

Miroslav Nečas

---

# AKTUÁLNÍ TRENDY V COMPETITIVE INTELLIGENCE

---

## *Zajímavosti z oboru*

### **Abstrakt:**

*I v dnešní době je třeba dělat správná rozhodnutí na základě kvalifikovaných informací. CI má za úkol tyto informace získávat, vyhodnocovat a prezentovat manažerům, kteří na jejich základě rozhodují. Článek se v úvodu zabývá pojmem Competitive Intelligence (CI) a vlivem CI na konkurenceschopnost organizace. Vzhledem k tomu, že se často zaměňují pojmy CI a Business Intelligence (BI), je druhá část věnována jejich odlišení. Další část uvádí hlavní současné trendy v CI, na které navazuje aplikace CI v oblasti Knowledge Managementu. Poslední částí je diskuse nad možným přínosem CI pro strategické rozhodování a pro zvýšení konkurenceschopnosti.*

**Klíčová slova:** *Competitive Intelligence, konkurenční výhoda, strategické rozhodování, kontextová analýza, obsahová analýza, vztahová analýza, časová analýza, transakční analýza*

### **Abstract:**

*Good decisions are based on the actionable intelligence. The goal of Competitive Intelligence (CI) is to retrieve, analyze and exploit information in order to support decision-making process. The first part of the paper defines CI and its importance for competitiveness of the organization. The second part describes main differences between CI and Business Intelligence. Third part describes main trends on the CI field. Next part shows possible CI contribution for Knowledge Management. The last part is a discussion about the CI importance for strategic decision-making and for the competitiveness.*

**Keywords:** *Competitive Intelligence, competitive advantage, strategic decision-making, context analysis, content analysis, link analysis, time analysis, transaction analysis*

## **1 CI pro konkurenceschopnost**

Konkurenční výhodu lze zjednodušeně definovat jako schopnost podniku přeměňovat vstupy na výstupy účelněji nebo účinněji než konkurence. Cílem strategického rozhodování je zvolit takovou strategii, která organizaci přinese dlouhodobou konkurenční výhodu. Strategické rozhodování by mělo být zaměřené především na identifikaci a účelné vynakládání zdrojů. Nejčastější chybou při strategické úvaze je opomenutí nákladů obětované příležitosti. To může vést k tomu, že se organiza-

ce zaměří na účinnou výrobu produktů, jejichž směnná hodnota se pro ni v budoucnu stane nevýhodná. Toto zaměření se na účinnou, ale neúčelnou výrobu vede k tzv. „Rychlé smrti“<sup>1</sup>. V dlouhodobém horizontu je konkurenceschopnost podniku významně ovlivňována vnějšími faktory, například 5 Porterovými silami<sup>2</sup>. Dokonce více, než si řada manažerů připouští, což ukázala ekonomická krize.

CI představuje proces systematického sběru, vyhodnocování, uchovávání a interpretace informací, které jsou relevantní pro konkurenceschopnost organizace. Profesionálové CI mají za úkol zpravidla připravovat podklady pro klíčová rozhodnutí managementu<sup>3</sup>, jako jsou například volba výrobní či obchodní strategie. Z tohoto důvodu je nutné klást důraz na komplexnost vstupních informací a jejich důkladnou analýzu včetně zohlednění „měkkých“ faktorů.

## 2 CI versus BI

Pojem CI je někdy zaměňován s pojmem BI (Business Intelligence). Ačkoliv existuje řada rozdílů mezi CI a BI, v praxi bývá hranice mezi nimi neostrá. Zjednodušeně lze říci, že CI se zaměřuje na externí informační zdroje a slouží především pro jednorázová strategická rozhodnutí s důrazem na identifikaci a účelné vynakládání ekonomických zdrojů. BI se zaměřuje na zdroje interní a slouží především pro opakovaná operativní rozhodnutí s cílem zvyšovat účinnost podnikových procesů. Hlavní odlišnosti mezi CI a BI uvádí Tabulka 1.

