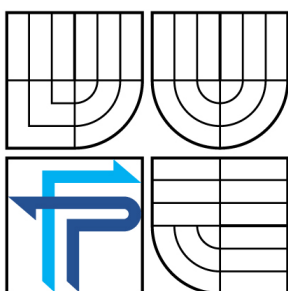


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

DEZINFORMACE, JEJÍ VYTVOŘENÍ A ODHALENÍ

DISINFORMATION, ITS CREATION AND DETECTION

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. JANA BÍLOVÁ

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. FRANTIŠEK BARTES, CSc.

BRNO 2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bílová Jana, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Dezinformace, její vytvoření a odhalení

v anglickém jazyce:

Disinformation, its Creation and Detection

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Analýza současného stavu ve firmě (vymezení problému, cíle práce a přístupu k řešení u nás i v zahraničí, požadavky vedení firmy na danou problematiku v nejbližších třech letech)

Teoretická východiska řešení (analýza problému a jednotlivých teorií řešících tento problém),

Vlastní návrh řešení (návrh řešení v konkrétních podmínkách dané firmy, postup řešení, návrhy na opatření)

Zhodnocení návrhu (ekonomické a ideové zhodnocení navrhovaného řešení pro firmu)

Závěr

Literatura

Přílohy

Seznam zkratk

Seznam odborné literatury:

BARTES,F., DOSTÁL,V. Strategie konkurenčních střetů. Studijní texty. Fakulta podnikatelská. VUT v Brně. Brno: PC DIR, 1999. ISBN 80 – 214 – 1496 -0.

BARTES,F.Konkurenční strategie firmy. Praha: Management Press, 1997. ISBB 80-85943-41-7.

FULD, LEONARD, M. The New Competitor Intelligence. The Complete Resource for Finding, Analyting, and Using Information About Your Competitors. ISBN 0-471-58508-4.

CARR,M.M. Super Seachers on Competitive Intelligence: THE on Line and off Line Secrets of TOP CI Rresearchs. Medford, New Jersey, Reva Basch: 2003. ISBN 0-910965-64-1.

LIEBOWITZ,J. Strategic Intelligence. New York: Auerbach Publications, 2006. ISBN 0-8493-9868-1.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. František Bartes, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 16.05.2009

Anotace

Diplomová práce se zabývá procesem nazvaným Competitive Intelligence. V úvodu je všeobecný přehled tohoto procesu, který je pak v dalších částech zaměřen na konkrétní disciplínu „dezinformaci“. V první části je rozebrán samotný pojem dezinformace se zaměřením na její vytvoření a použití, je zde ukázáno jakým způsobem ji vytvářet, aby byla účinná a věrohodná. Oproti tomu jsou v druhé části uvedeny způsoby a opatření, kterými se zjišťuje, zda se jedná o dezinformaci či nikoliv.

Anotation

The thesis is concerned with a process usually called Competitive Intelligence. In the preface is a general view about the process, which is in following parts focused on particular discipline „disinformation“. In the first, an idea of disinformation is taken down with direction on its creation and using, also is there shown how to designed it to be effect and trusting. Compare to this in the second part are shown ways and precaution, which are used to the investigation, if its disinformation or not.

Klíčová slova

Konkurenční zpravodajství, Dezinformace, Analýza, Metody šetření, Sběr informací, Databáze, Opaření

Keywords

Competitive Intelligence, Disinformation, Analysis, Methods of searching, Collecting information, Databases, Precaution

Bibliografická citace mé práce

BÍLOVÁ, J. *Dezinformace, její vytvoření a odhalení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 90 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. František Bartes, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou diplomovou práci zpracovala samostatně na základě uvedených pramenů a pod vedením svého vedoucího diplomové práce. Prohlašuji, že citace uvedeným pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 120/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16.května 2009

.....
Jana Bílová

Poděkování

Chtěla bych zde velmi poděkovat svému vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Františku Bartesovi za ochotu a trpělivost, se kterou mi poskytoval odbornou pomoc, cenné rady a připomínky při zpracování této práce. Rovněž bych ráda poděkovala všem, kteří mi při tvorbě této práce poskytli pomoc a podporu.

Obsah

1	ÚVOD.....	10
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VE FIRMĚ	11
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘEŠENÍ.....	12
3.1	HISTORIE COMPETITIVE INTELLIGENCE	12
3.2	COMPETITIVE INTELLIGENCE	14
3.3	KONKURENČNÍ ZPRAVODAJSTVÍ PODLE L. KAHANERA	15
3.4	DALŠÍ DEFINICE CI.....	16
3.5	PROCES CI	19
3.6	KONKURENČNÍ STRATEGIE PODLE PORTERA	22
3.6.1	<i>Konkurenční výhoda podle Portera</i>	<i>26</i>
3.7	NADNÁRODNÍ VÝZNAM KONKURENČNÍHO BOJE.....	30
3.7.1	<i>Teoretická východiska ekonomické války</i>	<i>30</i>
3.7.2	<i>Metody a prostředky vedení ekonomické války.....</i>	<i>33</i>
3.8	ZÁVĚR	36
4	INFORMACE	37
4.1	DEFINICE INFORMACE	37
4.2	INFORMACE PODLE SMETÁČKA	38
4.3	ÚTAJENÍ INFORMACE	40
4.4	SÍLA INFORMACE	44
4.5	ZÁVĚR	45
5	DEZINFORMACE	46
5.1	HISTORIE DEZINFORMACE	46
5.2	DEFINICE DEZINFORMACE	48
5.3	KLAMÁNÍ.....	51
5.4	DALŠÍ POJETÍ DEZINFORMACE	53
5.5	DRUHY DEZINFORMACÍ.....	55
5.6	EXTRÉMNÍ POHLED NA DEZINFORMACE	60
5.6.1	<i>Paranoia</i>	<i>60</i>
5.6.2	<i>Příklady informací a dezinformací šířených prostřednictvím e-mailu (hoaxy, řetězové maily - viry, mystifikace)</i>	<i>61</i>
5.6.2.1	<i>Experiment s mystifikací (AmberZine)</i>	<i>61</i>
5.6.3	<i>Hoaxy</i>	<i>62</i>
5.7	OFENZIVNÍ POUŽITÍ DEZINFORMACE VERSUS DEFENZIVNÍ POUŽITÍ DEZINFORMACE.....	63
5.7.1	<i>Teorie ofenzivního využití dezinformace.....</i>	<i>64</i>
5.7.2	<i>Teorie defenzivního využití dezinformace.....</i>	<i>65</i>
5.8	ZÁVĚR	66
6	NÁVRH METODIKY PRO FIRMU	68
6.1	OFENZIVNÍ VYUŽITÍ	68
6.2	DEFENZIVNÍ VYUŽITÍ	71
6.3	ODHALENÍ DEZINFORMACE	71
6.4	VÝSTUP ANALÝZY DEZINFORMACE	73

6.4.1	„Neúmyslná“ dezinformace.....	73
6.4.2	Úmyslná dezinformace.....	73
6.5	VÝVOJOVÉ DIAGRAMY	74
7	APLIKACE NAVRHNUTÉ METODIKY	81
7.1	PŘÍNOSY PRO FIRMU.....	85
8	ZÁVĚR	86
9	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	87
10	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	90

1 Úvod

Cílem této diplomové práce je srozumitelně vysvětlit podstatu Competitive Intelligence a dále se zaměřit na související oblast týkající se dezinformace. Téma práce bylo přiděleno ve spolupráci se společností CleanSoft, s.r.o. Tato společnost projevila zájem o rozšíření svých znalostí v oblasti Competitive Intelligence a tím i zefektivnění své podnikatelské činnosti. Top management by rád věnoval větší pozornost této problematice, protože ji považuje za důležitou v oblasti obchodu a vývoje. Po zhodnocení vlastních možností došli k závěru, že z jejich strany není tato oblast dostatečně zajištěna. Po provedení analýzy silných a slabých stránek, bylo zjištěno, že mnoha směrech je Competitive Intelligence podceňováno.

V posledních letech se stále více firem začíná zajímat o svou dostatečnou informovanost v oblasti konkurence. Jejich zájmem je situace na trhu, jakým směrem se posouvá jejich konkurent a co plánuje nového. Vzhledem k náročnosti dnešního trhu už nepostačují jednotlivé informace, je potřeba vytvořit proces sběru, analýzy a vyhodnocení dat o konkurenčním prostředí. Tento proces nazýváme Competitive Intelligence. Definicím a vysvětlení tohoto pojmu je věnována kapitole tři.

Společnost CleanSoft, s.r.o., je středně malou nadnárodní firmou, která byla zapsána do obchodního rejstříku 2. září 1999, se základním vkladem jeden milion korun. Předmětem podnikání je poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software. Firma sídlí v Praze na ulici Brendlova 5. Roční obrat společnosti činí 20 milionů korun. Společnost se orientuje převážně na východní trh, tj. Rusko a Asie, kde zabírá více než padesát procent místního trhu. V České republice má také svoji pozici na trhu, ale vzhledem ke stále se zvětšující konkurenci v oblasti softwaru se soustředí hlavně na zmiňovaný východní trh. Konkrétní činností firmy je vývoj softwaru pro mobily, pda, gps navigace, apod. Vzhledem k charakteru této práce nebude zaměření společnosti blíže uvedeno a její název je zcela smyšlený.

2 Analýza současného stavu ve firmě

Pro tvorbu této práce bylo důležité zjistit jaký je současný stav Competitive Intelligence (dále jen CI) ve společnosti CleanSoft, s.r.o. Vedení společnosti nemělo moc široký přehled o tom, co vlastně pojem CI znamená. Malým průzkumem jejich činnosti se ukázalo, že i když neznají konkrétní pojem, tak provádí řadu kroků, které by se do CI daly zahrnout. V dnešní době je standardním postupem, že společnost sbírá informace o trhu a svých konkurentech, už jenom z toho důvodu, aby mohla předpokládat, jak se jejich produkt uchyťí na trhu. Obchodní ředitel této společnosti uvedl, že pravidelně sleduje informace o konkurenci na internetu a v denním tisku. Také se účastní různých konferencí a prezentací svých konkurentů a čte si jejich tiskové zprávy. Vytváří si jednoduchou analýzu trhu, snaží se zaměřit na to co je žádané a co zákazník kupuje. Jeho zájmem je produkt konkurenta, o kterém zjišťuje reference od zákazníků, tak aby jej mohl svým výrobkem překonat. Společnost si nevytváří databázi zjištěných informací, která by se v budoucnu mohla opětovně využít. Jednoduše by se dalo říci, že se neustále pohybují na odrazovém můstku CI, od kterého se nemohou posunout dál, protože nemají vytvořen pevný základ. Také by se to dalo charakterizovat činností „ze dne na den“, kdy jako jediný zdroj informace je lidský mozek a jeho paměťová kapacita. Nelze říci, že je to špatný způsob, ale vytvořením databází by byla zaručena přesnější informovanost a často urychlení procesu analýzy. Vedení je přesvědčeno o tom, že trh v oblasti softwaru jde tak rychle dopředu, že není potřeba uchovávat žádné informace, protože jejich hodnota postupem času rychle klesá.

Po provedení analýzy společnosti lze konstatovat, že společnost sbírá v určité míře informace o trhu a konkurentech z otevřených zdrojů, provádí analýzu těchto zjištěných faktů, kterou však nikam nezaznamenává, čímž je znemožněno její další využití.

V následující kapitole bude popsáno, co konkrétně Competitive Intelligence představuje, co vše je možné do této oblasti zahrnout, jaké možnosti pro získávání informací může firma mít a jak s těmito informacemi zacházet.

3 Teoretická východiska řešení

Tato kapitola seznámí čtenáře s pojmem a historií Competitive Intelligence (také CI). Poskytuje několik definic CI a různé úhly pohledu ze stran jejich autorů.

3.1 Historie Competitive Intelligence

I když může některým lidem připadat pojem CI nebo český přijatý překlad konkurenční zpravodajství (také KZ) jako něco nového moderního, tak tomu tak ve skutečnosti není. Podívejme se do minulosti, už ve středověku, kdy lidé prodávali na tržištích své výrobky, zajímali se o to, co prodává jejich soused, za jakou cenu a jaká je kvalita jeho zboží. Potom se snažila prodávat výhodněji než on, aby měli větší tržby. Sledovat dění na trhu je naprosto přirozené pro každého podnikatele či firmu, protože se tím snaží udržet vlastní konkurenceschopnost. Čím se trh stává složitější a množství konkurentů roste, tím více je potřeba zvýšit množství a kvalitu získávaných informací. K tomu by nám mělo pomoci CI. Ideální je vytvořit skupinu lidí, kteří budou představovat jakýsi tým CI, jež se zabývá pouze sběrem a vyhodnocováním informací. Také je možno využít nabídky firem, které se konkurenčním zpravodajstvím zabývají a tuto práci udělají za vás. Je to čistě na vaší volbě, pro co se rozhodnete.

Dá se tedy říci, že CI fungovalo jakýmsi neformálním způsobem již dlouhá léta, ale až v posledních letech tomu byl dán řád a formalita. Konkrétně bychom mohli uvést osmdesátá léta 20. století, kdy byla založena nezisková organizace SCIP. V těchto letech byly také napsány knihy *Competitive Strategy* a *Competitive Advantage* od autora M. E. Portera, kde je ukázáno, že analýza je důležitou a nedílnou součástí pro chod firmy. V dalších kapitolách bude SCIP a zmiňovaným knihám věnována větší pozornost.

Zpravodajství bylo po dlouhou dobu doménou státních tajných služeb, ale v současnosti se stává prioritní aktivitou v privátní oblasti. Samozřejmě zaměřenou na ekonomické a obchodní zájmy. Pro vyspělé podniky je nezbytnou součástí pro

strategické a operativní rozhodování, optimalizaci procesů, řízení změn a hlavně pro zajištění a růst konkurenceschopnosti.¹

Cílem je získat potřebné informace o aktivitách konkurence (aktivní KZ), zabránit úniku vlastních informací, znemožnit průniku dezinformací do vlastní firmy (obránné KZ), vhodně využít získané informace pro lobbying a korekci úniků v tržním prostředí (olivové KZ).

Podle údajů Stevena T. Slatena v BI & KM Journal, je konkurenční zpravodajství provozováno u 82 % v rámci všech významných firem,... Zároveň říká, že CI (Competitive Intelligence) se stává pro firmu nezbytnou podmínkou pro udržení kroku s konkurencí.²

2 role KZ:

- a) detekce příležitostí,
- b) detekce hrozeb.

Jak vše spolu souvisí? Pro strategické (ale i operativně taktické) rozhodování potřebujete mít „znalosti“, pro získání znalostí potřebujete získat správné a včasné „informace“, pro získání informací potřebujete „konkurenční zpravodajství“.

Klamné názory: „Dění v našem oboru známe, máme informace ze svazu, děláme benchmarking, máme studie od marketingových agentur a průzkumy trhu, naše strategie je dobrá, připadá nám to neetické, stojí to peníze, to raději ne, apod.

Pak už je to pouze otázkou času, kdy začne takto myslící firma přicházet o tržní podíl, zisky, ztrátu důvěry, apod. Dopady už si jistě umí každý domyslet sám.

Konkurenční zpravodajství je totiž dnes již v komerční sféře běžná a legální disciplína. Je to proces současnosti a budoucnosti, kdy prostoupí celou organizační

¹ DRAWIN. *Konkurenční zpravodajství (Competitive Intelligence)* [online]. [cit. 2008-12-15] dostupné z WWW: <<http://www.draw-in.cz/index.asp?menu=687>>

² DRAWIN. *Konkurenční zpravodajství (Competitive Intelligence)* [online]. [cit. 2008-12-15] dostupné z WWW: <<http://www.draw-in.cz/index.asp?menu=687>>

strukturou a díky znalostnímu managementu budou účinně získávány, zpracovávány, řízeny a hlavně využívány informační toky pro dosažení svých cílů.

KZ je proces, který umožňuje dělat rozhodnutí jak o dlouhodobých (strategických) cílech, tak zároveň o nejmenších taktických krocích.

Konkurenční zpravodajství je intelektuální přístup k práci s informacemi, znalostní management je především způsob myšlení managementu a vůbec nesouvisí s úrovní informačního systému. Analyzovat zpětně data je určitě užitečné, stejně jako studovat historii, ale cestu vpřed vám neukážou.³

3.2 Competitive Intelligence

CI se ve své podstatě zabývá sběrem a analýzou informací o konkurenci. Všeobecně se dá říci, že se jedná spíše o data, které jsou selektovány a vytváří se z nich informace, které nám slouží k tomu, abychom měli ucelený přehled o našich konkurentech a mohli s nimi bojovat o pozici na trhu. Český výraz konkurenční zpravodajství je překládáno z anglického termínu „Competitive Intelligence“ často označovaného familiárně také jako „CI“. Existuje několik definic konkurenčního zpravodajství, jednou z nich je definice uvedená v encyklopedii Wikipedia:

„Je to systematický, legální a etický proces sbírání, zjišťování, sledování, analýzy a organizování informací o konkurenčních firmách, ekonomickém prostředí a vlastní firmě, které jsou následně analyzovány tak, aby pomohly odhalit slabé a silné stránky konkurence, rozpoznat její strategické záměry a provést správné strategické rozhodnutí, které pomůže zvýhodnit firmu oproti ostatním konkurentům. CI v žádném případě nemá nic společného se špionáží, ba naopak, uvádí se, že cca 95% vstupních informací pochází z otevřených informačních zdrojů.“⁴

V dnešní době se konkurenčnímu zpravodajství věnuje mnoho spisovatelů, jako jsou Graig. S. Fleisher, David L. Blenkhorn, Michael E. Porter, J. Liebowitz, M. M. Carr, Leopard M. Fuld, Larry Kahaner a další. V následujícím textu jsou popsány

³ DRAWIN. Konkurenční zpravodajství (Competitive Intelligence) [online]. [cit. 2008-12-15] dostupné z WWW: <<http://www.draw-in.cz/index.asp?menu=687>>

⁴ WIKIPEDIA Konkurenční zpravodajství [online]. [cit. 2008-12-10]. Dostupné z WWW <http://cs.wikipedia.org/wiki/Konkurenční_zpravodajství>

názory některých výše uvedených spisovatelů. Každý z nich má na věc odlišný názor, ale ve své podstatě se shodují a to v tom, že se opravdu jedná o sběr a analýzu informací.

3.3 Konkurenční zpravodajství podle L. Kahanera

Podle Larryho Kahanera je „CI“ systematický plán pro shromažďování a analyzování informací o aktivitách vašeho konkurenta a jeho hlavních obchodních směrů pro podporu vašich vlastních cílů.⁵

Autor v knize *Competitive Intelligence : How to Gather, Analyze, and Use Information to Move Your Business to the Top* popisuje několik případů CI v běžné praxi:

„Dva muži v neoznačené dodávce jezdí po ulicích Filadelfie a ladí přenosy mobilních telefonů. Oni neodposlouchávají telefonní hovory ani nedělají nic ilegálního či neetického. Používají pouze komunikační přístroje, dříve jen pro armádu, k měření síly a rozsahu signálu jejich konkurenta.“

„Pivní společnost sleduje přečerpávání odpadních vod konkurenčního pivovaru. Jejich cílem je ušetřit miliony dolarů na propagační a reklamní kampaně.“

„Obchodní konzultanti a metalurgové studují tloušťku rzi na kolejích vedoucích z výroby papírů. To jim ukáže, zda mají nebo nemají otevřít konkurenční továrnu.“⁶

Tito lidé jsou zapojeni do záhadného a často temného světa globálního konkurenčního zpravodajství. Svět je osidlován špióny společnosti, bývalými vládními konfidenty, neodbytnými obchodníky hledajícími nějaké východisko jak porazit konkurenci.⁷

⁵ KAHANER, L. *Competitive Intelligence : How to Gather, Analyze, and Use Information to Move Your Business to the Top*. New York: Touchstone, 1997. [online]. [cit. 2008-12-10]. Dostupné z WWW: <http://www.amazon.com/gp/reader/0684844044/ref=sib_dp_pt#reader-link>

⁶ Tamtéž str.

