

# Významu konkurenčního zpravodajství v době finanční krize pro CEO

Jindřich Hanáček

DHL Logistics (Slovakia) s.r.o.  
Dialničná 2, 903 01 Senec  
jindrich.hanacek@dhl.com

## Abstrakt

*Globální finanční krize, která propukla v roce 2008, jasně ukazuje, že žijeme ve vzájemně provázaném podnikatelském světě. Úspěch strategií společností často velmi závisí na strategiích konkurentů. Pro předvídání jednání rivalů, IT musí porozumět strategii jejich společnosti a jejich manažerů. Schopnost uspokojit požadavky CEO manažerů na IT a zvolit správný přístup je nevyhnutelné. Jen výjimečně IT manažeři rozumí tomu, co je nejdůležitější pro CEO manažery. Tento článek zdůrazňuje, že pro CEO manažery není důležité to, jaký systém budete používat, ale jak IT pomůže společnosti udržet si stávající zákazníky a získat nové.*

## Abstract

*The global financial crisis that erupted in 2008 shows, with painful clarity, that we live in an interdependent business world. The success of a company's strategy often depends greatly on the strategies of its competitors. To anticipate the moves of your rivals, IT must understand how their strategists and decision makers think. The ability to fulfil CEO's requirements to IT and to propose the right approach is essential. Rare is that IT Managers truly understands what its CEOs and other their decision makers care about most. This paper highlighting that for CEOs is not so important which IT systems you will be using but how IT will help company to retain and to acquire new customers.*

## Klíčová slova

Konkurenceschopnost, konkurenční zpravodajství, strategie, předvídání, ekonomická krize, analýza zdrojů, rozhodování

## Keywords

Competitiveness, competitive intelligence, strategy, prediction, economic crisis, resource analysis, decision making

## 1 Komunikace přínosů

Snahou velké části IT komunity je přinést koncovým uživatelům nástroje, které zjednoduší nebo zefektivní jejich práci. Pokud IT nezmění svoje myšlení, nebude schopno se od pouhé implementace CI systémů nebo zpřístupnění informačních zdrojů posunout směrem k širšímu vnímání role IT, a tak nesplní očekávání top managementu a majitelů firem.

IT manažeři (CIO) a vrcholoví manažeři (CEO) se shodují v tom, že IT je hlavní komponentou jejich produktů a služeb. Vrcholoví manažeři si myslí méně než samotní IT manažeři, že IT jim efektivně pomáhá zvyšovat konkurenční výhodu. Cíle IT vidí obě skupiny jinak. Podle vrcholových manažerů by mělo být hlavním cílem IT získání nových zákazníků pro společnost nebo udržení těch stávajících. Oproti tomu IT manažeři řadí na první místo zvýšení produktivity koncových uživatelů a získání nebo udržení zákazníků je pro ně až na osmém místě [1].

Michael E. Porter byl jedním z prvních autorů návrhu systematického procesu shromažďování informací o konkurenci a jejich následné analýzy. Význačný je tím, že je aktivně orientován. Porter se na základě svého modelu konkurenční analýzy snažil předpovídat budoucí strategické kroky

konkurentů, kteří reagují na naši vlastní strategii. Díky tomuto modelu má firma příležitost, aby si připravila ofenzivní i defenzivní strategii. [2]

