

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

O autorovi	11
Úvod	13
Metodologie výzkumu	14
Cíl výzkumu	14
Metodologický postup řešení	14
Použité metody	17
1. Význam informací v řízení firmy	19
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
2. Competitive Intelligence	47
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
3.	Zdroje dat a informací	89
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
4.	Zpravodajský proces Competitive Intelligence	123
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	Systém včasného varování	153
4.6	Řízení zpravodajského procesu Competitive Intelligence	159
4.6.1	Stanovení základní orientace procesů Competitive Intelligence 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
5.	Pracovní plán CI	261
5.1	Pracovní plány metod se systémovým přístupem	262
5.2	Pracovní plán Competitive Intelligence	265
6.	Charakteristiky vybraných metod v Competitive Intelligence	269
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	Předvídání 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	Systém 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
7.	Přehled možného užití metod v Competitive Intelligence	337
7.1	Heuristické operace (činnosti) tvůrčího myšlení	338
8.	Organizační zabezpečení procesů Competitive Intelligence ve firmě	345
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
9.	Counter Competitive Intelligence	371
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
10.	Zpravodajský proces Counter Competitive Intelligence	387
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
11.	Mezinárodní organizace Competitive Intelligence	395
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
12.	Etika a Competitive Intelligence	399
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
	Závěr	403
	Summary	407
	Резюме	409
	Literatura	411
	Seznam obrázků	427
	Seznam tabulek	429
	Rejstřík	431

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. Rockefellera 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

Intelligence se zřetelem na řešení jednotlivých úkolů Competitive Intelligence vzniklých v jednotlivých etapách Pracovního plánu.

V sedmé kapitole **„Přehled možného užití metod v Competitive Intelligence“** jsou uvedeny metody vhodné pro užití v jednotlivých fázích Pracovního plánu Competitive Intelligence se zaměřením na podporu tvůrčího myšlení zpravodajského analytika.

Osmá kapitola **„Organizační zabezpečení procesů Competitive Intelligence ve firmě“** řeší možné způsoby organizace procesů Competitive Intelligence ve firmě včetně návrhu zpravodajského procesu a jeho zavádění do firmy. Dále je v této souvislosti řešen i návrh obsahu a využití tzv. Zpravodajského auditu ve firmě. Bylo rovněž nutné upozornit na možné vážné chyby při zavádění Competitive Intelligence do firmy včetně nejčastějších příčin selhání procesu Competitive Intelligence. Dále bylo nutné řešit problematiku požadavků na personální zajištění procesů Competitive Intelligence spolu s hodnocením úrovně těchto procesů. V závěru osmé kapitoly jsou uvedeny příklady sledování konkurence v praxi zahraničních firem.

Devátá kapitola **„Counter Competitive Intelligence“** je věnována ochraně obchodního tajemství firmy, utajení činnosti a bezpečnostní politice firmy.

V desáté kapitole **„Zpravodajský proces Counter Competitive Intelligence“** je navržen základní zpravodajský proces Counter Competitive Intelligence včetně příkladů na jeho možné pětifázové uspořádání.

Jedenáctá kapitola **„Mezinárodní organizace Competitive Intelligence“** je zaměřena na mezinárodní organizace, které se věnují problematice Competitive Intelligence v podnicích. Součástí řešení tohoto úkolu je i upozornění na některé mezinárodní aspekty v činnosti Competitive Intelligence spojené s problematikou překonávání kulturních i jazykových bariér.

Ve dvanácté kapitole **„Etika a Competitive Intelligence“** je uvedeno autorovo základní východisko pohledu na etiku v managementu firmy v souvislosti s realizací procesu Competitive Intelligence a následně uvedeny příklady etických kodexů Competitive Intelligence včetně pravidla „újmý“.

Použité metody

Při řešení těchto výzkumných úkolů byly použity následující metody: analýza, syntéza, indukce, dedukce, abdukce, komparace a strukturovaná analogie.

1. Význam informací v řízení firmy

-
- 1.1 Současný stav poznání
 - 1.2 Historická geneze potřeby informací pro řízení firmy
 - 1.3 Strategický význam informace
-

Má-li se naše společnost dále úspěšně rozvíjet, je nutné, aby k tomu byly vytvořeny (kromě jiných) i ekonomické podmínky. Bez vytvoření těchto podmínek nebude další rozvoj možný. Zajištění rozvoje ekonomiky spočívá v realizaci strategie urychlení sociálně-ekonomického rozvoje v našich podmínkách, s ohledem na životní prostředí. Zabezpečit tuto realizaci následně znamená podstatnou měrou zvýšit výkonnost a efektivnost v celém národním hospodářství, účinněji mobilizovat materiální a duchovní potenciál, organizovat rozvoj iniciativy a tvůrčí aktivity každého pracujícího. Současně to vyžaduje zavádění a aktivní využívání účinných metod a přístupů v podnikatelské praxi.

Současnou epochu, v níž žijeme, je možné charakterizovat Druckerovými slovy (Drucker, 1993): „**Nic není stejné, vše se mění. Jediné co je stálé, je změna!**“

Důkazem pravdivosti těchto slov je skutečnost, že vedení mnoha firem, které na nastalou situaci v tržním prostředí nedokázalo včas a správně reagovat novou strategií, se dostalo do tzv. „vleku událostí“, v důsledku čehož jejich firmy ztratily svoje stávající postavení na trhu. Z ekonomického hlediska se **budoucnost** vyvíjela jinak, než se očekávalo. Změna je obrovská a stále méně se shoduje s našimi dosavadními zkušenostmi a představami.

Gibbson charakterizuje tuto situaci tak, že v šedesátých a počátkem sedmdesátých let minulého století si lidé byli všeobecně jisti tím, kam má lidstvo namířeno a jak tam dospěje cestou lineárního vývoje (Gibbson, 1996).

Průmyslový management byl přesvědčen, že management jako „věda“ je v dokonalém souladu s ekonomickou „vědou“. Z teorie chaosu ale vyplývá, že se jednalo o **umělý pohled na svět** – o model, který vyjadřoval lineární závislost vývoje a byl ve své době považován za platný.

Velmi úzce s tím souvisí i názor Heisenberga, neboť jeho **princip neurčitosti** říká:

„Čím přesněji určíme jednu z konjugovaných vlastností, tím méně přesně můžeme určit tu druhou – bez ohledu na to, jak dobré přístroje máme. Také to znamená, že před-

stava z klasické fyziky, že můžeme předpovědět chování systému, pokud známe jeho počáteční stav, je v praxi k ničemu: počáteční stav systému nikdy nemůžeme zjistit dostatečně přesně, protože nelze dostatečně přesně zjistit oba tyto konjugované parametry.“ (Heisenberg, 1927)

Aplikací tohoto principu v podmínkách trhu a managementu získáváme podle stejného autora jeho následující uplatnění:

„Některé věci můžete předpovídat v jejich agregované podobě – když například podtrhnete a sečtete všechny dostupné údaje, můžete říci, že si trhy budou počínat určitým způsobem – když se však podíváte na malé prvky, z nichž se onen agregovaný celek skládá, můžete pouze změřit jejich rychlost a směr, nemůžete však dokonale vymezit ani určit, kde se přesně nacházejí.“

V souvislosti s tím, jak náš svět nabývá stále složitějšího charakteru a tempo vývoje se neustále zrychluje, stávají se i změny více nepředvídatelnými. **V důsledku této skutečnosti vyplývá potřeba zcela nového pohledu na budoucnost v našich firmách i celé společnosti.** Dochází ke změně paradigmatu, které pro vědu zavedl Thomas S. Kuhn a definoval je následovně (Kuhn, 1996):

„Souhrn základních domněnek, předpokladů, představ dané skupiny vědců. Ke každému paradigmatu patří i metodická pravidla řešení, intuitivní postoje a hodnocení problémů.“

Ke zvrátům dochází po určité době tak, že se dosavadní paradigma vyčerpá. Nastává období, kdy již při řešení některých otázek ve vědě nevyhovuje – tyto nevyhovující odpovědi Kuhn označuje jako **anomálie**. Nahromadí-li se mnoho anomálií, dochází k hledání nového paradigmatu. Po dokončení tohoto procesu znovu nastává období tzv. normální vědy.¹

Změna paradigmatu je postavena na anomáliích, které odporují ustanovenému způsobu vysvětlení. Znamená to, že nové otázky vyžadují nové způsoby vědeckého tázání a nové odpovědi.²

Dřívější „jistoty“ jsou pryč. Dnes u průmyslových společností panuje pocit, že se nacházejí v těžkých nesnázích a že se kolektivně „řítíme“ k tomu, čemu vědci říkají „okraj chaosu“ – k období bouřlivého přechodu, kdy starý řád konečně ustoupí řádu novému.

Je tedy bezpodmínečně nutné přehodnotit budoucnost.

Alvin Toffler označuje tuto situaci následující po změně paradigmatu termínem **terra incognita – nezmapovaná krajina** (Toffler, 1991).

„Kdokoliv se zabývá tím, co nastane, vidí“ před sebou:

1. Svět plný chaosu a nejistoty.
2. Svět stále rychlejších změn.
3. Svět, kde základem ekonomiky již nebude půda, ani suroviny, ani peníze, ale bude jím intelektuální kapitál (podle jiných „znalostní kapitál“).

¹ Tuto skutečnost lze charakterizovat slovy: Skrz řetěz náhod si razí cestu nějaká nová, dosud neznámá (nepoznaná) zákonitost.

² Existuje staré rčení, které údajně vzniklo při studiu změn paradigmatu v přírodních vědách, jež tvrdí, že ke „změně paradigmatu většinou dochází na pohřebch“.