⁷ KAHANER, L. *Competitive Intelligence : How to Gather, Analyze, and Use Information to Move Your Business to the Top*. New York: Touchstone, 1997. [online]. [cit. 2008-12-10]. Dostupné z WWW: <http://www.amazon.com/gp/reader/0684844044/ref=sib_dp_pt#reader-link>

3.4 Další definice CI

Jedna z dalších definic CI uvedená na webových stránkách managerweb zní: „Competitive Intelligence je soubor specifických předpokladů podnikatelského subjektu, které mu umožňují úspěšně se vyrovnat s novými podmínkami na trhu a řešit situace, v nichž nelze použít zvyklosti opírající se o informace, znalosti a manažerské dovednosti, které podnikatelskému subjektu přinesly konkurenceschopnost v minulém období. Mohla by zde být nalezena nějaká souvislost mezi business intelligence a CI. Příbuznost je značná, ale odlišnost rovněž. Zatímco CI je spíše orientováno na vnější prostředí, primárně na chování konkurence, BI primárně na prostředí vnitřní. Jinak řečeno BI pracuje s informacemi, které jsou uvnitř firmy (i o vnějším prostředí), CI pracuje zejména s informacemi, které jsou vně firmy. Odlišnost tedy můžeme najít v informačních zdrojích. V tomto ohledu panuje mezi odborníky shoda. O BI se proto mluví zejména v souvislosti s "dolováním interních dat" (data mining).“⁸

„V ČR byl obor BI doposud veřejnosti předkládán tak, že pro jeho zvládnutí je třeba vysokoškolské vzdělání v informatice a byl proto vnímán především jako pole pro uplatnění profesionálních informatiků.“⁹

„CI představuje interdisciplinární obor a svým zaměřením na vnější prostředí vyžaduje odpovídající vzdělání zaměřené spíše na "soft faktory", na potřeby zákazníků, psychologii kupujícího, chování konkurentů, na zkoumání trendů a na měnící se podmínky ve společnosti vůbec. Protože snahou je vymyslet a vytvořit unikátní konkurenční výhodu - diferencovat se, odlišit se, profese CI manažera vyžaduje vzdělání v marketingu, obchodu a v dalších způsobilostech pro zvládnutí nejvyšší, strategické úrovně řízení v oblasti obchodního podnikání vůbec. Ze znalostního hlediska představuje CI jakýsi hybrid mezi marketingem a informatikou, čemuž odpovídá i fakt, že se CI v podnikové praxi nejvíce zabývají pracovníci marketingu a oddělení ICT, které obor CI přivádí k intenzivní spolupráci. Podobně přitahuje i specializované poradenské firmy a experty.“¹⁰

⁸ ŠPINGL, I. *Competitive Intelligence v organizaci* [online]. [cit. 2008-12-11]. Dostupné z WWW: <http://managerweb.ihned.cz/c3-22200570-T00000_d-competitive-intelligence-v-organizaci>

⁹ Tamtéž

¹⁰ Tamtéž

„Ať se obor nazývá tak či onak, mezi odborníky panuje shoda v tom, že pracoviště pro vytváření a udržování konkurenční výhody je nutné umístit v podnikové organizační struktuře co nejvýše, protože v prostředí sílící konkurence začíná mít kardinální význam pro proces rozhodování managementu. Proto se útvar CI většinou nachází v tzv. štábních organizačních jednotkách přímo pod CEO. Manažer CI ve velkých firmách ve světě reportuje většinou přímo CEO a v takovém případě je v čele separátní organizační jednotky, nebo v čele či jako součást organizační jednotky business development, strategický rozvoj, strategické plánování apod. Případně reportuje marketingovému manažerovi, nebo u nás obchodnímu řediteli (má-li pod sebou marketing a prodej) a ten potažmo reportuje CEO.“¹¹

„Pro lepší pochopení funkce CI v podnikové organizační struktuře může dobře posloužit obdoba organizační struktury pro výkon exekutivy státu. Jako má každý stát své profesionální zpravodajské služby, které kontinuálně zpracovávají informace z vnitřního i vnějšího prostředí státu, a tyto služby systematicky poskytují vedení státu podklady pro rozhodování, plní tuto funkci pro rozhodování vrcholového vedení podniku organizační jednotka CI.“

„V této analogii představuje CI z procesního hlediska sice podobnou "zpravodajskou činnost", profesionálové CI ovšem v podnikatelské sféře, na rozdíl od státních zpravodajských služeb, ke své činnosti striktně využívají pouze tzv. otevřených či veřejných informačních zdrojů. Měli by se přitom řídit etickým kodexem a obchodními zákony, včetně ochrany lidských práv občanů a jiných souvisejících zákonů (podobně jako třeba výzkumné marketingové agentury). Porušení těchto pravidel je pro profesionála CI nepřípustné nejen z etických důvodů, ale i proto, že by takové jednání mohlo být trestné a snadno žalovatelné, což by v konečném důsledku poškodilo i jeho zaměstnavatele.“¹²

¹¹ ŠPINGL, I. *Competitive Intelligence v organizaci* [online]. [cit. 2008-12-11]. Dostupné z WWW: <http://managerweb.ihned.cz/c3-22200570-T00000_d-competitive-intelligence-v-organizaci>

¹² Tamtéž

Konkurenčním zpravodajstvím rozumíme dosahování takových znalostí, které vedou obecně řečeno k ochraně ekonomických zájmů a cílů podnikatelského subjektu. Takové cíle je třeba mít přesně stanovené a vyvíjet dostatečné úsilí k jejich dosažení.¹³

Konkurenční zpravodajství je multidisciplinární obor, který se jako součást moderního procesního řízení firem začal profilovat na nejvyspělejších trzích až v 80. letech dvacátého století.¹⁴

Tato metoda nespočívá pouze v procesu nalezení hledané informace, ale jde o komplexní manažerské rozhodování na základě získaných a správně zhodnocených dat. Slouží nejen k posílení pozice podnikatelského subjektu, ale i ke zvýšení jeho podílu na domácím trhu a také k expanzi na trh evropský či globální.¹⁵

Za účelem vytváření povědomí o konkurenčním zpravodajství byla v r. 1986 založena nezisková organizace SCIP (Society of Competitive Intelligence Professionals), která si klade za cíl neustálé zvyšování úrovně znalostí v tomto oboru. K tomuto účelu organizuje řadu vzdělávacích akcí a vydává oborové publikace zaměřené na vzdělávání a rozvoj schopností všech, kteří praktikují CI. SCIP má dnes přibližně 3200 registrovaných členů v 50 zemích světa.¹⁶

Občanské sdružení členů SCIP CZECH bylo založeno v roce 2005 a jeho posláním je podporovat rozvoj a zavádění CI v subjektech soukromého i veřejného sektoru v ČR a přispívat tak ke zvyšování konkurenceschopnosti celé české ekonomiky.¹⁷

Jednou z organizací v této oblasti, kterou je nutno zmínit alespoň okrajově je AIIP – Association of Independent Information Profesional. Tato organizace má zkušenosti na vysoké úrovni v hledání, plánování, používání a sdělování informací a zabývá se jejich zaměstnáním v podnikatelském duchu. Organizace byla založena na

¹³ SICHROVSKY, M. *Competitive intelligence aneb konkurenční zpravodajství* [online]. Laar, c2008 [cit. 2008-12-11]. Dostupný z WWW: <<http://konjunktura.cz/competitive-intelligence-aneb-konkurenční-zpravodajství-3>>. ISSN 1213-3884

¹⁴ Tamtéž

¹⁵ Competitive intelligence aneb konkurenční zpravodajství [on-line] [cit. 11.12.2008] dostupné z URL <<http://konjunktura.cz/competitive-intelligence-aneb-konkurenční-zpravodajství-3>>

¹⁶ Tamtéž

¹⁷ Tamtéž

propojení a podporu podnikatelů. Je důležitým zdrojem informací pro podnikatelské subjekty.¹⁸

Další je PIMS – Profit Impact of marketing strategy. Jedná se o databázi, která přináší solidní důkazy na podporu jak zdravého rozumu, tak i proti-intuitivní zásady pro získávání a udržení konkurenční výhody. Byl vyvinut s úmyslem poskytnout empirické důkazy o obchodních strategiích, které vedou k úspěchu, v určitých odvětvích. Údaje ze studie se používá v živnostenských strategiích pro oblast strategického řízení a marketingové strategie. Studie odhalila několik strategických proměnných, které zpravidla ovlivňují ziskovost. V některých z nejdůležitějších strategických proměnných byl studován podíl na trhu, kvality produktů, investiční náročnost, a kvality služeb, (z nichž všechny byly shledány vysoce korelující se ziskovostí).¹⁹

3.5 Proces CI

Podnikatelský úspěch a někdy i přežití firmy, závisí do značné míry na tom, zda v ní skutečně funguje proces/cyklus CI (viz obr. č. 1). To platí jak pro případ, že CI někdo dělá v malé začínající firmě spontánně, nahodile a nesystematicky (většinou dneska vyhledáváním na internetu pomocí google a vyhodnocováním informací z obchodních kontaktů), tak v případě velké firmy, která má oddělení CI se zkušenými profesionály, včetně drahého technologického vybavení.²⁰

¹⁸ AIIP *What Is an Independent Information Professional?* [online] , c2008 [cit. 2009-05-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.aiip.org/WhatIsAnIndependentInfoPro>>

¹⁹ *Profit impact of marketing strategy* [online]. Wikipedia Foundation, [2001] , last modified on 2 May 2009 [cit. 2009-05-05]. Dostupný z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/Profit_impact_of_marketing_strategy>

²⁰ ŠPINGL, I. *Competitive Intelligence v organizaci* [online]. [cit. 2008-12-11]. Dostupné z WWW: <http://managerweb.ihned.cz/c3-22200570-T00000_d-competitive-intelligence-v-organizaci>



Obrázek 1 - Cyklus CI²¹

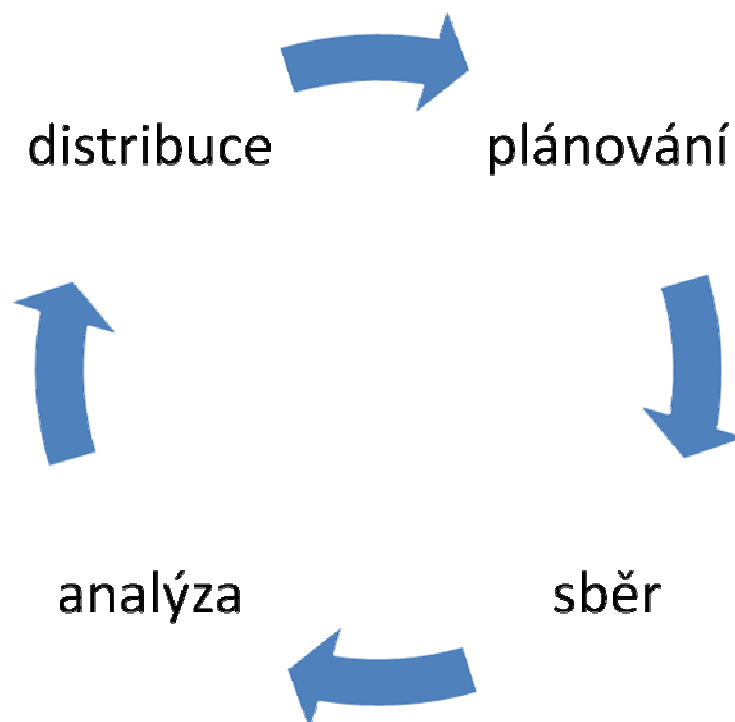
Zjednodušeně se dá říci, že proces CI je složen z²² :

- plánování
- sběr informací
- analýza informací
- distribuce

Mezi všemi kroky existuje zpětná vazba. To znamená např., že při analýze se budeme několikrát vracet ke sběru informací, protože potřebujeme získat další dodatečné informace k danému problému.

²¹ ŠPINGL, I. *Competitive Intelligence v organizaci* [online]. [cit. 2008-12-11]. Dostupné z WWW: <http://managerweb.ihned.cz/c3-22200570-T00000_d-competitive-intelligence-v-organizaci>

²² Ústav informačních studií a knihovnictví. *Competitive Intelligence* [online]. MathAn Praha, c2008 [cit. 2008-12-15]. Dostupný z WWW: <http://uisk.ff.cuni.cz/dwn/1003/2291cs_CZ_CI_prezentace.pdf>.



Obrázek 2 - Cyklus CI²³

Cyklus konkurenčního zpravodajství, stejně jako některé metody není speciální vynález poslední doby. Jedná se o proces, který má svůj původ ve zpravodajském cyklu obecně. Zpravodajský cyklus, jak ho obecně chápeme, prosazuje v našich končinách například také jeden z propagátorů pojmu „konkurenční zpravodajství“, Ing. Tomáš Vejlupek (VEJLUPEK, 2005).²⁴

Z tohoto cyklu pak vycházejí další práce, jako například Miroslava Brázdilové z Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která se zabývá problémem, jak moc se firmy zajímají o své konkurenty (BRÁZDILOVÁ, 2005).²⁵

V průběhu tohoto cyklu dochází k tomu, že se vstupní data transformují nejprve na informace, následně na znalosti a ty pak na zpravodajství až ke konečné akci.²⁶

²³ Ústav informačních studií a knihovnictví. *Competitive Intelligence* [online]. MathAn Praha, c2008 [cit. 2008-12-15]. Dostupný z WWW: <http://uisk.ff.cuni.cz/dwn/1003/2291cs_CZ_CI_prezentace.pdf>.

²⁴ ŠMEJKAL, P. *Úvod do problematiky Competitive Intelligence s přihlédnutím k situaci v ČR.* Brno: Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav české literatury a knihovnictví, Kabinet knihovnictví, 2006. 99. s. Vedoucí diplomové práce Mgr. Břetislav Šimral [on line] [cit. 2009-02-20]. Dostupné z WWW: <http://is.muni.cz/th/43262/ff_m_a2/>

²⁵ Tamtéž

²⁶ Tamtéž

Dá se říci, že cyklus CI směřuje k tomu, že se vždy vrátíme na začátek. Pokaždé, když dojdeme k nějakému cíli musíme začít hledat nové informace, které by nás posunuly dál při rozvoji společnosti.

3.6 Konkurenční strategie podle Portera

M. E. Portera jsem zvolila ve své práci z toho důvodu, že dle mého názoru nejlépe vysvětluje oblast konkurence. Konkurenční výhodu postavil na generických strategiích, které je potřeba něčím naplnit. Zdrojem jeho teorie je samotná konkurenční výhoda, kterou nachází v nejnižších nákladech nebo v odlišení.

Ve své knize Porter hned v úvodu uvádí: “Každá firma, která v daném odvětví vstupuje do soutěže, má svou konkurenční strategii, ať už jasně formulovanou či skrytou. Tato strategie se mohla rozvíjet explicitně, plánovitým procesem, či implicitně, prostřednictvím aktivit různých funkčních oddělení firmy. Ponecháno samo svým vlastním nástrojům, každé funkční oddělení bude nevyhnutelně vyhledávat přístupy, které mu bude diktovat jeho profesionální orientace a nápaditost těch, kdo ho řídí. Nicméně souhrn těchto přístupů jednotlivých oddělení jen zřídka představuje nejlepší strategii.”²⁷

„Zvýšená pozornost formálnímu strategickému plánování obnažila otázky, které už dlouho stály v popředí pozornosti řídících pracovníků: Čím je určována konkurence v mém odvětví nebo odvětvích, v nichž se hodlám angažovat? Co pravděpodobně podniknou moji konkurenti a jaká by byla nejlepší odpověď? Jak zajistit pro firmu optimální postavení z hlediska dlouhodobé schopnosti konkurovat?“²⁸

Vypracovat konkurenční strategii v podstatě znamená vypracovat širší zásady určující, jak bude podnik konkurovat, jaké by měly být jeho cíle a jaká opatření budou nezbytná k dosažení těchto cílů.²⁹

Tady vidíme, že Porter při popisování konkurenční strategie má v podstatě na mysli to samé co konkurenční zpravodajství. Jde mu o to být úspěšný v boji

²⁷ PORTER, M.E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. 1994. 403 s. IBSN 80-85605-11-2. s.8-9

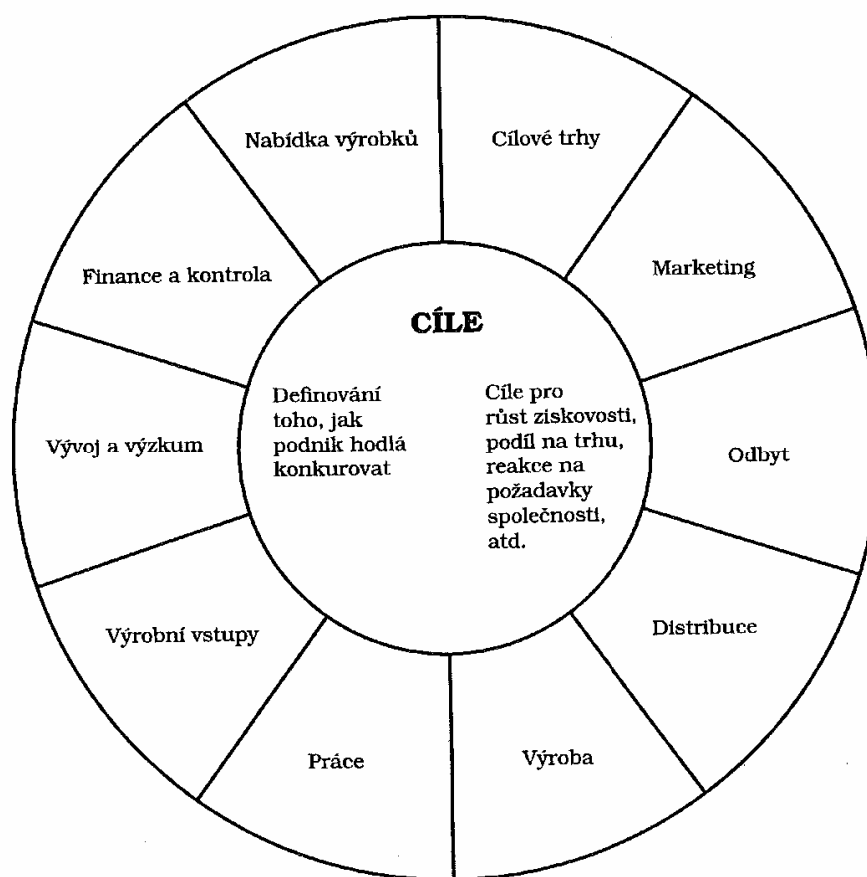
²⁸ Tamtéž

²⁹ Tamtéž str. XI

s konkurencí a plánuje strategii, jak zvolit správnou metodu, aby si firma udržela konkurenceschopnost. Dále bude uvedeno základní schéma konkurenční strategie podle Portera.

