

Šmejkal, Petr

## **Role informačního specialisty v procesu Competitive Intelligence**

*ProInflow*. 2010, vol. 2, iss. 1, pp. 4-17

ISSN 1804-2406

Stable URL (handle): <https://hdl.handle.net/11222.digilib/133676>

Access Date: 28. 11. 2024

Version: 20220831

Terms of use: Digital Library of the Faculty of Arts, Masaryk University provides access to digitized documents strictly for personal use, unless otherwise specified.

*Petr Šmejkal*

---

## ROLE INFORMAČNÍHO SPECIALISTY V PROCESU COMPETITIVE INTELLIGENCE

---

**Abstrakt:**

*Competitive Intelligence (dále jen CI) je interdisciplinární obor, kde se uplatňují znalosti a dovednosti z více oblastí. Článek přibližuje možnosti a přínos, který do procesu CI může přinést informační specialista/knihovník. Člověk se specializovaným vzděláním zaměřeným na práci s informacemi má v CI obrovské možnosti uplatnění, a to zejména díky dovednostem a znalostem týkajících se informačních potřeb. Jejich správná identifikace je pro úspěch CI naprosto klíčová. Článek shrnuje, co všechno by měl informační specialista ovládat a co může přinést za přidanou hodnotu, jak konkrétně se může podílet na celém procesu CI, tedy nejen na stanovení klíčových zpravodajských témat - KIT (key intelligence topics), ale i na dalších fázích jako je sběr či distribuce informací.*

**Klíčová slova:** *Competitive Intelligence, CI, konkurenční zpravodajství, informační specialista, informační profesionál, informace, konkurence, zpravodajský cyklus, CI cyklus, proces CI, síť CI*

**Abstract:**

*Competitive Intelligence (CI) is an interdisciplinary field, where knowledge and skills from several areas are applied. Article shows opportunities and benefits which an information specialist can bring in the process. A person with specialized training in handling with information, have huge opportunity in the field of CI thanks to the skills and knowledge relating to information needs. Their correct identification is crucial to the success of CI. This article summarizes what an information specialist should know and what added value can he bring, how can contribute to the process of CI, not only with identifying key intelligence topics - KIT, but also in other steps such as collecting and distributing information.*

**Keywords:** *Competitive Intelligence, CI, information specialist, information professional, information, competition, competitors, intelligence cycle, CI cycle, CI process, CI network*

## **Competitive Intelligence**

Competitive Intelligence (CI)<sup>1</sup> se v českém prostředí vymezuje podle terminologické databáze TDKIV 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)“.<sup>2</sup>

CI je tedy proces, při kterém podniky sledují a vyhodnocují informace o svých konkurentech a o prostředí, ve kterém podnikají. Na základě sběru těchto informací pak dochází k jejich analýze či syntéze a dále k tomu, že jsou výsledné poznatky a znalosti aplikovány. CI se využívá zejména při snaze dosáhnout a předhonom konkurenční firmy, nebo naopak udržet si již získanou výhodu a náskok oproti ostatním. Mezi činnosti, které mohou z CI těžit nejvíce, patří asi z největší míry strategické plánování, ale využití je možné nalézt nejen zde. CI lze aplikovat taktéž na taktické úrovni, například jako nástroj podpory prodeje či k eliminaci momentů překvapení atd.

## **Informační specialista**

V našem kontextu budeme za informačního specialistu považovat osobu, kterou je v souladu s definicí terminologické databáze „odborný pracovník zaměřený ve své informační činnosti na specifický obor (např. lékařství, chemie, právo) a poskytující informační služby odborným uživatelům (zejména ve formě rešerší a studijně rozborových zpráv)“. Jedná se tedy o „pracovníka odpovědného na základě akademického vzdělání a vynikajících znalostí o předmětu nebo vědeckém oboru za výběr a předmětovou katalogizaci přírůstků v relevantních oborech a za související informační služby“.<sup>3</sup>

Informační specialista je osoba s odpovídajícím vzděláním a zkušenostmi z oboru, která má teoretické předpoklady být - také díky personálním charakteristikám - osobou vhodnou pro provádění procesu CI v organizaci. Podle Evropského prů-

---

1 Do češtiny je termín Competitive Intelligence nejčastěji převáděn jako „konkurenční zpravodajství“, častěji však zůstává nepřeložen a užívá se anglický termín nebo zkratka CI.

2 KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV) [online]. 2003. Praha: Národní knihovna České republiky, 2003 [cit. 2010-04-17]. Dostupný z WWW: <<http://sigma.nkp.cz/cze/ktid>>.

