

Disertační práce

Využití konkurenčního zpravodajství ke zvýšení konkurenceschopnosti českých podniků

Using Competitive Intelligence to Increase Competitive Abilities of Czech Enterprises

Autor: Ing. Miroslava Brázdilová

Obor: Management a ekonomika 6208V038

Školitel: prof. Ing. Zdeněk Molnár, CSc.

Květen 2005

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji svému školiteli prof. Ing. Zdeňku Molnárovi, CSc. za cenné rady, připomínky, odborné vedení a konzultace, které mi poskytoval po celou dobu tvorby této práce.

Dále děkuji svým kolegyním a kolegům z Ústavu informatiky a statistiky za jejich kritický přístup a konzultace.

Dík patří také mé rodině za podporu a trpělivost.

ABSTRAKT

Disertační práce se zabývá využitím konkurenčního zpravodajství v českých podnicích. Analyzuje zpravodajský proces, jeho jednotlivé fáze a zjišťuje s jakými problémy je jeho realizace spojena.

Teoretická část definuje základní principy zpravodajského procesu, stanovuje jeho cíle na základě zpravodajského cyklu a zařazuje konkurenční zpravodajství do hierarchie firemních procesů. Předkládá různé úhly pohledu na zpravodajství tak, jak je chápou ostatní země světa, v nichž je zpravodajství prováděno již po dlouhá desetiletí. Po celou dobu práce je však kladen důraz na etickou stránku věci, aby nedocházelo k záměně se špionážními technikami.

Hlavním cílem práce je zjistit, na jaké úrovni se pohybují při provádění konkurenčního zpravodajství české podniky. Vzorek respondentů – českých IT firem, který byl pro výzkum vybrán, se vyznačuje jistou dynamičností, a proto se od něj očekávají aktivní výsledky.

Vedlejší cíle práce spočívají ve zmapování stavu informačních zdrojů dostupných v českém prostředí a jejich klasifikace a vyhodnocení informačních produktů, které nabízejí producenti informačních rafinerií.

Výsledky výzkumu jsou v závěru konfrontovány s dostupnými šetřeními prováděnými v ostatních zemích, kde je tato metoda používána již po dlouhá desetiletí.

Cílem této práce je především přispět ke zlepšení stavu řešené problematiky – využití konkurenčního zpravodajství v České republice. Výsledkem práce je teoretická a praktická báze využitelná pro informační management firem.

ABSTRACT

The thesis is focused on competitive intelligence process in the Czech enterprises. It analyses intelligence process, its phases and problems connected with its realization.

Basic principles of intelligence process and position in company's structure are defined in the theoretical part. This work shows various views on understanding of competitive intelligence as it do other countries in the world. But the whole time a big emphasis is made on ethical part of process, because competitive intelligence cannot be compared with espionage anyway.

The main goal of this thesis is to find what the level of real practising of competitive intelligence is. The sample of respondents – Czech IT enterprises chosen for this survey is typical for its dynamics and that's why active results are expected.

Next goals are oriented on information sources available in Czech conditions, their classification and ranking of products which producers of information refineries offer.

Results of survey are discussed and confronted with other exploration from foreign countries which are used to do the competitive intelligence for decades. The main idea of thesis is to make this problem easier even trouble free. The result of this thesis is theoretical and practical basis useful for information management of enterprises.

OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....	9
SEZNAM ZKRATEK.....	11
1. SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY.....	12
1.1 DEFINICE POJMU „KONKURENČNÍ ZPRAVODAJSTVÍ“	12
1.2 CÍLE KONKURENČNÍHO ZPRAVODAJSTVÍ	17
1.3 RÁMEC KONKURENČNÍHO ZPRAVODAJSTVÍ.....	19
1.3.1 CI jako manažerská metoda.....	19
1.3.2 Vztah mezi CI a tradičním marketingem.....	20
1.3.3 CI versus knowledge management.....	20
1.3.4 Etické otázky CI, vztah CI a špionáže.....	20
1.4 TYPY KONKURENČNÍHO ZPRAVODAJSTVÍ	22
1.4.1 Strategické zpravodajství.....	22
1.4.2 Zpravodajství o konkurentech.....	23
1.4.3 Tržní zpravodajství	23
1.4.4 Technické zpravodajství.....	24
1.5 ZPRAVODAJSKÝ CYKLUS.....	24
1.6 PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ	27
1.7 SBĚR INFORMACÍ.....	28
1.8 TYPOLOGIE INFORMAČNÍCH ZDROJŮ PRO CI	29
1.8.1 Primární a sekundární zdroje	29
1.8.2 Veřejné a neveřejné zdroje	30
1.8.3 Publikované a nepublikované zdroje	30
1.8.4 Informační zdroje podle původu	31
1.8.5 Dělení zdrojů podle informačních sítí.....	32
1.8.6 Ukládání a třídění informací	33
1.8.7 Verifikace informací	34
1.9 TYPOLOGIE INFORMACÍ VYUŽITELNÝCH V PROCESU KONKURENČNÍHO ZPRAVODAJSTVÍ.....	34
1.9.1 Firemní informace	35
1.9.2 Ekonomické a obchodní informace.....	39

1.9.3	<i>Bankovní informace</i>	39
1.9.4	<i>Kreditní informace</i>	40
1.9.5	<i>Obchodní informace</i>	40
1.9.6	<i>Marketingové informace</i>	41
1.9.7	<i>Burzovní informace</i>	41
1.9.8	<i>Firemní literatura</i>	42
1.9.9	<i>Informace z okolí sledovaných subjektů</i>	43
1.9.10	<i>Regionální firemní informace</i>	44
1.9.11	<i>Databáze firemních informací</i>	44
1.9.12	<i>Adresáře</i>	44
1.9.13	<i>Katalogy</i>	44
1.9.14	<i>Tiskové zprávy</i>	45
1.9.15	<i>Ostatní zdroje</i>	45
1.10	ANALÝZA INFORMACÍ	45
1.11	DISTRIBUCE	49
1.12	PROBLÉMY PŘI IMPLEMENTACI KONKURENČNÍHO ZPRAVODAJSTVÍ	51
1.13	ROLE INFORMAČNÍCH SPECIALISTŮ V PROCESU KONKURENČNÍHO ZPRAVODAJSTVÍ	55
1.14	SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS	56
1.15	KONKURENČNÍ ZPRAVODAJSTVÍ VE SVĚTĚ	59
1.15.1	<i>Japonsko</i>	59
1.15.2	<i>Rusko</i>	59
1.15.3	<i>Čína</i>	60
1.15.4	<i>Austrálie</i>	60
1.15.5	<i>USA</i>	60
1.15.6	<i>Švédsko</i>	61
1.15.7	<i>Velká Británie</i>	61
1.15.8	<i>Německo</i>	61
1.15.9	<i>Francie</i>	61
1.15.10	<i>Nizozemí</i>	62
1.15.11	<i>Švýcarsko</i>	62
1.16	KONKURENČNÍ ZPRAVODAJSTVÍ V ČESKÉ REPUBLICE.....	62

2.	CÍL PRÁCE	64
2.1	HYPOTÉZY DISERTAČNÍ PRÁCE.....	64
2.2	HLAVNÍ CÍLE	64
2.3	VEDLEJŠÍ CÍLE.....	65
3.	METODY ZPRACOVÁNÍ	66
3.1	METODY VYUŽITÉ V DISERTAČNÍ PRÁCI.....	66
3.2	ČASOVÝ HARMONOGRAM VÝZKUMU	67
4.	PRŮZKUM STAVU VYUŽITÍ KONKURENČNÍHO ZPRAVODAJSTVÍ V ČESKÝCH PODNICÍCH	68
4.1	ZÁVĚRY VÝZKUMU	79
5.	POSKYTOVATELÉ INFORMACÍ VYUŽITELNÝCH PRO ÚČELY CI.....	81
5.1	ABC ČESKÉHO HOSPODÁŘSTVÍ.....	81
5.2	ALBERTINA DATA	81
5.3	ALBERTINA ICOME PRAHA	82
5.4	ANOPRESS.....	85
5.5	ASPEKT	85
5.6	COFACE.....	86
5.7	CREDITREFORM.....	86
5.8	CZECHTRADE.....	87
5.9	ČEKIA.....	87
5.10	ČTK.....	88
5.11	DR. KADLEČEK ONLINE	89
5.12	DUN & BRADSTREET.....	89
5.13	EUROPAGES	91
5.14	EVROPSKÁ DATABANKA.....	91
5.15	HOPPENSTEDT BONNIER INFORMATION	92
5.16	HOSPODÁŘSKÁ KOMORA.....	94
5.17	INFORM NET PARTNERS	94
5.18	KOMPASS	95
5.19	MEDISTYL.....	95
5.20	TOVEK	95

5.21	WER LIEFERT WAS?	96
6.	INFORMAČNÍ ZDROJE PRO KONKURENČNÍ ZPRAVODAJSTVÍ DOSTUPNÉ V ČESKÉ REPUBLICĚ	98
6.1	ZDROJE KANCELÁŘSKÝCH INFORMACÍ	98
6.2	ZDROJE MARKETINGOVÝCH INFORMACÍ	98
6.3	ZDROJE REGIONÁLNÍCH INFORMACÍ	99
6.4	ZDROJE KREDITNÍCH INFORMACÍ	100
6.5	ZDROJE OBCHODNÍCH INFORMACÍ	101
6.6	ZDROJE BURZOVNÍCH INFORMACÍ	102
6.7	ZÁLEŽITOSTI INTELEKTUÁLNÍHO VLASTNICTVÍ	103
6.8	MATERIÁLY PRÁVNÍHO A LEGISLATIVNÍHO TYPU	103
6.9	VÝBĚROVÉ ZDROJE SOUVISEJÍCÍ S EVROPSKOU UNIÍ	103
6.10	DALŠÍ INFORMACE	104
7.	PŘÍNOS PRÁCE PRO VĚDU A PRAXI	106
8.	ZÁVĚR	108
9.	LITERATURA	110
10.	SEZNAM PUBLIKACÍ	117
11.	CURRICULUM VITAE	120
	PŘÍLOHY	122

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

OBR. 1 PROCES PŘEMĚNY DAT	16
OBR. 2 SCHÉMA ZPRAVODAJSKÉHO CYKLU	25
OBR. 3 FUNKCE KONKURENČNÍHO ZPRAVODAJSKÉHO SYSTÉMU	26
OBR. 4 DĚLENÍ ZDROJŮ DLE INFORMAČNÍCH SÍTÍ	32
OBR. 6 PŘÍKLAD ČLENĚNÍ FIREMNÍCH INFORMACÍ	35
OBR. 7 VLIVY PROSTŘEDÍ	47
OBR. 8 EXTERNÍ DOMÉNA	48
OBR. 9 PODMÍNKY EXISTENCE CI V PODNIKU	51
OBR. 10 CI JAKO SOUČÁST STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ Z POHLEDU FIREMNÍ STRUKTURY	53
OBR. 11 ROZPTÝLENÉ CI JEDNOTKY V RÁMCI FIREMNÍ HIERARCHIE.....	53
OBR. 12 OBLAST PŮSOBNOSTI CI PROFESIONÁLŮ	57
OBR. 13 FUNKCE CI PROFESIONÁLŮ VE FIRMĚ	58
OBR. 14 DŮVOD NEVYUŽITÍ CI VE FIRMĚ.....	68
OBR. 15 DŮVOD PRO ZAVEDENÍ KONKURENČNÍHO ZPRAVODAJSTVÍ	69
OBR. 16 DOBA, PO KTEROU PODNIKY PRAKTIKUJÍ CI	69
OBR. 17 PERSONÁLNÍ ZABEZPEČENÍ PROCESU CI.....	70
OBR. 18 STRUKTURA ŽÁDANÝCH INFORMACÍ	71
OBR. 19 PŘÍSTUP K VYHLEDÁVÁNÍ INFORMACÍ V ZÁVISLOSTI NA PŮSOBNOSTI NA ZAHRANIČNÍCH TRZÍCH	71
OBR. 20 ZDROJE VYHLEDÁVANÝCH INFORMACÍ	72
OBR. 21 POSTOJ K FREKVENCI VYHLEDÁVÁNÍ INFORMACÍ.....	73
OBR. 22 PŘÍSTUP K OTÁZCE LEGALITY A ETIKY VYHLEDÁVÁNÍ INFORMACÍ.....	73
OBR. 23 METODY VYUŽÍVANÉ PŘI ANALÝZE VÝSLEDKŮ	74
OBR. 24 VYUŽÍVANÝ SOFTWARE.....	74
OBR. 25 FORMA DISTRIBUCE VÝSLEDKŮ	75
OBR. 26 PRAKTICKÉ VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ CI.....	76
OBR. 27 SROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU SE ZÁPADNÍM POJETÍM CI.....	76
OBR. 28 BARIÉRA V PODOBĚ MALÉHO POČTU VHODNÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ	77
OBR. 29 ŠPATNĚ PROVEDENÁ ANALÝZA – RIZIKOVÁ ČÁST CI PROCESU	77

OBR. 30 NEDOSTATEK KVALIFIKOVANÝCH ZAMĚSTNANCŮ JAKO JEDNA Z PŘÍČIN NEEFEKTIVNÍHO CI	78
OBR. 31 NEEFEKTIVITA CI ZAVINĚNÁ NEVHODNOU ORGANIZAČNÍ STRUKTUROU KE SDÍLENÍ INFORMACÍ	79
OBR. 32 UKÁZKA INFORMAČNÍCH ZDROJŮ DOSTUPNÝCH UTB.....	84
OBR. 33 UKÁZKA NABÍDKY EVROPSKÉ DATABANKY	92
OBR. 34 PŘEHLED POSKYTOVANÝCH PRODUKTŮ VČETNĚ KRITÉRIÍ PRO VYHLEDÁVÁNÍ.....	93
OBR. 35 UKÁZKA VYHLEDÁVACÍHO PROSTŘEDÍ.....	97
TAB. I MYERS-BRIGGSOVY SKUPINY	50
TAB. II PŘEHLED NABÍZENÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ V RÁMCI COUNTRY REPORTS – ČÁST 1.	131
TAB. III PŘEHLED NABÍZENÝCH INFORMAČNÍCH ZDROJŮ V RÁMCI COUNTRY REPORTS – ČÁST 2.	132
TAB. IV ZÓNY, PODLE KTERÝCH SE LIŠÍ CENA OBCHODNÍCH INFORMACÍ	142

SEZNAM ZKRATEK

BI	Business Intelligence
BIC	Business and Innovation Centre
CCI	Competitive Counter Intelligence
CEBRE	Czech Business Representation (při EU v Bruselu)
CEI	Central European Initiative
CEO	Chief Executive Officer
CI	Competitive Intelligence
KM	Knowledge Management
MSP	malé a střední podnikání
OKEČ	odvětvová klasifikace ekonomických činností
RPIC	regionální poradenské informační centrum
SBU	Strategic Business Unit
SCIP	Society of Competitive Intelligence Professionals

1. SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

Když se řekne analýza konkurenčního prostředí většině z nás se vybaví metody typu SWOT analýza, benchmarking, profily konkurentů, scénáře a jiné. Komu se ovšem vybaví konkurenční zpravodajství?

1.1 Definice pojmu „konkurenční zpravodajství“

Za duchovního otce konkurenčního zpravodajství je považován Leonard M. Fuld, prezident a zakladatel firmy Fuld & Company, leader v oblasti konzultací konkurenčního zpravodajství. Fuld definuje konkurenční zpravodajství (angl. competitive intelligence, dále jen CI) v následujících bodech [39]:

- informace analyzované na takovou úroveň, aby se na jejich základě mohlo udělat rozhodnutí,
- nástroj varování, který upozorní management na ohrožení i příležitosti,
- prostředek pro racionální odhady a hodnocení,
- různá podoba pro různé pracovníky v rámci organizace,
- způsob života podniku, neustálý proces,
- součást všech top společností,
- činnost, která je řízena shora (v rámci hierarchie podniku),
- způsob, jak vidět sám sebe (z pohledu podniku),
- krátkodobý i dlouhodobý proces.

Fuld byl také jedním z prvních, kteří se stali členy Společnosti pro profesionály konkurenčního zpravodajství (SCIP – Society of Competitive Intelligence Professionals; více v kapitole 1.14). SCIP představuje na poli konkurenčního zpravodajství autoritu a také jejich definice CI jako „*systematického a etického procesu shromažďování, analýzy a řízení externích informací, které mohou ovlivňovat řízení záměrů organizace, jejich rozhodnutí a fungování*“ [82], je všeobecně uznávaná. Přesněji řečeno, CI je proces zvyšování konkurenceschopnosti důkladnějším, zásadně etickým poznáváním konkurence a konkurenčního prostředí. Představuje legální sběr a analýzu informací, které se týkají schopností, zranitelnosti a záměrů konkurence s využitím databází a dalších veřejně dostupných zdrojů informací a etických metod.

Hoffman se přiklání k pojetí CI jako procesu a produktu zároveň. Zatímco proces je metodickou akvizicí, analýzou a zhodnocením informací o konkurenci, produktem je užitečná informace – informace umožňující manažerům dělat

informovaná rozhodnutí o čemkoliv, počínaje marketingem, výzkumem a vývojem konče v dlouhodobých strategiích. Dobré konkurenční zpravodajství nejen poskytuje data, naznačuje také směr akce či varuje před potenciálními problémy [46].

Výstižně se k tomu vyjadřuje Barson, která hodnotí konkurenční zpravodajství v akci jako držení prstu na tepně trhu a pochopení, co konkurenti dělají, aby mohl být včas podniknut protiútok [8].

Combs sumarizuje ve své knize *Competitive Intelligence Handbook* nejčastější definice CI [19]:

- monitorování externího prostředí firmy pro získání informací relevantních pro rozhodovací procesy v dané organizaci,
- analytický proces, který transformuje neagregované informace o konkurentech do relevantní, přesné a využitelné strategické znalosti o konkurenci, jejich pozici, chování, schopnostech a záměrech,
- proces zaměřený spíše na systematický legální sběr širokého spektra informací, které po patřičné analýze mohou nabídnout kompletnější nazírání na firemní strukturu, kulturu, chování, schopnosti a slabé stránky konkurentů.

V anglicky mluvících zemích se o konkurenčním zpravodajství (*competitive intelligence*) často hovoří zkráceně jako o *inteligenci* (intelligence) [90] nebo se místo termínu *competitive intelligence* často používá pojem *business intelligence* (specifické zejména pro americkou odbornou literaturu). Nicméně Bock považuje business intelligence (BI) za širší disciplínu zahrnující také CI. Uvádí, že *competitive intelligence* je v podstatě jedním z aspektů BI. Konkurenční zpravodajství je zúžené na informace o konkurentech, na to, jak tyto informace ovlivňují strategii, taktiku a podnikové procesy [12]. Business intelligence tudíž představuje nadřazenou sféru problematiky a lze je chápat jako prostředky a nástroje podporující manažerské rozhodování na všech stupních řízení s důrazem na zlepšení informovanosti manažerů.

Francouzi se přiklánějí jednoznačně k pojmu *intelligence economique* [91].

Ani v České republice není definice konkurenčního zpravodajství jednoznačná a lze se setkat v různých zdrojích s různými výklady. Český jazyk se víceméně ustálil na pojmu *konkurenční zpravodajství*, nicméně běžně se lze setkat s termíny *podnikatelské* či *komerční zpravodajství* [14] event. *soutěživé zpravodajství* [14, 48] mající stejný význam.

Papík [71,74] definuje pojem jako „... *zjišťování, sledování a vyhodnocování konkurenčního prostředí (firmy, organizace) s cílem odhalit slabé a silné stránky konkurence, rozpoznat její strategické záměry. Zahrnuje analýzu a*

syntézu dat, resp. informací, které se transformují do strategických znalostí, shromažďování informací o konkurenci a sledování subjektů firemního okolí (trh, stát, právo a legislativa, politické a demografické souvislosti)“. Tato definice byla roku 2002 přijata Českou terminologickou databází knihovnictví a informační vědy [87] za oficiální výklad pojmu.

Papík [75] dále upřesňuje pojem ve vztahu ke sbíraným informacím: pokud se primárně konkurenční zpravodajství zabývá akvizicí informací o podnicích, bývá mu přisuzován výraz *company intelligence*; zaměříme-li se úžeji na podniky jako na konkurenty, pak používáme termín *competitive intelligence*. V rámci zjišťování informací o zemích resp. o konkurentech z okolních zemí se mluví o tzv. *country intelligence*. Všeobecně se pak používá akronym *CI*.

Podle Vejlupeka [21, 90] je konkurenční zpravodajství proces, jímž organizace získávají, zpracovávají, analyzují a používají informace týkající se konkurence, což jim umožňuje činit lepší rozhodnutí, dosahovat specifických cílů a úspěchu.

Vejlupek objasňuje možné nesrovnalosti při výkladu anglického slova *intelligence* (zpravodajství) následovně [91]:

- Ve vztahu ke schopnostem člověka (obecně ve vztahu k jakémukoliv organismu nebo systému) je to schopnost adaptovat se na prostředí resp. na jeho změny. Tomu odpovídá české slovo *inteligence*. Základem *intelligence* je:
 - schopnost rychle analyzovat komplexní problémy,
 - schopnost syntézy a vytváření nových schémat a
 - schopnost využít vytvořených závěrů k užitečné akci.
- Ve vztahu k činnosti člověka (organizace) je to schopnost informovat za účelem porozumění nějaké situaci a možnosti ovlivnit její vývoj. Zároveň je to ale i výsledek této činnosti, tj. znalost určená pro daného člověka, v jemu srozumitelné podobě, v okamžiku umožňujícím její využití k dané akci. Tomu odpovídá české slovo *zpravodajství*.

Vejlupek ještě upozorňuje na dva omyly, kterých se můžeme při používání slova *zpravodajství* v souvislosti s *CI* dopustit. Jednak záměnou s pojmem *zpravodajská služba* (z pohledu laika má tedy *zpravodajství* něco společného s tajnými službami a špionáží) a dále pak v souvislosti s pojmem např. *televizní zpravodajství* (má něco společného s médii, výstřížkovou službou, monitoringem atd.).

Autor výše uvedených vysvětlení nezůstává pouze u jedné z definic *CI*. Ve svých příspěvcích dále charakterizuje konkurenční zpravodajství jako „proces cílevědomého a systematického zpracovávání informací za účelem prosazení konkrétní svrchované vůle“ [91].

Zařazením pojmu do českého kontextu se zabývá také diskuze na portálu Konjunktura.cz [5]. Zatímco Babka si pod termínem CI představuje znalosti o chování, situaci a plánech konkurenčních firem, Kadleček abstrahuje spíše na konkrétní informace resp. soubor externích informací získaných k zvýšení profitu podnikání, případně i kvality výzkumu a vývoje. Tyto informace jsou zaměřeny především na mapování konkurence existující i potenciální. Žbirka posuzuje pojem ze sémantického hlediska a shledává ho poměrně širokým. Považuje za důležité rozšíření rámce CI od pouhého získávání informací o konkurentech k prověřování obchodních partnerů a zpravodajství na trhu, čímž lze získat přesnější a kvalifikovanější znalosti o prostředí, ve kterém podnik působí, o vazbách klíčových hráčů a zákonitostech jejich pohybu. Pojer je přesvědčen, že konkurenční zpravodajství provádí v praxi alespoň z části každý marketér nebo manažer firmy, která se pohybuje na konkurenčním trhu, neboť ho musí zajímat detailnější informace o konkurenci v jeho oboru a rovněž i o trhu, na němž firma realizuje hlavní část jeho produkce.

Obecně vzato konkurenční zpravodajství je proces, který vede k posílení konkurenceschopnosti firmy [11].

Ve slovenském prostředí se používá slovenský ekvivalent *konkurenčné spravodajstvo*, případně *komerčné spravodajstvo*. Böhm upozorňuje na skutečnost, že posledně jmenovaný pojem může být lehce zaměnitelný, neboť se často používá v souvislosti se zpravodajstvím komerčních televizí ve významu televizních zpráv [13]. V některých slovenských zdrojích je možné setkat se s překladem *podnikateľská inteligencia* [34].

Základem CI je pochopení, jaký je rozdíl mezi informací a zpravodajstvím. Informace je konkrétní, věcná, zakládá na faktech. Jsou to čísla, statistiky, rozptýlené bity dat o lidech, firmách a o tom, co nám zdá být na nich zajímavé. Zpravodajství, naproti tomu představuje jakousi kolekci střípků informací, které byly zfiltrovány a analyzovány. Zpravodajství, nikoliv informace, je to, co manažeři potřebují pro své rozhodování. Zde se v některých zdrojích setkáváme s přirovnáním zpravodajství ke znalosti (*knowledge*) [55].

Obrázek 1. zachycuje proces konkurenčního zpravodajství, při němž dochází k transformaci dat na informace, znalosti, zpravodajství až k využitelné akci [13].



Obr. 1 Proces přeměny dat [13]

Underwood tuto posloupnost obohacuje ještě o 2 další fáze, tudíž proces CI vypadá následovně [89]:

- identifikace potřeb
- předběžné (úvodní) definování projektu,
- předběžný širší průzkum,
- opětovné definování projektu,
- návrh průzkumu,
- sběr dat,
- analýza dat,
- syntéza,
- komunikace znalostí.

Těžko se lze domnívat, že se v dnešním konkurenčním boji neuchylují firmy k průmyslové špionáži a k obdobným praktikám. Navíc ani nelze zabránit, aby se sama firma nestala obětí některé z těchto nekalých praktik. Proto podniky stále častěji využívají nejen ofenzivní funkci konkurenčního zpravodajství, ale také její defenzivní roli, aby včas identifikovali hrozby a minimalizovali možné ztráty. V této souvislosti pak hovoříme o tzv. *obranném zpravodajství* (*competitive counter intelligence – CCI*, v jiných zdrojích uváděno také jako *defensive intelligence – DI*) [45,61,71,90]. V našich podmínkách je toto anglické antonymum překládané jako *kontrašpionáž*.

Brabec, který na tuto problematiku nahlíží z pozice znalce sektoru bezpečnostních služeb a detektivní činnosti, definuje CI jako „*produkt, jehož cílem je zabránit konkurenci získat informace umožňující konkurenci získat kvalifikované rozhodnutí*“ nebo „*dodat dezinformace, která neumožní konkurenci kvalifikované a správné rozhodnutí*“ [14].

Zpravodajství je součástí každodenního života, nikoliv pouze otázkou dnešní doby. Jak podotýká Vejlupek, existuje již od dob, kdy se začalo obchodovat. V každé době mělo zpravodajství nejspíše jiný název, ale v podstatě se jedná o totéž [92]. Za co ho budeme považovat třeba za dalších sto let, je otázkou nás samotných, jak se k němu postavíme.

1.2 Cíle konkurenčního zpravodajství

Cíle CI jsou odvislé od momentální situace firmy. Jiné cíle bude mít firma pokoušející se o penetraci na nové trhy, odlišnou představu o konkurenčním zpravodajství bude mít podnik, jemuž hrozí nebezpečí odhalení know-how, či má v úmyslu uskutečnit určitý obchod apod.

Podle Brabce se zpravodajství na základě cílů stylizuje do 3 rovin. Zaměřuje-li se na [15]:

- ochranu vlastních informací, dat, počítačových a komunikačních systémů podniku (společnosti, firmy, organizace, instituce apod.), pak mluvíme o tzv. *obránném zpravodajství* (svépomocná, zcela legitimní a oprávněná ochrana vlastních zájmů, zpravidla tedy vlastních ekonomických zájmů),
- získávání, shromažďování, třídění a analýza informací potřebných pro podnikání včetně informací o konkurenci, marketingových informací apod., pak mluvíme o *aktivním (útočném) zpravodajství*,
- systém opatření a protiopatření k ovlivňování vlastních kroků, kroků obchodních partnerů, kroků konkurence, kroků státní správy apod., jedná se o *vlivové zpravodajství* (ovlivňovací, lobbystické).

Zde se Brabec odvolává na Nolana, podle něhož je v podniku (firmě, společnosti, instituci, organizaci apod.) velmi důležitý program zaměřený na protiopatření proti konkurenčnímu zpravodajství tzv. firemní program CICM (competitive intelligence countermeasure). Podle Nolana „...v integrovaném modelu je cyklus zpravodajského souboru doplňován a podporován cyklem protiopatření.“ [68]

Cílem obranného zpravodajství je tedy shromáždit informace pro včasné odhalení nepřátelských aktivit, resp. důkazů, pro rychlý a úspěšný průběh případné žaloby v případě, že jde o aktivity nelegální; a ochránit strategické a

důvěrné informace před pokusy tyto informace získat prostřednictvím zcela legálně prováděného CI ze strany konkurenčních firem [90].

Cílem aktivního zpravodajství je snížit míru neurčitosti pro dané rozhodnutí, zmenšit počet variant a dosáhnout tak efektivnějšího vynaložení využitelných zdrojů (čas, lidé, peníze, prostředky) na realizaci jen těch výhodnějších variant.

Globálně vzato, cílem konkurenčního zpravodajství je získat využitelné informace, které umožní konkrétní osobě v konkrétní situaci vykonat konkrétní rozhodnutí [91].

Doposud jsme nahlíželi na konkurenci spíše jako na nepřítele, proti kterému je nutno bojovat. Existuje ale také jiný úhel pohledu. Porter v knize Konkurenční výhoda rozebírá mj. proč je dobré konkurenty mít. Za přínos považuje zvýšení konkurenční výhody, zlepšení současné struktury odvětví, pomoc rozvoji trhu a zamezení vstupu do odvětví [78]. Babka tuto skutečnost komentuje dále. Jenže jak posoudit, kteří jsou dobří a kteří špatní? Vcelku „jednoduše“. Analyzovat jejich důvěryhodnost, individuální pozici na trhu, slabé stránky, ambice atd. [7]. A jsme opět u konkurenčního zpravodajství, kterým se přísun a zpracování informací zajistí a na jeho základě vyhodnotí možnosti dalšího postupu.

1.3 Rámec konkurenčního zpravodajství

1.3.1 CI jako manažerská metoda

Nutnost zpracovávat systematicky informace a využívat je při rozhodování je patrná již od dob, kdy se začalo podnikat. Ovšem vývoj CI jako společenské disciplíny, která se řídí svými pravidly a má společenský statut, trval daleko déle.

Zřetelně vyšší potřebu využívat tuto metodu při řízení začaly pociťovat podniky zejména v posledních desetiletích. A to v souvislosti s globalizací, neboť musely začít intenzivněji bojovat, aby získaly a udržely své konkurenční výhody. Počet konkurentů nebyl dříve tak vysoký, což lze přičíst např. vzdálenosti, která byla díky nerozvinuté infrastruktuře větší. Z tohoto důvodu neměli konkurenti potřebu být tak aktivní a projevovali se rozhodně menší agresivitou, než kterou lze v dnešní době spatřit a která je pro současné trhy tak charakteristická. Zatímco některé výrobky si udržovaly svou pozici na trhu po celá desetiletí v téměř nezměněné podobě, dnes jsou podniky nuceny inovovat v určitých intervalech a nabízet širokou paletu výrobků šitých zákazníkům de facto na tělo, aby se na trhu vůbec udržely.

Rychlost, s jakou jsou dnes noví konkurenti schopni adaptovat se, je vysoká a stejně i tak hrozby vyplývající z této skutečnosti. Firmy pochopily, že je zapotřebí poznat a pochopit podmínky a pravidla konkurence, strategie klíčových hráčů, jejich slabé a silné stránky a hlavní síly, které ovlivňují chování trhu v daném teritoriu [91].

Ačkoliv tomu výzkumy příliš nenasvědčují a proklamují, že je konkurenční zpravodajství využíváno zřetelně pouze velkými firmami, je praktikování CI nezbytností pro všechny typy firem [91]:

- nejen pro silné firmy, které si jsou vědomy proměnlivosti okolí a nutnosti jejich přizpůsobení, aby dokázaly ochránit investice svých akcionářů,
- pro střední firmy, které, pokud chtějí obstát, se musí stát silnějšími a efektivnějšími, což lze dokázat pouze neustálým učením se od těch nejlepších,
- ale také pro malé firmy, jež využívají neustále se měnících mezer na trhu a jsou v neustálém ohrožení ze strany velkých a středních firem.

1.3.2 Vztah mezi CI a tradičním marketingem

Za základní rozdíl – a zároveň výhodu – CI považuje Metayer silný důraz na analýzu. Cílem je spíše nalézt méně informací, než tomu tak ve skutečnosti je, a vědět, co s nimi dělat, jak je využít [63].

Konkurenční zpravodajství sice využívá nástrojů tradičního marketingu, ale zároveň přesahuje jeho rámec a posouvá své působení za hranice všech zainteresovaných podnikových jednotek (plánování, obchod, výzkum a vývoj atd.). V podstatě je jakýmsi zastřešujícím elementem, který má napomoci úspěšnému chodu podniku v konkurenčním prostředí.

1.3.3 CI versus knowledge management

Existence CI je podmíněna neustálým učením. Pokud se nepracuje v učícím se prostředí, zůstává zpravodajství pouhou bezvýznamnou informací. Zpravodajstvím se musí podporovat schopnosti, aby se organizace mohla dále učit a neustále zlepšovat [29].

Vejlupek hodnotí vztah mezi znalostním managementem a konkurenčním zpravodajstvím následovně: *„je-li pro KM je důležitá znalost ve smyslu zkušenosti, jak řešit standardní situace, pak pro CI je důležitá schopnost shromažďovat informace a interpretovat je do podoby nové znalosti, využitelné pro řešení nové situace“* [91]. Protože CI je orientováno do budoucnosti, nemůže být založeno na znalostech či zkušenostech (ty jsou až výsledkem činnosti), ale musí být založeno na svrchované vůli dosáhnout nějakého cíle či stavu. Nositelem této vůle je obvykle vlastník, resp. management firmy.

Fungující systém správy firemních znalostí je však velmi dobrým zdrojem interních informací pro provádění CI.

1.3.4 Etické otázky CI, vztah CI a špionáže

Vzhledem k tomu, že v mnohých zemích světa je konkurenční zpravodajství ztotožňováno se špionáží, nebude se této realitě tato práce vyhýbat a přináší informace z obou úhlů pohledu.

Pokud není CI špionáž, tak co to tedy je?

„Na CI není nic tajuplného“, tvrdí Hamblen, *„pouze tato oblast přilákala několik bývalých členů zpravodajských služeb“* [41]. Což je, jak ukázaly výzkumy prováděné v různých zemích světa, skutečně pravda. Řada bývalých agentů zpravodajských služeb nadále využívá technik, které se naučili a uplatňují je efektivně při své současné práci.

Dalším možným důvodem pro spojování CI se špionážními praktikami jsou mocenské zájmy. Jak uvádí Vejlupek, zpravodajství, jakožto systematický

proces sběru, vyhodnocování a prezentace informací s účelem informovat lidi mající moc a vůli rozhodovat, je staré jako lidstvo samo. Dříve bylo však doménou mocností, neboť získat podstatné a využitelné informace bylo obtížné [92].

Dnes je hlavní silou konkurenčního zpravodajství využívání otevřených informačních zdrojů a metod, které nevybočují z hranic zákona a profesní etiky.

Etické zásady shrnula Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP) do etického kodexu SCIP¹, který definuje morální standardy při získávání informací a je závazný pro všechny členy této společnosti [82]:

- soustavně usilovat o zvyšování uznání a respektu CI profese,
- vykonávat svou profesi vždy v souladu s mezinárodním a místním právem,
- před rozhovorem poskytnout pravdivé a relevantní informace o sobě a své firmě,
- plně respektovat všechny požadavky na zachování důvěrnosti informací,
- předcházet situacím, kdy by při plnění úkolů docházelo ke konfliktu zájmů,
- být poctivý a poskytovat pouze realistická doporučení a pravdivé závěry,
- prosazovat tento etický kodex ve své firmě a mezi všemi, kdo tuto profesi praktikují,
- být loajální ke své firmě a přesně dodržovat a ctít její politiku, cíle a doporučení.

Nelze jednoznačně říct, že konkurenční zpravodajství se špionáží nesouvisí. Jak odhalí kapitola 1.15, která se zabývá využitím CI ve světě, přístup v každé zemi je odlišný a bývá spíše otázkou mentality daného národa.

¹ přel. Vejlupek [90]

1.4 Typy konkurenčního zpravodajství

Zatímco Fleisher doporučuje odlišovat CI podle rozsahu rozhodnutí na strategické, taktické a operativní [38], dle Montgomeryho a Weinberga by se měl systém konkurenčního zpravodajství ideálně zaměřovat na 6 oblastí:

- konkurenční,
- technologické,
- zákaznické,
- ekonomické,
- politické a regulační,
- sociální.

Ve skutečnosti vznikly postupným vývojem 4 základní typy zpravodajství, které s CI souvisejí a lze je považovat za podmnožinu konkurenčního zpravodajství. Jsou to strategické zpravodajství, zpravodajství o konkurentech, technické zpravodajství a tržní zpravodajství [61].

1.4.1 Strategické zpravodajství

Strategické zpravodajství (angl. strategic intelligence) je konkurenční zpravodajství sloužící pro účely strategického rozhodování. Což znamená, že je prováděno na nejvyšší úrovni manažerských informací v konkurenčním, ekonomickém a politickém prostředí. Výsledky tohoto zpravodajství používají manažeři pro rozhodování a koncepci firemní strategie. Uplatňuje se především při:

- strategickém plánování,
- plánování rizikového kapitálu,
- hodnocení rizik,
- fúzích a akvizicích,
- dlouhodobém výzkumu a vývoji.

Strategické zpravodajství se obvykle zaměřuje na celkové strategické prostředí. Zde jsou zahrnuti přímí a také nepřímí konkurenti, dále dodavatelé, zákazníci, substituční produkty nebo služby a potenciální konkurenti na trhu. Sběr strategických informací obnáší sledování technologických trendů, pravidelného vývoje a také vývoje politického se všemi jeho následky. V zájmu firem je získat informace tak, aby je mohla firma vyhodnotit a určit, zda se jedná o úspěch či neúspěch konkurenta a z toho se ponaučit.

Časový horizont je zpravidla v rozmezí dvou let zpět do pěti až deseti let do budoucna [61].

1.4.2 Zpravodajství o konkurentech

Tato část CI zahrnuje využití těch veřejných zdrojů, které poskytují informace o konkurentech, jejich kapacitách, současných aktivitách, plánech a záměrech. Slouží pro podporu operací strategického rázu. Anglickým ekvivalentem je competitor intelligence.

Tento druh aktivit je zaměřen obvykle na zodpovězení široké palety otázek týkajících se klíčových obchodních záležitostí, včetně následujících:

- Kdo jsou naši současní a potenciální konkurenti?
- Jak vnímají konkurenti sebe a jak vnímají nás?
- Jaké jsou krátkodobé a dlouhodobé trendy v oboru působnosti podniku?
- Jak na tyto trendy reagovali naši konkurenti v minulosti? Jak na ně pravděpodobně zareagují v budoucnu?
- Jaké patenty nebo technologie získali nedávno naši současní/potenciální konkurenti? Co pro nás tyto inovace znamenají?
- Jak a kde naši konkurenti propagují své výrobky a služby? Jaká je jejich hladina úspěšnosti?
- Které trhy a geografické oblasti nebudou zabrány našimi konkurenty v budoucnu?
- Jsou schopny naše tržní a geografické sektory zareagovat na změny v cenách, dodávacích lhůtách a trvanlivosti? A budou toho schopny i do budoucna?
- Jaké jsou plány našich konkurentů, se kterými v současnosti soupeříme, pro následujících 2 – 5 let?