4. Svět, kde konkurence bude dravá a trhy nemilosrdné.
5. Svět, kde malé firmy – v globálním měřítku – svým důvtipem předčí i obří korporace.
6. Svět, kde zákazníci budou mít neomezený přístup k produktům, službám a informacím.
7. Svět, kde „sítě“ budou důležitější než národy.
8. Svět, kde buď firma bude podnikat v reálném čase, nebo nepřežije.“

Rowan Gibbson konstatoval, že v současné době již lze vymezit obecná témata, která představují ta nejdůležitější poselství ve vztahu k nové budoucnosti (Gibbson, 1996):

„1. Jsme, na konci cesty“: Od nynějška si musí každý sám najít v této „nezmapované krajině“ svou stezku, která bude výhradně jeho vlastní, aby měl naději dosáhnout svého cíle. Zvládnutí budoucnosti znamená nahradit staré myšlení, tedy ten názor, že jsme do jisté míry schopni budoucnost řídit, kontrolovat a předpovídat – novým myšlením, vycházejícím z diskontinuálních změn. Myšlením, které odchylky považuje za normální jev. Znamená to, že nikdo si ve 21. století nemůže být předem jistý úspěchem. Kdo chce v budoucnosti přežít, musí opustit minulost, musí přehodnotit a v mnoha případech opustit staré modely, stará paradigmatata, stará pravidla, staré strategie, stará východiska a staré, vyzkoušené a mnohokrát ověřené „recepty na úspěch“.

2. Nová doba vyžaduje nové organizace: Zítřejší – nová – doba s sebou přinese nové metody konkurence. Úspěch budou slavit ty firmy, které si tyto metody osvojí jako první a jako první překonají všechny dnes „normální“ organizační bariéry bránící tomu, aby se něco dělalo jinak než doposud. Jak uvedl Michael Hammer: „V prostředí, kde dochází k neustálým změnám, nepotřebujete obzvlášť pevnou organizační strukturu. Potřebujete takovou strukturu, která vám umožňuje přizpůsobovat se“ (Hammer, 2002).

3. Kam nyní zamířit? Pro organizace, které před sebou mají cestu do nejisté, nestabilní a spletné budoucnosti, bude stále obtížnější přijímat spolehlivá strategická rozhodnutí. Budou potřebovat nějakou vizi, nějaký konečný cíl, jasný názor na svou budoucnost, definovaný směr, kterým budou orientovat úsilí lidí, s nimiž spolupracují. K takové vizi se nemohou dopracovat tím, že se zorientují podle „mapy“, protože pro „terra incognita“ žádné „mapy“ neexistují. Vůdčí osobnosti firem budou muset samy formulovat vlastní názory na to, kam by se měla firma ubírat, a pak ukazovat cestu svým organizacím a přesvědčit zaměstnance o její správnosti.“

Důsledky změny paradigmatu si vždy vyžádají rozsáhlé změny v organizacích. **To vše vypovídá o nové realitě.**

Podíváme-li se do historie řízení firem, zjistíme, že prvními podnikateli a vlastními i generálními řediteli či prezidenty firem byly otcové rodin – tzv. Family Government. Se vzrůstající úlohou inovací od třicátých let minulého století nastupuje profesionální řídicí tým – tzv. Corporate Government, který řídí firmy dodnes. Tyto firmy, založené v období platnosti minulého paradigmatu, byly budovány **na principu příkazu a kontroly** a většina z nich na tomto principu působí dodnes.

Nyní se ukazuje, že i tento způsob vedení firmy (záměrně není užito slovo „řízení“) se již vyčerpal (Vodáček, Vodáčková, 2002), dosáhl své saturace a zcela zákonitě musí být

nahrazen jiným způsobem vedení firmy.³ Změna paradigmatu způsobuje, že váha inovací je ještě větší, než se původně myslelo! Firma v současné podobě je nemůže plně realizovat.

Inovace se osvobozují a stávají se vědeckým fenoménem! Musí se inovovat sama firma! Konečným výsledkem budou nové pořádací principy firmy. Firma bude utvářena podle potřeb inovací!

Správným vzorem pro organizaci budoucnosti není podle Druckera model příkazů a následné kontroly, ale model **symfonického orchestru**, „v němž každý hráč hraje přímo a bez prostředníka mezi sebou samým a vrcholovým vedoucím – dirigentem. Toto je možné, protože každý hráč má stejnou partituru, za jejíž zahrání přebírá odpovědnost. Organizace založená na znalostech vyžaduje, aby každý převzal odpovědnost za cíle, za svůj přínos k jejich plnění a samozřejmě i za své chování“ (Drucker, 1993).

Z tohoto důvodu bude třeba klást i jiné nároky na vedení firem. Vůdčí osobnosti 21. století se budou muset naučit vytvářet prostředí, které bude změny upřímně vítat a bude je považovat za příležitost a ne za hrozbu (Vodáček, Vodáčková, 2009). K zabezpečení těchto úkolů potřebují pro svoje strategické rozhodování kvalitní podklady. Podnikatelská praxe již zcela jasně prokázala, že pouhé informace ke splnění tohoto požadavku již nestačí.

1.1 Současný stav poznání

Úspěšnost ekonomiky daného státu je kromě faktorů jako vlastnictví přírodních zdrojů, blízkost obchodních cest, úroveň vědeckovýzkumného potenciálu, vzdělanost pracovní síly, zapojení do mezinárodního obchodu apod. závislá i na ekonomických výsledcích samotných podnikatelských organizací. K zabezpečení dalšího růstu ekonomiky dané země je tato úspěšná role podnikatelských organizací naprosto nezastupitelná! Pro dosažení vysoké úrovně těchto výsledků je nutné včas připravit podmínky relevantní nejen pro dnešní konkurenční prostředí, ale zvláště pak podmínky, které budou **relevantní pro budoucí konkurenční prostředí!**

Pro zvýšení své konkurenceschopnosti musí firma vypracovat určitý systém, který by byl schopen tento požadavek zabezpečit. Bez splnění této podmínky firma nemůže hrát v náročnějším konkurenčním prostředí důležitější roli, upevňovat tím svoje postavení na trhu a v konečném důsledku tak posilovat ekonomiku své země. Vyplývá z toho jeden ze základních požadavků kladených na úroveň vytvořených podmínek pro kvalitní rozhodovací činnost vrcholového vedení firmy. Vrcholové vedení firmy musí mít v pravý čas naprosto jasný obraz o schopnostech, síle, potenciálu, zvláště pak o plánech a záměrech konkurence. To znamená, že se jedná o potřebu specifických informací jdoucích nad rámec běžných informací získaných z přístupů a analýz realizovaných v rámci běžného procesu tvorby firemních konkurenčních strategií.

V posledním desetiletí se konkurenční prostředí nejen v Evropské unii, ale v celém světě dramaticky změnilo. Změna tohoto prostředí vedla na mnoha trzích ke značnému zostření konkurenčního boje. Firmy, které chtějí na daném trhu hrát významnou roli, za-

³ Jaký to bude, současní manažeři vůbec netuší. Bude jim to trvat 10–15 let. Dá se říci, že stojíme před inovacemi, které nikdo nezná.

čaly ve stále větší míře pociťovat potřebu specifických informací, jež jdou daleko za rámec běžných informací získaných z analýz realizovaných v rámci procesu tvorby firemních konkurenčních strategií. Z tohoto důvodu tyto firmy začaly začleňovat do své organizační struktury útvary zabývající se touto problematikou, tedy útvary tzv. **Competitive Intelligence⁴** (ve zkratce CI).

U většiny zahraničních firem získávání informací o konkurenci funguje určitým neformálním způsobem již dlouhá léta. Jako první na tuto potřebu upozornil Drucker (Drucker, 1964). V sedmdesátých letech 20. století vydali Montgomery a Weinberg klíčovou publikaci *Towards Strategic Intelligence Systems* (Montgomery a Weinberg, 1979), ve které zdůrazňují, že kvalita strategického řízení je značně ovlivněna kvalitou informačních vstupů a že je třeba věnovat zvýšenou pozornost systematickému rozvoji strategických zpravodajských systémů. V roce 1986 byla v USA založena Society of Competitive Intelligence Professionals⁵ (SCIP). Jedním z impulzů, proč se tak stalo, bylo vydání knih autora M. E. Portera *Competitive Strategy* (1980) a *Competitive Advantage* (1985), ve kterých bylo prokázáno, že strategická analýza je důležitou a nedílnou součástí pro tvorbu strategie vlastní firmy ve vazbě na konkurenční prostředí. Porter zde hovoří o tzv. „zpravodajském systému“.

Z analýzy dostupné literatury týkající se náplně práce a používaných postupů pracovníků Competitive Intelligence (CI), zvláště pak v její nejnáročnější části, zpravodajské analýze, vyplývá, že kromě vymezení základních činností v jednotlivých fázích zpravodajského cyklu žádná ustálená nebo standardizovaná metodika neexistuje (Fuld, 1995, 2010; Kahaner, 1997; Liebowitz, 2006; Hall, Bensoussan, 2007). Margaret Metcalf Carr pak ve své práci ve standardizované formě popisuje způsob práce patnácti předních odborníků na Competitive Intelligence v USA. V této publikaci uznávají odborníci charakterizují proces Competitive Intelligence velmi různorodě, a to jako cyklus, lineární proces, čtyřbodový model, vědeckou metodu nebo pyramidu. Uznávají odborníci v rámci jednotlivých fází svého užívaného modelu Competitive Intelligence používají jednotlivé nástroje a metody, jak získat potřebnou informaci (Carr, 2003).

O důležitosti a ve své podstatě i o nezbytnosti realizace procesů Competitive Intelligence ve firmě svědčí i názory následujících odborníků. Například Cartucci k problému vznikajícímu v důsledku absence procesů Competitive Intelligence ve firmě uvádí: „Na stále složitějším trhu může společnost stále více mylně interpretovat signály, které jsou na něm vytvářeny, v důsledku toho často ztrácí důležité příležitosti pro růst nebo nedokáže rychle řešit vážné hrozby. Společnost by se měla rozhodovat a jednat na základě své strategie, ale měla by také neustále sledovat její soulad s dynamikou vnějšího prostředí a jednání svých konkurentů; pro tento návrh má konkurenční zpravodajská činnost velký význam“ (Cartucci, 2013).

⁴ V této publikaci budeme používat anglický název Competitive Intelligence především z důvodu nejednotnosti užívání českého ekvivalentu. V českém překladu se velmi často používá výraz „konkurenční zpravodajství“, ke kterému se v praxi podnikatelských subjektů objevují jisté výhrady z důvodu nejednotnosti výkladu, kdy je termín 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 Competitive Intelligence.

⁵ Od roku 2010 (od 8. července 2010) se tato organizace jmenuje Strategic and Competitive Intelligence Professionals.