„Schéma na obrázku 3 by mohlo být nazváno „Kolem konkurenční strategie“, je pomůckou pro vyjádření klíčových aspektů konkurenční strategie firmy na jediné stránce. Ve středovém náboji kola jsou cíle firmy, kterou jsou širším vymezením toho, jak chce konkurovat, a jejich specifických ekonomických a neekonomických záměrů. Ramena kola představují klíčová operační opatření, jejichž prostřednictvím firma usiluje o dosažení svých cílů. Pod každým záhlavím v kole by měla být vypracována stručná definice klíčových operačních opatření, vycházející z činnosti podniku. V závislosti na povaze podnikání může být vedení více či méně specifické při členění těchto klíčových operačních opatření; jakmile jsou jednou výslovně uvedena, může tato koncepce strategie ovlivňovat celkové chování firmy. Tak jak je tomu u normálního kola, musí ramena (opatření) vycházet ze středového náboje (cílů), opírat se o něj, a zároveň musí být vzájemně propojena, neboť jinak by se kolo neotáčelo.“³⁰

³⁰ PORTER, M.E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. 1994. 403 s. IBSN 80-85605-11-2. s.XI



obrázek 3 - Kolo konkurenční strategie³¹

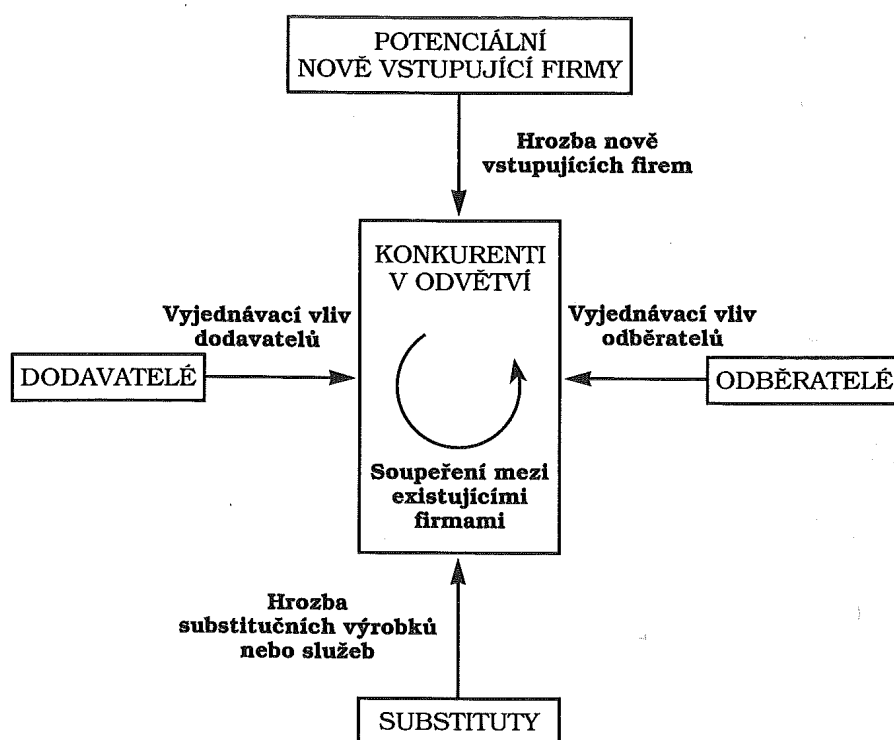
Podstatou formulování konkurenční strategie je uvedení podniku do vztahu k jeho prostředí. Ačkoliv relevantní prostředí je velmi široké a obsahuje sociální i ekonomické vlivy klíčovým aspektem prostředí, v němž firma působí, je to, respektive ta odvětví, v nichž soutěží. Struktura odvětví má velký vliv na určování konkurenčních pravidel hry, stejně jako na stanovení strategií firmě potenciálně dostupných. Vnější vlivy mimo odvětví jsou důležité především v relativním smyslu; jelikož vnější vlivy obvykle působí na všechny firmy v odvětví, je klíčová rozdílná schopnost firem vyrovnat se s nimi.³²

Intenzita konkurence v odvětví není ani věcí náhody, ani smůly. Spíše je možné říci, že konkurence v odvětví vyrůstá z podhoubí jeho ekonomické struktury a daleko

³¹ PORTER, M.E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. 1994. 403 s. IBSN 80-85605-11-2. s.12

³² PORTER, M.E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. 1994. 403 s. IBSN 80-85605-11-2. s. 3-4

přesahuje chování současných konkurentů. Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách, které jsou popsány na obrázku 4. Souhrnné působení těchto pěti sil určuje potenciál konečného zisku v odvětví, kde se potenciál zisku měří z hlediska dlouhodobé návratnosti investovaného zisku. Ten se značně různí, stejně jako se různí souhrnné působení konkurenčních sil; tyto síly se pohybují od intenzivních v takových odvětvích, jako jsou výroba pneumatik, papíru, a oceli – kde žádná firma nemá zvlášť vysoké výnosy – k relativně slabým, jako jsou v odvětvích vyrábějících zařízení pro těžbu ropy, dále služby, výroba kosmetiky a drogistického zboží – kde jsou vysoké výnosy zcela běžné.³³



Obrázek 4 - Hybné síly konkurence odvětví³⁴

Pět konkurenčních sil - nově vstupující firmy, nebezpečí substitučních výrobků, vyjednávací vliv odběratelů, vyjednávací vliv dodavatelů a soupeření stávajících konkurentů – odrážejí skutečnost, že konkurence v odvětví daleko přesahuje zavedené hrací pole. Zákazníci, dodavatelé, substituty a potenciální nově vstupující firmy jsou

³³ Tamtéž

³⁴ PORTER, M.E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. 1994. 403 s. IBSN 80-85605-11-2. s 3-4

všichni „konkurenty“ firmám v odvětví a mohou se stát více či méně významnými v závislosti na zvláštních okolnostech. Konkurence může být v tomto obecnějším smyslu definována jako rozšířené soupeření.³⁵

Podle Portera (1994) tedy konkurenční strategie zkoumá možnosti, které firmě pomohou efektivněji konkurovat, a tím upevnit její postavení na trhu. Konkurenční strategii má každá firma; ať už si to uvědomuje či nikoliv, je okolím nucena zaujmout ke svým konkurentům nějaký postoj a určitým chováním reagovat na jejich akce. Ke kvalitnímu, přesnému a hlavně úspěšnému zformulování konkurenční strategie je nutné nejen analyzovat odvětví, ve kterém firma podniká a její konkurenty, ale je nutná také znalost mnoha dalších informací. K jejich získávání je pak proces CI nástrojem s velkou přidanou hodnotou.

Základní strategie, myšleno konkurenční, podle Portera, kterými si firma může upevnit svou pozici na trhu jsou tři - vůdčí postavení v nízkých nákladech (stát se ve svém oboru dominantní díky velmi nízkým nákladům), diferenciací (podnik usiluje o to stát se jedinečným a vyhnout se konkurenci tím, že bude nabízet něco jiného než konkurenti), fokus nebo také zaměření (podnik si vybere úzké odvětví oboru, na které se zaměří a přizpůsobí svou strategii přesně tomuto segmentu.

3.6.1 Konkurenční výhoda podle Portera

Ve své druhé knize nazvané Konkurenční výhoda Porter vychází ze svých průzkumů uvedených v knize Konkurenční strategie. V této knize je ukázáno, jak podnik strategie realizuje.

Schopnost konkurence je jádrem úspěchu nebo neúspěchu podniků. Konkurence rozhoduje o vhodnosti těch činností podniku, které mohou přispět k jeho výkonnosti, např. inovací, soudržného chování nebo dobré realizace záměrů. Konkurenční strategie je hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví, v základní aréně, v níž se konkurence projevuje. Konkurenční strategie má za cíl vybudovat výnosné a

³⁵ PORTER, M.E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. 1994. 403 s. IBSN 80-85605-11-2. s. 6

udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence v daném odvětví.³⁶

Základem pro volbu konkurenční strategie jsou dvě ústřední otázky. První je přitažlivost odvětví z hlediska dlouhodobé výnosnosti a faktory, které ji určují. Ne všechna odvětví nabízejí stejnou příležitost pro trvalou výnosnost, ale základní složkou, která rozhoduje o výnosnosti podniku, je inherentní výnosnost jeho odvětví. Druhou ústřední otázkou v konkurenční strategii jsou rozhodující činitelé, určující vzájemné konkurenční postavení uvnitř daného odvětví. Ve většině odvětví mají některé firmy mnohem větší zisky než jiné firmy, bez ohledu na to, jaká je v daném odvětví průměrná výnosnost.

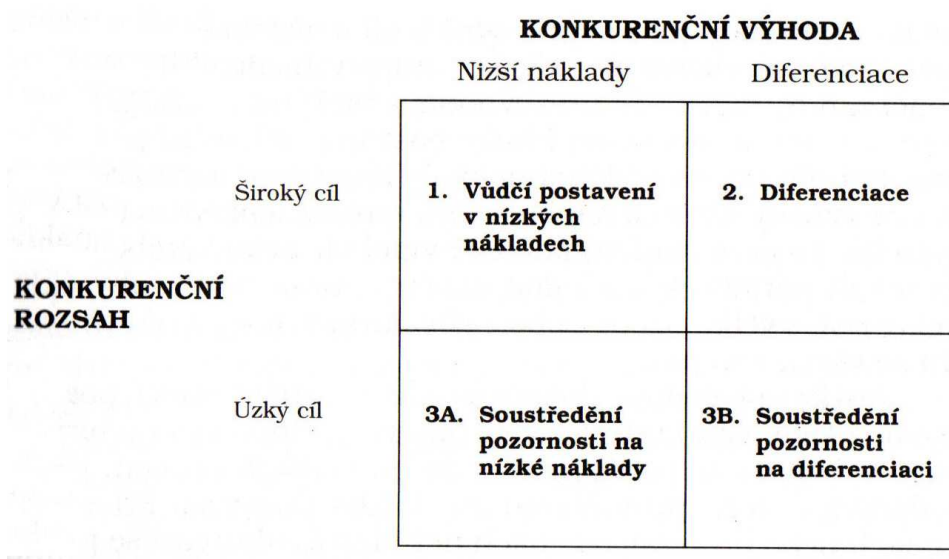
Ani jedna z těchto dvou otázek nestačí sama o sobě k tomu, aby usměrnila volbu konkurenční strategie. I podnik ve velmi přitažlivém odvětví nemusí dosahovat přitažlivého zisku, jestliže si vybral nevalné konkurenční postavení. A naopak, podnik ve vynikajícím konkurenčním postavení může působit v tak ubohém odvětví, že jeho zisk je nevalný, ale další úsilí o zlepšení jeho konkurenčního postavení bude bez patrného prospěchu. Obě tyto otázky jsou dynamické: přitažlivost odvětví i konkurenční postavení se mění. Odvětví se v průběhu času stávají více nebo méně přitažlivými a konkurenční postavení odráží nikdy nekončící bitvu mezi konkurenty. I dlouhá období stability mohou být náhle ukončena obratnými konkurenčními tahy.³⁷

Porter definoval tři generické strategie, viz obrázek 5. Každá z těchto strategií znamená zásadně odlišnou cestu ke konkurenční výhodě, přičemž spojuje volbu typu hledané konkurenční výhody s rozsahem strategického cíle, ve kterém se má konkurenční výhody dosáhnout. Strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech a strategie diferenciací hledají konkurenční výhodu v široké řadě segmentů odvětví, kdežto fokální strategie soustřeďují pozornost na výhodu nízkých nákladů (cost focus) nebo na diferenciaci (differentiation focus) v některém úzkém segmentu. Specifická opatření potřebná k realizaci každé z těchto generických strategií se od odvětví k odvětví velmi různí, právě tak jako se různí vhodné strategie v daném odvětví. I když

³⁶ PORTER, M.E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing. 1994. 626 s. ISBN 80-85605-12-0. s.19

³⁷ Tamtéž str. 20

však výběr a realizace generické strategie zdaleka nejsou jednoduché, představují logické cesty ke konkurenční výhodě, které musejí být v každém odvětví prozkoumány. Základem pojetí generických strategií je myšlenka, že konkurenční výhoda je jádrem každé strategie a že dosažení konkurenční výhody vyžaduje, aby podnik provedl výběr. Jestliže totiž daný podnik má dosáhnout konkurenční výhody, musí si vybrat typ konkurenční výhody, o kterou bude usilovat, a rozsah, v němž ji chce získat. Být „vším pro všechny lidi“ je recept pro strategickou průměrnost a podprůměrnou výkonnost, protože to často znamená, že daný podnik vůbec žádnou konkurenční výhodu nemá.³⁸



Obrázek 5 - Tři generické strategie³⁹

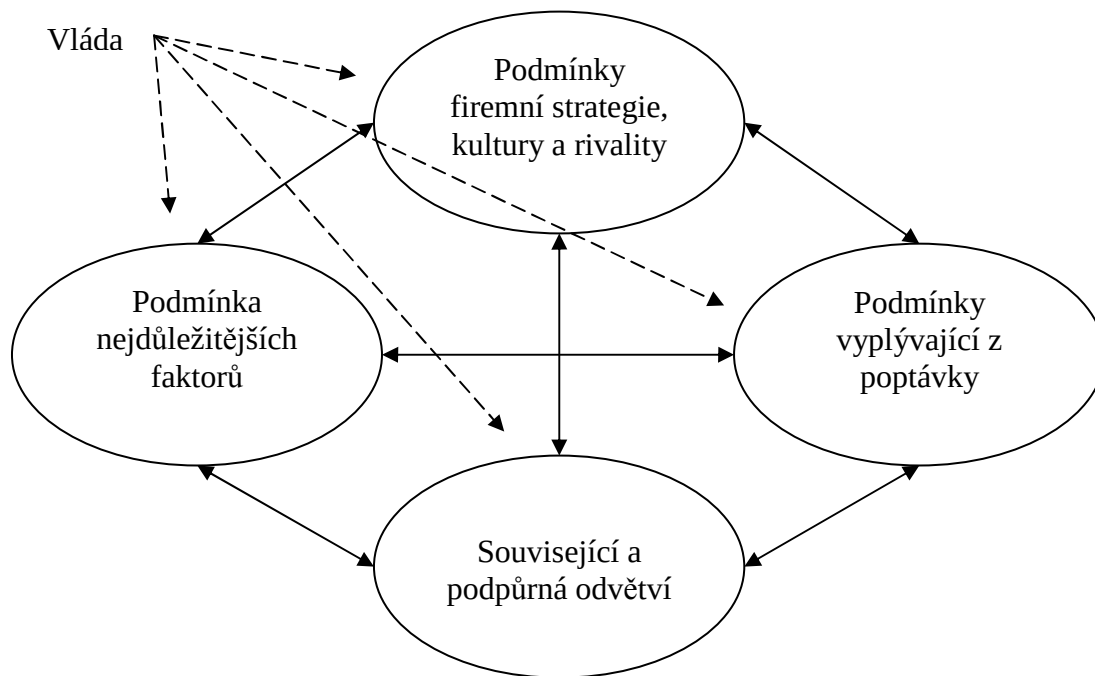
Proč jsou určité společnosti etablované v určitých státech schopné dělat průběžné inovace? Proč nemilosrdně prezentují inovace a hledají stále sofistikovanější zdroje kompetitivních výhod? Proč jsou schopné zdolávat bariéry spojené se změnami a inovacemi, které provází často cestu k úspěchu?⁴⁰

³⁸ PORTER, M.E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing. 1994. 626 s. ISBN 80-85605-12-0. s. 30-31

³⁹ PORTER, M.E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing. 1994. 626 s. ISBN 80-85605-12-0. s. 30-31

⁴⁰ PORTER, M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business Review. Vol. 68, No.2, 1990 [online]. [cit. 2009-05-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.referaty10.com/referat/Management/1/tema-1-41-Management.php>>

Podle M. E. Portera tkví odpověď ve čtyřech attributech, které jednak individuálně a jednak jako systém konstituují diamant konkurenceschopnosti státu, prostor, který si každý stát vytváří a obhospodařuje pro své obory.



Obrázek 6 - Porterův diamant konkurenceschopnosti státu⁴¹

Tyto determinanty vytvářejí prostředí státu, kde společnosti vznikají a kde se učí soutěživosti. Každý faktor diamantu a diamant jako systém spolupůsobí na dosažení konkurenčního úspěchu na mezinárodním poli. Dostupnost zdrojů a dovedností nezbytných pro zajištění konkurenční výhody v oboru, informace, které zaostřují příležitosti a usměrňují nasazování zdrojů a dovedností společnostmi, cíle stanovené vlastníky firem a managementem; tyto faktory mobilizují tlaky, kterým jsou společnosti vystavovány a které je nutí investovat a inovovat. Když domácí prostředí státu dovoluje přístup k přesným a aktuálním informacím dávajícím náhled do potřeb procesů či produktů a když vynaloží společnosti patřičné úsilí, získávají konkurenční výhodu. Konečně prostředí státu vyvíjí i současný tlak na společnosti, aby investovaly a

⁴¹ PORTER, M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business Review. Vol. 68, No.2, 1990 [online]. [cit. 2009-05-10]. Dostupné z WWW: <http://www.referaty10.com/referat/Management/1/tema-1-41-Management.php>

inovovaly, čímž se získaná konkurenční výhoda musí neustále obhajovat a aktualizovat.⁴²

3.7 Nadnárodní význam konkurenčního boje

Konkurenčním bojem se rozumí rivalita firem na trhu. Firma se snaží obstát v konkurenčním boji soutěžením na trhu. Soutěží o pozici na trhu, o zákazníky, o výsostní postavení a prestiž. Soupeřem jsou firmy nabízející na trhu stejné nebo podobné zboží, jejich cílem je maximalizace zisku, proto chtějí na trhu zabrat nejlepší pozici, zaujmout většinu zákazníků a vyhovět jejich požadavkům. Mělo by se jednat o etický souboj, ve kterém jsou dodržovány společenské kodexy a pravidla hospodářské soutěže.

3.7.1 Teoretická východiska ekonomické války

V následující kapitole je popsán význam konkurenčního boje v oblasti vojenské, politické a z pohledu nadnárodního významu. Tato kapitola nesouvisí přímo s tématem práce, ale je důležitá v oblasti konkurenčního boje i v oblasti informací. Ať už se jedná o scénu politickou nebo vojenskou, vždy budou oba tyto sektory ty, co vytváří hlavní hybnou sílu trhu a ekonomiky. U nich to vždy začíná a u malých firem končí. To jakým směrem se budou ubírat mezinárodní společnosti, které ovládají trh, bude vždy záviset na politické a vojenské situaci daného státu.