3 KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV) [online].

vodce kompetencemi v oboru knihovnických a informačních služeb<sup>4</sup> a zároveň podle Dlouhého práce Osobnost informačního profesionála v prostředí znalostního managementu<sup>5</sup> jsou pro práci informačního specialisty klíčové kompetence z následujících oblastí:

- Kompetence vztahující se k informacím – porozumění informačním potřebám, znalost zdrojů, hodnocení výsledků využívání informací a schopnost provádění primárního i sekundárního výzkumu.
- Kompetence vztahující se k technologiím – umění efektivně využívat technologie k vyhledávání, skladování a šíření informací, vyvíjení informačních produktů pro použití uvnitř i vně organizace.
- Komunikační kompetence – interakce s klienty, hodnocení informačních potřeb, znalost cizích jazyků, znalost odborné terminologie, poskytování služeb podle potřeb klientů.
- Kompetence vztahující se k organizačnímu řízení – zaměření na efektivnost služeb v souladu s cíli organizace, uvědomělost o důležitosti informačních služeb, podpora správného toku informací a znalostí v organizaci.
- Kompetence vyplývající z ostatních vědních oborů – správné a obsáhlé chápání činnosti organizace, ve které informační specialista figuruje, aby mohl adekvátně působit a vnášet požadovaný přínos.

Tyto kompetence se významně překrývají s náplní práce člověka provádějícího Competitive Intelligence v podniku. Bližší popis jednotlivých konkrétních činností je rozebrán podle fází zpravodajského cyklu a ukazuje konkrétní uplatnění jednotlivých dovedností informačního specialisty.

### **Předcházející práce a základní předpoklady**

Tento článek se pokusí představit možnosti a posoudit vhodnost využití zaměstnání informačního specialisty v procesu CI a uvést jeho možné přispění k různým fázím zpravodajského cyklu i celému procesu. Cílem příspěvku je například hledání způsobu, jak zařadit informačního specialistu do procesu CI, a identifikace

---

4 *Evropský průvodce kompetencemi v oboru knihovnických a informačních služeb*. Část 1. Kompetence a schopnosti. Část 2. Úrovně kvalifikace. 2006. Přel. Lucie Landová, překlad upravila a redig. Jarmila Burgetová. Praha : SKIP ČR, 2006. 91 s. ISBN 80-85851-17-2.

5 DLOUHÝ, Vladimír. Osobnost informačního profesionála v prostředí znalostního managementu. *Inflow: information journal* [online]. 2009, roč. 2, č. 2 [cit. 2010-04-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.inflow.cz/osobnost-informacniho-profesionala-v-prostredi-znalostniho-managementu>>. ISSN 1802-9736.

rolí, které může zastávat. Dále také přiblížení kompetencí, které by danému specialistovi měly dát oproti jiným profesím výhodu při provádění CI.

Při zpracování tohoto tématu nelze nezmínit předcházející práce, které se tímto již zabývaly a z nichž tato práce vychází. Jedná se například o článek Bonnie Hohhof zabývající se CI a informačními specialisty<sup>6</sup>, v němž autorka rozebírá CI a vytváření znalostních sítí, které díky spolupráci jednotlivých specialistů přináší značnou přidanou hodnotu. V článku také zmiňuje možnosti vzdělávání informačních profesionálů a jejich využitelnost v procesu CI ve fázi sběru nebo ve fázi analýzy dat. V závěru však uvádí pouze některá konkrétní doporučení, jak práci informačních profesionálů v oblasti CI zlepšit, a pomíjí tak systémový přístup k problematice.

Zdeněk Molnár zpracovává problematiku systematictěji a ve svém článku uvádí různé role, jaké mohou účastníci procesu CI zastávat.<sup>7</sup> Dále také popisuje vlastnosti, které by měl CI profesionál mít, přirovnává jeho úlohu k práci investigativního novináře a vypisuje několik pro něj zcela zásadních znalostí a dovedností, jako například zkušenost s prováděním rozhovorů, umění rozpoznat vzory, instinktivní chování atd.

Při zkoumání zvoleného tématu je třeba vycházet nejen z toho, co proces CI potřebuje a kdo je schopen tyto potřeby pokrýt, ale také z toho, co mohou informační profesionálové nabídnout k využití. Rozsah znalostí a zkušeností informačního profesionála je totiž mnohem širší, než uvádějí zmíněné články věnované této problematice. Velmi kvalitně je zpracován například Evropský průvodce kompetencemi v oboru knihovnických a informačních služeb, který vyjmenovává kompetence a schopnosti, které by měl informační specialista a knihovník mít. Průvodce se snaží identifikovat kompetence a schopnosti, které jsou charakteristické pro různá povolání v knihovnických a informačních službách, a rozděluje je do 33 okruhů v pěti skupinách, vždy ve čtyřech úrovních pro každou kompetenci. Na základě těchto úrovní dělí pracovníky na asistenty, techniky, manažery a experty v informačních službách. Kromě toho definuje i 20 hlavních žádoucích schopností pracovníků v oboru.<sup>8</sup>

---

6 HOHHOF, Bonnie. Competitive Intelligence and information specialists: working together toward a common goal [online]. *Special Libraries Association, Competitive Intelligence Magazine*, 2004 [cit. 2010-04-17]. Dostupný z WWW: <[www.sla.org/documents/compintellandinfospecial.doc](http://www.sla.org/documents/compintellandinfospecial.doc)>.

