  | Stanovení cílů .....  | 169 |
| 4.6.6  | Myšlenkový model .....  | 169 |
| 4.6.7  | Stanovení chybějících informací .....   | 174 |
| 4.6.8  | Plánování získání chybějících informací .....   | 175 |
| 4.7    | Sběr dat .....  | 176 |
| 4.7.1  | Příprava na řešení úkolu .....  | 176 |
| 4.7.2  | Fáze sběru dat .....  | 177 |
| 4.7.3  | Řízení sběru dat .....  | 178 |
| 4.7.4  | Strategie sběru dat .....   | 179 |
| 4.7.5  | Metody sběru dat .....  | 180 |
| 4.7.6  | Rozhovory s odborníky .....   | 181 |
| 4.8    | Zpracování získaných údajů (preanalýza) .....   | 181 |
| 4.8.1  | Základní roztrídění dat, údajů a informací .....  | 182 |
| 4.8.2  | Preanalýza získaných údajů, dat a informací .....   | 183 |
| 4.8.3  | Orientační znázornění průběhu preanalýzy .....  | 189 |
| 4.8.4  | Detekce dezinformace .....  | 194 |
| 4.8.5  | Identifikace dezinformace .....   | 197 |
| 4.8.6  | Ukládání dat .....  | 203 |
| 4.9    | Zpravodajská analýza .....  | 205 |
| 4.9.1  | Základní východiska pro činnost zpravodajského analytika .....  | 207 |
| 4.9.2  | Základní druhy zpravodajské analýzy .....   | 207 |
| 4.9.3  | Vztah příčina – následek .....  | 210 |
| 4.9.4  | Základní metody zpravodajské analýzy .....  | 222 |
| 4.9.5  | Základní způsoby tvorby znalostí .....  | 223 |
| 4.9.6  | Vliv množství údajů na přesnost závěrů zpravodajské analýzy .....   | 228 |
| 4.9.7  | Analýza dezinformace .....  | 231 |
| 4.9.8  | Zpravodajská analýza dezinformace .....   | 236 |
| 4.9.9  | Specifika analýzy dezinformace pojaté jako proces .....   | 242 |
| 4.9.10 | Zpravodajská zpráva .....   | 245 |
| 4.9.11 | Základní znaky kvality zpravodajství .....  | 251 |

