

# Internetové informační zdroje pro strategické plánování

Zdeněk Molnár

Vysoká škola ekonomická  
Fakulta informatiky a statistiky  
nám. W. Churhilla , Praha 3  
zdenek.molnar@vse.cz

## Abstrakt

*V příspěvku je stručně uvedena charakteristika strategického plánování a důležitost jeho informační podpory. Strategické plánování je uvedeno v kontextu strategického řízení a stávající architektury podnikových informačních systémů. V té souvislosti je definována potřeba nových přístupů, které jsou reprezentovány disciplínou zvanou Competitive Intelligence (CI). Pro CI jsou definovány příslušné informační zdroje a v závěru je uveden přehled nejčastěji využívaných internetových zdrojů pro získání potřebných informací nutných k zajištění kvalitního strategického plánování.*

## Abstract

*The paper is a brief overview of strategic planning and its information support..Strategic planning is given in the context of strategic management and the architecture of corporate information systems. In this context, it is the need for new approaches that are represented by discipline called Competitive Intelligence (CI).In conclusion is gives an overview of the most commonly used Internet resources to obtain the requisite information necessary to ensure the quality of strategic planning*

## Klíčová slova

Strategické plánování, Competitive Intelligence, Internet.

## Keywords

Strategy planning, Competitive Intelligence, Internet

## 1 Úvod

Jedním z velmi vážných problémů českého podnikatelského prostředí je to, že informační systémy organizací jsou standardně vytvářeny především pro podporu řízení interních procesů zaměřených na rozhodování o vnitřním chodu organizace. V mnohem menší míře jsou vytvářeny informační systémy pro podporu rozhodování o chování organizace v tvrdém konkurenčním boji.

Competitive Intelligence (CI) reaguje na tento nedostatek a přináší novou metodu, jak úspěšně podnikat ve vysoce konkurenčním prostředí, zejména dnes v době nastalé celosvětové finanční krize. K tomu je zapotřebí systematicky vyhledávat informace z relevantních informačních zdrojů, takto shromážděné informace analyzovat (zejména je interpretovat v jejich vzájemném kontextu a odlišit balastní informace od relevantních), a poskytovat je ve strukturovaných výstupech kompetentním pracovníkům organizace

## 2 Postavení strategického plánování ve strategickém managementu

Strategický management je nejvyšší možná úroveň managementu v hierarchii organizace. Od něj se odvíjejí všechny další (nižší) úrovně managementu. Strategický management obsahuje stanovení cílů firmy, úrovně potřebných zdrojů a koncepce užití těchto zdrojů.

Strategické plánování vychází z poslání organizace, které určuje PROČ organizace existuje a CO dělá a PRO KOHO. Vize organizace určuje jakým způsobem chce své poslání naplňovat. Strategie je pak transformace vize ve skutečnost a dává smysl a cíl všem aktivitám organizace. Strategie jako taková

obsahuje misi (poslání firmy), vizi (produkty, zákazníci, zájmové regiony), strategické cíle (k majitelům, zákazníkům apod.) a strategické operace.

Východiskem pro tvorbu informační strategie jsou především otázky typu:

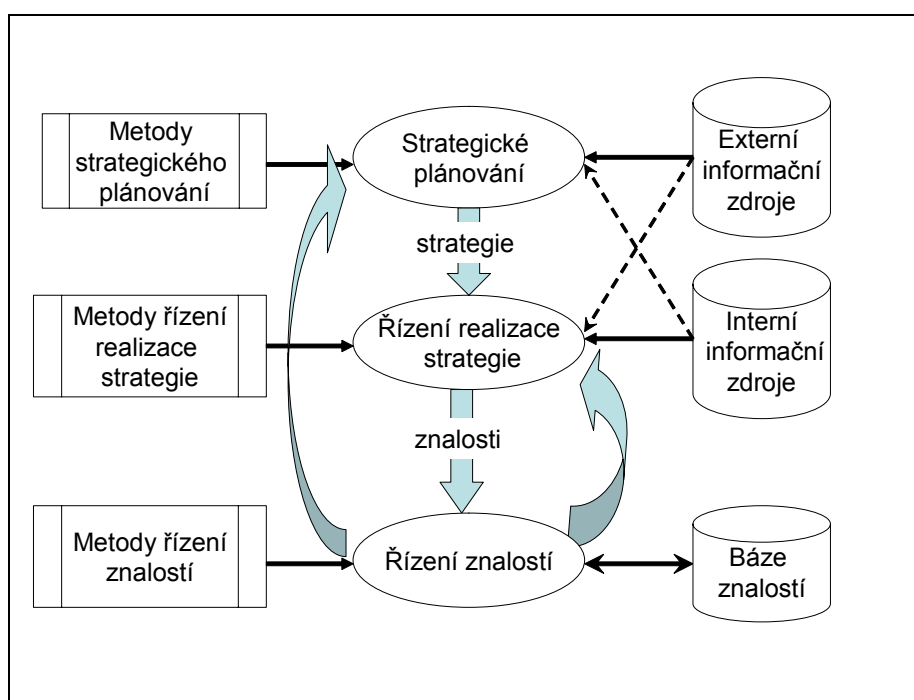
Jaké příležitosti nám nabízí „současný svět“ (tržní okolí, vývoj technologie apod.) – „**Kde bychom mohli být?**“

Jaká je naše současná situace – „**Kde jsme?**“

Jaké jsou naše nezbytné potřeby a reálné možnosti nutné k rozvoji naší podnikatelské činnosti – „**Kde chceme být?**“

Formulace strategie vychází z představy jakým směrem se má organizace ubírat, jaké má mít místo na trhu v závislosti na tom, jaké má k dispozici zdroje a technologie a to vše za podmínek neustálých změn vnějšího okolí organizace. Tento proces není rutinní záležitostí, ale je nutné jej neustále přehodnocovat, přizpůsobovat realitě. Je to tedy ve své podstatě nikdy nekončící proces.

Schematicky můžeme proto systém strategického managementu vyjádřit obr. (1).



Obr. 1. Systém strategického managementu

Strategická rozhodnutí a jsou vždy:

- **Unikátní, tj.** strategická rozhodnutí jsou jedinečná a typické pro ně je, že nemají precedens, který by následovala.
- **Konsekventní, tj.** strategická rozhodnutí dávají v sázku podstatné zdroje organizace a vyžadují mnoho závazků.
- **Perkusní, tj.** strategická rozhodnutí vytvářejí precedens pro nižší rozhodnutí a budoucí akce v celé organizaci

Je až s podivem, jak málo se čeští manažeři zabývají problémem kvalitní informační podpory svých strategických rozhodnutí

### 3 Informační zabezpečení strategického plánování

#### 3.1 Význam informací v konkurenčním boji

Sun Tzu ve své knize Umění války [5] napsal: „To, co osvíceným vládcům a moudrým generálům umožňuje vítězství na každém kroku je informovanost“. A na jiném místě uvádí, „Ze porážka je omluvitelná, překvapení nikoliv“. Příhodný byl i název novinového článku v době gruzínské krize 2008: „Rusku nikdo nerozumí a proto vítězí“, Andrew Grove ve své knize Only Paranoid Survive [3] napsal „Dříve nebo později se ve vaší organizaci něco zásadního změní a vy musíte být na tuto situaci připraveni. Hlavním problémem tedy je, jak předvídat resp. rozpoznat krizový bod tzv. Strategic Inflection Point (SIP) a jak ho využít pro nové podnikání.“

Právem proto Bill Gates ve své knize Business rychlostí myšlenky [2] napsal, že organizací se musí nejrychleji šířit špatné zprávy a organizace musí mít vybudovaný takový informační systém, proto si vybudujte takový IS, který:

- umožní rozpoznat špatné zprávy kdekoli v organizaci a rychle je předat tam, kam je třeba
- rychle shromáždí potřebné informace vztahující se k vzniklému problému
- umožní rychle identifikovat pracovníky či celé organizace mající potřebné kompetence (znalosti) k řešení vzniklého problému

Proto by si současní manažeři měli neustále klást otázky:

- Jsou naše představy o tom, co se děje kolem nás založeny skutečně na správných souvislostech?
- Máme ve své organizaci mechanismy, které nám poskytují informace skutečně využitelné pro to, abychom mohli dosahovat svých cílů?
- Pokud bychom měli jen jednu kulku (**silver bullet**), víme přesně na jakého konkurenta by jste jí použili?

Hranice udržitelnosti prosperity podniku je spíše, než analýzou výsledků a jejich historického vývoje, neodvratitelně určena jednáním okolí.

V případě tvorby informačního systému jako podpory strategického rozhodování je nezbytné brát v úvahu, že organizace působí v určitém oboru podnikání. Proto je pro ni důležité sledovat, analyzovat a včas reagovat na chování okolí jejího působení a probíhající změny v něm. Systém, který by to měl co nejlépe postihnout, musí vzniknout na základě těchto etap sledování:

- zjištění a zaznamenání jednotlivých faktorů (proměnných) sledovaného okolí,
- popis existujících vazeb / vzájemných vztahů seznamu faktorů a
- nalezení takových faktorů a vazeb, které jsou významné pro strategické rozhodování organizace

Shromáždění informací lze strukturovat podle:

- fází strategického managementu (formulace->tvorba->revize a kontrola strategie)
- hlavních druhů informací pro strategické rozhodování (informace vnitřní a vnější)
- charakteru okolí, ve kterém organizace působí (okolí kontextuální/sociální a transakční/konkurenční či operační).

Virtualizace výrobků a rozpad hodnotového řetězce jsou zcela novými jevy, díky kterým je možno dnešní době přiřadit i nový název „**digitální ekonomika**“. V důsledku tohoto oddělení popisu výrobku od materiálu, ze kterého je předmět vyroben, je logické oddělit tvorbu popisu od jeho fyzické výroby a díky kvalitní komunikační infrastruktuře a nárůstu služeb výrobních, logistických a

prodejních firem pak není již zapotřebí vlastnit celý hodnotový řetězec a dochází k silné **horizontální specializaci** producentů a vzniku tzv. **komplementářů**, tj. podniků, jejichž podnikání je nějak závislé na vašem podnikání a naopak [3]. Tyto trhem spřízněné podniky jsou pak v roli spolujezdců, kteří jedou „stejným vlakem“ za jediným cílem, kterým je zákazník. Avšak nové technologie či zásadní změny chování trhu mohou způsobit, že se spolucestující mohou dát jinou cestou a opustit nás a každý podnik by se měl na tuto situaci trvale připravovat a to již v období úspěchů. Předpokladem včasného rozpoznání SIPu je to, aby vrcholoví i střední manažeři sdíleli společný náhled na dynamiku trhu, což se dá zajistit jedině vytvořením **informační otevřenosti** uvnitř podniku. Vrcholoví manažeři proto nesmějí, často záměrně, přehlížet jakékoli „nepříznivé“ signály, nebo je dokonce chápat jako své ohrožení. Vrcholoví manažeři by si proto měli proto neustále klást otázky:

- Stáváme se pro své klíčové komplementáře již méně důležití?
- Opouští nás lidé, kteří s námi dlouhá léta spolupracovali?
- Neprovádíme inovace jenom proto, abychom se odlišili od konkurence, ale proto, abychom přinesli zákazníkovi zásadní zlepšení?
- Jsme opravdu první, kteří jsme přišli s novou technologií, protože příležitost k úspěšnému využití nových technologií mají pouze ti, co s nimi přijdou první?