	CI	BI
<b>Orientace</b>	Spíše strategická	Spíše operativní
<b>Rozhodnutí</b>	Často ad-hoc	Převážně opakovaná
<b>Časový horizont</b>	Střednědobý a dlouhodobý	Převážně krátkodobý
<b>Cíle</b>	Převážně proměnné	Převážně stálé
<b>Pohled</b>	Mikro- i makroekonomický	Mikroekonomický
<b>Zdroje informací</b>	Převážně externí Bílé, šedé i černé	Převážně interní Převážně bílé
<b>Povaha dat</b>	Měkká i tvrdá	Tvrdá

Tab. 1 Odlišnosti mezi CI a BI

Z výše uvedených odlišností vyplývají i odlišné způsoby práce s informacemi a nároky na informační technologie. Profesionálové CI mimo jiné potřebují

1 MOLNÁR, Z. *Competitive Intelligence*. Praha : Nakl. Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1603-5.

2 BERNHARDT, Douglas. *Competitive Intelligence, Acquiring and using corporate intelligence and counter-intelligence*. Harlow : Pearson Education Limited, 2003. ISBN 0-273-65928-6.

3 FLEISHER, C. S. *Strategic and Competitive Analysis*. New Jersey : Prentice Hall, 2003. ISBN 0-13-088852-4.

zpracovávat řadu sekundárních informačních zdrojů<sup>4</sup>. Jedná se například o databáze ekonomických subjektů, mediální databáze, databáze patentů a průmyslových zdrojů, kreditní databáze, statistické údaje atd. Kromě toho provádí i vlastní šetření a zpracovávají data z interních systémů organizace.

### **3 Aktuální trendy v CI**

Náplň práce profesionálů CI odpovídá aktuálním požadavkům managementu. V současné době je více než dříve kladen důraz na prověřování potenciálních partnerů a klíčových zákazníků. Obě tyto disciplíny patří z pohledu CI k náročným a nepříliš typickým, protože se často jedná o podporu operativy. O využití obchodní příležitosti zpravidla rozhoduje čas a CI nesmí být brzdou obchodních procesů. Proto je třeba předkládat precizní a přehledné informační výstupy v krátkém čase. Na základě praktických zkušeností lze identifikovat tři oblasti, kterými se pracovníci CI v současné době zabývají primárně. Jde o prevenci v obchodním styku, mapování podnikatelských příležitostí a ochranu podnikových aktiv.

#### **3.1 Prevence v obchodním styku**

Současnou dobu charakterizuje zvýšené riziko nejen v obchodním styku. Do kompetence profesionálů CI patří ověřování a monitoring strategických partnerů organizace. Jsou to zpravidla důležití zákazníci, obchodní partneři, dodavatelé zboží a strategických surovin a v neposlední řadě klíčoví zaměstnanci organizace. Prověřování a průběžný monitoring firem a osob představuje způsob, jak předcházet rizikům v obchodním styku a eliminovat jejich dopady.

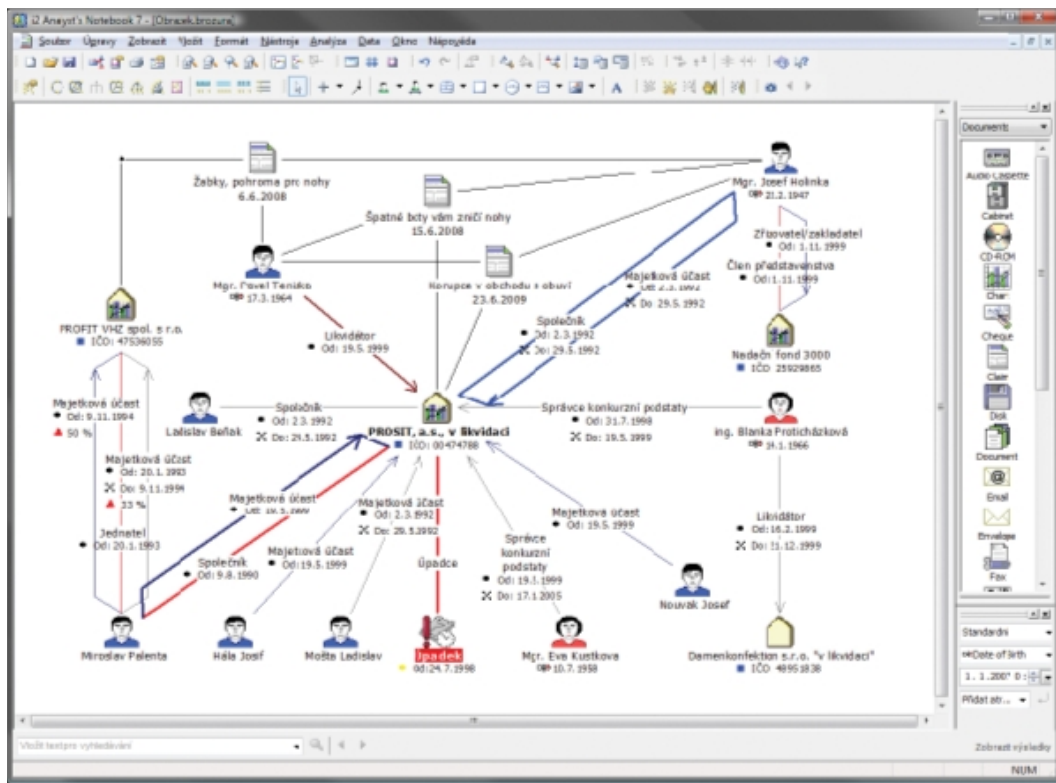
Jedním ze způsobů prověřování je analýza majetkových poměrů (Obrázek 1). Jedná se o druh vztahové analýzy, pro kterou lze využít například data z komerčních databází ekonomických subjektů Magnus<sup>5</sup> či SSV<sup>6</sup>. Dalším vhodným zdrojem informací jsou například mediální databáze. Výstupem analýzy je vizualizace informací z různých zdrojů a souvislostí mezi nimi.