|           |   |            |
|-----------|---|------------|
| 4.9.12    | Hodnota zpravodajství .....   | 253        |
| 4.9.13    | Zpravodajská znalost .....  | 254        |
| 4.9.14    | Požadavky na práci zpravodajského analytika a úskalí jeho práce .....   | 254        |
| 4.9.15    | Hodnocení úspěšnosti práce zpravodajského analytika .....               | 257        |
| 4.10      | Distribuce zpravodajství .....  | 258        |
| <b>5.</b> | <b>Pracovní plán CI .....</b>   | <b>261</b> |
| 5.1       | Pracovní plány metod se systémovým přístupem .....                      | 262        |
| 5.2       | Pracovní plán Competitive Intelligence .....                            | 265        |
| <b>6.</b> | <b>Charakteristiky vybraných metod v Competitive Intelligence .....</b> | <b>269</b> |
| 6.1       | Metody užívané ve fázi řízení .....                                     | 271        |
| 6.1.1     | Počáteční kontrolní seznam .....  | 271        |
| 6.1.2     | Zákaznický kontrolní systém .....                                       | 271        |
| 6.1.3     | Redefinice problému .....   | 272        |
| 6.1.4     | Myšlenková mapa .....   | 273        |
| 6.1.5     | Diagram afinity .....   | 274        |
| 6.1.6     | Analogie .....  | 275        |
| 6.2       | Metody užívané ve fázi sběru .....                                      | 276        |
| 6.3       | Metody užívané ve fázi preanalýzy .....                                 | 277        |
| 6.3.1     | Třídění, seřazení a stanovení priorit .....                             | 277        |
| 6.4       | Metody užívané ve fázi zpravodajské analýzy .....                       | 278        |
| 6.4.1     | Časová analýza .....  | 278        |
| 6.4.2     | Analýza možného vývoje odvětví .....                                    | 283        |
| 6.4.3     | Analýza možného vývoje trhu .....                                       | 284        |
| 6.4.4     | Analýza konkurenčního prostředí .....                                   | 284        |
| 6.4.5     | Analýza konkurenta .....  | 287        |
| 6.4.6     | Pozice konkurenta na trhu .....   | 290        |
| 6.4.7     | Analýza konkurenta podle Portera .....                                  | 291        |
| 6.4.8     | Analýza konkurenta podle Sun-c' .....                                   | 292        |
| 6.4.9     | Hodnotový řetězec .....   | 295        |
| 6.4.10    | Signály zranitelnosti .....   | 295        |
| 6.4.11    | Analýza zranitelnosti .....   | 296        |
| 6.4.12    | Matice přežití .....  | 297        |
| 6.4.13    | Průzkum bojem .....   | 297        |
| 6.4.14    | Analýza inovačního potenciálu konkurenta .....                          | 298        |
| 6.4.15    | Psychologické profilování .....   | 301        |
| 6.4.16    | Zpětné inženýrství (Reverse Engineering) .....                          | 301        |
| 6.4.17    | Analýza úrovně systému řízení .....                                     | 302        |
| 6.4.18    | Analýza možného konkurenčního střetu .....                              | 302        |
| 6.4.19    | Identifikace fáze útoku na konkurenční firmu .....                      | 304        |
| 6.4.20    | Strategie volby druhu konkurenčního boje .....                          | 307        |
| 6.4.21    | Předvídaní reakce konkurenta .....                                      | 308        |
| 6.4.22    | Red Hat analýza .....   | 311        |
| 6.4.23    | Patentová analýza .....   | 311        |
| 6.4.24    | Analýza organizační struktury, funkcí a procesů .....                   | 313        |
| 6.4.25    | Technologická analýza .....   | 316        |
| 6.4.26    | Textová a obsahová analýza .....  | 317        |

|           |  |            |
|-----------|--|------------|
| 6.4.27    | Matice křížového dopadu .....  | 319        |
| 6.4.28    | Metoda scénářů .....   | 320        |
| 6.4.29    | Strategické válečné hry .....  | 321        |
| 6.4.30    | Analýza potenciálních problémů a příležitostí .....                            | 322        |
| 6.4.31    | Analýza rizika .....   | 323        |
| 6.4.32    | Analýza dopadů .....   | 324        |
| 6.4.33    | Metoda analýzy konkurenčních hypotéz .....                                     | 324        |
| 6.4.34    | Kontrola klíčových předpokladů .....   | 325        |
| 6.4.35    | Pilířová analýza .....   | 327        |
| 6.4.36    | Analýza citlivosti .....   | 328        |
| 6.4.37    | Matice PVNZ .....  | 329        |
| 6.4.38    | Metoda nejlepších hodnot .....   | 332        |
| 6.4.39    | System FAROUT .....  | 333        |
| 6.4.40    | Johariho okno .....  | 333        |
| 6.4.41    | Quadrant Crunching .....   | 334        |
| 6.4.42    | Strukturovaná analýza .....  | 335        |
| 6.5       | Metody užívané ve fázi distribuce .....  | 335        |
| 6.6       | Závěr .....  | 335        |
| <b>7.</b> | <b>Přehled možného užití metod v Competitive Intelligence .....</b>            | <b>337</b> |
| 7.1       | Heuristické operace (činnosti) tvůrčího myšlení .....                          | 338        |
| <b>8.</b> | <b>Organizační zabezpečení procesů Competitive Intelligence ve firmě .....</b> | <b>345</b> |
| 8.1       | Externí firma .....  | 345        |
| 8.2       | Firemní útvar .....  | 346        |
| 8.2.1     | Výzkum konkurence .....  | 347        |
| 8.2.2     | Zrcadlová organizace .....   | 347        |
| 8.2.3     | Stínová organizace .....   | 347        |
| 8.3       | Návrh zpravodajského procesu firmy .....                                       | 348        |
| 8.3.1     | Základní prvky zpravodajské pyramidy .....                                     | 349        |
| 8.4       | Proces zavádění Competitive Intelligence do firmy .....                        | 354        |
| 8.4.1     | Formy zavádění Competitive Intelligence .....                                  | 355        |
| 8.4.2     | Spolupráce vedení útvaru Competitive Intelligence s manažery .....             | 356        |
| 8.4.3     | Zpravodajský audit .....   | 357        |
| 8.4.4     | Nejčastější chyby při zavádění Competitive Intelligence do firmy .....         | 359        |
| 8.5       | Požadavky na personální zajištění procesů Competitive Intelligence .....       | 360        |
| 8.5.1     | Obecné požadavky .....   | 361        |
| 8.5.2     | Specifické požadavky .....   | 361        |
| 8.6       | Hodnocení úrovně procesů Competitive Intelligence .....                        | 366        |
| 8.6.1     | Nejčastější příčiny zpravodajského selhání .....                               | 367        |
| 8.7       | Útvary sledování konkurence v praxi zahraničních firem .....                   | 368        |
| 8.7.1     | Competitive Intelligence Center .....  | 368        |
| 8.7.2     | Innovation Intelligence Center .....   | 369        |
| <b>9.</b> | <b>Counter Competitive Intelligence .....</b>                                  | <b>371</b> |
| 9.1       | Struktura systému CCI .....  | 371        |
| 9.2       | Obchodní tajemství firmy .....   | 373        |
| 9.3       | Ochrana informace .....  | 375        |

