

INCREASING THE COMPETITIVENESS OF COMPANIES BY MEANS OF COMPETITIVE INTELLIGENCE

František Bartes¹

Abstract

The paper considers one way of increasing the competitiveness of Czech companies on the demanding global market. The author first defines three basic pillars of the generation of the competitiveness of a company expressed by its ability to: a) create a better range of products and services, b) establish this range in the demanding competitive environment, and c) assure the generation of intelligence as a foundation for the strategic decision-making of the top management of the company. The author focuses in the following part of the paper on the level of assurance of intelligence as an essential factor in the generation of strategic decision-making by Czech companies and comes to some alarming conclusions. He does not recommend the uncritical adoption of western methods and approaches. He takes the view that it is necessary to draw up one's own high-quality methodology for the performance of Competitive Intelligence. In this context, the author explains his concept of Competitive Intelligence in terms of basic points of departure. He connects these points of departure with the requirement for a change in paradigm, this by rejecting the classic intelligence cycle in view of its considerable shortcomings and replacing it with an intelligence process

Keywords

Competitiveness, Competitive Intelligence, Competitive Cycle, Competitive Process

I. Úvod

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., také závislá na ekonomických výsledcích samotných podnikatelských organizací. K zabezpečení dalšího růstu ekonomiky dané země je úspěšná role podnikatelských organizací naprosto nezastupitelná! Pro dosažení vysoké úrovně těchto výsledků je nutné včas připravit podmínky relevantní nejen dnešnímu konkurenčnímu prostředí, ale zvláště podmínkám budoucího konkurenčního prostředí.

Pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku musí podnik vypracovat určitý systém, který by byl schopen zabezpečit tento požadavek. Bez splnění této podmínky podnik nemůže hrát důležitější roli v náročnějším konkurenčním prostředí a tím posilovat ekonomiku dané země. Z tohoto vyplývá jeden ze základních požadavků kladených na úroveň vytvořených podmínek pro kvalitní rozhodovací činnost vrcholového vedení podniku. Vrcholové vedení podniku 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 podnikových konkurenčních strategií.

Na základě analýzy Bartes² (2001), kterou prováděl autor této práce u našich firem v letech 1998–2001 (soubor cca 130 firem), je možno konstatovat, že TOP management našich firem v převážné většině případů (cca 71%) vůbec nepožaduje strategické informace o konkurenčních

¹ František Bartes, Faculty of Business and Management, Brno University of Technology, Kolejní 2906/4, 612 00 Brno, Czech Republic, bartes@fbm.vutbr.cz.

² V současné době (2019) se situace příliš nezměnila.

firmách ve smyslu přípravy realizace ofenzivního pojetí konkurenčního boje firmy, viz Bartes (2011b).

Např. významný americký manažer Lee Iacocca, viz Iacocca, Novak (1992) tvrdí, že „... *pro přijetí správného rozhodnutí je zapotřebí mít 95% informací z dané oblasti. Zbývajících 5% chybějících informací představuje dle něj riziko při přijímání rozhodnutí*“.

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.

Podniky, které chtějí na daném trhu hrát významnou roli, začaly ve stále větší míře pocítovat potřebu specifických informací jdoucích daleko za rámec běžných informací získaných z analýz realizovaných v rámci procesu tvorby podnikových konkurenčních strategií. Z tohoto důvodu tyto podniky začaly začleňovat do své organizační struktury útvary zabývající se touto problematikou, tedy útvary tzv. **Competitive Intelligence**³, ve zkratce **CI**.

České podniky, které tyto útvary Competitive Intelligence ve své struktuře mají zahrnuté, zjišťují, že stávající činnost těchto útvarů není na požadované výši. Důvodů je několik. K těm nejvýznamnějším patří následující dva:

- a) značná nezkušenost se zpravodajskou prací při zabezpečování tzv. primárních informací ze zájmového prostředí⁴ a jejich zpravodajskou analýzou,
- b) nekritické přebírání tzv. „západních“ metod do podnikatelské praxe českých podniků bez osvojení potřebného know-how.

Přes výše uvedené nedostatky je těchto firem značně poskrovnu. Ve většině případů tyto činnosti vůbec nemají naše firmy zahrnuty ve své organizační struktuře.

V takovém případě je dle Erickson, Rothberg (2005) vhodné hledat odpovědi na otázky, které zjistí, jak podnik má zabezpečeno generování konkurenčního kapitálu⁵. Jedná se o následující otázky:

1. „*Znáte všechny informace, které potřebujete ke svému strategickému rozhodování?*“
2. *Víte, kde najdete informace, které ke svému rozhodnutí potřebujete?*
3. *Víte, co budete dělat s informacemi, které najdete? “*

Pokud minimálně na jednu z výše uvedených otázek není uspokojivá odpověď, je nutné začít přemýšlet o vybudování útvaru Competitive Intelligence v podniku!

Cílem předloženého článku je navrhnout základní přístupy k novému pojetí Competitive Intelligence, které by bylo schopno zabezpečit tvorbu podkladů pro strategické rozhodování českých podniků v podmínkách náročného konkurenčního prostředí.

³ Pro vymezení pojmu Competitive Intelligence byl použit anglický název předmětu Competitive Intelligence z důvodu nejednotnosti užívání českého ekvivalentu. V českém překladu se velmi často používá výraz „Konkurenční zpravodajství“, ke kterému jsou v praxi podnikatelských subjektů jisté výhrady z důvodu nejednotnosti výkladu, který je spíše chápán jako pojem, který má velmi blízko k pojmu průmyslová špionáž nebo se s tímto pojmem přímo ztotožňuje, což je v příkrém rozporu s podstatou Competitive Intelligence.

⁴ V běžné praxi českých podniků se sbírají pouze lehce přístupné (většinou na internetu) sekundární informace. Tyto sekundární informace nemohou poskytnout dostatečné podklady pro vytvoření přidané hodnoty a zabezpečit vznik smysluplného zpravodajství.

