

Potřeba, místo a úloha Competitive Intelligence profesionála v organizaci

Zdeněk Molnár

ČVUT Praha, Fakulta stavební
Thákurova 7, Praha 6

zdenek.molnar@fsv.cvut.cz

Abstrakt

V příspěvku je popsán smysl a poslání Competitive Intelligence(CI) v organizaci, jeho možné dílčí zaměření na jednotlivé oblasti řízení organizace a procesy, kterými jsou realizovány cíle CI v organizaci. Uveden je tzv. zpravodajský cyklus a jeho náležitosti. V další části se příspěvek věnuje otázce organizačního zařazení CI v organizaci a způsobům jeho řízení. Podstatná část příspěvku je věnována rolím lidí ve zpravodajském cyklu a hlavně pak osobnostním charakteristikám profesionálního pracovníka CI a. závěru příspěvku je uveden jeho etický kodex.

Abstract

In the article are defined purpose and mission of Competitive Intelligence (CI) in companies. CI may be divided into several special subtasks according its focus to the different managerial tasks. Next time is described so cooled Intelligence Cycle and its function. In the article is also mentioned problem of organizational structure and right position of CI department.. Main focus is put to the role of people in the Intelligence Cycle. Substation part of the article is devoted to the mental model and behavior of the CI professionals and their Ethical Codex

Klíčová slova

Competitive Intelligence, strategické řízení, řízení znalostí.

Keywords

Competitive Intelligence, Strategic Management, Knowledge Management

Motto: „Problém není v tom získat lepší informace, ale v tom, získat informace, které nemohou být ignorovány“. (Jim Collins: Good to Great)

Motto: „Dříve nebo později se ve Vašem podnikání něco zásadního změní“(Andrew Grove: Only the Paranoid Survive)

1 Poslání a cíle CI v organizaci

S dalším otvíráním globálních trhů a rušením celních bariér dramaticky roste náročnost podnikání. Na nových, vznikajících trzích (emerging markets) sice vždy existuje množství rizik, pramenících většinou z nedostatku relevantních informací a neprůhlednosti právního prostředí, na druhou stranu je ale relativně snadné na těchto trzích získat unikátní konkurenční výhodu – tzv. výhoda prvního – a z té těžit vysokým zhodnocováním vloženého kapitálu.

Na vyspělých trzích je informací dostatek až přebytek, rizik méně, průhledné právní prostředí a nižší míra zhodnocování vloženého kapitálu. Vytvoření a udržování unikátní konkurenční výhody je již vysoce náročná intelektuální činnost zabíhající mnohdy až do vědeckých přístupů. K ní již zdaleka nestačí počáteční znalosti a intuice zakladatelů. K imperativům dalšího růstu podniku či firmy přistupuje především schopnost managementu se správně vymezovat vůči nejsilnějším konkurentům – lídři trhu – a vítězit nad nimi, resp. s nimi udržovat krok správnými a rychlými rozhodnutími. To

představuje celý soubor specifických manažerských znalostí, které v souhrnu nazýváme **Competitive Intelligence (CI)**. Jinými slovy soubor znalostí umožňující schopnost úspěšně konkurovat.

Práce s informacemi a jejich využití se v dnešní době stává silnou konkurenční výhodou. Ten, kdo dokáže neustále inovovat, zdokonalovat se, pružně podnikat, vzdělávat se a dnes již také pracovat s informacemi a znalostmi se stává klíčovým stratémem v dnešní, konkurencí nabitě ekonomice.

Nicméně “mít” informace ještě neznamená, že je můžeme efektivně využít ke správnému rozhodnutí. Informace je nutno účelově filtrovat, destilovat, analyzovat a dávat do vzájemných příčinných souvislostí. A právě to dělá CI.