7 MOLNÁR, Zdeněk. *Potřeba, místo a úloha Competitive Intelligence profesionála v organizaci* [online]. Sborník konference systémová integrace 2008, CSSI, 2008 [cit. 2010-04-17]. Dostupný z WWW: <<http://si.vse.cz/archive/proceedings/2008/potreba-misto-a-uloha-ci-profesionala-v-organizaci.pdf>>.

8 DRAGOUNOVÁ, Irena; MALÁ, Ivana. Pondělní setkání s Evropským průvodcem kompetencemi. *Ikaros* [online]. 2008, roč. 12, č. 11 [cit. 2010-06-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.ikaros.cz/node/5076>>. URN-NBN:cz-ik5076. ISSN 1212-5075.

Při kombinaci s dalším článkem, mapujícím osobnost informačního profesionála v prostředí znalostního managementu<sup>9</sup>, pak vznikne komplexnější pohled na problematiku postavení a role informačních specialistů v procesu CI.

## **Proces CI**

Aktéry procesu CI jsou v ideálním případě všichni pracovníci organizace, jejich míra účasti je však různá podle role, kterou v procesu hrají. Úlohy jednotlivých akterů vycházejí z tzv. zpravodajského cyklu, který popisuje obecné zásady organizovaného informování (zpravodajství) a který má čtyři hlavní fáze:<sup>10</sup>

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

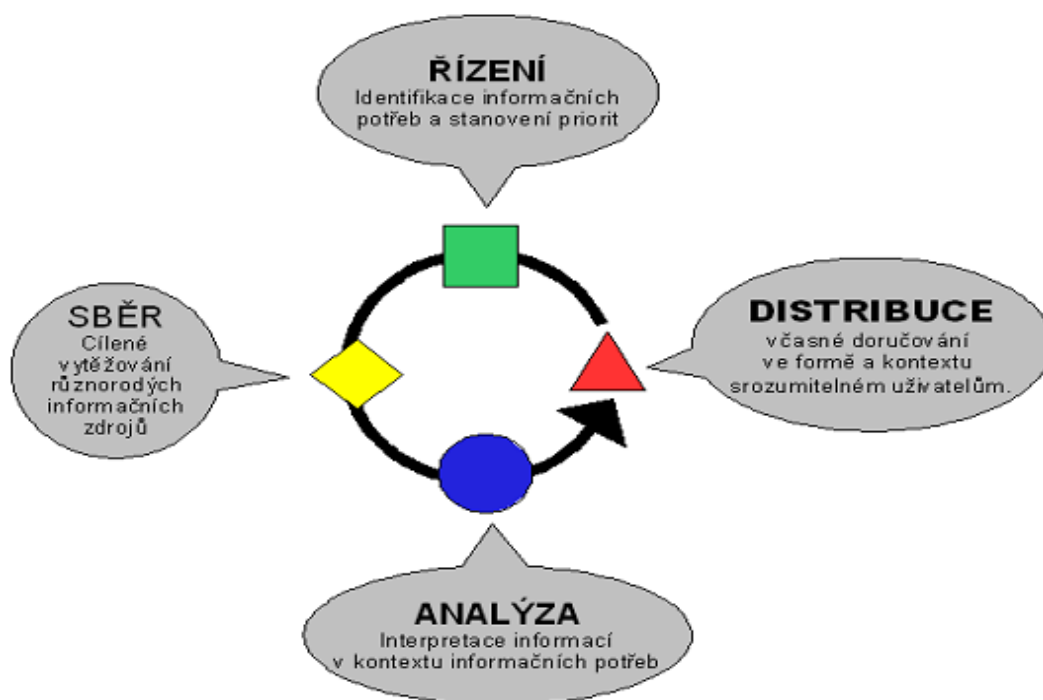
Zpravodajský cyklus, nebo též cyklus konkurenčního zpravodajství, se skládá ze čtyř základních fází. Jak uvádí Vejlupek<sup>11</sup>, jedná se o řízení, sběr, analýzu a distribuci. Jednotlivé fáze se od sebe samozřejmě liší a také možnosti informačního profesionála se na nich podílet jsou u každé z nich jiné.

---

9 DLOUHÝ, Vladimír. Osobnost informačního profesionála v prostředí znalostního managementu. *Inflow: information journal* [online]. 2009, roč. 2, č. 2 [cit. 2010-04-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.inflow.cz/osobnost-informacniho-profesionala-v-prostredi-znalostniho-managementu>>. ISSN 1802-9736.