Zpravodajství tedy mimo jiné může sloužit jako nástroj rozhodování manažerů o strategii nebo o důležitých taktických krocích. Bohužel je faktem, že velké množství firem nemá vypracovanou strategii. Je typické, že taková situace vede k tomu, že společnosti na základě rozhodnutí majitelů nebo top manažerů pouze uskutečňují odsouhlasené kroky a pohybují se pouze v prostoru, který jim byl takto vyčleněn. V dnešní době, kdy celá ekonomika směřuje k recesi, se zvyšuje konkurence na trhu a firmy začínají více přemýšlet a zkoumat to, na jakém trhu se budou pohybovat, jaká bude jejich strategie nebo jak bude vypadat celý jejich marketingový mix v době neustálých změn. Už skončila zlatá doba, kdy se poptávka neustále zvyšovala, zisk rostl a rozhodovalo se pouze o tom, jaký bude mít firma podíl na trhu. Některé firmy ukončují svoji činnost a raději z trhu odcházejí. Jiné firmy se naopak rychle snaží prostřednictvím spojení a akvizice jiných společností posílit svoji pozici. Toto všechno je dáno zvyšováním míry nejistoty na trhu, snahou přežít a "vidět za horizont". Firmy v naprosté většině volí a budou preferovat strategii typu "červený oceán" [3] a soupeří na stávajícím trhu se současnými produkty. Málo z nich volí strategii modrého oceánu a snaží se vytvořit si vlastní svrchovaný tržní prostor. Bez ohledu na toto, manažeři si potřebují ujasnit, jakého strategického cíle chtějí dosáhnout a jakou cestu při tom zvolí. Je samozřejmé, že variant může být více v závislosti na attributech společnosti, tržním prostředí a konkurenci.

Pokud se shodneme na tom, že je důležité přehodnotit strategii společnosti, musíme se podívat na to, jakým způsobem dojde k jejímu přehodnocení. Ideální stav by byl, pokud by top manažeři, zodpovědní za strategii společnosti, měli k dispozici zpravodajství, na základě kterého by bylo možné udělat moudré a znalostmi podložené rozhodnutí. Realita je poněkud odlišná. Manažeři mají často k dispozici pouze data, někdy informace, ale ve výjimečných případech znalosti a moudrost z tohoto plynoucí. Nevidí tedy souvislosti mezi informacemi a daty, a konkurenční zpravodajství využívají pro svá rozhodnutí pouze v omezené míře. Potřeba je opačná, potřebují dostávat v co nejkratším čase odpovídající formě podklady pro svá rozhodnutí. Bohužel, jak potvrzuje nedávná studie Global Intelligence Alliance, pouze 12,3% pracovníků velkých firem zodpovědných za CI vidí jako nejdůležitější přínos CI to, že urychlují rozhodování top managementu [4].

I přesto, že víme, že zavedením konkurenčního zpravodajství a jeho nástrojů dojde ke zkvalitnění rozhodování o strategii společnosti [5], top manažeři tyto nástroje nevyužívají v dostatečné míře. I za předpokladu, že manažeři budou dostávat výstupy konkurenčního zpravodajství ve vhodné podobě a včas, musíme počítat s tím, že jejich důvěru si konkurenční zpravodajství bude získávat jen postupně. Navíc, vždy budou top manažeři volit strategii také s ohledem na vlastní zkušenosti, osobní cíle a povahu.

Cesta k prosazení konkurenčního zpravodajství do denní praxe top manažerů zcela jistě vede přes přínosy, které je nutné jim "prodat". Jakákoliv investice do CI systémů, informačních zdrojů, implementace procesů nebo vybudování CI útvaru musí být více než kdykoliv jindy zdůvodněna snížením nákladů společnosti, přínosem v podobě inovací produktů a služeb nebo zvýšením schopnosti společnosti přežít. Z pohledu dlouhodobé strategie a plánování je potřeba je přesvědčit o nutnosti předvídání budoucího vývoje, pochopení myšlení manažerů a majitelů konkurence, volby optimální strategie na základě analýzy zachycených signálů a analýze zdrojů konkurence.

## 2 Pochopení manažerů vaší společnosti

Pochopení myšlení manažerů je klíčem k úspěchu. Dělalí často rozhodnutí na základě svých pocitů a zkušeností. Jsou přesvědčeni, že není nic v jejich oboru, o čem nevědí a na rozdíl od vás mají všechny potřebné informace. Jestli toto byla pravda v době, kdy ekonomika rostla, nyní to je zcela jistě jinak. Konkurence mění svoji strategii, snaží se přizpůsobit se současné situaci a dělá množství dříve nečekaných kroků. Její snaha přežít nebo naopak příležitost zvítězit zvyšuje míru nejistoty. Nutností je mít správné a úplné informace v co nejkratším čase. Závislost na chování konkurence se zvyšuje.