CI obecně znamená shromažďování informací o konkurenci, které jsou často roztroušeny v různých zdrojích (vybrané tržní subjekty, stát, legislativa, politické a demografické okolí apod.) a teprve tím, že je dáme „dohromady“ získáme ten správný a úplný obraz o konkurenci a možnostech jejího dalšího vývoje. Je to proces analýzy a syntézy informací a jejich transformace do strategického rozhodnutí

CI může být srovnána s šachy: umožňuje myslet na mnoho tahů dopředu, které může udělat protivník. CI umožňuje identifikovat slabosti konkurence a vytvořit z ní budoucí příležitosti, které nám přinesou užitek

2 Procesy v CI

Jedna z velmi rozšířených definic CI říká, že je to proces systematického a legálního (etického) shromažďování, analyzování a využívání informací, které mohou ovlivnit firemní plány, rozhodnutí a operace směřující k získání konkurenčních výhod

Každý proces musí mít své aktéry. Aktéry procesu CI jsou v ideálním případě všichni pracovníci organizace. Role aktérů vycházejí z tzv. zpravodajského cyklu, který popisuje obecné zásady organizovaného informování (zpravodajství), a který má čtyři hlavní fáze:

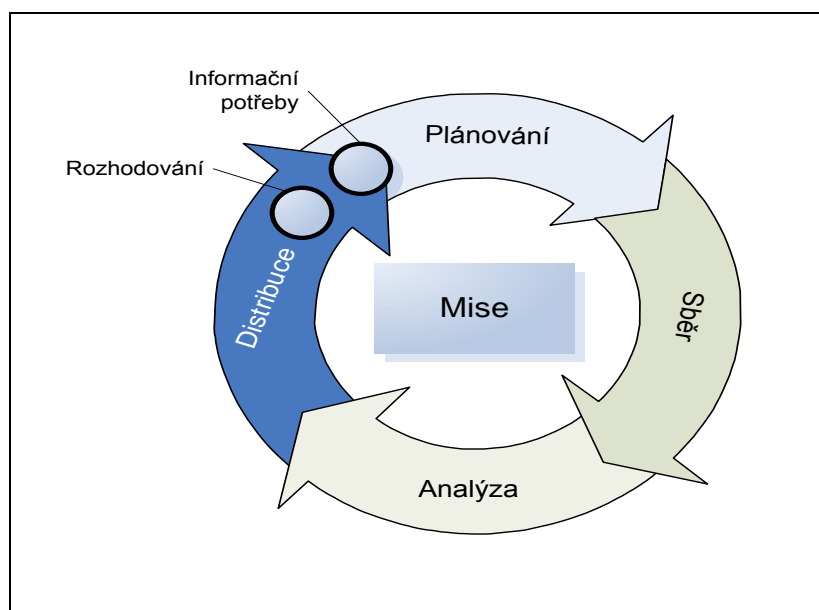
- Identifikace informačních potřeb: vyplývajících z cílů organizace a rolí jejich pracovníků
- Sběr informací: vyhledávání v relevantních zdrojích a dotazování relevantních osob
- Analýza informací: prezentace získaných informací v kontextu potřeb nebo tvorba závěrů
- Komunikace informací: různé formy předávání zpracovaných informací a závěrů uživatelům

CI proces má mnoho komponent: prohledávání veřejných zdrojů, monitorování internetu a médií, rozhovory se zákazníky, dodavateli, zaměstnanci, experty apod. Výsledkem je analýza, na jejímž základě je možné učinit potřebné kroky. Obvykle se CI proces dělí do čtyř kroků:

- Plánování aktivity na základě potřeb businessu
- Sběr dat z primárních (lidi) popřípadě sekundárních informačních zdrojů,
- Analýza sebraných dat
- Rozšíření a prezentace zjištěných fakt

Při tom je nutné

- Vytvořit robustní CI proces
- Pochopit proces, jak uživatelé získávají informace



Obr. 1 Competitive Intelligence proces

3 Organizace CI

3.1 CI pracoviště

V souvislosti se zaváděním CI v organizaci se vynořují se tyto otázky: Kdo by měl být za konkurenceschopnost v podniku odpovědný? Kdo by měl mít kompetenci se CI zabývat? Kam pracoviště CI v organizační struktuře umístit?