10 MOLNÁR, Zdeněk. *Potřeba, místo a úloha Competitive Intelligence profesionála v organizaci* [online]. Sborník konference systémová integrace 2008, CSSI, 2008 [cit. 2010-04-17]. Dostupný z WWW: <<http://si.vse.cz/archive/proceedings/2008/potreba-misto-a-uloha-ci-profesionala-v-organizaci.pdf>>.

11 VEJLUPEK, Tomáš. Co je CI „Competitive Intelligence“ In *Zvyšování konkurenceschopnosti pomocí CI*. 14. a 15. listopadu 2005. Praha.

Obr. 1 Zpravodajský cyklus<sup>12</sup>

## Fáze řízení

Fáze řízení stanovuje rámec celé problematiky. Pokládá základní otázky, například: Co by podnik měl vlastně sledovat a proč? Kdy by měly být připraveny výstupy a komu budou určeny? V této fázi figuruje jako jeden z nejdůležitějších okamžiků stanovení klíčových zpravodajských témat - KIT<sup>13</sup>, což je fáze, kde se pokládají základní otázky jako: Kam chce náš podnik směřovat? Čeho chceme dosáhnout? Jakou cestu zvolíme? Co chceme o konkurentech a obchodním prostředí vědět?

Informační specialista v této fázi může uplatnit zejména dovednosti týkající se porozumění informačním potřebám jednotlivých lidí a umět je sladit s celkovou strategií firmy. Dále by měl být schopen pochopit a usměrnit to, co se vedení podniku snaží zjistit, o kom či o čem a jaký z toho bude mít podnik užitek. Konkrétně sem spadá vypracování dotazníků, jejich vyhodnocení, provádění referenčních interview atd. Také by měl společně s vedením rozhodnout o zvolení jedné ze tří základních orientací KIT, a to buď zaměření na strategická rozhodnutí a akce, profily

<sup>12</sup> VEJLUPEK, Tomáš. Co je CI „Competitive Intelligence“ In *Zvyšování konkurenceschopnosti pomocí CI*. 14. a 15. listopadu 2005. Praha.

<sup>13</sup> Key Intelligence Topics (KIT) – rámcové vymezení zpravodajských činností, které podnik bude provádět.

konkurentů nebo systémy včasného varování (Early Warning System - EWS).<sup>14</sup>

Bohužel je tato fáze v praxi do značné míry ovlivněna tím, jak vysoko je ve firemní hierarchii umístěn post zastávaný informačním pracovníkem a zda ten má reálnou šanci zasahovat do firemních strategií a ovlivňovat je. Z čistě teoretického pohledu by samozřejmě bylo přínosem, aby se na vývoji firemní strategie podílel i člověk s informačním vzděláním a praxí, nicméně v reálu tomu tak bývá jen v případě, kdy ve vedení firmy působí CKO<sup>15</sup> nebo CIO<sup>16</sup> odpovědný nejen za informační management, ale i CI, kteří jsou podřízeni přímo nejvyššímu vedení.

### **Fáze sběru**

Fáze sběru dat a informací je částí, kde by mohl informační specialista uplatnit znalosti a dovednosti při hledání informací. Sem patří dovednosti spadající pod oblast vyhledávání informací<sup>17</sup>, a tedy znalost různých vyhledávacích technik a strategií, přehled o vhodných informačních zdrojích a technických možnostech vyhledávání. Informační specialista je pro výraznější efektivitu této fáze naprostou nezbytností.

Mezi konkrétní činnosti, které bude mít informační specialista v průběhu této fáze na starosti, patří například: vyhledávání, správa a katalogizace informačních zdrojů, sekundární výzkum (vyhledávání informací v komerčních databázích či volně dostupných zdrojích, jejich ukládání, kategorizace, ověřování atd.), primární výzkum (dotazníky, rozhovory, on-site pozorování atd.), správa a třídění získaných informací, jejich ověřování apod.

### **Fáze analýzy**

Fáze analýzy, nebo přesněji „fáze zpracování“ (protože může jít často i o syntézu informací), je klíčová pro celý proces CI, neboť zde se tvoří nejvíce přidané hodnoty a vytváří se zde odpovědi na otázky, které položila fáze stanovování KIT.

Tady může informační specialista aplikovat své znalosti práce s informačními technologiemi a analytickým softwarem. Lze také využít přesahů, jaké má infor-

---

14 Competitive Intelligence Center (CIC). *Developing Competitive Intelligence Strategies* [online]. 2003 [cit. 2010-04-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.competitivereviews.com/CIKits.pdf>>.

15 Chief Knowledge Officer (CKO) – osoba ve vedení podniku zodpovědná za to, že dosahuje úspěchu správným využíváním znalostí.

16 Chief information officer (CIO) – osoba ve vedení podniku zodpovědná za informační systémy, informační management nebo informační technologie.