### 3.2 Nedostatečnost stávajících podnikových informačních systémů

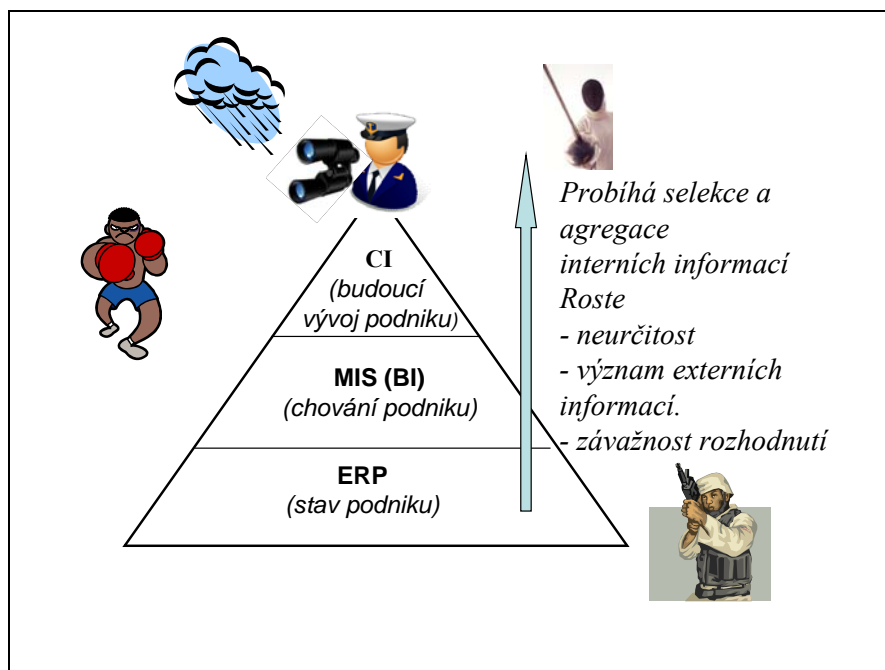
Hlavní nedostatky současných standardně dodávaných manažerských informačních systémů označovaných jako Business Intelligence jsou ty, že:

- mají tendenci spoléhat se ve značné míře na finanční ukazatele
- zabývají se většinou historickými daty
- vycházejí v drtivé míře z interních zdrojů podniku a ignorují vnější prostředí a konkurenci
- pokud se zabývají budoucností, tak jenom na základě jednoduchých extrapolací minulosti
- často slouží účelově jednotlivým organizačním útvarům podniku a ignorují průřezové integrující pohledy

Z těchto důvodů byl pro informační podporu strategického plánování vytvořen nový koncept nazvaný Copetitive Intelligence (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. „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

Podle celosvětové organizace sdružující profesionály v oblasti Competitive Intelligence Society of Competitive Intelligence Professionals – SCIP) je CI definováno jako: *„Systematický a etický program na získávání, analyzování a nakládání s externími informacemi, který může mít efekt na firemní plány, rozhodování či operace“*. (viz [www.scip.org](http://www.scip.org) )

Potom nově koncipovaná architektura podnikových informačních systémů bude podle schématu na obr. (2)



Obr. 2. Postavení CI v architektuře podnikového IS

## 4 Informační zdroje pro CI

### 4.1 Informační průmysl

K získání potřebných informací můžeme přistoupit dvěma způsoby:

- jako ke komoditě, tj. informace nějaká společnost buď standardně „sbírá“ a „prodává“ nebo na základě naší objednávky je schopna je pro nás získat.
- nebo disponujeme vlastními odbornými kapacitami identifikujeme možné zdroje potřebných informací a začneme je metodicky sbírat sami

Pokud přistoupíme ke sběru informací jako ke komoditě, potom zjišťujeme:

- Kdo má potřebná informace k dispozici?
- Kdo tyto informace sbírá?
- Kam jsou tyto informace dodávána a proč?
- Kdo tyto informace užívá?
- Kdo tyto informace shromažďuje?
- Kdo jiný má také zájem o tyto informace?
- Kolik za potřebné informace musím zaplatit, abych si je mohl získat?