|                             |   |            |
|-----------------------------|---|------------|
| 9.3.1                       | Vzorec úniku zpravodajství .....                                      | 377        |
| 9.4                         | Utajení činnosti .....  | 379        |
| 9.5                         | Bezpečnostní politika firmy .....                                     | 381        |
| 9.5.1                       | Koncepce bezpečnostní politiky firmy .....                            | 381        |
| 9.5.2                       | Ochrana informačních zdrojů firmy .....                               | 384        |
| 9.6                         | Ostraha firmy .....   | 384        |
| 9.7                         | Kontrarozvědná ochrana firmy .....                                    | 385        |
| <b>10.</b>                  | <b>Zpravodajský proces Counter Competitive Intelligence .....</b>     | <b>387</b> |
| 10.1                        | Základní zpravodajský proces Counter Competitive Intelligence .....   | 388        |
| 10.1.1                      | Zadání .....  | 388        |
| 10.1.2                      | Analýza a formulace problému .....                                    | 389        |
| 10.1.3                      | Plánování postupu řešení problému .....                               | 390        |
| 10.1.4                      | Rozmístění zdrojů informací a dat, včetně bezpečnostních opatření ... | 390        |
| 10.1.5                      | Sběr potřebných dat a informací .....                                 | 391        |
| 10.1.6                      | Zpracování získaných údajů .....                                      | 391        |
| 10.1.7                      | Analýza informace .....   | 391        |
| 10.1.8                      | Zajištění důkazů .....  | 392        |
| 10.1.9                      | Aktivní zásah .....   | 392        |
| 10.1.10                     | Vyhodnocení a následné poučení .....                                  | 392        |
| 10.1.11                     | Návrhy na opatření .....  | 392        |
| 10.2                        | Pětifázový zpravodajský proces Counter Competitive Intelligence ..... | 393        |
| <b>11.</b>                  | <b>Mezinárodní organizace Competitive Intelligence .....</b>          | <b>395</b> |
| 11.1                        | Strategic and Competitive Intelligence Professionals (SCIP) .....     | 395        |
| 11.2                        | Association of Independent Information Professionals (AIIP) .....     | 396        |
| 11.3                        | M-Brain .....   | 396        |
| 11.4                        | Mezinárodní aspekty Competitive Intelligence .....                    | 396        |
| 11.4.1                      | Překonávání kulturních a jazykových bariér .....                      | 397        |
| <b>12.</b>                  | <b>Etika a Competitive Intelligence .....</b>                         | <b>399</b> |
| 12.1                        | Východiska pojetí etiky v managementu firmy .....                     | 399        |
| 12.2                        | Etický kodex Competitive Intelligence podle Fulda .....               | 401        |
| 12.3                        | Etický kodex Competitive Intelligence podle SCIP .....                | 401        |
| 12.4                        | Pravidlo újmy .....   | 402        |
| <b>Závěr</b> .....          |   | <b>403</b> |
| <b>Summary</b> .....        |   | <b>407</b> |
| <b>Резюме</b> .....         |   | <b>409</b> |
| <b>Literatura</b> .....     |   | <b>411</b> |
| <b>Seznam obrázků</b> ..... |   | <b>427</b> |
| <b>Seznam tabulek</b> ..... |   | <b>429</b> |
| <b>Rejstřík</b> .....       |   | <b>431</b> |