Časový záběr informací o konkurentech se pohybuje v rozmezí půl až jednoho roku v minulosti do jednoho roku do budoucna [61].

1.4.3 Tržní zpravodajství

Primárními zájemci o informace získané touto formou bývají marketingová oddělení. Tržní zpravodajství (angl. market intelligence) se zaměřuje na informace o cenových hladinách výrobků, promočních akcích a jejich efektivnosti. Proto slouží

- pro podporu marketingového plánování, poskytuje retrospektivní data,
- o úspěších a chybách při zavádění výrobků na trh.

Časový horizont tržního zpravodajství se pohybuje v rozmezí tří až šesti měsíců do minulosti a maximálně šest měsíců do budoucna [61].

1.4.4 Technické zpravodajství

Pod pojmem technické zpravodajství (angl. technical intelligence) si lze představit takové informace, které firmě umožňují odpovídat na hrozby, identifikovat a rozvíjet příležitosti vyplývající z technického a vědeckého pokroku [70]. Tento typ zpravodajství odpovídá na následující otázky:

- jaké nejnovější technologie v současnosti využívá konkurence,
- zda existuje ze strany konkurenta požadavek po nových technologiích eventuelně zda konkurenti využívají outsourcing,
- jaký je počet a způsobilost výzkumných pracovníků konkurence,
- jaká je úroveň výzkumu a vývoje, nacenění budoucích výdajů pro výzkum.

Z hlediska technického zpravodajství se časový horizont pohybuje v rozmezí dvanácti měsíců do minulosti a pět či více let do budoucna [61].

V množství a charakteru variant resp. podoblastí CI není literatura zcela jednotná. Lze se setkat také s *customer intelligence* (informace ohledně zákazníků současných i budoucích), *partner intelligence* (informace o firemních obchodních partnerech, shromažďované obdobně jako o konkurenci se vztahem k budoucímu možnému vývoji) [43,67]. Svým vlastním směrem se vydává West, který se v knize „Competitive Intelligence“ shoduje pouze v technickém zpravodajství a za podstatné považuje zpravodajství finanční, prodejní a marketingové, cenové a personální [98].

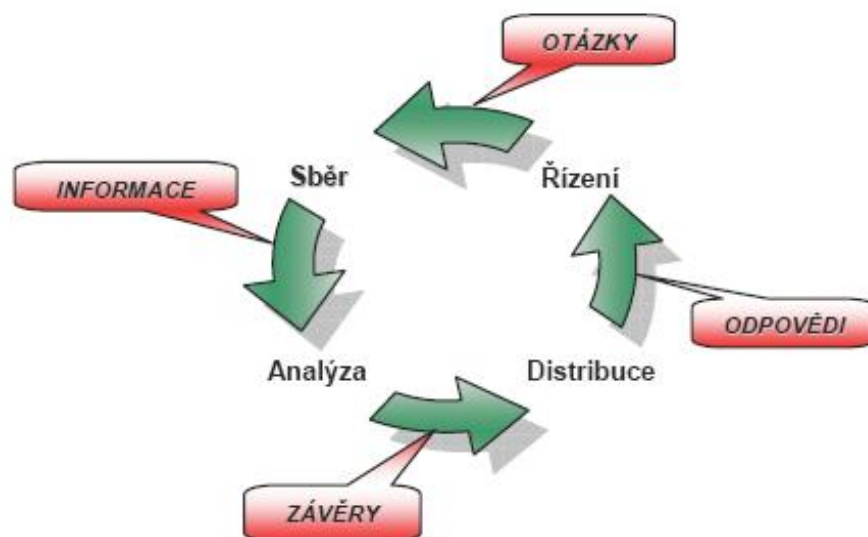
Globálně vzato, nehledě na název, který autoři přisuzují jednotlivým variantám konkurenčního zpravodajství, vždy jde v konečném důsledku o zjišťování podstatných informací vedoucích k vylepšení vlastní pozice a zachování konkurenční výhody.

1.5 Zpravodajský cyklus

Jelikož podnik potřebuje využitelné znalosti, je nucen neustále a systematicky zpracovávat informace. Proces vedoucí k získávání resp. vytváření těchto znalostí se nazývá zpravodajský proces. Vzhledem k jeho charakteru, nutné neustálé cirkulaci informací, je často nazýván zpravodajským cyklem (angl. intelligence cycle) [92].

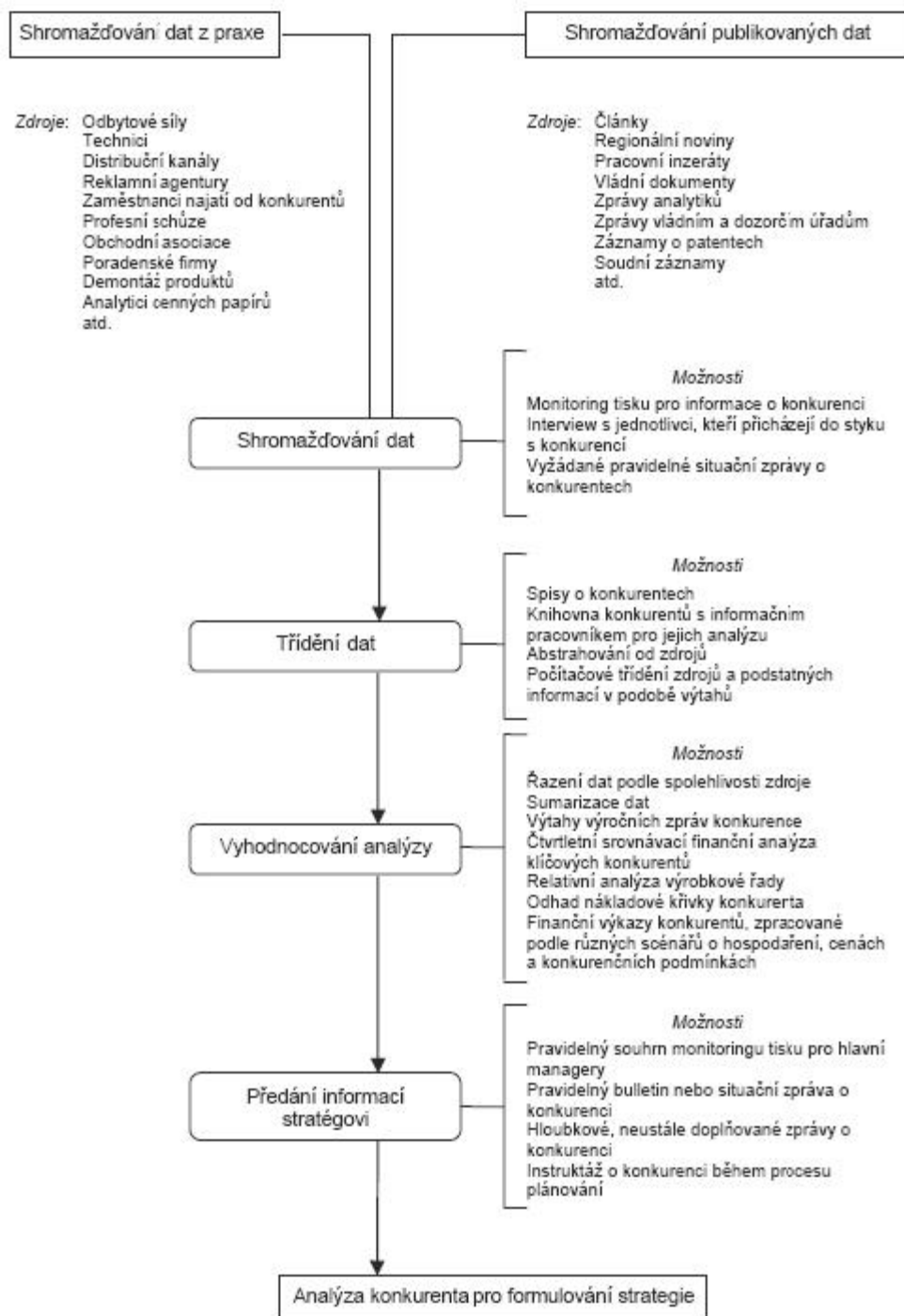
Zpravodajský cyklus je obvykle rozčleněn do čtyř základních fází, které jsou mezi sebou vzájemně provázány zpětnou vazbou (viz obr. 2). Jsou jimi [61,91]:

- plánování,
- sběr informací,
- analýza,
- distribuce.



Obr. 2 Schéma zpravodajského cyklu [91]

Systém konkurenčního zpravodajství očima Portera je na obr. 3. Ze schématu je patrná různorodost způsobů provádění každé fáze CI. Naznačené možnosti zahrnují škálu stupňů náročnosti a úplnosti [77].



Obr. 3 Funkce konkurenčního zpravodajského systému [77]

1.6 Plánování a řízení

Na počátku první fáze zpravodajského cyklu je nutno nejprve rozpoznat potřebu CI (v podstatě identifikovat informační potřebu) a určit, které zpravodajství bude využito (viz kapitola 1.4). Cílem je definovat otázky, které mají být s pomocí CI zodpovězeny [61,91]:

- pro koho je výstup určen,
- co je předmětem zpravodajství,
- jaký cíl má být podpořen a co se od něj očekává (kvalita/rychlost),
- v jaké formě by měly být výstupy – forma sdělení, termín dodání, periodicita, způsob doručení.

Při plánování dochází dle Vejlupeka ke vzájemnému dialogu s uživateli, kteří specifikují, které informace požadují. Pokud není dialog úspěšný, pak se nejedná o zpravodajství, ale o informační servis [92]. Identifikaci informačních zpravodajských potřeb dává do souvislosti se šesti základními zpravodajskými otázkami: Kdo? Co? Kde? Kdy? Proč? Jak?

V prezentaci o CI, kterou Vejlupek přednesl coby jedna z hlavních osob konkurenčního zpravodajství v České republice na semináři Nástroje konkurenčního boje v globální ekonomice [92], se zmiňuje o konceptu KIT/KIQ pro identifikaci zpravodajských požadavků. KIT (Key Intelligence Topic) neboli klíčové zpravodajské téma vymezuje konkrétní oblast zájmu a obsahuje:

- definici účelu, tedy k jakému rozhodnutí event. cíli se KIT pojí,
- seznam uživatelů, s nimiž bude probíhat komunikace,
- vliv a dopad na rozhodování (jak uživatelé s výsledky naloží),
- popis důsledků zpravodajství pro organizaci,
- KIQs (Key Intelligence Questions) – seznam konkrétních otázek.

Klíčové zpravodajské téma tedy vytváří jakýsi rámec informační potřeb, které vyžaduje management podniku a jímž se určí zaměření sběru informací a priority jejich analýzy.

Hlavní typy KIT:

- rozhodovací témata – vztahují se k jakýmkoliv rozhodnutím, které chce management udělat, mají omezenou dobu platnosti,
- témata, jež se týkají klíčových hráčů na trhu – orientují se na veškeré aktivity, záměry a plány, schopnosti konkurentů a dalších subjektů, jejichž činnost se jakkoliv dotýká existence firmy; spíše než pro

rozhodování slouží tato témata k porozumění firemního kontextu a předvídání chování²,

- varovná témata – jsou součástí systému včasného varování a představují prevenci ve firemním zpravodajském systému, neboť identifikují budoucí hrozby, zamezují nechtěným překvapením (ve smyslu nečekaného tahu konkurenta), zachycují nové příležitosti,
- kontra zpravodajská témata – typ otázek, který se týká informačních aktiv podniku, tj. co musí podnik navenek chránit; zjišťuje, kdo se pokouší tyto informace získat a proč, jakým způsobem se o to snaží; jakým způsobem minimalizovat riziko ztráty těchto informací.

Na základě vytvořeného plánu se pak odvíjí samotný proces CI. Nejenom v počátku zpravodajství, ale v celkovém průběhu provádění CI je nezbytné plán neustále aktualizovat o seznam identifikovaných informačních potřeb, včetně jejich priority a o přehled zdrojů využitelných pro CI (s čímž také souvisí způsob jejich čerpání). Díky zpětné vazbě se snižuje neznalost a korigují se informační potřeby uživatele [9,91].

S plánováním CI úzce souvisejí investice. Pro jejich návratnost si podnik musí uvědomit, že reálná hodnota, kterou CI může přinést, závisí především na [21]:

- dobré analýze informačních potřeb,
- využití vhodných informačních zdrojů,
- kvalitě analýzy,
- účinnosti komunikace,
- ochraně informací.

1.7 Sběr informací

Žijeme v klimatu informačního přesycení (*infoglut*), nebo, jak uvádí Shenk [83], jsme obklopeni datovým smogem, který přináší současný informační věk [32].

Vzhledem ke vzrůstajícímu počtu informačních pramenů se stává orientace mezi nimi obtížnou a nalezení kvalitní a relevantní informace dané problematice

² Existuje ale možnost, že některé podniky, byť se zdají být konkurenty, nemusí stát v opozici a ve skutečnosti mohou představovat příležitost ke spolupráci [9].

bývá mnohokrát velmi těžké. Proto se firma již při plánování musí rozhodnout, zda využije vlastních sil (informace vyhledává buď samotný koncový uživatel, interní CI pracovník nebo jiný zaměstnanec – např. z marketingového oddělení) nebo outsourcingu, tedy externí firmy, která konkurenční zpravodajství provádí.

Dále se v této fázi zpravodajského cyklu volí nejpravděpodobnější zdroje s ohledem na časová, finanční, organizační, informační a etická omezení. Teprve poté může začít akvizice dat, uložení, popis, utřídění a verifikace [8,61].

Shromažďování informací se často přisuzuje velká váha. Jak někteří autoři poukazují [61, 91], vede toto přeceňování ke zbytečnému plýtvání prostředky vynaloženými na financování placených informačních zdrojů a dále pak na techniku potřebnou na ukládání a skladování dat. Jejich shromažďování musí vždy sloužit konkrétnímu zadání, tj. musí směřovat k zodpovězení konkrétních otázek.

Jedním z nejvíce kritických faktorů působících nepříznivě na práci CI je čas, neboť čím déle informaci hledáme, tím rychleji klesá její hodnota (na druhou stranu zvyšuje se šance její dostupnost). Se zvyšující se dostupností Tomu je zapotřebí také podřídít metody aplikované při průzkumu. Podle studie společnosti IDC uskutečněné v roce 1998 si bylo 76% manažerů vědomo, jak důležité jsou informace. Z toho se ale celých 60% vyjádřilo, že díky nedostatku času a neschopnosti vyhledávat informace nenalezli požadované informace. O dva roky později IDC vyhodnotila sumu investovanou do informačních technologií. Částka 884.3 miliardy \$ se v práci s informacemi, potažmo znalostmi, víceméně neprojevila. Kam tato obrovská suma zmizela? Proč nevedla k využití efektivnějších nástrojů? Krátce řečeno – vedla. Ve skutečnosti byla investována dle vytýčených cílů, ale lidé se doslova utopili v obrovském množství informací, které s sebou technologie přinesly. Problém spočíval mj. v tom, že ti, jejichž pracovní náplň to vyžadovala, získali sice informace, nikoliv však její potřebnou část, která by vedla k vyřešení jejich záležitostí [37]. I zde proto platí okřídlené úsloví, že méně je někdy lepší než více.

1.8 Typologie informačních zdrojů pro CI

Informace pro účely konkurenčního zpravodajství lze čerpat z velkého množství zdrojů. Dají se posuzovat podle různých kritérií, např. podle původu informace, míry zveřejnění dokumentu, charakteru zdroje atp.

1.8.1 Primární a sekundární zdroje

Základní dělení, se kterým se v literatuře setkáme nejčastěji, je založené na typu průzkumu, který informace přinesl. Jinými slovy, jedná se o informace získané přímo od účastníků informačního procesu, z přímého pozorování

(primární zdroj) anebo informace zprostředkované (sekundární zdroj). V této souvislosti je třeba odlišit pojmy „primární“, „sekundární“ event. „terciární“ informace, které jsou v knižní a informační vědě chápány ve vztahu k typům dokumentů [73].

Zatímco sekundární průzkum (desk research) můžeme realizovat od stolu v kanceláři firmy, primární průzkum se odehrává v terénu (field research). Při něm získáváme informace prostřednictvím osobního kontaktu s respondenty, pozorováním, telefonickým kontaktem, dotazníkem či testováním výrobků apod. Z výše uvedeného vyplývá, že hlavním zdrojem primárních informací jsou především lidé.

K primárním zdrojům řadíme také výroční zprávy, vládní dokumenty, projevy, živá vystoupení přenášena televizí nebo rozhlasem a firemní finanční zprávy [55].

Předmětem sekundárního informačního průzkumu je shromažďování informací z veřejně přístupných informačních zdrojů. Tyto zdroje se nazývají sekundární informační zdroje a jsou většinou dostupné ve formě tištěné (médiu, různé publikace) nebo elektronické (internet) [13]. Slouží především k pochopení souvislostí tvořících pozadí problémy a pro identifikaci primárních informačních zdrojů [90]. Hlavní nevýhodou sekundárních informací je skutečnost, že jsou dostupné všem, kteří o ně mají zájem a sbírají je. Na druhou stranu, mnohdy to bývají jediné informace, které se podaří o daném subjektu získat [55].

1.8.2 Veřejné a neveřejné zdroje

Za veřejné zdroje se pokládají informace publikované, publikovatelné a masově šířitelné [96]. Zdroje těchto informací může využívat prakticky každý občan, který splní základní podmínky (např. zaplatí informaci) a dodrží určitá pravidla (např. zákaz komerčního šíření). Mezi veřejné zdroje patří zejména noviny a odborné časopisy, monografické studie, adresáře, veřejně přístupné databáze, patenty, zprávy ze seminářů, kongresů, konferencí apod., veřejně přístupná firemní literatura, průmyslové filmy, televizní a rozhlasové reportáže a další materiály, jež spadají do kategorie „další veřejně přístupné informační zdroje“.

Co se týče vytěžování zdrojů, pak zde se prameny rozcházejí. Zatímco podle některých autorů se množství zveřejněných informací pohybuje kolem 80%, podle jiných se číslo takto dostupných informací šplhá až 90% příp. 94% [93].

1.8.3 Publikované a nepublikované zdroje

Dalším možným kritériem dělení zdrojů pro účely konkurenčního zpravodajství je jejich forma publikování – z tohoto úhlu pohledu rozlišujeme

publikované a nepublikované zdroje informací. Na stejnou úroveň bývá v literatuře kladeno dělení z hlediska dostupnosti, které je se zveřejněním a publikovaností zdroje velmi úzce spjato.

Jak již bylo naznačeno, podstatnou část informací lze získat z veřejně dostupných zdrojů. Tyto informace poskytují cílové subjekty buď dobrovolně nebo ze zákonné povinnosti. V uvažované rovině dostupnosti dělíme informační zdroje na „bílé“ a „šedé“.

Bílými informačními zdroji rozumíme publikované, tudíž veřejně šířené informace. Publikované informace lze nalézt v nejrůznějších tištěných či elektronických zdrojích. Patří zde základní firemní a kancelářské informace (v podobě katalogů, rejstříků firem), výroční zprávy, brokerské zprávy, finanční a kreditní informace, bankovní a burzovní zprávy, zprávy popisující trhy a průmyslová odvětví, informace o výrobcích, zpravodajské články z ekonomického tisku, statistiky, záležitosti intelektuálního vlastnictví, materiály právního a legislativního typu, odborné časopisy, konferenční materiály a další druhy informačních pramenů [74].

Šedými zdroji resp. „šedou literaturou“ (angl. grey literature) nazýváme „polopublikované“ zdroje [74, 95]. Tyto informace jsou obtížněji získatelné, neboť jejich vydávání resp. zveřejňování nepodléhá klasickému způsobu. Nicméně jejich informační hodnota je vysoká. Jedná se o dokumenty typu výzkumných zpráv, technických zpráv, speciálních analýz různých institucí a center, konferenčních materiálů apod. [74,97].

Mimo zónu veřejných zdrojů se nacházejí uzavřené informační zdroje zvané „černé“. Bývají předmětem státního, lékařského, bankovního či firemního tajemství.

1.8.4 Informační zdroje podle původu

S tímto členěním informací se můžeme setkat také v oblasti vojenských a špionážních zpravodajských služeb [47,90,92]:

- HUMINT (human-source intelligence) – vytěžování lidských zdrojů,
- IMINT (imaging intelligence) – vyhodnocování aktivit skrze informace získané leteckým či satelitním snímkováním,
- OSINT (open-source intelligence) – využívání informací z veřejně dostupných zdrojů,
- SIGINT (signal intelligence) – vyhodnocování komunikace, elektronických signálů,
- MASINT (measurement and signature intelligence) – vyhodnocování informací získaných pomocí IMINT a SIGINT.

Pro potřeby konkurenčního zpravodajství se využívá jen HUMINT a OSINT. V případech kontra zpravodajství se uplatňuje také SIGINT.

1.8.5 Dělení zdrojů podle informačních sítí

Nepříliš často diskutovaným kritériem pro dělení zdrojů jsou informační sítě, ze kterých informace pocházejí. Vejlupek [91] je dělí do čtyř kategorií – na interní, externí, formální (technické) a neformální (lidské), viz obr. 4.

	formální (technické)	neformální (lidské)
interní	obsah všech možných uvažovaných informačních systémů v organizaci tj. elektronické dokumenty, e-mail, archívy, databáze apod.	pracovníci organizace
externí	přístupy k různým komerčním nebo nekomerčním informačním zdrojům jako jsou internet, vyhledávače, komerční databáze, registry atd.)	osobní kontakty lidí mimo organizaci (dodavatelé, distributoři, zákazníci, konkurenti, sdružení, asociace, novináři, konzultanti, experti, univerzity)

Obr. 4 Dělení zdrojů dle informačních sítí [91]

Na okraji výše uvedených kritérií existuje ještě dělení z hlediska využitelnosti informací. Zdroje pak dělíme na otevřené – informace jsou využitelné legálně, či uzavřené – informace, které našly uplatnění nelegálním způsobem [92].

Nehledě na typ zdroje doporučuje Vejlupek při lokalizaci informačních zdrojů dodržet tři tzv. „zlatá pravidla“ [92]:

- „zeptej se doma“ – až 80% informací se dá získat uvnitř vlastní organizace, a to díky profesním, zájmovým a osobním vazbám zaměstnanců,
- „sleduj peníze“ – cenné informace lze získat tam, kde dochází k přerozdělování financí (zákazníci, dodavatelé, distributoři, banky),
- „hledej společný zájem“ – subjekt se společným zájmem může sdílet informační potřeby podniku (novináři, veřejné organizace, nebo dokonce firmy, které mají stejného konkurenta).

Pokud bychom abstrahovali od tištěné formy informačních zdrojů, pak v současné době mají významné uplatnění zdroje elektronické. Z hlediska cesty k nim dělíme tyto zdroje na přístupné [75]:

- přes profesionální dialogové (online) systémy, buď na internetu nezávislé nebo dostupné jeho prostřednictvím,
- volně dostupné na internetu,
- off-line, neinteraktivně (např. v podnicích),

- na optických médiích (např. na CD, DVD),
- v kombinované formě výše uvedených způsobů.

Určujícím kritériem pro volbu vhodného zdroje je [98]:

- požadovaný charakter informací,
- hloubka a detailnost požadovaných informací - řada informací, které lze vytěžit z publikovaných zdrojů, postrádají podstatné detaily a co především, dají se interpretovat mnoha způsoby,
- frekvence, s jakou jsou informace vyhledávány,
- personální kapacity,
- čas, který je možno na akvizici informací využít

Jako při každém výzkumu, i zde je čas důležitý stejně tak jako například lidská síla a finanční zázemí. Především v této oblasti, kde informace o konkurenčních aktivitách, které právě probíhají, již v tomto okamžiku ztrácejí na své užitečnosti. Proto je zde zapotřebí velmi rychlá implementace výsledků CI do podnikových rozhodnutí a procesů. Informace vytěžené ze sekundárních zdrojů, zejména jsou-li získané z internetového prostředí, mohou být aplikovány do praxe poměrně v rychlé době. Ovšem získat primární informace je již časově náročnější.

- finanční omezení

Konkurenční zpravodajství je finančně náročné, ovšem některé jiné metody mohou být dražší; zjišťování primárních informací je zřídka kdy levnou záležitostí, obzvláště jedná-li se o sběr interních informací, které vyžadují více času pro kompletaci a vyšší úroveň znalostí. Podniky, které vynakládají vyšší finanční částky na konkurenční zpravodajství, jsou si dobře vědomy jeho přínosů a dokáží efektivně alokovat své úsilí v boji proti konkurenci.

1.8.6 Ukládání a třídění informací

Doprovodným procesem při akvizici informací je jejich třídění podle požadovaných atributů (čas, téma, zdroj atd.), kvantifikování a ukládání. V této fázi by měl podnik disponovat tzv. firemní zpravodajskou pamětí, která umožní jednak vyhledávat vložené informace v jakémkoliv kontextu, napomáhá odhalování vzájemných souvislostí a také usnadňuje vyhledávání na základě podobnosti obsahu [91]. V tomto okamžiku nacházejí své uplatnění informační technologie, které umožňují následnou analýzu získaných informací.

1.8.7 Verifikace informací

Civilní konkurenční zpravodajství přejalo způsob klasifikace informačních zdrojů z prostředí vojenských zpravodajských služeb. Je založena na hodnocení zdroje a informace podle míry spolehlivosti. Zatímco zdrojům přiřkládají informační analytici hodnocení ve formě písmen, informace ohodnocují číselnou škálou [92].

Hodnocení zdroje:

A – zdroj je vždy spolehlivý,

B – zdroj je většinou spolehlivý,

C – zdroj je obvykle nespolehlivý,

D – zdroj je v podstatě nespolehlivý nebo je neověřený.

Hodnocení informace:

1 – informace je přesná a pravdivá,

2 – informace je pravděpodobně pravdivá (je známa osobně zdroji, nikoliv však tomu, kdo ji pořídil),

3 – informace není zdroji osobně známa, ale je již získanou informací potvrzena,

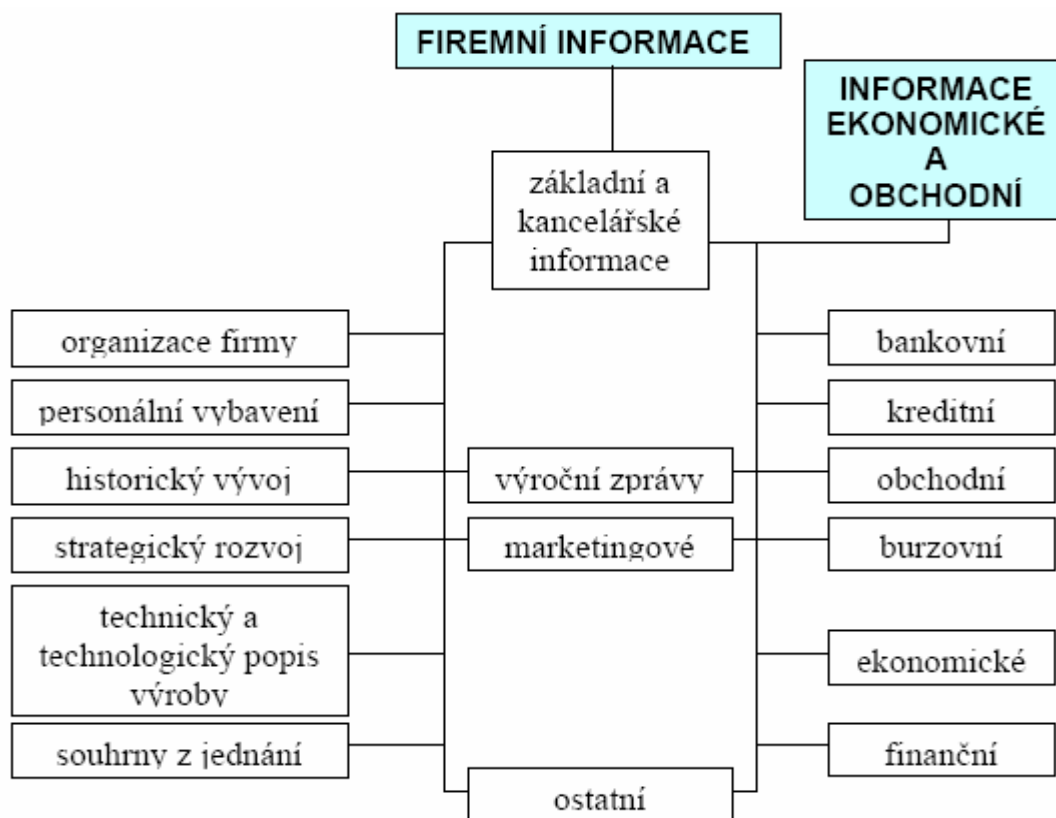
4 – informace není zdroji osobně známa a v daném okamžiku ji nelze ani potvrdit.

Při vzájemné kombinaci tak získá CI specialista odpověď na spolehlivost získaných informací a na jejím základě může dále stavět.

1.9 Typologie informací využitelných v procesu konkurenčního zpravodajství

Nejvýznamnějším druhem informací v konkurenčním zpravodajství jsou informace o konkurenci, tedy firemní informace.

Strukturu firemních informací přehledně popisuje Vymětal, viz obr. 5.



Obr. 5 Příklad členění firemních informací [96]

1.9.1 Firemní informace

Firemní informace jsou odrazem vnitřního firemního informačního prostředí a znalostí organizace, mají charakter primárních informací. Do tohoto okruhu řadíme také sekundární firemní informace o konkurenčních firmách, které byly v dané firmě zpracovány z hlediska jejích záměrů, potřeb a plánů. Takto vzniklé nové primární informace reagují na vnější konkurenční prostředí a odrážejí je do strategie rozvoje firmy [97].

Komplexní informace o konkurentech se dělí do různých kapitol zaměřených podle obsahu informací, převažujícího typu požadovaných analytických či hodnotících zpráv, podle zvyklostí CI pracovníků apod. [13]. Členění není tudíž standardizované, ale přizpůsobuje se aktuálním potřebám s jediným cílem – ulehčit třídění získaných informací a jejich sumarizaci do profilu hodnocené firmy [96].

Základní a kancelářské informace

Zde jsou obvykle zařazovány informace kancelářské, registrační, identifikační a referenční; také přehled zpracovávaných surovin, seznam výrobků se základní kvalitativní specifikací atd.

Obsahem kancelářských informací bývají následující údaje [97]:

- název firmy a její právní forma,
- adresa, telefon, fax, e-mail,
- identifikační číslo,
- obor činnosti (OKEČ),
- popis činnosti (výrobní skupiny, činnost zapsaná v obchodním rejstříku či v registru živnostenského podnikání),
- informace o managementu firmy,
- počet zaměstnanců,
- rok založení.

Při analýze konkurence využíváme obvykle výše uvedených kancelářských informací. Kromě základních identifikačních údajů se můžeme setkat s nabídkou rozšířenou o:

- roční obrát a zisk, závazky a pohledávky,
- podíl exportu a importu,
- základní kapitál a jeho strukturu,
- vlastníky (rozdělení akcionářů, hlavní akcionáři),
- dceřiné a jinak přidružené společnosti,
- bankovní spojení,
- další vybrané ukazatele z roční bilance, resp. výroční zprávy,
- certifikace firmy a provozů dle norem ISO.

Pravděpodobnost získání tohoto druhu informací je menší než u základních informací. Jak základní, tak kancelářské informace jsou veřejné. Jejich zdrojem jsou katalogy, rejstříky a veřejné databáze.

Informace o organizaci firmy

Zde jsou shromážděny informace o externím členění (v rámci koncernu, akciových společností, mateřských a dceřiných společností, kapitálové podílnictví apod.) a interním členění (vyjádření podřízenosti a nadřízenosti jednotlivých útvarů, divizí, odborů a to v horizontálním i vertikálním směru).

Personální obsazení

Nezbytným předpokladem hloubkové analýzy konkurence je zajištění informací o zaměstnancích firmy a managementu, který ji řídí. Doporučuje se

proto doplnit dříve jmenované organizační schéma o jmenovité složení správní a dozorčí rady, jména generálního ředitele (CEO), odborných ředitelů a manažerů jednotlivých organizačních jednotek. Doplnění o vizitky, fotografie, osobnostní a odborné profily představuje jistou výhodu při společném jednání, neboť můžeme být díky sesbíraným a analyzovaným informacím lépe připraveni [97].

Účinným způsobem, jak zjistit podnikové špičky v oboru, je analýza publikační a patentové aktivity odborníků resp. firem. Intelektuální kapitál se obecně považuje za uchované znalosti vlastněné institucí. V některých případech se může jednat o tacitní znalost³. Významnější změny v managementu firem zachycuje tisk.

Informace o historickém vývoji firmy

Zde se obvykle soustřeďují chronologicky uspořádané informace o základních historických meznících firmy po stránce jejího organizačního vývoje, technologického rozvoje, technického i diverzifikačního. Z takto zpracovaných informací lze obvykle poměrně lehce vystihnout „filozofii“ vývoje firmy i způsob uvažování jejího managementu [97].

Na základě analýzy tohoto druhu informací je možno pochopit způsob řešení problémů sledované firmy v minulosti a odhadnout směr řešení nejen v současnosti, ale také v budoucích situacích, do nichž se konkurenční firma může dostat.

Informace o strategickém rozvoji firmy

Zde se obvykle soustřeďují informace o podnikatelských aktivitách sledované konkurence, a to především o zakládaných společných podnicích, dceřiných společnostech, fúzích, o akviziční politice apod. Své místo zde mají také informace o nových investicích, inovacích, patentové aktivitě, o zavádění nových produktů na trh, o zastavení výroby některých produktů, o licenční politice firmy, informace o jejím výzkumném a vývojovém programu, směrech diverzifikace, cenové politice a také informace o firemní politice při ochraně životního prostředí. Součástí této kapitoly bývají i některé marketingové informace a přísně utajované informace manažerské [97].

³ personální znalost vlastněná zaměstnancem, která se dá obtížně vyjádřit nebo komunikovat s ostatními lidmi; v jiných případech to může být explicitní znalost, která je kodifikována a zachována v organizaci přístupná jednotlivým lidem [33,69]

Informace o technickém a technologickém popisu výroby

Do tohoto okruhu informací patří informace specifikující provozní zařízení, provozní podmínky, výtěžnost, bilanci, spotřební normy, schémata, kvalitativní parametry surovin, meziproductů a produktů, používané analytické postupy, ekologické problémy, řešení likvidace odpadů a další, které popisují výrobní konkurenci po technické a technologické stránce. Informace jsou vzhledem ke svému charakteru obtížně získatelné [97].

Informace z jednání

Předmětem této kapitoly jsou informace získané z jednání se sledovanou firmou. Pokud jsou tyto informace chronologicky seřazeny, můžeme získat poměrně přesný obraz vývoje komunikace a vztahů s danou firmou [97].

Informace z výročních zpráv

Výroční zpráva (Annual Report, Jahresbericht) je standardizovaný dokument, který podává přehled o majetku a výsledcích hospodaření firmy za uplynulý rok. Výroční zprávy institucí, které jsou ze zákona povinné je zveřejňovat, jsou veřejně dostupné a vzájemně porovnatelné [97].

Vzhledem ke své vypovídací schopnosti představují výroční zprávy důležitý zdroj informací, který danou firmu charakterizuje. Přestože ne všechny firmy musí tento dokument vydávat, řada renomovaných firem považuje jejich zveřejňování za prestižní záležitost.

Podaří-li se získat několik výročních zpráv jedné firmy v časové posloupnosti, získá se cenný zdroj informací pro konkurenční zpravodajství.

Výroční zpráva obvykle obsahuje následující kapitoly [97]:

- úvod, adresa podniku, kontakt, předmět podnikání, historie podniku,
- představenstvo společnosti – jméno, funkce, věk, praxe,
- zpráva předsedy představenstva,
- přehled hlavních aktivit – zaváděné novinky na trh, fotografie novinek, přehled o činnosti dceřiných či přidružených podniků,
- zpráva dozorčí rady zaměřená na finanční údaje,
- účetní praxe a zásady – komentář k účetnictví, metodika, způsoby ohodnocování zásob, odpisy, financování, tvorba rezerv, goodwill podniku,
- účetní výkazy,
- tvorba a použití zdrojů – cash flow,

- zpráva auditora.

1.9.2 Ekonomické a obchodní informace

Tyto informace přinášejí svému majiteli jistou výhodnou pozici při konkurenčním boji, tj. při uplatňování firmy a jejích výrobků v tržním prostředí. Je zapotřebí, aby tyto informace byly vždy aktuální a seriózní, neboť při kvalifikovaném vyhodnocení a vhodném použití představují bezesporu konkurenční výhodu.

Vývoj v oblasti ekonomických a obchodních informací vedl postupně k jejich uživatelskému rozdělení na informace bankovní, kreditní, marketingové apod. Tyto informace bývají častým doplňkem regionálních firemních informací a často zahrnují informace legislativní a politické [97].

1.9.3 Bankovní informace

Bankovní informace obvykle obsahují tři druhy informací – identifikační údaje, finanční hodnocení a doplňkové údaje.

Identifikační údaje (shodné s kancelářskými informacemi) [97]:

- název a adresa firmy,
- právní forma,
- rok založení,
- základní kapitál,
- jména vedoucích pracovníků a statutárních zástupců,
- obor a popis činnosti firmy.

Finanční hodnocení firmy:

- úvěruschopnost, rámcová výše úvěru,
- stav konta (rámcově),
- platební morálka,
- celková bonita a trend finanční situace.

Doplňkové údaje:

- údaje o emisi cenných papírů,
- údaje o exportu, importu, stavu zásob, závazcích do zahraničí apod.,
- investice a způsob jejich financování.

Tento specifický druh informací je shromažďován (jak už název sám napovídá) bankami a vychází z jejich vlastních hodnocení. Bankovní informace jsou pod

ochranou banky, která je veřejně nevystavuje, ale zpřístupňuje na požádání za přísných pravidel a dle bankovní etiky. Z pochopitelných důvodů se s bankovními informacemi na internetu ani kdekoliv jinde volně nesetkáme.

1.9.4 Kreditní informace

Pod pojmem kreditní informace nalezneme takové informace jako je úvěrová a platební situace firmy, klienta či konkurence, přičemž jejich hodnocení nezávislými experty usnadňuje rozhodování o realizaci konkrétního obchodu nebo umožňují odhad slabých a silných stránek hodnoceného subjektu.

Kreditní informace v podstatě zahrnují analyticky zpracované informace, které tvoří ucelenou zprávu uzavřenou komplexním zhodnocením kvality dané firmy (tzv. ratingem – bonita firmy).

