

# COMPETITIVE INTELLIGENCE – NÁSTROJ ZÍSKÁVÁNÍ SPECIFICKÝCH PODKLADŮ PRO STRATEGICKÁ ROZHODOVÁNÍ VRCHOLOVÉHO VEDENÍ PODNIKU

F. Bartes

Došlo: 18. září 2010

## Abstract

BARTES, F.: *Competitive intelligence – tool obtaining specific basic for strategic decision making TOP management firm*. Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun., 2010, LVIII, No. 6, pp. 43–50

This article deals with the Competitive Intelligence perception with the regards of its relation to Business Intelligence concept. In this paper the author makes his own definition of Competitive Intelligence. Author describes his Competitive Intelligence concept based on state intelligence service principles with the difference that author takes in consideration only the usage of legal information sources and legal working methods. The basis for his Competitive Intelligence understanding is kept in comparison of the two different meanings of the word information. Author states for the Competitive Intelligence needs is necessary to understand the word information in not only its own meaning as objective entity, but is it also needed relate this information with receiver (analytics), who is able to interpret the content of the information based on his/her knowledge and experiences. This way the author understands the Competitive Intelligence as a prediction about future external environment situation. Further the author describes the Competitive Intelligence as an application discipline of systems theory. In discussion part is the attention paid to Competitive Intelligence units in advanced industrialized countries, mainly to Competitive Intelligence Center and Innovation Intelligence Center.

competitive intelligence, business intelligence, early warning system, information, field existence criteria, competitive intelligence center, innovation intelligence center

Současnou epochu, v níž žijeme, je možno charakterizovat Druckerovými (DRUCKER, P. F., 1992) slovy: **Nic není stejné, vše se mění. Jediné co je stále, je změna!**

Důkazem pravdivosti těchto slov je skutečnost, že vedení mnoha podniků, které na nastalou situaci v tržním prostředí nedokázalo včas a správně reagovat, se dostalo do tzv. „vleku událostí“, v důsledku čehož jejich podniky ztratily svoje stávající postavení na trhu. Z ekonomického hlediska se „budoucnost“ vyvíjela jinak, než se očekávalo.

Změna paradigmatu je obrovská a stále méně se shoduje s našimi dosavadními zkušenostmi a představami. Drucker (DRUCKER, 1993) k tomu dodává: **Budoucnost už dnes není tím, čím bývala.**

V současném světě globalizace i působících dopadů krize stále častěji zjišťujeme, že stávající informační systémy podniku většinou pracují tak, že registrují a vyhodnocují minulé skutečnosti pro potřeby kontroly plnění firemního plánu, a to ještě s větším či menším časovým zpožděním. Tyto informační systémy neumožňují zpracovat informace pro potřeby strategického rozhodování pracovníků vrcholového řízení firmy. Vytvoření takovýchto podkladů je přitom pro úspěšné rozhodování TOP managementu podniku na náročném trhu naprosto zásadní.

O to větší význam pro strategické rozhodování vedení podniku mají kvalitní podklady v době krize. V krizi dochází k bolestnému procesu odstraňování

všeho starého a překonaného, tedy toho, co v novém období již stačit nebude.

Je známou skutečností z podnikatelské praxe, že z každé krize odešlo mnoho podniků poražených, **ale vždy** se objevila i řada podniků, které **z krize vyšly mnohem silnější, tedy vítězně**.

Jedná se o podniky, které na základě správně vytvořeného zpravodajství včas připravily své nové podnikatelské záměry, většinou založené na hodnotových, případně disruptivních inovacích, a správnou konkurenční strategií je dokázaly na daném trhu úspěšně realizovat a to nejen svoji finanční silou, viz např. SVOBODA, P., SVOBODA, E., 2007.

Pro správné zabezpečení těchto požadavků na vedení podniků v jejich podnikatelské praxi je ale zapotřebí vytvořit vhodné podmínky. K nim dle HAMMERA, M., 2002 patří:

- vytvoření systému včasného varování,
- schopnost rychlé reakce na externí změny,
- vytvoření podnikové infrastruktury podporující oba výše uvedené požadavky.