Úspěch Boeingu s jejich novým letadlem 787 Dreamliner závisí na tom, jak se bude dařit Airbusu a jejich letadlům A380 a A350. Coca Cola bude úspěšná podle toho, jak se bude prodávat konkurenční Pepsi. Úspěch ERP systémů firmy Microsoft závisí na konkurentech Oracle a SAP.

Tato strategická závislost znamená, že schopnost zachytávat signály o aktivitách konkurence je zásadní. Signály v podobě dat a informací v různé podobě je potřebné v první řadě přijímat. Již poměrně dlouhou dobu známe výsledky průzkumu zaměřeného na zdroje informací a nejdůležitější typy informací. Podle odborné veřejnosti jsou nejhodnotnějším zdrojem obchodníci, zákazníci a databáze. Většinu informací, které potřebujete ke správnému rozhodnutí, máte již dnes dostupných. Nejužitečnějšími jsou informace o ceně, následně o obecné strategii a pak také o obchodních výsledcích [6]. Důležitější než dříve je dnes také zjistit, jaké má společnost k dispozici finanční zdroje a jaká je ziskovost jejich akcí, která často rozhoduje o příchodu nebo odchodu akcionářů. Příkladem může být společnost AAA Auto, které akcie v době psaní tohoto článku (28.3.2009) prudce rostou a zvyšují tak výrazně možnosti této společnosti na úspěch v dalších měsících.

Ačkoliv je konkurenční zpravodajství o procesu, který je jeho páteří, není cílem této práce prezentovat již mnohokrát publikovaný a diskutovaný zpravodajský cyklus [6] nebo některou z jeho modifikací [7]. Větší pozornost bych zaměřil na oblast, která je možná úskalím pro mnoho IT manažerů, kteří žádají o investici do CI systému. CI systém, jako nástroj, je zcela jistě nezbytný. V případě, kdy redukuje IT budget a nemůžeme si dovolit pořízení sofistikovaného řešení zaplatit, je možná dobré hledat náhradní řešení, které by bylo možné alespoň na začátku použít. Důležité je brát v úvahu také faktor času. Nasazení komplexního CI systému je obvykle záležitostí několika měsíců, které dnes nemáme. Vytvoření vlastní CI databáze může být dobrým začátkem, na který je možné navázat implementací komplexního řešení. Pokud firmy dokáží ve své společnosti vyčlenit pracovníky, kteří se budou problematice konkurenčního zpravodajství věnovat, tak mají to hlavní. I ty nejlepší data a informace, které vám proces sběru dat zajistí a CI systém zpracuje, nebude možné efektivně využít v případě, že nejsou lidé na jejich analýzu a povýšení na znalosti.

### 3 Analýza konkurence

Jednou z nejpřínosnějších analýz pro vás může být analýza zdrojů konkurence, která vám pomůže pochopit, jak moc nebo málo se podobá vaše společnost konkurenci a může být klíčem k umění předpovídat její budoucí strategii. Myšlenkou je, že by měli chránit, ovlivňovat, rozšiřovat, stavět, nebo získávat prostředky a schopnosti, které jsou cenné, vzácné a nenapodobitelné a které mohou být úspěšně využívány. Zdroje lze rozdělit do tří kategorií: hmotný majetek (například fyzikální, technologické, finanční a lidské zdroje), dlouhodobý nehmotný majetek (značky, dobrou pověst a znalosti) a aktuální tržní pozice (přístup k zákazníkům, úspory z rozsahu a zkušenosti). Při použití analýzy zdrojů zjistíme, že vůči vašim konkurentům jste symetrickým nebo asymetrickým konkurentem. Když se vám váš konkurent podobá, je pravděpodobné, že bude mít podobnou strategii – tomuto říkáme symetrická konkurence. Naopak, pokud společnosti mají různý majetek, zdroje, schopnosti a postavení na trhu, tak budou pravděpodobně reagovat na stejné tržní příležitosti a hrozby odlišným způsobem - toto nazýváme asymetrickou konkurencí.