Obecně platí, že čím vyšší manažerská pozice v hierarchii podniku, tím vyšší odpovědnost za úspěšnost podniku a tím tedy vyšší odpovědnost za konkurenceschopnost. Tomu ostatně odpovídá i odměna. Obecně proto rovněž platí, že by mělo být pracoviště programově se zabývající CI v organizační struktuře co nejvýše. Na vyspělých trzích u velkých firem reportuje manažer odpovědný za CI přímo CEO, eventuálně reportuje marketingovému nebo obchodnímu řediteli, který pak reportuje CEO.

Je nanejvýš logické, že velikost organizační jednotky CI přímo souvisí s náročností a rozsáhlostí portfolia produktů a trhů, na kterých firma operuje. Z praxe lze vyzorovat, že potřebu vytvoření takového pracoviště vyvolávají především činnosti související s exportem a / nebo importem.

V největších globálně operujících firmách se CI systematicky zabývá několik desítek specialistů, ve velkých firmách je takových specialistů zpravidla několik, obvykle 2, z nichž 1 je ředitelem či vedoucím takové organizační jednotky. Ve střední firmě stačí 1 pracovník, který je za CI odpovědný.

Úspěšní manažeři a lídři potřebují mít kolem sebe lidi s „nohama na zemi“ Úspěch často tvoří podnikovou slepotu ke kritice kolegů a nechuť k diskuzím. Manažeři by měli mít kolem sebe lidi, kteří „fungují“ jako kritičtí „hlídací psi“ a proto pro správné fungování CI v organizaci je nutné, aby

- Byla podporována komunikace s těmito „hlídacími psi“ při jejich nesouhlasu s klíčovými výsledky podnikání.
- Byla vytvořen tým lidí schopných se podívat na různé oblasti podnikové činnosti z hlediska současného i budoucího konkurenčního prostředí podniku
- Vedení bylo tolerantní k lidem, kteří myslí rozdílně a nezabíjí nositele neočekávaných a a nepřijemných zpráv.

- Bylo zjištěno transparentní informační prostředí, kde všichni manažeři mají přístup ke všem informacím, ze kterých se složí kompletní informační puzzle.

3.2 Řízení CI

Podle teorie managementu i podle konkrétních zkušeností z nejvyspělejších firem současnosti představují procesy v celém podniku nebo v některé z jeho autonomně operující části – SBU (Strategic Business Unit) soubory typicky se opakujících činností, z nichž jsou některé svým významem a charakterem považovány za hlavní a jiné za vedlejší či podpůrné. Míra autonomie SBU a charakter „vertikály“, odvětví, kde firma podniká (automobilový průmysl, telekomunikace, farmaceutický průmysl, energetika apod.), rozhodují o tom, nakolik bude pracoviště CI centralizované nebo decentralizované.

Nejen to, při zakládání a řízení specifického pracoviště CI je rovněž nutno se zásadně řídit jedním z pravidel managementu, které říká, že strategie předchází strukturu. Neboli je třeba při projektování organizační struktury vycházet ze strategie a nikoliv obráceně. Položíme-li si tedy otázku, jak má vypadat struktura organizační jednotky CI v konkrétním podniku, nemůžeme znát odpověď, pokud neznáme rozvojovou strategii podniku.

Známe-li odvětví, v kterém konkrétní firma působí a nadále chce působit, známe-li strategii (minimálně pro střednědobý horizont) a funkci, jakou má pracoviště CI mít, můžeme přistoupit k projektování struktury takového pracoviště. Projektování jeho struktury nemůže samozřejmě jako u jiných podobných úloh nezačínat analýzou, jejíž těžištěm těžiště pozornosti je orientováno na mapování činností a procesů. V dalších krocích se pak dochází ke konceptu projektovaného řešení, k ověřování funkcionality atd.

Použijeme-li terminologii TQM (Total Quality Management) a ptáme-li se, kdo je „vlastníkem procesu CI“, je jím, jak již výše v textu naznačeno, zpravidla manažer reportující CEO organizačně začleněný do štábního útvaru podniku.

Známe-li strategii podniku či jeho autonomní části – SBU, potažmo organizační strukturu, tím rovněž i funkci a procesy CI vhodně „zapouzdřené“ jako specifickou součást celého informačního systému podniku či SBU, je třeba je relevantně informačně podpořit specifickým software. Specifický software je možno vyvinout uvnitř podniku – to je cesta, kterou do této chvíle preferovala většina firem, nebo je možno osvojení a používání CI značně urychlit nákupem takového specificky pro CI vyvinutého software.