Informační služby komerčních poskytovatelů jsou založeny na již existujících informacích, ke kterým přidávají hodnotu v obsahu nebo ve funkčnosti.

- Přidaná hodnota obsahu spočívá např. v doplnění informací o nové údaje získané vlastním sběrem nebo v tvorbě nových odvozených informací, jako jsou poměrové ukazatele a jejich slovní interpretace, komentáře, analýzy, hodnocení, rating apod.
- Přidaná hodnota ve funkčnosti spočívá v tom, že běžně dostupné informace jsou např. jinak uspořádány, selektovány, propojeny, hezky zabaleny do přitažlivé grafiky, atraktivně

vizualizovány. Informační služba nabízí vyhledávání v datech podle řady kritérií, či distribuci informací ve formátech, časech a způsobem, který zákazník požaduje

Typické informační produkty dodávané specializovanými společnostmi se obvykle dělí do 4 větších skupin:

- 1) **Reporty, zprávy, profily.** Vesměs se jedná o komponované dokumenty obsahující užší či širší záběr hospodářských informací, které se poskytovateli služby podařilo získat. Typická „Hospodářská zpráva“, „Kreditní report“ či „Firemní profil“ obsahuje kancelářské informace (identifikační, kontaktní a popisné informace), obchodní, ekonomické a finanční informace, někdy i informace o okolí subjektu (vztahy k jiným subjektům, např. vlastnické, personální, manažerské aj.). Často poskytují i negativní informace o firmě včetně odhadu dalšího vývoje. Na závěr je často uveden vypočtený syntetický ukazatel, např. skóre, rating či ranking, maximální výše úvěrového limitu a komentář shrnující rizika z navázání obchodního vztahu, jeho doporučení či nedoporučení
- 2) **Databázové aplikace.** V databázových aplikacích si uživatel volně vyhledává subjekty, které ho zajímají a k nim ve strukturované formě zobrazuje dostupné informace. Databázové aplikace mají výhodu v tom, že si uživatel může svobodně najít kteroukoliv firmu, porovnávat ji s ostatními a postupně zpřesňovat podklady pro rozhodování. Součástí databázových systémů bývají i moduly na zpracování finanční analýzy, výpočet skóre a samozřejmě modul na generování příslušného reportu. Databázové aplikace jsou distribuovány dávkově na nosičích CD/DVD nebo/a zpřístupněna přes Internet
- 3) **Alerty, signály.** Tato forma poskytování informací je založena na indikaci změny stavu. Uživatel např. dostává informace o určité firmě pouze tehdy, dojde ji v údajích ke změně nebo objeví-li se nová informace. Alerty se generují z databázi pro konkrétního uživatele a jsou mu zasílány elektronickou poštou nebo dálkově zpřístupněny přes Internetový portál
- 4) **Dodávky dat.** Jedná se o exportování souborů prostřednictvím webové služby, což umožňuje integraci informačního obsahu databáze poskytovatele s aplikacemi uživatele (např. do MIS/BI)

Při vlastním sběru informací musíme především identifikovat jejich zdroje. Ne vždy to nutně musí být zdroj nacházející se mimo naši organizaci. Často je mnoho informací shromažďováno v různých útvarech „uvnitř“ naší organizace jako jsou útvary strategického plánování či marketingu, výzkumné a technické útvary apod. Zde nacházejí uplatnění systémy Enterprise Content Management. Jako subjekty zdrojů dat mohou obecně sloužit především:

- Vládní organizace
- Specializované poradenské společnosti, spotřebitelské zájmové organizace, obchodní komory včetně akademického sektoru.
- Naši zaměstnanci (zejména zaměstnanci procesů prodeje, marketingového výzkum, plánování, výzkum a vývoj, technologie, nákupy apod.)
- Zaměstnanci našich konkurentů a obchodních partnerů (včetně bývalých zaměstnanců těchto organizací)
- Stávající i potenciální konkurenti (webové stránky, katalogy a ceníky, interní publikace, tiskové zprávy a konference, reklamní materiály a agentury, výrobky, výroční zprávy, dodavatelé, zákazníci, prodejci, distributoři a agenti)
- Media – Obecné časopisy i specializované časopisy, technické žurnály, obchodní periodika apod.