Strategie společností Microsoft a Sony, které se snaží ovládnout příští generace systémů v oblasti herních konzol, jsou do značné míry předvídatelné - založené na hmotném a nehmotném majetku každé společnosti a aktuální pozici na trhu. Přestože hlavní podnikatelská oblast obou konkurentů bude ovlivněna herními konzolami rozdílně, obě strany v nich vidí potenciální digitální centra zábavy nahrazující některé ze současných domácích jednoúčelových zařízení, jako jsou DVD přehrávače, televizní set-top boxy, osobní počítače, MP3 přehrávače a podobně. Pro Sony, která má výborné postavení v segmentu spotřební elektroniky a audio-video obsahu, je důležité z PlayStation udělat centrum domácí zábavy, který jako jediný ohrozí její podíl na trhu spotřební elektroniky. Po nedávném vítězství Sony Blu-ray nad standardem HD-DVD společnosti Toshiba, teď Sony čekají obrovské budoucí výnosy z licenčních poplatků. PlayStation, který přehrává pouze Blu-ray disky, je tedy z tohoto důvodu jedním z nejdůležitějších generátorů poptávky po Blu-ray hrách, videích a audio

obsahu. Microsoft má omezené portfolio hardware a obsahu (hudba a video), ale dominuje na trhu software osobních počítačů. Dominance Xboxů jako center domácí zábavy mu pomůže ochránit a rozšířit jeho softwarový business. Pro Microsoft je zásadní, aby digitální centrum zábavy používalo software společnosti Microsoft. Pokud by se dostal produkt iHome společnosti Apple do obývacích pokojů domácností, softwarový business Microsoftu by mohl být negativně ovlivněn. Sony a Microsoft prezentují svůj produkt symetricky, ale mají rozdílné motivy v boji o trh herních konzolí. Podle současné tržní pozice (stávající podnikatelské aktivity a úspory z rozsahu), hmotného majetku (patenty, hotovost) a nehmotných aktiv (znalosti, značky) obou společností lze očekávat, že si budou velmi agresivně konkurovat. U Microsoftu a Sony nám pohled na strategie z pohledu zdrojů pomáhá pochopit, že tento boj je asi o mnohem více, než jenom o dominantní postavení v odvětví videoher, a určit ty agresivní strategie obou, které pravděpodobně budou využívat. Nintendo, v kontrastu k Microsoftu a Sony, je z velké části společnost čistě zaměřená na videohry a je asymetrickým konkurentem. Pohled na strategii z pohledu zdrojů vysvětluje proč se nejnovější konzole Nintendo Wii zaměřuje primárně na hráče her a není koncipovaná jako domácí centrum zábavy. Na Wii je nejinovativnější částí nové ovládání, které je pro svoji jednoduchost velmi lákavé pro hráče her. Wii má pouze málo nákladných funkcí spojených s centrem domácí zábavy oproti konkurenčním konzolám a proto má nižší zaváděcí maloobchodní cenu.

Presným, systematickým a faktickým způsobem vytvořená analýza zdrojů konkurentů vám může pomoci určit, jakou strategii zřejmě budou zvažovat. Pokud ale chcete, abyste získali lepší představu, pro kterou z těchto možností se vaši konkurenti nejpravděpodobněji rozhodnou, tak se budete muset dostat za hranici obecné analýzy jejich způsobu komunikace, chování, majetku a schopností a přemýšlet o osobním vnímání a podnět těch, kteří rozhodují [9].

## 4 Pochopení myšlení konkurence

Kompletní obraz nebudete mít, pokud se zaměříte na konkurenční společnost, jenom jako na instituci. O budoucí strategii ve společnostech vašich konkurentů rozhodují jejich manažeři, majitelé firem, stakeholdeři a zaměstnanci.

U manažerů je potřebné zkoumat jejich vliv na rozhodování, cíle, osobní odměny a povahu. Osobní cíle manažerů se mohou lišit od cíle firmy, pro kterou pracují. Toto se stává poměrně často. Odměny manažery motivují k dosahování firemních cílů. Realitou je, že obvykle se u top manažerů jedná o cíle finanční. V minulosti ekonomika dobře fungovala a plnění cílů bylo jednodušší, nicméně určitá paralela s dnešní dobou tam je. Dnes je plnění finančních cílů velmi složité a i když je možné je někdy přeplnit, tak se často hledají způsoby, jak příliš tyto cíle nepřekročit. Není pro ně často výhodné, aby se všechno ovoce hned posbíralo. Toto je faktor, který je možné využít ve svůj prospěch.