⁵ Konkurenční kapitál chápeme v této souvislosti jako potenciální souhrn znalostí, který jsme schopni získat legální cestou o naší konkurenci.

Metody:

Při zpracování tohoto článku byly použity metody: analýza, syntéza, komparace, abdukce a dedukce.

II. Východiska a zdroje

U většiny zahraničních podniků získávání informací o konkurenci funguje určitým neformálním způsobem již dlouhá léta. Jako první na tuto potřebu upozornil Drucker (1964). V sedmdesátých letech 20. století Montgomery a Weinberg (1979) vydávají klíčovou publikaci *Towards Strategic Intelligence Systems*, ve které zdůrazňují, že kvalita strategického řízení je značně ovlivněna kvalitou informačních vstupů a je třeba věnovat zvýšenou pozornost systematickému rozvoji strategických zpravodajských systémů. V r. 1986 je v USA založena *Society of Competitive Intelligence Professionals*⁶ (SCIP)). Jedním z impulsů, 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 vlastního podniku ve vazbě na konkurenční obchodní společnosti. 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. Viz publikace Fuld (1995, 2010), Kahaner (1997), Liebowitz (2006), Hall, Bensoussan (2007), zvláště pak publikace Carr (2003), která popisuje způsob práce 15 předních odborníků na Competitive Intelligence v USA.

V této publikaci uznávají odborníci popisují proces Competitive Intelligence velmi různorodě, a to jako: cyklus, lineární proces, čtyřbodový model, vědeckou metodu nebo dokonce i pyramidu. Tito uznávají odborníci v rámci jednotlivých fází svého užívaného modelu Competitive Intelligence, používají jednotlivé nástroje a metody, jak získat potřebnou informaci.

Ale o té nejdůležitější činnosti Competitive Intelligence, která by se měla v rámci Competitive Intelligence provádět, tedy o přeměně této informace ve zpravodajství, je jejich výpověď velmi kusá až mlhavá. V těchto výpovědích se jedná o používání různých způsobů, v mnohých případech rutiny, které se konkrétnímu pracovníkovi CI osvědčily, a proto jsou jím používány.

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

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 např. Carr (2003) a přechází se k postupům více strukturovaným a vysoce sofistikovaným.

Na základě výzkumů prováděných Bensoussan & Densham (2008) je možno konstatovat, že Competitive Intelligence je v současné době jedním nejrychleji rozvíjejícím se oborem 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

⁶ Od r. 2010 (8. 7. 2010) se tato organizace jmenuje Strategic and Competitive Intelligence Professionals.

získala právoplatné místo jako uznávaná obchodní disciplína i jako významný zdroj dosažení konkurenční výhody. 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. Např. v USA jsou Johnem Prescottem v Katz Graduate School při University of Pittsburgh pořádány kurzy Competitive Intelligence, ve kterých je získávání informací založeno na etických pravidlech – kodexech. Obdobně bychom se mohli vyjádřit i o obchodní společnosti Fuld & Compeny, Inc. Mnohé obchodní společnosti působící na mezinárodním trhu si dokonce budují svá vlastní školicí střediska. Motorola má dle Liebowitze (2006) svoje vlastní školicí centrum Competitive Intelligence. Těchto společností je ale mnohem více.

Co se týká českých podniků, jak již bylo uvedeno, ve velké většině nemají ve své organizační struktuře útvary Competitive Intelligence vůbec obsažené. Ty podniky, které činnost Competitive Intelligence samy provádějí, v převážné většině realizují pouze běžný sběr známých dat, v lepším případě tzv. signální zpravodajství. Místo provádění zpravodajské analýzy je možno v jejich činnosti identifikovat pouze běžnou strategickou analýzu. Výsledky této činnosti nemohou účinně zabezpečit tvorbu podkladů pro strategické rozhodování vrcholového managementu podniku.

Touto skutečností získávají naše podniky velmi vážný handicap oproti svým zahraničním konkurentům. Z těchto důvodů vyvstává do popředí požadavek na vybudování účinného Competitive Intelligence na takových přístupech, které by byly schopny plnit náročné úkoly vyplývající ze současného podnikatelského prostředí.

To znamená, že **Competitive Intelligence** musí být schopno nejen informace důležité pro strategické rozhodování podniku získat, ale jejich správnou analýzou a vyhodnocením k nim dodat přidanou hodnotu, s jejíž pomocí může TOP management firmy dosáhnout originální konkurenční výhody vůči své konkurenci na daném trhu.

III. Výsledky

A) Vymezení pojmu 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 k lepšímu postavení na trhu, nebo k postavení horšímu. 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, viz např. Jirásek (2008). Hovoříme o konkurenceschopnosti firmy.

Řešením problémů spojených s konkurenceschopností zemí se zabývá Světové ekonomické fórum⁷ a Mezinárodní institut manažerské průpravy⁸ 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*“.

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

⁷ The World Economic Forum (WEF) – založené v roce 1971 v Ženevě, každoročně se schází v Davosu.

⁸ 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).

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

Tuto konkurenční schopnost si ale daná firma musí vytvořit sama! Mezi základní stavební pilíře budování konkurenceschopnosti firmy patří kvalitní odpovědi na tři následující otázky:

1. **CO?**
2. **JAK?**
3. **ČÍM?**

Ad 1) Odpovědí na otázku **CO?**, je správně definována a následně kvalitně realizována nabídka pro relevantní trh. Tato nabídka musí poskytnout straně poptávky vyšší hodnotu, než poskytují nabídky konkurenčních firem (případně alespoň hodnotu srovnatelnou).

Tento úkol se řeší pomocí inovací, kde jednou z hlavních rolí je použití tzv. „hodnotových“ inovací. Hodnotové inovace jsou výsledkem správně realizovaného hodnotového managementu, respektive jeho systémových aplikačních disciplín, jako je např. hodnotová analýza, hodnotové inženýrství. Blíže viz Vlček (2008), Dostál, Loubal, Bartes (2009).