17 Oblast zvaná anglicky Information Retrieval, která zkoumá možnosti, techniky a technologie vyhledávání informací.



mační věda do jiných oborů, a přinést tím nová, kreativní řešení, ať už se jedná o kognitivní vědy, psychologii, kybernetiku, etiku, filozofii apod.

Přestože je tato fáze orientována spíše na využití analytických dovedností, znalostí o ekonomice a jejích zákonitostech či o statistice, může i zde informační specialista uplatnit své jedinečné přednosti. Mezi nejdůležitější patří schopnost pracovat nejen se strukturovanými daty, ale především umění extrahovat informace z tzv. soft dat (nestrukturovaných full-textových dokumentů, obrázků, videí atd.). Zmiňovaná dovednost dává v této části zpravodajského cyklu informačnímu specialistovi výhodu, kterou lidé z ostatních oblastí nemají.

Tato fáze je však z hlediska informačního specialisty nejvíce problematická. Chybí mu hlubší znalosti o fungování ekonomických zákonitostí trhů i podniků a může se stát, že mu při analýze unikne některá skrytá souvislost. To je samozřejmě všeobecně platné riziko a souvisí také s tím, že kvalitním analytikem se člověk stává až s mnohaletými zkušenostmi z praxe.

### ***Fáze distribuce***

Poslední fází je distribuce výsledků analýzy a syntézy zodpovědným osobám, které na jejich základě podniknou dané kroky.

V této fázi uplatní informační specialista zejména komunikační schopnosti, protože zde má za úkol být mediátorem výsledných poznatků, tedy prostředníkem mezi managementem a získanými znalostmi. Samozřejmě by měl informační specialista vědět, co přesně komu může z výsledků analýzy sdělit a jakým způsobem, aby to pro něho bylo nejefektivnější a přineslo to největší účinek.

Informační specialista dále může uplatnit svoje dovednosti z psychologie, mezilidské komunikace, diplomacie a taktního jednání, aby mohl managementu přednést nejen pozitivní zprávy, ale zejména ty negativní. Je také jeho úkolem postarat se o to, aby přesvědčil vedení k akci, která bude úspěšným završením procesu CI. Akceschopnost procesu CI (aby byl podnik na základě CI schopen vykonat určitou akci) je totiž jedním z klíčových požadavků na její úspěšnost.<sup>18</sup>

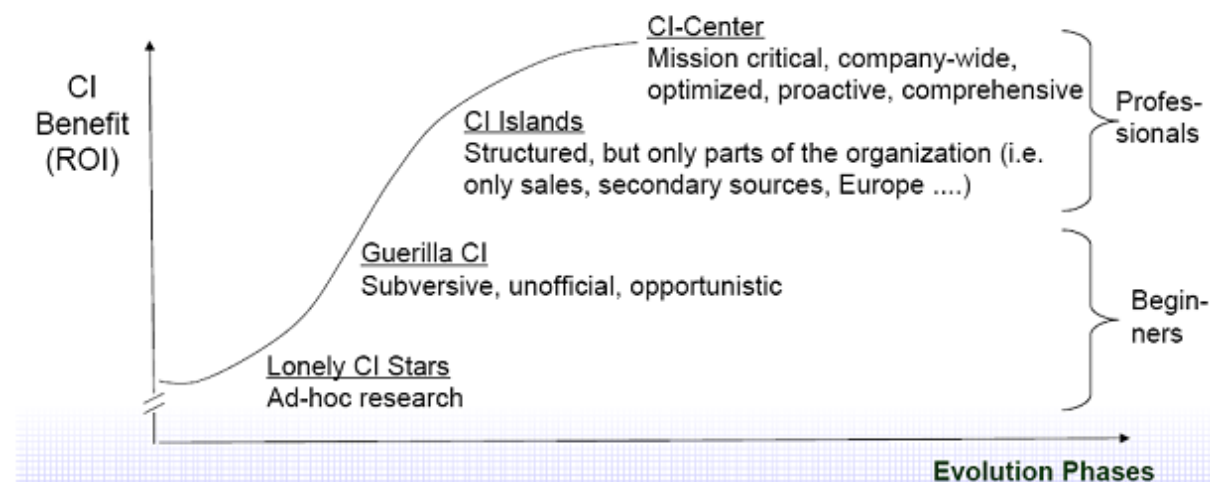
### ***Síť informačních specialistů v týmu CI***

Competitive Intelligence je komplexní proces, který se stává tím efektivnější, čím větší a různorodější skupina lidí se na procesu podílí. Největší přínos, měřeno podle návratnosti investic (ROI), má podle R. Michaeli komplexní centrum CI za-

---

18 FEHRINGER, Dale. Producing Actionable Intelligence [online]. *Society of Competitive Intelligence Professionals, Competitive Intelligence Magazine*, 2008 [cit. 2010-04-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.scip.org/Publications/CIMArticleDetail.cfm?ItemNumber=2603>>.