Na základě analýzy (BARTES, 2001), která byla prováděna u našich firem v letech 1994–2000 (soubor cca 130 firem), je možno konstatovat, že TOP management našich firem v převážné většině případů (cca 67%) vůbec nepožaduje strategické informace o konkurenčních firmách ve smyslu přípravy realizace ofenzivního pojetí konkurenčního boje firmy, viz Bartes, 1997.

Podniky, které chtějí na daném trhu hrát významnou roli, začaly ve stále větší míře pociťovat potřebu specifických informací jdoucích daleko za rámec běžných informací získaných z analýz realizovaných v rámci procesu tvorby podnikových konkurenčních strategií. Z tohoto důvodu tyto podniky začaly začleňovat do své organizační struktury útvary zabývající se touto problematikou, tedy útvary tzv. **Competitive Intelligence**<sup>1</sup>.

## METODY

Cílem předloženého článku je provést komparaci jednotlivých přístupů získávání specifických informací jako podkladů pro strategické rozhodování vrcholového vedení podniků a navrhnout vlastní vymezení pojmu Competitive Intelligence.

V běžné praxi managementu našich firem se konkurenční zpravodajství nejčastěji dává do souvislosti s pojmem **Business Intelligence** (ve zkratce **BI**). Pojem Business Intelligence zavedl v r. 1989 Howard J. Dresnar (Novotný a kol., 2004), který jej definoval jako: *sadu konceptů a metod určených pro zkvalitnění rozhodnutí firmy*. Postupem času se význam to-

hoto pojmu stále více rozšiřoval a dnes je možno identifikovat značnou různorodost v jeho chápání. Pro názornost je možno uvést několik dnes používaných definicí:

- a) **Business Intelligence** představuje **komplex přístupů a aplikací IS/ICT**, které téměř výlučně podporují analytické a plánovací činnosti podniků a organizací a jsou postaveny na principu multidimenzionality, kterým zde rozumíme možnost pohlízet na realitu z několika možných úhlů (Novotný a kol., 2004).
- b) **Business intelligence** je sada procesů, aplikací a technologií, jejichž cílem je účinně a účelně podporovat rozhodovací procesy ve firmě. Podporují analytické a plánovací činnosti podniků a organizací a jsou postaveny na principech multidimenzionálních pohledů na podniková data – Česká společnost pro systémovou integraci (ČSSI, 2010).
- c) **Business Intelligence** je obor činnosti nadřazený všem procesům zpravodajství v obchodním segmentu. Jsou zde sledovány, shromažďovány, analyzovány a zpracovávány údaje o obchodním prostředí jako celku, nejen o zákaznících, trhu nebo konkurentech. Stejný termín se používá v souvislosti se správou, analýzou a vyhodnocováním velkých objemů dat, většinou v souvislosti s ukládáním syrových dat, jejich správou a data miningem (Business Intelligence, 2010).

Z výše uvedených důvodů existují v podnikatelské praxi minimálně tři odlišné názory na vymezení vzájemného vztahu pojmu Business Intelligence a Competitive Intelligence. Tento vztah bývá uváděn následujícími možnostmi:

- a) **Competitive Intelligence** je rovno Business Intelligence.
- b) **Competitive Intelligence** je součástí Business Intelligence, kdy BI je nadřazený systém CI a CI se zabývá získáváním informací, které nejsou v tržním prostředí běžně identifikovatelné.
- c) **Competitive Intelligence** je chápáno jako relativně samostatný informační systém, který je orientován na vnější prostředí s důrazem na získávání informací o konkurenci. Business Intelligence je naopak chápáno jako proces orientovaný na vnitřní prostředí (to znamená, že pracuje s informacemi, které se nacházejí uvnitř firmy, ale mohou se týkat jak vnitřního, tak i vnějšího prostředí).