Pojem ekonomická válka, který je v současnosti v zahraniční literatuře často používán, je stále pln nepřesností, má mnoho významů a je dokonce i matoucí. To je mimo jiné i důvodem, proč je potřebné věnovat tomuto fenoménu pozornost, pomocí příkladů analyzovat jeho různé významy a vysvětlit proč je ekonomická válka problémem ekonomiky obrany státu. Pokud se zaměříme na analýzu tohoto fenoménu z pozice ekonomiky obrany, vidíme, že pro použití pojmu ekonomická válka jsou rozhodující tři významy. Nejdříve se však pokusme najít vysvětlení tohoto pojmu v renomovaných encyklopediích. Ještě před několika lety pojem ekonomická válka v těchto encyklopediích nefiguroval. Ve francouzské ilustrované encyklopedii Le Petit Larousse vydané v roce 1989 je možno nalézt definici, která ekonomickou válku chápe

⁴² PORTER, M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business Review. Vol. 68, No.2, 1990 [online]. [cit. 2009-05-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.referaty10.com/referat/Management/1/tema-1-41-Management.php>>

jako "boj mezi mocnostmi v rámci ozbrojeného konfliktu, nebo mimo tento konflikt". Desetidílné vydání této encyklopedie z roku 1983 udává definici ještě méně přesnou: "Je to každý zápas mezi společnostmi, nebo zeměmi, který nepřechází do krvavého konfliktu." V encyklopedii Britanica musíme nahlédnout do tří nebo čtyř svazků, protože definice a příklady, i když jich není mnoho, jsou příliš rozptýleny. V podmínkách České republiky najdeme termín hospodářská válka jen v nejnovější všeobecné encyklopedii Universum. V této encyklopedii se hospodářská válka chápe jako:⁴³

- v širším smyslu slova všechna hospodářská a vojenská opatření zaměřená proti hospodářskému potenciálu protivníka;
- v přeneseném smyslu slova boj proti hospodářství protivníka nevojenskými prostředky jako zásah do nepřátelského soukromého majetku, neuznávání soukromě právních smluv s příslušníky nepřátelského státu aj. (např. námořní mocnosti zastávaly stále rozšíření hospodářské války, kontinentální státy byly pro její omezení, mezinárodní právní hranice sporné);
- určitá celní a obchodní donucovací opatření v hospodářském zájmu mezi neválčícími státy obchodní válka.

Rovněž pomocí dalších odborných publikací je možno nalézt, pod různými názvy a v podobě určité schematičnosti vzhledem k charakteru sledovaného cíle, tři charakteristická pojetí jevu ekonomická válka. Nejrozšířenější význam, který je historicky bezpochyby nejmladší a paradoxně i nejběžnější, je význam který odpovídá sledování ekonomického cíle. V tomto případě jde o definování ekonomické války z hlediska ekonomické soutěže a konkurenčního boje mezi společnostmi, ale i zeměmi. Jde o stav, kdy je určitá skupina ekonomických nástrojů používána státem (společností) proti jiným zemím (společnostem), s cílem zvýšení svého vlivu na daném trhu, nebo zvýšení životní úrovně svých obyvatel. Příkladem může být vyhlášení celních bariér, vývoz zboží za dumpingové ceny apod.⁴⁴

⁴³ Army. *Ekonomická válka – staronový fenomén mezinárodní bezpečnosti*. [online]. 2002 [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW: <http://www.elektronickyboj.army.cz/avis/vojenske_rozhledy/2002_3/89.htm>

⁴⁴ Tamtéž

Druhý význam ekonomické války odpovídá politickému cíli. Z tohoto hlediska můžeme definovat ekonomickou válku jako stav, kdy je soubor ekonomických nástrojů používán státem, nebo skupinou států, s cílem zvýšit závislost určité země nebo skupiny zemí a donutit ji (je) ke změně stávající politiky. Příkladů je mnoho a za všechny uvedeme aspoň politiku států OPEC na počátku sedmdesátých let, kterou přinutili odběratelé ropy přehodnotit svou politiku vůči Izraeli.⁴⁵

Třetí význam ekonomické války souvisí s vojenskými či polovojenskými cíli. Jde o stav, kdy je soubor prostředků a nástrojů ekonomického charakteru používán státem, skupinou zemí, proti jiným zemím v rámci ozbrojeného konfliktu. Tyto prostředky a nástroje mají mnoho podob. Od kontroly obchodních plavidel, blokování přístavů válčících nebo neutrálních zemí, až po taktiku spálené země apod. Ekonomickou válku teoreticky rozpracovává Bernard Ésambert, bývalý poradce francouzského prezidenta G. Pompidoua ve své knize *La guerre économique mondiale* (Světová ekonomická válka), která je pokračováním jeho první práce vydané v roce 1997 *Le troisième conflit mondial* (Třetí světový konflikt)? Ve své knize Ésambert tvrdí, že žijeme v období světové ekonomické války. Cílem této války je vyřešit ekonomické problémy jako je například nezaměstnanost, růst životní úrovně obyvatelstva, hospodářský růst na úkor jiných zemí. Ekonomická válka tak nahrazuje studenou válku. Získávání trhů nahradilo dobývání území. Již to nejsou tanky a rakety, ještě méně ideologie, co má v současnosti význam, ale vývoj na vnějších trzích a ekonomická síla země. Jsou to celé národy, které bojují mimo území svého státu díky svým společnostem. Třetí světová válka začala. Ekonomická válka se stala celosvětovou a má mnoho podob. Je upřednostňována před ozbrojeným konfliktem. Jejím cílem je co nejvíce vyvážet, v sázce je získání co největšího možného podílu na světovém obchodě. Jako každá válka, má i ekonomická válka své bojovníky a své velitele. Vojáky ekonomické války jsou státy a jejich společnosti. Arénou mezinárodní soutěže je průmysl, jeho manažéři jsou důstojníci a velitelé. Vrchní velitel této války sídlí jak ve vládním, nebo prezidentském paláci, tak v sídle určité korporace.⁴⁶

⁴⁵ Army. *Ekonomická válka – staronový fenomén mezinárodní bezpečnosti*. [online]. 2002 [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW: <http://www.elektronickyboj.army.cz/avis/vojenske_rozhledy/2002_3/89.htm>

⁴⁶ Tamtéž

3.7.2 Metody a prostředky vedení ekonomické války

Hospodářská politika států je jedním z významných prostředků k zabezpečení politických, ekonomických a vojenských cílů dané země. Podstatným charakteristickým rysem zahraničně obchodní politiky států v současném období je neustálé prohlubování, rozšiřování a zesilování nejrozmanitějších státních zásahů do všech stránek zahraničně obchodní činnosti. Stát se stává vykonavatelem vůle nejmocnějších monopolů, a jejich zájmům a potřebám je podřízena i celá zahraničně obchodní politika. Nezbytným důsledkem vlivu státu po druhé světové válce na úseku zahraničního obchodu je neustálé rozmnožování počtu a rozsahu prostředků zahraničně obchodní politiky států, a to jak prostředků k ochraně vnitřního trhu, tak i prostředků zabezpečujících a ulehčujících zahraničně obchodní expanzi monopolů. Zahraničně obchodní politika je nerozlučnou součástí celkové hospodářské politiky států. Zabezpečuje pro monopoly - za pomoci nejrozumnějších státních zásahů, jako jsou vysoké celní sazby, omezování dovozu, zákazy dovozu apod. - ochranu vnitřního trhu před konkurencí monopolů jiných zemí. Politika protekcionismu zabraňuje dovozu konkurujícího zboží, umožňuje naopak bezcelní dovoz potřebných surovin či potravin, snižování výrobních nákladů a stanovení monopolně vysokých cen na vyráběné zboží. Monopolní ovládnutí vnitřního trhu zabezpečuje pak dosahování maximálních zisků. Jednotlivá opatření, jako např. státní vývoz kapitálů, státní vývozní úvěry atd., jsou doplňkem k opatřením vyššího typu, k vytváření mezinárodních hospodářských organizací a integraci, jejichž cílem je ovlivňovat hospodářství celé řady zemí současně, a konec konců světové hospodářství vcelku. Zahraničně obchodní politika států je navzájem nerozlučně spojena s jejich zahraniční politikou. Státy využívají své ekonomické síly - a současně hospodářské závislosti jiných zemí - k politickému podřizování slabších zemí, k vytváření vojenských koalic, k vedení hospodářské války a k přípravě agrese. Prostřednictvím zahraniční politiky se snaží dosáhnout cílů své zahraničně obchodní politiky ať již formou nejrozumnějších smluv a dohod či válkou za uchvácení zdrojů surovin, nových trhů odbytu a sfér pro vývoz kapitálu. V zahraničně obchodní politice států vystupují nyní základní politické cíle mnohem ostřeji než kdykoliv dříve. Rozhodování o tom, jaké zboží, v jakém množství a za jakou cenu bude vyvezeno nebo dovezeno, dokonce jak smí být v jiné zemi použito, jakými prostředky bude dopraveno, stanovení platebních podmínek, za nichž budou poskytnuty půjčky, úvěry, dary atd., to vše nyní závisí v

rozhodující míře na stanovisku amerického generálního štábu. Pokud takový obchod neodpovídá strategickým plánům je jeho uskutečnění všemi prostředky znemožněno. Zahraničně obchodní politika je v tomto smyslu i významným nástrojem vojenské politiky. Je prostředkem k získání vojenských základen, sledování vojenských bloků, získávání strategických surovin, vojenských závazků nejrozličnějších zemí v nejrozličnějších otázkách a nátlaku na neutrální státy. Je prostředkem i k vedení hospodářské války. Co je příčinou ekonomické války a jak jí zabránit? Jde o použití metod a prostředků, které jsou jak útočného, tak obranného charakteru. Do první skupiny patří známá skutečnost, že například asijské země vděčí za svůj úspěch svému tvrdému pracovnímu nasazení, levné pracovní síle a smyslu pro organizaci. Do druhé skupiny pak patří takové skryté nástroje, jako jsou celní bariéry, kontingenty, normy a průmyslová špionáž atd. Ekonomická válka má tak mnoho projevů, ale hlavní prvky mohou být charakterizovány následovně:⁴⁷

- Obchodní embargo, nebo zákaz exportování nepříteli a jeho spojencům.
- Bojkot, nebo zákaz nakupování zboží od nepřítele a jeho spojenců.
- Černá listina domácích firem nebo firem třetích zemí, které obchodují s nepřítelem.
- Strategické nákupy, nebo nakupování komodit spojených s obranou na světových trzích.
- Dumping, nebo prodej komodit pevných zásob zaměřený na snížení jejich cen, čímž se sníží příjmy zemí prodávajících tyto komodity.
- Zadržení, konfiskace nebo znárodnění aktiv vlastněných nepřítelem.

⁴⁷ Army. *Ekonomická válka – staronový fenomén mezinárodní bezpečnosti*. [online]. 2002 [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW: <http://www.elektronickyboj.army.cz/avis/vojenske_rozhledy/2002_3/89.htm>

- Strategické bombardování, sabotáž, nebo jiné vojenské operace proti ekonomickým cílům nepřítele.
- Propaganda, nebo úmyslné použití ekonomické dezinformace za účelem vytváření paniky, hromadění zásob a zmatku na území nepřítele.

Volba jednotlivých obchodně politických i dalších prostředků pro vedení ekonomické války je především podmiňována strategickými požadavky a cíli generálních štábů států, zejména pak vedoucí mocnosti Spojených států severoamerických. Z konkrétních strategických koncepcí jednotlivých států, vyplývají i požadavky na používání konkrétních prostředků pro vedení ekonomické války. Avšak o tom, jakých obchodně politických a jiných prostředků bude skutečně použito, rozhoduje ještě celá řada dalších důležitých činitelů. Je to vzájemný poměr politických, ekonomických a vojenských sil zemí, které vedou ekonomickou válku, a naopak zemí, proti kterým je vedena. Dále je to situace ve světovém obchodě vcelku i na světových trzích jednotlivých druhů "strategického zboží", stav, v jakém se nacházejí dané země (krize či konjunktura); vzájemná souvislost a závislost ekonomik jednotlivých zemí a jejich závislost na světovém obchodě atd. V důsledku toho se v současné době používají i takové prostředky, které byly dříve nemyslitelné mezi zeměmi, pokud nebyly přímo ve válečném stavu a udržovaly vzájemně diplomatické styky atd. Státy využívají k vedení ekonomické války především všech legálních prostředků zahraničně obchodní politiky, které pak doplňují dalšími speciálními opatřeními, např. zahraničně politickými, porušováním diplomatických styků, diplomatickým nátlakem na jiné země a dalšími. Bude jistě užitečné, zmíníme-li se o nejdůležitějších metodách a prostředcích vedení ekonomické války, o jejich významu pro dosažení konečného cíle na základě zkušeností z jejich používání. Údaje o metodách a prostředcích vedení ekonomické války jsou pochopitelně tajné a nejsou zveřejňovány ani po delším období, jako je tomu na jiných úsecích. Proto náš výklad bude do určité míry všeobecný, což u podobných otázek není ani jinak možné. Jde totiž o tajné smlouvy a dohody, o účast neutrálních států nebo

podniků, jejichž spolupráce lze lépe využít, jestliže není známa, apod. Metody vedení ekonomické války jsou zpravidla tak či onak spojeny i s prací zpravodajských orgánů.⁴⁸

3.8 Závěr

Kapitola 3 souhrnně popsala CI. Já osobně se asi nejvíce přikláním k teorii L. Kahanera, že se jedná o systematický plán pro shromažďování a analyzování informací o aktivitách našeho konkurenta a jeho hlavních obchodních směrů pro podporu našich vlastních cílů. Můj názor je však takový, že by se kromě výše uvedeného mělo vždy jednat o etický proces, který má za cíl např. mj. zajišťovat sociální zázemí našich zaměstnanců.

Pokud vezmeme všechny teorie a historický pohled na tuto disciplinu můžeme říci, že CI je obor zabývající se informacemi v širokém slova smyslu. Abychom tedy mohli pochopit i hlubší význam působení CI, musíme mít jasný přehled o tom, co informace jsou a jaký význam pro nás v této oblasti mají. Proto jsem se v následující kapitole 4 pokusila souhrnně popsat informace, jako zdroj pro činnost v CI. Kde se informace získávají a jak se s nimi pracuje.

⁴⁸ Army. *Ekonomická válka – staronový fenomén mezinárodní bezpečnosti*. [online]. 2002 [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW: <http://www.elektronickyboj.army.cz/avis/vojenske_rozhledy/2002_3/89.htm>

4 Informace

V literatuře existují rozdílné definice pojmu informace, a to minimálně v následujícím pojetí:⁴⁹

a) informace je považována za objektivní entitu, tj. neměnnou a nezávislou na jejím příjemci, kdy tato informace je vlastně zdrojem přístupným komukoli, kde rozhodující úlohu hraje její dostupnost, případně zpracování založené na formalizovaných postupech,

b) spojení informace s příjemcem a možnostmi jeho jednání, kdy za neměnné se považují pouze data, která představují formu, jejíž obsah interpretuje příjemce na pozadí svých znalostí a zkušeností. Informace v tomto pojetí získává subjektivní rozměr vedle problémů jejího přenosu a transformace, její validity, kompetence příjemce a odesílatele, atd.

První pojetí se v praxi většinou odráží v organizační struktuře organizace, druhé výraznou měrou ovlivňuje tvorbu firemní kultury a jejího informačního systému.⁵⁰

Pro tuto práci je výstižná a nejlépe použitelná definice b), která poukazuje na transformaci dat, tak jak bylo uvedeno výše i u definic samotného CI.

4.1 Definice informace

Obecně se slovo informace většinou používá závisle na kontextu bez důrazu na definici – jako příklad lze uvést všudypřítomná slovní spojení „informační věk“, „informační společnost“ a „informační technologie“. V teorii informace se informací rozumí zpráva, resp. snížení nejistoty způsobené přijetím určité zprávy. Informace se též používá jako synonymum pro poznání, znalost, dorozumívání, zprávu pravdivou nebo chtěnou v protikladu k dezinformaci nebo šumu, data uložená v paměťových médiích atd.⁵¹

⁴⁹ EHLEMAN, J., ROSICKÝ, A., VODÁČEK, L. *Informační management-pojetí, poslání, rozvoj. Podniková organizace*. 1994. 48. č.6.

⁵⁰ Tamtéž

⁵¹ Encyklopedie Wikipedie [on - line] [cit. 4.5.2009] dostupné z URL <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Informace>>

Uvedená definice je velmi všeobecná, pro naše účely musíme informaci zakomponovat do procesu CI. Celé CI se pohybuje neustále okolo informací, ať už se jedná o jejich sběr, analýzu nebo distribuci. Tato část je věnována informacím, jak je používat, jak zjistit, které informace jsou potřebné a bez kterých se můžeme obejít, kde je můžeme hledat.

4.2 Informace podle Smetáčka

Podle Smetáčka (1993) je pro běžného uživatele důležité ne jak jsou zdroje a databáze pojmenovány, ale jak nejrychleji informace nalézt, tak aby stála co nejméně peněz. Uživatel chce mít jistotu, že informace je pravdivá a bude jim prospěšná.

„...všude kolem nás rostou informační systémy. Všude se setkáváme s časopisy, knihami, počítači, televizí. Informace se na nás valí ze všech stran. Někdy je jich více než můžeme zvládnout, aniž bychom se v nich utopili. Lidé vědí, že informační aktivity v rozvinutých zemích přinášejí podnikům často větší zisky než prostá výrobní činnost, že počet lidí, kteří se věnují činnostem spojeným se získáváním informací roste rychleji než v kterékoli jiné skupině oborů, že všechny vlády rozvinutých zemí věnují na informační služby a systémy obrovské prostředky. Potřeba informace vzniká v okamžiku, kdy člověk nebo organizace začínají něco řešit a nevědí jak. Právě ve výrazu „nevědí jak“, se skrývají první dvě nebezpečí. Velmi často má člověk dojem, že ví, jakým způsobem věc vyřešit, a proto má také pocit, že žádnou informaci nepotřebuje. V tomto stavu pracoval náš průmysl několik desítek let. Nekonkurovali jsme zahraničním podnikům, vnitřní a východní trhy nebyly nasyceny, nebylo nutné hledat nové cesty. Podobně jako dítě, které si hraje s ohněm, si myslí, že dokáže škrtnout sirkou, zná základní tajemství ohně. Všichni odborníci vědí, že řešení problémů, kterým nerozumíme, se nám často zdá být velmi jednoduché, neboť si neumíme představit různé těžkosti, které nastanou.“⁵²

Pravdivost a úplnost informace

V oblasti informační činnosti existují dva základní problémy, které jsou řešitelné jen částečně. Jedním z nich je nalezení informace. V té spoustě informací je velmi

⁵² SMETÁČEK, V. *Informace o informacích*. Praha: Grada a.s.1993. 152 s. ISBN 80-85623-22-6. s. 13

obtížné nalézt informaci, kterou skutečně potřebujeme. Neméně obtížné je však vyrovnat se také s druhým problémem, a tím je zjištění, zda získaná informace je vůbec pravdivá, spolehlivá, zda v ni můžeme mít důvěru.

Informace, ve kterou nelze mít důvěru, není jen nekvalitní, ona je nebezpečná. Jestliže se podle ní zachováme, jestliže např. koupíme na základě inzerátu, který vyhláší určitý potravinářský výrobek za zdravou výživu, potravinu, která nám škodí, ztratili jsme díky nekvalitní informaci zdraví i peníze. Je lepší nezískat žádnou informaci, než takovou zavádějící. Přitom jsou dějiny lidstva plné příkladů nekvalitních informací, na jejichž základě vznikaly války, rozpadly se státy, lidé ztráceli zdraví, podnikatelé „přicházeli na buben“.

Zkušenosti nás tedy vedou k tomu, abychom se vyhýbali nedůvěryhodným pramenům informací a snažili se eliminovat informace, které nejsou dostatečně přesné a kvalitní. V čem spočívá nekvalitnost informací? V tom, že jsou zastaralé a v tom, že jsou chybné.⁵³

Vždy klademe důraz i na úplnost informace. Polovina informace je pro nás jako žádná informace.