Wright chápe Competitive Intelligence jako nástroj pro získání zpravodajství potřebného pro úspěšné dosažení a udržení nenapodobitelné konkurenční výhody (Wright, 2015). Podobný názor na roli Competitive Intelligence v procesu tvorby jedinečné konkurenční výhody má i Bird (Bird, 2015).

Například Nelke a Håkansson zastávají názor, že Competitive Intelligence musí zaujmout v procesu strategického rozhodování firmy mnohem aktivnější roli (Nelke, Håkansson, 2015). Podle názoru Merceta zase vytváří správně pojaté Competitive Intelligence efektivní rámec pro posílení konkurenceschopnosti firem (Mercet, 2011).

Jedním z klíčových faktorů působících na rozvoj Competitive Intelligence je globalizace a s ní spojený vývoj budoucího konkurenčního prostředí. Vyžaduje to kvalitativně odlišný přístup k získání a následnému zpracování potřebných informací. Hammer tvrdí: „... globalizace představuje zásadní změny v oblasti mezinárodního obchodu“ (Hammer, 2002).

Těmto změnám odpovídá i již dříve zmíněný růst rivality konkurenčních střetů. Růst konkurence na světových trzích zvyšuje požadavky na informační potřeby vrcholového vedení obchodní společnosti, což si vynucuje následné zvýšení úrovně Competitive Intelligence. Pro moderní pojetí Competitive Intelligence je tedy charakteristické, že se ustupuje od experimentálních postupů (popsaných například v Carr, 2003) a přechází se k postupům více strukturovaným a vysoce sofistikovaným.

Na základě výzkumů prováděných Bensoussanem a Denshamem je možné konstatovat, že v současné době je Competitive Intelligence jedním z nejrychleji rozvíjejících se oborů v oblasti mezinárodního podnikání. Potvrzují to výsledky jejich výzkumů nejen ve vyspělých zemích, ale i v Austrálii, Jižní Africe, Kanadě atd. Ke světovým lídrům v oblasti Competitive Intelligence patří Japonsko, Švédsko, Izrael a USA. V těchto zemích Competitive Intelligence získala právoplatné místo jako uznávaná obchodní disciplína i jako významný nástroj dosažení konkurenční výhody (Bensoussan & Densham, 2008).

Z tohoto důvodu se kromě běžných krátkodobých kurzů se zaměřením na základní principy Competitive Intelligence začínají objevovat nabídky s tematikou Competitive Intelligence jak ve výuce MBA, tak i ve studijních programech prestižních univerzit. Například v USA pořádá John Prescott v Katz Graduate School při University of Pittsburgh kurzy Competitive Intelligence, ve kterých je získávání informací založeno na etických pravidlech – kodexech. Obdobně bychom se mohli vyjádřit i o obchodní společnosti Fuld & Company, Inc. Mnohé obchodní společnosti působící na mezinárodním trhu si dokonce budují svá vlastní školicí střediska. Motorola má svoje vlastní školicí centrum Competitive Intelligence (Liebowitz, 2006). Podobných společností je ale mnohem více.

Co se týká českých firem, ve velké většině nemají ve své organizační struktuře útvary Competitive Intelligence, respektive procesy zajišťující tuto činnost, vůbec obsažené. Firmy, které činnost Competitive Intelligence samy provádějí, v převážné většině realizují pouze běžný sběr známých dat, v lepším případě pak tzv. signální zpravodajství. Místo provádění zpravodajské analýzy je možné v jejich činnosti identifikovat pouze běžnou strategickou analýzu. Výsledky této činnosti v žádném případě nemohou účinně zabezpečit tvorbu podkladů pro strategické rozhodování vrcholového managementu firmy.

Tato skutečnost představuje pro naše firmy ve srovnání s jejich zahraničními konkurenty velmi vážný handicap. Z těchto důvodů vystupuje do popředí požadavek na vybudování účinného Competitive Intelligence na přístupech, které by byly schopné plnit náročné úkoly vyplývající ze současného podnikatelského prostředí.

Znamená to, že **Competitive Intelligence** musí být schopné nejen informace důležité pro strategické rozhodování firmy získat, ale jejich kvalitní analýzou a vyhodnocením k nim dodat přidanou hodnotu, tedy vytvořit zpravodajství jako podklad pro strategické rozhodování, s jehož pomocí může vrcholový management firmy dosáhnout vůči své konkurenci na daném trhu originální konkurenční výhody.

Podnikatelská praxe ale staví před pracovníky Competitive Intelligence velmi obtížné úkoly. Obtížnost těchto úkolů je dána například:

1. Složitostí a nepřehledností vztahů konkurenčních subjektů.
2. Vysokou mírou utajení ochrany obchodního tajemství u konkurenčních subjektů.
3. Užitím klamných operací (dezinformací) vyspělými konkurenčními subjekty za účelem dosažení zvýšené ochrany jejich obchodního tajemství atd.

S růstem úkolů, které staví před jednotlivé podnikatelské subjekty stále náročnější konkurenční prostředí, je nutné, aby jejich management včas řešil existující rozpor mezi stávajícím způsobem organizování činností Competitive Intelligence a požadavky na stále vyšší kvalitu zpravodajských zpráv potřebných jako podkladů pro jejich strategické rozhodování.

Na základě výše uvedeného je třeba zásadním způsobem změnit přístup k provádění Competitive Intelligence v našich firmách, a to i s ohledem k dnešním trendům v mezinárodním obchodě. Klíčovým prvkem v řešení tohoto problému je vrcholové vedení firmy. Z těchto důvodů se dostává do popředí požadavek na vybudování účinného Competitive Intelligence na takových východiscích, které by zabezpečily realizovanému procesu Competitive Intelligence schopnost plnit náročné úkoly vyplývající ze současného konkurenčního prostředí.

Při návrhu našeho modelu Competitive Intelligence vycházíme jednak z našich východisek (Bartes, 2017), jednak z poznatků, že stávající model v podobě zpravodajského cyklu v náročných podmínkách turbulentního konkurenčního prostředí již stoprocentně neplní svoji úlohu. Má-li daná firma skutečně hrát v náročném konkurenčním prostředí významnou roli, musí mít její vrcholový management zajištěnu přípravu kvalitních podkladů pro svoje strategická rozhodnutí. Znamená to, že je nutné nejprve stanovit vlastní výchozí model rozhodovacího procesu, jenž bude následně použit pro vytvoření našeho modelu Competitive Intelligence. Competitive Intelligence je v mezinárodním obchodě již dlouho uznáváno jako nástroj strategického řízení, který podstatnou měrou zvyšuje konkurenceschopnost firmy. Očekává se, že CI bude hrát v rozvíjejících se ekonomikách zásadní roli. Potřeba zvýšit konkurenceschopnost firem rychle roste. CI bude v nadcházejících letech stále větší výzvou, neboť je naprosto evidentní, že vrcholové vedení firmy musí mít v pravý čas naprosto jasný obraz o schopnostech, síle, potenciálu, plánech a záměrech konkurence a dokonce musí být schopné tyto plány a záměry ovlivňovat.

1.2 Historická geneze potřeby informací pro řízení firmy

Spolu se zdokonalováním společnosti v oblasti techniky a ekonomiky i ostatních vztahů vznikl pojem patentů a vynálezů, který má za úkol chránit duševní bohatství vlastní firmy před možným zneužitím konkurencí. Mezníkem je 7. leden 1791, kdy byl ve Francii vydán první patentový zákon, který měl i některé předchůdce: například udělování královského patentu v Itálii od roku 1551, anglický zákon z roku 1623 a americká ústava z roku 1787, které však nebyly tak dokonalé.

Problematika vynálezů se nemohla vyhnout ani rychle se rozvíjející Americe. Několik úspěšných průmyslově špionážních akcí vedlo k vytvoření organizované protišpionážní ochrany a vzniku protišpionážních agentur. Mezi ně patří například Pinkertonova agentura, která původně sloužila jako státní zpravodajská služba nebo instituce pro potírání zločinu.

První polovina 20. století přinesla dvě světové války, takže došlo k velkému rozvoji zpravodajství, které mělo hlavně vojenský charakter. Utajování některých důležitých znalostí v oblasti vojenské výroby vedlo ke snaze druhé strany tyto znalosti získat – většinou utajeně a nelegálně – tedy formou špionáže. Hovoříme o tzv. „průmyslové špionáži“.

Obecně je možné říci, že zpravodajství je stejně staré jako dějiny válek. I v Bibli je popsáno, jak Mojžíš vysílá svých dvanáct zvědů, aby „šli mezi Kanaance a zjistili tak jejich zvyklosti, sílu a slabosti“.⁶ Zvědové se vrátili s informacemi a dali Mojžíšovi vědět, že země je mimořádně obydlená, přetéká mlékem, medem a ovocem... nicméně lidé, kteří v této zemi žijí, jsou silnější než oni. Nebudou schopni s nimi bojovat a zemi získat (Brenner, 2014).

Byzantský císař Justinian I. poslal křesťanské mnichy do Číny, aby oslabil monopol nad jejich výrobou hedvábí. Čínský vojevůdce Sun-c' ve svém díle *Umění války* věnuje špionáži celou kapitulu (Sun Tzu, 1963).

Compact Oxford English Dictionary (2008) zmiňuje první použití „zpravodajství“ v Evropě v oblasti shromažďování informací a znalostí událostí speciálně vojenského rázu již v roce 1450. V soukromé sféře se první souvislé a cílevědomé komerční využití zpravodajství dává do souvislosti s firmou Hanse Fuggera.⁷ V této souvislosti M. Carr uvádí:

„Podle ‚Fugger Family‘, ‚Fugger Newsletters‘, ‚European Competitiveness and Business‘ a ‚Corporate Performance Management‘ vedlo spojení ekonomiky, žurnalistiky a nakladatelské propagace spolu s naprostou neúnavností a nadšením Jakoba Fuggera k zavedení a rozšiřování zpravodajských informací, což umožňovalo zásobovat informacemi i vzdálené pobočky mezinárodních obchodních společností. V 16. století popisovaly Fuggerovy

⁶ „Když je Mojžíš vysílal prozkoumat kanaánskou zem, řekl jim: Jděte vzhůru do Negevu, potom vystupte do hor a podívejte se, jaká je ta země a jaký lid v ní bydlí. Je silný, nebo slabý? Je jich málo, nebo hodně? Jaká je země, v níž bydlí? Dobrá, nebo špatná? Jaká jsou města, v nichž sídlí? Otevřená, nebo opevněná? Jaká je to země? Úrodná, nebo chudá? Jsou v ní stromy, nebo ne? Osmelte se a přineste z té země něco ovoce!“ (Bible. Překlad 21. století, Num 13:17).