Nákup software pro CI ovšem sám o sobě neřeší konkurenceschopnost podniku. Takový software je jen formou, nástrojem, i když obsahuje globální know-how odvozené z dlouhodobých praktických zkušeností. O konkurenceschopnosti podniku jako výsledku zvládnutí konkurenčního boje pomocí specifických nástrojů totiž – jak jinak – rozhoduje obsah takového systému a dovednosti při jeho používání (vítězství ve formuli 1 neřeší nákup automobilu...).

Obsah systému / subsystému pro CI je třeba průběžně plnit nejen daty, informacemi a znalostmi zevnitř podniku, ale, a to především, zvenčí podniku. Tím je právě funkční systém organizace CI v podniku charakteristických. Rostoucí poptávka po informacích a znalostech o vnějším prostředí pro efektivní výkon CI vytváří rychle se zvětšující trh dodavatelů takových informací, zrovna tak dodavatelů znalostí (poradenské služby).

4 Lidé v CI

4.1 Role v CI

Ze zpravodajského cyklu CI (viz. Obr. 1.) jsou patrné čtyři hlavní role:

- **Uživatelé:** řídicí pracovníci na všech horizontálních i vertikálních úrovních (management, obchod, výroba, vývoj, bezpečnost),
- **Zdroje:** všichni pracovníci kteří v rámci své práce mohou získávat informace o okolí (zákazníci, dodavatelé, konkurenti, atd.) a specialisté pro vyhledávání v různých zdrojích (patentové databáze, internet, atd.)
- **Analytici:** specialisté
- **Mediátoři:** poradci či asistenti top managementu, autoři informačních produktů (newslettry, intranet).

Pátou rolí je pak role koordinátora celého procesu - profesionála CI, kterou musí zastávat osoba disponující specifickou kombinací znalostí zahrnujících zejména: "

- daný obor podnikání,
- firemní a projektový management,
- informační zdroje a technologie pro jejich efektivní využívání,
- různé metody a nástroje analýzy informací,
- psychologii komunikace a získávání informací
- a v souvislosti s citlivostí práce s informacemi v konkurenčním boji také právo a etiku.

4.2 Jaké vlastnosti by měl mít CI profesionál

Profesionál v CI je především znalostním pracovníkem, jehož práce se nejvíce podobá práci investigativního novináře. Měl by to být:

Zkušený informační pracovník, který je nejen empirický ale i instinktivní, protože každý velký výzkumný CI projekt začíná rozsáhlým výzkumem sekundárních zdrojů (tzv. **desk research**), který vyžaduje od CI profesionála rozsáhlé znalosti těchto zdrojů a to nejen zdrojů oficiálně publikovaných, ale i tzv. šedé literatury a skrytého webu. Tyto znalosti a dovednosti by měly dovést CI profesionála rychle k relevantním informačním zdrojům (informačnímu jádru), ale i k objevení a vytěžení zdrojů, které se mohou zdát pro danou problematiku nevýznamné a nevyužívané. Hovoříme o tzv. **kreativním sourcingu**. Nesmí se ovšem spoléhat jenom na vytěžení těchto sekundárních zdrojů, ale získané znalosti si musí verifikovat primárním výzkumem v terénu (tzv. **field research**). Najít čichem a zobrazit stopu té skutečně rozhodující informace v nejasných, dvojznačných analýzách vyžaduje často intuici a instinkt. Při tom se CI profesionál nesmí nechat tímto instinktem svést na falešnou stopu. K tomu právě potřebuje značnou empirii (dlouholetou zkušenost) . Ta mu umožní vědecký, empirickými fakty řízený, mentální proces, který je imunní ke zkratovému myšlení.