Včasnost informace

Podle Smetáčka (1993) čím je informace starší, i když je považována za kvalitní a dobrou, tím větší je pravděpodobnost, že je všeobecně známa. Je dobře je znát, protože nemůžeme být pozadu za ostatními, ale neměli bychom na jejich základě tvořit nové hodnoty. Pokud je informace chybná, ale tento poznatek je všeobecně uznáván za pravdivý, nemáme šanci tuto skutečnost zjistit jinak než vlastním výzkumem. Chybná informace mohla vzniknout také nedůsledným přenosem informace, většinou k takovému případu nedochází v oficiálních zdrojích, ale v případech, kdy jsme něco slyšeli nebo nám někdo něco neformálně řekl. Další způsob, jak může vzniknout chybná informace je ten, že informaci někdo záměrně chybnou vytvořil, v takovém případě nazýváme tuto informaci dezinformací, jejímž cílem je zmást nepřítele. Jedná se o zcela běžnou skutečnost vyskytující se v podnikatelském prostoru. Spousta výrobců ošetřuje

⁵³ SMETÁČEK, V. *Informace o informacích*. Praha: Grada a.s.1993. 152 s. ISBN 80-85623-22-6. s.15-16

své patentní listiny určitou formou dezinformace, aby nemohlo dojít k jejich zneužití. Firmy si chrání svá obchodní tajemství a vytváří tak neúplnou pravdu, aby jej nevyzradili.

4.3 Utajení informace

Dle Bartese (2008) v obchodním světě musí každá firma bedlivě střežit svou obchodní a marketingovou strategii. Tyto plány se konkurenti nesmí dozvědět. Utajením se sleduje, aby se zabránilo konkurenci učinit opatření, neboť každá akce v konkurenčním boji je účinnější, není-li na ni konkurenční firma připravena. Jak je možno ji překvapit? Musíme udělat to, co má v očekávání u konkurenční firmy velice nízkou, až nepatrnou pravděpodobnost. Zde je nutno zdůraznit, nejen taktický, ale i psychologický důsledek momentu překvapení.

Autor (Bartes 2008) uvádí, že je potřeba utajit nejen veškeré plány a strategie, ale také jejich obsah a mimo jiné je potřeba i utajit informace, kterými disponujeme o konkurenci a zdroje těchto informací. Pro úspěšný konkurenční boj je také potřeba osvojit si využití tzv. dezinformace, která má za cíl dosáhnout požadovaného jednání s konkurenční firmou a odvrácení pozornosti této firmy od:⁵⁴

- našeho úmyslu na ni na trhu zaútočit
- termínu útoku
- způsobu provedení útoku
- cíle našeho útoku

Úspěšná realizace této strategické podmínky vedení boje vyžaduje řešení následující problematiky:

- schopnost ochrany informací
- schopnost bezpodmínečného utajení činnosti

⁵⁴ BARTES, F. Konkurenční strategie firmy (kombinované studium). Učební texty VUT FP Brno. Brno: Akademické nakladatelství CERM s.r.o., 2008. 151 s. ISBN 978-80-214-3758-6. s. 46-47

- schopnost stanovení správného okamžiku boje
- schopnost úspěšně použít v konkurenčním boji dezinformaci

„Tajemství tří je již tajemstvím všech!“

Známost, v praxi již mnohokrát ověřenou skutečností je, že čím je konkurenční boj mezi firmami tvrdší, tím více se kradou cizí myšlenky. Zde si musíme uvědomit, že tzv. „průmyslovou špionáž“, která se touto činností zabývá, nelze absolutně odstranit, neboť v tržním hospodářství nejde odstranit konkurenci a ani odstranění obchodního tajemství firmy nelze diktovat rovnostářské podmínky pro všechny účastníky soutěže.

To znamená, že pokud bude existovat obchodní tajemství firmy umožňující dosažení lepších hospodářských výsledků této firmy na trhu, tak bude zcela nutně fenomén průmyslové špionáže existovat!⁵⁵

Protože naši konkurenci bude vždycky zajímat, jakými informacemi disponujeme a převážně jakými informacemi disponujeme o nich, budou se vždy snažit tyto informace zjistit. Z toho tedy vyplývá, že je více než nutné naše informace chránit. Musíme chránit celý informační systém, který máme, abychom neztratili získanou výhodu na trhu.

Ochranou specifického informačního systému rozumíme ucelený souhrn organizačních, technických, personálních, sociálních a programových opatření, která mají zabránit jeho napadení nepovolanou osobou a znemožnit jí získání, poškození, záměnu, zničení, případně jinou manipulaci s informacemi, programy a jinými prvky tohoto informačního systému.⁵⁶

Zde musí jednoznačně platit, že konkurence nesmí v žádném případě získat informace, která má zájem se o dané firmě z jejího Spefisu (= je komplexní, účelová struktura pracovníků, technických prostředků, zařízení, metod a procedur konsekvantně zajišťující získávání, přenos, třídění, koordinaci, analýzu, předávání, šíření a ochranu informací, potřebných pro specifické potřeby strategického rozhodování členů

⁵⁵ BARTES, F. Konkurenční strategie firmy (kombinované studium). Učební texty VUT FP Brno. Brno: Akademické nakladatelství CERM s.r.o., 2008. 151 s. ISBN 978-80-214-3758-6. s. 46-47

⁵⁶ Tamtéž str. 48

vrcholového vedení firmy) dozvědět! Tyto skutečnosti, které tvoří předmět obchodního tajemství firmy, musí před konkurencí zůstat utajeny!⁵⁷

Základní opatření na ochranu veškerých utajovaných informací Spefisu musí vycházet z koncepce celkové bezpečnostní politiky firmy, kde významnou roli sehraává ochranná služba firmy, která má za úkol zajišťovat a neustále zdokonalovat komplexní systém ochranných opatření.⁵⁸

Podle Molnára (1993) je jedním z nejdůležitějších opatření výchova vlastních zaměstnanců, tak aby si uvědomili, jak důležité je informační systém ochránit. Je potřeba těmto lidem zdůraznit, že oni sami by se mohli stát objektem zájmu konkurence a proto by měli být proškoleni na to jak taková průmyslová špionáž probíhá, co je zájmem konkurence, vysvětlení bezpečnosti a jaké důsledky by to pro ně či firmu mělo.⁵⁹

K nejzákladnějším principům ochrany vlastních informací patří tzv. systém překážek, tzn., že příslušný pracovník se dozví pouze to, co ke své práci nezbytně nutně potřebuje. Je nutné si uvědomit, že čím více lidí informací zná, tím se zvyšuje pravděpodobnost jejího vyzrazení. Z uvedeného vyplývá, že je potřeba, vždy zvážit komu informaci sdělují a k čemu ji dotýčný použije.⁶⁰

Graf pravděpodobnosti utajení informace

$$P = s^n$$

kde: P – pravděpodobnost, že daná informace zůstane utajena

s – spolehlivost nositele informace, že danou informaci nevyzradí

n – počet nositelů informace

V uvedeném vztahu pro jednoduchost předpokládáme naprosto stejnou spolehlivost „s“ pro všechny nositele informace. Znázorníme-li graficky závislost

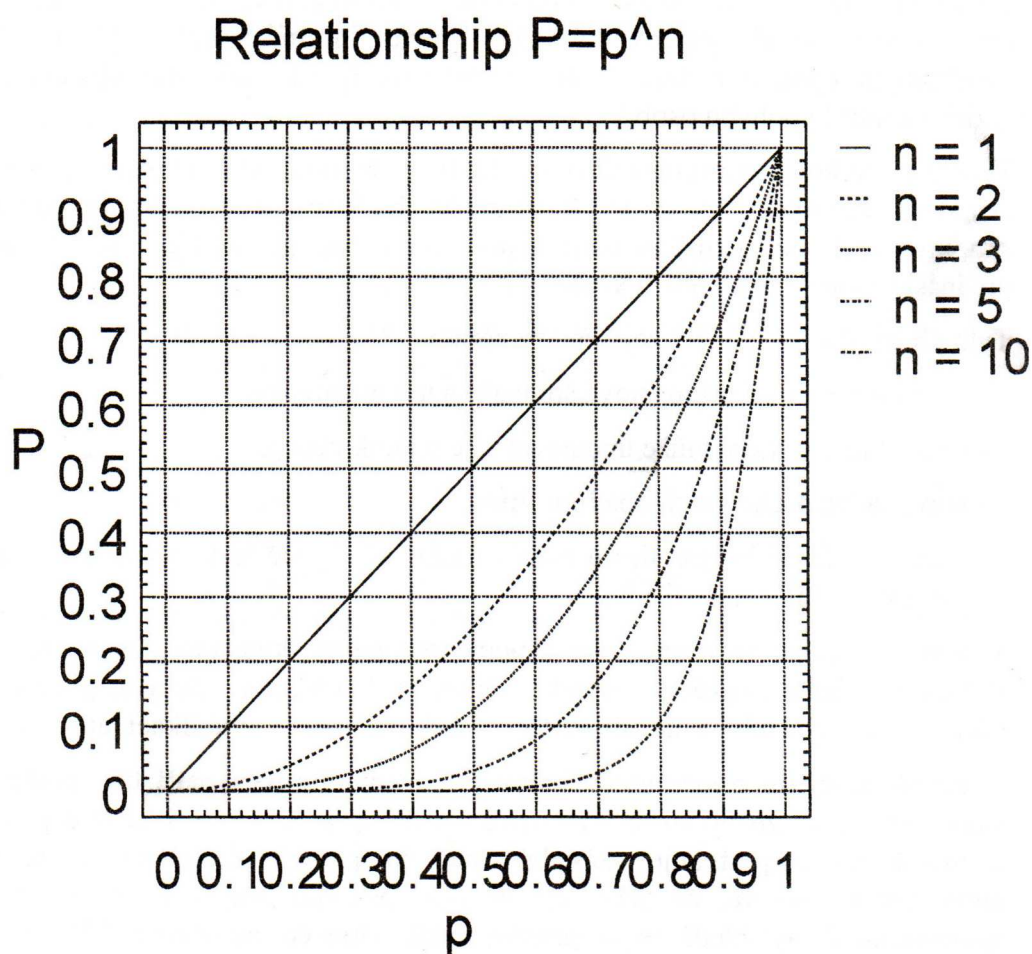
⁵⁷ BARTES, F. Konkurenční strategie firmy (kombinované studium). Učební texty VUT FP Brno. Brno: Akademické nakladatelství CERM s.r.o., 2008. 151 s. ISBN 978-80-214-3758-6. s. 48

⁵⁸ Tamtéž

⁵⁹ Tamtéž

⁶⁰ Tamtéž s. 49

pravděpodobnosti „P“, že daná informace zůstane utajena na spolehlivosti „s“, dostaneme různý počet nositelů informace diagram $P = P(s)$, uvedený na obrázku 7.

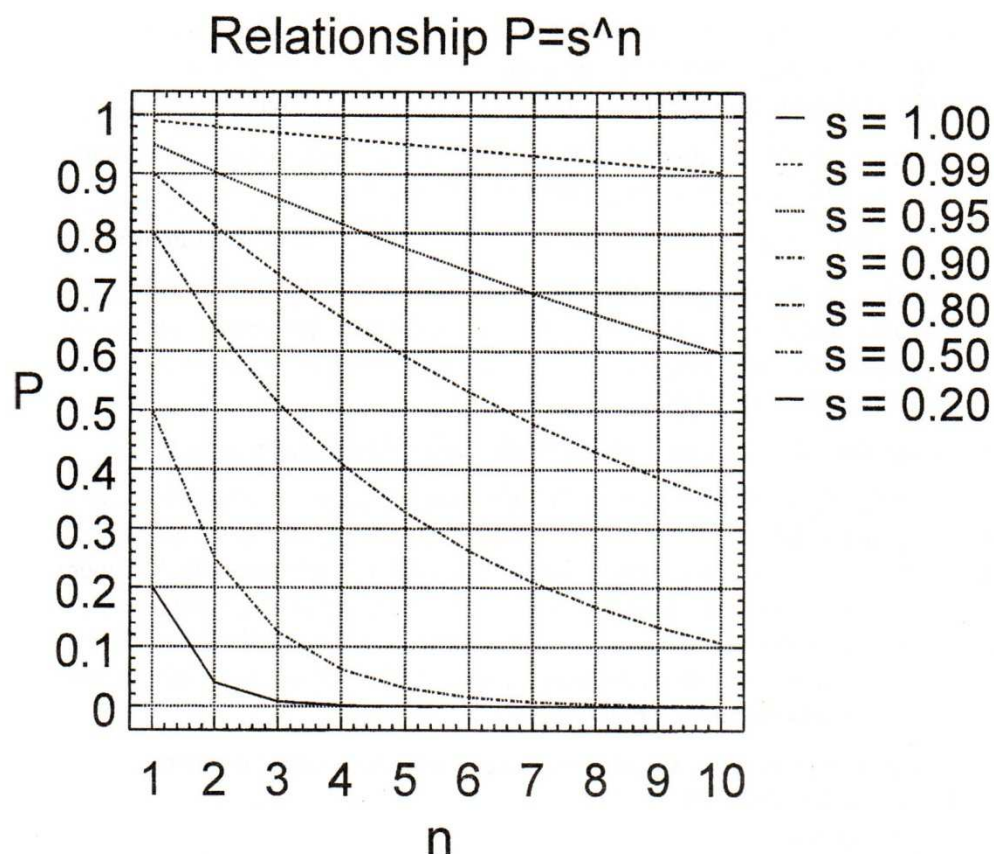


Obrázek 7 - Graf závislosti $P = P(s)$ ⁶¹

Znázorníme-li graficky závislost pravděpodobnosti „P“, že daná informace zůstane utajena na počtu nositelů informace „n“, dostaneme pro různou spolehlivost nositelů informace „s“ diagram $P = P(n)$, uvedený na obrázku 8.⁶²

⁶¹ BARTES, F. Konkurenční strategie firmy (kombinované studium). Učební texty VUT FP Brno. Brno: Akademické nakladatelství CERM s.r.o., 2008. 151 s. ISBN 978-80-214-3758-6. s. 50

⁶² Tamtéž



Obrázek 8 - Graf závislosti $P = P(n)$ ⁶³

Z uvedených grafů je naprosto zřejmý velmi progresivní pokles pravděpodobnosti, že daná informace zůstane utajena, a to jak v závislosti na spolehlivosti jednotlivých nositelů informací, tak i na jejich množství.

Z těchto grafů je možno vyvodit závěr, že informace je „relativně bezpečná“, když o ní ví pouze dva velmi spolehliví pracovníci firmy.⁶⁴

4.4 Síla informace

Techniky informační války jsou známy a používány tisíce let. Po dlouhou dobu byly užívány pouze jako podpůrný prostředek konvenčnímu vedení války (např. shazování letáků vyzývajících vojáky protivníka k zanechání odporu bylo využito již v leteckých střetech I. světové války). V posledních letech se v souvislosti s taktikou

⁶³ BARTES, F. Konkurenční strategie firmy (kombinované studium). Učební texty VUT FP Brno. Brno: Akademické nakladatelství CERM s.r.o., 2008. 151 s. ISBN 978-80-214-3758-6. s. 50

⁶⁴ Tamtéž

velmocí opouštět tvrdé techniky vedení bojů (s ohledem na případné ztráty v řadách vojáků či civilního obyvatelstva, a tím pádem možného ohrožení vnitropolitického konsensu) začal přesouvat důraz na měkké formy války. Hlavní výhodou informační války je to, že s nízkými náklady umožňuje vysokou možnou efektivitu. U efektivně vedené informační války dojde ke snížení finančních a materiálních nákladů a ztrát vlastních bojovníků. Na svoji stranu lze získat i nepřátelské vojáky, nemluvě o nezúčastněném obyvatelstvu, které je pravidelně přímo zasahováno válečnými aktivitami. Myšlenka boje bez krve a ztrát ve vlastních řadách je ale uskutečnitelná pouze při střetnutí s technicky a technologicky stejně vyspělým protivníkem.⁶⁵

4.5 Závěr

Kapitola souhrnně ukazuje pohled na informaci z hlediska CI. Proto, abychom se mohli věnovat další části nazvané dezinformace, bylo potřeba pochopit samotný význam informace a jeho sílu. Tato část nám ukazuje, jak velký důraz je nutné klást na informaci v oblasti CI a jak si informace chránit.

⁶⁵ BARTES, F. Konkurenční strategie firmy (kombinované studium). Učební texty VUT FP Brno. Brno: Akademické nakladatelství CERM s.r.o., 2008. 151 s. ISBN 978-80-214-3758-6. s. 51

5 Dezinformace

Následující část vysvětluje samotný pojem dezinformace, který jak se dále dočtete, úzce souvisí se samotnou informací a s konkurenčním zpravodajstvím. Článek se zabývá její historií, využitím v oblasti vojenské i ekonomické. Popisuje teoretická hlediska pro její vznik a vytvoření. Zabývá se využitím dezinformace jako nástroje v CI.

5.1 Historie dezinformace

Klamání a dezinformace není nic nového, historie je plná příkladů dezinformací.

Město Babylon bylo postaveno jako nedobytná pevnost, obklopená hradbami a řekou. Přesto bylo dobyto Asyřany válečnou lstí. Velitel Asyřanů si nechal useknout nos a dal se zbičovat, aby mohl dezinformovat Babyloňany, že upadl v nemilost u svého krále, protože ho přesvědčoval o nedobytnosti Babylonu a chtěl obléhání Asyřany ukončit. Babyloňané mu uvěřili a svěřili mu na zkoušku velení nad částí svého vojska a po několika úspěšných výpadech velení nad celým vojskem. Velitel pak v noci otevřel brány Asyřanům, kteří Babylon vydrancovali, rozbořili a obyvatelstvo vyvraždili. Velitel dostal za odměnu stříbrný nos.⁶⁶

Podobnou taktiku poradil Odysseus Achájcům, obléhajícím po mnoho let Tróju. Po předstírání ústupu ponechali na bojišti dřevěného koně s ukrytými Achajci. Nadšení Tojané na základě dezinformace falešnou věštbou rozbořili část hradeb a vtáhli koně do města. Další osud Tróje byl stejný jako osud Babylonu.⁶⁷

Dalším příkladem dezinformace je, jak zvítězil Themistoklés nad perským králem Xerxem. Jeho otrok podal Xerxovi falešnou informaci o ústupu Řeků a tak Xerxes přistoupil k boji na nevýhodném místě, kde prohrál.

Velmi důmyslný trik pomohl Hanibalovi dobýt jihoitalské město Talent v roce 212 před Kristem. Nějaký čas před touto událostí Hanibal tajně korespondoval s místním občanem řeckého původu, který nenáviděl římskou nadvládu. Společně

⁶⁶ BARTES, F. Konkurenční strategie firmy (kombinované studium). Učební texty VUT FP Brno. Brno: Akademické nakladatelství CERM s.r.o., 2008. 151 s. ISBN 978-80-214-3758-6. s. 57

⁶⁷ BARTES, F. Konkurenční strategie firmy (kombinované studium). Učební texty VUT FP Brno. Brno: Akademické nakladatelství CERM s.r.o., 2008. 151 s. ISBN 978-80-214-3758-6. s. 58

s tímto mužem Hanibal připravil trik, který umožnil kartaginským jednotkám tajně vniknout do města.⁶⁸

A existuje mnoho dalších případů, nejen historických, ale i současných.