## 4.2 Ukázka některých vybraných informačních zdrojů

Velká většina informací potřebných pro CI je přístupná přes Internet tj. elektronicky ať už se jedná o veřejně přístupné informace (zadarmo) nebo o placené informace shromažďované v různých informačních databázích. Jedná s především o tyto Internetové zdroje:

### Kancelářské informace

Dun & Bradstreet (<http://www.dnb.com>),  
KOMPASS (<http://www.kompass.cz>),  
Albertina – Firemní Monitor (<http://www.albertina.cz>).  
Inform Net Partners (<http://www.inform.cz>),  
Evropská databanka (<http://www.edb.cz>).  
Český statistický úřad (<http://www.czso.cz>),  
Obchodní rejstřík (<http://www.obchodni-rejstrik.cz/>)  
živnostenský rejstřík (<http://www.zivnostenskyrejstrik.cz/>),  
a další

### Burzovní informace

Hospodářské noviny (<http://ihned.cz/>),  
Burza cenných papírů Praha, a.s. (<http://www.pse.cz/>)  
Ekonom (<http://ekonom.ihned.cz>),  
Bankovníctví (<http://bankovnictvi.ihned.cz>)  
AliaWeb spol. s r.o., <http://www.akcie.cz> a <http://www.rmsystem.cz>.  
Patria.cz (<http://www.patria.cz>),  
Podobně i <http://www.e-broker.cz>, event. <http://www.burza.cz>  
Zahraniční a ověřené portály např. <http://www.bloomberg.com>, <http://www.dowjones.com>,  
<http://www.nyse.com>, <http://www.nasdaq.com>, (<http://www.reuters.com>,  
<http://money.cnn.com>).  
*K většině z výše jmenovaných portálů se dá velmi jednoduše dostat přes katalogový vyhledávač Caramba <http://www.caramba.cz>.*

### Marketingové informace (patří mezi jedny z nejdražších).

Inter-Company Comp <http://www.formacompany.ie>)  
Mintel Publications (<http://reports.mintel.com/>),  
The Economist Intelligence Unit (<http://www.eiu.com>),  
Frost & Sullivan (<http://www.frost.com>).  
Arthur D. Little (<http://www.adlittle.com>) - (technologické expertízy a inovace),  
Datamonitor (<http://www.datamonitor.com>)  
Euromonitor (<http://www.euromonitor.com/>).  
Hospodářská komora ČR (<http://www.hkcr.cz>),

**Patentové informace**

Derwent World Patents Index (<http://www.derwent.co.uk>);

STN International – <http://www.stn-international.de>,

Dialog Corporation – <http://www.dialog.com>

Questel/Orbit – <http://www.questel.orbit.com>.

Úřad průmyslového vlastnictví (<http://www.upv.cz>).

Evropský patentový úřad (<http://www.epo.org>),

United States Patent and Trademark Office <http://www.uspto.gov>

Japonský patentový úřad <http://www.jpo.go.jp/>

**Právní a legislativní informace**

legislativa Evropské unie CELEX (<http://europa.eu.int/celex>), v ČR (<http://www.sbirka.cz/>)