## O autorovi

Doc. Ing. František Bartes, CSc. je docentem fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně. Od počátku devadesátých let minulého století se zaměřil na faktory vytvářející konkurenceschopnost firmy. Kromě problematiky inovací a strategie konkurenčního střetu věnuje pozornost problémům vytváření kvalitních podkladů pro strategické rozhodování vrcholového vedení firem – Konkurenčnímu zpravodajství (Competitive Intelligence). Habilitoval se na Vysoké škole ekonomické v Praze, fakultě podnikohospodářské na téma Ofenzivní pojetí konkurenčního boje firmy.



Ve své koncepci Competitive Intelligence opouští užívaný koncept zpravodajského cyklu, který v podnikatelské praxi reálně neexistuje (je pouhou fikcí) a místo něj chápe činnosti prováděné v Competitive Intelligence jako zpravodajský proces, který pro potřeby Competitive Intelligence definuje.

Jako první v České republice se do hloubky věnuje i problematice Counter Competitive Intelligence. V této souvislosti zaměřuje svoji pozornost na problematiku detekce, identifikace a analýzy dezinformace.

Na fakultě podnikatelské vytvořil pracoviště, které je jedinečné svým zaměřením na oblast Competitive Intelligence firmy v rámci všech veřejných vysokých škol v celé ČR.

Motto:

*Většina dobře zorganizovaných firemních vítězství v oblasti produktů nebo služeb, většina těžce vyhraných marketingových kampaní a strategií dosáhla svého cíle díky použití zpravodajství. Většinu proher má na svědomí kombinace špatného načasování, špatného posouzení a špatného použití nebo nevyužití obchodního zpravodajství. Chraňte svá firemní tajemství, ale nekladte rovnítko mezi konkurentovy tržní praktiky a nelegální aktivity. Konkurent, který rozumí svému trhu, konkurenčnímu prostředí a ví, jak to vše využít, bude i nadále v rámci své komerční sféry legitimně vítězit...*

*Pokud si myslíte, že zpravodajství o konkurenci jsou „obchodní kecy“ devadesátých let, popřemýšlejte nad obchodními úspěchy J. P. Morgana, Nathana Rothschilda, Johna D. Rockefellerera a v současnosti Billa Gatese, Akio Morita. Všichni pracovali se zpravodajstvím, ačkoliv tomu tak neříkali. Aktivním vyhledáváním zpravodajství a zvládnutím jeho použití můžete přeměnit informaci v mocnou zbraň, která vám poskytne konkurenční výhodu.*

Leonard M. Fuld

Ambicí této publikace je vypracovat nové pojetí získávání informací o konkurenci, které by bylo schopné poskytnout vrcholovému vedení firmy mnohem kvalitnější podklady pro jeho strategické rozhodování, než jaké může nabídnout stávající způsob řešení těchto úkolů, který spočívá v nekritickém přejímání zahraničního přístupu vycházejícího z již překonaného zpravodajského cyklu.

Autor

Věnováno mému otci, který mě naučil porozumět člověku i motivům jeho jednání.