hrnující několik osob tvořících síť CI. Tato síť má oproti jednotlivci mnohem větší šance zachytit správné a včasné signály a také správně zpracovat získané informace. Obecně by se dalo říct, že zde platí pravidlo „více očí více vidí“.<sup>19</sup>



Obr. 2 návratnost investic při vývoji CI centra<sup>20</sup>

Je samozřejmé, že každý podnik má na Competitive Intelligence jiné nároky a také že velikost oddělení, které tyto otázky řeší, bude jiná. Jak uvádí Molnár<sup>21</sup>, v největších globálně operujících firmách se CI systematicky zabývá několik desítek specialistů, velké firmy jich mají zpravidla několik, obvykle 2, z nichž 1 je ředitelem či vedoucím takové organizační jednotky. Ve střední firmě stačí 1 pracovník odpovědný za CI.

Pro plně funkční CI ve větší firmě je potřeba vytvořit dobře organizovanou a funkční síť odborníků na jednotlivé části procesu. Při rozvoji spolupráce na tomto typu znalostní sítě existují specifické faktory úspěchu. Za prvé musí existovat jasná definice cíle, role a povinnosti účastníků sítě a za druhé musí všichni zúčastnění jasně pochopit výhody, které přináší přítomnost jednotlivých osob v celém procesu.<sup>22</sup>

19 MICHAELI, Rainer. *Competitive Intelligence best Practices for Global Companies* [online]. Konference Insource, Praha, 2008 [cit. 2010-04-17]. Dostupný z WWW: <[www.insource.cz/pdf/2008/michaeli-rainer.pdf](http://www.insource.cz/pdf/2008/michaeli-rainer.pdf)>.

20 MICHAELI, Rainer. *Competitive Intelligence best Practices for Global Companies* [online].

21 MOLNÁR, Zdeněk. *Potřeba, místo a úloha Competitive Intelligence profesionála v organizaci* [online]. Sborník konference systémová integrace 2008, CSSI, 2008 [cit. 2010-04-17]. Dostupný z WWW: <<http://si.vse.cz/archive/proceedings/2008/potřeba-misto-a-uloha-ci-profesionala-v-organizaci.pdf>>.

22 HOHHOF, Bonnie. *Competitive Intelligence and information specialists: working together toward a common goal* [online]. *Special Libraries Association, Competitive Intelligence Magazine*, 2004 [cit. 2010-04-17]. Dostupný z WWW: <[www.sla.org/documents/compintellandinfospecial.doc](http://www.sla.org/documents/compintellandinfospecial.doc)>.

Nejlepší sítě jsou založeny na stávajících vztazích, které vykazují vysoký stupeň důvěry. I proto je ideálním případem, pokud CI oddělení vznikne na již existujících základech, ať už půjde o oddělení marketingových výzkumů, centrum znalostního managementu apod. Samozřejmě je zde vysoký požadavek na odbornost.<sup>23</sup> Dále se na těchto pozicích také oceňuje minimální fluktuace. Členové týmu musí být samozřejmě také schopni efektivně a otevřeně komunikovat.

### **Role informačního specialisty v procesu CI**

V ideálním případě by v procesu CI mělo být zastoupeno několik rolí. Je pak samozřejmě otázkou konkrétního případu, kolik lidí bude dané role zastávat a jak se budou překrývat. Nicméně je třeba pokrýt následující požadavky, a tedy mít v procesu zastoupeny tyto role: [volně podle<sup>24</sup>]

- Zpravodajský expert – provádí primární a sekundární výzkum, shromažďuje informace, scanuje a filtruje je.
- Gatekeeper – rozhoduje o tom, co je pro proces relevantní, ať již obsahově, formálně či organizačně.<sup>25</sup>
- Zpravodajský manažer – jeho hlavní rolí je analyzovat, posuzovat priority, eskalovat případné problémy.

Další rolí, jakou může informační specialista v procesu CI zastávat, je pak podle Molnára role koordinátora celého procesu - profesionála CI, kterou musí být osoba disponující specifickou kombinací znalostí zahrnujících zejména:<sup>26</sup>

- daný obor podnikání,
- firemní a projektový management,
- informační zdroje a technologie pro jejich efektivní využívání,
- různé metody a nástroje analýzy informací,
- psychologii komunikace a získávání informací

23 HOHHOF, Bonnie. Competitive Intelligence and information specialists: working together toward a common goal [online]. *Special Libraries Association, Competitive Intelligence Magazine*, 2004 [cit. 2010-04-17]. Dostupný z WWW: <[www.sla.org/documents/compintellandinfospecial.doc](http://www.sla.org/documents/compintellandinfospecial.doc)>.

24 MICHAELI, Rainer. Competitive Intelligence best Practices for Global Companies [online]. In *Konference Insource*, Praha, 2008 [cit. 2010-04-17]. Dostupný z WWW: <[www.insource.cz/pdf/2008/michaeli-rainer.pdf](http://www.insource.cz/pdf/2008/michaeli-rainer.pdf)>.