## VÝSLEDKY

Abychom mohli stanovit správné vymezení vzájemného vztahu mezi pojmem Business Intelligence a Competitive Intelligence, musíme vyjít z požadavku vedení firmy na charakter potřebných in-

1 Pro vymezení pojmu Competitive Intelligence byl použit anglický název předmětu Competitive Intelligence z důvodu nejednotnosti užívání českého ekvivalentu. V českém překladu se velmi často používá výraz „Konkurenční zpravodajství“, ke kterému jsou v praxi podnikatelských subjektů jisté výhrady z důvodu nejednotnosti výkladu, který je spíše chápán jako pojem, který má velmi blízko k pojmu průmyslová špionáž nebo se s tímto pojmem přímo ztotožňuje, což je v příkrém rozporu s podstatou oboru Competitive Intelligence.

formací, které mají být pro jejich strategické rozhodování zajišťovány.

Pro skutečně úspěšné a věrohodné užití Competitive Intelligence v podnikatelské praxi je nutno si uvědomit, že tato problematika musí **vycházet přímo z principu práce zpravodajských služeb**<sup>2</sup>, která je nezbytná pro podporu rozhodování na úrovni státu, s tím rozdílem, že Competitive Intelligence využívá pouze **legální informační zdroje a legální metody své práce**.

Z těchto důvodů je nutno chápat vzájemné vymezení pojmu Business Intelligence a Competitive Intelligence tak, jak je uvedeno v bodu ad c), tedy že **Competitive Intelligence** je relativně samostatný informační systém, který je orientován na vnější prostředí s důrazem na získávání informací o konkurenci.

To znamená, že **Competitive Intelligence** musí být schopno nejen informace důležité pro strategické rozhodování podniku získat, ale jejich správnou analýzou a vyhodnocením k nim dodat přidanou hodnotu, s jejíž pomocí může TOP management firmy dosáhnout originální konkurenční výhody vůči své konkurenci na daném trhu. Aby se tohoto cíle podařilo dosáhnout, musí být Competitive Intelligence vybudováno na principu činnosti náležejících do tzv. zpravodajského cyklu. Americká ústřední zpravodajská služba CIA definuje zpravodajský cyklus (HEUER, R. Jr., 2002) jako *proces získávání informace s jejím následným vyhodnocením, analýzou a předáním k využití v rozhodovací činnosti*.

Pro vymezení samotného pojmu Competitive Intelligence tak, aby splňoval výše uvedené požadavky, je nutno se zabývat vlastním pojmem „informace“. V literatuře (EHLEMAN, ROSICKÝ, VODÁČEK; 1994) existují rozdílné pohledy na význam pojmu informace, a to minimálně v následujícím pojetí:

- 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.

Porovnáme-li tyto dva základní přístupy k chápání pojmu informace, je nutno pro potřebu zabezpečení úspěšné činnosti Competitive Intelligence

zvolit pojetí informace ad b), tedy, že při zpracování získaných informací budou vstupovat do řešení této problematiky nejen získané informace, ale i kontext možného získání konkurenční výhody, který je dán zkušeností a znalostí příslušného pracovníka, včetně jeho intuice a tvůrčích schopností.

Velmi poučné je v tomto případě uvést i názor T. S. Eliota<sup>3</sup>: *Jde o případ, kdy je třeba brát v úvahu nejen pojmy, tendence, principy pro ten či onen vymezený případ, ale prokázat „univerzální inteligenci“, schopnost širokého pojetí problému, orientace v mnohém směru, se všemi faktory, všemi podmínkami, všemi okolnostmi*.

Z výše uvedeného pro nás vyplývá, že ve své podstatě správně pochopené a v podnikatelské praxi realizované Competitive Intelligence podniku znamená vytvářet **předpověď budoucnosti**.

A v tomto, a jen v tomto pojetí, má Competitive Intelligence svůj význam pro podnik.

To znamená, že k získané informaci se v procesu tzv. zpravodajské analýzy musí vytvořit přidaná hodnota, kterou vzniká vlastní zpravodajství – tedy ona zmíněná předpověď o budoucnosti, která tvoří podklad pro strategické rozhodování vrcholového vedení podniku.