V širším pojetí obsahují kreditní informace [97]:

- základní identifikační údaje shodné s kancelářskými informacemi,
- základní finanční charakteristiky shodné s dílčími bankovními informacemi,
- nemovitosti v majetku firmy,
- aktiva (zásoby, pohledávky atd.),
- pasiva (závazky, úvěry atd.),
- platební schopnost, přehled plateb,
- kredit (měsíční, maximální),
- zvláštní události (soudní řízení apod.),
- celkovou bonitu firmy (rating – slovně nebo indexem),
- předpokládaný vývoj firmy,
- doporučení nebo nedoporučení obchodního spojení.

1.9.5 Obchodní informace

Součástí této kategorie jsou informace, které umožňují firmě prodej výrobků za ekonomicky příznivých nebo únosných podmínek. Často bývají výchozím zdrojem pro zpracovávání marketingových informací, především pro analytické hodnocení trhu, kvality výrobků a konkurenčních firem. Řadí se zde [97]:

- seznam výrobců daného oboru,
- seznam skutečných i potencionálních odběratelů souboru výrobků,
- kvalitativní parametry souboru výrobků, certifikace dle norem ISO,

- přepravní informace,
- základní bezpečnostní, toxikologické, hygienické, požární, environmentální a havarijní informace,
- cenové informace daného souboru výrobků.

1.9.6 Marketingové informace

Tyto informace patří mezi jedny z nejnákladnějších. Jejich zpracování do marketingové studie obvykle není veřejně dostupné a pokud ano, pak za nemalý finanční obnos. Mezi tyto informace zahrnujeme [97]:

- analýzu trhu a průmyslového oboru z hlediska velikosti trhu a vlastního podílu na něm, objem exportu a importu mezi státy, spotřebu a výrobu,
- analýzu cenové úrovně výrobků, cenový vývoj a cenové trendy,
- analýzu vedoucích firem v oboru a porovnávání jejich výrobních profilů, nákladů, počtu pracovníků, zisku, produktivity apod.,
- základní analýzu produkce konkurenčních firem, jejich cenové politiky, certifikace dle norem ISO,
- hodnocení novinek uváděných na trh,
- reklamní, propagační a inzertní aktivitu firem, především konkurenčních,
- nové investiční akce, veřejné zakázky, inovace a modernizace, nové projekty, investiční aktivity firem,
- poptávky a nabídky výrobků a technologií, výzvy k založení společných podniků, analýzy regionů, států a mezinárodních vztahů,
- informace o odběratelích, resp. spotřebitelích,
- informace o odbytových cestách,
- informace o vynálezecké aktivitě firem.

1.9.7 Burzovní informace

Struktura informací o obchodu s cennými papíry je obvykle standardizovaná. Při pátrání po burzovních informacích se dozvíte, že každá akcie zahrnutá do burzovního lístku je charakterizována číslem ISIN, což je mezinárodní označení akcie, názvem, dividendou vyplacenou za předchozí rok, aktuálním (dnešním) a předchozím kursem, procentuální změnou aktuálního kursu vzhledem ke kursu předchozímu, minimálním a maximálním kursem v posledním sledovaném období (rok) a objemem obchodu s danou akcií.

Burzovní lístek dále obsahuje [97]:

- bod, tj. poměr poptávky a nabídky dané akcie v daný obchodní den,
- míra alokace, tj. podíl uspokojených pokynů ke koupi či prodeji v %,
- P/E ratio, tj. kurs akcie k zisku po zdanění na jednu akcii.

Podobně jako akcie mají standardizovaný zápis v kursovním lístku i další cenné papíry – obligace a dluhopisy.

1.9.8 Firemní literatura

Tiskoviny, materiály reklamního, propagačního, obchodního a instruktivního charakteru, které informují o nových výrobcích a poskytovaných službách patří mezi tzv. firemní literaturu a jsou významným zdrojem interních firemních informací. Podává přehled o současném výrobním programu firmy, zaměření výroby i výzkumu, poskytuje informace o dosažených výsledcích. Tato literatura je velmi různorodá. Výhodou při její akvizici je poměrně snadná dostupnost. Řadíme do ní následující materiály [97].

Firemní časopis – je materiálem převážně propagačně a odborně zaměřeným. Podává informace o nových výrobcích, technologiích výroby, tendencích výrobního programu, vystoupeních odborníků firmy na konferencích, nových obchodních a servisních zastoupeních, o školeních, uvádí přehledy vývojových prací, analýzy problematiky oboru, přehledy publikací pracovníků firmy atd.

Firemní noviny – jsou určeny především pro zaměstnance firmy. Kromě všeobecných firemních informací se dají vyčíst z tohoto zdroje záměry firmy, případné ekologické problémy, vztah veřejnosti k firmě a další novinky.

WWW stránky firmy - v současné době nabývá tento zdroj na významu. Přestože žijeme v informační a počítačové době, řada firem nemá svou existenci spojenou s prezentací na internetu. Webové stránky firmy bývají často důležitým zdrojem informací, ovšem za předpokladu, že jsou pravidelně aktualizovány. Kromě standardních kancelářských informací obsahují informace z oblasti podnikání firmy, katalogy výrobků, certifikace, ekonomické i ekologické údaje a další aktivity.

Firemní publikace - tyto publikace mají reprezentační charakter a bývají obvykle vydávány u příležitosti jubilea firmy. Kromě popisu vývoje firmy obsahují také informace o jejím výrobním programu, používaných technologiích, výzkumné a vývojové činnosti, personálním obsazení vedoucích míst, publikací zaměstnanců firmy, seznamy patentů firmy a jejich zaměstnanců, ekologické problémy, význam firmy v kontextu průmyslu země apod.

Firemní příručka – publikace, jež podává úplné informace o výrobku. Je bohatým zdrojem technických informací.

Firemní zprávy - tyto krátké informace o výsledcích firemních aktivit, inovačních a investičních záměrů, výsledcích vývoje a výzkumu, organizačních a personálních změnách se vydávají v novinové úpravě, s krátkou periodicitou. U větších firem je jejich vydávání koordinováno oddělením pro styk s veřejností.

Firemní katalog – představuje ucelený seznam výrobků firmy obvykle vydávaný v reprezentativní úpravě. Údaje o výrobcích jsou doplněny o přehledy parametrů, různými charakteristikami, fotografiemi apod.

Firemní prospekt - propagační tiskovina vydávaná výrobcem nebo zastupující obchodní firmou. Obsahuje zpravidla totéž co katalog výrobků. Firmy zde také někdy umisťují informace o tom, jak se jim daří řešit některé ožehavé problémy jako je např. ochrana životního prostředí, likvidace odpadů apod.

Firemní nabídky – vzhledem ke své povaze se řadí mezi nejdůležitější typy firemní literatury. Protože jsou vydávány za konkrétním účelem, neobsahují informace propagačně zabarvené, ale věrohodné, konkrétní údaje (např. popis funkce daného výrobku).

Přehledy zákazníků – jsou vydávány jako upoutávka či pomůcka pro potenciální zákazníky, kteří si tak mohou u předchozích nebo stávajících zákazníků vyžádat informace a reference o činnosti zařízení a výrobků.

Inzeráty – představují cenný zdroj informací pro svou pohotovost a široké možnosti získání přehledu o stavu techniky, cen apod.

Kromě výše uvedených materiálů zahrnuje Vymětal do firemní literatury také:

- podnikové normy kvality včetně metodiky zkoušení kvality výrobků,
- podnikové filmy a videokazety určené pro propagaci firmy,
- zveřejněné publikace týkající se postavení firmy v daném průmyslovém odvětví, patentové přihlášky, odborné publikace pracovníků firmy, jejich přednášky na odborných setkáních, podávající přehled o vědecko-výzkumných a odborných aktivitách firmy a jejím zaměření v budoucnosti atd.

1.9.9 Informace z okolí sledovaných subjektů

V rámci procesu konkurenčního zpravodajství se zpracovávají nejenom informace získané uvnitř firmy, ale sledují se také veškeré externí vlivy. Patří zde všechny dostupné informace z okolí konkurenčních firem – tržní informace (v regionálním i mezinárodním měřítku), právní a legislativní informace. Nelze opomenout ani politické a demografické souvislosti, které nachází uplatnění např. v případě průniku na neznámé, vzdálené či exotické trhy.

1.9.10 Regionální firemní informace

Tento druh firemních informací zahrnuje a popisuje rozvoj daného oboru v určitém zeměpisném regionu, kterým může být oblast státu, stát jako celek, světadíl, případně celý svět. Na rozdíl od firemních informací o individuální firmě umožňují regionální firemní informace širší pohled na stav problematiky v daném regionu. Obvykle zahrnují přehled firem zabývajících se příslušnou (výrobní) činností s jejich teritoriálním rozmístěním v daném regionu. Z hlediska rozmístění firem jsou důležité informace o vzdálenostech a lokalizaci jednotlivých firem, jejich dopravních možnostech, a napojení na hlavní komunikační toky.

1.9.11 Databáze firemních informací

Poskytováním firemních informací se zabývá velké množství společností. Jedny se specializují na úzký okruh informací, jiné poskytují ucelený pohled na firmy a informační spektrum co nejvíce rozšiřují. Jedno mají poskytovatelé společné – zpracovávají všechny získané informace do databází, které pak dávají k dispozici prostřednictvím svých centrál, případně zástupců svých společností v jednotlivých zemích, ve velkých databázových centrech nebo na internetu obvykle za úplatu.

1.9.12 Adresáře

Adresáře (často zaměňované s katalogy) představují soubor základních informací o firmách, obsahující zejména adresu firmy, obor činnosti, popř. hlavní ekonomické ukazatele.

1.9.13 Katalogy

Katalogem obvykle rozumíme soubor informací o výrobcích, knihách, časopisech, jménech, činnostech, určitých datech či závislostech apod. Katalogy jsou obdobně jako adresáře prezentovány na různých nosičích, tištěná forma však zatím převládá. Pomalu ale přece se začíná prosazovat jejich zveřejňování na internetu. Všechny formy katalogů lze z uživatelského hlediska rozdělit na komerční a odborné. Společným znakem katalogů s komerčním zaměřením jsou informace o období platnosti katalogů, kontaktech (pro objednání produktů uvedených v katalogu), platebních podmínkách, cenách v závislosti na množství, kvalitě, velikosti, atd. Obecně lze říci, že tyto katalogy poskytují uživateli před rozhodnutím o koupi souhrnný přehled o stavu na trhu v dané komoditní oblasti, kvantitativních a kvalitativních poměrech, cenových relacích a producentech.

Souhrnně představují katalogy komerčního rázu sekundární informační zdroje, i když některé z nich vyhovují požadavkům začlenění do primárních informačních zdrojů (např. katalog výrobků jedné firmy).

1.9.14 Tiskové zprávy

Tiskové zprávy představují nejsnáze získatelné informace přístupné z veřejných zdrojů. Obsahují aktuální informace o záměrech firem a opatřeních. Časopisy obsahují často různé statistické přehledy, poskytují náhled na nejnovější vývojové trendy, shrnují výsledky výzkumu, obsahují řadu podnětů či nabízejí různé pohledy na danou problematiku.

1.9.15 Ostatní zdroje

Za hlavní zdroj neformálních informací lze považovat osobní kontakty pracovníků firem a jejich využití na seminářích, odborných konferencích, kongresech, veletrzích apod. I pouhé pozorování účastníků při různých diskusích či obchodním jednání může přinést poznatky o tom, čím se odborné a konkurenční prostředí zabývá. Také dodavatelé, kteří také často bývají dodavateli konkurenčních firem, mohou poskytnout řadu užitečných informací. Nutno ovšem podotknout, že sběr těchto informací se uskutečňuje zásadně legálními metodami.

1.10 Analýza informací

Je-li plánování charakterizováno přívlastkem „nejdůležitější“, pak analýze přísluší dovětek „nejobtížnější“. Vyžaduje znalosti a ačkoliv je založena na logice, musí analytici občas svými úsudky doslova vyplnit mezery mezi získanými informacemi, aby výsledný produkt byl užitečný. Někdy může analýza představovat náročný proces kompletace informací, jindy zase pouhou dedukci (selskou úvahu).

Tato část procesu konkurenčního zpravodajství představuje významný předěl od monitoringu, neboť zatímco u sledování dochází k pouhé selektivní distribuci shromážděných informací uživatelům, v případě zpravodajství dostává uživatel až analytikem interpretovaný význam informací [91].

Hypotézy, které jsou v počátcích CI formulovány, musí být na základě nasbíraných a vyhodnocených informací buď potvrzeny nebo vyvráceny. Pokud nelze rozhodnout, musí se shromáždit další informace. Hypotézy, které se dají potvrdit s přijatelnou mírou rizika, pak tvoří závěry určené k distribuci [91].

CI může být takto použito jako vstup pro rozhodovací proces nebo může být prvním z mnoha kroků celkového vyhodnocení např. nového trhu [61].

Představa o analýze konkurentů se u mnohých zdrojů liší. Např. Mockus doporučuje nejprve identifikovat všechny vazby mezi konkurenty, zakreslit je do diagramu a vytvořit obrázek o cílové firmě. Za pomoci tabule, tužky a papíru

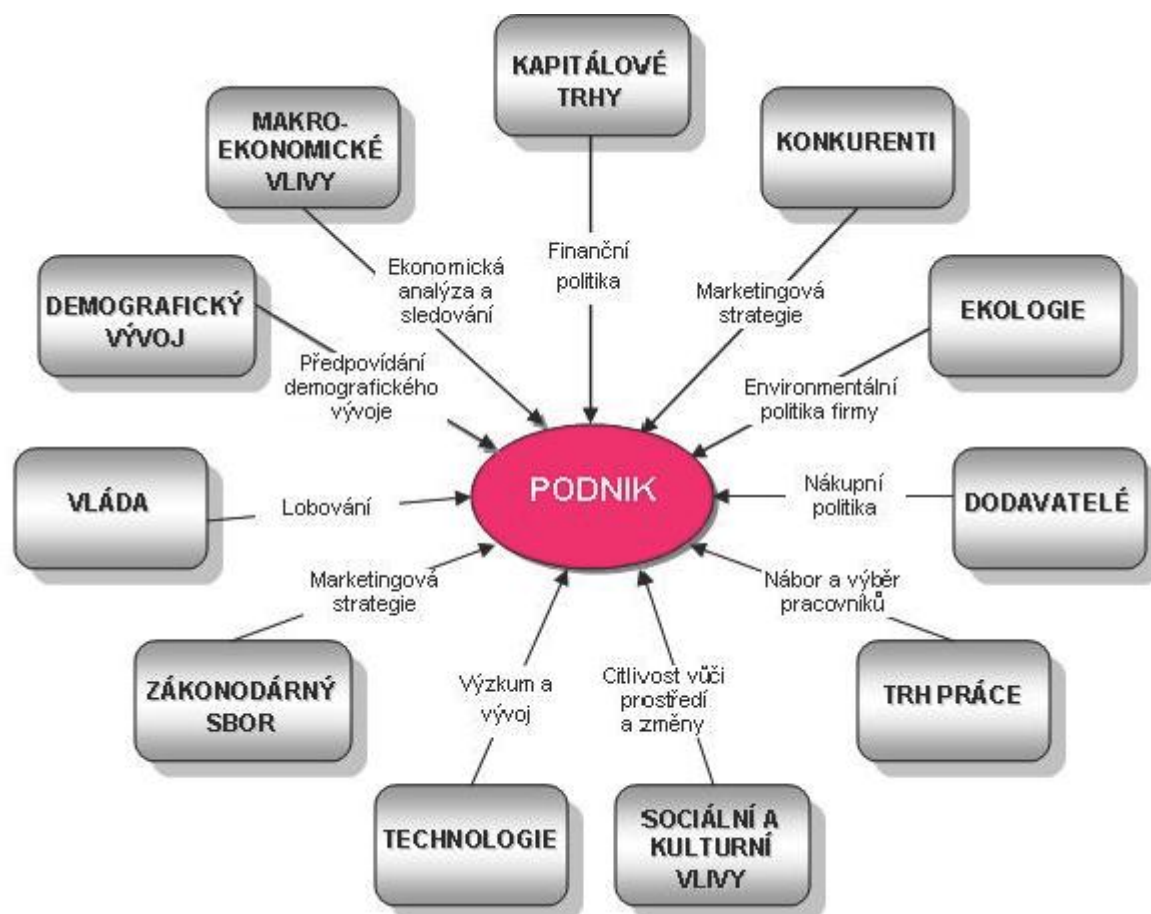
nebo třeba grafického softwaru je pak možno vytvořit srovnatelný přehled firemních informačních toků a vazeb [66].

Porter zasvětil celou svou knihu Konkurenční strategie tomu, jak vyvrátit nad konkurenty. Košťan na analýzu pohlíží zase z pohledu okolního prostředí a nabízí některé analytické modely [59], Fleisher a Bensoussan přicházejí s vlastní metodikou vyhodnocování informací, kterou nazývají FAROUT systémem (viz dále) [38] atd. Literatura ovšem nikde nepodává ucelený přehled metod, technik, procesů nebo návodů, jak vlastně při analýze postupovat a jak informace vyhodnocovat.

Podle mého názoru můžeme na analýzu pohlížet ze dvou rozdílných úhlů pohledu. Na jedné straně je analýza informací otázkou technologií a hledání vztahů mezi textovými řetězci, na straně druhé je analýza kompletací informací podle předepsaných a ověřených „scénářů“.

Pokud bychom analyzovali informace prvním způsobem, pak bychom de facto nejprve museli pomocí strukturovaných dotazů (topiky) prohledávat a monitorovat informační zdroje v informačních rafineriích. Poté bychom vytvořili schémata (vztahová/síťová, kauzální/transakční, postupová/komoditní), které zachycují přehledně výsledky a interpretují uspořádaná a seskupená data z různých informačních zdrojů [91].

Při analýze informací „ověřenými“ metodami hodnotí analytik ze dvou základních úhlů. Buď se zaměří na okolní prostředí anebo zpracovává informace zevnitř podniku. Vezmeme-li v úvahu nejprve vnější prostředí působící na podnik, jak ukazuje obrázek 6., pak získané informace lze vyhodnotit např. PEST analýzou (případně SLEPT analýzou), metodou 4 „C“, scénáři, metodou kritických faktorů úspěšnosti atd.

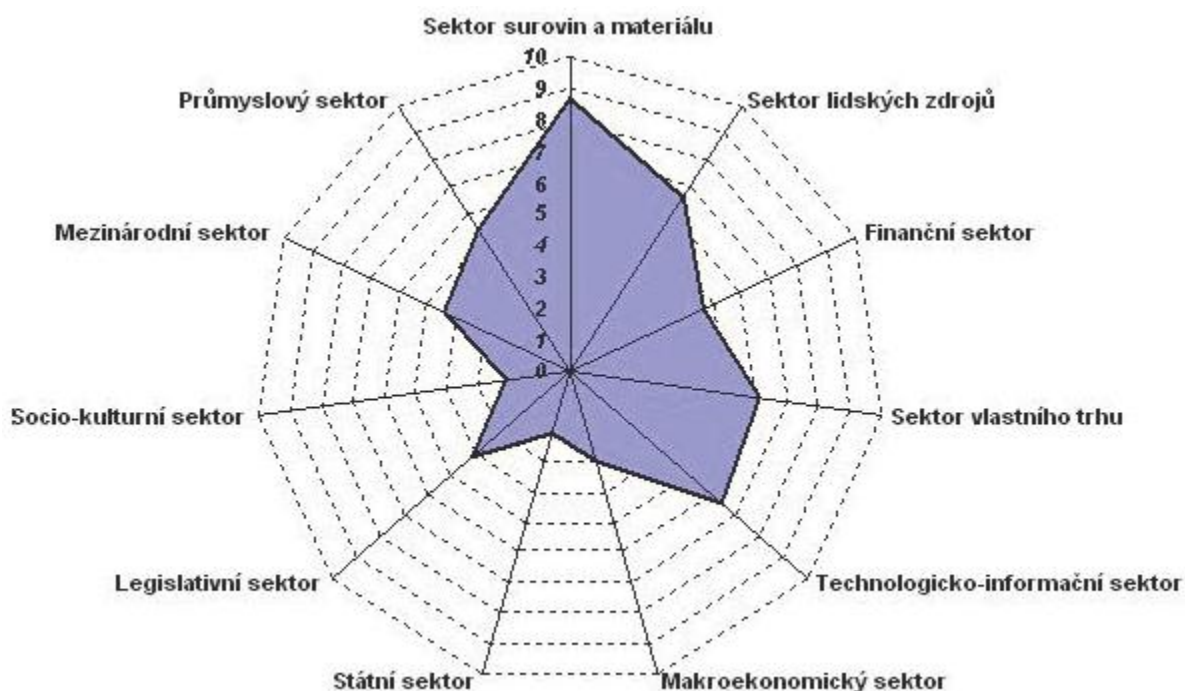


Obr. 6 Vlivy prostředí [59]

Jak Košťan poukazuje, pro každou společnost jsou důležité pouze některé síly. Jejich druh a počet se v určitém čase mění.

Na obr. 7 jsou znázorněny vlivy, které mohou na společnost působit. Současně jsou zde naznačeny způsoby, jak se s nimi vypořádat.

Vliv jednotlivých sil na konkrétní SBU je zobrazen pomocí tzv. externí domény. Jak uvádí Košťan, v zásadě se jedná o odpovědi na otázku „Do jaké míry ovlivní závažné změny v tomto sektoru danou SBU bez toho, aby se změnilo působení ostatních sektorů?“, přičemž vyšší číslo znamená větší vliv příslušného sektoru na SBU.



Obr. 7 Externí doména [59]

Pokud bychom hodnotili vnitřní prostředí, využili bychom např. SWOT analýzu, analýzu hodnotového řetězce, uplatnili bychom matici ohrožení nebo analytické modely jako jsou portfoliová matice růst trhu/podíl na trhu, matice zralost odvětví/konkurenční pozice, matice atraktivita trhu/konkurenční schopnost a další [59].

Fleisher a Bensoussan proklamují ve své knize *Strategic and Competitive Analysis* tzv. „FAROUT system“. Tento systém pro řízení strategické a konkurenční analýzy je uzpůsoben tak, aby pomohl při analýze zjistit, které analytické techniky jsou vhodné pro danou situaci. FAROUT systém je založen na předpokladu, kdy každý analytický výstup, aby byl zpravodajstvím a tudíž hodnotný pro ty, kteří rozhodují, potřebuje několik charakteristik. Potřebuje být orientovaný na budoucnost (future oriented), precizní (accurate), efektivní z hlediska zdrojů (resource effective), objektivní (objective), užitečný (useful) a včasný (timely). Každá z níže uvedených analytických technik je obodována na 5-ti stupňové škále a pro určitý zaměření analýzy se vyhodnocuje nejvhodnější analytická metoda dle uvedených kritérií.

Skutečně využitá analytická metoda je však záležitostí řešeného problému a je ryze specifická. Výše uvedený výčet je pouze ilustrativní.

1.11 Distribuce

Po sběru a analýze přichází další část konkurenčního zpravodajství – distribuce. Je vyvrcholením celého procesu, neboť v tomto okamžiku se představují logické argumenty podložené analýzou získaných dat a informací a prezentují se klíčovým osobám managementu. Smyslem této fáze je de facto přetvořit informace do podoby strategické znalosti, která umožní uživateli – manažerovi – využít tuto znalost při konkrétním rozhodování [13]. Dle Kahanera je to také okamžik, kdy většina projektů selhává [55].

Pro úspěšné šíření výsledků se doporučuje splnit následující kritéria [55, 81]:

- odpověď na otázky - na základě cílené analýzy musí management dostat odpovědi na požadované otázky,
- aktuálnost - výsledky analýzy by měly být aktuální nezávisle na délce projektu, pro který se informace shromažďují⁴,
- forma - výsledky musí být předneseny v takové podobě, která managementu nejlépe vyhovuje, pokud možno v atraktivní formě, aby manažera zaujaly a přitom splňovaly podmínku konzistence, bezchybnosti, jednoduchosti, věcnosti, byly přímé a stručné (zpravidla není potřebné komunikovat více jak 15-20% získaných a analyzovaných informací); to vše musí být dovršeno profesionální úrovní prezentace.

Kdybychom pohlédli na profesionála CI z pohledu obchodníka, pak tento člověk musí být schopen prodat své výsledky, svá zjištění managementu. Pokud je management nekoupí, pak o svou práci přichází [55].

Konečná prezentace zpravodajství může mít formu [92,13]:

- ústní – dialog, při setkání, na poradách (nejrychlejší způsob),
- písemnou - e-mailem, zprávou či reporty na objednávku, oběžníky, věstníky a bulletiny (nejjednodušší způsob),
- multimediální – prezentací (nejlepší způsob pro pochopení sdělení).

Efektivní komunikaci s koncovými uživateli lze ovlivnit na základě psychologického profilování. Nejznámější metodu představují tzv. Myers-Briggsovy typové indikátory. Uvedená metoda umožňuje s pomocí cca 120 otázek vytvořit profil cílové osoby a zařadit ji do jedné ze 16 typových skupin (vzniklé kombinací osmi charakteristik jednotlivých řádků tabulky č. I).

⁴ Smutným případem, kdy informace nebyly doručeny včas, je Pearl Harbour a 11. září.

Každá skupina se dá charakterizovat typickým chováním a předvídatelnými reakcemi na typické situace.

Extraverts (extrovertní) Otevření, snadno navazují kontakty, nejdříve mluví, pak myslí.	Introverts (introvertní) Chrání si své teritorium, jsou uzavření.
Senzore (realista) Realističtí přímí praktici, kteří žijí přítomností, spoléhají na fakta.	iNtuitives (intuitivní) Vynalézaví tvořiví chaotici, teoretici žijící budoucností s hlavou v oblacích.
Thinkers (racionální) Objektivní, analytici, precizní a féroví, pevní v názorech a přesvědčeních, mají rádi řád.	Feelers (emotivní) Subjektivní oportunisté, kteří se nechají snadno ovlivnit, důraz na sociální aspekty.
Judgers (rozhodní) Striktní, konzervativní a metodičtí, dobře se ovládají a pracují plánovitě.	Perceivers (nerozhodní) Flexibilní, otevření a spontánní, nejsou schopni dodržovat termíny.

Tab. 1 Myers-Briggsovy skupiny [91]

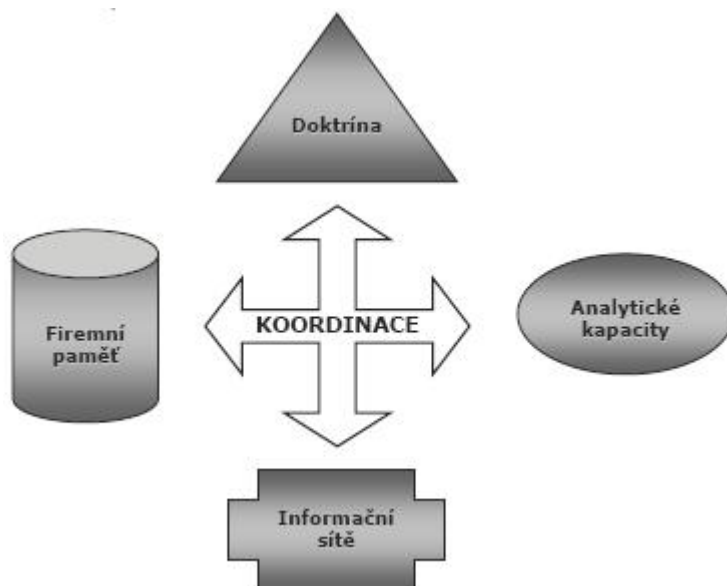
Doručení závěrů analýzy konkurenčního zpravodajství do rukou koncových uživatelů nás přivádí zpět na začátek zpravodajského cyklu – k plánování a řízení, neboť CI není jednorázovou záležitostí. Zde je také zapotřebí ohlédnout se zpět a kriticky zhodnotit, zda bylo úspěšné. Protože jediným skutečně měřitelným úspěchem CI je fakt, zda byly prezentované a komunikované výsledky využity.

Vlastní postup realizace procesu konkurenčního zpravodajství může mít mnoho různých podob a může být prováděn na základě různých potřeb. V některých organizacích je CI tým zodpovědný za skenování a oznamování tržních změn a za vytváření profilu konkurence. V jiných pracuje CI tým jako úkolová skupina pracující na specifických, časově limitovaných problémech. Ve skutečnosti neexistuje žádný ideální model CI, vše závisí na potřebách podniku [63].

1.12 Problémy při implementaci konkurenčního zpravodajství

Vývoj konkurenčního zpravodajství v podniku je otázkou firemní kultury. Není to projekt, ale dynamická aktivita [84]. Jeho zavádění se dotýká řady disciplín (za všechny např. management, psychologie, legislativa a IT). Management totiž nese zodpovědnost za koordinaci procesu a měl by být také schopen vhodně motivovat, přesvědčovat a komunikovat s lidmi na různé úrovni. Obor činnosti firmy je určující pro stanovení informačních potřeb firmy a s tím úzce souvisí legislativa, neboť tou je třeba definovat pravidla získávání a využívání informací (deontologie). Nelze opomenout oblast informačních technologií, která je pro efektivní zpracování informací nezbytná.

Vejlupek doporučuje, aby při zavádění konkurenčního zpravodajství do firmy existovala pověřená osoba, která bude tyto procesy koordinovat (*chief intelligence officer* - CIO). Takto určený pracovník bude buď podřízen přímo řediteli organizace nebo té osobě, již budou výsledky analýzy konkurenčního zpravodajství sloužit k podpoře rozhodování. Také upozorňuje na skutečnost, že implementace CI je zákrokem do firemní kultury a systému práce s informacemi a tudíž navrhuje vytvoření firemní doktríny CI, která by nebyla pouze formálním vyjádřením vůle managementu provádět CI, ale zároveň také základní metodikou provádění CI v organizaci. Doktrína by poskytovala informace o provádění konkurenčního zpravodajství v kontextu legislativního prostředí a firemní kultury (deontologie) a přiřazovala pracovníkům konkrétní osobní roli a odpovědnost [91].



Obr. 8 Podmínky existence CI v podniku [91]

Ovšem hlavní problémy při implementaci a praktikování CI leží v těchto oblastech [22]:

- definice informačních potřeb – včetně definování cílů firmy,
- vztah lidí k informacím – zejména z hlediska jejich ochoty je sdílet,
- cirkulace informací – vytváření a simulace efektivních informačních toků ve firmě,
- komunikace informací – schopnost předat získané informace tak, aby byly použity,
- získávání informací – zejména z hlediska nenapadnutelnosti a efektivnosti.

Vztah lidí k informacím

Sdílení informací v organizaci bývá mnohdy ožehavým problémem. Hodnota informací spočívá často v tom, že jsou k dispozici co nejširšímu okruhu lidí v organizaci a umožňují jim vytvářet znalosti potřebné pro dosahování cílů firmy. Pokud se vyskytnou případy, kdy si zaměstnanci udržují zdržováním informací svůj společenský statut, pak není zavedení konkurenčního zpravodajství do důsledků možné [22].

Komunikace a cirkulace informací

Podle Paula Meadeho, vicepresidenta farmaceutické společnosti, existuje 70-80% potřebných informací uvnitř vlastní firmy. Největším problémem bývá efektivní komunikace a využití zpravodajství napříč firemními strukturami. Pokud neporozumí příjemce výsledkům analýzy (resp. jsou-li zkušenosti, povaha a kompetence odesílatelů a příjemců analýzy odlišné), pak dochází k chybovému vnímání a výsledky musí být transformovány do přijatelnější podoby. Jako ideální se při prezentaci výsledků v této oblasti jeví kombinace vizuálního a textového vyjádření (zatímco vizuální forma slouží pro vyjádření hlavního významu a kontextu, textová forma doplňuje výslednou zprávu popisem přesných detailů) [22].

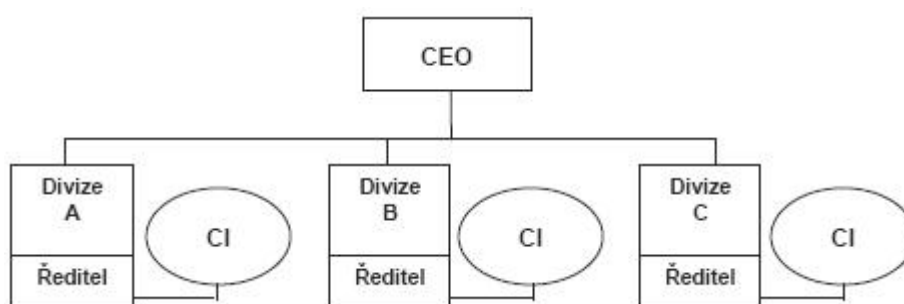
Pro zajištění účelné cirkulace je pak zapotřebí vytvořit informační kanály napříč hierarchickými strukturami organizace a toky informací vhodně stimulovat. Vejlupek [22] upozorňuje, že zajištění cirkulace informací je při budování CI tím nejdůležitějším úkolem a poukazuje na to, že problém nespočívá v zajištění množství informací, které informačními kanály proudí, ale spíše v zajištění jejich kvality. Čímž jsme se opět dostali k nutnosti zavedení prvku zpětné vazby.

Západní model lokace CI jednotky počítá se 2 možnostmi. V prvním případě je CI jednotka v podstatě součástí týmu pro strategické plánování (viz obr. 9), v případě druhém je CI na úrovni každé divize či SBU (obr. 10).



Obr. 9 CI jako součást strategického plánování z pohledu firemní struktury [55]

U centralizovaných CI činností, tzn. pracuje-li na nich ustálený tým, existuje hrozba v podobě přímé zodpovědnosti top managementu. Podstata spočívá v řízení směrem top-down, kdy management tímto stylem řízení postrádá informace, v nichž jsou angažovány např. marketingové jednotky [16]. Na druhou stranu Liebman poukazuje na skutečnost, že centralizované CI jednotky mají zase lepší pozici při ovlivňování celkové firemní strategie, zatímco decentralizované skupiny vykazují úspěch především při aktivitách taktického charakteru [60].



Obr. 10 Rozptýlené CI jednotky v rámci firemní hierarchie [55]

Nehledě na to, kde sídlí centrála CI, zpravodajství překračuje hranice oddělení [63] a v optimálním případě je týmovou spoluprací, na které se podílí pracovníci z úseku marketingu, obchodu, plánování, lidé z výzkumu, informační specialisté a top management [71].

Snaha zavést konkurenční zpravodajství je stupňována [21]:

- s nebezpečím větších problémů,
- s vyšší kvalifikací managementu a ochotou prosadit změny,
- se snižujícími se náklady.

Otázku nákladů na CI podtrhuje Drott: „vítězové budou ti, kteří ocení hodnotu informace více, než náklady na její pořízení“[31].

Vejlupek výstižně přirovnává tuto celkovou situaci k žábě. Je-li žába hozena do nádoby s vroucí vodou, snaží se ihned vyskočit. Pokud je ovšem vložena do nádoby s postupně zahřívanou vodou, usne, aniž by si uvědomila nebezpečí uvaření. Kolik takových českých firem blaženě usíná?

1.13 Role informačních specialistů v procesu konkurenčního zpravodajství

Podle slov Leonarda Fulda by měl ideální tým vykonávající konkurenční zpravodajství být složen z analytika, projektového manažera a knihovníka. Jejich role by spočívala v [40]:

- shromažďování, třídění a organizaci všech publikovaných dat a informací (knihovník/rešeršér),
- vedení rozhovorů, sběru nepublikovaných dat a informací, jímž přidává hodnotu analýzou a interpretuje je (analytik),
- koordinace procesu CI (manažer).

Současný stav ovšem odráží zcela jiné tendence. Profesní CI tým je spíše otázkou velkých společností, které si ho mohou dovolit. U malých firem bývá CI součástí náplně některého zaměstnance [13]. V ideálním případě ve firmě existuje CI tým nebo profesionál, kteří konzultují problémy související s konkurenčním zpravodajstvím s externí CI firmou. Externí element poskytuje nezávislý pohled zvenku, snižuje riziko zaujatosti při stanovování hypotéz. Toto řešení je méně nákladné a více efektivní, neboť profesionálové jsou schopnější v získávání informací.

Informační profesionál, který vykonává konkurenční zpravodajství, by měl mít určité osobnostní rysy a profesní kompetence. Z hlediska osobnosti patří mezi žádané vlastnosti [13]:

- schopnost vidět „velký obraz“,
- schopnost vnímat informace v souvislostech,
- schopnost spatřovat nové příležitosti a aktivně na ně reagovat,
- dobré komunikační schopnosti,
- schopnost týmové práce,
- schopnost neustálého učení se.

Po stránce profesní se požadují vědomosti o informačních zdrojích, přístupu k nim a jejich technologiím. CI profesionál musí umět využít své vědomosti tak, aby konečný uživatel na nich mohl při svém rozhodování stavět. Tudíž by v jeho profilu neměly chybět [20]:

- vědomosti, jak vyhodnotit informační potřeby,
- expertní znalosti obsahu informačních zdrojů (včetně schopnosti jak je zfiltrovat a vyhodnotit),

- znalosti oboru,
- vědomosti efektivního využití informačních technologií,
- schopnosti spolupráce s týmem.

1.14 Society of Competitive Intelligence Professionals

Ve světě se konkurenční zpravodajství stalo již uznávanou profesí, která má své základy v celosvětové organizaci Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP). Společnost byla založena v roce 1986 v USA a sdružuje v současné době přes 7000 členů z více než 50 zemí v 50 pobočkách s každoročním nárůstem cca 40 % nových členů. Mezi partnerské aliance se řadí [54]:

- SCIP France (Association Française pour la promotion de l'Intelligence Economique et Concurrentielle),
- Central & East European BI & KM Community,
- The Canadian Institute of Competitive Intelligence (CICI),
- The Society of Knowledge and Competitive Intelligence Professionals Australasia (SCIPAUST),
- The Society of Competitive Intelligence of China (SCIC),
- The Israel Competitive Intelligence Forum (ICIF),
- The SCIP Japan.

Členové SCIP praktikují profesi CI jako předmět svého podnikání nebo jako součást své pracovní náplně. Své znalosti se pak snaží zprostředkovat dalším zájemcům z řad široké veřejnosti prostřednictvím vzdělávacích seminářů, mítinků, konferencí a různých publikací. Důraz je kladen zejména na etiku činností konkurenčního zpravodajství. Pravidla CI jsou zakotvena v již zmiňovaném etickém kodexu SCIP.

Tato problematika není brána na lehkou váhu a je na amerických univerzitách či v odborných kursech vyučována jako základ [72].