Portál veřejné správy <http://portal.gov.cz/>

Oficiální server českého soudnictví <http://portal.justice.cz/>

Úřad pro ochranu hospodářské soutěže <http://www.compet.cz/>

Portál státní správy <http://www.statnisprava.cz/>

informace z různých oblastí podnikání včetně práva a zákonů <http://business.center.cz/>  
<http://www.epravo.cz/>

praktické pohledy uživatelů o právních záležitostech <http://www.epravo.cz/>  
<http://www.aspi.cz/>

právní, daňové a účetní informace <http://www.aspi.cz/>

Informační portál s placeným vstupem nakladatelství Verlag Dashöfer  
<http://www.infoportal.cz/>

Komerční web podle tematických oblastí podnikání  
<http://ipodnikatel.cz/><http://www.podnikatel.cz/>

různé typy smluv <http://www.podnikatel.cz/>

Hospodářská komora ČR <http://www.komora.cz/>

Česká asociace pro soutěžní právo <http://www.casp.cz/>

**Kreditní informace**

*Kreditní informace nebývají zpravidla běžně přístupné. Jsou považovány za „vyšší“ typ informací obsahující určité ohodnocení. Přístup k nim může být umožněn např. prostřednictvím členství.*

Creditreform, viz <http://www.creditreform.cz>

Dun & Bradstreet Corporation (<http://www.dnb.com>).

Intercredit Praha spol. s r.o. <http://www.intercredit.cz>).

datovába dlužníků-neplatičů, firem v konkurzu a solventních firem (Systém Nefi Bohemia),  
<http://monitoring.cpress.cz/> (event. <http://www.nefibohemia.cz/>).

ČEKIA (<http://www.cekia.cz>).

### Další světové zdroje

[www.dialognewsroom.com](http://www.dialognewsroom.com) kolekce světových deníků, týdeníků, měsíčníků, zpravodajských kanálů, tiskových sdělení, bulletinů, magazínů, obchodních časopisů, televizních a rozhlasových skriptů a dalších zdrojů

[www.profound.com](http://www.profound.com) kolekce obsahuje přes 220 000 marketingových studií od 130 producentů v plném znění

[www.sourceoecd.org](http://www.sourceoecd.org) zpřístupňuje socio-ekonomická statistická data členských zemí formou časových řad a porovnání

[www.dialog.com](http://www.dialog.com) má v nabídce cca 900 databází z nejrůznějších oblastí vědy, techniky, průmyslu, obchodu a ekonomiky, medicíny, kultury, humanitních i společenských věd

[www.tradstatweb.com](http://www.tradstatweb.com) je celosvětovou evidencí exportu a importu na úrovni zemí

[www.euromonitor.com](http://www.euromonitor.com) je významná světová agentura monitorující a analyzující trhy a spotřebitelské chování v jednotlivých zemích světa

[www.eiu.com](http://www.eiu.com) analytické a prognostické informace zaměřené na jednotlivé země světa.

## 5 Závěr

Závěrem je třeba říci, že sebedokonalejší zpravodajství a seberafinovanější vytěžování různých informačních zdrojů v rámci Competitive Intelligence 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 Competitive Intelligence 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 References

- [1] FLEISHER C., S., BENSOUSSAN B., E.: Strategic and Competitive Analysis. Method and Techniques for Analysing Business Competition. Prentice Hall, 2002, ISBN 0-13-088852-4
- [2] GATES BILL: Byznys rychlostí myšlenky. Management Press, 1999, ISBN 80-85943-97-2
- [3] GROVE A. S.: Only the Paranoid Survive. Doubleday, 1996, ISBN-10: 0385482582.
- [4] MCGONABLE J. J., VELLA C.M.: The Manager's Guide to Competitive Intelligence. Praeger Publisher, 2003, ISBN 1-56720-571-2
- [5] SUN TZU: The Art of War. Filiquarian, 2007, ISBN- 1599869772
- [6] VEJLUPEK T.: Zpravodajská analýza informací. In: Business World, IDG, únor 2001, ISSN
- [7] WEST, C.: Competitive Intelligence. 1. vyd., Palgrave, 2001. 256s. ISBN 0333786696
- [8] [www.tovek.cz](http://www.tovek.cz)