Dokonce i v Čechách existuje mnoho historicky známých osobností, které hrdě nesou pojmenování mistr dezinformace.

S úspěchem užívali husité také dnes již velmi rozšířenou metodu dezinformací. Účelově klamná informace, cíleně zaměřená na nepřítele, vyvolala nežádoucí aktivitu druhé strany. Dezinformace jsou strategické, pokud sledují dlouhodobé cíle a plány, jsou operativní (taktické), když reagují a využívají momentální situace. Toto umění využívali již Řekové, Římané a jiné bojovné národy. Dezinformace se stává věrohodnou, když obsahuje také pravdivé údaje anebo počítá s myšlením nepřítele a musí být také blízko realitě. Dezinformace je úspěšná, když přichází z více zdrojů, které se jeví jako zdroje na sobě nezávislé. Dobře to osvětlí následující příklad.

Mistrem v dezinformacích byl bezesporu Jiří z Poděbrad (1420-1471). V červenci 1448 byl zvolen na sněmu v Kutné Hoře zemským správcem, ale značná část katolické šlechty mu odepřela poslušnost. Svou moc si musel tedy vybojovat, proto koncem srpna 1448 u Kutné Hory shromáždil vojsko v síle asi 9 000-10 000 mužů, především povolanych z východních Čech. Současně s mobilizací vysílal také klamné informace. Tak především tvrdil, že ve vojsku uvítá každého Čecha, tedy i katolíka, ale současně se šířila také práva, že potáhne na pomoc českým husitským žoldnéřům, kterým v Sasku nezaplatili žold. Bojovat za žoldnéře, složené z bývalého polního vojska, se pochopitelně katolíkům nechtělo, nebylo to v jejich zájmu. Jiří z Poděbrad tím dosáhl významného kádrového opatření, katolíci se k vojsku nepřidali a nemohli tedy ani prohlédnout pravý cíl Jiříkova tažení. Když shromážděné oddíly dosáhly vyšší stupeň organizovanosti, byla vysílána další předstíraná zpráva. Jiří z Poděbrad chce sice táhnout proti saským vévodům, ale jen proto, že neoprávněně drží některá místa v severozápadních Čechách. Dokonce i Praha byla zvána k účasti na plnění tohoto „celonárodního“ úkolu. Katolická strana v Praze podcenila Jiřího z Poděbrad a vůbec

⁶⁸ BITMAN, L. *Mezinárodní dezinformace, černá propaganda, aktivní opatření a tajné akce*. Praha: Mladá fronta, 2000. 360 s. ISBN 80-204-0843-6. s. 46

se důkladně nepřipravila na budoucí střetnutí. Pouze odmítla průchod Prahou. Jiří z Poděbrad Prahu obešel, 2. září byl u Vršovic a v noci 3. září udeřil na Vyšehrad a pronikl i na Nové Město pražské, obsadil také Hrad a zajal zde Menharta z Hradce a tím zlomil sílu opozice.

Ale pod vedením Oldřicha Rožmberka se vytvořila v jižních a jihozápadních Čechách 8. února 1449 Jednota Strakonická. K ní se připojil také saský kurfiřt Fridrich. Jiří z Poděbrad reagoval rychle a takticky dovedně, získal totiž přesné informace o chování nepřátelské strany. Dobyl Kostelec nad Sázavou, vytrhl proti Buštěhradu, poděbradské vojsko v síle 10 000 mužů vpadlo do Saska, k Čechám byl vrácen Most a Duchcov. Domácí rozbroje byly ukončeny na sněmu v Praze 27. dubna 1452, kde byl Jiří z Poděbrad ustanoven zemským správcem na dva roky.

Z předcházejících bojů vyvodil Jiří z Poděbrad poučení, nestačí jen dezinformace, nestačí ani hlídky proti vnějším nepřátelským oddílům, je třeba získávat také informace o situaci doma, o záměrech a cílech opozice. I dnes chce být každá vláda informována o cílech a taktice opozičních sil.

Díky důvěryhodným informacím mohl Jiří z Poděbrad potlačit spiknutí, jehož nitky směřovaly k Alešovi ze Šternberka.⁶⁹

5.2 Definice dezinformace

Dle Bartese (2008) anglický překlad českého slova dezinformace, je disinformation nebo misinformation. Disinformation může být falešná informace, tedy informace úmyslně změněná nebo zmanipulovaná. Misinformation může být pozměněná a neúplná informace, přičemž ke změně mohlo dojít buď technickou chybou (informační šum) nebo neúmyslně. Toto rozlišení však není používáno všemi autory. Někteří významy misinformation a disinformation ztotožňují. Někteří autoři zařazují mezi dezinformace i propagandu a marketing.⁷⁰

⁶⁹ FRAJDL, J. *Zpravodajské aktivity při zrodu našeho státu* [online]. 261. Praha : Křesťanskosociální hnutí, c2008 [cit. 2009-04-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.ksl.wz.cz/Aktivity.htm>>.

⁷⁰ BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy (kombinované studium)*. Učební texty VUT FP Brno. Brno: Akademické nakladatelství CERM s.r.o., 2008. 151 s. ISBN 978-80-214-3758-6. s. 57

Pro stanovení pojmu dezinformace je potřeba definovat si, co je informace a z této definice vycházet. Kniha prof. Cejpka *Informace, komunikace a myšlení* uvádí 4 základní významy slova informace. Jiní autoři jich uvádějí přes 300. Vraťme se však k 4 základním. Početní míra odstranění neuspořádanosti (entropie), míra organizace v systému; psychofyzilogický jev a proces v lidském vědomí; signály, impulzy a obrazy cirkulující v technických zařízeních, popř. neživé přírody; výraz různorodosti v objektech a procesech živé, popř. i neživé přírody.

Která z těchto definic se hodí pro pojetí informace jako opaku dezinformace? popř. je těchto definic více? Myslím, že nejlépe se hodí definice první. Informace odstraňují neznalost či pochybnost v našich myslích. Jsou tedy určitým přínosem (ať už pozitivním či negativním) v našem smýšlení a životě. V tomto pojetí však informace nejsou opakem dezinformace, protože i dezinformace mohou odstraňovat neznalost či pochybnost, ale toto odstranění je pouze iluzí, je falešné. Nicméně příjemci těchto informací si povětšinou tento fakt neuvědomují. V jejich povědomí tyto dezinformace existují jako "informace". Možná by se místo pojmu dezinformace dal použít termín "filtrované informace". Pečlivě sestavené prostřihy, upoutávky, zkombinované záběry předem připravené záznamy, které mají divákovi nabídnout "pravdu". Realitu podle vedení pořadu.⁷¹

Opakem pravdy je lež. Tento přímý protiklad dodnes chápeme jako dva neslučitelné póly, dva protilehlé body, černou a bílou. Považujeme lež za opak pravdy už od dětství a jsme na to zvyklí. Nepřemýšlíme příliš nad dalšími možnostmi. Ale přitom to není vždy tak jednoznačné. Ano, antonymum ke slovu pravda je slovo lež. Ovšem i jedno slovo může mít více antonym s různými významy, záleží na tom, v jakých konotacích jej budeme porovnávat. Z toho vyplývá, že pravda a lež nestojí pokaždé v přímé opozici.⁷²

⁷¹ *Co je to vlastně dezinformace* [online]. 19.10.2005 [cit. 2009-04-22]. Dostupný z WWW: <http://veveri.bloguje.cz/214598_item.php>.

⁷² ZADRAŽILOVÁ, I. *Informace a dezinformace z hlediska jejich dopadu na společnost*. Brno: Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav české literatury a knihovnictví, 2007. 65 s. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Michal Lorenz. Dostupná na [online]. [cit. 2009-02-22]. Dostupné z WWW <http://is.muni.cz/th/6943/ff_b/>

„Jsou pravdy, které nemají proti sobě lži a jsou lži, které nemají proti sobě pravdu, nýbrž nepravdu nebo jinou lež. Tato nepravda vzniká nejčastěji jako omyl.“⁷³

Opakem pravdy tedy může být i nepravda a mezi nepravdou a lží nemusí být v každém případě položené rovnítko.

Dezinformace je tedy nepravdivá informace, opak pravdivé informace. Zásadním a nejdůležitějším rysem dezinformace ovšem je její záměrnost. TDKIV (česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy) uvádí definici dezinformace jako:⁷⁴

„Záměrně nepravdivá (falešná, lživá, nesprávná, zkreslená) informace sdělovaná s cílem uvést v omyl a ovlivnit příjemce tím, že ji bude považovat za pravdivou a důvěryhodnou. Rozlišují se dezinformace pasivní (zatajení, zadržení, zpoždění informace) a aktivní (tvorba nepravdivé informace, modifikace původní informace či jejího kontextu).“⁷⁵

Jakmile tedy mluvíme o úmyslně pozměněné a zkreslené informaci, musíme dát pozor a odlišit dezinformaci od informací a zpráv, které nejsou pravdivé jen díky neznalosti, hlouposti či omylu. Vznik dezinformace byl cílený. Někdo měl zájem na tom, aby se kdosi jiný nedozvěděl pravdu, nýbrž aby mu místo pravdy byla podána buď překroucená pravda, anebo nějaká smyšlenka. Společnost sama svým přirozeným vývojem vytvářela prostředí, ve kterém mohla fungovat jistá forma klamání.

Dezinformace můžeme také dělit či klasifikovat, stejně jako informace, podle různých hledisek. Zásadní dělení je na dezinformace aktivní a dezinformace pasivní.

Dezinformace aktivní - jedná se vždy o promyšlenou snahu o vytvoření jiné, většinou falešné představy o skutečnosti. Je to akt jednání přímo závislý na svém původci - on je tím tvůrcem a hlavním motorem celého činu.

⁷³ZADRAŽILOVÁ, I. *Informace a dezinformace z hlediska jejich dopadu na společnost*. Brno: Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav české literatury a knihovnictví, 2007. 65 s. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Michal Lorenz. Dostupná na [online]. [cit. 2009-02-22]. Dostupné z WWW<
<http://is.muni.cz/th/6943/ff_b/>

⁷⁴ Tamtéž str. 32

⁷⁵ Tamtéž str. 33

Dezinformace pasivní - primárně se jedná o utajení či maskování nějaké skutečnosti, která by prozradila naše záměry či možnosti. Opět je zde charakteristický záměr - nejedená se tedy o nevědomé ponechání někoho v omylu.

Součástí dezinformací může být i propaganda a fámy. Pro propagandu je jedním z nejdůležitějších rysů její masovost a je též neoddělitelnou součástí všech vojenských akcí. Bývá to jedna ze základních myšlenek vzniku každého velkého hnutí či strany. Jejím cílem je získat přívržence, ovlivnit široké publikum a usměrnit jeho myšlení a následně i jednání ve svůj vlastní prospěch. Reakcí veřejnosti by tedy měl být soulad s vlastním zájmem propagandisty - je to jistá forma psychologické manipulace.

Fáma je ve své podstatě také druh informace. J.N. Kapferer ve své publikaci *Fáma - nejstarší médium světa*, uvádí, že fáma byla vlastně prvním hromadným sdělovacím prostředkem. V minulosti byla fáma jen ústně předávaná informace, která mohla či nemusela mít základy svého tvrzení postavené na pravdě a skutečnosti. Fáma je tedy nepodložená, ústně šířená informace, která na rozdíl od dezinformace v sobě nenese implicitně zahrnutou myšlenku k oklamání veřejnosti či jednotlivce. Výlučnou charakteristikou fámy je ovšem dle mého mínění její zajímavost pro ty, kteří s ní přijdou do styku a uvěří jí. Fáma, která neponese žádné zajímavé či kontroverzní sdělení, se šířit nebude. Rychlost a rozsah šíření fámy je přímo úměrný její atraktivitě.

Podle Mlezivy (2000) „Dezinformace je definována jako nesprávná, zkreslená, klamná informace, v určitém pojetí má obsahovat, má-li být účinná, i část pravdivých informací.“ Tento autor popisuje ve své knize pojem klamání a považuje jej za nadřazený pojem dezinformace.⁷⁶

5.3 Klamání

Pojem klamání je podle Mlezivy (2000) chápán jako univerzální výraz pro záměrné uvádění někoho v omyl. Klamání lze definovat: „Klamání je účelové chování (aktivní – pasivní) jednoho subjektu (původce) se záměrem, aby jiný subjekt (adresát)

⁷⁶ ZADRAŽILOVÁ, I. *Informace a dezinformace z hlediska jejich dopadu na společnost*. Brno: Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav české literatury a knihovnictví, 2007. 65 s. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Michal Lorenz. Dostupná na [online]. [cit. 2009-02-22]. Dostupné z WWW<http://is.muni.cz/th/6943/ff_b/>

nabyl, vytvořil si nebo ponechal si představu o dané skutečnosti rozdílnou od té, kterou má on sám.“⁷⁷

Druhy klamání můžeme rozdělit podle formy, techniky nebo způsobu.⁷⁸ Máme formy aktivní (sdělování, chování, prezentace objektů a kombinace uvedeného) a formy pasivní (neinformování o skutečnosti, zatajování skutečnosti, zabraňování přístupu ke skutečnosti a odvádění pozornosti od skutečnosti).

Způsoby klamání

- informování o skutečnosti nespecifické – lež, dezinformace
 - informování o skutečnosti specifické – popírání skutečnosti, vytváření fikcí, zastírání skutečnosti a předstírání skutečnosti
 - operace s informacemi o skutečnosti – referování o skutečnosti, interpretace informace o skutečnosti, hodnocení skutečnosti v informacích
 - způsoby klamání se zaměřením na subjekt – favorizace, exkulpace, přetvářka, věrolomnost, lest, podvod, diskreditace, nařčení, klamání pro zábavu

Nejdůležitější co je potřeba zdůraznit je, pokud mluvíme o dezinformaci, tak máme na mysli, že se jedná o záměrnou dezinformaci. Dá se také říci, že je úmyslná, protože to je její nepostradatelný předpoklad. Záměrně je měněna kvalita informace, tak abychom zmýlili někoho druhého. Je potřeba od sebe oddělit mylné informace, které vznikly z neznalosti a záměrně vytvořené dezinformace.

⁷⁷ ZADRAŽILOVÁ, I. *Informace a dezinformace z hlediska jejich dopadu na společnost*. Brno: Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav české literatury a knihovnictví, 2007. 65 s. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Michal Lorenz. Dostupná na [online]. [cit. 2009-02-22]. Dostupné z WWW<http://is.muni.cz/th/6943/ff_b/>

⁷⁸ Tamtéž str. 31-32

5.4 Další pojetí dezinformace

Dle Bartese (2000) forma dezinformace použitá v konkurenčním boji může být jazyková, obrazová nebo demonstrační.

Dezinformace je tedy forma klamání, která vznikla přirozeným vývojem lidské společnosti. Z její definice vyplývají dvě základní charakteristiky, a to:

- záměrnost vytvoření dezinformace
- úmysl dezinformace

Dezinformace může mít dvě základní formy:

- aktivní dezinformace – promyšlená snaha o vytvoření určité představy
- pasivní dezinformace – záměrné zatajení důležité skutečnosti

Pro zabezpečení její větší úspěšnosti je nutné ji předat několika na sobě nezávislými komunikačními kanály. I když na druhé straně je třeba si uvědomit, že „super tajná“ informace může firmě, tzv. „uniknout“ pouze jednou, „unikne-li vícekrát, je důvodné podezření, že jde o záměrně vypuštěnou dezinformaci!“ V tom případě je dobré pro zdání větší pravdivosti, tuto „informaci“ podpořit vytvořením určitých „symptomů“, které by měli v kontextu působení naší údajné aktivity reálně existovat!

„Jako jednu ze základních podmínek úspěšnosti použití dezinformace v konkurenčním boji považuji podmínku, že tato dezinformace nesmí obsahovat pouze nepravdivé informace, ale ve své podstatě musí jít o směs informací pravdivých a nepravdivých, přičemž k zajištění vyšší úspěšnosti je nutné použít takových pravdivých informací, které lze, byť někdy i s obtížemi ověřit.“⁷⁹

Každý den najde čtenář v denním tisku mnoho falešných zpráv, které však nelze označit za dezinformace, protože jsou jen výsledkem omylu, předsudku, neznalosti či hlouposti. Dezinformace je úmyslně zkreslená informace, kterou pachatel tajně vsune do informační soustavy oponenta s cílem oklamat ho a ovlivnit jeho politické,

⁷⁹ BARTES, F. Konkurenční strategie firmy (kombinované studium). Učební texty VUT FP Brno. Brno: Akademické nakladatelství CERM s.r.o., 2008. 151 s. ISBN 978-80-214-3758-6. s. 58

hospodářské či vojenské akce. V situacích, kdy diplomatické prostředky nemají naději na úspěch a vojenská akce by byla příliš radikální, rozhlíží se vládní činitelé po jiných možnostech včetně tajných zpravodajských operací, jejichž součástí jsou také dezinformace.⁸⁰

Bitman (2000) v knize sám poukazuje na to, že dezinformace nejsou v dějinách ničím novým. Během studené války došlo k masovému přívalu dezinformací, které jsou řízeny profesionálně vyškoleným aparátem za pomoci moderních psychologických a technologických prostředků.

„Termín dezinformace je německého původu a Německo bylo také první zemí, která v době první světové války založila dezinformační odbor, jehož úkolem bylo systematicky klamat. Později tento koncept získal velkou popularitu v komunistickém Rusku.

Některé dezinformace mají za úkol oklamat protivníka a přinutit ho k rychlé reakci, jiné jsou součástí dlouhodobých kampaní, které mají mít kumulativní vliv, a proto jejich ovoce dozrává teprve po relativně dlouhé době. Americký autor knihy *Deception* Edward J. Epstein říká, že je někdy velmi těžké rozeznat informace od dezinformací.“⁸¹

„Dezinformace se podobá rakovinovým buňkám, které imunologický systém v lidském těle není schopen rozeznat od zdravých buněk“⁸²

Dle Bitmana (2000) lze říci, že dezinformace má úspěch v případě, kdy není třeba lidi přesvědčovat, protože dezinformační poselství je utvrzuje v jejich názorech. K úspěchu dezinformačních akcí přispívají také některé momenty, například situace, v nichž se lidé musí rychle rozhodovat a nemohou si předkládané informace ověřit, a v neposlední řadě i důvěryhodnost zdroje.

⁸⁰ BITMAN, L. *Mezinárodní dezinformace, černá propaganda, aktivní opatření a tajné akce*. Praha: Mladá fronta, 2000. 360 s. ISBN 80-204-0843-6. s. 95

⁸¹ Tamtéž str. 95

⁸² Tamtéž str. 95

5.5 Druhy dezinformací

K některým vybraným druhům dezinformace běžně používaným v konkurenčním boji firem je možné uvést následující:

Filtrování informací

V tomto způsobu použití dezinformace se používá pouze pravdivých informací, ale jen některých – vhodných, k tomuto účelu pečlivě vybraných, za účelem vyvolání klamného zdání o dané situaci ochrana skutečně utajované informace či činnosti. To znamená, že jejím účelem je, na základě těchto pravdivých informací, dovést konkurenční firmu k mylnému hodnocení dané skutečnosti a přijetí chybných závěrů.⁸³

Svatá pravda

Jedná se o takovou informaci, která je pravdivá, ale díky způsobu podání, vhodnou volbou použitého kanálu a vlastní povaze této informace, je konkurencí tato hodnocena jako nepravdivá. To znamená, že s tímto nesprávným hodnocením naší informace konkurencí je v našich plánech konkurenčního boje počítáno.