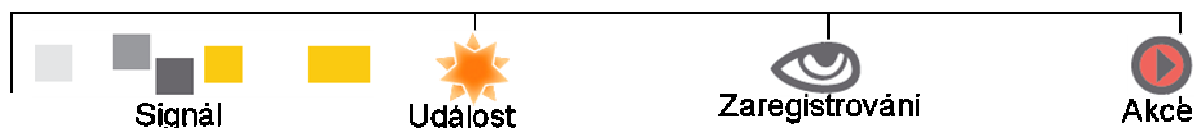
Majitelé firem si najímají top management pro realizaci svých strategických cílů. U rodinných firem nebo i státních a soukromých podniků mohou rodinné hodnoty, historie a vztahy řídit strategii. U konkurenta se soukromým nebo investičním kapitálem bude pravděpodobně zaměření na krátkodobé zvýšení finanční výkonnosti a zvýšení atraktivity pro investory. I když je každá firma ovládaná soukromým nebo investičním kapitálem jiná, často můžete předvídat taktiku kterékoliv z nich na základě její historie, protože velká část těchto firem často kopíruje předchozí úspěšné strategie. Například, když James McNerney přišel v roce 2001 do společnosti 3M, přivedl s sebou víru v operační systém GE, centralizovanou metodiku řízení změn, která inspirovala úspěšný přístup GE k Six Sigma. Pokud byste byli konkurent 3M, McNerneyho historie vám naznačí, že se pokusí přeměnit 3M, která tradičně upřednostňovala poměrně volný styl práce, na provozně zodpovědnější firmu. Jeho nástup signalizoval úmysl majitelů 3M se zaměřit agresivněji než dříve na náklady a kvalitu. Jistě nebylo žádným překvapením, když jeden z McNerneyho prvních strategických tahů bylo uvedení firemního Six Sigma programu.

Vždy je potřebné analyzovat také zájmové skupiny, které nevlastní vašeho konkurenta, ale ovlivňují ho významným způsobem. Pokud je vaším konkurentem čínská společnost, pravděpodobně čínské státní orgány budou silně ovlivňovat tuto společnost. [9]

## 5 Předvídání

Když dokážete zachytit signály, analyzovat konkurenta a pochopit ho, jste připraveni se pustit do předvídání jeho dalších kroků. V současné době je typické, že firmy mají pouze reaktivní nebo pozdní přístup k řešení strategických otázek. Jedním z hlavních poslání konkurenčního zpravodajství je informace zachytit, analyzovat a umožnit přijmout opatření dříve, než kroky konkurence ovlivní vaši společnost. Důležitost načasování události, zachycení signálu a přijetí protipatření popisuje Global Intelligence Alliance [10], z jejíž myšlenky členění na čtyři možné přístupy je dále čerpáno.

Reaktivní přístup spočívá v tom, že firmy nezachytí signály, dojde k události strategického významu a změna strategie nastane až poté, kdy je zaregistrována změna strategie konkurence. Příkladem může být automobilový průmysl v sedmdesátých letech minulého století se svojí pozdní reakcí na útok Japonců. Signálem bylo to, že demografická křivka ukazovala narůstající počet malých rodin. Následně došlo ke změně demografie a začátku ropné krize. Japonci následně začínají vyrábět malé a úsporné vozy ve Spojených státech. Americký automobilový průmysl následně v reakci na tento vývoj ustupuje od strategie velkých vozů a začíná vyrábět malé a úsporné automobily.