Obecně jsou na Competitive Intelligence kladeny následující požadavky:

- a) včas odhalit klíčové problémy firmy plynoucí z firemního okolí,
- b) informačně zabezpečit možné způsoby řešení těchto problémů.

### Vymezení konkurenčního zpravodajství

Na základě výše uvedeného našeho chápání této problematiky je již možno vymežit pojem Competitive Intelligence.

**Competitive Intelligence** je *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, 2010).

**Competitive Intelligence** je dle The Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP): *systematický a etický program pro sběr analýzy a rozhodování vnějších informací, které mohou ovlivnit plány společnosti, jejich rozhodování a řízení* (SCIP, 2010).

Pro naše pojetí Competitive Intelligence nejdříve vymežíme obor jeho činnosti:

Competitive Intelligence je metodický komplex v této aplikaci určený pro komerční účely a je nástrojem managementu firmy pro tvorbu podkladů sloužících k jeho strategickému rozhodování (např.

2 Tímto chápáním samotné podstaty činnosti Competitive Intelligence se lišíme od většiny autorů, jejichž pojetí Competitive Intelligence většinou sklouzává k nějaké „externí“ podobě Business Intelligence.

3 Thomas Stearns Eliot (1888) anglický básník, esejista a dramatik amerického původu. Roku 1948 byla Eliotovi udělena Nobelova cena za literaturu za jeho *pozoruhodný, průkopnický příspěvek obohacující současnou poezii*.

o inovacích, investicích, dalšího směřování firmy apod.).

Toto naše chápání Competitive Intelligence jako samostatného oboru podpoříme uvedením kritérií, které určují samostatnost oboru. Tato kritéria byla formulována J. Vlčkem<sup>4</sup>. Dle jeho názoru může být samostatný obor zdůvodněn následujícími čtyřmi předpoklady (VLČEK, 1984), a to:

- a) Oddělitelností předmětu (objektu) oboru od předmětu jiných oborů.
- b) Vznikem nové terminologie, nového odborného jazyka, kterým jednoznačně označujeme nový předmět i nové metody oboru.
- c) Rozvojem vlastních metod odpovídajících řešení nových úloh v předmětu oboru.
- d) Použitelností v praxi ověřující jednak správnost a pravdivost teorie, jednak společenskou užitečnost oboru.

V následujícím výkladu se pokusíme uvést některá naše stanoviska k těmto předpokladům existence samostatnosti oboru Competitive Intelligence.

**První předpoklad**, kterým je **oddělitelnost předmětu oboru od předmětu jiných oborů**, je možno doložit naprosto základním, výlučně a explicitně definovaným objektem předmětu odborného zájmu Competitive Intelligence, kterým je tvorba **zpravodajství** jako specifického podkladu pro strategické rozhodování vrcholového vedení podniku.

**Druhý předpoklad** dokazující samostatnost oboru je **vznik nové terminologie, nového odborného jazyka**. Tato skutečnost je plně doložitelná publikacemi uznávaných zahraničních autorů<sup>5</sup>.

**Třetím předpokladem** samostatnosti oboru je **rozvoj vlastních metod** respektujících způsob a specifika řešení úloh v předmětu oboru. Tento předpoklad je plně naplňován stále se rozšiřujícím systémem metod, speciálně vyvinutých pro potřeby Competitive Intelligence<sup>6</sup>.

**Čtvrtým předpokladem** samostatnosti oboru je **použitelnost v praxi**, kdy nejen naše zkušenosti, ale zkušenosti zahraniční<sup>7</sup> dokladují vysoký význam užití Competitive Intelligence v praxi podnikatelských subjektů.

Následně uvádíme i vlastní vymezení pojmu Competitive Intelligence:

Competitive Intelligence je systematická tvůrčí 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 efektivnost těchto změn,
- provádí vypracování zpravodajských zpráv pro rozhodování managementu firmy.

Z tohoto našeho pojetí pojmu Competitive Intelligence vyplývá, že **Competitive Intelligence** chápeme jako jednu z **aplikačních disciplín systémové teorie**.