Jde o velmi účinný způsob, který při správné aplikaci ve svých důsledcích zabezpečuje nejen splnění zadaného cíle, ale působí psychologicky silně na management konkurenční firmy jednak tím, že ho staví do nepříznivého světla profesionálně, jednak tím, že v této souvislosti mu oslabuje jeho sebedůvěru. (Neboť pravdivé informace špatně vyhodnotil). K dalším výhodám tohoto způsobu dezinformace patří jeho zcela legální forma i velmi příznivá etická stránka.

Negativní dezinformace

Jde o dezinformaci, při které jsou vhodným „kanálem“ konkurenční firmě sděleny určité negativní (klamně) informace o našem výrobku, které, ale lze spolehlivě a hodnověrně vyvrátit. Tohoto způsobu se používá při zjištění úmyslu konkurenční firmy provést proti nám dezinformační kampaň např. ve sdělovacích prostředcích, apod.

⁸³ BARTES, F. Konkurenční strategie firmy (kombinované studium). Učební texty VUT FP Brno. Brno: Akademické nakladatelství CERM s.r.o., 2008. 151 s. ISBN 978-80-214-3758-6. s. 59

Symptomy

Tohoto způsobu dezinformace se používá tehdy, kdy vrcholové vedení konkurenční firmy je na velmi vysoké úrovni a je nebezpečí, že by dokázalo odhalit námi připravenou dezinformaci. Z tohoto důvodu je třeba této skutečnosti využít proti ní. Vhodným způsobem se sdělí pouze náznaky možné informace, a to tak, že námi požadované hodnocení vedoucí k chybným rozhodnutím, si na základě těchto symptomů vytvoří sama konkurenční firma.⁸⁴

Siónští mudrci

Jde o způsob dezinformace, kdy počítáme s jejím odhalením, ale je připravena, tak aby její autorství bylo „přiznáno“ konkurenční firmě.⁸⁵

Dezinformaci můžeme používat v mnoha nejrozumnějších případech a situacích.

Např.:

- pro ovlivňování rozhodovacích procesů konkurenta, případně snížení jeho motivace k útoku na danou firmu, vstupu do určitého odvětví, apod.,
- k ovlivnění konkurentových informací a předpokladů např. o síle a způsobu obrany naší firmy, ziskovosti odvětví, nákladech, apod.,
- k řízení a ovlivňování představ a předpokladů konkurenta.

S problematikou použití dezinformace se můžeme každodenně setkat v některých nereseriozních sdělovacích prostředcích. Teoretik L.W. Doob tyto druhy dezinformace roztrídil následovně:

⁸⁴ BARTES, F. Konkurenční strategie firmy (kombinované studium). Učební texty VUT FP Brno. Brno: Akademické nakladatelství CERM s.r.o., 2008. 151 s. ISBN 978-80-214-3758-6. s. 59

⁸⁵ BARTES, F. Konkurenční strategie firmy (kombinované studium). Učební texty VUT FP Brno. Brno: Akademické nakladatelství CERM s.r.o., 2008. 151 s. ISBN 978-80-214-3758-6. s. 59-60

Nalepování etiket – jakékoli ideji či události se přiřadí negativní nálepka, která donutí čtenáře či posluchače citově zaujmout k věci negativní postoj bez jakéhokoli důkazu.

Zářná neurčitost – událost jako idea je asociována se „světem dobra“, což u čtenáře vyvolá potřebu se s událostí či ideou ztotožnit.

Metoda přenosu – autor dezinformace využívá prestiže či autoritu všeobecně známé a populární osobnosti, jejího vztahu k dané události, vyvolává u příjemce takto přenesené informace pozitivní nebo negativní reakci.

Metoda doporučení – je založena na tom, že souhlas či naopak odmítnutí kterékoli ideje (programu, osobnosti nebo události) je připisováno na vrub některé populární osobnosti.

Metoda lidovosti – je používána pro přesvědčování čtenáře o tom, že jeho ideje a postoje mají široké zázemí v postojích širokých lidových vrstev či sociálních skupin.

Metoda míchání karet – je založena na pečlivém výběru a podvržení faktů, využití falešných důkazů a ilustrací, logických a naopak protismyslných tvrzení, která mají očernit program, ideu nebo osobnost.

Metoda všeobecného postoje - s její pomocí propagandista usiluje vnutit čtenáři přesvědčení o tom, že všechna individua dané sociální skupiny či drtivá většina společnosti se s ideou či programem ztotožňují a proto má smysl, aby se i čtenář s takovým postojem ztotožnil.

Ve výše uvedeném přehledu používaných dezinformací ve sdělovacích prostředcích je možno identifikovat většinu základních druhů dezinformace, které byly uvedeny.

Do této problematiky také patří, a je možno říci, že jde nejen o velmi důležitou náplň ochrany firemních informací, ale i o jedno z vlastních poslání našeho pojetí konkurenčního boje, a to zajistit, aby konkurence, v případě, že vyvine-li úsilí získat utajované informace firmy, dostala tyto informace falešné, tj. dezinformace. Pokud je totiž nedostane, nepřestane ty pravé hledat a je nebezpečí, že se jí to nakonec může

podat. Proto je velmi důležité, aby tento její zájem byl vždy, v závislosti na stupni utajení a kryt vhodnou legendou, včas uspokojen! A to uspokojen takovým způsobem, který zabezpečí maximální dokonalost této upravené informace. Touto dezinformací je vlastně naše skutečná utajovaná informace chráněna.

V tomto způsobu konkurenčního boje platí, že vyhrává ten, jehož poslední dezinformační záměr nebyl druhou stranou včas a správně identifikován.

V praxi to tedy znamená, že jde o tvorbu a šíření tzv. dezinformačních materiálů, které vedou k chybnému hodnocení dané situace konkurencí, případně až k jejímu přímému matení či klamání. Ve své podstatě jde o to, abychom dosáhli takového chování a rozhodování v činnosti konkurence, které je pro naši firmu vhodné.⁸⁶

a) Maskování vlastních záměrů a akcí

Jde o jednu z nejdůležitějších taktických úloh ofenzivního pojetí konkurenčního boje, a to o utajení našich záměrů v oblasti marketingového prostředí či námi získaných informací o tomto prostředí. To znamená, že musíme konkurenční firmě znemožnit zajištění příjmu pro ní potřebných informací umožňující jí správnou orientaci, připravit překvapení, odvést její pozornost jiným směrem, popřípadě ji plně zmást. Tuto činnost musíme zabezpečit zvláště při přípravě vlastního útoku na konkurenční firmu.

Ve své podstatě jde tedy o dvojí činnost, a to:

- Skrýt, utajit to, co naše firma připravuje (vlastně jde o snahu znemožnit konkurenční firmě dozvědět se co se děje a tím se účinně připravit na střetnutí),
- Předstírat, vytvořit falešnou představu o tom, co se děje (v praxi bývá účinnější)

Z hlediska časového rozdělení je nutné tuto činnost zintenzivnit opět v:

- V první fázi konkurenčního boje (jde o vytvoření falešné představy o povaze, cíli a smyslu našeho útoku),
- Před rozhodujícím útokem (jde o moment překvapení, dezorientace)

⁸⁶ BARTES, F. Konkurenční strategie firmy (kombinované studium). Učební texty VUT FP Brno. Brno: Akademické nakladatelství CERM s.r.o., 2008. 151 s. ISBN 978-80-214-3758-6. s. 61

V našem vnímání ofenzivního způsobu konkurenčního boje je vhodné při vlastním střetu s konkurenční firmou dodržet následující taktické přístupy:

b) Odvedení konkurentovy pozornosti a jeho dezorientace

Vlastní útok bývá vždy účinnější, neměl-li konkurent možnost naší akci předem pozorovat, nepostřehl-li naši přípravu na ni. Toto odvedení pozornosti se klade za cíl: znemožnit konkurenci správnou orientaci, dezorientovat ho. Tohoto cíle je možno dosáhnout následujícím způsobem. Např. předstíráním něčeho jiného, než oč ve skutečnosti jde. (Například tím, že pozornost konkurenční firmy se odvede k jinému druhu nebezpečí a teprve tehdy, když je její pozornost změřena tam, je možno začít na jiném místě s vlastním útokem).

c) Vyprovokování konkurenta k určité, pro nás výhodné akci

V podstatě jde o navození takové činnosti konkurenční firmy, která je pro nás vhodná, kterou my potřebujeme. Velmi často se jedná o vyprovokování konkurenční firmy k tomu, aby udělala to, v čem je slabá. Případně k tomu, co umí velmi dobře, ale s touto její činností v našem konkurenčním boji počítáme a jsme na ni připraveni.

K velmi zajímavým způsobům dezinformace patří např. selektivní uvolňování pravdivých informací, kdy uvolňujeme sice informace pravdivé, ale jen určitou jejich část, a to tak, abychom buď více zamlžili naše plány, nebo o nich vytvořili mylnou představu u konkurence. Uvolňování těchto informací by, ale vždy mělo probíhat pouze jako nedílná součást příslušné konkurenční strategie!

V žádném případě se tedy nelze naivně domnívat, že tyto praktiky se používají pouze v oblasti špionáže, kontrašpionáže nebo vojenství. Je třeba si zcela jasně uvědomit, že dnes je dezinformace naprosto běžně využívána, a to jak v průmyslu, tak i obchodě, kde nabývá obzvláště velmi rozmanitých forem.

Při realizaci dezinformace se lépe osvědčuje „útok na filiálku“ konkurenční firmy s minimální časovou rezervou na možnost podrobné analýzy konkurenční firmou. Dále je bezpodmínečně nutné vždy dodržet její legální formu!

Je velmi poučné dozvědět se, jak vysoko hodnotili schopnost dezinformace protivníka staří čínští válečníci:

„Ó božská záludnosti! Tebou se stáváme neslyšnými! Jak preludy bez tvaru a hmoty osud nepřítele v rukou svých vážíme.“ Sun Tzu.⁸⁷

5.6 Extrémní pohled na dezinformace

Následující text poukazuje, kam až je možné dojít, když zdravý rozum přestává hrát hlavní roli, jak ve světě ekonomiky, tak v běžném životě.

5.6.1 Paranoia

Svět informací a dezinformací je skutečným světem, který nás obklopuje a ve kterém žijeme. Musíme se proto smířit s tím, že se čas od času staneme obětmi dezinformací, že nás někdo oklame a že uvěříme nějakému výmyslu. Každý z nás vnímá realitu trochu jinak a co pro jednoho bude stoprocentně pravdivá informace, pro druhého může být zcela zavádějící dezinformací. Je ale zbytečné zaobírat se myšlenkami na to, kdo mě právě v tuto chvíli klame. V životě každého z nás se najdou jistě mnohem důležitější činnosti než hledat a spřádat různé konspirační teorie a žít ve strachu, že jsme soustavně obelháváni. Snadno se z nás potom totiž mohou stát původci dezinformací, kteří budou šířit paniku a vše se může obrátit proti nám. Určitá obrana proti klamání je sice žádoucí, ale neměli bychom překračovat hranice únosnosti. Při zpracovávání různých typů informací bychom si proto měli zachovat jistou míru zdravého rozumu a nadhledu – a to platí v obou případech – jak při nekritickém přijímání všech rádob dogmat za své, tak též naopak při apriorní nedůvěře i k ověřeným a realitou podpořeným faktům.⁸⁸

⁸⁷ BARTES, F. Konkurenční strategie firmy (kombinované studium). Učební texty VUT FP Brno. Brno: Akademické nakladatelství CERM s.r.o., 2008. 151 s. ISBN 978-80-214-3758-6. s. 62

⁸⁸ ZADRAŽILOVÁ, I. *Informace a dezinformace z hlediska jejich dopadu na společnost*. Brno: Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav české literatury a knihovnictví, 2007. 65 s. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Michal Lorenz. Dostupná na [online]. [cit. 2009-02-22]. Dostupné z WWW<http://is.muni.cz/th/6943/ff_b/>

5.6.2 Příklady informací a dezinformací šířených prostřednictvím e-mailu (hoaxy, řetězové maily - viry, mystifikace)

Speciálním případem dezinformací a mystifikací na internetu je obdoba tzv. řetězových dopisů, které odjakživa plnily naše poštovní schránky. Zpravidla jde o původně kanadské (e-mailové) žertíky s falešnou zprávou o fiktivním viru, které postupně "mutují" do "k přežití optimální" podoby. Velká část příjemců, kteří nesmyslnost těchto textů neodhalí, ho v dobré víře rozešlou dále, třeba na desítky adres najednou. Tím se nevědomky podílejí na šíření podstatou jiného myšlenkového viru, čili memu, který je pro příjemce stejně nepříjemným až nebezpečným svým "zdržujícím" efektem.⁸⁹

Veškeré šíření informací a dezinformací na Internetu lze průkazně považovat za aplikaci memové/replikátorové koncepce Richarda Dawkinse. Kromě toho se ovšem přes e-mail šíří i klasické "řetězy či modlitby štěstí" a nesmyslné návody k vydělení větších finančních částek (např. když tento e-mail pošlete 100 lidem, Bill Gates Vám zašle 2000 i více dolarů).

5.6.2.1 Experiment s mystifikací (AmberZine)

Společně s redakcí magazínu <http://amber.zine.cz/> jsme se dopustili "hříchu": rozhodli jsme se, že 30. 10. 1997 (tj. o anglosaském Halloweenu) uděláme experiment s mystifikovatelností běžného internetového čtenáře.

Nabídli jsme mu story o tom, že skupina islámských extremistů hodlá použít na své odpůrce (tj. většinu světa) mikrovlnné satelitní zbraně. Vše bylo v první fázi napsáno velmi věrohodně, s použitím řady pseudodetailů a s využitím již existujícího internetového mýtu o "záhadných pokusech" Nikoly Tesly. Aplikovali jsme tedy tzv. žánr "junk science" neboli "weird science", který lze definovat jako koloidní směs vážně míněné pavědy, reálné technologie a humoristických a parodických prvků.

Bylo celkem pozoruhodné, jak velká část čtenářů „kachně“ uvěřila. Jelikož jsme se zalekli, v příštím čísle jsme radikálně odhalili celý postup, což jsme tak jako tak

⁸⁹ VACHTL, P. *Iracionalita a dezinformace v dnešních elektronických médiích* [online]. [cit. 2009-04-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.sysifos.cz/index.php?id=vypis&sec=1161531085&lang=en>>

plánovali. (V AmberZinu později vznikla celá explicitně označená rubrika podobných aprílových vtipů, s příznačným názvem "Brain Meltdown" – „vyměknutí mozku".).

Zajímavé bylo, že lidé, kteří oné fámě uvěřili, měli někdy tendenci obviňovat nás, místo toho, aby se vážněji zamysleli nad svojí důvěřivostí. Doufejme, že alespoň větší část "postižených" jsme touto naočkovanou a posléze odhalenou dezinformací "imunizovali" proti dalším podobným případům.⁹⁰

5.6.3 Hoaxy

Specifickým druhem dezinformací šířených prostřednictvím Internetu jsou tzv. hoaxy. Toto slovo v překladu znamená nějakou falešnou zprávu, mystifikaci, podvod, švindl či novinářskou kachnu. Dle internetového serveru www.hoax.cz v počítačovém světě slovem hoax nejčastěji označujeme poplašnou zprávu, která varuje před neexistujícím nebezpečným virem. Jedná se tedy o e-mailové zprávy, které můžeme dostat jak od osoby nám známé, tak i z nějaké zcela cizí adresy. Falešná zpráva v sobě nese většinou nějaké varování, popis nebezpečí či prosbu o pomoc. Vždy ale obsahuje prosbu či výzvu k dalšímu rozesílání. Některé zprávy vypadají tak věrohodně a útočí na naše city, že mnoho osob jim bez přemýšlení uvěří a rozesílá je potom dál. Zmiňovaný server, který se těmito poplašnými zprávami přímo zabývá, dělí hoaxy do následujících kategorií:⁹¹

- Varování před smyšlenými viry a různými útoky na počítač
- Popis jiného nereálného nebezpečí
- Falešné prosby o pomoc
- Fámy o mobilních telefonech
- Petice a výzvy
- Podvodné e-maily /nejčastěji z Nigérie/

⁹⁰ VACHTL, P. *Iracionalita a dezinformace v dnešních elektronických médiích* [online]. [cit. 2009-04-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.sysifos.cz/index.php?id=vypis&sec=1161531085&lang=en>>

⁹¹ ZADRAŽILOVÁ, I. *Informace a dezinformace z hlediska jejich dopadu na společnost*. Brno: Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav české literatury a knihovnictví, 2007. 65 s. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Michal Lorenz. Dostupná na [online]. [cit. 2009-02-22]. Dostupné z WWW <http://is.muni.cz/th/6943/ff_b/>

- Pyramidové hry a různé nabídky na snadné výděvky
- Řetězové dopisy štěstí
- Žertovné zprávy

Primárním cílem hoaxů není ale šíření dezinformací, nebo alespoň toto riziko není tím nejmarkantnějším. „Zpravidla jde o původně kanadské žertíky, s falešnou zprávou o fiktivním viru, které postupně ‚mutují‘ do naprosto ‚k přežití optimální‘ podoby a velká část příjemců, kteří neodhalí nesmyslnost těchto textů, ho v dobré víře rozešlou dále, i na desítky adres najednou, a tím se podílejí nevědomky na šíření podstatou jiného, avšak stejně nebezpečného, myšlenkového viru, čili memu.“

Elektronická média mění a dál budou měnit lidský svět. Jejich vliv je však složitý, často špatně analyzovatelný a ne příliš předvídatelný. Autor proto neměl ambici na této menší ploše uskutečnit zásadní, absolutně objektivní, naprosto originální a všepatnou analýzu všech možných souvislostí a podrobně zmapovat všechny oblasti tématu, což by si jinak vyžádalo napsání řady knih, nikoliv jediného příspěvku. Autorovým záměrem bylo pouze základní seznámení s problémem, který souvisí se současnou expanzí iracionality. Proto autor doporučuje (podle individuální oblasti zájmu čtenáře) vyhledat si další informace např. v některých (v textu zmíněných) doporučených titulech.⁹²

5.7 Ofenzivní použití dezinformace versus defenzivní použití dezinformace

V předešlém textu byly názorně popsány různé definice dezinformací a jejich výskyt v běžném životě. Pro účel práce je v této krátké kapitole popsán teoreticky princip využití dezinformace ze dvou úhlů pohledu. Jedná se o použití ofenzivní a defenzivní, které bude v následující kapitole zakomponováno do návrhu metodiky pro firmu. V obou případech je nutné zdůraznit, že při jakémkoliv použití dezinformace by nám mělo jít především o vlastní morální zásady. Dezinformaci používáme v případě, že chceme chránit vlastní zájmy, postavení firmy, know – how, ale také sociální jistoty

⁹² VACHTL, P. *Iracionalita a dezinformace v dnešních elektronických médiích* [online]. [cit. 2009-04-22]. Dostupné z WWW: <<http://www.sysifos.cz/index.php?id=vypis&sec=1161531085&lang=en>>

zaměstnanců. Proto se musíme dívat na dezinformaci i z pohledu etického. Nechceme nikomu ublížit, jenom hájíme vlastní teritorium.