Obrázek 1. GIA: reaktivní přístup [10]

Příkladem pozdní reakce je chování IBM v době mainframe počítačů. U mainframe počítačů bylo typické, že jejich velikost byla obrovská, jejich využití bylo pro pouhé zpracování dat a uživatelem byl programátor s potřebnou mírou odbornosti. Po určité době byla vyžadována miniaturizace počítačů, management informací a snížení požadavků na uživatele. Toto byl signál, který IBM zaregistrovala, nicméně v něm neviděla změnu paradigmatu. Bohužel pro IBM, nastal odklon od mainframe ke klient-server architektuře díky databázovým firmám. Trh měl možnost nakupovat menší počítače, které mohl využívat i proškolený uživatel. IBM zareagovala pozdě se svou výrobou menších a uživatelsky méně náročných počítačů.



Obrázek 2. GIA: pozdní přístup [10]

Z pohledu konkurenceschopnosti by měla vždy přijít naše akce dříve, než dojde k významné události. Nastat může také případ šťastného rozhodnutí na základě přijatých signálů. Malá vývojářská firma může dobře vyhodnotit signály, vyvinout nový produkt a uvést ho na trh. Tato akce může být náhodná z pohledu reakce na konkurenci, která může posléze ohlásit dokončení vývoje nového produktu, o jehož vývoji tato malá vývojářská firma vůbec netušila. Následné uvedení konkurenčního produktu na trh nemá tak fatální důsledky.



Obrázek 3. GIA: vhodná akce [10]

Tím, k čemu by každá firma s využíváním konkurenčního zpravodajství měla směřovat, je proaktivní přístup umožňující eliminovat hrozbu konkurence. Konkurent společnost Colgate vyslal do světa signál o tom, že bude vyrábět nový obal zubní pasty. Společnosti Colgate toto oznámení zaregistrovala a následně připravila a spustila akci „tři produkty zdarma“ založenou na jednom ze svých stávajících produktů. Tímto Colgate dosáhl dvou věcí. Zásadním způsobem ovlivnil uvedení konkurenčního produktu na trh a získal čas na vývoj vlastního obalu, který posléze uvedl na trh.



Obrázek 4. GIA: proaktivní přístup [10]

## 6 Volba vlastní konkurenční strategie

Pokud víte, jak se rozhodují vaši manažeři, pokud máte připravenou analýzu konkurence a víte, jak uvažují, je možné zvažovat různé možnosti vaší konkurenční strategie.

V minulosti bylo obecně tržní prostředí stabilní a bylo možné s velkou mírou jistoty použít teorie her. Teorie her je disciplína aplikované matematiky, která analyzuje široké spektrum konfliktních rozhodovacích situací, které mohou nastat kdekoliv, kde dochází ke střetu zájmů. Herně-teoretické modely se pak snaží tyto konfliktní situace nejen analyzovat, ale sestavením matematického modelu daného konfliktu a pomocí výpočtů se snaží nalézt co nejlepší strategie pro konkrétní účastníky takových konfliktů [11]. Dříve bylo daleko jednodušší než dnes určit nejpravděpodobnější strategie konkurence, které použije k co největšímu naplnění svých cílů stejně, jako jejich pohnutek, které může rozhodnutí o těchto strategiích ovlivnit. Určení nejvýhodnější konkurenční strategie vaší společnosti na základě těchto znalostí pak bylo možné a často úspěšné.