Měl by být velmi zkušený v provádění rozhovorů, protože když máme soustředěno dostatečné množství relevantních informací a poznatků ze sekundárního výzkumu, pak je nutné tyto konfrontovat resp. verifikovat se **skrytými (tacit) znalostmi** širokého okruhu kompetentních lidí. To vyžaduje schopnost vyloučit z nich tyto jejich znalosti a to samozřejmě s respektováním etických zásad. Používají se různé praktiky jako jsou telefonické rozhovory, osobní rozhovory, e-mail, veletrhy a výstavy. Při tom je samozřejmě velké umění klást otázky tak, aby dotazovanému zůstal skryt pravý důvod interviu, protože tím by se ztratil efekt konkurenceschopnosti..

Musí mít hluboké teoretické znalosti a při tom mít značný instinkt (intuici). Oba zdroje poznání sekundární i primární musí vést k pochopení problému na základě hlubokého proniknutí do jeho podstaty a současně instinktu, bez kterého to prostě nejde. Potřebné znalosti CI profesionála se pohybují od finančních analýz až po identifikaci rozmanitých technicko/technologických, legislativních, politických a jiných znalostí, které všechny jsou důležité pro správnou identifikaci

konkurenčního prostředí. Proto CI profesionál musí mít nutně vzdělání v oblasti managementu, ekonomiky a informatiky, ale musí být schopen pochopit i to, jakým směrem se vyvíjejí příslušné technologie a geopolitická situace. **Musí umět instinktem odhadnout** jakým směrem bude situace vyvíjet, kdo asi budou ti hlavní hráči, kteří budou ovlivňovat vývoj, pochopit proč některé společnosti získávají nebo ztrácejí konkurenceschopnost. To vše za situace, kdy je vše nejasné nezřetelné, To vyžaduje vlastnosti slídícího psa.

Rozpoznávač vzorů a kritický analytik. Znalostní CI profesionál musí umět rozpoznat slabý signál, který se může objevit v široké škále různých oblastí. To vyžaduje, aby uměl rozpoznávat tyto signály na základě analogií (asociativní přístup) s různými „podobnými“ situacemi, což obvykle neumějí techničtí specialisté uzavření „uvnitř“ těchto jednotlivých problémových oblastí. Musí mít globální přehled a při tom musí být schopen vidět strom v lese a rozhodně popsat dopady vzniklé situace a s autoritou, která umlčí ostatní, často „lokálně“ vytvořené argumenty.

Velký komunikátor přesvědčivý v argumentaci, protože rozsáhlé kolekce informací a jejich sofistikované analýzy jsou k ničemu, když je CI profesionál neumí vhodně presentovat a to zejména ve vhodném psaném dokumentu, multimediální presentaci na poradách managementu, odborných konferencích apod. Závažné argumenty musí umět CI profesionál sdělovat přesvědčivě s trpělivostí a s využitím zdravého selského rozumu. Zazvonit na poplach když to uzná za vhodné a současně musí ale mít i schopnost mlčet, když je to v rámci diskuze nutné. To vyžaduje, aby byl současně **sociální extrovert a současně intelektuální introvert.** Dělat těžkou práci sběru během měnicích se způsobů formulace argumentů vyžaduje určitou úroveň sociálního extroverta, který respektuje již dříve osvědčené zdroje ale neváhá otevřít diskusi k pochopení nejasností a předpokládaných implikací, které mohou oddělit fakta od fikcí.

Hlídač času a projektový manažer. Situace se v současném globalizovaném a turbulentním světě mění velmi rychle a často velmi pracně získané informace a znalosti rychle zastarávají. Proto Musí CI profesionál pracovat velmi intenzivně. Nestačí jenom řídit sebe a svůj kalendář, ale musí intenzivně vnímat a respektovat čas ve kterém je třeba provést potřebná rozhodnutí. Vědět kdy již má dostatek znalostí a soustředěných faktů k tomu, abych mohl udělat relevantní závěry a neztráčet čas získáváním dalších podrobností a zatím už bude pozdě. K tomu všemu si musí umět naplánovat zdroje lidské i finanční, aby byly v souladu s požadavky času, tak jak to vyžaduje klasické řízení projektů.