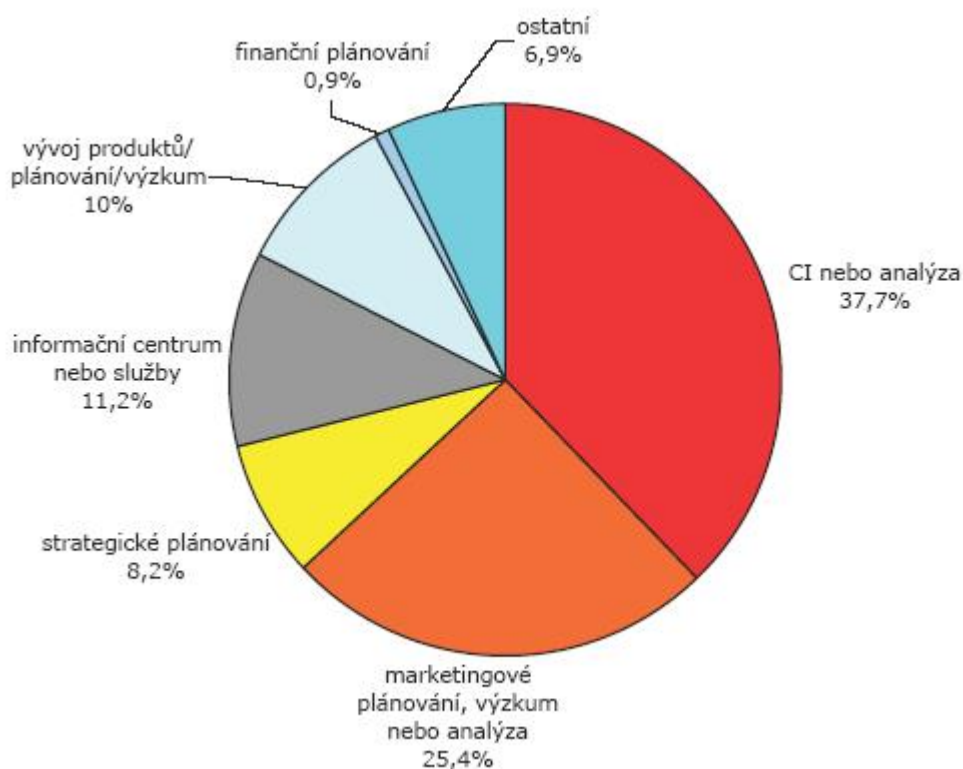
V České republice zatím CI postrádá nálepkou uznávané a ceněné profese. Jak uvádí Papík, důvodem, proč u nás není výraznější zájem o tuto organizaci, je jednak neznalost této organizace a jejích aktivit a také poměrně vysoký roční příspěvek v přepočtu 330 EUR. Jedinou výhodou mají studenti, které stojí roční poplatek 25 US \$. Členstvím lze získat lepší a efektivnější přístup k seriálovým publikacím, možnost publikování v časopisech (Journal of Competitive & Business Strategy, Magazine of CI Issues, Actionable Intelligence Newsletter),

adresář členů SCIP a také řadu slev na akce (které jsou pro běžného občana ČR víceméně nedostupné, neboť se často konají v USA) [72, 90].

Národním kontaktem a zároveň členem SCIP je již zmiňovaný Tomáš Vejlupek.

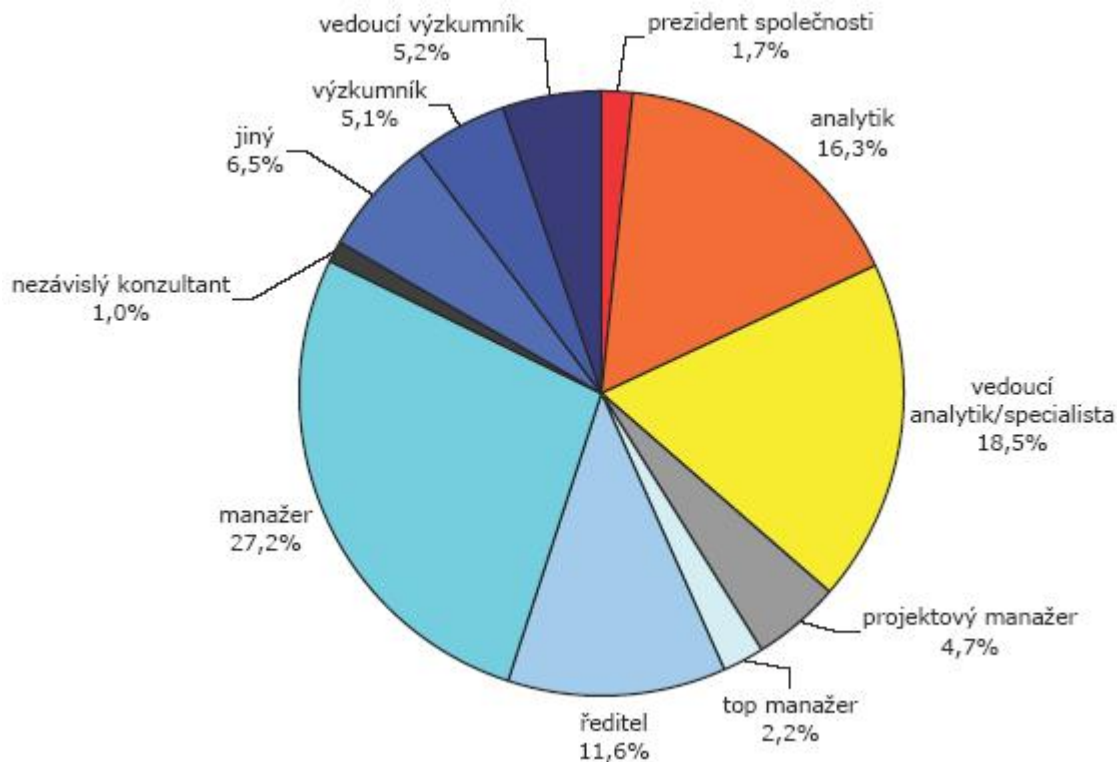
Výsledky zatím posledního průzkumu SCIP ukazují, že vedoucí zemí v oblasti CI jsou USA následované Anglií a Japonskem. Vývoj konkurenčního zpravodajství v ostatních zemích dokazují rostoucí počty „neamerických“ členů SCIP, kterých je dnes téměř čtvrtina [54,90].

V rámci celosvětového průzkumu mezi členy se zjistilo, že nejčastěji pracují ve funkcích jako jsou analytici, s odstupem následují pracovníci marketingu, informačních systémů a služeb a strategického plánování. Zbylé funkce s konkrétními údaji jsou na obr. 11.



Obr. 11 Oblast působnosti CI profesionálů [85]

Z hlediska typu firem nacházejí členové uplatnění nejčastěji v oblasti poradenství, komunikace, chemie a farmacie, informačních technologií, ve zbrojním a leteckém průmyslu. Posty, které ovládají, jsou zobrazeny na obr. 12.



Obr. 12 Funkce CI profesionálů ve firmě [85]

Plat CI profesionála vyčíslený v dolarech činí 62 544 pro konzultanta, 104 800 u pozice viceprezidenta společnosti, ředitel typického CI oddělení si vydělá 90 000. Průměrný plat CI profesionála – člena SCIP činí 67 393\$ [86]. Celkově vzato, lidé, kteří se živí konkurenčním zpravodajstvím, jsou dobře placeni. Navíc mohou uplatnit své schopnosti v oblasti informačních systémů a nástrojů pro vyhledávání a analýzu informací, psychologie při přesvědčování a prosazování názorů, kde se skutečně rozhoduje o budoucnosti [92].

V Evropě plní obdobnou funkci jako SCIP společnost The Global Intelligence Alliance (GIA), která vznikla sdružením více jak 30 firem z celého světa zabývajících se CI [2].

Mezi další subjekty, které se zabývají konkurenčním zpravodajstvím jsou různé marketingové spolky a asociace, např. informačně-knihovnické, vzdělávací instituce. Hrstkou v moři jsou např. společnost Fuld & Company (<http://www.fuld.com>), Cipher Systems (<http://www.cipher-sys.com/>), The Fuld-Gilad-Herring Academy of Competitive Intelligence (<http://www.academyci.com>), Competia (<http://www.competia.com/home/>) a další.

1.15 Konkurenční zpravodajství ve světě

Slovy Vejlupka lze vysledovat ve světě dvě hlavní tendence. Na straně jedné stojí zájmy a pozice nadnárodních skupin, jejichž jediným kritériem je obrana zájmů svých akcionářů, na straně druhé jsou mocenské a národní zájmy jednotlivých zemí [91].

1.15.1 Japonsko

Konkurenční zpravodajství na nejvyšší úrovni existuje v Japonsku, kde sbírání informací je součástí japonské kultury a doplňuje ideu *kaizen*, což znamená soustavné a trvalé zlepšování. Japonská ekonomika se po druhé světové válce transformovala do podoby podnikatelských struktur nazývaných *keiretsu*. Tyto struktury jsou pro Japonsko typické, v západním světě nemají obdoby. Keiretsu tvoří skupiny individuálních firem propojených výměnou a sdílením zaměstnanců, peněz, zboží a informací. Jádrem keiretsu tvoří tradingové firmy *sogo shosa*, jejichž kapitál je tvořen idejemi, duševním vlastnictvím a informacemi [76]. Tyto podniky jsou podporovány ministerstvem pro mezinárodní obchod a průmysl (Ministry of International Trade and Industry – MITI). Zvláštní roli v procesu konkurenčního zpravodajství hrají tzv. *kosetsushi* (v překladu veřejné výzkumné instituce, laboratoře). Jejich původním záměrem bylo již od počátku vzniku v roce 1923 testovat a provádět měření pro certifikaci. Postupem času rozšířily kosetsushi svou působnost do oblasti malého a středního podnikání, kde pomáhaly řešit technické problémy a staly se jejich informační bránou. V počtu kosetsushi se literatura rozchází, v oblasti podnikové sféry se v roce 1999 jejich počet pohyboval kolem 180 [58].

1.15.2 Rusko

Politické změny, které nastaly po pádu Sovětského svazu, přiměly zpravodajské služby přeorientovat se při sběru z vojenských informací na ekonomické. Ruská vláda je velkou oporou firem, v podobě Zahraniční zpravodajské služby Ruska (EISAR, dříve KGB) se snaží přispět k získání prosperity. Profilace dřívějších ruských agentů však v tomto případě vyznívá spíše ve smyslu špionáže, která bývá dokonale zpracovaná [76].

1.15.3 Čína

Vzhledem k expanzivní čínské politice se změnila také struktura zpravodajství. Zatímco dříve existovaly v Číně tzv. *qing bao offices*, které byly zastoupením zpravodajského programu zvaného Čínský institut pro vědecké a technické informace (ISTIC)⁵ a sloužily pro podporu centrálního plánování hospodářství země, dnes musí Čína respektovat globalizační trendy. Příliv zahraničních firem a jejich zpravodajských systémů přiměl tuto nejlidnatější zemi přehodnotit přístup ke konkurenčnímu zpravodajství a pravděpodobně bude jeho na programy vláda přispívat. Systém sběru informací je ve své podstatě podobný japonskému, ovšem na rozdíl od něj Číňané nedisponují tak silnou informační infrastrukturou a celosvětovou sítí jako Japonci. Fakt, že těmito zdroji neoplývají, je patrně jejich pohonem. Ve snaze dotáhnout se na vyspělé země světa se pojišťují průmyslovou špionáží, kterou, stejně jako jejich ruští kolegové dělají, vychytralým způsobem [76].

1.15.4 Austrálie

Pravděpodobně geografická izolace Austrálie a vysoké obchodní bariéry jsou důvodem, proč konkurenční zpravodajství nenalezlo svou oporu. Vzhledem k tomu, že Austrálie je vcelku soběstačná, nenalézá potřebu praktikovat CI. Nicméně ať už obyvatelé tohoto kontinentu chtějí nebo ne, stírání hranic v globálním měřítku ohrožuje svým způsobem každou zemi. Jistá nechuť bude muset být brzy vystřídána aktivním zpravodajstvím, neboť zahraniční konkurenti začínají ohrožovat domácí firmy. Australané často rovněž srovnávají konkurenční zpravodajství se špionáží, považují jej za nákladné a neetické [76].

1.15.5 USA

USA se snažily napodobit japonský systém, a tak vznikl MEP (Manufacturing Extension Partnership Program), který sice výše uvedené kosetsushi kopíruje, nicméně nedosahuje takových výsledků jako u podnikavých Japonců. Systém předávání informací v USA je poznamenán mentalitou národa, která, v důsledku nedůvěřivosti a pocitu nadřazenosti, jednak blokuje informace a navíc odmítá přijímat jiná řešení, než která zapadají do jejich modelu myšlení [76,91].

⁵ První zpravodajský program, který vznikl v roce 1956 pod patronátem Akademie věd a byl sponzorován vládou [76].

1.15.6 Švédsko

Naproti tomu Švédové nadřazují konkurenční zpravodajství nad zájmy země, plně jej respektují, a proto spolupracují, ať už podnikají na domácím území či (především) za hranicemi. Vláda aktivity konkurenčního zpravodajství podporuje a firmám vychází vstříc. Švédsko se od ostatních zemí liší vztahem mezi akademickou a průmyslovou sférou. Akademická půda, jmenovitě Lund University ve Stockholmu byla vůbec první, na níž průkopník CI Steven Dedijer založil národní program konkurenčního zpravodajství a kde bylo možno získat doktorát z konkurenčního zpravodajství [76]. Jejich finští sousedé nevnímají konkurenční zpravodajství až tak intenzívně, spíše staví CI do stejné pozice jako business intelligence. Jak uvádí Hannula, situace se poslední dobou výrazně mění a spěje k intenzivnějšímu využití CI [42].

1.15.7 Velká Británie

Anglický jazyk je pojítkem s USA, kde mohou Britové využívat služeb velkých informačních center nabízejících kvanta informací. Kromě společného jazyka je také přístup ke konkurenčnímu zpravodajství na podobné úrovni. Konkurenční zpravodajství provádí pouze několik velkých firem zainteresovaných v mezinárodním obchodu. Ale i zde je viditelný nárůst aktivit v oblasti CI [76]. Podporu mohou britské firmy nalézt v tzv. *business links* [91].

1.15.8 Německo

Historie konkurenčního zpravodajství sahá v Německu daleko do minulosti. Jak uvádějí zdroje, první zmínky o CI sahají až do 15. století a jsou spojeny s bankovními domy. Banky dodnes provádějí CI aktivně na vysoké úrovni, na rozdíl od ostatních německých firem, které se víceméně vyznačují rigidní informační strukturou a systém zpravodajství zde naráží na bariéry. Zpravodajství, pokud je prováděno, pak bývá velmi detailní, zaměřené zejména na historii a informace o způsobu rozhodování sledovaného objektu [76].

Německé podniky při provádění CI mají svou oporu v různých komerčních zpravodajských organizacích (např. nadace Steinbeiss z Bade-Würtenbergu) [91].

1.15.9 Francie

Vnímání konkurenčního zpravodajství ve Francii je úplným opakem. V této zemi je CI běžně ztotožňováno se špionáží. Důvodem je chápání sběru informací jakýmkoliv způsobem za naprosto běžnou záležitost a tudíž CI v mnohých případech splývá s nelegálními technikami získávání informací. Obdobně jako u severanů, tento přístup pramení z jejich přesvědčení, že musejí neustále ochraňovat a zlepšovat národní ekonomickou bezpečnost [76]. Pozici CI

upravila francouzská vláda tzv. *Martyrovým výnosem „Intelligence économique et strategie entreprises“* v roce 1994.

Francie má vybudován program podpory malých a středních firem, který je založen na teritoriálně organizované síti obchodních a průmyslových komor [91]. Patrně nejdůležitější institucí, působící v této oblasti je *Agence pour la diffusion de l'information technologique* (ADIT).

1.15.10 Nizozemí

Respektování konkurenčního zpravodajství v Nizozemí je na velmi vysoké úrovni, protože celá historie národa je založena na volném obchodu. Tato země je orientovaná na export a mocné nadnárodní společnosti považují CI za nástroj zvyšování exportu. Unilever, DSM a Royal Dutch Shell běžně používají metod konkurenčního zpravodajství a mají jednotky konkurenčního zpravodajství přímo podřízené vrcholovému managementu [76].

1.15.11 Švýcarsko

Exportně založená země využívá konkurenční zpravodajství zejména za účelem překonání bariér, které plynou z jejího nečlenství v Evropské unii. Tradici v CI mají především velké farmaceutické společnosti.

Jak vidno, chápání konkurenčního zpravodajství je odlišné v každé zemi, a proto je nutno brát v úvahu všechny jeho pohledy.

1.16 Konkurenční zpravodajství v České republice

Stav současné úrovně oblasti využití konkurenčního zpravodajství byl již v předešlých letech předaslán na konferenci INFORUM 2004. Navzdory tomu, že bychom tuto problematiku očekávali spíše na akcích zaměřených do oblasti knowledge managementu, byla bohatě diskutována spíše v souvislosti s využitím informací v rámci firmy.

Jak se stále častěji potvrzuje, situace v České republice je diametrálně odlišná. Dlouhodobější průzkumy poukazují na fakt, že čeští podnikatelé stále nedoceňují význam informací a jejich zdrojů. Zájem o informační zdroje převažuje zejména ze strany státních a finančních institucí, soukromý sektor je spíše výjimkou. Z této sféry však musíme odlišit podniky se zahraničním kapitálem, které těží z know-how získaného za hranicemi našeho státu. Tyto podniky jsou si velmi dobře vědomy důležitosti informací a také se tímto faktem řídí. Stále jsou však kapkou v moři.

Z hlediska informačního zabezpečení lze konstatovat, že množství informačních zdrojů dostupných pro účely konkurenčního zpravodajství je docela bohaté a podniky mohou čerpat ze širokého spektra zdrojů.

Ucelený program na podporu konkurenčního zpravodajství v českém prostředí zatím neexistuje. Hospodářská komora ČR podniká jisté kroky v oblasti informačního zabezpečení podnikatelů a pomocnou ruku nabízí prostřednictvím programu Informačních míst pro podnikatele. Vládní aktivity se zatím odrážejí v zákoně č. 106 106/1999 Sb.o svobodném přístupu k informacím event. ve zřízení Agentury na podporu obchodu/CzechTrade či Agentury pro podporu podnikání a investic CzechInvest. Posláním obou organizací je přispět k informačnímu povědomí a zvýšit konkurenceschopnost českých firem.

2. CÍL PRÁCE

Studiem literárních pramenů jsem zjistila, že konkurenční zpravodajství jako celostní proces analýzy konkurence a jejího okolí v podstatě integruje běžně prováděné činnosti v rámci monitoringu konkurence. Jeho přidaná hodnota ovšem spočívá v posunu využití těchto informací v rozhodování a plánování. Neponechává se pouze pasivní význam informace, ale posouvá se do oblasti znalostního řízení.

Zatímco v okolních zemích je provádění konkurenčního zpravodajství běžnou záležitostí, v České republice se tento pojem teprve prosazuje. Jak vyplynulo z výzkumu managementu znalostí u českých ICT podniků, který v roce 2002 provedla společnost Per Parties Consulting s.r.o. ve spolupráci s agenturou Hot Top, Czech Top 100 a Fakultou managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, zhruba 63% podniků považuje znalosti o svých konkurentech a jejich strategiích za kritické. Navzdory tomu hovoří další výsledky o tom, že k získávání informací a jejich transformaci na využitelné znalosti využívají aktivně podniky konkurenční zpravodajství pouze z 36% [10,49].

2.1 Hypotézy disertační práce

Na základě výše uvedených faktů a literárního průzkumu jsem stanovila tyto hypotézy:

H1: Kvalifikované využití konkurenčního zpravodajství je zajištěno pouze u velkých společností se zahraničním kapitálem.

H2: Důvodem pro absenci konkurenčního zpravodajství v podnikových procesech je neznalost této metody.

H3: Hlavním problémem je neschopnost podniků vytěžovat vhodné informační zdroje.

2.2 Hlavní cíle

Cílem této práce je především přispět ke zlepšení stavu řešené problematiky – využití konkurenčního zpravodajství v České republice. Výsledkem práce bude tvorba teoretické a praktické báze využitelné pro informační management firem.

Budeme-li vycházet z výše uvedených výsledků, můžeme předpokládat, že většina podniků si je vědoma absence informací o konkurenci, a proto tyto informace skutečně vyhledává. Hlavním cílem této práce je tedy zmapovat současný stav využití konkurenčního zpravodajství v českých podnicích, zjistit,

zda konkurenční zpravodajství využívají a s jakými výsledky. Zpravodajský cyklus nabývá u každé společnosti jiných dimenzí. Proto se chci zaměřit na jeho jednotlivé části a získat informace, na jejichž základě by se dalo usoudit, jaký je vztah firem k jeho jednotlivým částem, které upřednostňují a které naopak potlačují. Výsledky výzkumu budou konfrontovány s dostupnými šetřeními prováděnými v Evropě příp. v zemích celého světa, v nichž je tato metoda používána již od 70. let.

2.3 Vedlejší cíle

Na základě literární rešerše jsem dospěla k závěru, že v České republice doposud neexistuje ucelená klasifikace zdrojů využitelných pro účely konkurenčního zpravodajství. Podniky nemají k dispozici celkový obraz dostupných informačních zdrojů a jejich poskytovatelů. Z tohoto důvodu provedu analýzu informačních zdrojů včetně informačních rafinérií dostupných českým podnikům.

3. METODY ZPRACOVÁNÍ

Na základě systematického studia dané problematiky budou deduktivní metodou rozvinuty hypotézy disertační práce. Tyto hypotézy pak budou vyhodnocením empirických údajů a praktických poznatků buď potvrzeny nebo vyvráceny.

3.1 Metody využití v disertační práci

Pro zpracování disertační práce byly zvoleny metody, které jsou přiměřené dané problematice a stanoveným cílům práce, tj. kombinace metod kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Předmětem kvalitativního výzkumu je:

- sběr informací týkající se problematiky využívání konkurenčního zpravodajství ve vybraných podnicích v každodenní praxi
 - zda podniky vědí, co je konkurenční zpravodajství a zda ho praktikují, co je k jeho implementaci vedlo,
 - jak dlouho CI využívají,
 - který druh informací vyhledávají,
 - jakým způsobem získávají informace o konkurenci, které zdroje k tomu využívají,
 - jaké metody vyhodnocování používají,
 - zda používají nějaký software k vyhodnocení zpravodajství,
 - jak analyzované informace šíří,
 - ve které oblasti nejvíce využívají výsledků CI a považují je za přínosné,
 - využití lidských zdrojů,
 - s jakými problémy je doprovázeno plánování, sběr relevantních informací, analýza a distribuce výsledků konkurenčního zpravodajství (bariéry, rizika).
- identifikace a analýza faktorů ovlivňujících stav jednotlivých fází zpravodajského cyklu.

Kvantitativních metod výzkumu bude využito při sumarizaci zdrojů vyhledávaných informací, které pomáhají podnikům při kompletaci mozaiky konkurence a jejich poskytovatelů event. zprostředkovatelů.

Pro sběr primárních dat se jako adekvátní jeví metoda dotazování. Vzorek respondentů byl na základě výše uvedené premisy vybrán z žebříčku dvou stovek nejlepších firem v IT oboru. Podniky byly osloveny elektronickou formou – tedy e-mailem, v jejichž příloze bude dotazník. Dotazníky budou vytvořeny v programu MS Word tak, aby v nich byla orientace snadná a vyplňování odpovědí bylo časově co nejméně náročné. Data získaná dotazníkovým šetřením budou verifikována již v rámci samotného dotazníku formou ověřovacích otázek. Případné další nesrovnalosti budou odhaleny díky návaznosti otázek a charakteristik respondentů, které jsem získám jejich prostudováním. Výsledky budou podrobeny metodami popisné statistiky. Četnosti získané v odpovědích budou zaneseny do grafu tak, aby každá mapovaná oblast zpravodajského cyklu byla vyhodnocena separátně.

3.2 Časový harmonogram výzkumu

Pro úspěšné řešení disertační práce byly stanoveny tyto kroky:

- definování východisek disertační práce, stanovení hypotéz,
- stanovení hlavního cíle a vedlejších cílů práce,
- literární rešerše,
- výzkum stavu využití konkurenčního zpravodajství
 - vymezení okruhu respondentů, tvorba adresáře,
 - tvorba dotazníku včetně jeho elektronické podoby,
 - průzkum stavu uplatnění konkurenčního zpravodajství (říjen 2004 – prosinec 2004),
 - analýza, vyhodnocení a formulace výsledků (únor 2005)
- průzkum poskytovatelů informací využitelných v procesu CI,
- průzkum informačních zdrojů dostupných v České republice,
- vyvození závěrů, konfrontace s hypotézami,
- zhodnocení přínosů pro teoretické poznání a praxi.

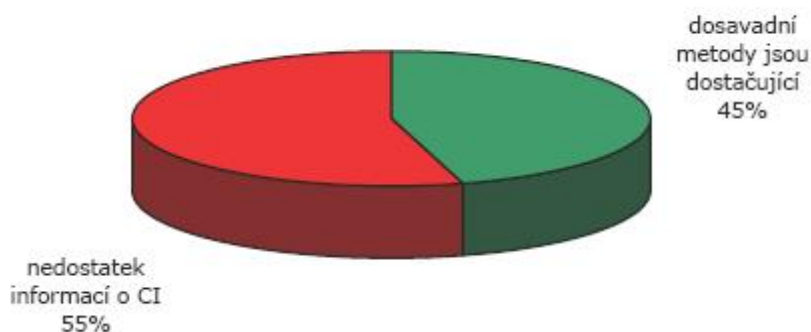
Výsledky práce jsou uvedeny v kapitolách 4, 5 a 6.

4. PRŮZKUM STAVU VYUŽITÍ KONKURENČNÍHO ZPRAVODAJSTVÍ V ČESKÝCH PODNICÍCH

Za předpokladu, že informační technologie představují v současnosti stále se dynamicky rozvíjející obor podnikání, přistoupila jsem k výzkumu využívání konkurenčního zpravodajství v prostředí českých IT firem a navázala na výše uvedené zkoumání. Kritériem pro výběr těchto firem byla výše jejich obratu, a proto jsem jako výzkumný vzorek zvolila firmy, které vyhodnotil časopis Computerworld v loňském roce jako Top 200. Mezi tyto firmy se řadí nejen ryze české podniky, ale i společnosti se zahraniční kapitálovou účastí. Jelikož se konkurenční zpravodajství začalo ve své skutečné formě realizovat v České republice teprve během posledního desetiletí, předpokládala jsem, že řada zavedených firem, které se dostaly na špičku svého oboru, tomu vděčí právě díky know-how zahraničních podílníků firem.

Průzkum stavu využití CI proběhl ve dvou fázích formou dotazníku zaslaného e-mailem: v první fázi bylo osloveno všech 200 firem, ale odezva byla poněkud nízká. Z tohoto důvodu byli respondenti osloveni opět ve druhé fázi. Návratnost dotazníků se v konečném důsledku vyšplhala pouze k 25%, což lze přičíst charakteru informací, které byly po respondentech požadovány. Z uvedeného množství bylo 8% zamítavých, zejména z důvodu neochoty poskytnout informace z obavy jejich vyzrazení.

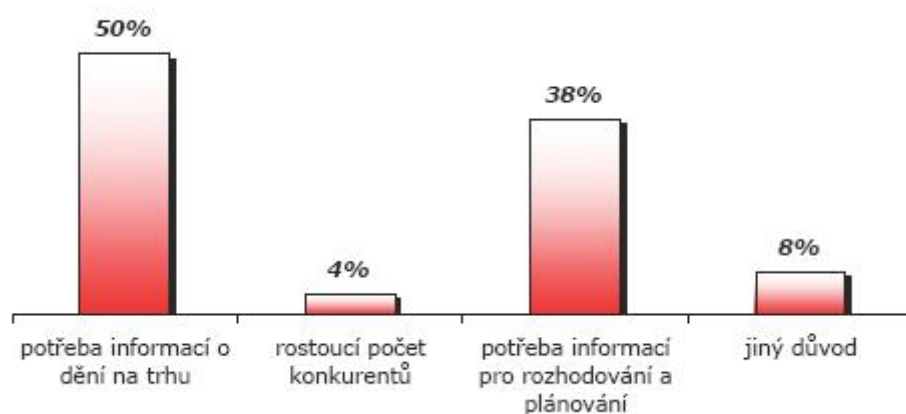
Převážné většině dotazovaných podniků (65%) byl pojem konkurenční zpravodajství již znám. Avšak ne všechny podniky, které tento proces znají, jej skutečně využívají. Většina těchto firem neuplatňuje CI v podnikové strategii z důvodu nedostatečného počtu informací o této metodě, zbytek považuje jejich současné metody analýzy konkurence za dostačující a do budoucna nepočítá s její implementací.



Obr. 13 Důvod nevyužití CI ve firmě

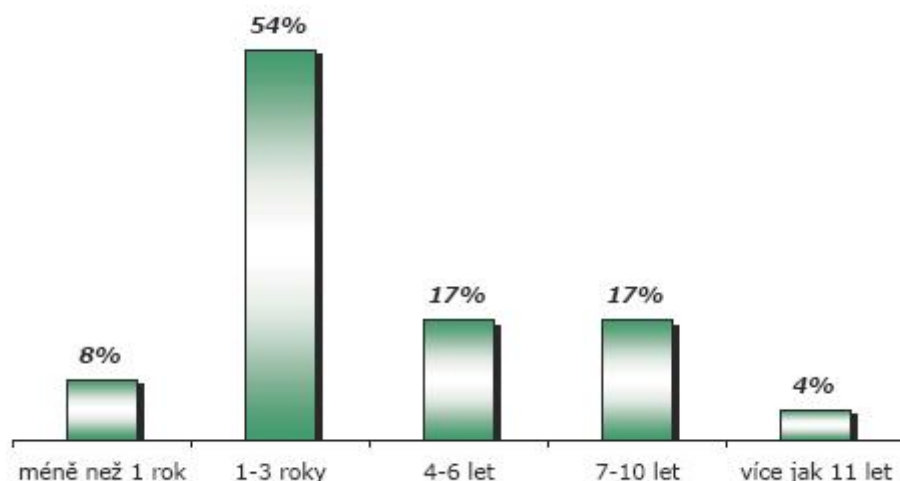
Dále se věnuji pouze těm firmám, které konkurenční zpravodajství využívají.

K využití konkurenčního zpravodajství firmy nejčastěji přiměla potřeba získat více informací o dění na trhu. Menší hrozbu spatřovaly podniky v nedostatečném počtu informací pro strategické rozhodování a plánování. Překvapivě jen mizivé procento podniků se obává zvyšujícího se počtu konkurentů.



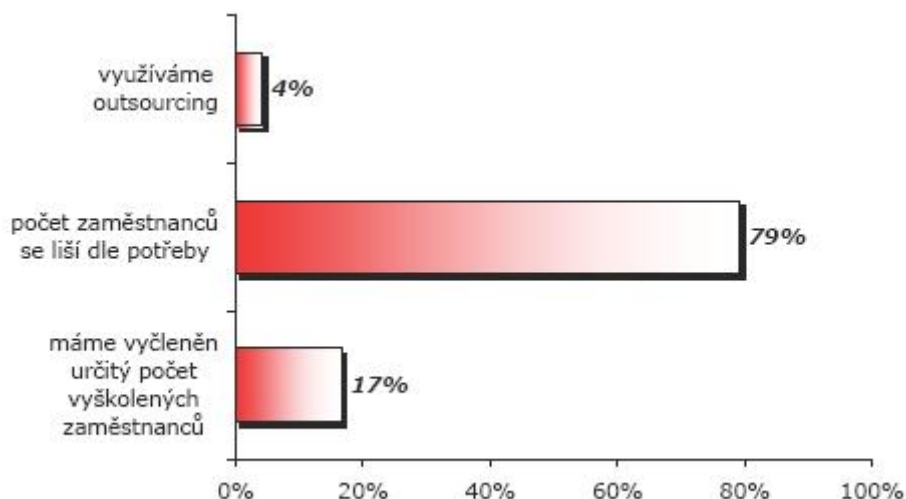
Obr. 14 Důvod pro zavedení konkurenčního zpravodajství

Podle četnosti odpovědí, podle níž podniky využívají CI méně než rok, vyplývá, že boom této metody zřejmě proběhl před jedním až třemi roky. Kratší i delší dobu využívání CI připustilo menší množství podniků. Pouze jedna firma z uvedeného vzorku odpověděla, že se přiklonila k monitoringu konkurence formou CI již krátce po revoluci.



Obr. 15 Doba, po kterou podniky praktikují CI

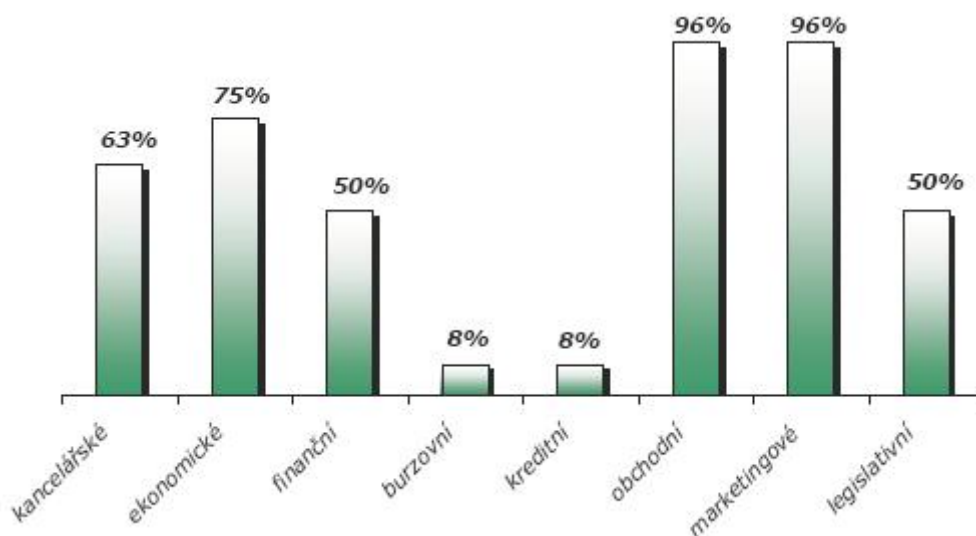
Téměř jedna pětina firem využívá pro CI pracovníky speciálně vyškolené za tímto účelem, kteří se soustředí převážně na tuto činnost. Pouhá 1 společnost využívá outsourcing, neboli služby externích CI profesionálů. Nicméně drtivá většina respondentů preferuje proměnlivý počet zaměstnanců, kteří jsou povoláni v případě potřeby, ovšem nejsou pro tyto účely specializováni.



Obr. 16 Personální zabezpečení procesu CI

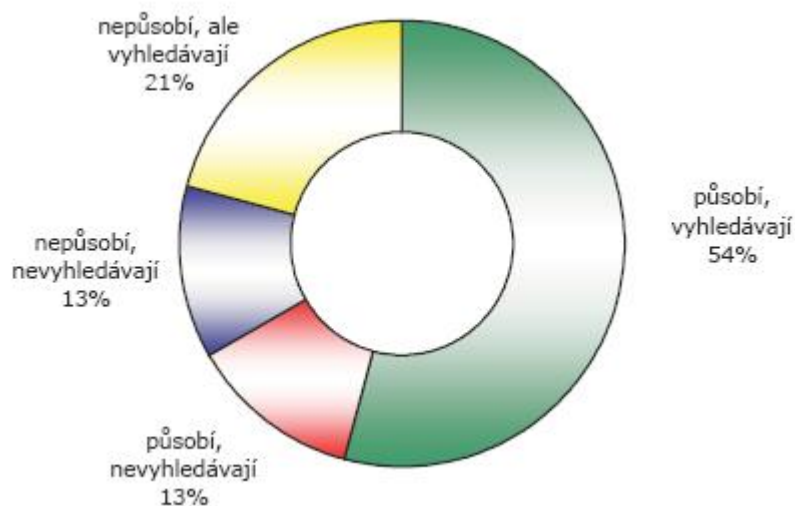
Ve druhé části dotazníku (viz příloha B) jsem se ptala firem na jednotlivé části zpravodajského cyklu.

Největší důraz kladou oslovené podniky na sběr informací obchodního a marketingového charakteru. Protipólem jsou informace kreditní a burzovní. Pravděpodobným důvodem je skutečnost, že české podniky zatím nevěnují příliš velkou pozornost obchodu na burze jako je tomu zvykem v zemích s dlouhou burzovní tradicí. Kreditní informace většina firem využívá v případě fúzí s jinými organizacemi. Proto je nezájem o tyto informace u konkurence poměrně předvídatelný. Polovina respondentů staví na stejnou úroveň důležitosti informace finanční a legislativní. O něco větší zájem pak jeví o informace ekonomické a kancelářské (viz obr. 17).



Obr. 17 Struktura žádaných informací

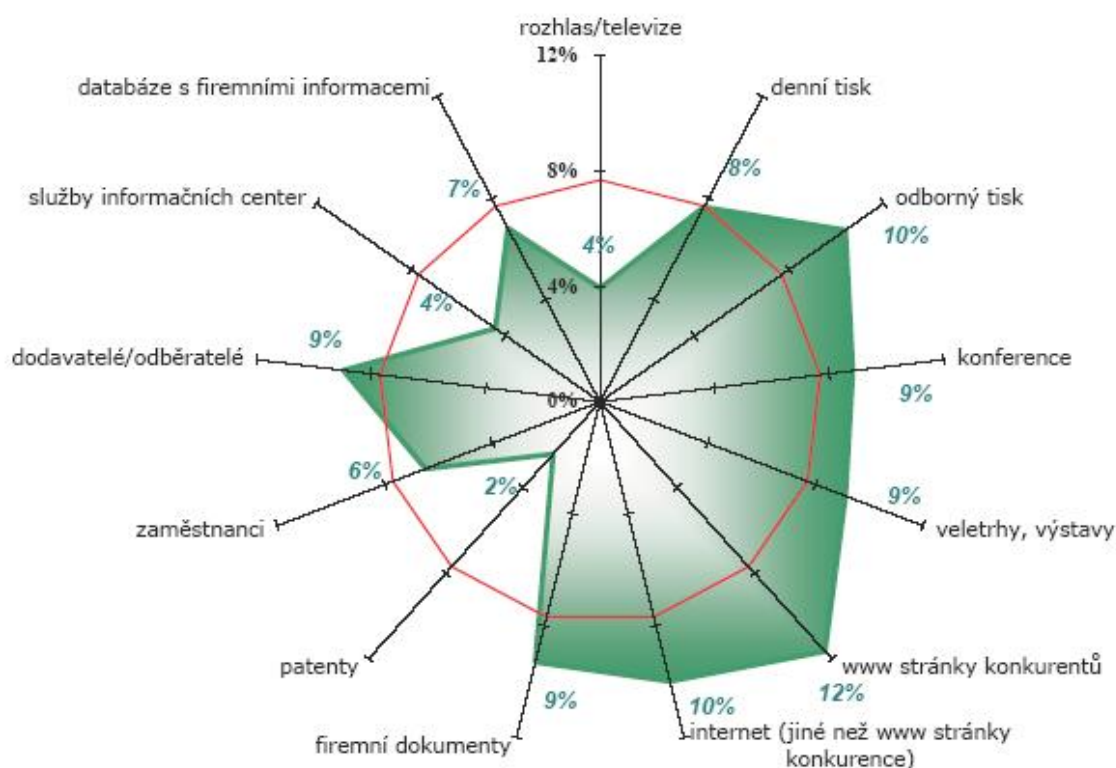
Vysoké procento zájmu o legislativní informace je zřejmě odrazem nutnosti řídit se zákony v daném teritoriu podnikání, neboť jak naznačily další odpovědi, více než polovina dotázaných působí na zahraničních trzích. Přestože více jak pětina firem působí čistě na tuzemském trhu, vyhledává informace o zahraničních trzích. Lze z toho usoudit, že se v budoucnu chystají expandovat za hranice České republiky. Přibližně stejný počet firem informace nevyhledává, nehledě na to, zda za hranicemi působí nebo ne.