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

Ad 2) Odpovědí na otázku **JAK?**, je vytvoření a následné realizování strategie konkurenčního střetu, která je schopna tuto nabídku prosadit v náročném konkurenčním prostředí, neboť již v sedmdesátých letech minulého století se zjistilo, že marketingová „promotion“ vždy na tento úkol nestačí. Při dosahování strategických cílů dochází na trhu velmi často ke střetům s ostatními konkurenčními subjekty. Tento úkol je řešen pomocí strategií konkurenčního střetu⁹, řešící problém přípravy a realizace konkurenčního střetu s jinou firmou na trhu. Blíže viz Bartes (2011b).

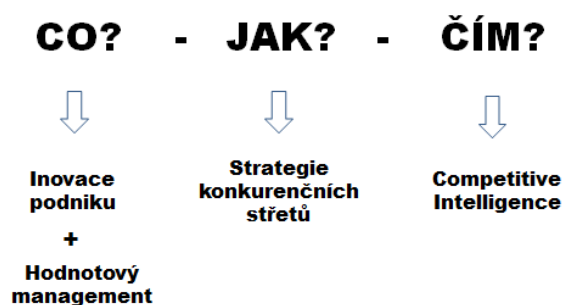
Z výše uvedeného je naprosto evidentní, že všechna tato snaha řešící tvorbu konkurenceschopnosti firmy pomocí jejích prvních dvou pilířů, se v žádném případě neobejde bez vlastnictví potřebných znalostí o relevantním konkurenčním prostředí, zvláště o jeho možném vývoji v budoucnu.

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

⁹ Nezaměňovat s klasickými strategiemi firmy, které jsou často nazývány konkurenčními, ale kromě faktoru úrovně nabídky, ostatní základní pilíře tvorby konkurenceschopnosti neřeší.

Graficky si můžeme základní pilíře¹⁰ tvorby konkurenceschopnosti firmy znázornit na obr. č. 1.

Obrázek 1 Základní pilíře tvorby konkurenceschopnosti firmy



102

Zdroj: vlastní

Pro správné zabezpečení těchto požadavků v praxi firem je ale zapotřebí vytvořit vhodné podmínky. K těmto novým podmínkám dle M. Hammera (2002) patří:

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

B) Vymezení pojmu Competitive Intelligence¹¹

Jak již bylo uvedeno, samotná informace získaná v konkurenčním prostředí nestačí. K této informaci je třeba dodat „přidanou hodnotu“, která vzniká v procesu tzv. zpravodajské analýzy.

Obecně jsou na Competitive Intelligence kladeny následující požadavky:

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

Na základě výše uvedeného se domníváme, že je třeba zásadním způsobem změnit přístup k provádění Competitive Intelligence v našich podnicích, a to i s ohledem k dnešním trendům v mezinárodním obchodě. Z tohoto důvodu je třeba i nově definovat pojem Competitive Intelligence.

V odborné literatuře existuje značné množství definic Competitive Intelligence. Např.:

Competitive Intelligence je „systematický, legální a etický proces sbírání, zjišťování, sledování, analýzy a organizování informací o konkurenčních firmách, ekonomickém prostředí a vlastní firmě, které jsou následně analyzovány tak, aby pomohly odhalit slabé a silné stránky konkurence, rozpoznat její strategické záměry a provést správné strategické rozhodnutí, které pomůže zvýhodnit firmu oproti ostatním konkurentům“ (SCIP, 2009).

Competitive Intelligence je dle The Strategic and Competitive Intelligence Professionals (SCIP): „Systematický a etický program pro sběr, analýzu a rozhodování vnějších informací, které mohou ovlivnit plány společnosti, jejich rozhodování a řízení“ (SCIP, 2009).

Pro naše pojetí Competitive Intelligence nejdříve vymezíme obor jeho činnosti:

¹⁰ V žádném případě se samozřejmě nejedná o všechny důležité faktory tvorby konkurenceschopnosti firmy. K těm dalším patří lidský prvek, systém kvality (např. TQM) a další.

¹¹ V tomto příspěvku je uvažováno o ofenzivní činnosti Competitive Intelligence (CI), ale u firmy je třeba vytvořit i defenzivní činnost, tzv. Counter Competitive Intelligence (CCI), jež má za úkol ochraňovat obchodní tajemství firmy.

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

Na základě našeho chápání této problematiky je již možno vymezit pojem Competitive Intelligence:

„Competitive Intelligence je systematická tvůrčí a etická aplikace zpravodajské metodologie a klíčových metodik, která s využitím týmové práce:

- **zjišťuje, identifikuje symptomy či data a informační zdroje,**
- **analyzuje získané symptomy, data a informace a doplňuje je, hodnotí jejich význam a tvoří z nich důkazy jevů,**
- **tvoří z informací ucelené hypotézy (předpovědi budoucího stavu) pro změny a vyhodnocuje jejich přínos přes důkazy a náklady změnami vyvolané, jako efektivnost těchto změn,**
- **provádí vypracování zpravodajských zpráv pro rozhodování managementu firmy“.**

C) Úkoly Competitive Intelligence v současnosti

Je třeba si uvědomovat, že v důsledku probíhajících změn paradigmatu dnešní doby, soupeření o budoucnost neznamena již snahu o zvyšování tržního podílu, ale znamená soutěžení o podíl na budoucích příležitostech. Chce-li firma rozpracovat budoucí příležitosti, musí si osvojit schopnost praktické realizace vytváření těchto nových trhů, tvorby poptávky s jejím následným uspokojením.