### Úkoly Competitive Intelligence v současnosti

Budeme-li podrobněji zkoumat dnešní výborné výsledky konkrétního podniku, dojdeme ke zjištění, že jsou výsledkem správného rozhodnutí vedení podniku v minulosti. Pokud budeme chtít, aby tento podnik měl výborné výsledky i v budoucnosti, je zapotřebí pro jejich zajištění opět správně rozhodnout, a to již **dnes**. A na tuto **nutnost správného strategického rozhodnutí pro vytvoření příznivých podmínek zajišťující budoucí úspěch podniku v ještě náročnějším podnikatelském prostředí**, dnes v době krize, většina našich podniků zapomíná, neboť řeší pouze své dnešní, byť velmi důležité a ve své podstatě existenční problémy<sup>8</sup>.

Je potřeba si uvědomovat, že v **důsledku probíhajících změn paradigmatu dnešní doby znamená soupeření o budoucnost již snahu o zvyšování tržního podílu, ale znamená soutěžení o podíl na příležitostech, neboť nemá smyslu mluvit o tržním podílu na trzích, které ještě neexistují**. Chce-li firma rozpracovat budoucí příležitosti, musí si osvojit schopnost praktické realizace tvorby těchto nových trhů, vytvářet poptávku s jejím následným uspokojením.

Vzhledem ke specifiku problematiky řešené pomocí Competitive Intelligence nebude vždy možné najít okamžitou odpověď na konkrétně cílenou otázku, neboť tyto odpovědi jsou z pochopitelných důvodů konkurenčními firmami pečlivě utajovány. Proto je nutno tyto informace získávat z legálních zdrojů vysoce sofistikovanými postupy.

Na základě těchto skutečností je možno učinit dílčí závěr, že objektem cíleného zájmu a činnosti Competitive Intelligence budou zejména:

- a) metody, formy, způsoby a náplň současných, zvláště pak připravovaných strategií konkurenčního boje největších konkurentů firmy,

<sup>4</sup> Jaroslav Vlček, přední český odborník na otázky systémového inženýrství.

<sup>5</sup> FULD, LEONARD, M.: *The New Competitor Intelligence. The Complete Resource for Finding, Analyzing, and Using Information About Your Competitors*. 1995. 482 p. ISBN 0-471-58508-4.

CARR, M. M.: *Super Searchers on Competitive Intelligence: The Online and Offline Secrets of TOP CI Researchs*. Medford, New Jersey, Reva Basch: 2003. 331 p. ISBN 0-910965-64-1.

<sup>6</sup> Např. metoda *Zpravodajské analýzy Competitive Intelligence*, vytvořená autorem tohoto článku.

<sup>7</sup> ASA, VB, SRN atd.

<sup>8</sup> Domníváme se, že právě tato schopnost podniku je jednou z těch, které odlišují úspěšný podnik od neúspěšného.



- b) příprava a tvorba podmínek zabezpečující očekávané chování konkurenčních firem na trhu ve prospěch cílů firmy,
- c) diagnostika tzv. „skryté síly“ konkurenčních firem a tím vlastně i jejich potenciální nebezpečnost,
- d) důvody a příčiny úspěchů i neúspěchů konkurenčních firem,
- e) zlovyky a chyby konkurence.

## DISKUSE

V průmyslově vyspělých zemích existují v každém větším podniku útvary pro systematické sledování konkurentů, jejich obchodního, výzkumného a dokonce i personálního vývoje viz (KUBÁT, 1997).

### Competitive Intelligence Center (CIC)

Základním posláním útvarů Competitive Intelligence center je včas dávat potřebné informace, potažmo zpravodajství vrcholovému managementu podniku, které potřebuje pro rozhodování v závažných strategických otázkách. Jejich konkrétním úkolem je soustavné sledování významných aktivit konkurence, samozřejmě legálními, nikoli špiónážními metodami. Středem jejich pozornosti bývá zejména výstavba nových průmyslových kombinátů s nejmodernějšími technologiemi výroby.