Obr. 18 Přístup k vyhledávání informací v závislosti na působnosti na zahraničních trzích

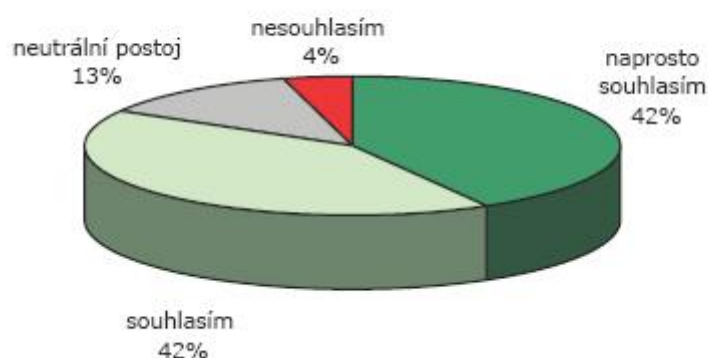
Paleta informací využitelných pro účely CI je poměrně široká. Z obrázku č. 19 je zjevné, že jako IT firmy dávají vzhledem ke svému profesnímu zaměření přednost zdrojům elektronickým, dostupným v prostředí internetu – tedy www stránkám konkurentů a internetovým informacím. Celkově vzato tedy informacím, které jsou nejsnáze dostupné a které jsou konkurenti ochotni sami na sebe prozradit.

Velmi malou pozornost však věnují v podstatě největším informačním „pokladům“. Patenty představují velmi účinný relevantní zdroj, který napovídá o mnohých firemních tazích. Také informační centra představují zatím neprozkoumaný zdroj, byť obsahují aktuální informace z celosvětových databází.



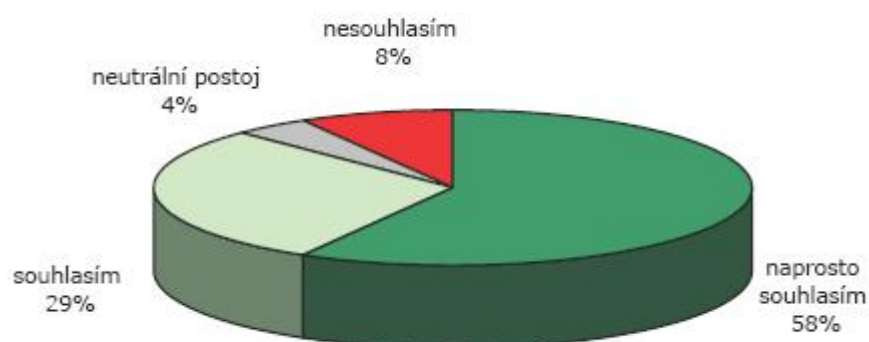
Obr. 19 Zdroje vyhledávaných informací

Na dotaz, zda vyhledávají výše uvedené informace pravidelně, uvedla naprostá většina kladnou odpověď, což je jistě pozitivní informace o zlepšujícím se přístupu. Nicméně více než desetina dotázaných zachovává neutrální postoj a dokonce 4% se vůbec neztotožňuje s uvedeným faktem a informace hledají nahodile.



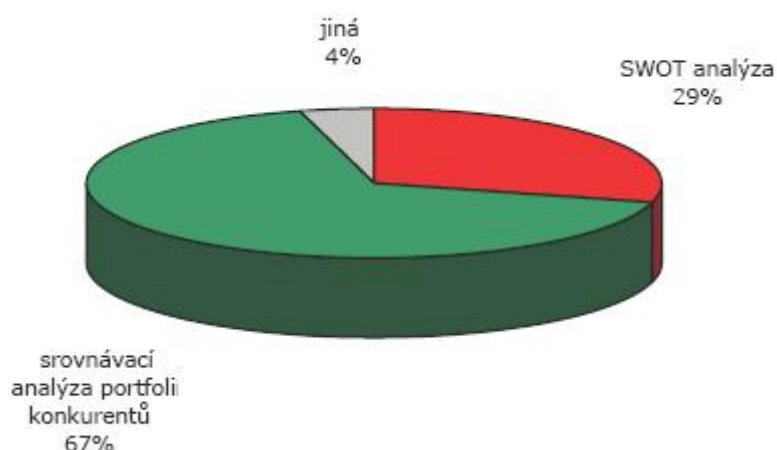
Obr. 20 Postoj k frekvenci vyhledávání informací

O tom, že akvizice informací se odehrává pouze v legální rovině a je otázkou etiky, ví převážná většina respondentů. Neutrální střed zvolila 4% firem a poněkud překvapivě se 8% neztotožňuje s uvedeným výrokiem vůbec.



Obr. 21 Přístup k otázce legality a etiky vyhledávání informací

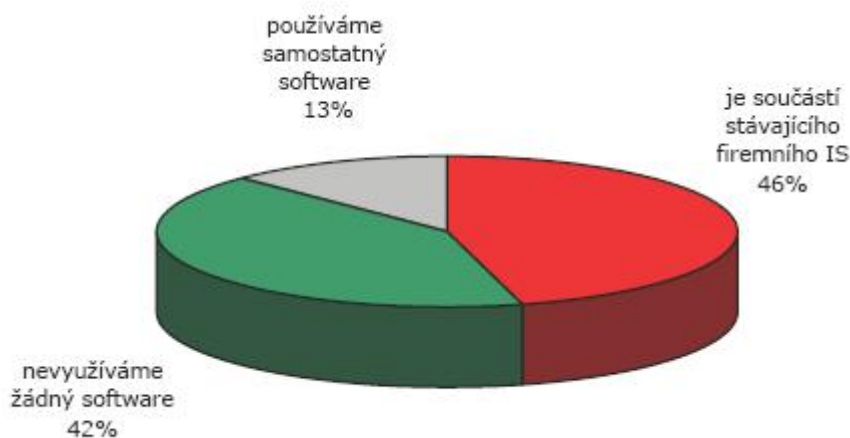
V další části zpravodajského cyklu, analýze, považuje převážná většina firem srovnávací analýzu portfolií konkurentů za dostačující analytické vyhodnocení nasbíraných informací. Třetina firem si vystačí se SWOT analýzou a zbývajících respondenti užívají jinou nespecifikovanou metodu.



Obr. 22 Metody využívané při analýze výsledků

Pokud bychom porovnali tyto výsledky s tím, jak praktikují analýzu členové SCIP na celém světě, pak profesionálové hovoří jednoznačně ve prospěch profilů konkurentů (téměř 89%), SWOT analýza následuje s poměrně velkým odstupem (72%). Ovšem z pohledu efektivnosti se pořadí obrací. Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb se jeví se svými 63% jako efektivnější než profily konkurentů s 52% [86].

Při analýze využívá pouhá desetina k vyhodnocení samostatný software. Zbývající subjekty lze rozdělit rovným dílem na ty, kteří software nepoužívají nebo jej mají jako součást firemního informačního systému. O outsourcingu zatím žádná firma neuvažovala. Ačkoliv je tato varianta v ostatních zemích běžnou praxí, žádná z oslovených českých firem nemá zájem svěřit své informace do rukou cizích subjektů. Důvody jsou zjevné.

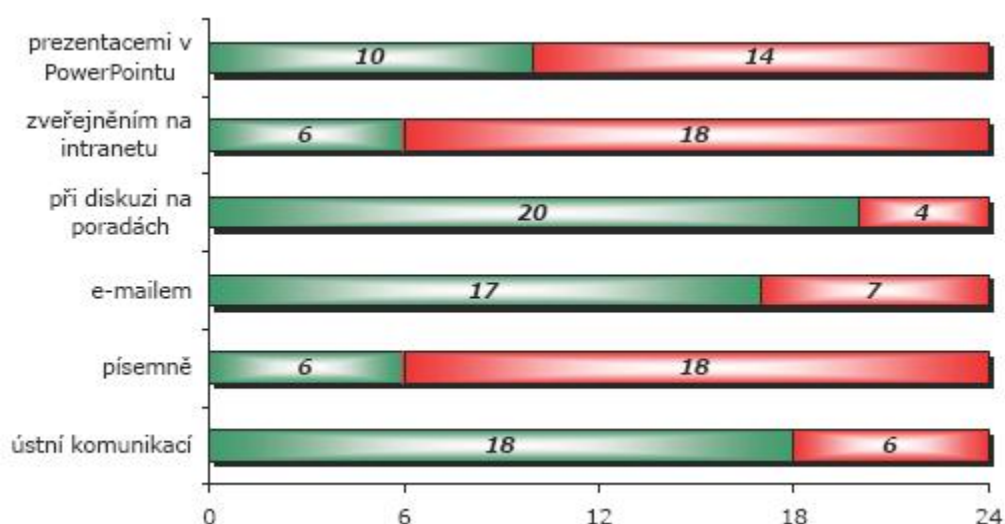


Obr. 23 Využívaný software

Mezi uvedeným dalším samostatně používaným softwarem zazněl ACT!, Dialog CRM, IFS aplikace, Karat CRM. Některé podniky si vystačí s MS Excelem.

Vzhledem k tomu, že analytická část zpravodajského procesu je de facto kuchařkou každého podniku, ze zřejmých důvodů nebyly pokládány další otázky.

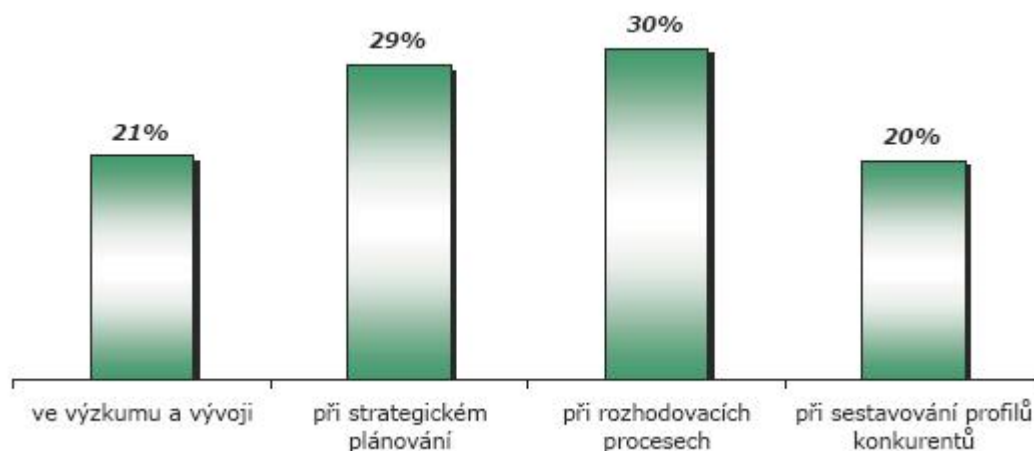
V rámci distribuce zpravodajství upřednostňují podniky osobní komunikaci např. rozhovor či diskuzi k výsledkům na poradách, obvykle doprovázenou prezentací v PowerPointu. V těsném závěsu následuje e-mailový přenos výsledků, který je spíše nevhodný a svědčí o nepřiliš propracovaném systému komunikace informací. Na druhé straně spektra je zveřejnění výsledků CI ve firemním intranetu a formou vývěsky např. na nástěnkách. Je sice doporučováno, aby měl přístup k výsledkům každý, kdo z nich může těžit a využít je v prospěch firmy, ale posledně uvedenou možnost nepovažují za vhodnou, protože se k těmto informacím může dostat opravdu každý.



Obr. 24 Forma distribuce výsledků

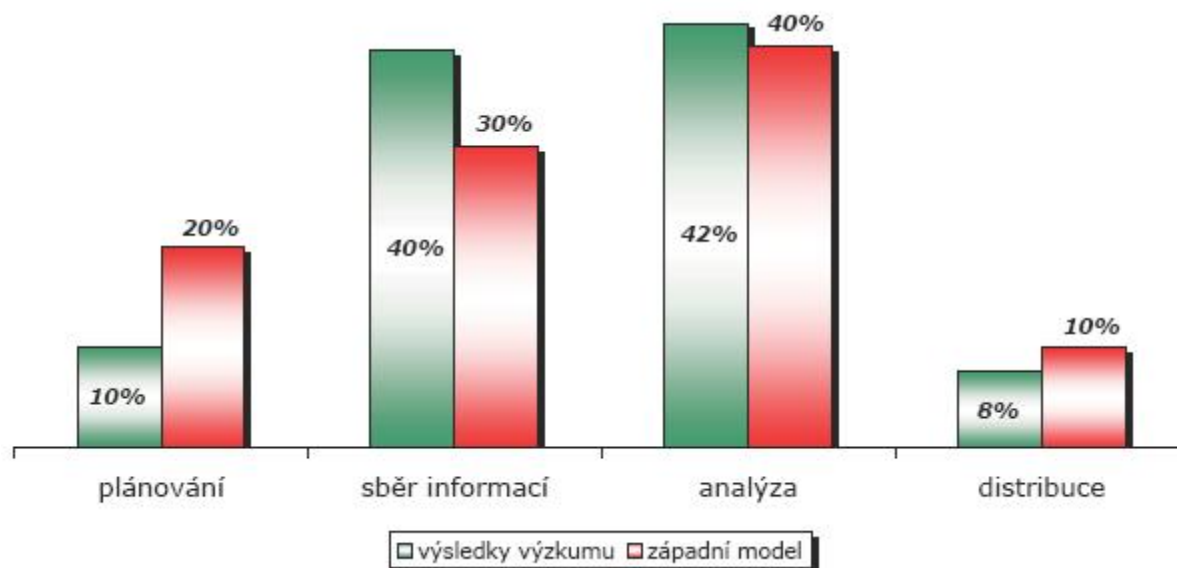
Ačkoliv firmy neměly původně v úmyslu klást důraz na vědu a výzkum, dle reálných výsledků tak překvapivě činí mnohem častěji, než by samy na počátku očekávaly.

Předpokládané využití výsledků CI ve strategickém plánování, při rozhodovacích procesech a při sestavování profilu konkurentů kolísá mezi 20 až 30%.



Obr. 25 Praktické využití výsledků CI

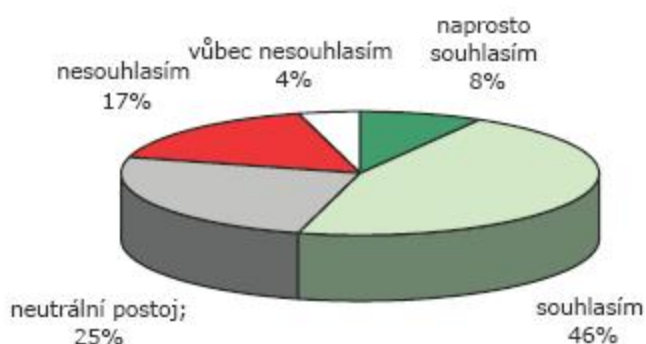
V porovnání se zahraniční literaturou [61], která s malými odchylkami přisuzuje jednotlivým částem zpravodajského cyklu níže uvedenou procentuelní zátěž (viz obr. 26), je u českých IT firem vidět jasný rozdíl. Především u plánování. Domnívám se, že kdyby firmy věnovaly větší pozornost plánování, nemusely by trávit tolik času a úsilí při sběru informací a jejich následné analýze. Také distribuční fáze se jeví jako nepřiliš propracovaná (což již bylo zmiňováno).



Obr. 26 Srovnání výsledků výzkumu se západním pojetím CI

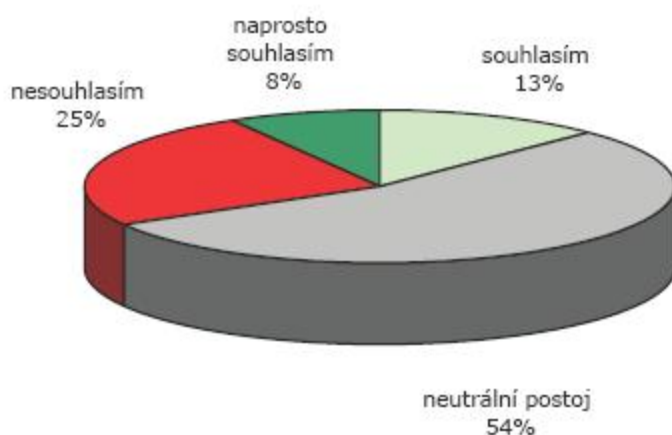
V závěru dotazníku jsem zjišťovala u respondentů jejich názor na bariéry, které znemožňují vyšší efektivitu konkurenčního zpravodajství.

Takřka desetina firem je naprosto přesvědčena o tom, že za neúspěchem zpravodajství je nedostatek vhodných informačních zdrojů. Necelá polovina se ustálila také na souhlasu, i když ne tak skálopevném. O pravdě či nepravdě výroku polemizuje čtvrtina dotázaných, což je poměrně vysoký počet. Striktní či mírný nesouhlas s viníkem v podobě informačních zdrojů vyslovuje více než pětina firem.



Obr. 27 Bariéra v podobě malého počtu vhodných informačních zdrojů

Protipóly názoru o neschopnosti správně analyzovat informace jsou na přibližně stejné úrovni. Pouze 8% považuje špatnou analýzu za absolutní bariéru. Ovšem neutrální postoj zastává vysoké procento dotázaných, což může poukazovat na určitou nestabilitu či spíše neznalost skutečného jádra analýzy.

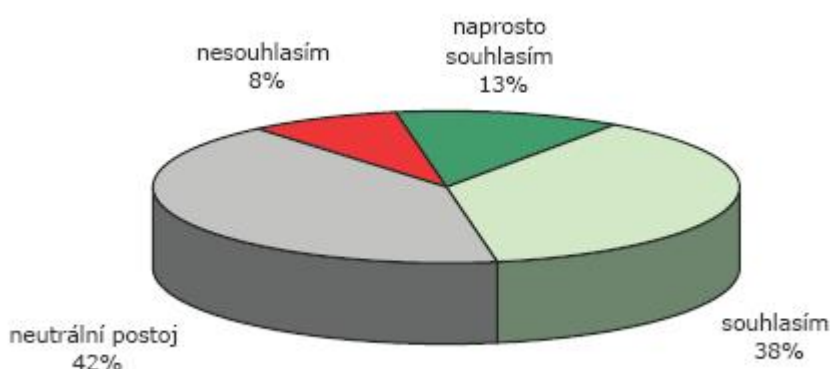


Obr. 28 Špatně provedená analýza – riziková část CI procesu

Určitou nestabilitu vykazuje neutrální postoj více než poloviny firem, které nejsou zcela přesvědčeny a za těžiště problémů považují zřejmě jiné aspekty. 25% oslovených firem s uvedeným výrokem nesouhlasí.

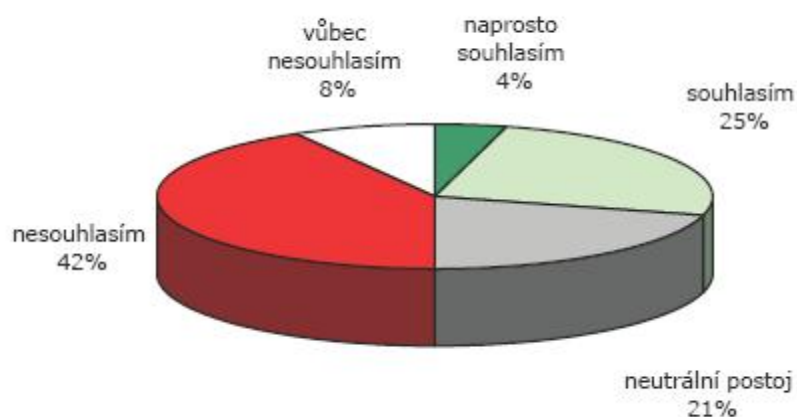
V extrémní rovině odpovědí se pohybovalo 13% dotázaných, podle nichž je nedostatečná kvalifikovaná síla další příčinou, proč se CI neprovádí tak efektivně. Tuto myšlenku potvrdilo 38% respondentů. Počet kladných odpovědí vypovídá o skutečnosti, že firmy přičítají neúspěch nedostačujícímu vzdělání v této oblasti (což navíc podporuje také výše uvedený graf č. 29). Pokud by disponovaly informačními profesionály zdatnými v oblasti vyhledávání informací, nemusely by se potýkat s tolika problémy.

42% kus koláče výše uvedenou myšlenku víceméně potvrzuje.



Obr. 29 Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců jako jedna z příčin neefektivního CI

Z níže uvedeného grafu je zjevné, že cirkulace informací nepatří u oslovených firem k tak závažným problémům. 8% firem patří k těm, které mají patrně natolik propracovanou strukturu, že jim nenarušuje hladký průběh předávání informací jak po horizontální tak vertikální linii. K obdobnému závěru se kloní 42%. Pětina firem si není zcela jista a nepřiklání se na žádnou stranu. Čtvrtina oslovených naopak spatřuje problém ve sdílení informací a zbylých 8% je o problému ve špatném oběhu informací naprosto přesvědčena.



Obr. 30 Neefektivita CI zaviněná nevhodnou organizační strukturou ke sdílení informací

4.1 Závěry výzkumu

Téměř každý druhý podnik se domnívá, že zná konkurenční zpravodajství a jeho principy se řídí, ovšem ve skutečnosti tomu tak zdaleka není.

Problém tkví zejména v managementu firem, který o těchto procesech rozhoduje. Z výzkumu je patrný spíše laxní přístup manažerů, přitom právě oni rozhodují, jaké informace je třeba hledat a kde, určují personální zabezpečení procesu, stanovují finanční limity, utvářejí strukturu týmu, který má na CI pracovat a přidělují jednotlivé kompetence při řízení procesu CI.

Již v počátcích zpravodajského cyklu se setkáváme s absencí plánu, podle něhož se bude CI provádět. O co méně času věnují firmy plánování, o to více energie a úsilí potřebují při sběru informací, který bývá mnohdy dosti povrchní záležitostí.

Firmám bych jednoznačně doporučila přehodnotit zdroje informací, neboť ty, které momentálně využívají, nemají až tak velkou vypovídací hodnotu a jejich pravdivost bývá na různé úrovni. Chybí erudovaní zaměstnanci, kteří by prováděli CI na kvalitní úrovni. Je zřejmá jistá finanční opatrnost a neochota investovat do práce informačních brokerů, kteří zodpovídají za fundovaný výstup z rešerše informací databázových center.

Výsledky analytické části procesu odrážejí neznalost práce s informacemi a adekvátními metodami zpracování, neboť vystačit si v dnešní konkurenci nabitě společnosti s pouhým profilováním konkurentů nebo SWOT analýzou, svědčí o určité nezralosti.

Ačkoliv by se dalo očekávat, že podniky z hlediska nákladů dají přednost outsourcingu, zdá se, že přístup je přesně opačný. Manažeři těchto firem upřednostňují raději svépomoc.

Celkově vzato, z výzkumu vyznívá určitá nejistota respondentů, která mohla být vyvolána jednak opatrností poskytnutých informací nebo vyplývá z neznalosti konkurenčního zpravodajství.

5. POSKYTOVATELÉ INFORMACÍ VYUŽITELNÝCH PRO ÚČELY CI

Tato kapitola je výsledkem analýzy poskytovatelů informačních zdrojů různého charakteru a jsou zde sumarizovány další výsledky disertační práce. Na následujících řádcích jsou uvedeny společnosti, jejichž předmětem podnikání je buď informace shromažďovat, zpracovávat a poskytovat nebo pouze přístup k nim zprostředkovávat.

Producenti informací jsou seřazeni abecedně, jejich kontaktní údaje jsou uvedeny v příloze H.

5.1 ABC Českého hospodářství

Společnost ABC Českého hospodářství, a. s. vznikla v roce 1996. Na trh vstoupila s nabídkou cca 40 tisíc obchodních kontaktů přehledně rozdělených podle odvětví působnosti a vydaných ve formě katalogu. V témže roce zavedla ABC Free Line, kterou o necelý půlrok aktualizovala na tzv. ABC Business server, internetový systém obchodních kontaktů.

V roce 2000 funkci tištěného katalogu kompletně převzal ABC Business Portál, který se provozuje dodnes. Mezitím produkovala společnost CD ROM s kontakty, který byl posléze obohacen o systém nabídek a poptávek (ABC Global Kontakt). Dnes jsou poskytovány na webu v rámci této služby aktuální informace o avizovaných nabídkách a poptávkách a také výrobcích a službách. Vyhledávací mechanismus pátrá po těchto informacích nejen v Evropě, kde rozlišuje země EU a nečlenské země, ale také v zámoří. Podle této skutečnosti se odlišuje vyhledávací jazyk. Zaregistrovaní klienti získávají tyto aktuální nabídky, poptávky a tendery firem z ČR i ze zahraničí denně emailem.

Třetí stěžejní službou jsou veřejné zakázky, které jsou pravidelně monitorovány a uvedeny kromě názvu a předmětu zakázky také s číslem, pod nímž lze nalézt podrobné informace.

Posun informačních technologií umožňuje firmě od roku 2000 nabízet své služby také prostřednictvím wapu.

Společnost ABC Českého hospodářství, a. s. má 80 zaměstnanců a 1 pobočku se sídlem v Ostravě [1].

5.2 Albertina Data

Svou historii začala psát společnost Albertina data, s.r.o. v roce 1991, tehdy však ještě pod jménem Albertina Information Services s.r.o. Ohnisko podnikání

spočívalo v poskytování informačních služeb, které o rok později zpečetila Albertina I.S. prvním tuzemským komerčním produktem na CD-ROM – Registrem organizací ČSFR. Tento produkt vychází pravidelně dodnes.

V průběhu dalších let prošla společnost proměnami, přičemž v roce 1995 zakotvila své působení pod nynějším názvem a se stálým profilem služeb. Patří mezi významné tuzemské poskytovatele informací o firmách.

Patrně nejznámějším produktem společnosti je Albertina – Firemní monitor. Tato rozsáhlá databáze poskytuje kontaktní informace o přibližně 2 milionech podnikatelských subjektů. Její přidaná hodnota spočívá v integraci informací a softwaru, který umožňuje uživatelsky příjemné vyhledávání podle cca 100 kritérií. Druhým produktem je Albertina – Platební informace, která přichází podnikatelům na pomoc v podobě hodnocení platební disciplíny firem. Měsíčně aktualizovaná data podávají přehled o platební morálce (např. platební index, srovnání s odvětvovým průměrem a další) a snižují riziko při podnikání. Doposud bylo zachyceno v této databázi na 40 tisíc českých firem.

Oba dva hlavní produkty existují paralelně na slovenském trhu a pokrývají trh ve Slovenské republice. Přístup k nim je možný přes internet nebo jsou informace žadatelům zasílány e-mailem. Těm, kteří dávají přednost statické verzi, slouží CD.

Spolupráce s firmou Anopress umožňuje Albertině nabízet také databázi aktualit – Anopress – Monitor tisku.

V současné době obohatila svou nabídku o platební informace, které produkuje na CD-ROM a internetu. Informace tohoto charakteru čerpá Albertina od společnosti Platin, s.r.o., s níž je od roku 2002 kapitálově spřízněna [3].

Informace Albertiny jsou v pozadí některých českých vyhledávačů.

5.3 Albertina icome Praha

Počátky společnosti Albertina icome Praha, s.r.o. (dále jen AiP) se datují do roku 1991. Tehdy se, ještě pod názvem ICOME, s.r.o., zaměřila na klasifikaci informačních zdrojů a v roce 1992 vydala první tištěný katalog informačních zdrojů - předchůdce dnešní publikace Informace na dlani. Dnes spadá hlavní jádro podnikání do oblasti elektronických informačních zdrojů. Vedlejším cílem podnikání jsou systémy pro síťové zpřístupnění těchto zdrojů.

Nabídku tvoří bibliografické a plnotextové databáze, elektronické časopisy a knihy zpřístupňované dvěma způsoby: online (prostřednictvím Internetu/WWW) nebo na CD-ROM/DVD-ROM. Zdroje jsou selektovány do následujících oblastí:

- věda, výzkum, vývoj - přírodní vědy, technika, společenské a humanitní obory,
- medicína a péče o zdraví,
- ekonomika, obchod, management a marketing,
- patenty a ochranné známky,
- média (noviny, časopisy, rozhlas, televize) a další.

Kromě výše uvedených aktivit dodává AiP tzv. národní a konsorciální licence pro přístup k elektronickým informačním zdrojům v ČR. Přehled konsorciálních licencí je uveden v příloze D.

Společnost je organizátorem významných akcí informačního charakteru. V roce 1993 započala v této oblasti svou působnost konferencí o obchodních informacích (INFORMACE 93), později se zaměření těchto akcí rozšířilo a pod názvem InfoMedia a INFORUM poskytuje řadu podstatných informací dodnes. Tato konference si může zcela nekriticky připsat prvenství mezi akcemi tohoto typu ve střední a východní Evropě.

Významným počinem společnosti AiP jsou www stránky pro podporu uživatelů konsorciálně licencovaných online zdrojů – Infozdroje.cz. V loňském roce byl systém Infozdroje.cz oceněn na konferenci INFORUM jako jeden z nejlepších českých a slovenských produktů, služeb nebo činů spojených s elektronickými informačními zdroji s významem pro českou, resp. slovenskou oblast. Po vstupu do systému je identifikována IP adresa uživatele a automaticky zobrazena odpovídající nabídka dostupných informačních zdrojů. Každý uživatel má v podstatě jakousi individuální bránu k informačním zdrojům, které má v daný okamžik k dispozici. Vzhledem k tomu, že Univerzita Tomáše Bati patří mezi instituce, které mají zde přístup, mohu na níže zobrazeném obrázku ukázat, jak systém vypadá.

 Projekty Instituce Zdroje Podpora O systému		
vyzkoušejte Energy Efficiency Manual (Knovel) Energy Efficiency Manual (Knovel) Declassified Documents Reference System Emerald's Journals of the Week Kluwer e-books - 30denní zkušební přístup Více	Vaše informační zdroje ✓ Vaše IP adresa 195.113.96.215 náleží do sítě organizace Univerzita T. Bati. NOVINKA! Nabídněte své pomůcky, články, manuály a další materiály ostatním uživatelům informačních zdrojů! Více na stránce Podpora. ☒ řadit abecedně ☐ řadit podle oborů ZDROJE DOSTUPNÉ ON-LINE:  Compendex  [Připojit] [O produktu] [Pomůcky]  CSA Materials Science Collection with METADEX  [Připojit] [O produktu] [Pomůcky]  DSI Full Campus Solution (kolekce ekonomických statistických databází)  [Připojit] [O produktu] [Pomůcky]  EBSCO - EIFL [Připojit] [O produktu]  EIU ViewsWire  [Připojit] [O produktu] [Pomůcky]  ENVIRONetBASE  [Připojit] [O produktu] [Pomůcky]  Environmental Sciences & Pollution Management Database (ESPM)  [Připojit] [O produktu] [Pomůcky]  ČTK [Připojit] [O produktu]  Express Exec  [Připojit] [O produktu]  FSTA (FOOD SCIENCE AND TECHNOLOGY ABSTRACTS)  [Připojit] [O produktu] [Pomůcky]  ICONDA  [Připojit] [O produktu] [Pomůcky]  INSPEC  [Připojit] [O produktu] [Pomůcky]  Journal Citation Reports [Připojit] [O produktu] [Pomůcky]  Knovel  [Připojit] [O produktu] [Pomůcky]  Literature Online  [Připojit] [O produktu] [Pomůcky]  ProQuest 5000 International  [Připojit] [O produktu] [Pomůcky]  ProQuest Agriculture Journals  [Připojit] [O produktu] [Pomůcky]  ScienceDirect [Připojit] [O produktu] [Pomůcky]  SpringerLink [Připojit] [O produktu] [Pomůcky]  TamTam.cz (Anopress) [Připojit] [O produktu]  Ulrichsweb.com  [Připojit] [O produktu] [Pomůcky]  Web of Science [Připojit] [O produktu] [Pomůcky]  pilotextový zdroj  bibliografický zdroj  zdroj nabízený AiP	novinky Novinky k vám dostupným zdrojům jsou uvedeny tučně. 3. vyd. Dictionary of Substances and Their Effects elektronicky pouze u Knovelu Elektronické příručky pro potravinářský průmysl v nabídce Knovel CSA představuje RefShare – nový systém pro sdílení informací a přístup k informačním zdrojům Knovel nabízí ZDARMA trvalý přístup do kolekce devíti elektronických děl Nabídka časopisů v ProQuestu rozšířena o 66 klíčových titulů od Hodder Arnold, Mary Ann Liebert a Springer DialogLink 5 – nová verze rešeršního software pro online databáze Dialog Nové kolekce e-knih od CRC Press ProQuest Business Dissertations nyní součástí ABI/INFORM® (a ProQuest 5000) Databáze CSA nyní dostupné výhradně na platformě Illumina Přichází vylepšená verze vyhledávacího rozhraní Knovel Změna názvu společnosti Context Nové vydání knih na Books@Ovid Videopřenos z konference INFORUM 2005 Nové tituly v kolekci Journals@Ovid Nové databáze v nabídce John Wiley & Sons Více
akce 24. 5. - INFORUM 2005 22. 6. - Produkty H+H Software pro management elektronických informačních zdrojů, vzdálený přístup a správu aplikací Více	nové v Infozdrojích Infozdroje získaly Cenu INFORUM 2004 Moje Infozdroje aneb jak efektivněji propagovat EIZ na zvláštního uživatele Infozdroje - anketa o ceny Více	

Obr. 31 Ukázka informačních zdrojů dostupných UTB [52]

V současné době má AiP 3 dceřiné společnosti. Nejprve svou působnost nasměrovala v roce 1996 na Slovensko a podniká zde pod názvem Albertina icome Bratislava s.r.o. Posléze převedla své aktivity elektronického vydavatelství a digitalizace do společnosti AiP Beroun s.r.o (1999). Poslední dceřiná společnost AiP Safe s.r.o. byla založena v téže roce s cílem vyvíjet a prodávat řešení pro správu dokumentů a document delivery [4].

Jak sama společnost uvádí, v dnešní podobě existuje od roku 1995 a striktně se distancuje od společností podobného názvu, které v České republice působí (např. Albertina s.r.o., Albertina data s.r.o.).

5.4 Anopress

Společnost Anopress IT, a.s., která působí na českém informačním trhu od roku 1997 patří nesporně mezi největší poskytovatele informací. Jejím nejznámějším produktem je databanka TamTam. Uživatel má v rámci tohoto elektronického archívu, který je denně aktualizován, získat články a zprávy z deníků aktuálního data, dále přepisy relací rozhlasu a televize, týdeníky a ostatní periodika, případně vybrané knižní a jiné soubory encyklopedického nebo referenčního charakteru. Krédem této společnosti je dodávka informací s minimální časovou prodlevou.

Na bázi rešeršního softwaru provádí dále Anopress elektronickou výstřižkovou službu, pomocí níž je možno sledovat veškeré mediální informace týkající se např. konkrétních firem, institucí, osob, produktů, služeb, problémů nebo celého trhu.

Pokud dají uživatelé přednost vlastnímu vyhledávání, pak na základě softwaru ISA (Informační servis Anopress) mohou samostatně třídit a vyhodnocovat získané zprávy.

Souhrn monitorovaných médií je uveden v příloze E.

5.5 Aspekt

Aspekt Central Europe Group a.s. patří mezi české poskytovatele informací zejména finančního charakteru. Na českém trhu působí již od roku 1994, mnozí tuto společnost mohou znát z dob dřívějších ještě pod názvem Aspekt kilcullen.

Mezi stěžejní produkty této firmy patří databázová aplikace Market Line Professional, která poskytuje informace o podnikatelských subjektech a obcích, Spider analýza, která podává náhled na ekonomiku podniku z pohledu likvidity, rentability, struktury pasiv a majetku. Grafické zobrazení umožňuje komparaci finančních ukazatelů společnosti v tuzemském i mezinárodním pohledu.

K dalším produktům se řadí odvětvové analýzy průmyslu, obchodu a municipalit. Co se týče služeb, pak zde se Aspekt zaměřuje především na podnikové analýzy a profily. Přidanou hodnotu ke všem nabízeným informacím tvoří vlastní hodnocení zvané Aspekt global rating [6].

5.6 Coface

Coface Intercredit Czechia, spol. s r. o., vznikla v roce 1991 jako jedna z poboček francouzské společnosti Coface (Compagnie Francaise d'Assurance pour Commerce Extérieur). Firma prodává kreditní informace (Business Credit Reports), které umožňují zákazníkům předvídat kvalitu obchodních vztahů a rizik s tím spojených. Na obdobné bázi jsou monitorovací služby, inkaso pohledávek, správa pohledávek a marketingové služby. Rámec poskytovaných služeb uzavírá ověřování kvality dat a prověřování firmy dle přání zákazníka. Bližší informace o službách jsou uvedeny v příloze F.

V pozadí nabídky společnosti je databáze ICON, která poskytuje on-line informace o 4,8 milionu podniků ze střední a východní Evropy a databáze mimosoudního inkasa. Na těchto zdrojích má Coface Intercredit Czechia vystavenou nabídku svých služeb. Spolupráce se sítí sesterských společností, spolupracovníků a korespondentů po celé střední a východní Evropě jí umožňuje podávat informace tak, aby svým klientům mohla pomoci při řízení rizika spojeného s podnikáním.

Z nadnárodního hlediska firma existuje již od roku 1946, hlavními akcionáři skupiny Coface jsou francouzské finanční instituce Natexis Banques Populaires a Groupe Banque Populaire. Přímé zastoupení má Coface v 57 zemích, prostřednictvím svých partnerů ve světové síti CreditAlliance působí celkem v 93 zemích [18].

5.7 Creditreform

Creditreform s.r.o. působil v České republice v letech 1890 až 1948. Svou novodobou historii zahájil v roce 1991. Pražská pobočka je jednou z více než 180 partnerských kanceláří Mezinárodní hospodářské databanky Creditreform.

Česká databáze této společnosti obsahuje údaje o firmách, které jsou zapsány do obchodního rejstříku i o živnostnících. Základem jsou hospodářské informace, které jsou souhrnem všeobecných údajů o firmě, přehledem její finanční situace, vývoje firmy a jejího současného postavení na trhu. Informace hodnotí také platební disciplínu a stanovují úvěrový limit požadované firmy.

Creditreform se dále specializuje na inkaso pohledávek a pro rozšíření podnikatelských aktivit nabízí marketingové služby [23].

5.8 CzechTrade

Pod hlavičkou Ministerstva průmyslu a obchodu působí Česká agentura na podporu obchodu/CzechTrade, jejímž posláním je zvýšit exportní výkonnost a konkurenceschopnost českých firem na zahraničních trzích. Agentura nabízí databázi obchodních příležitostí či databázi veřejných zakázek, své informace poskytuje prostřednictvím poboček, které jsou rozesety po celé České republice. Podnikatel, který hodlá vstoupit na zahraniční trh, může ze strany CzechTrade očekávat pomoc při přípravě exportních aktivit, získá informace o zahraničních trzích, obchodních kontaktech a o marketingových aktivitách v zahraničí [24]. Na obdobné bázi působí Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest, příspěvková organizace Ministerstva průmyslu a obchodu ČR.