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

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

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

D) Převažující úroveň současného zabezpečování Competitive Intelligence

Studium výše uvedených publikací i praktická zkušenost z našeho podnikatelského prostředí přinesly výsledek, že mnoho vedoucích pracovníků firmy není schopno toto zpravodajství ve své řídicí práci aktivně využívat! **Na základě výše uvedeného se domníváme, že je třeba zásadním způsobem změnit přístup k provádění Competitive Intelligence v našich podnicích, a to i s ohledem k dnešním trendům v mezinárodním obchodě.**

E) Východiska našeho pojetí Competitive Intelligence

Za klíčovou myšlenku budování Competitive Intelligence považujeme uvést základní východiska našeho pojetí Competitive Intelligence:

- a) Competitive Intelligence jako předpověď budoucnosti.
- b) Důraz na zaměření Competitive Intelligence do oblasti strategického řízení.
- c) Competitive Intelligence jako systémová aplikační disciplína.
- d) Pojetí informace ve spojení s osobou analytika.
- e) Competitive Intelligence pracující na principu státních zpravodajských služeb.
- f) Dvoustupňová činnost Competitive Intelligence.
- g) Návrh opatření na konkurentem připravovanou hypotézu.
- h) Competitive Intelligence jako proces.
- i) Neustálé prověřování vývoje důvodů chování trhu a konkurence.
- j) Competitive Intelligence jako inženýrská činnost.
- k) Legalita a etika Competitive Intelligence.

IV. Diskuze

Výše uvedená východiska našeho pojetí procesů Competitive Intelligence je třeba považovat za základní, tedy nezbytně nutná, ale v žádném případě ne za konečná ve svém výčtu. Tato východiska mohou být doplněna o další východiska, vyplývající ze specifik oboru, ve kterém firma působí, případně přímo ze specifik dané firmy.

A) Competitive Intelligence jako předpověď budoucnosti

Henry Fayol se na proces řízení dívá diferencovaně od většiny světových autorů publikací o managementu, kdy zastává názor, že „**řídít znamená předvídat**“, viz Fayol (1949). Za základní filosofií v činnosti útvaru Competitive Intelligence podniku považujeme následující myšlenku prof. Jiráskova (2008):

„V každé přítomné době lze najít prvky budoucnosti i prvky minulosti. Budoucnost nevzniká rázově (ačkoli má svá období rozhodné změny), ale v procesu nastolování prvků budoucnosti a opouštění prvků minulosti. Ovšem stupeň společenské zralosti a tempo vývoje mají na tyto poměry nemalý vliv. Hlavním vodítkem je ovšem ta nová situace, že budoucnost se stále méně podobá „opravené minulosti“ a naopak nabírá stále nové prvky. Znalost o budoucnosti je třeba – s jistým přeháněním – hledat stále více „vpředu“.

Budeme-li podrobněji zkoumat dnešní výborné výsledky konkrétního podniku, dojdeme ke zjištění, že jsou výsledkem správného rozhodnutí vedení podniku v minulosti. Pokud budeme chtít, aby tento podnik měl výborné výsledky i v budoucnosti, tak je zapotřebí pro jejich zajištění opět správně rozhodnout, a to již **dnes!** A na tuto **nutnost správného strategického rozhodnutí pro vytvoření příznivých podmínek zajišťujících budoucí úspěch podniku v ještě náročnějším podnikatelském prostředí**, většina našich podniků zapomíná, neboť řeší pouze své dnešní, byť velmi důležité a v některých případech existenční problémy¹².

Z výše uvedeného pro nás vyplývá, že ve své podstatě správně pochopené a v podnikatelské praxi realizované Competitive Intelligence podniku, znamená vytvářet „**předpověď budoucnosti**“. A v tomto pojetí, má Competitive Intelligence svůj význam pro podnik!!!

¹² Domníváme se, že právě tato schopnost podniku je jednou z těch, které odlišují úspěšný podnik od neúspěšného.

B) Důraz na zaměření Competitive Intelligence do oblasti strategického řízení.

Ty podnikatelské subjekty, které dokáží z legálně získaných údajů, dat a útržků informací vytvořit zpravodajství, budou následně v daném tržním prostředí ve značné výhodě. Dosažená úroveň tohoto zpravodajství může vytvářet výrazný rozdíl mezi konkurujícími podniky. Na tomto místě je třeba připomenout velmi výstižný výrok P. Druckera (1985): „*Informace je manažerův hlavní „kapitál“ a je to on, kdo se musí rozhodnout, jakou informaci potřebuje a jak ji využije*“.

Liebowitz (2006) uvádí, že „*výzkum organizace SIS International Research, který byl proveden mezi profesionály Competitive Intelligence v r. 2004 prokázal, že oblast s nejvyšší přidanou hodnotou v Competitive Intelligence je strategické plánování*“¹³.

Z těchto důvodů považujeme za nutné, aby naše pojetí Competitive Intelligence bylo zaměřeno zejména na řešení **strategických** problémů podniku.

C) Competitive Intelligence jako systémová aplikační disciplína.

Metodiky, které mohou být považovány za systémové aplikační disciplíny, jsou dle Habr, Vepřek (1972) charakterizovány:

1. „*Bezprostřední praktickou upotřebitelností při řešení hmotných i řídicích systémů, při jejichž řešení tradiční postupy selhávají.*
2. *Interdisciplinárností metodiky, jak ve smyslu využívání poznatků řady vědních oborů, tak ve smyslu schopnosti řešení různých technických a organizačních systémů.*
3. *Funkčním přístupem a funkčním modelováním ve spojení s dalšími postupy modelování s cílem dosáhnout hodnocení výchozího a cílového stavu.*
4. *Týmovou prací, jež je základním organizačním principem zajišťování komplexnosti a interdisciplinárnosti při řešení, výběru a hodnocení nového řešení v praxi.*
5. *Pracovním plánem, sledem etap, kroků, činností a operací, respektive algoritmy v procesu řešení problémů a úloh, což je realizováno pracovním postupem práce týmu spojeným s určitou formalizací některých činností“.*

Výše uvedené charakteristiky systémů odpovídají zaměření Competitive Intelligence jako disciplíny vhodné na tvorbu podkladů potřebných pro vytváření podnikových strategií. Vzhledem ke skutečnosti, že je možné v případě Competitive Intelligence splnit výše uvedené charakteristiky, **můžeme konstatovat, že CI je možno chápat jako systémovou aplikační disciplínu. Žádný ze zahraničních ani tuzemských autorů ale tento způsob chápání Competitive Intelligence neuvádí.**

D) Pojetí informace ve spojení s osobou analytika

Pro vymezení východisek k novému pojetí Competitive Intelligence tak, aby splňoval výše uvedené požadavky, je nutno se zabývat i vlastním pojmem „informace“ ve vztahu k vlastnímu analytickému procesu, ve kterém by měla vzniknout ona „přidaná hodnota“.