# Úvod

Autor knihy *Konkurenční zpravodajství* je akademickým pracovníkem Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně. Předkládaná kniha je uceleným výsledkem výzkumné práce prováděné v rámci dvou projektů specifického výzkumu konaného v období 2018–2021, a to:

- a) FP-S-18-5074 „Vývojové trendy ekonomického řízení podniku v prostředí evropské ekonomiky“ (2018–2019).
- b) FP-S-20-6345 „Ekonomické řízení podniku v období digitální transformace“ (2020–2021).

Ambicí této publikace je vypracovat takové pojetí konkurenčního zpravodajství, které by bylo schopné poskytnout vrcholovému vedení firmy mnohem kvalitnější podklady pro jeho strategické rozhodování, než jaké dokáže nabídnout stávající přístup k řešení těchto úkolů, opírající se o nekritické přejímání zahraničních přístupů založených na realizaci již překonaného zpravodajského cyklu.

Vzhledem k závažnosti řešení problematiky a nedostatečného, místy až tristního stavu jejího chápání v podnikatelské praxi mnoha firem se dostal do popředí požadavek, aby kromě teoretického základu nové koncepce konkurenčního zpravodajství byl současně řešen i praktický přístup k provádění tohoto procesu ve firmě. Z důvodu rychlejšího předávání poznatků zjištěných ve výzkumné práci bylo rozhodnuto koncipovat tuto publikaci nejen jako sdělení samotných výsledků výzkumu, ale i jako zařazení konkrétních doporučení a postupů do podnikatelské praxe. Jsme přesvědčeni, že tímto způsobem dojde nejen k rychlejší aplikaci výzkumných závěrů do podnikatelské praxe, ale i k vytvoření praktických poznatků, které mohou být využity v další výzkumné práci.

Publikace je primárně určena pro pracovníky aplikovaného výzkumu a studenty doktorského studia zaměřeného na obor Competitive Intelligence. Má tedy posloužit pro další výzkum prováděný za účelem rozšíření poznatků vedoucích k pokračování prací na české škole Competitive Intelligence. Z tohoto důvodu jsou do ní začleněny i části směřující k praktickému uplatnění našeho pojetí Competitive Intelligence ve firemní sféře, aby bylo možné získat další výsledky z praxe, které by následně měly být vědecky zpracovány.

Vzhledem ke skutečnosti, že výraz **konkurenční zpravodajství** není často v podnikatelském prostředí přijímán příznivě, neboť bývá v mnohých případech chápán jako obdoba novinového zpravodajství, případně dokonce průmyslové špionáže, budeme z tohoto důvodu v této publikaci důsledně používat pojem **Competitive Intelligence** – tedy pojem, který se běžně užívá u vyspělých zahraničních firem.

## Metodologie výzkumu

Současná realizace činností Competitive Intelligence nezabezpečuje vytváření kvalitních zpravodajských zpráv určených vrcholovému vedení firem pro jeho strategické rozhodování. Tato činnost je ve většině případů realizována pouze tvorbou strategických analýz, v některých případech pouze shrnutím posbíraných údajů, dat a informací bez vlastní zpravodajské analýzy. V lepších případech se užívá tzv. signální zpravodajství bez řádného zhodnocení, které ale samo o sobě nemůže nahradit zpravodajské závěry vytvářené v procesu zpravodajské analýzy Competitive Intelligence.

## Cíl výzkumu

Z tohoto důvodu byl zadán úkol vytvořit nové pojetí procesů Competitive Intelligence, které by bylo schopné zabezpečit tvorbu kvalitních zpravodajských zpráv jako podkladů pro strategické rozhodování vrcholového vedení firmy a zvýšit tím její konkurenceschopnost v náročném konkurenčním prostředí. Tedy nikoliv jen bezmyšlenkovitě přebírání zahraničních postupů bez hlubších znalostí a jejich rutinní realizace.

## Metodologický postup řešení

Metodologický postup řešení zadaného cíle byl stanoven tak, aby bylo možné na základě výsledků výzkumu navrhnout nové pojetí procesů Competitive Intelligence při zachování těch přístupů, které se v minulosti osvědčily a jsou s tímto novým pojetím kompatibilní. Výsledky tohoto výzkumu mají sloužit k další výzkumné práci na vědeckých pracovištích vysokých škol ekonomického charakteru.