Soutěživý týmový hráč. Ideální CI profesionál působí jako člen týmu, protože obvykle není v kapacitě jednotlivce zvládnou všechny výše uvedené procesy. Současně ale musí být velmi soutěživý aby posouval práci týmu dopředu a stal se i případně samostatně zářící hvězdou, podle které se bude orientovat loď CI projektu tak, aby bylo dosaženo úspěchu především v businessu, který je předmětem výzkumu

Podnikatelsky trpělivý a klidný v boji. Každý úspěšný analytik musí na sebe vzít riziko, že nebude úspěšný a že ztratí reputaci resp. zmaří investovaný kapitál tím, že jeho nálezy, doporučení nebudou příliš kvalitní. On si ale přesto musí věřit a být trpělivý s tím, že nakonec bude úspěšný a že i přes některé dílčí neúspěchy svými znalostmi a schopnostmi se nakonec prosadí. Když se dostane CI profesionál do krize (prostě se mu práce nedaří), musí především zachovat chladnou hlavu. Klidné sebejisté chování při rizikovém rozhodování CI profesionála odvrátí paniku a napomůže k tomu, že se krizová situace zvládne.

4.3 Etický kodex CI profesionála

Podle celosvětové organizace sdružující profesionály v oblasti CI - **Society of Competitive Intelligence Professionals – SCIP** (www.scip.com) je každý CI profesionál vázán ve své práci etickým kodexem (**Code of Ethics for CI Professionals**), který pro přesnost nepřekládáme a který zní:

- *To continually strive to increase the recognition and respect of the profession.*
- *To comply with all applicable laws, domestic and international.*

- *To accurately disclose all relevant information, including one's identity and organization, prior to all interviews.*
- *To avoid conflicts of interest in fulfilling one's duties.*
- *To provide honest and realistic recommendations and conclusions in the execution of one's duties.*
- *To promote this code of ethics within one's company, with third-party contractors and within the entire profession.*
- *To faithfully adhere to and abide by one's company policies, objectives, and guidelines*

5 Závěr

Závěrem je třeba říci, že sebedokonalejší zpravodajství a seberafinovanější vytěžování různých informačních zdrojů v rámci CI bude podniku k ničemu, pokud nebude mít jasnou podnikatelskou vizi, pro jejíž úspěšnou realizaci si bude chtít ověřit všechna možná pro i proti. Z této vize je třeba vytvořit „zadání“ pro zpravodajskou službu. Jedině tak je možno dojít metodami CI k nějakým užitečným závěrům.

Přestože má dnes prakticky každý možnost přímého přístupu do ohromného množství různých informačních zdrojů, mohlo by se tedy zdát, že to není žádný problém si potřebné informace najít sám. To je však velký omyl, protože tím jenom spotřebuje spoustu času a jen velmi výjimečně se dostane k tzv. **informačnímu jádru**, kde jsou soustředěny potřebné relevantní informace. Proto je vždycky efektivnější využívat služeb specializovaných organizací, které mají jednak potřebné technické vybavení a pak také především zkušenosti s výběrem a využíváním jednotlivých informačních zdrojů

6 Literatura.

- [1.] GROOM, J.R., DAVID, F.R. Competitive intelligence activity among small firms. *Advanced Management Journal*, 2001
- [2.] GROVE, A. S.: *Only the Paranoid Survive*. Doubleday, 1996
- [3.] CHRISTENSEN C., M. *Seeing what is next. Using the theories of innovation to predict industry change*. Harvard Business School Press. 2004 ISBN 1-59139-185-7
- [4.] MYBURGH, Sue; BREDÁ, Rudy. *Competitive Intelligence (study textbook)*. Magill: University of south Australia, 2003. 103s
- [5.] RODENBERG R.M., JOSEPH H.A.M.: *Competitive Intelligence and Senior Management*. Eburon Delft, 2007, ISBN978-90-5972-192-0
- [6.] VEJLUPEK, T *Competitive intelligence – předpoklad vašeho úspěchu : konkurenční zpravodajství* [online]. 2002, [cit. 2002-03-30]. <http://www.tovek.cz/produkty/ci.html>
- [7.] WEST, Christ. *Competitive Intelligence*. 1.vyd., Palgrave, 2001. 256s. ISBN 033378
- [8.] <http://www.scip.com/>