---

4 TYSON, Kirk W. M. *The Complete Guide To Competitive Intelligence*. Chicago : Leading Edge Publications, 2002. ISBN 0-9663219-2-8.

5 ČEKIA [online]. c2001-20009 [cit. 2010-06-28]. MagnusWeb. Dostupné z: <<http://www.ckia.cz/?idf=magnusweb>>.

6 *Creditinfo Solutions* [online]. [cit. 2010-06-28]. Systém Sledování Vazeb. Dostupné z: <<http://www.creditinfosolutions.com/?PageID=2126>>.

Obr. 1 Analýza majetkových poměrů v produktu i2 Analyst's Notebook<sup>7</sup>

### 3.2 Mapování podnikatelských příležitostí

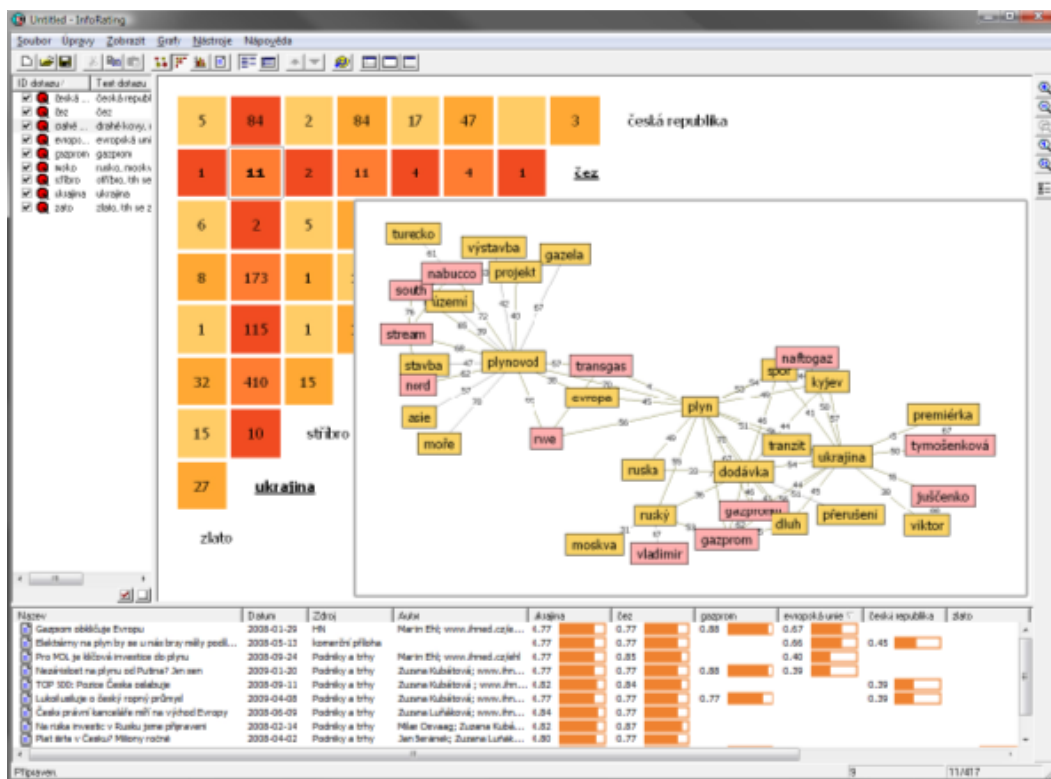
CI by obchodní aktivity nemělo brzdit, ale naopak podporovat. I v obchodě platí, že štěstí přeje připraveným. Jen těžko lze účinně reagovat na novou příležitost, není-li k dispozici dostatek informací pro správné rozhodnutí. Úlohou profesionálů CI je systematicky identifikovat, analyzovat a uchovávat informace, které se týkají podnikatelských příležitostí. Stejně důležité jako odhalování nových je i systematické monitorování minulých příležitostí pro případ, že pomínou nepříznivé okolnosti, které v minulosti bránily jejich realizaci. Management tak může včas vyhodnocovat nové příležitosti a také využít ty, pro které již dozrál čas.