5.9 ČEKIA

Česká kapitálová informační agentura, a.s. vznikla v roce 1995 z iniciativy Burzy cenných papírů Praha, České spořitelny a Komerční banky. Její vývoj ovlivnil o rok později vstup švýcarské společnosti Telekurs, díky němuž ČEKIA získala know-how. Prvním významným produktem společnosti byla databáze Ariadna (www.ariadna.cz), zdroj informací o firmách a cenných papírech, poskytující informace o majetkové struktuře a finančních záležitostech dané firmy obohacený o možnost vyhledávání vazeb mezi subjekty.

V roce 1998 švýcarský spoluvlastník odchází a je v roce 1999 nahrazen Českou tiskovou kanceláří, která se stala stoprocentním vlastníkem společnosti. ČEKIA se transformovala na informační společnost specializovanou čistě na dění ve firmách, kapitálovém trhu a v ekonomice. V roce 2000 přišla s novými produkty v podobě aplikace Sofia (databáze účetních závěrek, software pro finanční analýzu) a Dokumenty. V téže době zprovoznila internetový server I-Point (www.ipoint.cz). Posledně jmenovaná bezplatná internetová služba poskytuje zpravodajství ze světa investic, různé komentáře, analýzy, profily a další servis nejen pro akcionáře.

Ve spolupráci s ČTK přináší na počátku milénia produkt zvaný Prodata (www.ctk.cz), který je obsáhlou databází informací o firmách a ekonomického zpravodajství v on-line formě.

Zatím nejnovější produkt představila ČEKIA v roce 2002. Je jím Magnus (www.magnus.cz) – databáze faktografických ekonomických informací

dostupná s různými funkčními moduly. Přístup ke vzdálené databázi je možný přes Internet [26].

Kromě výše uvedených produktů poskytuje ČEKIA služby v podobě datových a informačních analýz (jako jedna z mála firem proklamuje nabídku informačních analýz určených přímo pro konkurenční zpravodajství), vzdělávacích cyklů pro drobné investory (www.fitproinvestice.cz) a dalších odborných akcí. Mezi informační produkty se řadí ještě tzv. Hlídače, jednoduché informační služby, které jsou tvořeny uživateli na míru. Jejich cílem je sledování ekonomických událostí a změn u vybraných skupin firem nebo cenných papírů. Zákazníkům jsou výstupy zasílány e-mailem [firemní m].

Speciální nabídku tvoří ranking. Pravidelná hodnocení výkonnosti firem - CRA Ranking a žebříček Czech Sector Award (<http://www ranking.cz>) pomáhají analytikům při posuzování bonity a investiční přitažlivosti. Od roku 2000 je odborné i laické veřejnosti k dispozici také žebříček "The 2000 EVA® Ranking Czech Republic", který jednou ročně identifikuje 100 společností v České republice vytvářejících nejvyšší hodnotu pro vlastníky. Tato studie je první svého druhu nejen v České republice, ale i ve střední a východní Evropě. Projekt "The 2000 EVA® Ranking Czech Republic" hodnotí ekonomickou přidanou hodnotu pro vlastníky (Economic Value Added – EVA), což je část jejich zisku po zdanění převyšující náklady na kapitál. Ukazatel EVA vypovídá o tom, zda společnosti vytvářejí přidanou hodnotu pro akcionáře nebo zda hodnotu vloženou investorem naopak ničí [25].

ČEKIA patří mezi expanzivní instituce, která svými produkty pružně reaguje na situaci na trhu. Jak samo vedení této společnosti připustilo, zatímco agentura se snaží být připravena na kroky konkurence, ti, pro něž se informace zpracovávají, nejsou doposud na takové informační úrovni, aby pocítili jejich potřebu. Prozatímními klienty jsou instituce spadající do státního sektoru a společnosti, které staví na finančních záležitostech. Zájemci o informace z podnikatelského sektoru jsou spíše výjimkou.

5.10 ČTK

Česká tisková kancelář je největší a nejstarší českou tiskovou agenturou v naší zemi. Její působnost je spjata s jejími dceřinými společnostmi - agenturou pro Internet a nová média Neris, Českou kapitálovou agenturou (ČEKIA), specializovanou informační agenturou Newton IT a službami tiskových sdělení Protext. Jak na svých stránkách ČTK uvádí, její záběr je velmi široký: poskytuje informace ze scény domácí a zahraniční, dodává ekonomické zpravodajství a další produkty. Tvoří základnu pro řadu českých a některých slovenských sdělovacích prostředků, dodává informace státním úřadům, veřejným institucím

a v poslední době také bankám, investičním společnostem, podnikům i jednotlivcům [27].

5.11 Dr. Kadleček Online

Samostatným průkopníkem v oblasti poskytování a zprostředkovávání informací ze světových centrál je Jiří Kadleček, který podniká pod jménem Dr. Kadleček Online. Je zprostředkovatelem informací marketingových, obchodně-ekonomických a exportních [30].

5.12 Dun & Bradstreet

Společnost Dun & Bradstreet (dále jen D&B), která má ve světě již 160-ti letou tradici, je významným zpracovatelem a poskytovatelem firemních informací. Globální databáze D&B obsahuje informace o více než 90 milionech firem z 200 zemí, jež jsou denně aktualizovány.

D&B nabízí českým podnikatelským subjektům produkty, které dělí do 3 hlavních skupin: Risk Management Solutions, Sales & Marketing Solutions a Supply Management Solutions.

V rámci první skupiny – Risk Management Solutions nabízí společnost hospodářské zprávy – české, slovenské a zahraniční. Dále poskytuje informace na základě monitoringu požadovaného subjektu, který selektuje na finanční a plný. Zatímco finanční monitoring pokrývá bilanci, výkaz zisku a ztrát a rating firmy, plný monitoring je obohacen ještě o přesnější identifikaci firmy, informace o vedení včetně jejích vlastníků, popisuje historii firmy a dodává údaje, které byly o ní zveřejněny. Česká nabídka služeb je limitovaná, pokud má zákazník zájem o informace ze zahraničí, může si vybrat z modulů [28]:

- Time Critical Data – časově kritická data, negativní informace,
- Legal/General – registrační údaje a změny ve všeobecných údajích,
- D&B Rating and Payment Data – změny úrovně rizikovosti nebo platební morálky,
- Latest Balance Sheet – nová účetní rozvaha.

Doručení výsledků zajišťuje D&B buď formou písemnou – klasicky poštou, e-mailem či mailboxem, případně faxem. Speciální služba eAlert je kontinuálním upozorňováním na změny ve finanční situaci sledované firmy a je poskytována e-mailem.

Třetí službou nabízenou pro úspěšné řízení při rozhodování rizik jsou *country reports*, které sledují změny rizik hospodářského prostředí v jednotlivých

zemích a přinášejí krátkodobou až střednědobou předpověď jejich vývoje. Profily zemí jsou obsaženy v produktech zvaných Country RiskLine Report, Country Report a International Risk & Payment Review.

Druhá obsáhlá kapitola - Sales & Marketing Solutions nabízí informace diverzifikované do 4 strategických oblastí: „Poznejte své zákazníky“, „Získejte nové zákazníky“, „Rozvíjejte své zákazníky“ a „Získejte zpět své zákazníky“. Každá z nich je pak napojena na světovou databázi poskytující požadované informace.

Poslední programovou oblastí, na níž se D&B zaměřuje, jsou informační řešení pro podporu rozhodování. Pro podporu podnikání nabízí společnost 3 moduly. Supply Spend Analysis je zaměřena na poskytování informací, které mají zákazníkovi pomoci nalézt vhodnou oblast podnikání s velkým profitem. S jistým nadhledem pak můžeme říci, že zbývající dva moduly Supply Intelligence a Supply Base Optimisation mají zákazníkovi poradit, jak peníze získat a udržet si jejich tok. K tomuto účelu nabízí různé studie, pohlíží na trh z různých perspektiv, alokuje a kvantifikuje vhodné dodavatele atd.

Doplňkovou činností D&B je monitoring konkurzů, likvidací a vyrovnání.

Společnost zavedla vlastní klasifikaci podniků pomocí tzv. D-U-N-S® Číslo. Podstata tohoto unikátního identifikačního devítimístného číselného znaku spočívá v snazší možnosti spolehlivě nalézt firmu v kterékoli části světa a rozpoznat její vlastnické vazby.

Přidanou hodnotu k reportům, jež se dostanou zákazníkovi do rukou, představuje D&B Rating, D&B Platební skóre a Dun-Trade®. V případě D&B Ratingu se jedná o informace o finanční síle a míře rizika bankrotu dané firmy. Tento rating je složen ze 2 částí: finanční síly firmy a rizikového faktoru. Rizikový faktor je hodnocen stupnicí od 1 do 4, přičemž 1 znamená minimální riziko s možností prodloužení splatnosti faktur, 2 – nízké riziko, 3 – vyšší než průměrné riziko a 4 – vysoký stupeň rizika.

D&B Platební skóre (tzv. Paydex) pak zákazníkům usnadňuje orientaci v platební schopnosti subjektu, o jehož informace mají zájem. Ve spolupráci s projektem platebních zkušeností – Dun-Trade®, který zajišťuje přísun kreditních informací, lze zjistit, jaká je platební morálka požadovaného subjektu a jak se historicky vyvíjela.

Hospodářské zprávy, které společnost Dun & Bradstreet dodává, jsou takto obohaceny o informace o riziku bankrotu dané firmy nebo pozdního obdržení platby. Součástí je i údaj o nejvyšším doporučeném úvěru [28].

5.13 Europages

Tvorbu evropského obchodního seznamu na sebe vzala společnost Europages. V 25 jazykových verzích jsou k dispozici 3 základní služby: seznam, inzerce a veřejné zakázky. Tištěná verze seznamu existuje v 6 jazykových mutacích na rozdíl od její off-line elektronické formy, tedy CD-ROMu. Ten je distribuován ve 14 jazykových verzích a popisuje 150 000 nejdynamičtějších podniků v Evropě. Hlavní slovo má ovšem internetová verze, která je nabízena v již zmiňovaných 25 jazycích. Inzerce, kterou český zákazník podá do systému, je viditelná ve 124 zemích světa. Veřejné zakázky dodává do databáze veřejný sektor a jak udávají majitelé Europages, možnost získat zakázku platí pro všechny evropské podniky bez ohledu na jejich velikost [35].

Ačkoliv se informační portál pyšní českou mutací, ve skutečnosti český jazyk zvládá pouze částečně, což ovšem kompenzuje množstvím poskytovaných informací a také možnost inzerce zdarma po dobu jednoho roku. Tento přístup bývá spíše ojedinělou záležitostí.

5.14 Evropská databanka

Přibližně ve stejné době, kdy vznikly konkurenční firmy poskytující informace obdobného zaměření, tedy na počátku 90. let, byla založena společnost EDB-DATASERVIS, spol. s r. o. v Brně. Svou působnost hned v počátcích nasměrovala také do Prahy. V průběhu svého vývoje se transformovala na akciovou společnost a svou nabídku nasměrovala do 3 základních forem.

Tou první a patrně již od svých začátků nejvyužívanější je distribuce informací z rozsáhlé databáze firem prostřednictvím telefonní linky. Dnes má tato služba název Infotel 14 000 a je realizována díky modernímu Call centru. Ve spolupráci s Eurotelem je nabízena obdobná, doplňující služba zvaná Eurotel Asistent 1180.

Druhá forma umožňuje podnikatelům prezentovat svou společnost na webových stránkách EDB, a to ve 3 mutacích – české, anglické a nejnověji také německé. Na první pohled má uživatel pocit, že pracuje s klasickým vyhledávačem, což také řada zákazníků pozitivně kvituje. Systém, který je osvědčený při běžné práci s internetem, umožňuje jak jednoduché, tak i rozšířené vyhledávání dle zadaných kritérií nebo hledání podle klasifikátorů.

**EVROPSKÁ
DATABANKA**

i

Informační operátor

[O nás...](#)

● Základní hledání

Hledat výraz: ☒ současně ☐ nebo ☒ s použitím diakritiky

☐ v textu ☐ v názvu firmy ☒ v textu i v názvu ☐ v IČO firmy

● Rozšířené hledání

Region:

Obec:

Právní forma:

Jen: ☐ s www
☐ s email
☐ s grafikou

☒ včetně poboček

Hledat

Vymazat

● Vyhledávání stromem klasifikátorů:

EDB
SIC

- ✦ auto, moto, doprava
opravy-auto,pneu,moto; prodej-auto,moto,bazar,autoslužby; doprava,logistika,spedice,kurýr;
- ✦ bazary, půjčovny, sklady
bazary-moto,stroje,second hand; půjčovny-oděvy,potřeby,stroje; sklady-obaly,fólie;
- ✦ cestování, gastronomie, kultura
cestovní kanceláře-letenky,víza,průvodce; ubytování-hotely,apartmány,kempy; gastronomie-restaurace,bary,vybavení;
kultura-film,divadla,muzea; volný čas-sport,fit centra,hobby;

Obr. 32 Ukázka nabídky Evropské databanky

Třetím výstupem databanky je databáze firem poskytující základní a kancelářské informace, která je aktualizována pololetně a distribuována na CD-ROM bezplatně [36].

Všechny tyto produkty jsou vzájemně propojeny na denně aktualizovaný informační systém Evropské databanky, čímž dochází k optimálnímu propojení všech nabízených produktů s možností univerzálního využití informací.

5.15 HOPPENSTEDT BONNIER Information

HOPPENSTEDT BONNIER Information s.r.o. v České republice i na Slovensku patří do skupiny Bonnier Bussiness Information, která je součástí švédské mediální společnosti Bonnier AB. Tato divize zahrnuje více než 60 společností ve 20 evropských zemích. Česká pobočka vznikla v roce 1993. Po roce své existence vydala svůj první produkt – tištěnou příručku Významné podniky České republiky (VPČR) s 3 000 firemními profily. Po dvou letech přišla na trh s další aktualizací již se 7 500 profily firem, která byla za pomoci společnosti Albertina data distribuována formou CD-ROMů, posléze také

online. V téže době vznikl produkt Kdo řídí české hospodářství 1996 se jmény 22 tisíc manažerů dominujících v české ekonomice. Postupem času se VPČR šířil jak v elektronické, tak tištěné verzi. Nástup aktivní online verze si vynutil dynamický rozvoj oboru, a tak v roce 1999 vzniká internetová databáze Významné podniky střední Evropy se 60 000 měsíčně aktualizovanými firemními profily z Polska, Maďarska a České republiky. Po dvou letech se portfolio produktů diverzifikovalo do několika základních skupin. Základní báze, neboli databáze firemních dat, zůstala, ovšem získala název HBI Monitor. Pod jménem HBI Produkt jsou již 5 let nabízeny informace o produktech a službách, HBI Quality zase umožňuje hledání dle certifikátů kvality, HBI Market je zaměřen na zveřejňování nabídek a poptávek a konečně HBI Press podává aktuální tiskové zprávy. Kritéria pro vyhledávání ukazují obrázek č. 33.

HBI Monitor
Hoppenstedt Bonnier Information

www.hbimonitor.cz

[O firmě](#)
[Statistika](#)
[CPV kódy](#)
[Linky](#)
[Napište HBI](#)
[Přidat stránku do oblíbených](#)
[HBI jako startovací stránka](#)
[FAQ](#)

[HBI Monitor](#)
[HBI Product](#)
[HBI Quality](#)
[HBI Press](#)
[HBI Market](#)
[HBI Euro](#)
[PROODLE](#)
[firmy SK](#)

[další kritéria hledání](#)
[registrace nové firmy](#)
[jazyková](#)

Uživatel:
 Heslo:

Název firmy

 Obec

 Činnost

 Obory CPV

 Obory NACE

 Počet zaměstnanců

 Obrat (mil.Kč)

PŘEHLED KRITÉRIÍ HLEDÁNÍ VE FIREMNÍCH DATABÁZÍCH
HOPPENSTEDT BONNIER Information s.r.o.

HBI Monitor	HBI Market	HBI Product	HBI Quality
Název firmy	Nabídka	Název firmy	Název firmy
Obec	Poptávka	Obec	Obec
Činnost	Název firmy	Produkt/Služba	Název certifikátu
Obory CPV	Obec	Obchodní značka	Obory CPV
Obory NACE	Obory CPV	Obory CPV	Předmět certifikace
Počet pracovníků	Popis činnosti	Popis produktů/služeb	Obrat
Obrat	Výrobek/Služba	Region	Region
	Region	Cena	
	Země původu		

HBI Press	HBI Euro	Proodle
Text pro vyhledávání	Název firmy	Produkt/služba
Datum (Od - Do)	Obec	Název firmy
Rubrika	Činnost	Země
Název firmy	Oborové kódy	Obec
	Počet pracovníků	PSČ
	Obrat	Telefón
	Region	Fax
		WWW stránka
		CPV kódy

Obr. 33 Přehled poskytovaných produktů včetně kritérií pro vyhledávání

V roce 2002 spustila společnost internetový modul HBI Euro, který umožňuje registrovaným uživatelům tohoto systému pracovat s firemními databázemi evropských zemí ve struktuře Business to Business. HBI Euro obsahuje více než 706 000 firemních profilů. V loňském roce začala nabízet své informační bohatství mezinárodní databáze firem Proodle, která poskytuje informace o více než 1,4 mil. firem ze 16 evropských zemí [44].

5.16 Hospodářská komora

Vlastní cestu mezi těmito poskytovateli si razí Hospodářská komora České republiky. Kromě tradičních aktivit plynoucích z pozice subjektu, který zastupuje podnikatelskou veřejnost začala HK v roce 2003 realizovat tzv. Projekt Informační místa pro podnikatele, jehož cílem je poskytovat informace pro podnikatelskou sféru. Nástroj zvaný Informační rafinerie tvoří znalostní bázi tohoto projektu a umožňuje sledovat danou problematiku formou monitorování internetových zdrojů [51]. Kanceláře těchto informačních míst jsou funkční v současné době v 77 městech, oborově specializovaných míst je zatím 19.

V říjnu loňského roku otevřela Hospodářská komora expozitury Regionálních informačních míst, po půl roce působení se jejich počet dostal k číslu 49 a očekává se jejich další nárůst. Kromě informačního servisu poskytují tyto expozitury odborné regionální informace, informace o nabízených vzdělávacích programech, poradenství, přehled o možnostech financování podnikatelské činnosti z podpůrných programů a o programech podpory MSP na regionální a celostátní úrovni. Nejsou opomenuty produkty CEI, CEBRE a služby, které nabízejí ostatní informační místa EuroInfoCentra, RPIC, BIC, střediska CzechTrade a další instituce podpor MSP. Nabídku doplňují legislativní informace potřebné pro podnikatele.

V rámci problematiky Evropské unie mohou podnikatelé získat informace o podmínkách, resp. změnách podnikatelského prostředí v rámci EU a jednotného evropského trhu.

5.17 Inform Net Partners

Roku 1990 přišla na trh společnost Inform Katalog, s.r.o., která nabízela tištěný katalog stejného názvu. V průběhu sedmi let obohatila nabídku o produkty Obchodní adresář a Czech Exporters and Importers a po této době posílila svou pozici díky zahraničním partnerům a přijala nové jméno Inform Net Partners, s.r.o. Jádrem služeb je již avízovaný obchodní adresář a dále systém nabídek a poptávek. Internetová prezentace firmy nabízí kromě toho také odkazy na informace důležité pro podnikatele. Kromě informací, které poskytuje přes své webové stránky, nabízí také regionální obchodní adresář formou telefonickou. Spolupráce s T-Mobile umožňuje zákazníkům využít služeb operátorů T-Mobile Asistent a čerpat informace tímto rychlým a efektivním způsobem.

Společnost Inform Net Partners má centrálu v Brně a 3 obchodní střediska – v Praze, Plzni, Pardubicích a Opavě [50].

5.18 Kompass

Systém Kompass byl založen v roce 1944 ve Švýcarsku s cílem shromažďovat, zpracovávat a poskytovat informace o firmách, výrobcích a službách. Daří se mu to již více než 50 let. Mezi 75 jeho poboček patří také KOMPASS Czech Republic a.s., která se v roce 2000 stala majetkově spřízněnou se skupinou Coface.

Stěžejním produktem je mezinárodní databáze Kompass čítající 1,8 milionu firem ze 75 zemí světa. Podává informace o 53 000 produktů a služeb, 757 000 obchodních jmen, obsahuje 23 mil. odkazů na produkty a služby.

K dalším poskytovaným zdrojům patří Kommarket - nákupní aplikace s českými a zahraničními poptávkami, Tenders Via Kompass - veřejné tendery EU a Inquiry, což je souhrn poptávek z ČR a zahraničí a veřejných českých zakázek. Díky spolupráci se sesterskou společností Coface poskytuje Kompass také kreditní informace.

Tuzemští podnikatelé mohou ocenit pololetně aktualizovanou databázi CD-ROM Česká republika, který obsahuje informace o 23 500 českých firem a umožňuje vyhledávání podle 10 různých kritérií [57].

5.19 Medistyl

Jak už sám název napovídá, hlavním zaměřením společnosti Medistyl, spol. s r.o. je poskytování informací (resp. přístupu k informacím) z oblasti medicíny.

Firma se dále orientuje na vyhledávání informací farmaceutického, chemického a bezpečnostního charakteru, provádí patentovou rešerši a případným zájemcům vyhledává také marketingové a firemní informace [62].

Mezi těmito společnostmi se řadí spíše na zadní příčky co do velikosti firmy.

5.20 TOVEK

Tovek, spol. s r.o. je ryze českou firmou, která se již od svých počátků (rok 1993) specializuje na vývoj, distribuci a implementaci profesionálních nástrojů k vyhledávání a analýze informací. Produkty Toveku se dělí do několika základních skupin. Vzhledem k jejich obsažnosti budou uvedeny pouze ty nástroje, které mohou v prostředí českých podniků nalézt nejčastější uplatnění.

První skupinou jsou Tovek Tools - soubor nástrojů pro indexování, vyhledávání a analýzu velkého objemu textových informací extrahovaných z různých informačních zdrojů jako jsou soubory, databáze a elektronická pošta.

Jsou založeny na fulltextové technologii Verity. Pro sdílení textových informačních zdrojů slouží serverová aplikace Tovek Server.

Druhou skupinu tvoří grafický produkt britské firmy i2 zvaný Analyst's Notebook navržený pro zobrazování a analyzování informací. Využívá metodiku vizuální analýzy informací ANACAPA [web]. Pro potřeby analytiků pak slouží databázová aplikace iBase, která je schopna uchovat, zpracovat a analyzovat různá data v jednotném prostředí. iBridge je pak překlenovacím můstkem mezi standardními relačními databázemi a produktem Analyst's Notebook. Analyst's Workstation všechny produkty firmy i2 Ltd. integruje do jednotného prostředí vhodného pro analýzu. O rozšíření analytických možností Analyst's Notebooku se postará Pattern Tracer TCA, volně distribuovaný Chart Leader zase umožní snadnou vizualizaci výstupních souborů.

V zahraničí známou kategorii tvoří výrobky firmy Verity, konkrétně K2 Enterprise, nástroj určený k efektivnímu sdílení velkého množství informací mezi pracovníky velkých organizací. Vzhledem k velkému objemu dat slouží pro rychlou navigaci K2 Catalog [88].

Přestože nepatří přímo do okruhu firem, které informace shromažďují, zpracovávají a poskytují další straně, můžeme firmu Tovek považovat za ojedinělou svého druhu v České republice. Jako jediná se podílí na tvorbě softwarové základny pro konkurenční zpravodajství, a proto jsem považovala za důležité zmínit se o této skutečnosti.

5.21 Wer liefert was?

Obdobně jako Evropská databanka i tato společnost nabízí své služby prostřednictvím vyhledávače (viz obr. 34).

WLW
– profesionální vyhledávač výrobků a služeb

100.000 českých a slovenských výrobců, dodavatelů i poskytovatelů služeb
a další informace o firmách z jiných evropských států.

A B CH CZ D HR L NL SI SK **Další státy**

1. Zvolte stát

2. Zvolte způsob vyhledávání

☒ Výrobek/Služba
☐ Název firmy
☐ Překlad produktu (všechny jazyky)

3. Vepište požadovaný termín
4. Začněte vyhledávat

Hledej!

Obr. 34 Ukázka vyhledávacího prostředí

Počátek společnosti Wer liefert was? spadá do roku 1932, kdy byla vydána stejnojmenná kniha, jakožto příručka pro nákupčí. Ruku v ruce s vývojem přišla i společnost v roce 1970 s mikrofíšem, na němž bylo celé knižní vydání. Po 16 letech zaměnila filmový materiál za CD-ROM a v roce 1995 zcela logicky umístila svou rozsáhlou databázi také na internet. O něco později rozšířila společnost své internetové služby o elektronické tržiště. Dnes je Wer liefert was? dceřinou společností Eniro AB. Eniro je přední skandinávský vydavatel obchodních adresářů a poskytovatel informačních služeb [100].

6. INFORMAČNÍ ZDROJE PRO KONKURENČNÍ ZPRAVODAJSTVÍ DOSTUPNÉ V ČESKÉ REPUBLICE

Předchozí kapitola naznačila, kdo jsou poskytovatelé jednotlivých druhů informací. V této části práce jsou uvedeny informační zdroje rozdělené podle charakteru vyhledávané informace.

6.1 Zdroje kancelářských informací

Kancelářské informace lze běžně nalézt na internetu, volně a zdarma. Problémem je však jejich pravdivost. Ověřené informace poskytuje Dun & Bradstreet (<http://www.dnb.com>), systém KOMPASS (<http://www.kompass.com> nebo <http://www.kompass.cz>) či HOPPENSTEDT BONNIER Information.

V České republice plní funkci poskytovatele kancelářských informací firma Albertina data, která je nabízí za úplatu pod názvem Albertina – Firemní Monitor (<http://www.albertina.cz> či na <http://www.albertina.sk>). Další produkty nabízejí společnosti: Inform Net Partners (<http://www.inform.cz>), Evropská databanka (<http://www.edb.cz>).

Speciální postavení má Český statistický úřad (<http://www.czso.cz>), jenž podle § 20 zákona č. 89/1995 Sb., o státní statistické službě, vede veřejný seznam firem tzv. Registr ekonomických subjektů (RES).

Řadu základních informací poskytnou také webové prezentace Obchodního rejstříku (<http://www.obchodnirejstrik.cz/>), Živnostenského rejstříku (<http://www.zivnostenskyrejstrik.cz/>), či administrativní registr ekonomických subjektů – ARES (. Nepříjemným záležitostí předejdou podnikatelé, když si nejprve prohlédnou Registr úpadců, než se do pustí do podnikání.

6.2 Zdroje marketingových informací

Marketingové informace patří mezi jedny z nejdražších. Hlavními producenty zahraničních marketingových studií jsou společnosti Inter-Company Comparisons (ICC - <http://www.formacompany.ie>), Mintel Publications (<http://reports.mintel.com/>), The Economist Intelligence Unit (<http://www.eiu.com>), Frost & Sullivan (<http://www.frost.com>). Známým producentem marketingových studií je také společnost Arthur D. Little (<http://www.adlittle.com>), která se specializuje na technologické expertízy a

inovace, dále Datamonitor (<http://www.datamonitor.com>) a Euromonitor (<http://www.euromonitor.com/>).

Tuto roli mohou na českém poli zastávat instituce jako je Hospodářská komora ČR (<http://www.hkcr.cz>), Albertina data, Český statistický úřad, Inform Katalog, Dun & Bradstreet a další.

Informace, které mají zájemce uvést do problematiky, se nacházejí také v časopisech Trend Marketing a Marketing & Media.

6.3 Zdroje regionálních informací

Podnikatelé, kteří míří za hranice našeho státu ocení při vyhledávání informací ekonomické a politické analýzy jednotlivých zemí Evropy, Severní i Jižní Ameriky, Asie a Afriky – tzv. *Country Reports* (viz příloha C), které vydává The Economist Intelligence Unit (EIU), což je specializované oddělení The Economist Group sídlící v Londýně. Produkty EIU lze nalézt v informačních centrech jako je DIALOG, LEXIS/NEXIS a další. Jsou zde informace o politických a ekonomických trendech, tržních a firemních strategiích, prognózách, investiční politice, údaje o exportu a importu, finančních tocích, licenční politice a zahraničním obchodu obecně.

Jedním z významných zdrojů je databáze ViewsWire, která pokrývá problematiku "Business Intelligence" ve 200 zemích světa. Obsahuje komentáře, rozborů a analýzy z oblasti politiky, ekonomiky, obchodu, financí, předpisů atd. Obsahuje pětileté prognózy i archiv dat s několikaletou retrospektivou. Denně přináší důležité zprávy o ekonomickém a politickém vývoji a o vývoji trhů ve světě a poskytuje stručné analytické briefíngy oblastí světa a jejich důsledky pro obchod. Tyto analytické články jsou spojeny s průběžně aktualizovanou databází místních informací, ekonomických prognóz a finančních informací o každém trhu. ViewsWire má individuální Country Home Page pro každou z 200 zemí a regionů zpracovaných v této databázi (viz obr. 35).

EIU viewswire Economist Intelligence Unit The Economist

HOME | COUNTRIES | POLITICS | ECONOMY | BUSINESS | FINANCE | REGULATIONS

MY EIU Register for features such as email alerts. Registered users, login. Advanced search GO

Country home pages
All topics for a country
Choose a country

View by industry
All topics for an industry
Choose an industry

Categories

- ▶ **Politics**
 - ▶ News analysis
 - ▶ Background
 - ▶ Political structure
 - ▶ Outlook
- ▶ **Economy**
 - ▶ News analysis
 - ▶ Background
 - ▶ Economic structure
 - ▶ Latest indicators
 - ▶ Outlook
 - ▶ 5-year forecast
 - ▶ 5-year summary
 - ▶ Country risk rating
 - ▶ Background Data
- ▶ **Finance**
 - ▶ News analysis
 - ▶ Outlook
 - ▶ Currency forecasts
 - ▶ Interest rate forecast
 - ▶ Equity prices
 - ▶ Euro exchange rate
- ▶ **Business**
 - ▶ News analysis
 - ▶ Background

Czech Republic  [One-click report](#)

The EIU view

The coalition that has governed the Czech Republic since mid-2002 has ruptured following a major scandal over the prime minister's finances, and the political outlook is highly uncertain. Real GDP growth reached 4% in 2004. Growth is set to accelerate to 4.3% in 2005 and to 4.7% in 2006, as investment and exports remain robust and personal consumption recovers from the effects of large increases in indirect taxes in 2004.

Recent coverage:
[Back on track?](#)
An end to the three-month political crisis is in sight, provided that new premier Jiri Paroubek wins a confidence vote. His policy agenda is limited, but it could still be positive for business.

[Eastern Europe: A little loosening](#)
Interest rates are falling across the region, prompted by a benign inflation outlook and strong currencies. Yet this cycle of monetary loosening will probably not be deep or long-lasting, because of threats posed by accelerating US interest rates.

[Control mania](#)
The government wants to sell part of its majority stake in electricity monopoly CEZ, one of the region's most attractive companies. Yet privatisation is not on the




Promotional content

Sponsor
Accenture sponsors the Viewswire.
The Economist Intelligence Unit makes all editorial decisions on this site.

Accenture Content library

accenture
High performance. Delivered.
Read the research ▶ Take the M&A lifecycle approach

Focus
improvements on the areas with the highest return.
APQC ▶

The rise of the value retailer
Strategies for survival in an era of value retailing

Obr. 35 Ukázka nabídky databáze ViewsWire

Jedním z placených zdrojů je databáze Country Report Service (FSRI). Tato databáze producenta The PRS Group je přístupná prostřednictvím databázového centra DataStar. Jde o plnotextovou databázi, která shromažďuje informace o 147 zemích světa. Databáze nejen zachycuje dosavadní vývoj, ale snaží se i o předvídání politických, ekonomických a finančních záležitostí a událostí, tedy nastínění jistých trendů.

Z domácí scény se o podobný počín snaží firma Inform Net Partners, která publikuje Regionální adresář.

6.4 Zdroje kreditních informací

Kreditní informace nebývají zpravidla běžně přístupné. Jsou považovány za „vyšší“ typ informací obsahující určité ohodnocení. Přístup k nim může být umožněn např. prostřednictvím členství. Příkladem společnosti poskytující informace pouze na základě členství je německá ratingová agentura Creditreform, viz <http://www.creditreform.cz> [74].

Propracovaný a rozsáhlý systém informace má společnost Dun & Bradstreet Corporation (<http://www.dnb.com>). Na obdobné bázi jako německá Creditreform působí česká ratingová společnost Coface Intercredit Czechia, spol. s r.o. (dříve s r.o. Intercredit Praha spol. s r.o. a doposud <http://www.intercredit.cz>). Tato agentura umožňuje na rozdíl od Creditreformu i jednorázové zadání požadavku na poskytnutí kreditní informace.

Mezi další domácí databáze se řadí databáze dlužníků-neplatičů, firem v konkurzu a solventních firem NEFI (Systém Nefi Bohemia), která zveřejňuje aktuální informace o firmách neplnících své finanční závazky. Bližší informace o NEFI (Monitoring platební kázně českých podnikatelských subjektů připravený za podpory Hospodářské komory ČR) viz <http://monitoring.cpress.cz/> (event. <http://www.nefibohemia.cz/>).

Informace o platební disciplíně firem v ČR poskytuje také již dříve zmiňovaná společnost Albertina data pod názvem Albertina - Platební informace. Cenné informace poskytuje také ČEKIA (<http://www.cekia.cz>). Zatím nepříliš známou společností na poli kreditních informací je Intrum Justitia, s.r.o., česká pobočka švédské společnosti Intrum Justitia AB.

6.5 Zdroje obchodních informací

Součástí korporace Dialog je také profesionální informační centrála DataStar, která je přístupovým místem ke 300 databázím pokrývajícím širokou paletu oborů (<http://www.datastarweb.com>). Jsou zde informace firemního charakteru, marketingové studie, výrobní kapacity, export/import, competitive intelligence, zpravodajství, statistické údaje a další. Součástí je i systém TradStat sledující 90% mezinárodního obchodu, jehož výstupem jsou pro zvolenou komoditu tabulky exportu a importu 29 nejvýznamnějších států do/z ostatních zemí světa na adrese <http://www.tradstatweb.com>.

Prostřednictvím databáze DialogPRO nabízí Dialog od roku 2002 několik kolekcí významných marketingových, obchodních a analytických databází. Nabídka je určena pro malé a střední podniky. Podle potřeby je k dispozici kolekce Advertising, Biotech, Competitive Intelligence, Consulting, Defense a News.

Zástupcem Dialog – a Thomson Company v ČR je firma Albertina icome Praha s.r.o.

6.6 Zdroje burzovních informací

Výsledky obchodování na burzách zveřejňují ve většině případů deníky a specializované burzovní noviny. V České republice zveřejňují řadu burzovních informací denně např. Hospodářské noviny (<http://ihned.cz/>), týdeník Burzy cenných papírů Praha, a.s. (<http://www.pse.cz/>) zvaný „Burza“, měsíčník „Akie, burza a kapitál“ a další periodika. Obsáhlejší informace probírané v dlouhodobém horizontu a komentáře k finančním trhům a burzovním operacím v ČR jsou v časopisech vydavatelství Ekonomia, a to Ekonom (<http://ekonom.ihned.cz>), v měsíčníku Bankovníctví (<http://bankovnictvi.ihned.cz>) a v dalších obdobně orientovaných časopisech.

Rozsáhlé informace dále poskytuje finanční portál firmy AliaWeb spol. s r.o., která na svých stránkách <http://www.akcie.cz> přináší ve spolupráci s burzovní společností Fio a.s., veškeré potřebné finanční a burzovní informace. Vyčerpávající informace o našem nejvýznamnějším trhu s cennými papíry jsou na <http://www.rmsystem.cz>. Dalším zajímavým místem je portál Patria.cz (<http://www.patria.cz>), jenž poskytuje online zpravodajství a profesionální poradenství zaměřené na domácí i zahraniční kapitálové trhy a českou ekonomiku.

Mezi nejznámější zahraniční a ověřené portály patří např. <http://www.bloomberg.com>, <http://www.dowjones.com>, <http://www.nyse.com> (New York Stock Exchange), <http://www.nasdaq.com>, které nabízejí osvědčené světové finanční a burzovní informace.

Aktuální a nejčerstvější burzovní informace ze světových trhů lze získat ze servisu světových tiskových agentur (např. REUTERS, CNN) na internetu (<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>).

Co se týče společností operujících na kapitálovém trhu, pak zřejmě mezi nejvýznamnější české zástupce lze zařadit informační agentury ČEKIA a Aspekt. Jejich nabídka je blíže rozebrána v další kapitole.

Na stránce <http://www.e-broker.cz> (event. <http://www.burza.cz>) Fio, burzovní společnosti, a.s., která je licencovaným obchodníkem s cennými papíry je umožněno on-line obchodování s akcemi na kapitálových trzích.

6.7 Záležitosti intelektuálního vlastnictví

Patentové informace se řadí mezi strategické informace a jsou velmi ceněným zdrojem. Kvalitním zdrojem jsou databáze společnosti Derwent World Patents Index – např. (<http://www.derwent.co.uk>); společnost nabízí své produkty také v dalších databázových centrech, např. v centru STN International – <http://www.stn-international.de>, Dialog Corporation – <http://www.dialog.com> nebo Questel/Orbit – <http://www.questel.orbit.com>.

Reprezentantem poskytovatele patentové literatury a dalších průmyslově-právních informací v České republice je Úřad průmyslového vlastnictví (<http://www.upv.cz>). Úřad nabízí kromě těchto dokumentů také informační služby. V ostatních zemích zastupují tuto činnost následující úřady:

- Evropský patentový úřad (<http://www.epo.org>),
- USPTO
- Japonský patentový úřad
- Kanadský úřad duševního vlastnictví
- Maďarský patentový úřad
- Patentový úřad Velké Británie
- Patentový a známkový úřad Spolkové republiky Německo

6.8 Materiály právního a legislativního typu

Vhodným zdrojem legislativních informací je databáze plnotextové legislativy Evropské unie CELEX (<http://europa.eu.int/celex>), v České republice se tyto informace vyskytují na adrese <http://www.sbirka.cz/> (elektronická forma Sbírky předpisů).

6.9 Výběrové zdroje související s Evropskou unií

- databáze projektů CORDIS (<http://www.cordis.lu>)
- rozcestník pro EU (<http://europa.eu.int>)
- Euroskop (<http://www.euroskop.cz/>)
- stránky delegace EU – např. projekty PHARE, ISPA, SAPARD (<http://www.evropska-unie.cz>)
- webová stránka Evropského informačního střediska a jeho funkčních složek (<http://www.eis.cuni.cz>, <http://www.eis.cuni.cz/index.html>, <http://www.eis.cuni.cz/cze/sluzby.html>)

- Centrum pro zahraniční pomoc ministerstva financí ČR (<http://phare.mfcr.cz>)

6.10 Další informace

Mezi významná komerční databázová centra, která působí v podstatě jako agregátoři dat patří: DIALOG Corporation - <http://www.dialog.com/>, <http://www.genios.de>, <http://www.fiz-karlsruhe.de>, <http://www.cas.org>, GBI - <http://www.gbi.de/>, OVID - <http://www.ovid.com/>, LEXIS/NEXIS - <http://www.lexis-nexis.com/>, ESA-IRS - <http://www.eins.org/>. Jsou zde informace různého charakteru.