25 TRAMPOTA, Tomáš. *Zpravodajství*. 1. vyd. Praha: Portál, 2006. 39 s. ISBN 80-7367-096-8.

26 MOLNÁR, Zdeněk. *Potřeba, místo a úloha Competitive Intelligence profesionála v organizaci* [online]. Sborník konference systémová integrace 2008, CSSI, 2008 [cit. 2010-04-17]. Dostupný z WWW: <<http://si.vse.cz/archive/proceedings/2008/potreba-misto-a-uloha-ci-profesionala-v-organizaci.pdf>>.

- a v souvislosti s citlivostí práce s informacemi v konkurenčním boji také právo a etiku.

### **Požadavky kladené na informačního specialistu v procesu CI**

Osoby v týmu CI by měly mít různé dovednosti. Graef uvádí, že základem by měly být následující tři:<sup>27</sup>

- dovednost vést interview – primární výzkum,
- dovednost vyhledat informace – sekundární výzkum,
- analytické schopnosti.

Podle toho, jaké jsou na informačního specialistu kladeny nároky v jednotlivých fázích cyklu CI, je patrné, že tento soubor dovedností je sice velmi důležitý, nicméně není konečný a netvoří komplexního specialistu CI. K ideálnímu stavu je potřeba zahrnout i spoustu osobnostních charakteristik, které mohou do procesu CI přinést další užitek. Jak uvádí zpráva společnosti Kodak, existuje soubor charakteristik, kterými by specialista CI měl také disponovat.<sup>28</sup> Měl by být:

- sdílný,
- kreativní,
- zvědavý,
- objektivní,
- nadšený,
- etický,
- houževnatý,
- trpělivý,
- diplomatický,
- flexibilní,
- instinktivní, ač logický,
- měl by mít emoční inteligenci
- a měl by zvládat nejednoznačné situace.

Další klíčové dovednosti potřebné pro úspěch v konkurenčním zpravodajství by měly zahrnovat dovednost při řešení problémů, obchodního ducha a písemné a ústní komunikační dovednosti.

---

27 GRAEF, Jean. *Competitive intelligence: how and where to find it* [online]. Montague Institute, Montague Institute Review, 1993 [cit. 2010-04-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.montague.com/le/le5934.html>>.

28 American Productivity and Quality Council (APQC). *Developing a Successful CI Program: Enabling Action, Realizing Results*. Houston, TX: APQC 2000. ISBN 1-928593-29-1.

Molnár seznam dále rozšiřuje o následující vlastnosti:<sup>29</sup>

- nejen empirický, ale i instinktivní přístup,
- tzv. kreativní sourcing – tzn., že se nesmí spoléhat jenom na vytěžení sekundárních zdrojů, ale získané znalosti si musí verifikovat terénním výzkumem (tzv. field research),
- konfrontovat, resp. verifikovat se skrytými (tacitními) znalostmi širokého okruhu kompetentních lidí,
- mít hluboké teoretické znalosti a přitom mít značný instinkt (intuici),
- umět instinktem odhadnout, jakým směrem se bude situace vyvíjet, kdo asi budou ti hlavní hráči,
- kritický analytik a být schopen jednoduše rozpoznávat vzory,
- komunikátor přesvědčivý v argumentaci,
- sociální extrovert a současně intelektuální introvert,
- hlídač času a projektový manažer,
- soutěživý týmový hráč,
- podnikatelsky trpělivý a klidný v boji.

Je vidět, že tyto požadavky na informačního specialistu jsou velmi široké a že je jistě pro mnoho lidí obtížné dostat všem. Leckdy i proto, že některé jsou vyloženy v protikladu – empirický-instinktivní, nadšený-trpělivý atd. Kladou tak na osobnost a psychiku informačního specialisty velkou zátěž.

### ***Význam informačního specialisty pro CI***

Zejména v některých fázích procesu CI může být informační specialista podstatnou, dokonce až zásadní součástí zpravodajské činnosti podniku a bez jeho vzdělání a přínosu by mohlo být vykonávání některých činností slabým místem s rizikem ohrožení konečné úspěšnosti CI. Konkrétně se jedná o vyhledávání a nakládání s informacemi a také o komunikační a interpretační schopnosti.

Na druhou stranu je proces CI, zejména co se týká strategického řízení, poměrně náročný na znalosti a zkušenosti z ekonomiky, v kterých není informační specialista důkladně vyškolen, a to může být chápáno jako značná nevýhoda.

---

29 MOLNÁR, Zdeněk. *Potřeba, místo a úloha Competitive Intelligence profesionála v organizaci* [online]. In *Sborník konference systémová integrace 2008*, CSSI, 2008 [cit. 2010-04-17]. Dostupný z WWW: <http://si.vse.cz/archive/proceedings/2008/potreba-misto-a-uloha-ci-profesionala-v-organizaci.pdf>.