Oddělení CIC mají precizně vypracovanou metodu sledování konkurence včetně informačních sítí a informátorů. Nežádka v nich pracují bývalí zkušení zpravodajci nebo odborníci z oblasti vyšetřování případů hraničících s hospodářskou kriminalitou. Tito lidé jsou dobře placeni, patří k blízkým spolupracovníkům vrcholových manažerů a v podnikové hierarchii zauímají poměrně vysoké místo.

Z praxe je známo, že informace CIC přinesly četným podnikům úspory jdoucí do stamilionů dolarů, neboť jim v konečné fázi umožnily získat lukrativní zakázky a trhy. Kromě komerčních a manažerských informací se pracovníci CIC soustřeďují také na hodnocení vedoucích podnikových osobností (tzv. braintrustů podniků), na zkoumání jejich charakterů, pátrají po jejich motivačních schopnostech, pozitivních a negativních stránkách.

### Innovation Intelligence Center (IIC)

Tyto útvary sledují inovační aktivity konkurence, tedy záměry konkurenčních podniků v oblasti výzkumu a vývoje, a to opět zcela legálními metodami. Vlastní podnikové IIC má však nejen vliv informační, ale také iniciační. V podniku má na starosti kabinety konkurence, zvyšování podnikového, tvůrčího klimatu a zlepšovatele aktivity.

Přínosem činnosti obou center především je, že vrcholové vedení podniku je informováno o strategických i operativních aktivitách konkurence.

## ZÁVĚR

Informace sehrávají důležitou úlohu a jsou považovány za jednu z nejmocnějších soudobých a perspektivních zbraní. Stručně vyjádřeno – kdo má v rukou informace, je relativně ve výhodě. Otázkou je, zda je schopen tyto informace efektivně využít s cílem dosáhnout převahy nad protivníkem. Informace se pro toho, kdo rozhoduje, stávají výhodou (zbraní) až v okamžiku, kdy pochopí jejich význam v kontextu příležitosti získat **či vytvořit konkurenční** výhodu pro svůj podnik.

Competitive Intelligence sehrává jednu z nejdůležitějších rolí při přípravě rozhodnutí vedení podniku při tvorbě nových podmínek zabezpečujících budoucí úspěch podniku v náročném podnikatelském prostředí a je považováno za jednu z nejmocnějších perspektivních zbraní v rukou managementu podniku.

Lze jen litovat, že většina českých podniků nemá ve své organizační struktuře zařazen útvar CI a ani tuto činnost nerealizuje<sup>9</sup>. Dle výzkumu konaného pro potřeby SCIP (SCIP, 2010) se poukazuje na: „... významné souvislosti mezi využíváním CI a hospodářskými výsledky společností. Společnosti, které CI aktivně využívají, vykazují lepší hospodářské výsledky. Z hlediska teritoria mají nejpropracovanější systémy sledování konkurence společnosti v USA. Z evropských zemí jsou nejdále společnosti z Velké Británie a Německa“.

Je možno se domnívat, že v příštím období nebude úspěšná ta firma, která nebude mít svá strategická rozhodnutí podložena korektně zpracovaným zpravodajstvím.

Z výše uvedeného lze odvodit tvrzení, že v příštím období nebude s největší pravděpodobností úspěšná ta firma, která nebude mít své podnikové činnosti podloženy moderními informačními technologiemi, neboť sice nikde není psáno (BABKA, 1994), že dobře informovaná firma bude mít zaručenu prosperitu, ale **vždy by měla vědět**, na které obchodní partnery se může spolehnout a čím ji která konkurenční firma může ohrozit.

Dle výzkumu konaného pro potřeby SCIP (SCIP, 2010) se „CI nejvíce uplatňuje v oborech s vysokým stupněm koncentrace konkurenčních objektů, a to:

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

Tyto analýzy dle stejného zdroje „poukazují na významné souvislosti mezi využíváním CI a hospodářskými výsledky společností. Společnosti, které CI aktivně využívají, vykazují lepší hospodářské výsledky. Z hlediska teritoria mají nejpropracovanější systémy sledování konkurence společnosti v USA. Z evropských zemí jsou nejdále společnosti z Velké Británie a Německa“.