⁷ Fuggerovi byla vlivná německá obchodní a bankovní rodina, které v té době dominovala na evropském trhu.

bulletiny lokální obchodní aktivity, jejich ekonomické výsledky a místní ekonomické a politické trendy sledované a shromažďované korespondenty. Tyto informace byly vytištěny a odeslány bankovním manažerům a „společným správám“, které mohly následně projednávat dohody o převzetí bank, ovlivňovat politiku a určovat další strategické posuny... Názorně to dokazuje Fuggerovo pochopení, že vyjednávání ve spleťtém obchodním světě vyžaduje zpravodajství, jasnou strategii a ochotu přijmout možné riziko“ (Carr, 2003).

Bernstein chválí Lloydů z Londýna za „rozpoznání důležitosti tlachání zákazníků“ v londýnských kavárnách. *Lloyd's List* informuje o příjezdu a odjezdu lodí a poskytuje zpravodajství o podmínkách v zahraničí a na moři – jedná se o další z aktivit, které tvoří počátky komerčního využití zpravodajství (Bernstein, 1998).

V *House of Rothschild* od Fergusona se můžeme dočíst, jak Mayer Amschel Rothschild a jeho pět synů zakládali nejen banky, ale i zpravodajskou síť, spojující první mezinárodní bankovní domy v Londýně, Paříži, Frankfurtu, Vídni a Neapoli (Ferguson, 1998).

Zpravodajská činnost v průmyslu nebyla ovšem zadarmo. Pohybovalo se v ní tolik finančních prostředků, že je bylo nutné pro berní správu nějak legalizovat. Lidé, kteří průmyslovou špionáž prováděli, přiznávali své příjmy jako poplatky za poradenskou činnost. Firmy, které je platily, dostávaly na tyto částky daňové úlevy z nákladů na výzkumnou činnost. Firmy musely tuto činnost legalizovat, neboť například americká berní správa si pořídila vlastní „špiony“, kteří dostávali až 10 % z odhalených nezdaněných částek.⁸

I v těchto podmínkách začala v USA působit výzkumná laboratoř firmy A. D. Little, která existuje dodnes a má přibližně 1400 zaměstnanců. V roce 1920 bylo v USA podobných výzkumných laboratoří 290, v druhé polovině 20. století jich už bylo 5400. Právě to je jedna z příčin rychlého rozvoje amerického průmyslu. Zákazníky těchto společností jsou nejen firmy, ale i americká vláda. Žádná z těchto seriózních amerických laboratoří (agentur) provádějících výzkum na objednávku nebyla nikdy přistižena při špionážním deliktu.

Kromě těchto soukromých a relativně malých společností začaly vznikat také velké výzkumné instituce, které v druhé polovině 20. století dostávaly na svůj výzkum cca 25 miliard USD ročně. Tyto instituce se většinou následně samy staly objektem zahraniční špionáže.

Další vývoj zpravodajských činností je spojen s vývojem elektronických zařízení, vyrobených přímo pro tyto účely. Jen v roce 1965 bylo v USA nezákonně odposloucháno a nahráno 39×10^6 telefonických hovorů. Kromě veřejně umístěných televizních kamer se minikamery běžně prodávaly komukoliv, což nelibě nesli zaměstnanci některých firem: vadilo jim, že jsou sledováni, jak využívají pracovní dobu. Miniaturní kamery se prodávaly i dětem a komukoliv, kdo vlastní vhodný počítač. Asi je zbytečné vysvětlovat, že je tím narušováno soukromí dotýčných osob.

V Anglii zase přiznali i tak historické postupy, jako je otevírání korespondence na poštách. Navíc v této oblasti v Anglii platí takové zákonodárství, že například žalobu na odposlech nemohla podat fyzická nebo právnická osoba, nýbrž jenom poštovní a telegrafní a telefonní správa – a to za porušování monopolu za užívání telekomunikačních prostředků.

⁸ Tímto způsobem byly například získány potřebné důkazy proti Al Caponovi, který byl následně zatčen a odsouzen nikoliv za vraždy, loupeže, vydírání, ale za daňový únik.

Konec 20. století zkomplikovaly zejména počítače, jejich sítě a internet. Na jedné straně nabízejí obrovské možnosti, jak se dostat legální cestou k velkému množství informací (dat), ale předmětem zájmu jsou i soubory informací, které vlády, úřady, firmy nebo jednotlivci nechťejí každému poskytovat.

Francouzská policie rozeslala průmyslníkům (firmám) brožuru o průmyslové špionáži, kde se píše (Bergier, 1974):

„Veřejnost stále věří, že se špionáž snaží získávat hlavně informace vojenského charakteru. Takové pojetí bylo chybné již v předvečer druhé světové války a nyní je naprosto nesprávné. Západní demokracie jsou v tomto směru velmi otevřené a velmi závažné informace mohou být často získány zcela legálně. Prostřednictvím reklamních brožur, technických časopisů a na různých kongresech se volně a zdarma dává k dispozici více než 90 % našich znalostí...“

Přesto průmyslová špionáž nezmizela, jenom se informace o jejím působení vyskytují sporadicky a obvykle s určitým zpožděním. V roce 1966 vysílala americká televizní společnost pořad o mafii, která se věnuje průmyslové špionáži, pašování drog, prostituci a vydírání. Podle tohoto pořadu činil rozpočet této organizace v USA cca 40 mld. dolarů, což bylo více celý vojenský rozpočet Spojených států v tomtéž roce. Firmy se státními zakázkami jsou pod ochranou FBI.

Je zajímavé, že z pracovníků, kteří zájem konkurenční firmy řádně ohlásí, se právně stávají „oběti“. Špionáž nutně vyvolává reakci – protišpionáž. V této oblasti působí v Americe kromě dalších méně významných i mimo USA pět organizací (agentur):

1. Burnsova,
2. Pinkertonova,
3. Wackenhutova,
4. Globe,
5. Interstat.

U pracovníků takové organizace se předpokládá studium na California State College v Long Beach a získání diplomu „průmyslového kontrarozvědčíka“. Tento diplom je v USA uznáván na úrovni doktora přírodních věd.

Velká Británie má svoji organizaci – M.I.S. (T), která je financována institucí Intelligence Service.⁹

Rovněž Francie má organizaci, která podobné služby poskytuje. Oficiální orgán je P.S.I. (Protection des Secrets Industriels, Ochrana průmyslových tajemství). Tato organizace ve svém memorandu uvádí: „Bezpečnostní služba je moderní věda, kterou by měli ovládat všichni ředitelé, nejen vyšetřovatelé nebo velitelé závodní stráže. Posláním šéfa či pracovníka bezpečnostní služby není chytat špiony, podobně jako pracovníci požární ochrany nehasí požáry. Odborník bezpečnostní služby by měl organizovat pohyb informací.“

V Japonsku je stíhání průmyslových špiónů věcí policie. Vlády průmyslově vyspělých zemí se o průmyslovou špionáž zajímají a nepodceňují její působení (Enderle, 2017). Nejdale pokročili v USA. Americký zákon „Commercial Bribery Statute, New York Penal

⁹ <http://www.sis.gov.uk>

LaW 439⁴ se v této problematice považuje za jeden z nejmodernějších legislativních dokumentů vůbec.

Jak již bylo uvedeno, v roce 1986 byla v USA založena Society of Competitive Intelligence Professionals. Ve USA pořádá John Prescott v Katz Graduate School při University of Pittsburgh kurzy Competitive Intelligence, ve kterých je získávání informací založeno na etických pravidlech – kodexech. Obdobně bychom se mohli vyjádřit i o obchodní společnosti Fuld & Compenny, Inc.

Je pravdou, že zpravodajství bylo po dlouhou dobu doménou státních tajných služeb, ale v současnosti se stává prioritní aktivitou i v podnikatelské oblasti. Samozřejmě se zaměřuje na ekonomické a obchodní zájmy konkurenčních obchodních společností.

1.3 Strategický význam informace

Ve světě globalizace i působících dopadů krize stále častěji zjišťujeme, že stávající informační systémy firmy neumožňují zpracovat informace pro potřeby strategického rozhodování pracovníků vrcholového řízení firmy. Tyto informační systémy většinou neumožňují zpracování odvozených informací, které jsou velmi potřebné pro další rozvoj obchodní společnosti, jako je například vývoj cen, příčiny jejich pohybu, vývojové směry jednotlivých druhů inovací, vývoj trhu, konkurenci uplatňované strategie, její záměry atd. Rizika plynoucí pro firmu, které schází závažné informace, není třeba zdůrazňovat.

Další velké riziko spočívá v tom, že „pokud obchodní společnost nemá ty správné informace, může se její strategie odchýlit od tržních podmínek existujících na daném trhu“ (Liebowitz, 2006).

Tato skutečnost následně velmi silně ovlivňuje konkurenceschopnost obchodní společnosti na tomto trhu. Podobný názor zastává i P. Drucker (Drucker, 1993). Opožděné či dokonce vyložené špatné informace mohou firmě přinést značné ztráty, a to nejen finanční, ale i ztrátu pověsti či ohrožení jeho současného postavení na trhu. Ještě více to platí v mezinárodním obchodě, kde je úroveň rivality konkurenčních vztahů vyšší. Vytvoření takových podkladů je přitom pro úspěšné rozhodování vrcholového vedení firmy na náročném mezinárodním trhu naprosto zásadní.

Na základě analýzy¹⁰ (Bartes, 2001), která byla prováděna u českých firem v letech 1994–2000 (soubor cca 430 firem), je možné konstatovat, že vrcholové vedení našich firem se v převážné většině případů (cca 71 %) vůbec nepožaduje strategické informace o konkurenčních firmách ve smyslu přípravy realizace ofenzivního pojetí konkurenčního boje firmy (Bartes, 1997). Zbývající část pracovníků vrcholového vedení firmy se pouze domnívá, že ke svému strategickému rozhodování informace potřebuje. To ale nestačí. Ve skutečnosti potřebují nikoliv informace, ale jak si dále vysvětlíme, potřebují kvalitní zpravodajství, které umožňují přijmout určitá konkrétní strategická rozhodnutí.