Jak je to s použitím teorie her v době finanční a ekonomická krize? Dnes vás situace více než v době stabilního tržního prostředí nutí k tomu, že se nebudete snažit odhadnout přesné chování konkurence, ale spíše vytvoříte a otestujete scénáře strategických možností vaší společnosti. Hlavním důvodem je, že i při nejlepší snaze může konkurenční zpravodajství poskytovat neúplné, příliš složité nebo nekonzistentní informace o strategiích konkurentů a tudíž nejsou použitelné pro teorii her. Společnost McKinsey zjistila, že jedním ze způsobů, jak získat správný úhel pohledu v takových situacích, je vedení "válečných her" [9]. V těchto cvičeních, v nichž každý tým představuje konkrétního konkurenta, obdrží balík faktických informací o této společnosti a o lidech, kteří v ní rozhodují. Tyto týmy pak dělají klíčové strategické rozhodnutí konkurenta, kterého zastupují. V několika soutěžních kolech může každý tým realizovat svou vlastní strategii a reagovat na jednání ostatních týmů. Válečné hry nutí hráče kombinovat neúplné, a možná nekonzistentní, informace o konkurentech a vytvořit si svůj úhel pohledu na to, co je pro ně nejvíce a nejméně smysluplné, a co jsou pro ně nejvíce a nejméně pravděpodobné kroky, které udělají. Nezáleží na tom, jak důkladné a bystré vaše analýzy mohou být, téměř jistě se stanou dvě věci: váš konkurent udělá několik vám nepravděpodobných tahů a některé z vašich dat rychle zastarají. Když konkurent jedná neočekávanými způsoby, vaše společnost má jedinečnou příležitost se učit. Proč jste se mylili? Zapomněli jste, řekněme, na nějaký důležitý problém, který podkopává plnění strategie a u které jste mysleli, že ji bude konkurent následovat? Nastala změna tržního prostředí, vyvstávají nové hrozby a příležitosti pro konkurenta? Znamenalo to

změnu předsedy představenstva nebo CEO? Musíte analyzovat vaše chyby, poučit se z nich, a zajistit, že budete používat nejnovější údaje k utváření vašeho pohledu.

## 7 Přineste manažerům stabilitu a růst

Pokud váš top management očekává, že mu přinesete nové zákazníky, konkurenční zpravodajství je jedním z možných nástrojů. Pokud jste na pozici IT manažera, zřejmě se neočekává, že půjdete do ulic a budete hledat zákazníky. Mylná je bohužel také představa IT manažerů, že stačí zapracovat na zvýšení produktivity koncových uživatelů. Prosím, vyhněte se tomu, že hlavním tématem pro vás nyní bude nasazení CI systému. Za předpokladu, že nové investice jsou omezeny nebo zastaveny, vás toto může rychle katapultovat mimo prostor, kde probíhají jednání top managementu. Mluvte s nimi o strategii, zvyšování míry nejistoty v době krize a konkurenčním zpravodajství jako nástroji, který jim umožní vidět za horizont a dosáhnout cílů.

## 8 Literatura

- [1] CIO Magazine 2009 State of the CIO Survey. CIO : Business Technology Leadership. 2009, no. 1, s. 15.
- [2] PORTER, Michael. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. London : The Free Press, 1988. str. 432. ISBN-10: 0-684-84148-7.
- [3] KIM, W. Chan , MAUBORGNE, Renée. Blue Ocean Strategy : how to create uncontested market space and make the. Boston : Harvard Business School Publishing Corporation, c2005. 258 s. ISBN 1-59139-619-0.
- [4] Competitive Intelligence in Large Companies : Global study. Global Intelligence Alliance. 2005, no. 4, s. 1-38.
- [5] HANÁČEK, Jindřich. Competitive Intelligence : projekt implementace manažerské metody sledování konkurence za účelem rozhodnutí o vstupu společnosti na trh a zvýšení konkurenceschopnosti. [s.l.], 2007. 78 s. , 5 Vedoucí diplomové práce Assoc.Prof. Roman Jašek.
- [6] INTELLIGENCE, COMPETITIVE. Conference Board Repot No. 913. Ney York : The Conference Board, 1988.
- [7] KAHANER, Larry. Competitive Intelligence. Ney York : Touchstone, 1996. str. 300. ISBN 0-684-81074-3.
- [8] Introduction to Competitive Intelligence. Global Intelligence Alliance. 2004, no. 1, s. 1-14.
- [9] COURTNEY, Hugh, HORN, John T., KAR, Jayanti. Getting into your competitor's head. McKinsey Quarterly : Strategy. 2009, no. 1, s. 129-137.
- [10] Early Warning/Opportunity Systems for Intelligence. Global Intelligence Alliance. 2006, no. 1, s. 1-23.
- [11] Wikipedie [online]. 2007 [cit. 2009-03-23]. Dostupný z WWW: <[http://cs.wikipedia.org/wiki/Teorie\\_her](http://cs.wikipedia.org/wiki/Teorie_her)>.