V literatuře viz Vodáček, Rosický (1997) existují rozdílné pohledy na tento vztah, a to minimálně v následujícím pojetí:

„*a) Resource-driven paradigm - informace, která je v zásadě chápána jako objektivně existující, neměnná a nezávislá veličina („entita“). Otázka, jak tento zdroj bude hodnocen, ustupuje do pozadí. Není shledáván rozdíl mezi daty a informacemi, možnostmi interpretace dat jsou přísně vymezovány určenými toky rozhodovacích pravomocí či dobře definovanými*

¹³ Samozřejmě chápeme přínosy Competitive Intelligence i pro subsystém řízení operativní a taktický, přesto zastáváme názor, že ty největší přínosy pro podnik jsou v oblasti strategického subsystému řízení podniku.

normami, standardy... Důsledkem takového chápání je, že informační management má tendenci být nesprávně omezován na práci s datovými zdroji, či dokonce na pouhou „správu datové základny“.

b) Perception-driven paradigm – informace není klasickým zdrojem. Tím jsou jen její nositelé, tj. data. Informace je účelovým „extraktem“ z dat, který je jednak závislý na jejich dispozici uživatelem, dále pak především na jeho subjektivní potřebě této informace a jeho schopnosti ji interpretovat v kontextu svých individuálních informačních potřeb. Informace je spojována s interpretací příjemce a s možnostmi jeho rozmanitého jednání. Vyžaduje od něho vlastní myšlenkový (interpretační) proces a klade důraz na znalosti. Neměnný charakter mají pouze data, která se stávají zdrojem.“

Porovnáme-li tyto dva základní přístupy k chápání pojmu informace, tak pro potřebu zabezpečení úspěšného provádění procesu Competitive Intelligence je nutno zvolit pojetí informace ad b), tedy, že při zpracování získaných informací budou vstupovat do řešení této problematiky nejen získané informace, ale i zkušenosti a znalosti příslušného pracovníka, včetně jeho intuice a tvůrčích schopností¹⁴.

Velmi poučné je v tomto případě uvést i názor T. S. Eliota¹⁵: „*Jde o případ, kdy je třeba brát v úvahu nejen pojmy, tendence, principy pro ten či onen vymezený případ, ale prokázat „univerzální inteligenci“, schopnost širokého pojetí problému, orientace v mnohém směru, se všemi faktory, všemi podmínkami, všemi okolnostmi“.*

To znamená, že **Competitive Intelligence** musí být schopno nejen informace důležité pro strategické rozhodování vrcholového vedení podniku získat, ale jejich správnou analýzou a vyhodnocením k nim **dodat přidanou hodnotu**, s jejíž pomocí je možno dosáhnout originální konkurenční výhody vůči své konkurenci na daném trhu.

E) Competitive Intelligence pracující na principu státních zpravodajských služeb

Za vznik metodiky, která by uspokojovala informační potřeby pro nejvyšší úroveň řízení státu, může jedna z organizací¹⁶, která byla pro tento účel zřízena v USA. Pracovníci této organizace zjistili, že jejich metody pro tvorbu podkladů určených ke strategickému rozhodování státu jsou na vyšší úrovni než u většiny amerických podniků, a proto někteří z nich začali přenášet své zkušenosti do podnikové praxe¹⁷. Je pochopitelné, že nemohli veřejně dát k dispozici svou ucelenou metodiku, proto se na vysoké podnikové úrovni metodika činnosti Competitive Intelligence teprve formuje.

Analýzou práce předních odborníků v oblasti Competitive Intelligence dle Carr (2003) se jednoznačně ukázalo, že ti pracovníci, kteří dříve pracovali ve státních zpravodajských službách, používají sofistikovanější metody než jejich kolegové, kteří tuto zkušenost nemají. V jejich práci je možno nalézt určitý systém.

Na základě výše uvedeného je možno učinit závěr, že pro skutečně úspěšné a věrohodné užití Competitive Intelligence v podnikatelské praxi musí řešení této problematiky **vycházet přímo z principu práce zpravodajských služeb**¹⁸, která je nezbytná pro podporu rozhodování na úrovni státu s tím rozdílem, že Competitive Intelligence využívá pouze **legální informační zdroje a legální metody své práce**.

¹⁴ V této souvislosti je možno hovořit o tzv. myšlenkovém modelu.

¹⁵ Thomas Stearns Eliot (1888) anglický básník, esejist a dramatik amerického původu. Roku 1948 byla Eliotovi udělena Nobelova cena za literaturu za jeho „*pozoruhodný, průkopnický příspěvek obohacující současnou poezii*“.

¹⁶ CIA.

¹⁷ Např. Jan Herring bývalý pracovník CIA, který v Motorole uplatnil tzv. Key Intelligence Topics (KIT), která používá CIA pro informování amerického prezidenta.

¹⁸ Tímto chápáním samotné podstaty činnosti Competitive Intelligence se lišíme od většiny autorů, jejichž pojetí Competitive Intelligence většinou sklouzává k nějaké „externí“ podobě Business Intelligence kombinované se strategickou analýzou.

F) Dvoustupňová činnost Competitive Intelligence

Dále považujeme za nutné uvést naši představu o činnosti útvaru Competitive Intelligence na podniku. Tato činnost se v zásadě skládá ze dvou následujících stupňů.