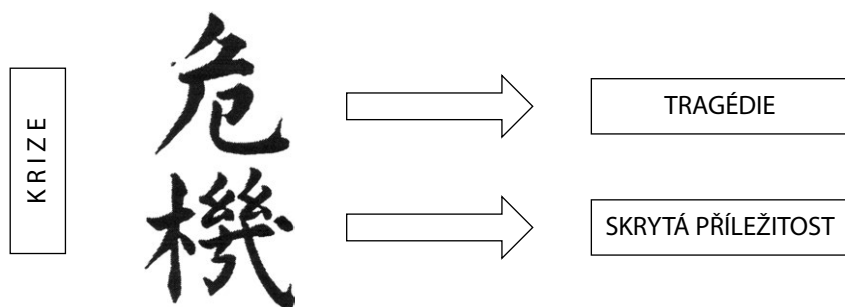
V této souvislosti považujeme za nutné připomenout, že Henry Fayol řadí k základním manažerským funkcím také **předvídání** (Fayol, 2013). Firmy, které chtějí na daném trhu hrát významnou roli, musí být schopné předvídat budoucí kroky konkurence, musí

¹⁰ V současné době není situace o mnoho lepší.

být schopné předvídat trendy rozvoje oboru apod. Znamená to, že tyto firmy musí mít včas znalosti, které jdou daleko za rámec běžných informací získaných z analýz realizovaných v rámci procesu tvorby firemních konkurenčních strategií. Kvalitně provedená strategická analýza pro přípravu úspěšné konkurenční strategie nestačí, neboť pracuje s minulostí, v nejlepším případě se současností. Velký význam mají tyto kvalitní znalosti v době krize.

V krizi dochází k bolestnému procesu odstraňování všeho starého a překonaného, tedy toho, co v novém období již stačit nebude.

Je velmi poučné sledovat přístup k tomuto problému v čínské válečné filosofii, kdy je krize (disharmonie, rozpor atd.) označena dvěma znaky, z nichž každý má samostatný význam – jeden znamená tragédii, druhý novou příležitost. Bohužel tato nová příležitost není většinou na první pohled zřejmá. Je tzv. ukryta pod „povrchem daného problému“ a je na tvůrčích schopnostech vedení firmy, zda ji objeví. V takovém případě firma zaznamenává ve svém dalším vývoji úspěch. Znamená to, že z každé krize vedou dvě cesty: jedna do „pekel“, druhá k „novým zítřkům“ (viz obrázek 1.1).



Obr. 1.1 Čínský znak pro krizi (zdroj: vlastní)

Krizi je třeba považovat za výzvu, tedy za příležitost, nikoliv za hrozbu!

Je známou skutečností, že z každé krize odešlo mnoho firem poražených, ale **vždy** se objevila i řada firem, které **z krize vyšly mnohem silnější, než do ní vstoupily – tedy vítězně**. Jedná se o firmy, 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.

Znamená to, že pro tvorbu úspěšné konkurenční strategie musí mít firma schopnost, která jí umožní předvídat budoucí vývoj klíčových faktorů příslušného trhu. Zvláště to pak platí pro trh mezinárodní.

Obecně je možné chápat strategický význam kvalitního zpravodajství, které se týká chápání procesů probíhajících v oborovém i obecném okolí firmy, jako ničím nenahraditelný vstup do rozhodovacího procesu této firmy.

Z výše uvedeného lze odvodit, že každá firma, každý manažer (i každý člověk) je významně determinován svým informačním zajištěním.

Kvalitní informace jsou tedy základem pro tvorbu zpravodajství, které by mělo být použito jak pro vytvoření firemní strategie, tak pro přípravu a vlastní realizaci konkurenčního střetu s jinou firmou v zájmovém konkurenčním prostředí této firmy. V těchto případech je kladen důraz na uplatnění filosofie dosažení vítězství bez boje, která je velice náročná na zpravodajské zabezpečení.

1.3.1 Konkurenceschopnost firmy

Je známou skutečností, že tržní ekonomika dosahuje svých výkonů nejen tím, že neustále zvažuje ekvivalent mezi vloženým a získaným kapitálem, ale také tím, že stejně neustále staví jednotlivé ekonomické subjekty proti sobě a z jejich střetů vyvozuje jejich další vývoj – buď směrem k lepšímu postavení na trhu, nebo k postavení horšímu. Na konkurenceschopnost lze podle Nelsona nahlížet na třech úrovních, tedy z úrovně makroekonomické (zde se zkoumá výkonnost celých států¹¹), z úrovně mikroekonomické (zde se zkoumá konkurenceschopnost daného odvětví) a z úrovně firmy (zde se zkoumá konkurenceschopnost konkrétní firmy) (Nelson, 1992).

V dalším se budeme zabývat pouze konkurenceschopností firmy. Zde je třeba uvést, že konkurence je neodmyslitelným průvodcem kapitálu. V současné době velké nadnárodní korporace operují v globálním prostoru, využívají nejnovějších poznatků vědy, pracují s novými informačními technologiemi. Firma, která má zájem v takové konkurenci obstát, si musí vybudovat náležité schopnosti. Musí vybudovat svojí konkurenceschopnost.

Velmi přínosný pro osvětlení pojmu „konkurenceschopnost“ firmy je názor profesora Trnky,¹² který ji definuje jako „schopnost prosadit se v určitém oboru v porovnání s ostatními konkurenty“ a která je „podmíněna prodejností nabízeného zboží a služeb. Vytváření konkurenceschopnosti zasahuje do celého podniku, tedy do jeho řízení, marketingu, logistiky, organizace a řízení výroby, prodeje a servisu“ (Trnka, 2004).

Řešením problémů spojených s konkurenceschopností zemí se zabývá Světové ekonomické fórum¹³ a Mezinárodní institut manažerské průpravy¹⁴ se sídlem v Lausanne. Konkurenceschopnost (země) je podle Světového ekonomického fóra vymezena jako „schopnost utkat se na kolbišti globálního trhu se silnými rivaly, obstát a zajistit si aspoň střednědobou prosperitu“.

Vydeme-li z tohoto vymezení konkurenční schopnosti země a vztáhneme její základní skladebné prvky na úroveň firmy, můžeme konkurenceschopnost firmy vymezit následovně:

¹¹ Viz roční hodnocení konkurenceschopnosti jednotlivých zemí Světovým ekonomickým fórem.

¹² Prof. František Trnka, CSc. (* 1931), významný český odborník v oblasti ekonomiky a managementu.

¹³ The World Economic Forum (WEF) bylo založeno v roce 1971 v Ženevě, každoročně se schází v Davosu.

¹⁴ International Institute for Management Development (IMD) vznikl v roce 1990 v Lausanne sloučením Mezinárodního manažerského institutu (IMI) v Ženevě a Institutu pro studium řízení společnosti (IMEDE).

Konkurenční schopnost firmy je schopnost firmy dosahovat svých strategických cílů v náročném konkurenčním prostředí minimálně ve střednědobém horizontu.

Tuto schopnost si ale daná firma musí vytvořit sama! Mezi základní stavební pilíře budování konkurenceschopnosti firmy patří nalezení a následná kvalitní realizace odpovědí na tři následující otázky:

1. CO?
2. JAK?
3. ČÍM?

Ad 1) Odpovědi na otázku „Co?“ je správně definovaná a následně kvalitně realizovaná nabídka pro relevantní trh. Tato nabídka musí poskytnout straně poptávky vyšší hodnotu pro zákazníka než nabídky konkurenčních firem (případně alespoň hodnotu srovnatelnou).

Tento úkol se řeší pomocí inovací, kde jednu z hlavních rolí hrají tzv. disruptivní inovace, které se většinou používají na tzv. „rozrušení“ stávajícího trhu. Dalším velmi vhodným přístupem je použití tzv. „hodnotových“ inovací. Hodnotové inovace jsou výsledkem správně realizovaného hodnotového managementu, respektive jeho systémových aplikačních disciplín, jako je například hodnotové inženýrství, hodnotová analýza (Vlček, 2008; Dostál, Loubal, Bartes, 2011).

Ukazuje se (a praxe na náročných světových trzích to plně potvrzuje), že samotná lepší nabídka firmy, než jakou má konkurence, vždy nestačí. Před vrcholovým vedením firmy stojí úkol, jak je možné tuto firemní „skvělou“ nabídku prosadit v náročném konkurenčním prostředí.

Ad 2) Odpovědi na otázku „Jak?“ je vytvoření a následně realizování strategie konkurenčního střetu, která je schopna tuto nabídku prosadit v náročném konkurenčním prostředí. Již v sedmdesátých letech minulého století se zjistilo, že marketingová promotion (včetně marketingových strategií) na tento úkol ne vždy stačí. Z podnikatelské praxe je známé, že „nestačí mít něco v ruce, je také nutné umět to použít, respektive prosadit“. Při dosahování strategických cílů dochází na trhu velmi často ke střetům s ostatními konkurenčními subjekty. Tento úkol se řeší pomocí strategií konkurenčního střetu,¹⁵ zaměřených na problém přípravy a realizace konkurenčního střetu s jinou firmou na trhu. Podrobněji viz (Bartes, 2011b).

Z výše uvedeného je naprosto evidentní, že veškerá snaha, jež řeší tvorbu konkurenceschopnosti firmy pomocí jejích prvních dvou pilířů, se v žádném případě neobejde bez vlastnictví potřebných údajů, dat a informací o relevantním konkurenčním prostředí, zvláště o jeho možném vývoji v budoucnu.

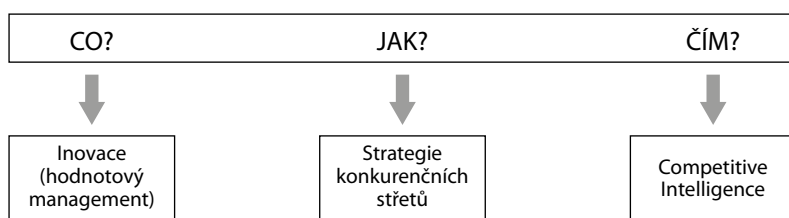
Nyní ještě musíme najít odpověď na poslední otázku.

¹⁵ Nezaměňovat s klasickými strategiemi firmy.