<sup>9</sup> Poznatek je získaný z autorovy spolupráce s podnikatelskou praxí podniků v ČR.

## SOUHRN

Článek v úvodu charakterizuje současnou epochu Druckerovými slovy: *Nic není stejné, vše se mění*. Následně zdůrazňuje význam strategického řízení pro přežití podniku v době krize a dochází k závěru, že z každé krize část podniků vychází vítězně. Toto vítězství dle autora vychází ze správně vytvořeného zpravodajství jako základu pro nový podnikatelský záměr. Dále článek pojednává o vymezení pojmu Competitive Intelligence s ohledem na jeho vztah k pojmu Business Intelligence. Následně autor vymezuje pojem Competitive Intelligence jako samostatný obor pomocí čtyř kritérií. V článku je uvedeno autorovo vlastní vymezení pojmu Competitive Intelligence. Autor uvádí, že jeho vymezení Competitive Intelligence vychází přímo z principu práce státních zpravodajských služeb s tím rozdílem, Competitive Intelligence využívá pouze legální informační zdroje a legální metody své práce. Východiskem pro podporu jeho chápání pojmu Competitive Intelligence je porovnání dvou základních významů chápání samotného pojmu informace. Autor se přiklání k názoru, že pro potřeby Competitive Intelligence je nutno chápat pojem informace nejen ve jejím vlastním obsahu jako objektivní entity, ale že je nutno spojit tuto informaci s příjemcem (analytikem), který obsah této informace interpretuje na pozadí svých znalostí a zkušeností. Tímto se autor dostává ke svému pojetí pojmu Competitive Intelligence jako předpovědi o budoucím stavu v okolí podniku. Dále je uvedeno autorovo pojetí Competitive Intelligence, které chápe jako aplikační disciplínu systémové teorie.

V následující části článku se autor věnuje vymezení objektu cíleného zájmu Competitive Intelligence, který tvoří:

- a) metody, formy, způsoby a náplň současných, zvláště připravovaných strategií konkurenčního boje největších konkurentů firmy,
- b) příprava a tvorba podmínek zabezpečujících očekávané chování konkurenčních firem na trhu ve prospěch cílů firmy,
- c) diagnostika tzv. "skryté síly" konkurenčních firem a tím vlastně i jejich potenciální nebezpečnost,
- d) důvody a příčiny úspěchů i neúspěchů konkurenčních firem,
- e) zlozvyky a chyby konkurence.

V diskusi je věnována pozornost existujícím útvarům Competitive Intelligence v průmyslově vyspělých zemích, a to útvarům Competitive Intelligence Center a Innovation Intelligence Center. V závěru je věnována pozornost oborům, ve kterých se Competitive Intelligence uplatňuje nejvíce. Článek vznikl při řešení projektu specifického výzkumu č. BD 17001018 „Rozvoj ekonomických disciplín z pohledu teorie a praxe“.

competitive intelligence, business intelligence, systém včasného varování, informace, kritéria existence oboru, competitive intelligence center, innovation intelligence center

## SUMMARY

This article in introduction part characterize the current epoch with Duckers' words: "Nothings stays the same, everything is changing". Consequently stress the meaning of strategic management for enterprise especially in the time of economic crisis and moves toward to the conclusion that from every crisis comes part of enterprises as winners. This victory, according to author, comes up from rightly created reporting as a basis for new entrepreneurial project. Further the article deals with the Competitive Intelligence perception with the regards of its relation to Business Intelligence concept. In this paper the author makes his own definition of Competitive Intelligence. Author describes his Competitive Intelligence concept based on state intelligence service principles with the difference that author takes in consideration only the usage of legal information sources and legal working methods. The basis for his Competitive Intelligence understanding is kept in comparison of the two different meanings of the word information. Author states for the Competitive Intelligence needs is necessary to understand the word information in not only its own meaning as objective entity, but is it also needed relate this information with receiver (analytics), who is able to interpret the content of the information based on his/her knowledge and experiences. This way the author understands the Competitive Intelligence as a prediction about future external environment situation. Further the author describes the Competitive Intelligence as an application discipline of systems theory. In following part of the paper the author describes the objects of Competitive Intelligence targeted interest, which consist of:

- a) methods, forms, ways and content of current, especially then prepared competitive strategies of the biggest competitors,
- b) the conditions preparation and creation, securing expected behavior of competitive firms on behalf of the main goals of the company,
- c) the "hidden power" diagnostics of firms, and also their potential danger,

d) cause and sources of success and failures of competitive firms,

e) vice and faults of competition.

In discussion part is the attention paid to Competitive Intelligence units in advanced industrialized countries, mainly to Competitive Intelligence Center and Innovation Intelligence Center. At the close the attention is paid to fields where is the Competitive Intelligence practiced the most. The paper was written at solving project specific research No. BD 17001018 „Development economic disciplines from look theory and praxis“.

## LITERATURA

- BABKA, M., 1994: *Kde a jak hledat informace o firmách*. Praha: Management Press, 1994.
- BARTES, F., 2001: *Konkurenční boj firmy*. In: *Možné trendy vývoje strojírenských podniků se zřetelem na Jiho-moravský region II*. Výzkumná zpráva institucionálního výzkumného úkolu CEZ: J22/98: 265 100017. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 7. 12. 2001. ISBN 80-214-2102-9.
- BARTES, F., 1997: *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-41-7.
- DRUCKER, P. F., 1992: *Inovace a podnikavost*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-29-2.
- DRUCKER, P. F., 1993: *Postkapitalistická společnost*. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-31-4.
- EHLEMAN, J., ROSICKÝ, A., VODÁČEK, L., 1994: *Informační management – pojetí, poslání, rozvoj*. Podniková organizace, 1994, č. 6.
- HAMMER, M., 2002: *Agenda 21. Co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-074-0.
- HEUER, R. Jr., 2002: *Psychology of Intelligence Analysis*. Langley: CIA, 2002. ISBN 1-929667-00-0.
- KUBÁT, J., 1997: *Pohled pod pokličku*. Ekonom, 1997, č. 26, s. 38.
- NOVOTNÝ, O., POUR, J., SLÁNSKÝ, D., 2004: *Business Intelligence*. Praha: Grada, 2004, ISBN 80-247-1094-3.
- SVOBODA, P., SVOBODA, E., 2007: Tangible Fixed Assets of a Company pursuant to the Czech Accounting Law and International Accounting Standards. *Acta Universitatis Bohemiae Meridionales*: vědecký časopis pro ekonomiku, řízení a obchod. 2007. sv. 10, č. 7, s. 57–65. ISSN 1212-3285.
- VLČEK, J., 1984: *Metody systémového inženýrství*. Praha: SNTL, 1984.
- SCIP., 2010: [online]. About SCIP. Alexandria, Virginia USA. [cit. 2010-10-10]. Dostupný z www: <<http://www.scip.org/content.cfm?itemnumber=2214&navItemNumber=492>>.
- Competitive\_Intelligence., 2010: [online]. [cit. 2010-10-10]. Dostupný z www: <[http://en.wikipedia.org/wiki/Competitive\\_intelligence](http://en.wikipedia.org/wiki/Competitive_intelligence)>.
- Business\_Intelligence., 2010: [online]. [cit. 2010-10-10]. Dostupný z www: <[http://cs.wikipedia.org/wiki/Business\\_Intelligence](http://cs.wikipedia.org/wiki/Business_Intelligence)>.
- ČSSI., 2010: [online]. [cit. 2010-10-10]. Dostupný z www: <<http://www.cssi.cz/cssi/business-intelligence-jak-vyuzit-bohatstvi-ve-vasich-datech>>.

Adresa

doc. Ing. František Bartes, CSc., Ústav ekonomiky, Vysoké učení technické v Brně, Kolejní 2906/4, 612 00 Brno, Česká republika, e-mail: bartes@fbm.vutbr.cz