Na osobu informačního specialisty se však kladou již při vzdělávání takové nároky, aby byl schopen v následné praxi nejen kvalitně zpracovávat informace, využívat organizační dovednosti, zvládat efektivně komunikovat a tlumočit poznatky, ale hlavně aby byl tím, kdo porozumí informačním potřebám organizace i jednotlivců a byl schopen je zpracovat tak, aby mohly sloužit jako hodnotné vstupy do informačních procesů, tedy i CI.

Změřit přínos informačního specialisty do procesu CI samozřejmě nelze, ale z uvedených skutečností je poměrně dobře vidět, že tato profese má k tomu, aby zhodnotila a efektivně prováděla CI, velmi dobré předpoklady a že dovednosti nabyté odborným vzděláním jsou pro tento typ činnosti vhodně nastaveny.

### **Použité zdroje:**

1. American Productivity and Quality Council (APQC). *Developing a Successful CI Program: Enabling Action, Realizing Results*. Houston, TX: APQC 2000. ISBN 1-928593-29-1.
2. American Productivity and Quality Council (APQC). *User-Driven Competitive Intelligence: Crafting the Value Proposition*. Houston, TX: APQC 2003.
3. Competitive Intelligence Center (CIC). *Developing Competitive Intelligence Strategies* [online]. 2003 [cit. 2010-04-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.competitivereviews.com/CIKits.pdf>>.
4. DLOUHÝ, Vladimír. Osobnost informačního profesionála v prostředí znalostního managementu. *Inflow: information journal* [online]. 2009, roč. 2, č. 2 [cit. 2010-04-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.inflow.cz/osobnost-informacniho-profesionala-v-prostredi-znalostniho-managementu>>. ISSN 1802-9736.
5. DRAGONOVÁ, Irena; MALÁ, Ivana. Pondělní setkání s Evropským průvodcem kompetencemi. *Ikaros* [online]. 2008, roč. 12, č. 11 [cit. 2010-06-16]. Dostupný z WWW: <<http://www.ikaros.cz/node/5076>>. URN-NBN:cz-ik5076. ISSN 1212-5075.
6. *Evropský průvodce kompetencemi v oboru knihovnických a informačních služeb. Část 1. Kompetence a schopnosti. Část 2. Úroveň kvalifikace*. 2006. Přel. Lucie Landová, překlad upravila a redig. Jarmila Burgetová. Praha : SKIP ČR, 2006. 91 s. ISBN 80-85851-17-2.
7. FEHRINGER, Dále. *Producing Actionable Intelligence* [online]. Society of Competitive Intelligence Professionals, Competitive Intelligence Magazine, 2008 [cit. 2010-04-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.scip.org/Publications/CIMArticleDetail.cfm?ItemNumber=2603>>.
8. GRAEF, Jean. *Competitive intelligence: how and where to find it* [online]. Montague Institute, Montague Institute Review, 1993 [cit. 2010-04-18]. Dostupný z WWW: <<http://www.montague.com/le/le5934.html>>.

9. HOHHOF, Bonnie. *Competitive Intelligence and information specialists: working together toward a common goal* [online]. Special Libraries Association, Competitive Intelligence Magazine, 2004 [cit. 2010-04-17]. Dostupný z WWW: <[www.sla.org/documents/compintellandinfospecial.doc](http://www.sla.org/documents/compintellandinfospecial.doc)>.
10. KTD: *Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV)* [online]. 2003. Praha: Národní knihovna České republiky, 2003 [cit. 2010-04-17]. Dostupný z WWW: <<http://sigma.nkp.cz/cze/ktid>>.
11. MICHAELI, Rainer. Competitive Intelligence best Practices for Global Companies [online]. In *Konference Insource*, Praha, 2008 [cit. 2010-04-17]. Dostupný z WWW: <[www.insource.cz/pdf/2008/michaeli-rainer.pdf](http://www.insource.cz/pdf/2008/michaeli-rainer.pdf)>.
12. MOLNÁR, Zdeněk. Potřeba, místo a úloha Competitive Intelligence profesionála v organizaci [online]. In *Sborník konference systémová integrace 2008*, CSSI, 2008 [cit. 2010-04-17]. Dostupný z WWW: <<http://si.vse.cz/archive/proceedings/2008/potreba-misto-a-uloha-ci-profesionala-v-organizaci.pdf>>.
13. TRAMPOTA, Tomáš. *Zpravodajství*. 1. vyd. Praha: Portál, 2006. 39 s. ISBN 80-7367-096-8.
14. VEJLUPEK, Tomáš. Co je CI „Competitive Intelligence“ In *Zvyšování konkurenceschopnosti pomocí CI*. 14. a 15. listopadu 2005. Praha.