Jedním z důležitých zdrojů informací o tržních příležitostech jsou média. Obrázek 2 ukazuje kontextovou a obsahovou analýzu mediálního zpravodajství nad databází Anopress<sup>8</sup>. Kontextová analýza (ANACAPA matice) ukazuje průsečíky témat týkajících se analyzovaného problému a související dokumenty. Obsahová

7 TOVEK [online]. c2010 [cit. 2010-06-28]. Analyst's Notebook. Dostupné z: <<http://tovek.cz/produkty-i2-analyst-s-notebook>>.

8 TOVEK [online]. c2010 [cit. 2010-06-28]. Analyst's Notebook.

analýza umožňuje identifikovat v dokumentech nová témata pomocí statických metod.



Obr. 2 Kontextová a obsahová analýza mediálních článků v produktu Tovek Tools<sup>9</sup>

### 3.3 Ochrana firemních aktiv

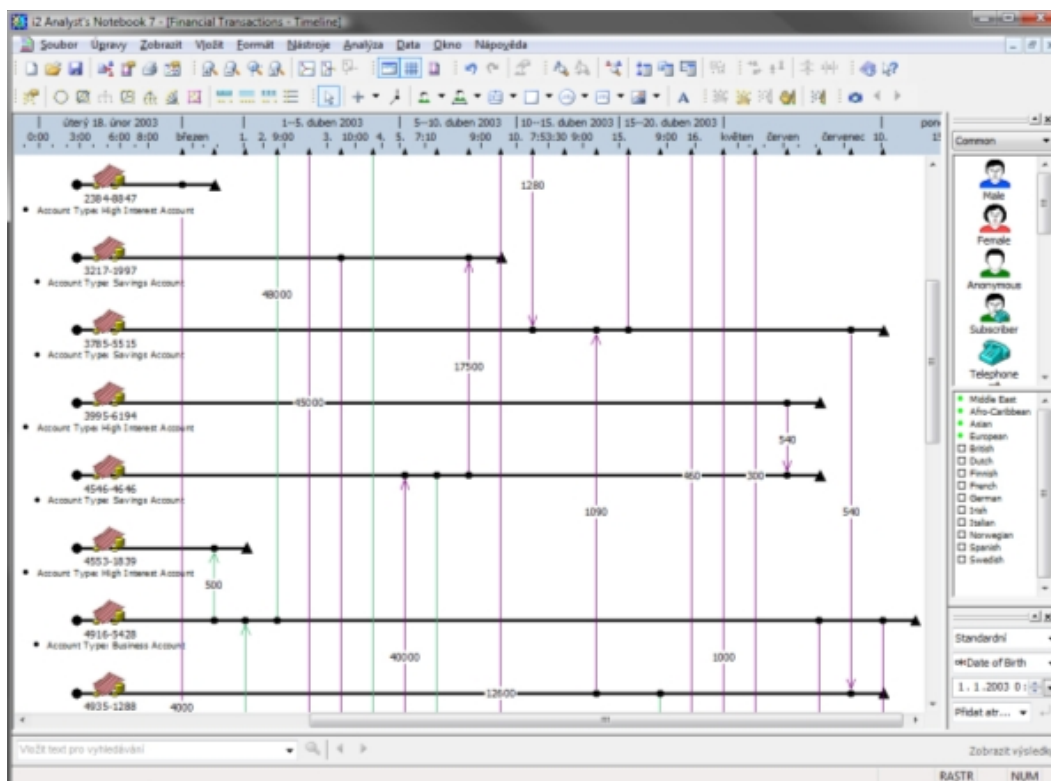
CI provádí i konkurence - a ne vždy při tom dodržuje etický kodex profesionálů CI. Jednou z používaných disciplín je tedy i tzv. Counter CI<sup>10</sup> pro odhalování a maření (ne)kalých praktik konkurentů. K odhalování a prevenci úniku citlivých informací, krádeže duševního vlastnictví, obohacování cizích subjektů i vlastních zaměstnanců na organizaci lze použít podobné metody, jaké se využívají například k odhalování pojistných a finančních podvodů. Tyto nástroje pomáhají pracovníkům CI eliminovat nežádoucí chování ohrožující aktiva, duševní vlastnictví, důvěryhodnost, stabilitu a v konečném důsledku i pozici na trhu.