Byl rovněž vytyčen požadavek, aby v duchu imperativu dnešní doby, běžně uznávaného ve vyspělých zemích, byl uveden návrh možného konkrétního postupu realizace procesu Competitive Intelligence v podmínkách českých firem.

Splnění tohoto požadavku by mělo vytvořit příznivé podmínky k rychlejšímu propojení výsledků výzkumu s jejich dalším využitím v následující fázi cyklu rozvoje vědy a techniky (RVT), tedy vývojem realizovaným v podnikatelské praxi českých firem.

Vlastní postup řešení zadaného úkolu se realizoval řešením následujících dílčích úkolů:

1. Současný stav poznání provádění činností Competitive Intelligence ve světě včetně jejich popisu v odborné literatuře.
2. Strategický význam informace pro řízení firmy.
3. Posouzení procesů Competitive Intelligence používaných v soudobé podnikové praxi našich firem.
4. Návrh modelu Competitive Intelligence vyhovující moderním požadavkům systému řízení firmy.



Na základě výsledků plynoucích z analýzy současného stavu provádění Competitive Intelligence bylo rozhodnuto podstatným způsobem změnit současné paradigma chápání Competitive Intelligence.

V souvislosti s tímto novým chápáním bylo nutné nejprve nově vymezit vlastní pojem Competitive Intelligence, neboť současně používané definice tohoto pojmu vyhovují chápání Competitive Intelligence pouze jako realizace zpravodajského cyklu. Z tohoto důvodu se muselo přistoupit k vymezení nových pojmů, které lépe vyhovují novému pojetí Competitive Intelligence včetně jeho taxonomie.

Aby nově definované pojetí Competitive Intelligence skutečně plnilo požadovanou úlohu tvorby kvalitních podkladů pro strategické rozhodování vrcholového managementu firmy, byl vytyčen požadavek na stanovení základních východisek pro vytvoření jeho koncepce. Uplatnění těchto východisek následně umožnilo vytvoření nových procesů Competitive Intelligence včetně pracovních plánů, a to jak pro ofenzivní, tak i defenzivní zaměření Competitive Intelligence.

Tyto pracovní plány Competitive Intelligence umožnily předejít běžným kognitivním úskalím vyskytujícím se v práci zpravodajských analytiků Competitive Intelligence. Nové pojetí Competitive Intelligence si vynutilo zcela přepracovat činnosti ve zpravodajské analýze Competitive Intelligence, včetně řešení problémů spojených s detekcí, identifikací a zpravodajskou analýzou dezinformací.

Za účelem usnadnění výběru metod používaných v jednotlivých fázích procesu Competitive Intelligence byl uveden dosti obsáhlý přehled možných metod s jejich charakteristikami. Tyto charakteristiky byly následně doplněny o tabulku heuristických operací tvůrčího myšlení ve zpravodajské analýze.

Pro plné zabezpečení procesů Competitive Intelligence prováděných u konkrétní firmy vyvstal požadavek na řešení zpravodajského zabezpečení obchodního tajemství firmy. Tímto řešením je návrh defenzivního pojetí Competitive Intelligence, tzv. Counter Competitive Intelligence, včetně jeho Základního zpravodajského procesu.

Za účelem komplexního zpracování našeho pojetí procesů Competitive Intelligence bylo nutné řešit i reálný pohled na etiku a tím i zavádění etických kodexů Competitive Intelligence do firemní praxe. Pro základní řešení tohoto problému byla vytvořena výchozí filozofie: eticky jednat znamená vytvořit ekonomickou výhodu pro firmu i její okolí, opírající se o nejen zákonná ustanovení, ale i o rámec pravidel sociálně žádoucího chování deklarovaného etickými normami a veřejným míněním dané společnosti, ve které se tyto aktivity budou realizovat.