Ad 3) Odpověď na otázku „Čím?“ je ve vytvoření schopnosti firmy získat takové informace z konkurenčního prostředí, které nejsou běžnou cestou dostupné, přitom ale mohou hrát pro dosažení vytyčených strategických cílů firmy rozhodující roli. Zde je třeba si uvědomit, že samotné získání určité informace pro kvalitní řešení tohoto úkolu nestačí. K těmto informacím je nutné pomocí sofistikovaného postupu (zpravodajské analýzy) vytvořit přidanou hodnotu a takto vytvořit zpravodajství (*intelligence*). Teprve toto zpravodajství může tvořit kvalitní podklad pro strategické rozhodování vrcholového vedení firmy, které při správné realizaci umožní firmě získat konkurenční výhodu v daném konkurenčním prostředí a dosáhnout svých strategických cílů.

V každém případě je ale nutné upozornit na skutečnost, že všechny výše uvedené činnosti odpovídající na tři základní otázky musíme doplnit požadavkem na kvalitu prováděných činností. Bez splnění tohoto požadavku (tedy bez zavedení systému kvality na velmi vysoké úrovni u těchto činností) nelze očekávat vytvoření skutečné konkurenceschopnosti firmy a již vůbec ne tvorbu excelence této firmy.

Graficky si můžeme základní pilíře tvorby konkurenceschopnosti firmy v návaznosti na jednotlivé odborné předměty znázornit jako na obrázku 1.2.



Obr. 1.2 Základní pilíře tvorby konkurenceschopnosti firmy (zdroj: vlastní)

V žádném případě ale nelze tvrdit, že tyto základní pilíře tvorby konkurenceschopnosti firmy jsou pilíři jedinými. Konečným cílem je vybudování firmy jako střediska výtečnosti (*excellence*), které zabezpečí, že daná firma na tom bude v konkurenčním prostředí lépe než jeho největší konkurent, a to jak z hlediska času, nákladů, kvality, produktivity i inovací.

Vzhledem k náročnosti i důležitosti kvalitního vybudování základních pilířů konkurenceschopnosti firmy považujeme za nutné se o těchto třech pilířích zmínit podrobněji (respektive na tomto místě jen o prvních dvou, neboť třetímu pilíři je věnována tato kniha).

Inovace

Abychom mohli změnu paradigmatu inovací lépe vystihnout, je třeba vysvětlit základní pojmy z oboru inovací.

Vymezení pojmu inovace

Vymezením pojmu „inovace“ se zabývala řada uznávaných osobností¹⁶ i institucí¹⁷. Pro účely této práce vybereme vymezení pojmu inovace od Petera Druckera, neboť jeho pojetí inovace považujeme za dostatečně obecné, a tím obecně použitelné ve všech oblastech činnosti lidské společnosti.

Dalším důvodem našeho výběru je také skutečnost, že Drucker ve svém pojetí inovace používá pojem hodnota, který tvoří jednu z dominantních kategorií hodnotové inovace i hodnotového managementu, zvláště hodnotového inženýrství (Dostál, Loubal, Bartes, 2011). V Competitive Intelligence se obdobně setkáváme s pojmem hodnota informace. Vymezení pojmu inovace podle Petera Druckera je následující (Drucker, 1992):

Inovace jsou „aktem, který dává zdrojům novou schopnost tvorby bohatství“.

Tento akt se odehrává na straně výrobce (poskytovatele služeb), tedy na straně nabídky. Znamená to ale, že na straně poptávky **musí být tato nabízená hodnota uznána**. Ne nadarmo se dílo zakladatele moderní politické ekonomie Adama Smitha jmenuje **Bohatství národů** (Smith, 1776).

Konkurenční strategie firmy

Definovat a popsat problematiku konkurenčních strategií firmy lze několika způsoby. Rozhodujícím činitelem jsou konkrétní přístupy ve vnímání podstaty konkurenční strategie jednotlivými autory jako nástroje pro přípravu a realizaci konkurenčního boje firmy.

Slovo *stratégia* pochází ze starořečtiny a ve své době znamenalo vojevůdcovské umění, tedy umění vedení války. Výraz *stratégem* znamená překvapivý konec, trik, klam, léčka, úskok.

Profesor Jaroslav Jirásek uvádí, že heslo „strategie“ je v Oxfordském slovníku vyjadřováno anglickými ekvivalenty *governance*, *art of commander-in-chief*, *general* (tedy: umění vrchního velitele, generála), členěné na *projecting* a *directing*, navrhování a dirigování. K heslu „stratégem“ uvádí slovník ekvivalenty *artifice*, *trick*, léčka, trik. Strategii pro účely této publikace chápeme jako „schopnost lídra dosahovat vítězství“ (Jirásek, 2003).

¹⁶ a) Joseph Alois Schumpeter používal pojem „nové kombinace“: „Nové kombinace přinášející podnikatelský zisk“. Schumpeter nové kombinace označil jako „tvůrčí destrukce“, které chápal jako světově prvotní novinky, tedy tzv. absolutní inovace. K těmto absolutním inovacím podle Schumpetera patří:

1. Nový statek – pro zákazníka dosud neznámý výrobek nebo výrobek nové kvality.
2. Zavedení nové technologie.
3. Otevření nového trhu.
4. Získání nových surovin nebo polotovarů.
5. Nové organizační uspořádání (vytvoření monopolního postavení).

b) Prof. František Valenta, DrSc.: „Inovace je jakákoliv změna ve vnitřní struktuře výrobního organizmu.“

¹⁷ a) Evropská komise: „Inovace je obnova a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly.“ b) Zákon č. 110/2009 Sb.: Inovace: „Zavedení nových nebo podstatně zdokonalených výrobků, postupů nebo služeb do praxe.“

V současné době je možné na světových trzích sledovat posun od strategie „win-win“ (vítěz – vítěz: nechť každý má užitek) směrem ke strategii „winner takes all“ (vítěz bere vše). Ve své podstatě jde vždy o problém přiřazení nejvhodnější strategie vytyčenému strategickému cíli, a to jednak s ohledem na úplnost splnění požadavků cíle, jednak na náklady, které je třeba pro dosažení těchto cílů vynaložit, v neposlední řadě jde i o problém faktoru času (aby bylo dosaženo splnění cílů v požadovaném časovém horizontu).

Konkurenční strategii chápeme jako „sled činností a přístupů, který má při kvalitní realizaci dané firmě zabezpečit větší pravděpodobnost úspěchu v dosažení vytyčených strategických cílů v daném konkurenčním prostředí v požadovaném časovém horizontu“ (Bartes, 2011b).

Podle Doze a Prahalada vycházelo tradiční pojetí konkurence ze tří předpokladů (Doz, Prahalad, 1988):

- **První předpoklad:** Hranice oboru jsou jasně vymezené. Firma ví, kdo jsou její dodavatelé a kdo jsou její konkurenti, kdo jsou její zákazníci, kdo jsou její spolupracovníci a jaké nové firmy – noví konkurenti – se v oboru objevují.
- **Druhý předpoklad:** Každý obor má své osobité charakteristické rysy.
- **Třetí předpoklad:** Je možné na vědeckém základě a exaktními metodami plánovat do budoucnosti. V dřívější době panoval názor, že „za čas“ dospějeme k vědeckým zákonitostem fungování organizací. Firmy potom budou úspěšné, protože budou schopné předvídat budoucnost a v jisté míře ji budou schopné na vědeckém základě řídit. Proto byly v dřívějších desetiletích organizace koncipovány a budovány na principech plánování, předpověditelnosti a říditelnosti. Základem tvorby budoucí firemní strategie byla strategická analýza obecného okolí firmy, oborového okolí firmy a interních faktorů firmy. K tomu je nutné uvést, že se vždy analyzovala minulost, v nejlepším případě současnost. O budoucnosti zde nebyl žádný hodnověrný výstup, který by umožnil vytvořit kvalitní firemní strategii. Odhaduje se, že ve firemní praxi je tento přístup úspěšný cca v 20–40 % případů. Blíže viz (Ewenstein a kol., 2015; Miako, Machuki, 2016; Raps, 2004) a další.

Jak již bylo vysvětleno výše, tyto předpoklady již neplatí. Je potřeba si uvědomovat, že v důsledku probíhajících změn paradigmatu dnešní doby neznamena soupeření o budoucnost jen snahu o zvyšování tržního podílu na stávajících trzích, ale i soutěžení o podíl na budoucích příležitostech, neboť nemá smysl 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.

Prahalad a Ramaswamy mluví v této souvislosti o „strategické architektuře“, což je obecný nástin situace, široký program rozvíjení nových funkčních vlastností, využívání stávajících kompetentností, získávání nových kompetentností a vytváření nových konfigurací spoluprací s dodavateli a se zákazníky i s konkurenty (Prahalad, Ramaswamy, 2005).

Tito autoři se dále domnívají, že v 21. století „zvítězí“ ty firmy, které si budou udržovat náskok před „křivkou změn tím, že:

- a) budou neustále měnit hranice svých oborů,
- b) budou vytvářet nové trhy,

- c) budou razit nové cesty,
- d) budou tvořivě měnit pravidla konkurence,
- e) budou neustále zpochybňovat status quo.“

Budou to firmy, které „vynalézají svět“, a ne ty, které na jeho změny jen reagují. Nestačí, aby si firma budoucnost jen představovala – musí být schopna ji aktivně vytvářet.

Rowan Gibbson publikoval souhrn problémů, úloh a otázek, které musí firma, jež si chce vytvořit svou „novou budoucnost“, vyřešit (Gibbson, 2005):

1. „Nové pojetí principů.
2. Nové pojetí konkurence.
3. Nové pojetí řízení a složitosti.
4. Nové pojetí vedení.
5. Nové pojetí trhů.
6. Nové pojetí světa.“

Každý podnikatel, každá korporace, každá společnost a každý stát na celém světě dnes stojí před jednoduchou volbou mezi dvěma možnostmi:

1. Buď si vytvořit nový myšlenkový obraz budoucnosti,
2. nebo být k vytvoření této nové budoucnosti donucen.

Podnikatelé, kteří půjdou první cestou, budou mít největší šanci, že v nadcházejícím prostředí přežijí a budou prosperovat, neboť mají lepší možnosti si včas všimnout nových příležitostí i hrozeb. Podnikatelé, kteří nepřijmou první cestu, zjistí, že je změny předbíhají. Většinou ale bude na nápravu chyb pozdě.