1. stupeň činnosti Competitive Intelligence tvoří kontinuální monitorování okolí firmy. Většinou se jedná o:

- trh,
- konkurenty,
- zákazníky,
- odvětví,
- obchodní partnery atd.

Údaje, data, případně i informace procházejí běžnou analýzou informace, většinou zabezpečenou vlastními silami pracovníků útvaru Competitive Intelligence viz Bartes (2012). Výsledky této analýzy slouží k aktualizaci již získaných informací o zkoumaných objektech zájmu našeho útvaru Competitive Intelligence. Tyto výsledky jsou převážně využívány v běžném, operativním řídicím procesu firmy (zajištění specifických operativních zpravodajských potřeb firmy).

Do tohoto stupně doporučujeme zařadit jako samostatně řízený i tzv. systém včasné výstrahy (Early Warning System), tzv. signální zpravodajství. Zachycení významného signálu je jedním z možných iniciačních faktorů spuštění druhého stupně činnosti Competitive Intelligence.

2. stupeň činnosti Competitive Intelligence může být iniciován několika možnými faktory, a to:

- výsledkem běžné analýzy informace prováděnou v rámci 1. stupně činnosti Competitive Intelligence,
- identifikací významného signálu systémem včasné výstrahy (např. signál o připravované změně u konkurenční firmy, její úspěch, neúspěch, identifikace milníku neočekávané hypotézy apod.),
- rozhodnutím TOP managementu firmy atd.

V tomto druhém stupni činnosti Competitive Intelligence se kromě zabezpečení dalších potřebných údajů a informací, provádí tzv. „Zpravodajská analýza informace“, jejímž výstupem by mělo být nové poznání, viz Bartes (2011a).

G) Návrh opatření na konkurentem připravovanou hypotézu

Každá závěrečná zpráva CI by měla obsahovat nejen onu „předpověď budoucnosti“, potažmo odpovědi na položené otázky vrcholovým vedením podniku, ale též i návrh opatření na možné dopady příslušných budoucích kroků konkurenční firmy na náš podnik. Z tohoto důvodu je třeba, aby v rámci závěrečné zprávy byly zpracovány i variantní návrhy opatření na realizovanou hypotézu konkurentem. Důvod, proč by tento návrh měl být součástí závěrečné zprávy je ten, že řešící tým má v daném čase nejrozsáhlejší a nejdetailnější znalost celého řešeného problému. Vedení firmy tento návrh dostává jako podklad ke svému rozhodování.

H) Competitive Intelligence jako proces

V činnosti útvarů Competitive Intelligence je v převážné většině používán tzv. „zpravodajský cyklus“ Competitive Intelligence.

I když v odborném prostředí se hovoří o nevýhodách zpravodajského cyklu již dosti dlouho, přesto je tato koncepce organizace práce činností Competitive Intelligence v podnikatelské

praxi velmi široce používána. Základním důvodem tohoto rozšíření je skutečnost, že v odborné literatuře je tato koncepce uváděna jako velmi vhodná. O její popularitu a tím i o její rozšíření, se postaral J. Herring, bývalý pracovník CIA, který tuto koncepci jednak publikoval ve svých článcích např. Herring (2006), jednak ji zavedl v Motorole.

Přesto považujeme za nutné uvést základní nevýhody zpravodajského cyklu, blíže Clark (1996), Bartes (2019).

Nevýhody zpravodajského cyklu

1. Zpravodajský cyklus se skládá z jednotlivých fází, které na sebe, vždy po skončení navazují. Pomocí jednotlivých fází zpravodajského cyklu je popsána jeho funkce a struktura. Vlastní proces, zde ale popsán není. Podíváme-li se na tuto skutečnost blíže, musíme konstatovat, že popis jednotlivých fází zpravodajského cyklu nám z hlediska systémové teorie ozřejmuje jednak jejich strukturu a požadovanou funkci. Definování vlastního provedení (zajištění) dané funkce zde absentuje.
2. Z prvního bodu následně vyplývá další podstatný nedostatek zpravodajského cyklu, že nikdo z účastníků v jeho jednotlivých fázích nenese odpovědnost za výsledek. V praxi se odpovědnost přisuzuje analytikům. Zde je třeba si uvědomit, že analytik může analyzovat pouze ty podklady, které má (dostane) k dispozici! Pokud některé podklady mu chybí, tak tyto se nemohou svým vlivem projevit v závěrečné zpravodajské zprávě!
3. Zpravodajský cyklus ne příliš důsledně bere ohled na zadavatele úkolu, tedy na zadavatele (příjemce) zpravodajství. Zadavatel (příjemce) úkolu je v drtivé většině případů naprosto vyřazen z celé činnosti Competitive Intelligence.
4. Při konkrétní realizaci činností v jednotlivých fázích zpravodajského cyklu přes obecné proklamace dosti často absentuje činnost zpětné vazby, což je nevýhoda velmi podstatná.
5. Výsledná zpravodajská zpráva je v důsledku většiny standardizovaných fází zpravodajského cyklu považována za naprosto správnou a bohužel i neměnnou.
6. Skutečnost vyplývající z předchozího bodu č. 5 v praxi způsobuje, že zpravodajští analytici považují i předpoklady, na kterých byly již v minulosti učiněny zpravodajské závěry, za konstantní.

Podobné výhrady sdílejí i někteří američtí a britští experti na problematiku zpravodajství jako je např. Michael John McConnell¹⁹, Michael Herman (2001), Sherman Kent (2015) a Keith Hall²⁰.

Z těchto důvodů je třeba činnosti Competitive Intelligence začít realizovat jako proces!