Vlastní postup řešení úkolu vytvoření nového pojetí procesů Competitive Intelligence odpovídá struktuře jednotlivých kapitol této knihy:

První kapitola „**Význam informace v řízení firmy**“ se zabývá historickou genezí potřeby informací pro řízení firmy včetně strategického významu kvalitní informace jakožto základního prvku pro řídicí proces ve firmě. Dále mapuje úroveň současného poznání provádění činností v oblasti ofenzivního pojetí konkurenčního střetu firmy, podmínky pro úspěšnou realizaci střetu včetně základních zákonitostí úspěšného vedení střetu v podnikatelské praxi firem.

Ve druhé kapitole „**Competitive Intelligence**“ je věnována pozornost vymezení pojmu Competitive Intelligence včetně jeho základních stavebních kamenů v používané terminologii. V další části této kapitoly se řeší nově definovaná *Východiska* vlastního pojetí

Competitive Intelligence. V závěru jsou stanoveny úkoly Competitive Intelligence, které je toto nové pojetí schopné řešit.

Třetí kapitola „**Zdroje dat a informací**“ řeší důležitý problém Competitive Intelligence, a to druhy a kvalitu zdrojů dat a informací. Zde se poukazuje na genezi nové informace a na problematiku tvorby zpravodajské mapy včetně jednotlivých zákonů vztahujících se k tomuto problému. Následně jsou stanoveny *základní znaky kvality informace* včetně *hodnoty informace* pro daný subjekt s řídicí pravomocí. Dále se publikace věnuje vymezení *základních znaků kvality zdrojů dat a informací*. V následující podkapitole je provedeno základní rozdělení zdrojů dat a informací na klasické i elektronické zdroje, včetně zmínky o jisté míře nedůvěry vrcholového managementu firmy k otevřeným zdrojům. Jsou zde rovněž uvedeny nové přístupy k rozdělení těchto zdrojů. Poslední podkapitola řeší problematiku specifických zdrojů dat a informací, a to dezinformace a fámy.

Čtvrtá kapitola „**Zpravodajský proces Competitive Intelligence**“ řeší nové pojetí vlastního zpravodajského procesu Competitive Intelligence. V úvodu je uveden přehled používaných typů zpravodajských cyklů včetně poukázání na jejich nevýhody s následným vyhodnocením výhod pojetí Competitive Intelligence jako procesu. V další podkapitole je navržen základní dvoustupňový model procesu Competitive Intelligence včetně jeho základních znaků kvality a jeho hodnoty pro tvorbu kvalitních podkladů určených ke strategickému rozhodování vrcholového vedení firmy. Dále je představen nový základní zpravodajský proces, který je možné používat obecně a organizovat ho do jednotlivých fází podle možností a zvyklostí dané firmy. Následně je uveden příklad zpravodajského procesu jako pětifázového procesu, neboť po praktických zkušenostech se v podmínkách většiny českých firem jeví užití pětifázového zpravodajského procesu Competitive Intelligence jako optimální.

V rámci procesu Competitive Intelligence bylo nutné také řešit problém stanovení potřebných informací pro vrcholové vedení firmy včetně tvorby systému včasného varování. V dalších podkapitolách čtvrté kapitoly se řeší jednotlivé fáze zpravodajského procesu Competitive Intelligence, a to:

1. řízení zpravodajského procesu Competitive Intelligence,
2. sběr dat,
3. zpracování získaných údajů (preanalýza),
4. zpravodajská analýza,
5. distribuce zpravodajství.

Značná pozornost je také věnována dnes velmi široce diskutované problematice dezinformací. V této kapitole je řešena problematika dezinformací vyskytujících se v podnikatelském prostředí, a to pomocí procesů detekce, identifikace a zpravodajské analýzy dezinformace. V závěru čtvrté kapitoly jsou vymezeny nové pojmy pro hodnocení výstupů z procesu zpravodajské analýzy, a to *základní znaky kvality zpravodajství* a *hodnota zpravodajství*.

V páté kapitole „**Pracovní plán Competitive Intelligence**“ je navržena možná podoba pracovního plánu ofenzivního Competitive Intelligence v třinácti etapách.

Šestá kapitola „**Charakteristiky vybraných metod užívaných v Competitive Intelligence**“ je věnována charakteristikám vybraných metod používaných v Competitive