Jednou z často používaných metod je tzv. transakční analýza (Obrázek 3), která umožňuje identifikovat souvztažnosti mezi pohyby na vybraných bankovních účtech. Obdobně lze pracovat s telefonními hovory nebo e-maily, případně je

<sup>9</sup> TOVEK [online]. c2010 [cit. 2010-06-28]. Analyst's Notebook.

<sup>10</sup> BERNHARDT, Douglas. *Competitive Intelligence, Acquiring and using corporate intelligence and counter-intelligence*. Harlow : Pearson Education Limited, 2003. ISBN 0-273-65928-6.

kombinovat. Transakční analýza umožňuje identifikovat určité vzorce chování a upozorňovat na neobvyklé jevy.



Obr. 3 Transakční analýza v produktu i2 Analyst's Notebook<sup>11</sup>

#### 4 CI Knowledge Management

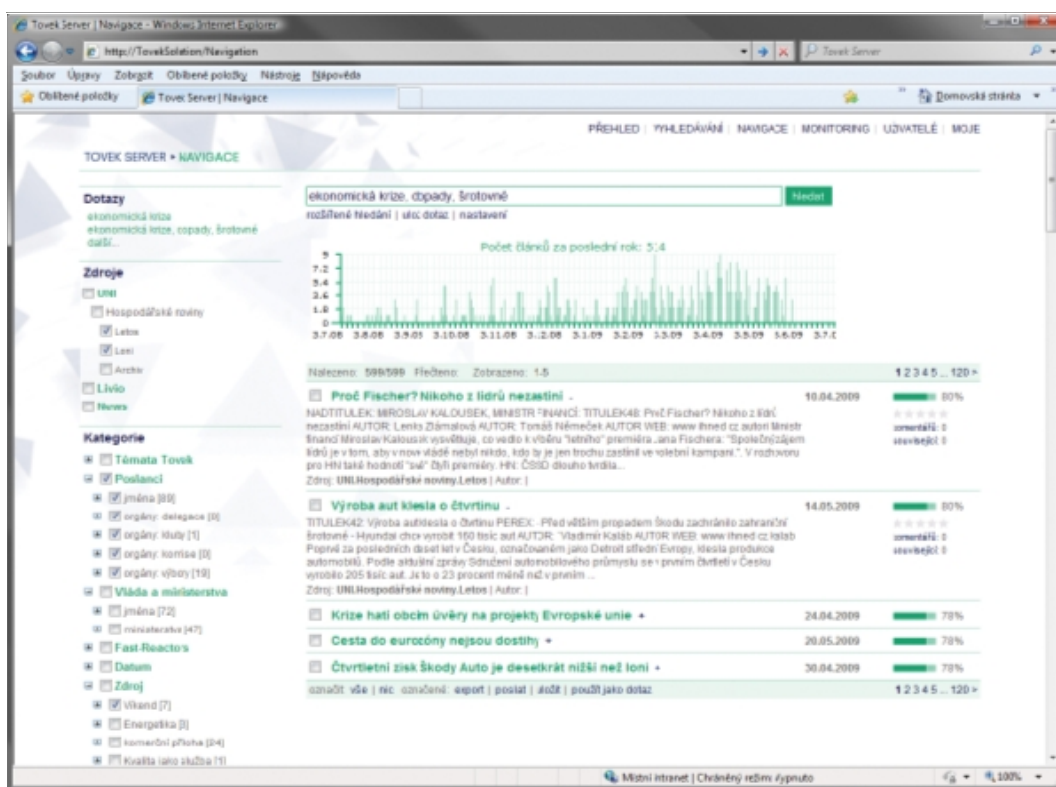
Kromě výše uvedených trendů, které jsou poplatné aktuální situaci na trhu, existují i dlouhodobější úlohy. Jednou z rolí CI v rámci organizace je systematické shromažďování informací o trhu, jejich uspořádávání a sdílení v rámci organizace. Tím dochází k postupnému budování firemního know-how a CI se takto dostává na pomezí Knowledge Managementu. Jedná se o poměrně úzce vymezenou oblast, výhodou je proto spolupráce a dosahování synergie využitím technologií, které se používají v dalších oblastech Knowledge Managementu v rámci organizace.