I) Neustálé prověřování vývoje důvodů chování trhu a konkurence

Každý zpravodajský závěr je závislý na platnosti tzv. **kritických předpokladů**. Tyto předpoklady se většinou vytváří na základě získaných údajů, dat a útržků informací, které jsou následně zpracovány pomocí různých metod i analytických zkušeností a intuice, např. metoda Analýza klíčových předpokladů. Z tohoto důvodu je nutné zpětně kontrolovat nejen jejich výklad, ale i jejich pravdivost a zvláště pak věrohodnost jejich zdrojů. V této souvislosti je možné připomenout staré zpravodajské pravidlo, že když se závěry zpravodajské analýzy ukáží být chybné, tak je to většinou proto, že **klíčové předpoklady, na jejichž základě byly závěry vytvořeny, nebyly důsledně prověřeny**.

¹⁹ McConnell John Michael – ředitel National Security Agency (NSA) v letech 1992-1996.

²⁰ Keith Hall – bývalý ředitel National Reconnaissance Office (NRO) USA.

J) Competitive Intelligence jako inženýrská činnost

Zaměření Competitive Intelligence na získávání a tvorbu podkladů pro podnikové prognózy a tvorbu podnikových strategií vyvolává ve stále větší míře nutnost, tyto úkoly řešit na vysoké odborné úrovni. V podnikové praxi tuto požadovanou úroveň naplňuje tzv. „inženýrská činnost“. Profesor Callaos dle Ondráček (2008) stanovil rozhodující faktory podporující inženýrskou činnost. Těmito významnými faktory (uvedeno v řečtině) jsou:

- *Scientia* (rozvoj nových vědeckých poznatků nebo znalostí).
- *Techné* (vývoj nových postupů jak dělat věci (know-how), řízení znalostí, tvorba inovací konstruování, projektování).
- *Praxis* (vývoj nových postupů práce, osobní nebo tacitní znalosti, intuice, etika).

Vlastní inženýrskou činnost Callaos definoval následovně: „Inženýrství je vývoj nových znalostí, dělání věcí nově novými technikami s využitím nových způsobů práce (praxe) s cílem vytvářet nové užitečné produkty (artefakty) nebo služby“.

Toto vymezení pojmu inženýrství nám ve vazbě na systémovou aplikační disciplínu vytváří náš pohled na chápání pojmu Competitive Intelligence. Competitive Intelligence v moderní podnikové praxi chápeme jako **velmi náročnou inženýrskou činnost**.

K) Legality a etika Competitive Intelligence.

Competitive Intelligence by se v žádném případě nemělo zapojovat do nelegální činnosti. Z tohoto důvodu věnují přední světové firmy i instituce této otázce značnou pozornost a vytvářejí tzv. „*etické kodexy*“, které používají přední firmy jako např. *Fuld & Company* a mezinárodní organizace profesionálních pracovníků Competitive Intelligence (*SCIP*).

Na základě výše uvedených všech našich východisek k tvorbě nového pojetí procesů uskutečňovaných v systému Competitive Intelligence firmy, respektive pouze při jejich správném systémovém uplatnění, může mít Competitive Intelligence svůj význam pro firmu!!!

L) Výhody procesu Competitive Intelligence

Zde si musíme uvědomit skutečnost, že každý sledovaný (zkoumaný) jev je v neustálém pohybu. Každá akce kteréhokoliv subjektu řízení ve vztahu k jiným subjektům řízení mění do značné míry, případně úplně, situaci v daném konkurenčním prostředí. Vzhledem ke skutečnosti, že v těchto vztazích vždy jde o akci a reakci, musíme vidět tento děj jako proces a nikoliv jako statický obrázek. Při tvorbě modelu procesu Competitive Intelligence je nutno vyjít ze základních východisek našeho pojetí Competitive Intelligence.

K základním výhodám našeho pojetí provádění činností Competitive Intelligence jako zpravodajského procesu patří:

- a) popis zpravodajského procesu pomocí Pracovního plánu,
- b) zrušení hranic mezi jednotlivými fázemi zpravodajského procesu,
- c) pochopení vektoru směřování daného procesu,
- d) stanovení vektoru cíle daného procesu,
- e) stanovení vektoru chyby daného procesu,
- f) stanovení korekce v řízení daného procesu,
- g) identifikace a analýza případného dezinformačního procesu.

V. Závěr

Competitive Intelligence je stále více začleňováno do běžného pojetí mezinárodního podnikání a stává se tak jeho běžnou součástí!

Matthew (2001) zastává názor, že „...**97% korporací náležících do Fortune 500 má aspoň jednoho analytika CI...**“

Competitive Intelligence koncipované v intencích našich východisek chápání Competitive Intelligence, využívající standardizované a vysoce sofistikované postupy, se stává velmi důležitým nástrojem k tvorbě podkladů pro strategická rozhodnutí vrcholového vedení podniku umožňující vytváření jeho konkurenčních výhod.

K zodpovězení otázky, zda ve firmě proces Competitive Intelligence je efektivní, existuje jednoduché pravidlo: „**informace stojí peníze, intelligence peníze vydělává**“.

Proto byl vypracován metodický postup realizace zpravodajského procesu pomocí Pracovního plánu jako jednoho ze základních principů činnosti systémové aplikační disciplíny, viz Bartes (2011c, 2012). Na fakultě podnikatelské VUT v Brně je výuce problematiky Competitive Intelligence věnována dosti značná pozornost. V bakalářském studiu jde o předmět *Informace o konkurenci*, v magisterském studiu je zařazen předmět *Competitive Intelligence* a předmět *Vybrané metody zpravodajské analýzy*. Pro potřeby cvičení je vybudována laboratoř CI s příslušným softwarovým vybavením, např. Tovek Tools²¹. Je možno konstatovat, že se jedná o nejobsáhlejší pojetí výuky celého procesu Competitive Intelligence ze všech veřejných i soukromých vysokých škol v České republice.