Ke klasickým strategiím uplatňovaným v konkurenční praxi firem můžeme přiřadit následující strategie, jež jsou založené:

1. na zdroji konkurenční výhody – generické strategie: strategie nejnižších nákladů, strategie diferenciací, focus (Porter, 1994),
2. na zastávané pozici firmy na trhu: (Kotler, 1984), Little¹⁸ (strategie tržního vůdce),
3. na inovačních příležitostech (Drucker, 1992).

K moderním konkurenčním strategiím je možné přiřadit následující:

1. zajištění hodnoty požadované zákazníkem (Vlček, 2002; Prahalad, Ramaswamy, 2005),
2. disruptivní inovace (Christensen, 2003),
3. vytváření svrchovaného tržního prostoru (Kim, Mauborgne, 2005; Gandellini, Venanzi, 2011),

¹⁸ Společnost Arthur D. Little je nejstarší konzultační společnost na světě v oblasti managementu a podnikového poradenství, založená v roce 1886 chemikem Arthurem Dehonem Littlem a Rogerem Griffinem v Massachusetts (Roussel, Saad, Erickson, 1991).

4. využití filosofie bojového umění v podnikatelské praxi (Sun Tzu, 1963; D'Aveni, 2001; Bartes, 2011b).

Podle Sun-c':¹⁹ „**Nejlepší generál vyhraje válku ještě před tím, než začnou boje.** Dělá to dvěma způsoby: za prvé, průběžně rozvíjí svůj charakter; za druhé, vytváří kritické strategické výhody. V čínské filosofii je charakter základem vedení. Lidé s lepším charakterem se stanou lepšími vůdci. Generál získává strategickou výhodu tím, že svoji organizaci přesune do pozice, kde nemůže být poražena. Čeká na nepřítele, až mu dá možnost zvítězit. Daří se mu to pomocí hospodaření s informacemi.“²⁰

Z výše uvedeného opět vyplývá jednoznačný imperativ na vrcholové vedení firmy: má-li vrcholové vedení firmy úspěšně obstát v budoucím bouřlivém vývoji, bude muset změnit mnoho svých současných přístupů. Jedním z nich je i schopnost získávat potřebné informace, kvalitně je analyzovat, vytvořit z nich zpravodajství a následně je výhodně použít v konkurenčním prostředí.

1.3.2 Rozhodovací proces

Rozhodovací proces je nedílnou součástí procesu řízení. Stává se jednou z nejdůležitějších funkcí řídicího pracovníka, který má zajistit správné nastavení a udržování řídicího procesu zajišťujícího požadované chování (proces) řízeného objektu.

V odborné literatuře se můžeme setkat s různým pojetím rozhodovacího procesu i obsahem jeho jednotlivých kroků. Například Petřík chápe rozhodovací proces následovně (Petřík, 2005): „Výběr nejvhodnějšího rozhodnutí z mnoha nabízených a zkoumaných alternativ, které se týkají nejisté budoucnosti a sledují efektivní naplnění firemních cílů.“ Podle stejného autora má rozhodovací proces následující etapy:

1. „Definice cílů.
2. Vypracování a zvážení všech alternativ.
3. Zhodnocení vybraných alternativ.
4. Přijetí vhodné alternativy, její řešení a uskutečnění (tedy konkrétní soubor akcí, jak zvolenou alternativu efektivně a ve stanoveném čase provést).“

Další možné vymezení jednotlivých etap rozhodovacího procesu uvádí Veber (Veber, 2002):

1. „Identifikace rozhodovacího problému.
2. Analýza a formulace problému.

¹⁹ Sun-c' byl čínský generál, který žil kolem roku 500 př. n. l. Je mu připisováno dílo *The Art of War* (*Umění války*), ve kterém je popsána filosofie přípravy a vedení střetu s protivníkem. Vzhledem k tomu, že se jedná o filosofii (způsob myšlení o daném problému), je možné ji použít i v konkurenčním střetu firem.

²⁰ I tento postoj poukazuje na nutnost mít ve firmě nástroj na zjišťování a vyhodnocování strategických informací.

3. Tvorba variant rozhodování.
4. Stanovení kritérií hodnocení.
5. Stanovení důsledků variant.
6. Hodnocení důsledků a výběr optimální varianty.
7. Realizace zvolené varianty.
8. Kontrola výsledků a monitorování okolí.“

Vzhledem ke specifice procesu získávání nepřiliš dostupných informací z veřejného prostoru s jejich následným zpracováním vhodným pro řídicí potřeby vrcholového vedení firmy uvádíme vlastní vymezení pojmu rozhodovacího procesu i jeho jednotlivých kroků:

Rozhodovací proces je subjektem řízení realizovaný sled činností, který má zajistit, aby řízený objekt ve stanoveném časovém horizontu, za daných podmínek a stanovených nákladů dosáhl v daném konkurenčním prostředí požadovaného cílového stavu.

Základní etapy rozhodovacího procesu upraveného pro potřeby procesu Competitive Intelligence je možné navrhnout následovně:

1. Zadání úkolu.
2. Sběr informací k zadanému úkolu.
3. Definování problému.
4. Analýza problému.
5. Zabezpečení vhodných informací.
6. Vytvoření zpravodajství.
7. Vytvoření alternativ řešení, rozpracování variant řešení.
8. Stanovení důsledků u každé varianty řešení včetně nákladů, času atd.
9. Určení rizika u každé varianty řešení.
10. Stanovení kritérií pro výběr optimální varianty.
11. Výběr optimální varianty řešení.
12. Implementace optimální varianty řešení.
13. Zpětná vazba, kontrola trajektorie vývoje řešení problému.

Z výše uvedeného evidentně vyplývá, že řízení je informační proces!

V této souvislosti si musíme také uvědomit, že pokud bude subjektu řízení odebrán rozhodovací proces, tedy subjekt řízení nebude moci na své úrovni řízení rozhodnout o způsobu (variantě) řešení zadaného úkolu, přestává být subjekt řízení pro tento úkol řídicím pracovníkem a stává se z něj pouze „pošták“. Tento subjekt řízení od nadřízené složky řízení **pouze převezme úkol a předá ho** podřízené složce řízení k dalšímu řešení, aniž by se **jakýmkoliv způsobem podílel na způsobu řešení problému, tedy aby sám rozhodl. Pouze předá řídicí pokyn.**

Známary americký manažer Lee Iacocca tvrdí (Iacocca, Novak, 1992):

„Pro přijetí správného rozhodnutí je zapotřebí mít 95 % informací z dané oblasti. Zbývajících 5 % chybějících informací představuje riziko při přijímání rozhodnutí.“

Je třeba si položit otázku: Opravdu mají vrcholoví manažeři našich firem k dispozici oněch výše zmiňovaných 95 % informací z dané oblasti? Velmi často se stává, že manažer má k dispozici pro své rozhodnutí velké množství bezvýznamných dat a údajů, ale ty důležité informace mu chybí (Rutherford, 1940; Naisbitt, 1982):

„Topíme se v datech, ale hladovíme po znalostech, na jejichž základě bychom správně rozhodli.“

V této souvislosti je třeba připomenout dnes již legendární výrok Rutherforda (Rutherford, 1940):

„Náš problém není v tom, že toho víme málo. Náš problém je, že mnoho z toho, co víme, není pravda.“

V této souvislosti se hovoří o vytvoření tzv. „vhledu“²¹ do zkoumaného problému. Vhled je možné pro účely této publikace chápat jako **nový, originální, dosud neznámý pohled (chápání) na zkoumaný problém nebo na příčiny a důsledky objevení nového problému (projevu)**.

Vhled umožňuje zpravodajskému analytikovi doplnit stávající model nebo vytvořit nový model zkoumaného cíle. Následně příjemci výsledku zpravodajské analýzy, do kterého byl nový vhled zapracován, umožňuje realizovat vyšší úroveň jeho rozhodovacího procesu, a tím i větší pravděpodobnost originálního řešení daného problému (například vytvoření kvalitnější firemní strategie zabezpečující firmě vyšší konkurenceschopnost v náročném konkurenčním prostředí apod.). Jedním z důsledků včasné tvorby nového vhledu je schopnost vedení firmy rozpoznat nové příležitosti nebo hrozby dříve než ostatní konkurenti na daném trhu.

V podnikatelské praxi se také velmi často stává, že většina manažerů se domnívá, že všechny nebo skoro všechny informace, které shromáždí jako podklad pro svoje rozhodnutí, jsou **kvalitní**.

To bývá velký a častý omyl!

Zde je třeba si uvědomit, že většinou nejde o kvantitu získaných údajů, dat a informací z konkurenčního prostředí, ale o jejich kvalitu, tedy o jejich přínos pro zpravodajského analytika k vytvoření nového vhledu do zkoumaného problému.

1.3.3 Ofenzivní pojetí konkurenčního střetu firmy

Je potřeba si začít uvědomovat, že v důsledku probíhajících změn paradigmatu dnešní doby neznamena soupeření o budoucnost již jen snahu o zvyšování tržního podílu, ale jak již bylo dříve uvedeno, **znamena soutěžení o podíl na příležitostech budoucích**, neboť nemá smyslu mluvit o tržním podílu na trzích, které dnes ještě neexistují.

Chce-li firma rozpracovat budoucí příležitosti, musí si osvojit schopnost včasné detekce a následné identifikace nové příležitosti či hrozby, rychlé reakce na ni a praktické realizace vytváření poptávky s jejím následným uspokojením, tedy vytváření, respektive spoluvytváření těchto nových trhů.

Za základní východisko našeho chápání významu informace ve strategickém řízení firmy považujeme předpoklad, že úspěšně podnikat na nasyceném a náročném trhu, kde je tvrdá a ostrá konkurence (vysoká míra rivality), znamená dosáhnout vytyčených strategických cílů v požadovaném časovém horizontu. Těmito strategickými cíli mohou být

²¹ Pojem „vhled“ je v současné době ve vespělých zpravodajských komunitách velmi módní slovo.

například následující cíle: připravení konkurence o část jejího zisku nebo jejího podílu na trhu, upevnění stávající (nebo dosažení lepší) pozice firmy na daném trhu apod.