Podle výzkumů tráví administrativní pracovníci 30 % svého času hledáním potřebných informací. Překvapivě účinným nástrojem v oblasti Knowledge Managementu se proto stávají technologie, které zajišťují rychlý přístup k informacím na bázi fulltextového vyhledávání. Pokud je tyto technologie možné využít i při analytické práci profesionálů CI, dochází k řadě příznivých synergických efektů. „Běžní“

11 TOVEK [online]. c2010 [cit. 2010-06-28]. Analyst's Notebook. Dostupné z: <<http://tovek.cz/produkty-i2-analyst-s-notebook>>.

uživatelé naleznou snadno a rychle všechny informace, které potřebují ke své práci. Profesionálové CI mohou tyto technologie také využívat a zároveň rozšiřovat znalostní bázi o výsledky analýz. Aby toto bylo splněno, je třeba mít k dispozici takové nástroje, které nejsou limitovány z pohledu různých druhů úložišť či typů dokumentů. Musí také umožňovat informace automaticky i manuálně kategorizovat a obohacovat je o metadata – komentáře uživatelů, odkazy na související dokumenty, hodnocení atd. Takové nástroje podporují týmovou práci a umožňují v organizaci budovat znalostní komunitu, která se může stát jednou z důležitých konkurenčních výhod.

Obrázek 4 zobrazuje příklad webové aplikace, která umožňuje běžnému uživateli shromažďovat všechny potřebné informace z jednoho uživatelského prostředí. Jedná se o kombinaci vyhledávání s aplikací automatizované kategorizace pro navigaci nad obsahem dle standardu ISO IEC 132 50 „Topic Maps“. To uživatelům umožňuje na informace pohlížet v různém kontextu.



Obr. 4 Vyhledávání s navigací v produktu Tovek Server<sup>12</sup>

12 TOVEK [online]. c2010 [cit. 2010-06-28]. Tovek Server. Dostupné z: <<http://tovek.cz/produkty-tovek-tovek-server>>.

## **5 CI pro lepší budoucnost?**

Globální krize se stala omluvou pro ty, kteří vinou špatných rozhodnutí přestali být konkurenceschopní. Proč byli všichni překvapeni příchodem hospodářské krize? Neprojevily se snad její příznaky již dříve? Byli manažeři více zaskočení tím, že nastala krize, nebo spíše tím, že tak silně ovlivnila i je samé? Je zřejmé, že metody CI a dostupné technologie umožňují a umožňovaly odhalit blížící se problémy. Zdá se, že řada manažerů se prostě nezabývala otázkou, co bude za rok, za tři roky, za pět let. Respektive že při predikcích vycházeli z minulých zkušeností a nevěnovali pozornost možným změnám podnikatelského prostředí. Řada firem (Societe Generale je zářný příklad) rovněž spoléhala na BI systémy a interní předpisy, které je měly chránit před podvody. Pokud jsou tyto systémy postavené pouze na sadě pravidel, nevyvíjejí se v čase a není zde lidský kontrolní faktor, naučí se je interní zaměstnanci i útočníci zvenčí obcházet.