Čeští podnikatelé by měli najít informační oporu také na stránkách:

- <http://www.businessinfo.cz> - portál obsahující integrovaný systém informací pro podnikání a export. Gestorem projektu je Ministerstvo průmyslu a obchodu (<http://www.mpo.cz>), koordinací a realizací byla pověřena Česká agentura na podporu obchodu/CzechTrade. Partnerů a aktivních poskytovatelů informací je v současné době dvacet jedna a jsou sdruženi v České radě na podporu podnikání a exportu vedené MPO. Partnery jsou ministerstva: Ministerstvo zemědělství (<http://www.mze.cz>), Ministerstvo financí (<http://www.mfcr.cz>), Ministerstvo zahraničních věcí (<http://www.mzv.cz>), Ministerstvo pro místní rozvoj (<http://www.mmr.cz>), Ministerstvo práce a sociálních věcí (<http://www.mpsv.cz>), státní instituce a organizace: Agentura pro rozvoj podnikání (<http://www.arp.cz/home.htm>), CzechInvest, vybrané banky Správa českých center (<http://www.czechcentres.cz>), Centrum pro regionální rozvoj (<http://www.crr.cz/>), EuroInfoCentrum a nestátní organizace, svazy a sdružení: Svaz průmyslu a dopravy ČR (<http://www.spcr.cz/>), Hospodářská komora ČR, Svaz českých a moravských výrobních družstev (<http://www.scmvd.cz/>), Svaz obchodu a cestovního ruchu ČR (<http://www.socr.cz/>), Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR (<http://www.kzps.cz/>), Potravinářská komora ČR (<http://www.foodnet.cz/>);
- <http://www.vlada.cz> - na stránkách vlády ČR lze nalézt adresář všech státních institucí;
- <http://www.justice.cz> - nejzajímavější částí prezentace Ministerstva spravedlnosti jsou bezesporu registry informací.

O kompletaci informační mozaiky se postarají zdroje zpravodajských serverů:

- <http://www.anopress.cz>
- <http://www.ctk.cz>
- <http://www.lidovky.cz>
- <http://www.pravo.cz>
- <http://www.mfdnes.cz>
- <http://www.ihned.cz>
- <http://www.ceskenoviny.cz>

Informace pro účely konkurenčního zpravodajství nelze v tak obrovském měřítku zaznamenat, proto je zde uveden pouhý nástin dostupných zdrojů.

7. PŘÍNOS PRÁCE PRO VĚDU A PRAXI

Disertační práce byla zaměřena na problematiku využívání konkurenčního zpravodajství v podmínkách České republiky. Jako celek přispěla k objasnění současného stavu a vytvořila teoretický a praktický základ pro další řešení v oblasti řízení práce s informacemi při ovlivňování konkurenceschopnosti firmy.

Primárním přínosem práce bylo ověření hypotéz, které mluví spíše v neprospěch firem a poukazují na značnou informační nevyzrálost.

Teoretická část práce obsahuje podrobnou analýzu dostupných literárních zdrojů, na jejichž základě byly definovány základní pojmy a principy konkurenčního zpravodajství. CI bylo dáno do souvislosti s příbuznými metodami a obory a byl jednoznačně vytýčen rozdíl mezi touto metodou a špionáží.

Velká pozornost byla věnována problematice informací a informačních zdrojů, které mnohé podniky považují za stěžejní část zpravodajského procesu. Dále byly vymezeny podmínky pro úspěšné provádění konkurenčního zpravodajství včetně jeho implementace do podnikových procesů.

Z hlediska profesního byl nastíněn optimální pracovní tým, který by se měl na procesu konkurenčního zpravodajství podílet. V závěru pak byl popsán historický vývoj CI v zemích, kde má již určitou tradici a byl podroben srovnání.

Přínosem pro teorii je tedy kromě podrobné analýzy problematiky také souhrnná analýza a klasifikace informačních zdrojů a jejich poskytovatelů, která doposud v literatuře sepsána nebyla. Tutéž funkci zajistí i v rovině praktické, neboť podniky potřebují výchozí základnu pro sbírání informací a tato klasifikace jim umožní snazší orientaci mezi velkým množstvím informačních zdrojů.

Dalším přínosem disertační práce pro praxi je výzkum, který byl proveden v českých firmách. Na základě jeho výsledků můžeme usoudit, že konkurenční zpravodajství prozatím nespadá do portfolia metod monitorování konkurence, vyhodnocování výsledků a jejich využívání při řízení. Ovšem konkurenční tlaky okolních zemí dříve nebo později podniky přinutí přehodnotit svůj postoj a zaměřit se na skutečnou konkurenční analýzu. Zde proto mohou výsledky této práce najít své uplatnění buď jak startovní bod pro další výzkum komplexnějšího charakteru nebo mohou být využity manažery firem při řízení.

Odkazy na CI se intenzívně zajímají 2 česká pracoviště: společnost TOVEK, jejíž vůdčí osobou je mnohokrát citovaný Tomáš Vejlupek a Richard Papík,

který stojí v čele Ústavu informačních studií a knihovnictví, Filozofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze. Papík se angažuje zejména po stránce vyhledávání informací a využití informačních zdrojů. Na poznatcích obou pracovišť jsem mohla postavit základ a vycházet z něj také ve svém výzkumu.

Přínos vidím také v možnosti spolupráce s těmito pracovišti

8. ZÁVĚR

Zejména v souvislosti se vstupem České republiky do Evropské unie vyvstala otázka, jak velký vliv bude mít na české podniky možnost snazšího podnikání a jak moc je ovlivní zvýšená hladina konkurentů v rámci EU. Předložená disertační práce se zabývá problematikou konkurenčního zpravodajství, metodou, jež by měla přispět právě ke zvýšení konkurenceschopnosti českých podniků.

Na počátku jsem předpokládala, že většina podniků si je vědoma absence informací o konkurenci, a proto tyto informace skutečně vyhledává. Jak ovšem výzkum ukázal, nejčastěji si potřebu CI uvědomují společnosti, které mají zahraniční spoluúčasť, protože v zahraničí má konkurenční zpravodajství větší tradici. Mnohé české firmy pohlíží stále na CI s určitým despektem, spíše z pohledu průmyslové špionáže, než z pohledu získávání informací o konkurentech na trhu pro vlastní lepší uplatnění a případnou kooperaci s partnery. I proto možná byla návratnost dotazníků tak malá. Také se ukázalo, že firmy s ryze českou účastí si ještě neuvědomují výhody konkurenčního zpravodajství a nekladou na něj takový důraz, jaký by si zasloužilo. Hypotéza *H1: Kvalifikované využití konkurenčního zpravodajství je zajištěno pouze u velkých společností se zahraničním kapitálem* se tedy potvrdila.

Globálně vzato, přístup firem ke zjišťování informací a analýze konkurence je spíše otázkou akutního problému, než soustavného řízení a opatření před útoky konkurence. Firmy se začínají shánět po informacích většinou až v okamžiku, kdy už bývá pozdě, a to mnohdy způsoby, které hraničí s nekalými praktikami, od nichž se konkurenční zpravodajství striktně distancuje.

Situace zachází až do takových abnormalit, kdy české podniky narážejí na nabídku softwarových řešení, které usnadňují organizaci práce s informacemi, jenže podniky nemají představu, co s nimi dělat. Teprve na základě tohoto faktu začínají pro zakoupené systémy hledat uplatnění.

Ožehavým problémem, který zde byl již mnohokrát zmiňován, je přístup českého národa k informacím resp. k jejich sdílení. V obavě o vlastní kariéru či pozici dochází k úmyslnému útlumu informačních toků. Tuto špatnou situaci navíc podtrhávají nejasné vize firem. V těchto podmínkách nenajde CI živnou půdu a bude nadále ztotožňováno se špionáží. Dalším závažným problémem je slabá etická základna, která ustupuje vcelku rozšířené korupci. Ačkoliv Česká republika disponuje bohatými informačními zdroji a fundovanými informačními službami, firmy upřednostňují získávání informací pro ně lehčím způsobem – koupí. Proto bych doporučovala zaměřit úsilí spíše na vzdělávání patřičného druhu informačních pracovníků než na vyhledávání nových informačních zdrojů. Lze tak efektivně předejít katastrofickým business scénářům.

Hypotéza *H2*: *Důvodem pro absenci konkurenčního zpravodajství v podnikových procesech je neznalost této metody* se mnohokrát při výzkumu potvrdila. Respondenti se drželi v odpovědích neutrální roviny, čímž dávali najevo určitou nejistotu.

Naprosto nečekaný počet firem si stojí za tím, že nejsou k dispozici vhodné informační zdroje, které by uspokojily jejich informační potřeby. Domnívám se, že je tomu přesně naopak. Zdrojů je skutečně dostatek, jen nezvládají orientaci v nich. Tudíž také poslední hypotéza *H3*: *Hlavním problémem je neschopnost podniků vytěžovat vhodné informační zdroje* nabyla na pravdivosti.

Na konci nelze nic jiného než konstatovat, že není třeba dát pozor na určité kritické faktory v procesu CI. Změnit se musí nejprve celý přístup firem a manažerů k informacím a jejich potřebě a pak teprve se můžeme zabývat jednotlivými částmi zpravodajského procesu.

Je zjevné, že v této oblasti je, stále co dohánět. Konkurenční zpravodajství není v české ekonomice ukotveným pojmem, a proto bych ráda své další kroky směřovala ke komplexnějšímu výzkumu konkurenčního zpravodajství ve víceoborovém rozsahu. Informační zdroje představují studnici vědění, proto budu nadále pokračovat v jejich hledání, popisu, komparaci, aby měly výsledky širší záběr využití.

9. LITERATURA

- [1] *ABC Českého hospodářství* [online]. c2002, [cit. 2005-05-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.abc.cz/>>.
- [2] *About the Global Intelligence Alliance* [online]. cit. 2005-04-29. Dostupné na WWW: <<http://www.globalintelligence.com>>.
- [3] *Albertina* [online]. Akt. 2004-11-11. c2003, [cit. 2005-05-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.albertina.cz/czech/index.html>>.
- [4] *Albertina icome Praha* [online]. c2003-2005, [cit. 2005-05-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.aip.cz/>>.
- [5] Anketa. *Konjunktura.cz*, roč. 2, č. 2. s. 2.
- [6] *Aspekt* [online]. c 2004, [cit. 2005-05-08]. Dostupné na WWW: <<http://www.aspekt.cz/default.aspx>>.
- [7] BABKA, Michael. *Competitive intelligence ve strategickém marketingu* [online]. [cit. 2002-02-09]. Dostupné na WWW: <[www.semis.cz/docs/Cima-Babka\(95\).doc](http://www.semis.cz/docs/Cima-Babka(95).doc)>.
- [8] BARSON, Donna C. Competitive intelligence returns. *GCI*, 2002. s. 69-70.
- [9] BARSON, Donna C. Competing Intelligently. *GCI*, June 2002. s. 26-28.
- [10] BENDA, Radek. *Využití informačních technologií na podporu řízení znalostí*. Teze disertační práce. 2003. 39 s.
- [11] BLAŽEK, Petr. Dá se jim věřit? [online] *Ekonom*, 27.3.2002, [cit. 2002-03-30]. http://ekonom.ihted.cz/3-10854910-Bla%9Eek-400000_d-3c
- [12] BOCK, Wally. *Frequently Asked Questions about Business Intelligence* [online]. 2000, cit. 2005-03-25. Dostupné na WWW: <<http://www.bockinfo.com/docs/bifaq.htm>>.
- [13] BÖHM-KLEIN, Karol. *Competitive Intelligence* (konkurenčné spravodajstvo). Diplomová práce. Bratislava: FiF UK, 2004.
- [14] BRABEC, František. *Komerční zpravodajství jako významná součást soukromé detektivní činnosti II* [online]. 2000, [cit. 2005-03-25]. Dostupné na WWW: <<http://www.securityserver.cz/article.asp?ArticleID=2>>.
- [15] BRABEC, František. *Komerční zpravodajství jako významná součást soukromé detektivní činnosti III* [online]. 2000, cit. 2005-03-25. Dostupné na WWW: <<http://www.securityserver.cz/article.asp?ArticleID=2>>.
- [16] BREITSTEIN, Joanna. Toward Competitive Intelligence. *Pharmaceutical Executive*, September 2002, s. 110.

- [17] COBB, Pamela. Competitive intelligence through data mining. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 2003, vol. 1, no 3, s. 87.
- [18] Coface Intercredit [online]. [cit. 2005-05-10]. Dostupné na WWW: <<http://www.cofaceintercredit.cz/>>.
- [19] COMBS, Richard. *Competitive intelligence handbook*. Scarecrow Press, 1993. 196 s. ISBN 0810826062.
- [20] *Competencies for information professionals of the 21st century. Revised edition, June 2003* [online]. Special Libraries Association, 2003, [cit. 2004-04-14]. Dostupné na WWW: <<http://www.sla.org/content/learn/comp2003/index.cfm>>.
- [21] *Competitive intelligence – předpoklad vašeho úspěchu: konkurenční zpravodajství* [online]. 2002, [cit. 2002-03-30]. Dostupné na WWW: <<http://www.tovek.cz/produkty/ci.html>>.
- [22] *Competitive intelligence – předpoklad vašeho úspěchu : problémy zavádění CI* [online]. 2002, [cit. 2002-03-30]. Dostupné na WWW: <<http://www.tovek.cz/produkty/ci-problemy.html>>.
- [23] Creditreform. Firemní materiály.
- [24] CzechTrade [online]. c2004-2005, [cit. 2005-05-12]. Dostupné na WWW: <<http://www.czechtrade.cz/Global>>.
- [25] Čekia [online]. c2001-2004, [cit. 2005-05-12]. Dostupné na WWW: <<http://www.cekia.cz/?idf=kdo-jsme>>.
- [26] Čekia. Firemní materiály.
- [27] Česká tisková kancelář [online]. [cit. 2005-05-12]. Dostupné na WWW: <<http://www.ctk.cz/>>.
- [28] D&B Česká republika [online]. c2000-2005, [cit. 2005-05-08]. Dostupné na WWW: <<http://dbczech.dnb.com/Czech/default.htm>>.
- [29] DISHMAN, Paul; PEARSON, Tim. Assessing intelligence as learning within an industrial marketing group: a pilot study. *Industrial Marketing Management*, 2003, s. 1-6.
- [30] Dr. Kadleček Online [online]. c2003, [cit. 2005-05-08]. Dostupné na WWW: <<http://online.czcom.cz/>>.
- [31] DROTT, Carl M. Personal knowledge, corporate information: the challenges for competitive intelligence. *Business Horizons*, March/April 2001, s. 31-37.
- [32] EDMUNDS, Angela; MORRIS, Anne. The problem of information overload in business organizations: a review of the literature. *International Journal of Information Management*, 2000, 20, s. 17-28.

- [33] ERICKSON, Scott G.; ROTHBERG, Helen N. Intellectual capital and competitiveness: guidelines for policy. *CR*, 2000, vol. 10, s. 192-198.
- [34] EURO-INFO. *Podľa správy EPÚ európske firmy zlyhávajú pri využívaní patentových informácií*. EURO-INFO, 12/2003.
- [35] *Europages: the European business directory* [online]. c1995-2005, [cit. 2005-05-12]. Dostupné na WWW: <<http://www.europages.com/cs/>>.
- [36] *Evropská databanka : informační operátor* [online]. [cit. 2005-05-10]. Dostupné na WWW: <<http://www.edb.cz/Default.aspx>>.
- [37] FELDMAN, Susan; SHERMAN, Chris. *The high cost of not finding information*. Zpráva spoločnosti IDC. 2001. 9 s.
- [38] FLEISHER, Craig S.; BENSOUSSAN, Babette E. *Strategic and competitive analysis : methods and techniques for analyzing business competition*. 1st ed. New Jersey: Prentice Hall, 2000. 457 s. ISBN 0-13-088852-4.
- [39] FULD, Leonard M. *What competitive intelligence is and is not!* [online]. c1996-2005, [cit. 2003-04-03]. Dostupné na WWW: <<http://www.fuld.com/Company/CI.html>>.
- [40] FULD, Leonard M. *The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors*. [1st ed.] John Wiley & Sons, 1995. 512 s. ISBN 0-471-58509-2.
- [41] HAMBLIN, Matt. Competitive intelligence. *Computerworld*, 2000, vol. 34, is. 5, s. 53.
- [42] HANNULA, Mika; PIRTTIMÄKI, Virpi. Business intelligence empirical study on the top 50 Finnish companies. *The Journal of American Academy of Business*, March 2003, s. 593-599.
- [43] HAS, Michael; MARC, Michal. *Principy competitive intelligence (konkurenčního zpravodajství)* [online]. 2004, [cit. 2004-10-10]. Dostupné na WWW: <http://www.damark.net/files/04_04_slovensko.pdf>.
- [44] *HBI Monitor* [online]. [cit. 2005-05-12]. Dostupné na WWW: <<http://www.hbi.cz/project/>>.
- [45] HELMS, M.M.; ETTKIN, L.P.; MORRIS, D.J. Viewpoint : the risk of information compromise and approaches to prevention. *Journal of Strategic Information Systems*, 2000, vol. 9, no. 1, s. 5-15.
- [46] HOFFMAN, Constantine Von. Competitive intelligence, 1999 : a primer. *Harvard Management Update*, 1999, s. 6-7.
- [47] HORÁK, Oldřich. Některé otázky kolem taktického zpravodajství, HUMINT a CI : nové poslání a úkoly [online]. *Vojenské rozhledy*, 2003,

- č. 31. [cit. 2005-04-23]. Dostupné na WWW:
<http://www.army.cz/avis/vojenskerozhledy/2003_1/31.htm>.
- [48] HUIJŇÁK, Petr. *Účelové audity vyplývající ze změny role IS/IT* [online]. 2004, [cit. 2005-03-25]. Dostupné na WWW:
<http://www.cacio.cz/prezentace/audit_hujnak.pdf>.
- [49] HUIJŇÁK, Petr; BENDA, Radek. Průzkum stavu technologií pro KM na českém trhu. In (red.) HUIJŇÁK, Jaroslav; HUIJŇÁK, Petr. *Žurnál Per Parties o managementu znalostí: řízení znalostí & řízení projektů*. Per Parties Consulting, 2003. s. 27-31. ISBN 80-239-0858-8.
- [50] *Inform.cz* [online]. c1991-2005, [cit. 2005-05-08]. Dostupné na WWW:
<<http://www.inform.cz>>.
- [51] *Informační místa pro podnikatele* [online]. c2005, [cit. 2005-05-10]. Dostupné na WWW:
<<http://www.hkcr.cz/dokumenty.aspx?jaz=1&obl=1&kat=84&menu=362>>.
- [52] *Infozdroje.cz* [online]. c2003-2004, [cit. 2005-05-08]. Dostupné na WWW: <<http://infozdroje.cz/>>.
- [53] JIRÁSEK, Jaroslav A. *Souboj mozků v řízení*. 1. vyd. Praha : Alfa Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-86851-01-X.
- [54] *Join SCIP* [online]. c2004, [cit. 2005-05-03]. Dostupné na WWW:
<<http://www.scip.org/join/brochure.asp>>.
- [55] KAHANER, Larry. *Competitive Intelligence : from black ops to boardrooms – how businesses gather, analyze, and use information to succeed in the global marketplace*. New York : Simon & Schuster, 1996. 300 s. ISBN 0-684-81074-3.
- [56] KASSLER, Helene. Competitive intelligence on the web: finding true net worth. *EContent*, August/September 1999, s. 16-24.
- [57] *Kompass* [online]. c2004, [cit. 2005-05-08]. Dostupné na WWW:
<<http://www.kompass.cz/>>.
- [58] KONDO, Masayuki. Networking for technology acquisition and transfer [online]. In *Forum of technology : global forum with focus on the Arab region. Vienna, Austria, 29-30 May 2001*. 2001, [cit. 2005-05-13]. Dostupné na WWW:
<<http://www.unido.org/userfiles/timminsk/featarabmotkondo.pdf>>.
- [59] KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. *Firemní strategie : plánování a realizace*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- [60] LIEBMAN, Milton. Competitive edge. *Medical Marketing and Media*, February 2003, vol. 38, is. 2, s. 36.

- [61] McGONAGLE, John J.; VELLA, Carolyn M. *The internet age of competitive intelligence*. 1st ed. London : Quorum Books, 1999. 224 s. ISBN 1-56720-204-7.
- [62] *Medistyl* [online]. 2002-2005, [cit. 2005-05-08]. Dostupné na WWW: <<http://www.medistyl.cz/index.htm>>.
- [63] METAYER, Estelle. Demystifying competitive intelligence. *Ivey Business Journal*, November/December 1999, s. 70-74.
- [64] MILLER, Jerry P. Some competitive intelligence advice. *Information Today*, 1999. s. 56.
- [65] MILLER, Stephen. *Competitive intelligence – an overview* [online]. 2001, [cit. 2004-02-25]. Dostupné na WWW: <<http://www.scip.org/library/overview.pdf>>.
- [66] MOCKUS, Darell. Do you really know what the competition is doing? *Journal of Business Strategy*, January/February 2003, s. 8-10.
- [67] MOLNÁR, Zdeněk; HAS, Michael. Některé mýty o competitive intelligence. *Moderní řízení*, 2003, č. 6.
- [68] NOLAN, John. *Confidential: uncover your competitors top business secrets legally and quickly - and protect your own*. HarperCollins, 1999. 384 s. ISBN 006661984X.
- [69] NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create thy dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, 1995.
- [70] NORLING, Parry M. et al. Putting competitive technology intelligence to work. research – technology management. September – October 2000. s. 23-28. (obrázek cyklu CI)
- [71] PAPÍK, Richard. *Competitive intelligence a internet. Co je CI?* [online]. 2001, [cit. 2002-03-25]. Dostupné na WWW: <<http://www.konjunktura.cz/index.php3?w=art&id=41&rub=480&s=>>>.
- [72] PAPÍK, R. Co se skrývá pod zkratkou SCIP a jaký vztah má k činnostem CI. *Konjunktura.cz* [online]. 2001, roč.1., č. 9 [cit. 2003-03-26]. Dostupné na WWW: <<http://www.konjunktura.cz/index.php3?w=art&id=96&rub=64&s=fc49a0106c3e087c87b9b0664819773c>>.
- [73] PAPÍK, Richard. *Databáze o tom, kdy a kde se konají konference se jmenuje Eventline* [online]. 2001, [cit. 2002-03-25]. <<http://www.konjunktura.cz/?w=art&id=192&rub=126&s=7944eec02e59b5b2edd5dd735e072c4e>>.

- [74] PAPÍK, Richard et al. *Internet – ekonomické, marketingové a finanční aplikace: strategie vyhledávání a prezentace*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1998. 220 s. ISBN 80-86119-03-3.
- [75] PAPÍK, Richard. Metody Competitive Intelligence v prostředí externích informačních systémů [online]. In *Systémová integrace 2003: řízení podniku v informační společnosti, 2003*. s. 481-487. [cit. 2004-08-12]. Dostupné na WWW: <http://si.vse.cz/archiv/clanky/2003/04_papik.pdf>.
- [76] *Porovnání oboru konkurenční zpravodajství ve světě, v EU a ČR* [online]. [cit. 2005-05-08]. Dostupné na WWW: <http://www.ckds.cz/obor/porovnani_eu.htm>.
- [77] PORTER, Michael, E. *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2. přel. KVAPIL, Karel.
- [78] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha : Victoria Publishing. 626 s. ISBN 80-85605-12-0. přel. IRGL, Vladimír.
- [79] PRESCOTT, John E.; GIBBONS, Patrick T. Europe '92 provides new impetus for competitive intelligence. *The Journal of Business Strategy*, November/December 1991, p. 20-26.
- [80] RUSSEL, Jack. Perspectives on our mission: a boost for smaller manufacturers. *Modernization Matters*, May 1996, s. 2.
- [81] SAWKA, Kenneth. *Keep your message short and sweet* [online]. 2000, [cit. 2004-12-05]. Dostupné na WWW: <http://www.scip.org/news/cimagazine_article.asp?id=175>.
- [82] *SCIP code of ethics for CI professionals* [online]. c2004, [cit. 2005-05-03]. Dostupné na WWW: <<http://www.scip.org/ci/ethics.asp>>.
- [83] SHENK, David. *Data smog: surviving the information glut*. 1st ed. London: HarperCollins Publishers, 1997. 288 s. ISBN 0060187018.
- [84] SMITH, Robert W. Going beyond competitive intelligence. *Adhesives Age*, March 2002, p. 39.
- [85] *Society of Competitive Intelligence Professionals : membership survey* [online]. 2001, [cit. 2004-04-23]. Dostupné na WWW: <www.scip.org>
- [86] *Survey of SCIP membership conducted by The Pine Ridge Group, Inc. and the T.W. Powell Company*, 1998.
- [87] TDKIV, 2002. *Competitive Intelligence* [online]. KTD - Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV). 2002. [cit. 2005-03-26]. http://www.nkp.cz/o_knihovnach/Slovník/
- [88] *Tovekcz* [online]. [cit. 2005-05-08]. Dostupné na WWW: <<http://www.tovek.cz/produkty/produkty.html>>.

- [89] UNDERWOOD, Jim. *Competitive Intelligence*. Oxford : Capstone Publishing, 2002. ISBN 1-84112-226-2.
- [90] VEJLUPEK, T. Competitive intelligence – zpravodajské metody jako legální součást managementu. In HUIJŇÁK, J.; HUIJŇÁK, P. (red.). *Žurnál Per Partes o managementu znalostí : znalosti v akci*. Per Partes Consulting, 2002, s. 47-62.
- [91] VEJLUPEK, Tomáš. Firemní zpravodajský informační systém [online]. In *Inforum 2001*. 2001, [cit. 2003-04-08].
<http://www.inforum.cz/inforum2001/prispevky/vejlupek.htm>
- [92] VEJLUPEK, T. *Konkurenční zpravodajství : důležitý faktor konkurenceschopnosti firem a ozdravení podnikatelského prostředí*. Seminář Nástroje konkurenčního boje v globální ekonomice, 21.10.2003, Praha.
- [93] VELLA, Carolyn M.; McGONAGLE, John J. Competitive intelligence. *The Secured Lender*, January/February 1989, p. 12-15.
- [94] VIBERT, Conor. Secrets of online sleuthing. *Journal of Business Strategy*. May/June 2001, 39-42.
- [95] VRÁNOVÁ, Dagmar. Informační zdroje pro investory a průřez informačními službami [online]. In *Inforum 2001*. 2001, cit. 2002-03-30. Dostupné na WWW:
<http://www.inforum.cz/inforum2001/prispevky/vranova.htm>
- [96] WEST, Chris. *Competitive Intelligence*. 1st ed. New York: Palgrave, 2001. 236 s. ISBN 0-333-78669-6.
- [97] VYMĚTAL, Jan; ŠILHÁNEK, Jaroslav. *Informační středisko ve firemní praxi*. Ostrava : Montanex, 1996. 131 s. ISBN 978808578061.
- [98] VYMĚTAL, Jan; VÁCHOVÁ, Miriam. *Úvod do studia odborné literatury*. 1. vyd. Praha: Orac, 2000. 287 s. ISBN 80-86199-19-3.
- [99] *What is CI?* [online]. 2004, [cit. 2005-05-01]. Dostupné na WWW:
<<http://www.scip.org/ci/>>.
- [100] *WLW* [online]. [cit. 2005-05-13]. Dostupné na WWW:
<<http://ce.wlw.de/wlwonline/start/cs/CZ/start.html>>.

10. SEZNAM PUBLIKACÍ

1. BENDA, R.; BRÁZDILOVÁ, M. Úloha znalostního managementu při zvyšování konkurenceschopnosti podniku. In *Internet a konkurenceschopnost podniku, VI. ročník konference : sborník příspěvků*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004, s. 125-127. ISBN 80-7318-162-2.
2. BENDA, R.; BRÁZDILOVÁ, M. Uplatnění knowledge managementu při zvyšování konkurenceschopnosti podniků. In *Výsledky výzkumu stavu a rozvoje konkurenční schopnosti podniků zlínského regionu. 1. mezinárodní konference, 28. - 29. dubna 2004 [CD-ROM]*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. ISBN 80-7318-179-7.
3. BRÁZDILOVÁ, M.; ROSMAN, P. Průzkum konkurenčního zpravodajství z hlediska jeho využití v praxi. In *Internet a konkurenceschopnosti podniku VII. sborník anotací [CD-ROM]*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. s. 61. ISBN 80-7318-269-6.
4. BRÁZDILOVÁ, M. Competitive intelligence versus internet. In *Internet a konkurenceschopnost podniku IV : sborník přednášek*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2002. s. 123-125. ISBN 80-7318-060-X.
5. BRÁZDILOVÁ, M. Competitive intelligence. In *Sborník příspěvků z 2. mezinárodní konference studentů doktorských studijních programů [CD-ROM]*. Liberec : Technická univerzita v Liberci, 2002. ISBN 80-7083-606-7.
6. BRÁZDILOVÁ, M. Effective competitive intelligence techniques to support market research. In *4th international conference of PhD students : economics II. 11-17 August 2003*. Miskolc : University of Miskolc, Hungary, 2003. s. 17-21. ISBN 963 661 589 6.
7. BRÁZDILOVÁ, M. Elektronická podpora výuky předmětu Informační zdroje a jejich využívání. In *eLearning ve vysokoškolském vzdělávání : sborník příspěvků, Zlín, 18. a 19. května 2004 [CD-ROM]*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004, s. 7-10. ISBN 80-7318-190-8.
8. BRÁZDILOVÁ, M. Informační zdroje pro potřeby konkurenčního zpravodajství. In *Internet a konkurenceschopnost podniku, VI. ročník konference : sborník příspěvků*. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004, s. 128-133. ISBN 80-7318-162-2.
9. BRÁZDILOVÁ, M. Konkurenční zpravodajství – moderní nástroj konkurenceschopnosti podniku. In *Sborník příspěvků z konference studentů doktorského studia MendelNet 2002/3*. Brno : Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2003. s. 334. ISBN 80-7302-048-3.

10. BRÁZDILOVÁ, M. Studijní podpory pro výuku předmětu Informační zdroje a jejich využívání. In *Pedagogický software 2004* [CD-ROM]. České Budějovice : Scientific Pedagogical Publishing, 2004. s. 563-565. ISBN 80-85645-49-1.
11. BRÁZDILOVÁ, M. Úloha konkurenčního zpravodajství při zvyšování konkurenceschopnosti podniku. In *Výsledky výzkumu stavu a rozvoje konkurenční schopnosti podniků zlínského regionu. 1. mezinárodní konference, 28. - 29. dubna 2004* [CD-ROM]. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. ISBN 80-7318-179-7.
12. BRÁZDILOVÁ, M. Využití konkurenčního zpravodajství ke zvýšení konkurenceschopnosti českých firem. In *Sborník příspěvků z mezinárodní konference doktorandů*. Hradec Králové : Gaudeamus, 2003. s. 79-83. ISBN 80-7041-761-7.
13. BRÁZDILOVÁ, M. Zvýšení konkurenceschopnosti českých podniků metodou konkurenčního zpravodajství. In *MendelNET 2003 : sborník příspěvků z konference studentů doktorského studia* [CD-ROM]. Brno : Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta, 2003. s. 203. ISBN 80-7157-719-7.
14. BRÁZDILOVÁ, M.; PILÍK, M. Konkurenční zpravodajství jako součást nového marketingu. In *Mendelnet 2004 : sborník abstraktů z konference studentů doktorského studia* [CD-ROM]. Brno : Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta, 2004. s. 162. ISBN 80-7302-088-2.
15. BRÁZDILOVÁ, M.; PODANÁ, M. Competitive intelligence and enterprise risk management. In *Mendelnet 2004 : sborník abstraktů z konference studentů doktorského studia* [CD-ROM]. Brno : Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta, 2004. s. 124. ISBN 80-7302-088-2.
16. MOLNÁR, Z.; BRÁZDILOVÁ, M. Konkurenční zpravodajství a jeho role při zvyšování konkurenceschopnosti podniku. In Popelínský, L.; Krátký, M. (ed.). *Znalosti 2005 : sborník posterů*. Ostrava : VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2005. s. 97-100.
17. PILÍK, M.; BRÁZDILOVÁ, M. Konkurenční zpravodajství – součást znalostního managementu nebo nového marketingu? In *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie wobec wymogów współczesnej gospodarki. 17.-18.3.2005* [CD-ROM]. Sosnowiec : Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu w Sosnowcu, 2005.

18. PILÍK, M.; BRÁZDILOVÁ, M. Marketingové trendy 21. století jako součást podnikové strategie firem. In *Marketing a obchod 2004 - rok európskej integrácie : zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie*. Zvolen : Technická univerzita ve Zvolene, Drevárska fakulta, 2004. s. 325. ISBN 80-89100-20-1.
19. PILÍK, M.; BRÁZDILOVÁ, M. Uplatnění databázového marketingu při zvyšování konkurenceschopnosti průmyslových podniků. In *Nové trendy rozvoje průmyslu* [CD-ROM]. Brno : VUT, 2004. ISBN 80-214-2787-6.
20. ROSMAN, P.; BENDA, R.; BRÁZDILOVÁ, M. Podnikové vzdělávání – nejefektivnější cesta ke konkurenčním výhodám. In *Internet a konkurenceschopnosti podniku VII . sborník anotací* [CD-ROM]. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. s. 74. ISBN 80-7318-269-6.
21. *Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců : souhrnná zpráva o řešení výzkumného záměru* (podíl na části výzkumu možností využití informačních systémů a informačních technologií pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku, odpovědný řešitel dílčího úkolu prof. Ing. Zdeněk Molnár, CSc.). Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2004. 160 s. ISBN 80-7318-219-X.

11. CURRICULUM VITAE

Osobní údaje

Jméno a příjmení: Ing. Miroslava Brázdilová

Datum a místo narození: 4. 7. 1978, Zlín

Národnost: česká

Trvalé bydliště: tř. Tomáše Bati 941, 765 02 Otrokovice

Přechodné bydliště: Smetanova 1367, 765 02 Otrokovice

Telefon: +420 576 037 462

e-mail: brazdilova@fame.utb.cz

Vzdělání

1/2005-3/2005	kurz Počítačový grafik
11/2004-1/2005	Západočeská univerzita v Plzni, Centrum počítačové podpory vzdělávání, kurz Úvod do distančního vzdělávání
2003 – dosud	Masarykova univerzita v Brně, Fakulta filozofická, kombinované bakalářské studium
2001 – 2005	Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, postgraduální studium
2000 – 2002	Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta technologická, Doplnující pedagogické studium
1996 – 2001	Vysoké učení technické v Brně, Fakulta technologická ve Zlíně, obor Technologie – management (Ing.)
1992 – 1996	Gymnázium Otrokovice

Praxe

- 2002 – dosud Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, asistentka
- výuka v rámci Doplnujícího pedagogického studia
 - výuka předmětů Databáze a programování, Aplikovaná informatika, Informační zdroje a jejich využívání, Metodika tvůrčí práce
 - vědecko-výzkumná činnost
 - publikační činnost

Zahraniční praxe

2004 – Savonia Polytechnic, Business and Engineering, Varkaus, Finsko, výuka
v rámci výměnného programu Socrates-Erasmus

2004 – CL English School, London, jazykový kurz

Další dovednosti

anglický jazyk – aktivně (červen 2003 – First Certificate in English, státní
jazyková zkouška)

německý jazyk – pasivně

španělský jazyk – začátečník

Zájmy

Informační věda, hudba, cestování

PŘÍLOHY

PŘÍLOHA A – Průvodní dopis

Vážená paní, vážený pane,

obracím se na Vaši firmu jako na jednu z významných českých ICT společností se žádostí o spolupráci. V rámci výzkumu managementu znalostí v českých podnicích probíhá mapování a zjišťování využití konkurenčního zpravodajství ve firemních procesech. Vzhledem k tomu, že Vaše společnost patří k významným představitelům v oboru, dovoluji si Vás oslovit a požádat o vyplnění přiloženého dotazníku.

Výsledky průzkumu budou zpracovány v rámci disertační práce a budou zahrnuty do výzkumu konkurenceschopnosti českých podniků, jímž se dlouhodobě zabývá Fakulta managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Zpracování výsledků bude zcela anonymní. Výsledky budou respondentům poskytnuty na vyžádání.

Tímto Vás prosím o vyplnění přiloženého dotazníku (je koncipován tak, aby jeho vyplnění trvalo jen pár minut) a jeho zpětné zaslání na níže uvedenou e-mailovou adresu do 15. prosince tohoto roku.

Děkuji a přeji hezký den.

Miroslava Brázdilová

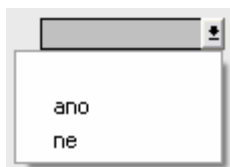
Ing. Miroslava Brázdilová
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav informatiky a statistiky
Mostní 5139
760 01 Zlín
tel. 576 037 462
e-mail: brazdilova@fame.utb.cz

PŘÍLOHA B – Dotazník

VYUŽITÍ KONKURENČNÍHO ZPRAVODAJSTVÍ

Pokud je v dotazníku možnost vlastního vyjádření, pak je Vám k dispozici šedě vyznačené pole, které se automaticky přizpůsobí počtu napsaných znaků.

1. Byl Vám již dříve znám pojem „konkurenční zpravodajství“?



Dropdown menu with two options: ano, ne

2. Využíváte ve Vaší firmě konkurenční zpravodajství?



Dropdown menu with two options: ano, ne

(V případě kladné odpovědi přejděte prosím na otázku č. 5.)

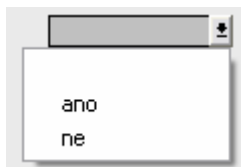
3. Z jakého důvodu nevyužíváte konkurenční zpravodajství?



Dropdown menu with one option: dosavadní metody považujeme za dostačující

dosavadní metody považujeme za dostačující
nemáme o této metodě dostatek informací
považujeme jej za neefektivní
je finančně náročné

4. Uvažujete do budoucna o jeho zavedení?



Dropdown menu with two options: ano, ne

Tímto dotazník končí, děkuji za spolupráci.

5. Co vás k jeho zavedení přimělo?

potřeba informací o dění na trhu
rostoucí počet konkurentů
potřeba více informací pro plánování a rozhodování
jiný důvod (uved'te prosím jaký)

6. Jak dlouho využíváte konkurenční zpravodajství k monitorování konkurence?

méně než 1 rok
1-3 roky
4-6 let
7-10 let
11 a více let

7. Jaké je personální zabezpečení procesu konkurenčního zpravodajství?

máme vyčleněn určitý počet vyškolených zaměstnanců
počet zaměstnanců se liší podle potřeby
využíváme outsourcing

ZPRAVODAJSKÝ PROCES

8. Jaké druhy informací vyhledáváte?

Označte prosím jednu nebo více variant.