Manažer by se jistě měl vyvíjet spolu s tím, jak se rozvíjí tržní prostředí. Dokonce špičkoví manažeři by se na rozvoji tohoto prostředí měli přímo podílet, a to ve prospěch své firmy, ve prospěch své země! Se změnami prostředí se objevují nové metody, formy, strategie i cíle a výchova manažerů se musí přizpůsobit novým podmínkám. Efekty z tradičních školení platné včera už nebudou stačit v budoucnosti. V těchto případech obzvlášť platí ono Darwinovské: „**Při změně životních podmínek má daný druh pouze dvě možnosti, a to buď se přizpůsobit, nebo zahynout**“.

I když v reálné praxi bude proces začleňování těchto procesů ještě nějakou chvíli trvat, viz zaváděcí doba nových znalostí, viz Drucker (1985), je třeba na tuto novou skutečnost na půdě vysokých škol již dnes reagovat a připravovat podklady pro výuku, školení i trénink vrcholového managementu našich podniků.

Financování

Príspevek je výstupem projektu specifického výzkumu „Vývojové trendy ekonomického řízení podniku v prostředí evropské ekonomiky“. Interní grantová agentura Vysokého učení technického v Brně s registračním číslem FP-S-18-5074.

Literatura

Bartes, F. (2001). *Konkurenční boj firmy*. In *Možné trendy vývoje strojírenských podniků se zřetelem na jihomoravský region II*. Výzkumná zpráva institucionálního výzkumného úkolu CEZ: J22/98: 265 100017. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 7. 12. 2001.

Bartes, F. (2011a). Intelligence Analysis – the Royal Discipline of Competitive Intelligence. *Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun.*, 59(7), 39-56.

Bartes, F. (2011b). *Strategie konkurenčních střetů*. Ostrava: Key Publishing.

²¹ Tovek Tools – analytický nástroj firmy Tovek spol. s r.o. umožňující pracovat i s nestrukturovanými daty, což je velkou výhodou oproti nástrojům, které pracují pouze se strukturovanými daty.

Bartes, F. (2011c). Action Plan – Basis of Competitive Intelligence Activities. *Economics and Management*. 16(1), 664-669.

Bartes, F. (2012). *Competitive Intelligence. Základ pro strategické rozhodování podniku*. Ostrava: KEY Publishing.

Bartes, F. (2019). Nutnost změny paradigma Competitive Intelligence. In: Helena Majdůchová a kol. *Aktuálně problémy podnikové sféry. Zborník vedeckých prác*. Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu. Katedra podnikohospodárska. Bratislava: Ekonóm. 22. – 23. 5.2019, 44-53.

Bensoussan, B. and E. Densham. (2008). *Conducting CI in Australia*. Dostupné z http://www.yasni.info/ext.php?url=http%3A%2F%2Fwiki.telfer.uottawa.ca%2Fciwiki%2Findex.php%2FConducting_CI_in_Australia&name=Edward+Densham&showads=1&lc=en-ca&lg=e.g.en&rg=ca&rip=cz (10. 01. 2014).

Carr, M. M. (2003). *Super Seachers on Competitive Intelligence: The Online and Offline Secrets of TOP CI Researchs*. New Jersey: Reva Basch.

Clark, R. (1996). *Intelligence analysis. Estimation and Prediction*. Baltimore, Maryland: American Literary Press, Inc.

Dostál, V., Loubal, J., Bartes, F. (2009). *Hodnotové inženýrství. Cesta k dosažení komerčně úspěšného výrobku*. Ostrava: Key Publishing.

Drucker, P. F. (1985). *The Changing World of the Executive*. New York: Times Books.

Drucker, P. F. (1964). *Managing for Results*. New York: Harper and Row.

Erickson, S. G., Rothberg, N. H. (2005). *From Knowledge to Intelligence. Creating Competitive Advantage in the Next Economy*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Sir Isaac Pitman & Sons. Ltd. (Original work published 1918).

Fuld, L. M. (1995). *The New Competitor Intelligence. The Complete Resource for Finding, Analyzing, and Using Information About Your Competitors*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Fuld, L. M. (2010). *The Secret Language of Competitive Intelligence: How to See Through & Stay Ahead of Business Disruptions, Distortions, Rumors & Smoke Screens*. Washington: Dog Ear Publishing.

Habr, J., Vepřek, J. (1972). *Systémová analýza a syntéza*. Praha: SNTL.

Hall, Ch., Bensoussan, B. (2007). *Staying Ahead of the Competition*. New Jersey: World Scientific.

Hammer, M. (2002). *Agenda 21. Co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. Praha: Management Press.

Herman, M. (2001). *Intelligence Services in the Information Age: Theory and Practice*. London: Frank Cass.

Herring, J. (2006). KITs Revisited: Their Use and Problems. *Competitive Intelligence Magazine*. 9(5), 52-53.

Iacocca, L., Novak, W. (1992). *Vlastní životopis*. Praha: Institut řízení.

Jirásek, J. A. (2008). *Management budoucnosti*. Praha: Professional Publishing.

Kahaner, L. (1997). *Competitive Intelligence*. New York: Simon & Schuster.

- Kent, S. (2015). *Strategic Intelligence for American World Policy*. New Jersey: Princeton University.
- Liebowitz, J. (2006). *Strategic Intelligence*. New York: Taylor & Francis Group.
- Matthew, B. (2001). The Prying Game: A little knowledge is a dangerous...weapon. No wonder competitive intelligence schools are on the rise. *Fortune Magazine, Advisor/Careers*, 17 September 2001, 144(5), 235.
- Montgomery, D. B., Weinberg, C. (1979). Toward Strategic Intelligence Systems. *Journal of Marketing*, 43(4), 41-52.
- Ondráček, E. (2008). *Pojem inženýrství v dnešní době*. Interní zpráva pro rektora. Brno: VUT v Brně.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- SCIP. (2009). *Competitive Intelligence*. Dostupní z <http://www.scip.org/> (18. 12. 2009).
- Vlček, R. (2008). *Management hodnotových inovací*. Praha: Management Press.
- Vodáček, L., Rosický, A. (1997). *Informační management. Pojetí, poslání a aplikace*. Praha: Management Press.