Problém rovněž představuje to, že i když se často mluví o udržitelném rozvoji, systém odměňování manažerů tomu často neodpovídá. Akcie většiny velkých společností jsou obchodovány na burze, dlouhodobá strategie v řadě případů ustupuje snaze dosáhnout co nejvyššího zhodnocení akcií, a to se odvíjí především od krátkodobých výsledků. Klíčovým ukazatelem je růst obrátu a zisku oproti předchozím obdobím. Na tyto výsledky se pak váže odměňování manažerů. Tento systém hodnocení funguje v období stability, a to „bohužel“ bylo tak dlouhé, že řada firem zapomněla brát vývoj ekonomického prostředí při dlouhodobém plánování v potaz. Prostě apriori předpokládali neustálý růst.

Příčin bylo samozřejmě více. Selhání plánování, respektive systému odměňování, by nezpůsobilo takové problémy, kdyby fungovaly kontrolní mechanismy bank a kdyby nebyla obcházena zákonná nařízení. Na druhou stranu můžeme hovořit o pozitivních dopadech krize. Jde o vyčištění trhu, kdy zanikají firmy s dlouhodobě špatnou strategií. Spotřebitelé i firmy racionalizují své chování, což má sice negativní dopad na spotřebu, ale je to dobrým příslibem do budoucna. Krize je zároveň velkou podnikatelskou příležitostí. Využít ji však dokážou pouze ti, kteří budou mít jednoduše štěstí nebo budou schopni zvolit správnou strategii na základě kvalifikovaných informací. Z tohoto pohledu má krize velký vliv na rozvoj Competitive Intelligence.

CI nabízí řadu nástrojů a metod; některé z nich byly uvedeny v tomto článku. Současná situace znamená velkou příležitost získat konkurenční výhodu díky schopnosti najít, pochopit a využít informace. Vyžaduje to však určitou změnu v myšlení manažerů, zejména větší zájem o dění vně organizace a zahrnutí změn ekonomického prostředí do střednědobého a dlouhodobého plánování. Již se nelze



spoléhat na vágní předpovědi budoucího makroekonomického vývoje. Je třeba provádět systematický sběr a vyhodnocování informací na mikroekonomické úrovni, například monitoring klíčových partnerů, zákazníků a konkurentů.

## Použité zdroje

1. Anopress. Cz: Mediální databáze [online]. c1997-2009 [cit. 2010-06-28]. Dostupné z: <<http://www.anopress.cz/web/pages/media/omdb.aspx>>.
2. BERNHARDT, Douglas. *Competitive Intelligence, Acquiring and using corporate intelligence and counter-intelligence*. Harlow : Pearson Education Limited, 2003. ISBN 0-273-65928-6.
3. Creditinfo Solutions [online]. [cit. 2010-06-28]. Systém Sledování Vazeb. Dostupné z: <<http://www.creditinfosolutions.com/?PageID=2126>>.
4. ČEKIA [online]. c2001-20009 [cit. 2010-06-28]. MagnusWeb. Dostupné z: <<http://www.cekia.cz/?idf=magnusweb>>.
5. FLEISHER, C. S. *Strategic and Competitive Analysis*. New Jersey : Prentice Hall, 2003. ISBN 0-13-088852-4.
6. MOLNÁR, Z. *Competitive Intelligence*. Praha : Nakladatelství Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1603-5.
7. TOVEK [online]. c2010 [cit. 2010-06-28]. Analyst's Notebook. Dostupné z: <<http://tovek.cz/produkty-i2-analyst-s-notebook>>.
8. TOVEK [online]. c2010 [cit. 2010-06-28]. Tovek Server. Dostupné z: <<http://tovek.cz/produkty-tovek-tovek-server>>.
9. TOVEK [online]. c2010 [cit. 2010-06-28]. Tovek Tools. Dostupné z: <<http://tovek.cz/produkty-tovek-tovek-tools>>.
10. TYSON, Kirk W. M. *The Complete Guide To Competitive Intelligence*. Chicago : Leading Edge Publications, 2002. ISBN 0-9663219-2-8.