- ☐ **kancelářské** - identifikační údaje firmy, popis činnosti, personální obsazení, základní údaje o struktuře kapitálu
- ☐ **ekonomické** - dlouhodobé vývojové trendy v ekonomice související s oborem, ekonomické výsledky konkurentů
- ☐ **finanční** - finanční profily konkurentů
- ☐ **burzovní** - burzovní lístky, aktuální kursy akcií jednotlivých firem, stav obligací a dluhopisů atd.
- ☐ **kreditní** - informace o úvěrové a platební schopnosti firmy
- ☐ **obchodní** - seznamy výrobců v oboru, odběratelů, informace o parametrech výrobků, cenové informace
- ☐ **marketingové** - tržní analýzy, cenové trendy, analýzy produkce konkurenčních firem, odbytových cest, reklamní aktivity, patentové aktivity apod.
- ☐ **legislativní** - informace o vývoji a přípravách změn právní úpravy související s podnikatelskými aktivitami

9. Informace o konkurenci získáváme z:

(Očíslujte prosím dle důležitosti, kterou danému zdroji přisuzujete: 1 – nejvíce, 13 – nejméně)

rozhlasu/televize

denního tisku

odborného tisku

konferencí

výstav, veletrhů

webových stránek konkurentů

internetu (jiné než www stránky)

firemních dokumentů (výročních zpráv, reportů, katalogů, firemního tisku apod.)

patentové literatury

od zaměstnanců

od dodavatelů/odběratelů

využíváme služeb informačních center

☐ 
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13

máme předplacen přístup do databází s firemními informacemi

10. Působíte na zahraničních trzích a vyhledáváte informace také o zahraničních konkurentech?

☐ 

působíme a informace vyhledáváme
působíme, informace nevyhledáváme
nepůsobíme, informace nevyhledáváme
nepůsobíme, ale informace vyhledáváme

11. Jaké metody analýzy informací získaných konkurenčním zpravodajstvím využíváte?

☐ 

SWOT analýza
shluková analýza
analýza nákladů
srovnávací analýza portfolií konkurentů

☐ jiná metoda, uveďte prosím jaká

12. Využíváte při zpravodajském procesu software?

☐ 
je součástí stávajícího firemního IS
využíváme outsourcingu
nevyužíváme žádný software
používáme samostatný software

Pokud jste označili poslední možnost, vyhodnoťte prosím také otázku 12a. V případě označení jiné než poslední varianty přejděte prosím na otázku č. 13.

Pro práci s informacemi využíváme software:

(Označte prosím jednu nebo více variant.)

- ☐ Tovek Tools
- ☐ Tovek Server
- ☐ Analyst´s Notebook
- ☐ Analyst´s Workstation
- ☐ iBase
- ☐ iBridge
- ☐ K2 Enterprise
- ☐ K2 Catalog
- ☐ Find Personal
- ☐ jiný (uvedte prosím jaký)

13. Jakým způsobem prezentujete výsledky konkurenčního zpravodajství ve vašem podniku?

(Označte prosím jednu nebo více variant.)

- ☐ ústní komunikací
- ☐ písemně
- ☐ e-mailem
- ☐ při diskusi na poradách
- ☐ zveřejněním na intranetu
- ☐ prezentacemi v PowerPointu
- ☐ jiným způsobem

14. Výsledky konkurenčního zpravodajství nacházejí ve Vaší firmě uplatnění:

(Očísľujte prosím dle důležitosti: 1 – nejvýznamnější, 4 – nejméně významné)

ve výzkumu a vývoji

při strategickém plánování

při rozhodovacích procesech

při sestavování profilů konkurentů

15. Kolik času věnujete jednotlivým etapám procesu konkurenčního zpravodajství ve Vašem podniku?

(Rozložte prosím 100% mezi jednotlivé etapy.)

Plánování %
 Sběr informací %
 Analýza %
 Distribuce %

16. Ohodnoťte prosím křížkem (x) následující výroky.

	<i>naprosto souhlasím</i>	<i>souhlasím</i>	<i>neutrální postoj</i>	<i>nesouhlasím</i>	<i>vůbec nesouhlasím</i>
Informace o konkurentech vyhledáváme pravidelně.					
Jsme si vědomi, že uplatňování této metody se odehrává zásadně v mezích zákona, techniky zjišťování informací jsou zcela legální.					
Konkurenční zpravodajství přispívá ke zvýšení konkurenceschopnosti naší firmy.					
Následující bariéry znemožňují vyšší efektivnost konkurenčního zpravodajství:					
▪ nevhodná organizační struktura ke sdílení informací					
▪ nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, kteří by prováděli konkurenční zpravodajství					
▪ nedostatek vhodných informačních zdrojů					
▪ neschopnost správně analyzovat informace					

Tímto Vám děkuji za Vaši ochotu a čas strávený vyplněním tohoto dotazníku. Pokud budete chtít zaslat výsledky tohoto výzkumu, pak svou volbu prosím níže potvrďte.

A screenshot of a web form. At the top, there is a grey rectangular button with a small downward-pointing arrow on its right side. Below this button, a white dropdown menu is open, displaying two options: 'ne' and 'ano'.

Ing. Miroslava Brázdilová

Příloha C – Country Reports

	Country Reports	Country Profiles	Country Risk Service	Country Forecasts	Country Commerce	Country Finance	ViewsWire	CountryData		Country Reports	Country Profiles	Country Risk Service	Country Forecasts	Country Commerce	Country Finance	ViewsWire	CountryData
AFRIKA & STŘEDNÍ VÝCHOD									Pobřeží slonoviny	✓	✓	✓	x	x	x	✓	✓
Alžírsko	✓	✓	✓	✓	x	x	✓	✓	Rovníková Guinea	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓
Angola	✓	✓	✓	x	x	x	✓	✓	Rwanda	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓
Bahrain	✓	✓	✓	x	x	x	✓	✓	Saudská Arábie	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x
Benin	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓	Senegal	✓	✓	✓	x	x	x	✓	✓
Botswana	✓	✓	✓	x	x	x	✓	✓	Seychely	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓
Burkina Faso	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓	Sierra Leone	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓
Burundi	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓	Somálsko	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓
Čad	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓	Spojené arabské emiráty	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓
Demokratická republika Kongo	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓	Středoafriická republika	✓	✓	x	x	x	x	✓	x
Džibuti	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓	Súdán	✓	✓	✓	x	x	x	✓	✓
Egypt	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Svatý Tomáš a Princův ostrov	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓
Eritrea	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓	Svazijsko	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓
Etiopie	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓	Sýrie	✓	✓	✓	x	x	x	✓	✓
Gabun	✓	✓	✓	x	x	x	✓	✓	Tanzánie	✓	✓	✓	x	x	x	✓	✓
Gambie	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓	Togo	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓
Ghana	✓	✓	✓	x	x	x	✓	✓	Tunisko	✓	✓	✓	x	x	x	✓	✓
Guinea	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓	Uganda	✓	✓	✓	x	x	x	✓	✓
Guinea - Bissau	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓	Zambie	✓	✓	✓	x	x	x	✓	✓
Írák	✓	✓	✓	✓	x	x	✓	✓	Zimbabwe	✓	✓	✓	x	x	x	✓	✓
Írán	✓	✓	✓	✓	x	x	✓	✓	SEVERNÍ AMERIKA								
Izrael	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Kanada	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓
Jemen	✓	✓	✓	x	x	x	✓	✓	USA	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓
Jižní Afrika	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	LATINSKÁ AMERIKA & KARIBIK								
Jordán	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓	Argentina	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓
Kamerun	✓	✓	✓	x	x	x	✓	✓	Aruba	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓
Kapverdy	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓	Bahamy	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓
Katar	✓	✓	✓	x	x	x	✓	✓	Barbados	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓
Keňa	✓	✓	✓	x	✓	x	✓	✓	Belize	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓
Komory	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓	Bermudy	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓
Kongo	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓	Bolívie	✓	✓	✓	x	x	x	✓	✓
Kuvajt	✓	✓	✓	x	x	x	✓	✓	Brazílie	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Lesotho	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓	Dominikánská republika	✓	✓	✓	x	x	x	✓	✓
Libanon	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓	Ekvádor	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓
Libérie	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓	Guatemala	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓
Lýbie	✓	✓	✓	x	x	x	✓	✓	Guyana	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓
Madagaskar	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓	Haiti	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓
Malawi	✓	✓	✓	x	x	x	✓	✓	Honduras	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓
Mali	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓	Chile	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Maroko	✓	✓	✓	x	x	x	✓	✓	Jamajka	✓	✓	✓	x	x	x	✓	✓
Mauretánie	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓	Kajmanské ostrovy	✓	✓	x	x	x	x	✓	x
Mauricius	✓	✓	✓	x	x	x	✓	✓	Kolumbie	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mosambik	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓	Kostarika	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓
Namibie	✓	✓	✓	x	x	x	✓	✓	Kuba	✓	✓	✓	x	x	x	✓	✓
Niger	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓	Mexiko	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Nigérie	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Nikaragua	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓
Omán	✓	✓	✓	x	x	x	✓	✓	Nizozemské Antily	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓
Palestinská teritoria	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓	Panama	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓

Tab. II Přehled nabízených informačních zdrojů v rámci Country Reports – část 1.

	Country Reports	Country Profiles	Country Risk Service	Country Forecasts	Country Commerce	Country Finance	ViewsWire	CountryData		Country Reports	Country Profiles	Country Risk Service	Country Forecasts	Country Commerce	Country Finance	ViewsWire	CountryData
Panenské ostrovy (VB)	✓	✓	x	x	x	x	✓	x	Slovensko	✓	✓	✓	x	x	x	✓	✓
Paraguay	✓	✓	✓	x	x	x	✓	✓	Srbsko a Černá Hora	✓	✓	✓	x	x	x	✓	✓
Peru	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	Španělsko	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Portoriko	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓	Švédsko	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓
Salvador	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	Švýcarsko	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓
Surinam	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓	Tádžikistán	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓
Trinidad a Tobago	✓	✓	✓	x	x	x	✓	✓	Turecko	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Turks a Caicos	✓	✓	x	x	x	x	✓	x	Turkmenistán	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓
Uruguay	✓	✓	✓	x	✓	x	✓	✓	Ukrajina	✓	✓	✓	x	x	x	✓	✓
Venezuela	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Uzbekistán	✓	✓	✓	x	x	x	✓	✓
EVROPA & BÝVALÝ SOVĚTSKÝ SVAZ			✓	✓					Velká Británie	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓
Albánie	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓	ASIE & AUSTRÁLIE & OCEÁNIE				✓				
Arménie	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓	Afgánistán	✓	✓	x	x	x	x	✓	x
Azerbajdžán	✓	✓	✓	✓	x	x	✓	✓	Austrálie	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Belgie	✓	✓	x	✓	✓	x	✓	✓	Bangladéš	✓	✓	✓	x	x	x	✓	✓
Bělorusko	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓	Bhútán	✓	✓	x	x	x	x	✓	x
Bosna a Hercegovina	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓	Brunej	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓
Bulharsko	✓	✓	✓	✓	x	x	✓	✓	Čína	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Česká republika	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Fidži	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓
Dánsko	✓	✓	x	✓	x	x	✓	✓	Filipíny	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Estonsko	✓	✓	✓	x	x	x	✓	✓	Hong Kong	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Finsko	✓	✓	x	✓	x	x	✓	✓	Indie	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Francie	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	Indonésie	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gruzie	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓	Japonsko	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓
Chorvatsko	✓	✓	✓	x	x	x	✓	✓	Jižní Korea	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Irsko	✓	✓	x	✓	✓	x	✓	✓	Kambodža	✓	✓	x	x	x	x	✓	x
Island	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓	Laos	✓	✓	x	x	x	x	✓	x
Itálie	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	Macao	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓
Kazachstán	✓	✓	✓	✓	x	x	✓	✓	Malajsie	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Kypr	✓	✓	✓	x	x	x	✓	✓	Mongolsko	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓
Kyrgyzstán	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓	Myanmar (Barma)	✓	✓	✓	x	x	x	✓	✓
Litva	✓	✓	✓	x	x	x	✓	✓	Nepál	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓
Lotyšsko	✓	✓	✓	x	x	x	✓	✓	Nová Kaledonie	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓
Lucembursko	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓	Nový Zéland	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Maďarsko	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Pákistán	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓
Makedonie	✓	✓	✓	x	x	x	✓	✓	Papua Nová Guinea	✓	✓	✓	x	x	x	✓	✓
Malta	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓	Samoa	✓	✓	x	x	x	x	✓	x
Moldávie	✓	✓	✓	x	x	x	✓	✓	Severní Korea	✓	✓	x	x	x	x	✓	x
Německo	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	Singapur	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Nizozemí	✓	✓	x	✓	✓	x	✓	✓	Srí Lanka	✓	✓	✓	✓	x	x	✓	✓
Norsko	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓	Šalamounovy ostrovy	✓	✓	x	x	x	x	✓	✓
Polsko	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Tchajwan	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Portugalsko	✓	✓	✓	✓	x	x	✓	✓	Thajsko	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Rakousko	✓	✓	x	✓	x	x	✓	✓	Tichomořské ostrovy	✓	✓	✓	✓	x	x	✓	x
Rumunsko	✓	✓	✓	✓	x	x	✓	✓	Tonga	✓	✓	x	x	x	x	✓	x
Rusko	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Vanuatu	✓	✓	x	x	x	x	✓	x
Řecko	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	Vietnam	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓
Slovensko	✓	✓	✓	✓	x	x	✓	✓									

Klíč ✓ dostupné reporty ✓ tyto země sdílejí reporty s ostatními zeměmi * nedostupné

Tab. III Přehled nabízených informačních zdrojů v rámci Country Reports – část 2.

PŘÍLOHA D - Nabídka společnosti Albertina icome Praha, s.r.o.

ABI/INFORM Global (PQ 5000)
ABI/INFORM Trade & Industry
Academic Research Library
(PQ 5000)
Accounting & Tax (PQ 5000)
ACM Digital Library
Acta Sanctorum
Agricola PlusText
Applied Science and Technology
PlusText (PQ 5000)
Banking Information Source
(PQ 5000)
Biological Abstracts on SilverPlatter
BioOne FullText
CAB Abstracts
CHEMnetBASE
Compendex
Computer Database
Contemporary Women's Issues
Criminal Justice Periodicals
(PQ 5000)
CSA Materials Science Collection
with METADEX
Dialog Newsroom
DSI Full Campus Solution (kolekce
ekonomických statistických
databází)
Earth Sciences Encyclopedia Online
eLibrary Library Center
EconLit
EconLit on SilverPlatter
Česká národní bibliografie
eFacts
Ei Compendex via Engineering
Village 2
EIU ViewsWire
Emerald Fulltext

Encyclopedia of Library and
Information Science (ELIS)
ENGnetBASE
ENVIROnetBASE
Environmental Sciences & Pollution
Management Database (ESPM)
Eric PlusText
European Sources Online
Evidence-Based Medicine Reviews
Express Exec
FIAF International Film Archive
Database
Gale e-books - vlastní výběr titulů
GEOBASE
GEOBASE SilverPlatter
GeoRef
GEOREF SilverPlatter
Globalbooksinprint.com
Grove Art Online
Health & Wellness Resource Center
History Resource Center: Modern
World
ICONDA
IEEE Computer Sciences Digital
Library
Information Science and Technology
Abstracts Plus
InfoTrac OneFile
Ingenta
INSPEC
INSPEC via Engineering Village 2
International Science Database
IoP Electronic journals
Justis Celex via Justis.com
K-Essentials
Kluwer e-books
Kluwer eBooks
Kluwer Online Reference Works

Knovel
 KnowEurope
 Lecture Notes in Computer Science
 LegalTrac
 Leisuretourism.com
 Library and Information Science
 Abstracts
 Lippincott, Williams & Wilkins
 Clinical Choice Collection
 Lippincott, Williams & Wilkins
 Current Opinion Collection
 Lippincott, Williams & Wilkins
 High Impact Collection Literature
 Online
 MEDLINE on SilverPlatter
 OVID CINAHL
 OVID MEDLINE
 Oxford English Dictionary
 Oxford Reference Online
 Oxford Reference Online - Premium
 Collection
 Oxford Scholarship Online
 Patrologia Latina Database
 PCI Full Text
 PCI Web
 Pharmaceutical News Index (PQ
 5000)
 Philosophers Index
 ProQuest 5000 International
 ProQuest Agriculture Journals
 ProQuest Asian Business (PQ 5000)
 ProQuest Career & Technical
 Education
 ProQuest Career & Technical
 Education (PQ 5000)
 ProQuest Computing

ProQuest Computing (PQ 5000)
 ProQuest Digital Dissertations
 (Abstracts)
 ProQuest Digital Dissertations
 (Subset B)
 ProQuest Education Journals
 (PQ 5000)
 ProQuest Educational Journals
 ProQuest European Business
 (PQ 5000)
 ProQuest Medical Library
 ProQuest Medical Library +
 MEDLINE (MEDLINE with Full
 Text)
 ProQuest Nursing Journals
 ProQuest Religion (PQ 5000)
 ProQuest Science Journals
 ProQuest Science Journals
 (PQ 5000)
 ProQuest Social Science Journals
 ProQuest Social Science Journals
 (PQ 5000)
 ProQuest Telecommunications
 ProQuest Telecommunications
 (PQ 5000)
 PsycARTICLES
 PsycINFO
 Safari Tech Books Online
 SciFinder
 SPORT Discus
 SPORT Discus on SilverPlatter
 TourCD
 Ulrichsweb.com
 Web of Science
 Wiley e-books

PŘÍLOHA E – Přehled médií monitorovaných společností Anopress IT, a.s.

CELOSTÁTNÍ TITULY

Blesk, Haló noviny, Hospodářské noviny, Impuls, Lidové noviny, Mladá fronta Dnes, Nedělní noviny, Práce, Právo, Slovo, Sport, Super, Telegraf, Zemědělské noviny, ZN Zemské noviny

ČASOPISY A MAGAZÍNY

ABC, Agrární noviny, ATM, Auto Profi, Autotip, Bankovníctví, Banky a finance, Blesk magazín, Blesk pro ženy, Burza, Business World, Computerworld, Dechovka, Dopravní noviny, Časopis informačních pracovníků, Český týdeník, Ekonom, Energie, Euro, Finanční management, Finanční poradce, GONG, Hobby magazín, Hospodářské noviny - Víkend, CHIP, Infocus, Instinkt, IT.NET, Kapitál, Květy, Letectví + kosmonautika, List privatizace, Lobby, Logistika, Magazín Práva, Marketing & media, Metro - magazín, Mladá fronta Dnes - Magazín, Mladý svět, Moderní obec, Moderní řízení, Moderní vyučování, Na Tahu, Národní knihovna, Nedělní svět, O.K. Tip, Obchod Kontakt Marketing, Obchodník, Odpady, Pátek magazín LN, Podnikatel manažer, Point, Popcorn, Popcorn, Praktická žena, Právní rádce, Profit, Prosperita, Puls, Rádce pro rodinné finance, Readers Digest Výběr, Realit, Reflex, Respekt, Ring, Romano vodi, Signmaking, Sport magazín, Stadion, Stavitel, Story, Strategie, Strategie news, Svět hospodářství, Svět motorů, Šťastný JIM, Technický týdeník, Technik, Technik, The Prague Tribune, Trend marketing, TV Plus, TV Revue, Týden, Týdeník televize, Úspěch, Vlasta, Zdravotnické noviny

TELEVIZNÍ POŘADY

RTV Galaxie

relace: Pražský expres, Pražský deník

Televize ČT1

relace: Černé ovce, Fakta, Klekánice, Nedej se, Přísně veřejné, Události, Události plus, Večerníky, V pravé poledne, Naostro, Bez imunity, Události komentáře, Týden v regionech, Špona, Události ve světě, U nás v Evropě, Evropské události, Bez obalu, Branky body vteřiny, Branky body vteřiny - večerní, Směr Evropa: před vstupem, Otázky Václava Moravce, Reportéři ČT, Jihomoravský večerník, Report, U nás v Evropě, Dobré ráno s Českou televizí, STOP

Televize ČT2

relace: 21, Ekonomický týdeník, Týden ve světě, , Černá, bílá, Burzovní a obchodní servis, Média, Černé ovce, Události v ekonomice, Mezi póly, Politikon, Na větvi, Pomeranč, Report - sobotní souhrn, Jihomoravský večerník - sobotní souhrn, Přidej se, Vertikála, Za zdí, Krásný ztráty, Evropa dnes, Podnikatelský servis

Televize Nova

relace: Na vlastní oči, Občanské judo, 7 čili sedm dní, Televizní noviny, Volejte řediteli, Kotel, Střepiny, Sedmička, Sportovní noviny, Volejte Novu, Snídaně s Novou

Televize Prima

relace: K věci, Nedělní partie, Zpravodajský deník, Regionální deník , Minuty regionu, Sport, Dementi, Proti srsti

Televize TV3

relace: Metropolitní express, Business expres

TV Praha

relace: Pražský deník, Pražské minuty

ROZHLAS

BBC

relace: Dobré ráno s BBC, Svět o jedné, Svět o sedmé, Týden ve světě, Svět o páté, Interview BBC

Český rozhlas 6

relace: Rozmluvy na konci týdne, Studio stop, Názory a argumenty, Zprávy 18:00, Média v postmoderním světě

Frekvence 1

relace: Press klub, S Bárrou v baru, Co vy na to, pane Kraus, Rozhlasové noviny

Rádio Impuls

relace: Zprávy Radia Impuls 8:00, Zprávy Radia Impuls 18:00, Auto Impuls, Téma dne

Rádio Praha

relace: Káva u Kische, Kavárna Bohemia, Rozhovory z Lán, Svět v roce jedna, Svět v roce dva

Radiožurnál

relace: Ateliér Michaely Grimmové, Co nás pálí, Dva na jednoho, Duel Radiofóra, Duel Radiožurnálu, Ekonomické informace, Ekonomický magazín, Host Radiofóra, Host Jany Klusákové, K věci, O kom se mluví, Otázka dne, O všem s vámi, Ozvěny dne, Pod kůži, Radioforum, Sedmá velmoc, Světem křížem krážem, Týden v České republice, Týden v Česku, Týden ve světě, Událost týdne, Zápisník zahraničních zpravodajů, Zápisník domácích zpravodajů, Vaše téma, Ekonomika, Stalo se dnes, Týden v tahu, Příspěvek ke dni 8:50, Ranní zprávy, Ranní poznámka, Motožurnál, Odpolední zprávy, Z burzy

Svobodná Evropa

relace: Na rovinu, Rozmluvy, Studio stop, Události a názory, Zprávy

Radio Impuls je součástí zdroje NetImpuls (Internet)

STŘEDNÍ ČECHY

Benešovský deník, Berounský deník, Boleslavský deník, Devítka (Měsíčník obyvatel městské části Praha 9), Dobrý večerník, Kladenský deník, Kolínský deník, Kutnohorský deník, Listy hlavního města Prahy, Listy Prahy 1, Metro, Mělnický deník, Nymburský deník, Příbramský deník, Pražské noviny, Pražské Slovo, Rakovnický deník, Střední Čechy, Tučňák, Večerka, Večerník Praha

JIŽNÍ ČECHY

Českbudějovické listy, Českokrumlovské listy, Listy Jindřichohradecka, Listy Pelhřimovska, Listy Písecka, Listy Prachaticka, Listy Strakonicka, Peníze a my JČ (týdeník), Táboreské listy

SEVERNÍ ČECHY

Deník Chomutovska, Deník Jablonecka, Deník Litoměřicka, Deník Lučan, Deník Mostecka, Deník Pojizeří, Deník Směr, Děčínský deník, Českolipský deník, Liberecký den, Liberecký kraj, Sever - příloha, Sever sport, Severní Čechy, Severočeské noviny, Ústecký deník, Ústecký kraj

VÝCHODNÍ ČECHY

Hradecké noviny, Hradecké noviny, Krkonošské noviny, Noviny Chrudimska, Noviny Jičína, Noviny Náchodsko, Noviny Svitavska, Noviny Vysočiny, Orlické noviny, Orlické noviny - Rychnovsko, Pardubické noviny

ZÁPADNÍ ČECHY

CV Týden, Domažlický deník, Domino, Chebský deník, Karlovarské noviny, Klatovský deník, Metropol, Plzeňský deník, Region Plzeňsko, Rokycanský deník, Sokolovský deník, Středočeské stránky, Tachovská Jiskra, Tachovský deník, Týdeník Domažlicko, Týdeník Chebsko, Týdeník Karlovarska, Týdeník Klatovska, Týdeník Sokolovska

SEVERNÍ MORAVA

Bruntálský a Krnovský Deník, Frýdecko-místecký a Třinecký Deník, Hanácké noviny, Hanácký a středomoravský den, Havířovský Deník, Karvinský Deník, Moravskoslezský den, Moravskoslezský deník, Novojičínský Deník, Olomoucký den, Opavský a Hlučínský Deník, Ostravský den, Peníze a my - Deníky Morávia, Příloha Do toho - Deníky Morávia, Příloha Víkend - Deníky Morávia, Region, Region Bruntál, Region Frýdek-Místek, Region Havířov, Region Karviná, Region Krnov, Region Nový Jičín, Region Opava, Region Ostrava, Region Šumperk, Region Vsetín, Svoboda

JIŽNÍ MORAVA

Brněnský a jihomoravský den, Deníky Morávia - základ, Nový život, Rovnost, Rovnost - Brněnský a jihomoravský deník, Rovnost - Brněnský deník, Rovnost - Deník Blanenska, Rovnost - Deník Břeclavska, Rovnost - Deník Slovácka, Rovnost - Deník Vyškovska, Rovnost - Deník Znojemska, Rovnost - Vysočina, Slovácko, Týden u nás, Vyškovské noviny, Zlínský a moravský den, Znojenské noviny

VYSOČINA

Jihlavské noviny - Vysočina, Listy Pelhřimovska - Vysočina, Noviny Havlíčskobrodská - Vysočina, Noviny Třebíčska - Vysočina, Noviny Žďárska - Vysočina, Vysočina (Společné stránky Vysočina), Vysočina - týdeník

ZDROJE Z INTERNETU

Britské listy, Daidalos, Člověk v tísni, Finance.cz, iDnes, Ikaros, Internetový večerník Korzo, Mobil.cz, NetImpuls, Neviditelný pes, Neviditelný pes anglicky, Neviditelný pes bez diakritiky, Penize.cz, Radio Praha ČRo 7, Regionalist, TechNet.cz, Vše pro bydlení, www.svethospodarstvi.cz

OSTATNÍ ZDROJE

Anopress zpravodajství (Zpravodajství informační agentury Anopress)

Bankovníctví

ČIA zpravodajství (Informační servis České informační agentury)

Financial Directory

Finanční management

FPnews

HR management

INFONet - zpravodajství (zpravodajství z oblasti zábavního průmyslu (hudba, film, společnost, modeling, sport))

Informační servis INA

Moderní obec

Monitoring médií AConnect

Odpady

Sofres-Factum (Průzkumy veřejného mínění)

Storin

Technik

Trias

Úřad vlády (Tiskové konference)

Věstník NKÚ

SLOVENSKÝ TISK A MÉDIA

Domino Fórum, Extra plus, HD, Hlas ľudu, HN, Hudobný Život, Košický Korzár, Kultúrny Život, Literárny Týždenník, Moment, Národná obroda, Nový deň, Nový čas, Nový život Turca, Práca, Pravda, Prešovský Korzár, PROFIT, Rádio Expres, Rádio OKEY, Roľnícke noviny, Slovakia On-line (celkem 5 stanic), Slovenská republika, Slovenský rozhlas, SME, Směr, Spectator, STV, Šport, TASR, The Slovak Spectator, Trend, TV LUNA, TV Markíza, Új Szó, Večerník, Žurnál Rádia Twist

VĚDOMOSTNÍ ČÁST (KRONIKY, KNIHY, ENCYKLOPEDIE)

PRÁVNÍ PŘEDPISY FULSOFT (VŠECHNY PŘEDPISY SB. A SB.M.S. OD R. 1945, JUDIKATURA, FINANČNÍ ZPRAVODAJ)

STŘEDNÍ MORAVA

Hranický den, Hranický týden, Moravský sever, Moravský sever - týdeník, Naše Valašsko, Nové Přerovsko, Nové Přerovsko - týdeník, Prostějovský den, Prostějovský týden, Slovácké noviny, Slovácké noviny - týdeník, Zlínské noviny

ČASOPISY - MONITOR (pro zasílání dat off-line)

Computer magazín, Connect, E-BIZ, MOBIL, Mobility, Network Computing, PC Magazín, PC World, Softwarové noviny

INTERNET - MONITOR (pro zasílání dat off-line)

Business World.cz, CDR.cz, ceskamedia.cz, Computerworld.cz, Connect!.cz, DigiWeb.cz, E-komerce, E-trend.sk, Euro.cz, Chip.cz, iHned, inside.cz, Interval.cz, IT - News, Lidové noviny.cz, Lupa.cz, Marketing&Media.cz, Marketingovenoviny.cz, Mediar, Mobil.cz, Mobility.cz, Novinky.cz, PC World.cz, RadioTV, Root.cz, Softwarové noviny.cz, Strategie.cz, Svět hardware.cz, Svět sítí.cz, Underground.cz, virtually.cz, www.ceskaskola.cz, Zive.sk, Živě.cz

PŘÍLOHA F – Přehled produktů společnosti Coface Intercredit Czechia, spol. s r.o.

<i>Služba</i>	<i>Obsah informace</i>	<i>Způsob šíření</i>	<i>Dostupnost v jazyce</i>	<i>Pokrytí</i>	<i>Termíny dodání</i>	<i>Poznámky</i>
<i>kreditní informace</i>	* úvěrový rating * platební morálka * doporučený úvěrový rámec	- e-mail - fax - strukturovaná výměna dat (XML, CREICA, atd.)	- český - anglický - německý	východní Evropa západní Evropa (Eurogate) svět (InfoAlliance)		
<i>marketingové informace</i>	* jméno podniku, právní forma, adresa, kontaktní údaje + kontaktní osoba * obrat v EURO * počet zaměstnanců * exportní a importní aktivity	- e-mail (Excel, Access) - CD-ROM	- český - anglický	Bulharsko, Chorvatsko, Česká republika, Maďarsko, Polsko, Rumunsko, Slovensko, Slovinsko	- Tuzemsko – 2 dny - Zahraníčí – 1 týden	lze vybrat cílové skupiny dle průmyslového odvětví – kód NACE
<i>monitorovací služby</i>	* výběr z portfolia monitor. zákazníků dle potřeby * ověření * volitelná základní kreditní informace s klíčovými údaji * výběr monitorovacích parametrů – údaje z obchodního rejstříku, informace o platební morálce, finanční výkazy, úvěrové ratingy a limity, průběh splátek * stanovené monitorovací období – 12 měsíců * automatický systém upozorňování na změny parametrů e-mailem/faxem					

<i>Zóna 1</i>	<i>Zóna 2</i>	<i>Zóna 3</i>	<i>Zóna 4</i>
Německo	Belgie	Bosna a Hercegovina	Ostatní země
Rakousko	Bulharsko	Dánsko	
Slovensko	Francie	Estonsko	
	Holandsko	Finsko	
	Chorvatsko	Island	
	Irsko	Kanada	
	Itálie	Kypr	
	Lichtenštejnsko	Litva	
	Lucembursko	Lotyšsko	
	Maďarsko	Makedonie	
	Polsko	Rusko	
	Portugalsko	Řecko	
	Rumunsko	Srbsko a Černá Hora	
	Slovinsko	Švédsko	
	Španělsko	Švýcarsko	
	Velká Británie	USA	

Tab. IV Zóny, podle kterých se liší cena obchodních informací

Dodací lhůta:

Standard – 6 pracovních dnů

Expres – 3 pracovní dny (2násobek ceny standardní informace)

Blesk – tuzemsko – 8 pracovních hodin (3ásobek ceny standardní informace)

Tyto lhůty jsou platné pouze pro informace o tuzemských firmách. Pokud zákazník požaduje informace z evropských zemí, USA či Kanady, jsou dodací lhůty o 1-2 dny delší [coface].

PŘÍLOHA G – Zdroje CI v databázovém centru Dialog

ANALYST'S REPORTS

Dialog Intelliscope
Investext

DOMAIN NAMES

Domain Names

GENERAL NEWS

Dialog NewsRoom
Dialog NewsEdge

INDUSTRY NEWSLETTERS

Business & Industry
Gale Group Prompt
Chemical Industry Notes
Pharmaceutical News Index
Pharmaceutical and Healthcare
Industry News
F-D-C Reports
ADIS Newsletters
IMS R&D Focus
Prou Daily Essentials
EIU: Business Newsletters
Gale Group Newsletter Database
Gale Group Trade and Industry
Dialog Newsroom

MARKET RESEARCH REPORTS

Dialog Profound
Euromonitor Strategy
Datamonitor Market Research
Euromonitor Market Research
Frost & Sullivan Market
Engineering

PATENT LICENSING

Business & Industry
Prompt

PATENT LITIGATION

LitAlert

PATENTS

Derwent World Patents Index First
ViewSM
CLAIMS® U.S. Patents
Derwent Patents Citation Index
INPADOC/Family and Legal Status
JAPIO – Patent Abstracts of Japan
European Patents Fulltext
WIPO/PCT Patents Index
Derwent Wolrd Patents Index®
Ei EnCompass Pat TM
IMS Patent Focus
U.S. Patents Fulltext (1971-1975)
U.S. Patents Fulltext (1976-
současnost)
CLAIMS® Current Patent Legal
Status

PRESS RELEASES

Business Wire
PR Newswire
Africa News
Japan Economic Newswire Plus
Agence France-Presse English Wire
South American Business
Information
Xinhua News

TRADEMARKS

TRADEMARKSCAN – U.K.
TRADEMARKSCAN – Canada
TRADEMARKSCAN – U.S. Federal
TRADEMARKSCAN – Community Trademarks
TRADEMARKSCAN – Spain
TRADEMARKSCAN – U.S. State
TRADEMARKSCAN – France
TRADEMARKSCAN – Benelux
TRADEMARKSCAN – Denmark
TRADEMARKSCAN – Switzerland
TRADEMARKSCAN – Austria
TRADEMARKSCAN – Monaco
TRADEMARKSCAN – Japan
TRADEMARKSCAN – International Register (WIPO)
TRADEMARKSCAN – Germany
TRADEMARKSCAN – Italy
TRADEMARKSCAN – Sweden
TRADEMARKSCAN – Liechtenstein
TRADEMARKSCAN – Norway
TRADEMARKSCAN – Finland
TRADEMARKSCAN – Czech Republic
TRADEMARKSCAN – Hungary
TRADEMARKSCAN – Poland

PŘÍLOHA H – Adresář poskytovatelů a zprostředkovatelů informačních zdrojů

ABC Českého Hospodářství a.s.

Šostakovičovo nám. 1515

155 00 Praha 13

Tel: 225 570 130

Fax: 225 570 140

E-mail: abc@abc.cz

URL: <http://www.abc.cz>

Albertina data, s.r.o.

Nad Botičem 593/8

102 00 Praha 10

Tel.: 271 960 166-9

Fax: 271 960 161

E-mail: mail@albertina.cz

URL: <http://www.albertina.cz>

Albertina icome Praha s.r.o.

Štěpánská 16

110 00 Praha 1

Tel.: 222 231 212

Fax: 222 231 313

E-mail: aip@aip.cz

URL: <http://www.aip.cz>

Anopress IT a.s.

Kloboukova 1264/71

148 00 Praha 4

Tel: 272 942 972

Fax: 272 942 973

E-mail: anopress@anopress.cz

URL: <http://www.anopress.cz/>

Aspekt Central Europe Group a.s.

Ukrajinská 10

101 00 Praha 10

Tel: 271 016 232

Fax: 271 016 202

E-mail: aspekt@aspekt.cz

URL: <http://www.aspekt.cz>

Coface Intercredit Czechia spol. s r.o.

Seifertova 9

130 00 Praha 3

Tel.: 246 085 411, 413

Fax: 222 540 446

E-mail: office@Coface_Intercredit.cz

URL: http://www.Coface_Intercredit.cz

URL: <http://www.intercreditonline.com>

Creditreform s.r.o.

Revoluční 30

110 00 Praha 1

Tel: 226 070 811

Fax: 226 070 826

E-mail:

creditreform@creditreform.cz

URL: <http://www.creditreform.cz>

Česká kapitálová informační
agentura, a.s.

Opletalova 5

110 00 Praha 1

Tel: 222 098 181

Fax: 224 238 185

E-mail: marketing@cekia.cz

URL: <http://www.cekia.cz>

Česká tisková kancelář

Opletalova 5/7

111 44 Praha 1

Tel: 222 098 263

Fax: 224 230 256

E-mail: ctk@mail.ctk.cz

URL: <http://www.ctk.cz>

Dr. Kadleček Online

Římská 27

120 00 Praha 2

Tel.: 222 519 860

E-mail: jiri.kadlecek@wo.cz

URL: <http://online.czcom.cz>

Česká agentura na podporu
obchodu/Czech Trade

Dittrichova 21

128 01 Praha 2

Tel: 224 907 500

Fax: 224 907 503

E-mail: info@czechtrade.cz

URL: <http://www.czechtrade.cz>

Dun & Bradstreet, spol. s.r.o.

Koněvova 2747/99

130 00 Praha 3 - Žižkov

Tel: 271 031 500

Fax: 271 031 530

E-mail: custserv@dnbczech.cz

URL: <http://dbczech.dnb.com/Czech/default.htm>

Europages

Eurédit S.A

47, rue Louis Blanc

92984 Paris La Défense Cedex

(Francie)

Tel.: + 33 (0) 1 41 16 49 00

Fax : +33 (0) 1 41 16 49 50

URL: <http://www.europages.com>

Evropská databanka a.s.

Veveří 456/9

602 00 Brno

Tel: 542 212 978

Fax: 541 240 320

E-mail: ombrno@bm.edb.cz

URL: <http://www.edb.cz>

HOPPENSTEDT BONNIER
Information s.r.o.

Špitálská 885/2a

190 00 Praha 9

Tel: 266 799 255-56

Fax: 266 799 259-60

E-mail: info@hbi.cz

URL: <http://www.hbiczech.cz>

Hospodářská komora České
republiky

Freyova 27

190 00 Praha 9 - Vysočany

Tel: 296 641 111

Fax: 296 646 221

E-mail: office@komora.cz

URL: <http://www.komora.cz>

Inform Net Partners, s.r.o.

Kaštanová 141a

617 00 Brno

Tel: 541 591 111

Fax: 543 251 704

E-mail: info@inform.cz

URL: <http://www.inform.cz>

Wer liefert was? spol. s r.o.

U Pergamenky 2

17000 Praha 7

Tel: 296 330 200

Fax: 296 330 201

E-mail: info@wlw.cz

URL: <http://www.wlw.cz>

KOMPASS Czech Republic a.s.

Čapková 14

140 00 Praha 4

Tel.: 296 337 333

Fax: 296 337 334

E-mail : kompas@kompas.cz

URL: <http://www.kompas.cz/>

Medistyl, s.r.o.

Sezimova 13

140 00 Praha 4

Tel: 241 492 651

Fax: 241 492 651

E-mail: medistyl@medistyl.cz

URL: <http://www.medistyl.cz>

TOVEK , spol. s r.o.

Chrudimská 1418/2

1330 00 Praha 3

Tel: 222 728 129

Fax: 222 728 103

E-mail: info@tovek.cz

URL: <http://www.tovek.cz>,

<http://www.tovek.com>