Zde, na tomto trhu, se konkurenční nabídky jednotlivých firem střetávají v boji o zákazníka a bojují spolu podle pravidel bojového umění. Dovolujeme si tvrdit, že „**obchod je velká válka**“.

V této válce má větší naději na vítězství ta firma, která si osvojí tzv. **ofenzivní pojetí konkurenčního střetu firmy**, které je vnímáno jako uchopení tzv. **strategické iniciativy** v oblasti konkurenčního střetu, kde pod tímto pojmem chápeme „schopnost firmy aktivně ovlivňovat (ex ante) vývoj konkurenčního prostředí podle jejích představ a záměrů potřebných pro dosažení vytyčených cílů“ (Bartes, 2011a).

Účinné zpravodajství má vytvářet kvalitní podklady pro strategické rozhodování vrcholového řízení firmy. Základním úkolem tohoto zpravodajství je aktivně se podílet na vytváření požadované úrovně konkurenceschopnosti této firmy.

Konkurenceschopností firmy je – jak již bylo dříve uvedeno – schopnost firmy dosahovat vytyčených strategických cílů v náročném konkurenčním prostředí minimálně ve střednědobém časovém horizontu. Při dosahování těchto strategických cílů dochází velmi často na konkrétním trhu ke střetům s ostatními konkurenčními subjekty.

Z tohoto pro nás vyplývá, že zpravodajství se musí těmito střety zabývat. Při zajišťování tohoto zpravodajství se koncepčně vychází z cílového modelu, respektive z případných (velmi častých) změn v tomto modelu a konkrétního zadání a jeho časového horizontu.

Z hlediska časového horizontu je možné stanovit následující úrovně řízení přípravy a vlastní realizace tohoto střetu. Při řešení tohoto úkolu vycházíme z tzv. „pyramidy řízení“. Každé její úrovni koncepčně přináleží jiný úkol, tedy jiný cíl a tím i jiný druh procesů, s jejichž pomocí má být tento úkol (cíle) vyřešen.

Vyjdeme-li ze základních přístupů uplatňovaných ve strategii konkurenčních střetů, musíme jako první využít filosofii „zabezpečení vítězství bez boje“, respektive bez přímého dlouhodobého střetu.

Tento úkol můžeme řešit formou **prevence**. To znamená, že podnikovou strategii musíme koncepčně vytvořit tak, aby nevznikla pro firmu nevýhodná, případně krizová situace. Vzhledem k rozsahu a náročnosti tohoto úkolu je ho nutné řešit koncepčně na vrcholové úrovni řízení firmy. Odpovídá tomu i značný časový horizont jak pro přípravu této strategie, tak pro její realizaci. Tímto přístupem se snažíme chránit záměry firmy před nepříznivým vývojem v daném konkurenčním prostředí.

Pokud tato koncepce selže, případně je v důsledku náhlé změny situace v konkurenčním prostředí na její přípravu (zvláště realizaci) již pozdě, je nutné řešit daný úkol zabráněním nevýhodného přímého střetu již v časovém horizontu, který spadá do kompetence středního managementu. Tento úkol se řeší pomocí tzv. **odrazení** příslušného konkurenta od kroků, které by byly pro firmu nevýhodné či dokonce značně nepříjemné.

V případě, že selže i toto řešení, a pro dosažení strategických cílů firmy nezbyvá jiná cesta, je nutné se připravit na **střet** s tímto konkurentem. Vyjdeme-li opět ze strategie konkurenčních střetů, tak v případě, že k tomuto přímému střetu má dojít z naší iniciativy, je nutné nejdříve provést analýzu základních podmínek, na jejichž základě můžeme (nebo nemůžeme) jít do přímého střetu.

Základní podmínkou, stojící nad těmi zbývajícimi, je připravit a následně realizovat „krátkodobý“ střet. Dlouhodobý střet je náročný na zdroje a příležitosti, které se na trhu

v této době naskytanou, nejsou z důvodu nedostatečných zdrojů využity. Existence některých příležitostí není vůbec identifikována. Pro úspěšné vyřešení problému přípravy a realizace přímého krátkodobého střetu je nutné získat potřebné množství kvalitních informací.

Správně realizované ofenzivní pojetí konkurenčního střetu firmy znamená schopnost účinného uplatnění následujících základních válečných filosofí, které je třeba chápat jako vztah vedení této firmy ke konkrétní formě konkurenčnímu střetu. K těmto filosofiím patří (Sun Tzu, 1963):

1. **Filosofie síly**, která je založena na uplatnění síly v konkurenčním střetu.
2. **Filosofie pružnosti**, založená na pečlivém monitorování protivníka, identifikaci a následném využití jeho chyb.
3. **Filosofie lsti**, jejíž princip spočívá v důvěrném poznání stylu práce, metod rozhodování, a tím v odhalení následných kroků soupeřící firmy, které umožní připravit této firmě past.
4. **Filosofie čistých rukou**, jež je založená na principu skrytého střetu a má za cíl buď připravit podmínky tak, aby sám protivník sobě nachystal past, nebo použít tzv. „cizí nůž“. Pro úspěšné využití této filosofie je zapotřebí nejen získání specifických informací a identifikace následných kroků konkurenční firmy, ale zvláště „vcítění“ se do role protivníka, jeho způsobu myšlení, poznání jeho hodnotového žebříčku, a tím i schopnost vytvoření takových podmínek, které umožní tímto protivníkem tzv. „manipulovat“, tzn. ovlivňovat jeho chování, rozhodování požadovaným směrem, aniž by si byl vědom, že s ním někdo manipuluje.

Všechny výše uvedené válečné filosofie pro svoji úspěšnou realizaci, vyžadují správně analyzované kvalitní informace. Úspěšná realizace každé následující válečné filosofie je na zajištění těchto analyzovaných informací stále náročnější.

Nejnáročnější válečnou filosofií z hlediska její úspěšné realizace je filosofie **čistých rukou**. Ve své podstatě jde o filosofii zabezpečování vítězství bez střetu, které má v podnikatelské praxi velmi vysokou cenu pro svoji stálost i proto, že umožňuje uživateli vyhnout se jak přímému střetu s konkurenční firmou, tak i její možné budoucí odplatě. Je možná i druhá varianta realizace této válečné filosofie, a to tzv. „použití cizího nože“. Realizaci této filosofie v konkurenčním střetu považujeme za nejvyšší úroveň zvládnutí problematiky. Každá z těchto forem válečné filosofie užitá v podnikatelském prostředí vyžaduje velmi kvalitní zpravodajské zabezpečení.

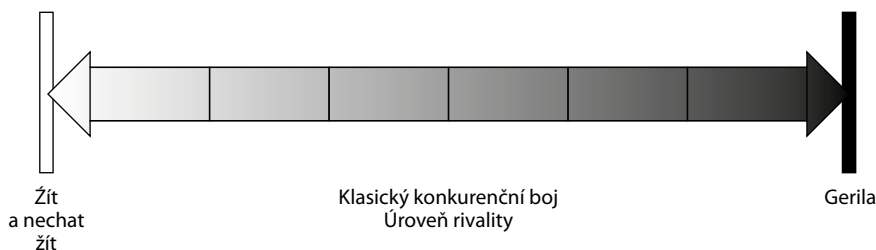
V této souvislosti je třeba se zmínit o možném pojetí konkurenčního boje u firmy. Každá firma v závislosti na svém pojetí konkurenčního boje (na svých schopnostech, zvláště pak na stavu konkurenčního prostředí a jeho vývoje v daném časovém horizontu) je schopna realizovat vždy jen určitou úroveň rivality konkurenčního střetu se svými konkurenty.

Tato úroveň rivality, respektive „ostrosti“ konkurenčního střetu se pohybuje v rozmezí dvou krajních (extrémních) mezí, a to od jedné krajní meze (**žít a nechat žít**) až do druhé krajní meze, kterou je **gerila**.

Krajní mez **žít a nechat žít** se většinou využívá v okamžiku vzniku a následného vývoje nového oboru, případně odvětví. V tomto případě jde o rychle rostoucí trh, kdy velmi

často poptávka značně převyšuje nabídku. V důsledku této situace není problém i pro méně výkonné firmy najít svůj tržní segment a po určitou dobu jej úspěšně obsluhovat.

Druhá krajní mez míry rivality konkurenčního boje (**gerila**) se v podnikatelském prostředí uplatňuje v těch případech, kdy je trh saturován, nabídka značně převyšuje poptávku a méně výkonné firmy jsou z trhu vyřazovány. Tento způsob konkurenčního boje se také používá v případě, kdy vzájemný vztah (rivalita) dvou či více firem na trhu je tak vyhrocený, že již nejde o regulérní hospodářskou soutěž, ale prvotním strategickým cílem je likvidace konkurenta (viz obrázek 1.3).



Obr. 1.3 Schéma možné úrovně rivality konkurenčního boje (zdroj: vlastní)

1.3.4 Podmínky pro úspěšnou realizaci střetu

Pokud se situace v konkurenčním prostředí vyvine tak, že bude nutné jít do střetu²² s konkurenční firmou, je třeba zvážit všechny okolnosti tohoto střetu, zvláště pak s ohledem na jeho pravděpodobný výsledek. Má-li být tento výsledek pro firmu příznivý, je třeba strategicky rozhodnout. Jako základní a prvotní je v této souvislosti nutné nalézt správnou odpověď na otázku:

Je opravdu žádoucí angažovat se ve střetu s konkurenční firmou?

Zde musíme opět upozornit, že pokud je to možné, tak se je třeba přímému a dlouhodobému střetu s konkurenční firmou vyhnout. Je možné se k němu uchýlit jen jako k poslední možnosti v případě, že je nevyhnutelně nutný.

Ukvapená rozhodnutí vedoucí ke střetu mohou mít za následek neblahé důsledky, a proto je nutné se jim vyhnout. Střetu se je možné odvážit pouze v případě, když jsou splněny následující podmínky (Sun Tzu, 1963):

1. „Získáme určité definitivní výhody.
2. Máme naprostou jistotu vítězství.

²² Jedná se o střet s konkurenční firmou, který bude zahájen naší aktivitou. Pokud bude napadena naše firma, musíme nejdříve vyhodnotit naše šance v tomto střetu a v případě příznivého výsledku zvolit správnou strategii obrany. Pro obě tyto aktivity opět potřebujeme včas získat potřebné informace, respektive zpravodajství.