

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	System 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 roztřídění 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	Matrice přežití	297
6.4.13	Průzkum bojem	297
6.4.14	Analýza inovačního potenciálu konkurenta	298
6.4.15	Psychologické profilování	301
6.4.16	Zpětné inženýrství (Reverse Engineering)	301
6.4.17	Analýza úrovně systému řízení	302
6.4.18	Analýza možného konkurenčního střetu	302
6.4.19	Identifikace fáze útoku na konkurenční firmu	304
6.4.20	Strategie volby druhu konkurenčního boje	307
6.4.21	Předvídaní reakce konkurenta	308
6.4.22	Red Hat analýza	311
6.4.23	Patentová analýza	311
6.4.24	Analýza organizační struktury, funkcí a procesů	313
6.4.25	Technologická analýza	316
6.4.26	Textová a obsahová analýza	317

6.4.27	Matice křížového dopadu	319
6.4.28	Metoda scénářů	320
6.4.29	Strategické válečné hry	321
6.4.30	Analýza potenciálních problémů a příležitostí	322
6.4.31	Analýza rizika	323
6.4.32	Analýza dopadů	324
6.4.33	Metoda analýzy konkurenčních hypotéz	324
6.4.34	Kontrola klíčových předpokladů	325
6.4.35	Pilířová analýza	327
6.4.36	Analýza citlivosti	328
6.4.37	Matice PVNZ	329
6.4.38	Metoda nejlepších hodnot	332
6.4.39	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