5.7.1 Teorie ofenzivního využití dezinformace

Ofenzivní znamená útočné. Z toho vyplývá, že se jedná o vytvoření dezinformace, kterou chceme na někoho zaútočit. Účel vytvoření je, že chceme něco změnit, někoho ovlivnit a něčeho tím dosáhnout. To jsou tři základní kritéria, která nás vedou k tomu, že vytvoříme ofenzivní dezinformaci. Jak již bylo dříve zmíněno dezinformace je účelově vytvořená lež, jakási forma klamání, která má za cíl ovlivnit našeho protivníka. Cílem je, změnit chování konkurenta ve svůj vlastní prospěch, tak aby účel zůstal neprozrazen. Při jakémkoliv vytváření dezinformace je nejdůležitějším bodem utajení. Ofenzivní dezinformaci vytváříme proto, abychom konkurenta předběhli v pomyslném závodě, tedy na trhu. Chceme jej zranit, připravit ho o jeho konkurenceschopnost a dostat se na první místo. Každý krok, který v tomto směru podnikneme, musíme důkladně promyslet a zamaskovat, utajit.

Teoretický postup:

1. Zvážit důvody použití dezinformace (uvažujeme cíle, kterých má být dosaženo; přihlížíme k etickému kodexu a morálním zásadám).
2. Identifikovat důvody a schopnosti konkurenční firmy pro použití dezinformace a identifikace činnosti jejího informačního systému (potřebuje konkurent naši dezinformaci; bude využita)
3. Realizace ochrany před průzkumem. (kdo a jakým způsobem může tyto informace získat; kde jsou informace zveřejněny, kde a jakým způsobem je možno pravdivost ověřit)
4. Stanovit cíle dezinformace. (vymezit jasně a přesně konkrétní cíl, kterého chceme dosáhnout)

5. Rozpracovat dezinformaci. (její obsah a jednotlivé úkoly, určení způsobu dezinformace, vhodné krytí, přihlížet nejen k obsahu, ale i k formě, zvážit zvyklosti a styl práce soupeře)
6. Stanovení způsobu předání dezinformace (jak a kde bude implementována do prostředí, vhodný nositel, důsledné zakrytí)
7. Stanovení okamžiku implementace (musí souhlasit se stanoveným cílem, se způsobem přenosu a stylem utajení)
8. Ověřování její účinnosti (vyhodnocení působení, identifikace důvodů proč není účinná tak jak bylo požadováno, apod. Určení, jaké prvky je nutno zavést, aby byla účinnější. Identifikovat překážky, které musely být překonány. Místa, kde by mohlo dojít k vyzrazení. Celou činnost utajit)
9. Vydání korigujících informací (např. symptomů, informace, které vrátí věrohodnost dezinformaci, uhlazující činnost v náš prospěch, atd.)
10. Kontrola (kontrola správné činnosti dezinformace, prvků utajení, atd.)
11. Monitorování (průběžné monitorování uplatnění dezinformace a následné sledování chování konkurenta, jestli se chová, tak jak jsme chtěli).

5.7.2 Teorie defenzivního využití dezinformace

Defenzivní neboli obranné. Jedná se o opak ofenzivního. Nejednáme jako první, ale pouze reagujeme na útok našeho protivníka. Účelem je nevyzradit vlastní metody a know how konkurentovi, který o ně usiluje. Neskočit protivníkovi na lep, tzn. neuvěřit dezinformaci, která nás měla zmanipulovat. První co musíme udělat je zjistit, že na nás někdo útočí. Pokud k takovému závěru nedojdeme, pak nemáme důvod vytvářet defenzivní dezinformaci.

V případě, že dojdeme k závěru, že nám byla podvržena dezinformace je opět nejdůležitějším bodem utajení. Vše co v dané chvíli podnikneme, děláme skrytě a účelově. Vracíme protivníkovi jeho úder s cílem ovlivnit jeho jednání. Nechceme, aby zjistil, že jeho lest nevyšla, naopak snažíme se jej podpořit v tom, že jeho plán vyšel.

Dalším využitím defenzivní dezinformace je obrana proti vyzvědačům. Vždy si chráním vlastní informace, a pokud musím s informacemi napovrch, vytvářím jím ochrannou vrstvu. Touto vrstvou je množství dezinformací, které obalují vlastní informaci, tak aby nedošlo k rozkrytí zájmu firmy.

Co nás tedy vede k tomu, abychom dezinformovali? Je to jako v přírodě, každý živočich chrání sebe, svá mláďata, své doupě před predátory, aby přežil. My chceme přežít v džungli trhu, chceme vydělávat peníze, abychom se uživili, chráníme vlastní know how, které nám přináší zisk. Jsme jak chameleon, který se přizpůsobuje prostředí, aby nebyl rozpoznán. Nenápadný, ale úspěšný. Chceme si zabrat co největší část trhu, abychom měli kde budovat zázemí, bráníme se nepříteli, když usiluje o naše metody.

Konkurenční boj je stejný jako život v přírodě, s tím rozdílem, že jednáme podle etiky, morálních zásad a zákonů.

Teoretický postup defenzivního využití dezinformace se shoduje s postupem u ofenzivního využití s tím rozdílem, že výše uvedeným devíti bodům předchází:

1. Analýza získané informace (zevrubné prověření toho, jak byla informace získána, analýza věrohodnosti, zjištění úniku informací, vyzvědače, apod.)
2. Detekování dezinformace, příprava reakce (výstupná analýza prokázala dezinformaci, sestaví plán jak reagovat)

V dalších bodech se pokračuje jak o u dezinformace ofenzivní.

5.8 Závěr

Kapitola ukazuje pohled na dezinformaci z hlediska využití v podnikatelské sféře. Začleňuje dezinformaci do CI a teoreticky popisuje její využití. V druhé části kapitoly jsou popsány extrémní pohledy na použití dezinformace, které však v našem

případě slouží k rozšíření obzoru. V praxi u běžné firmy je takovéto využití nemožné. Pouze společnosti, ve kterých hraje roli i politická situace a mají výsostní postavení na trhu, využívají i tento extrémní přístup.

6 Návrh metodiky pro firmu

V následující kapitole je popsán návrh řešení ofenzivního a defenzivního využití dezinformace a proces vyhodnocení pravdivosti získané informace pro firmu CleanSoft s.r.o. Vzhledem k charakteru práce a ochraně dat společnosti bude celý návrh čistě teoretický a anonymní.

6.1 Ofenzivní využití

Pro společnost CleanSoft s.r.o. je z hlediska její působnosti lépe využitelný výše popsaný způsob ofenzivního využití dezinformace. Společnost si tím může zajistit správný moment útoku na trh, kde bude chtít zaujmout výsostní pozici.

Před vytvořením dezinformace je potřeba sestavit si přesný, specifický plán procesu. Je nutné nejprve zhodnotit vlastní pozici a postavení konkurenta, na kterého „útok“ chystáme. V následujících bodech je popsán postup přípravy plánu a jeho následná realizace.

Vytvoření plánu pro tvorbu dezinformace

- b) **Koho chceme dezinformovat** – jako první a nejdůležitější bod pro tvorbu plánu je, že určíme, na koho chceme dezinformaci použít. Poté shromáždíme maximální množství informací o našem protivníkovi. Tyto informace budeme čerpat z vlastních databází, kterými společnost disponuje, z otevřených zdrojů (internet, tisk), z obchodního rejstříku, kde si zjistíme důležité náležitosti opoziční společnosti, z výročních zpráv vytvoříme analýzu stavu a chodu společnosti za posledních pět let. Dalším důležitým aspektem pro naši analýzu je průzkum trhu, pozice, kterou náš protějšek na trhu zaujímá a kroky, které má v plánu provést. Pokud máme možnost, zjistíme si, jaká nálada vládne ve společnosti a jak jsou spokojeni zaměstnanci. Snažíme se získat informace o obratu společnosti a její informovanosti o naší firmě. Potom, co vytvoříme souhrn maxima možných informací, sestavíme graf slabých a silných stránek této firmy. Vhodnou analýzou vybereme místa, která by bylo

nejlépe naší dezinformací zasáhnout a v jakém časovém horizontu by se toto mělo uskutečnit.

- c) **Co nám to má přinést** – dalším krokem je zvolení jasného cíle, kterého má být dosaženo. To znamená, že potom co máme vyhotovenou analýzu konkurenta, výsledky jeho silných a slabých stránek a možná místa pro použití dezinformace musíme si stanovit to, čeho chceme dosáhnout. Stanovujeme si takové cíle, u kterých je pro nás reálný pozitivní výsledek. Při tomto plánování si musíme uvědomit, že i nás to může něco stát a proto je vhodné určit si oblast, kterou bychom byli pro kladný výsledek schopni obětovat. Oběť uvažujeme takovou, aby nás její ztráta nepřipravila o naší konkurenceschopnost a výhody. Je důležité stanovovat střídmé cíle a zvažovat rizika odhalení dezinformace.
- d) **Jakým způsobem toho můžeme dosáhnout** – po spojení analýzy konkurenta a našich cílů znovu vyhodnotíme správná místa útoku a připravíme si krizový plán pro případ, že by došlo k odhalení dezinformace. Počítáme s různými variantami situace, která může nastat. Za pomoci získaných dat a informací o konkurenci si uvědomujeme i veškerá rizika, která jsou s plánovanou situací spjata.
- e) **Jaké jsou bariéry** vstupu dezinformace do prostředí – když máme vyhodnocena kriteria prostředí a rizik je čas pro sestavení jednotlivých kroků implementace naší dezinformace do prostředí. Je vhodné zvážit každý krok tak, abychom zakryli jakoukoliv spojitost s naší společností.
- f) **Vhodná implementace** – předposledním krokem je vyhodnocení správné implementace a příprava pro vypuštění dezinformace do prostředí správným způsobem. V tomto kroku zvažujeme i vhodný způsob utajení naší činnosti.
- g) **Plán pro korekci odchylek** – každá cesta může obsahovat překážky, proto jsme analyzovali i možná rizika, která nás mohou potkat. Jedná se o situaci, kdy se dezinformace vychýlí z původního směru a hrozí špatná implementace. V tomto případě je nutné vrátit ji zpět do původního směru, tak aby splnila svůj cíl. Toho se snažíme dosáhnout takovým

způsobem, aby si konkurent této korekce nevšimnul. V případě, že přece jen bude jeho pozornost upoutána, je čas pro vytvoření iluze navozující pocit přirozeného postupu.

h) **kontrola** – kontrola činnosti vypuštěné dezinformace v prostředí.

i) **monitorování** – sledování a zaznamenávání dezinformace v prostředí.

Kromě správně vytvořeného plánu pro realizaci dezinformace je potřeba mít také správně a kvalitně vytvořenou dezinformaci. Jak již bylo výše definováno, dezinformace není lež, jedná se o upravenou pravdu, která má posloužit jeho původci k dosažení jeho cílů. Jako jedno z nejdůležitějších pravidel je důležité mít na mysli, že kvalitní dezinformace se z 80% zakládá na pravdě. Musíme sami uvěřit této skutečnosti, abychom si byli jisti, že konkurent nevzejde v podezření. Dezinformaci vytváříme tak, aby se její vznik blížil co nejvíce reálnému vzniku pravdivé informace. Musíme být velmi opatrní při volbě dat, které tento subjekt ponese. Z tohoto důvodu jsme vytvářeli i seznam skutečností, které jsme v dané situaci ochotni obětovat pro dobro věci. Je důležité řádně zvážit, co konkurentovi poskytneme a jaké jsou jeho schopnosti si tyto fakta ověřit.

Při tvorbě dezinformace je nutno mít na mysli, že na první pohled nesmí projevovat žádné známky dezinformace. Dalším důležitým bodem je volba vhodného nositele dezinformace, aby její implementace do prostředí byla realistická a měla co největší pravděpodobnost úspěchu. Při každé takové tvorbě je užitečné vzpomenout si na církev, ať už v dnešním nebo historickém podání. Církev poskytuje iluzionistické informace vytvořené pro přesně zvolenou skupinu lidí, která těmto skutečnostem bezmezně věří a je ochotna se podle nich chovat. V našem případě je možno tuto teorii aplikovat na vytvoření vhodné dezinformace pro konkrétně definovaného konkurenta, tak aby přesně zapadla do jeho plánů a začal podle ní řídit další chod své firmy. V případě, že tato situace nastane, můžeme si pográtulovat k úspěšnému vytvoření dezinformace, která splnila účel, pro který byla stvořena.

6.2 Defenzivní využití

V defenzivním využití dezinformace se jedná hlavně o odražení útoku konkurenta na utajované principy naší společnosti. Máme dvojí způsob náhledu na tuto situaci. První je když zjistíme, že konkurent usiluje o získání našeho know how, patentů anebo jakýchkoliv jiných důvěrných informací. Pro naši obranu vytvoříme defenzivní neboli obrannou dezinformaci. Vypadá to tak, že vytvoříme informaci, o kterou konkurent usiluje, ale s tím rozdílem, že do ní vložíme nepravdivá data a zabalíme je tak, aby konkurent nic nepoznal a byl spokojený s vynaloženým úsilím. Druhý způsob použití, je když zjistíme, že je nám podvržena dezinformace ze strany konkurenta. V takovém případě na sobě nedáme znát, že jsme odhalili konkurentův podvrh. Vytvoříme odpověď, reakci na tuto dezinformaci, tak aby konkurent neodhalil, že jeho plán nevyšel. Jednáme tak proto, abychom ochránili vlastní data a zámysly. V obou případech je důležité sestavit plán pro odvetu, aby působila věrohodně a konkurent si nevšiml, že jsme jeho záměr odhalili.

6.3 Odhalení dezinformace

Při analýze získaných informací vždy vynakládáme dostatečné úsilí k tomu, abychom zjistili, zda se nejedná o dezinformaci. Tato činnost vždy předchází vytvoření defenzivní dezinformace.

Proto, abychom mohli analyzovat získané informace, je důležité vytvářet si vlastní databázi získaných poznatků, která nám v budoucnu poslouží k takovému posuzování dat. V následujících bodech je popsán návrh postupu zjišťování pravdivosti získaných informací:

- a) **Provedení analýzy dat** – získanou informaci prověříme ve vlastní databázi, využijeme vlastních zkušeností. K dalšímu šetření použijeme otevřených zdrojů jako je internet, výroční zprávy (veřejně dostupné v obchodním rejstříku), tiskové zprávy, vlastní marketingové šetření. Tyto kroky provádí tým analytiků, kteří mají v dané oblasti rozsáhlé zkušenosti.
- b) **Prověření procesu získání informace** – zjistíme si celou cestu, kterou musela informace absolvovat, než se dostala na náš stůl. Tento krok je důležitý, protože

díky němu mnohdy zjistíme závažné aspekty, které nás upozorní na nevěrohodnost informace. Je potřeba prověřit nejenom proces, kterým informace prošla, ale hlavně osobu, která informaci prezentovala. Jaké důvody měla tato osoba k předání informace a jak se k ní dostala. Také je vhodné prověřit aktuálnost informace, nejedná-li se o rok starou informaci, která by nám byla více ke škodě než užitku. Je dobré se spoléhat i na vlastní úsudek a co nám zdravý rozum říká a pravděpodobnosti informace. Nesmíme zapomínat na to, co sami všechno zvažujeme při tvorbě dezinformace a tedy nepodceňovat protivníka. Ale není potřeba zcela podléhat paranoie, to by nám zabránilo získávání jakýchkoliv informací. Prověříme i možnosti získání informace z jiného zdroje než k nám byla doručena. Po této analýze můžeme dojít k několika následujícím závěrům:

- Špatná od začátku do konce – již v prvním šetření zjistíme, že informace je celá špatná. K tomuto dezinformování mohlo dojít běžným nedopatřením, chybou lidského zdroje. Toto zjištění by mělo přijít již v prvním kroku analýzy a tím nás ušetřit dalšího vynaložení sil na prověřování informace.
- Část pravdy – dalším zjištěním může být, že informace se zakládá jen z části na pravdě. K tomu může dojít jak zkreslením dat při postupném předávání z jednoho lidského zdroje na druhý, tak i nepřesným zformulováním informace. Je nutné brát vždy v potaz, kolik lidí informaci zpracovávalo, než se vám dostala na stůl.
- Špatně provedená analýza – ke zkreslení informace mohlo dojít i nevhodně použitou analýzou nebo špatným porozuměním obsahu. Tomuto bychom měli předcházet tím, že necháme analýzu zpracovat několika nezávislými zdroji. Abychom co nejvíce eliminovali špatnou analýzu, je dobré zajistit si přísun kvalitních zdrojů a stále zefektivňovat vlastní databáze.

Pokud dojdeme po výše uvedené analýze k jakýmkoliv pochybnostem, je vhodné nepodceňovat tyto výstupy a považovat získanou informaci za dezinformaci. Zde je pak potřeba vyhodnotit, zda se jedná o dezinformaci úmyslnou nebo neúmyslnou. Podle výsledku se pak dále rozhodujeme k dalším krokům. V následující části bude popsán výstup u obou případů

6.4 Výstup analýzy dezinformace

V poslední části návrhu metodiky je vysvětlení dezinformace z dvou odlišných pohledů. První pohled ukazuje na mylné označení dezinformace a druhý vysvětluje její vlastní podstatu pro naše použití.

6.4.1 „Neúmyslná“ dezinformace

Neexistuje neúmyslná dezinformace, ta je vždycky úmyslná, tvořena s jasným cílem oklamat protivníka. Pokud vznikl klam omylem, nemůže být považován za dezinformaci. Takovou skutečnost zjistíme výše popsanou analýzou. K tomuto výstupu může dojít chybou lidského zdroje. Jak zní staré dobré pořekadlo „nikdo není neomylný“, ale je potřeba také říci „chybovat je lidské, odpouštět je božské“. Takováto situace může nastat, je důležité, abychom na chybu došli a nedopustili se díky ní omylům dopadajícím na výstupy společnosti. Proto, abychom zjistili tento nedostatek, provádíme důkladně analytický proces. Dopředu počítáme s tím, že chybu může udělat každý, je omluvitelné, pokud někdo chyboval neúmyslně a je připraven chybu napravit.

6.4.2 Úmyslná dezinformace

Dezinformace je vždy úmyslná! Jedná se o variantu, kdy zjistíme dezinformaci, tedy úmyslně vytvořenou nepravdu. V takovém případě je vhodné postupovat dle návrhu na využití defenzivní dezinformace. V první řadě zjistíme, kdo dezinformaci poskytnul, po té se budeme zabývat tím, kdo ji vytvořil a za jakým účelem. I tato dezinformace je pro nás přínosem, když zjistíme, čeho chtěl tvůrce dosáhnout. Jako první nás napadne ukázat světu, že jsem nenaletěl, je to lidské chtít se pochlubit, že jsem odhalil cizí intriky. Na tuto vlastnost pozor, nebyla by nám ku prospěchu. Za prvé bychom z ní nemohli těžit dál a za druhé bychom ukázali našemu protivníkovi, že má být pro příště obezřetnější. Proto je nutné zachovat chladnou hlavu a pracovat s dezinformací velmi citlivě.

V uvedené kapitole je popsán návrh, kterým by se měla společnost řídit v případě, že chce rozšířit své znalosti v oblasti konkurenčního zpravodajství a zaměřit se speciálně na oblast dezinformací.

„Lži je možno zjistit a odmítnou kritickým vyhodnocením vzhledem k jejich původu (autorovi, tendencím, pravděpodobnosti), srovnáváním s jinými informacemi téhož obsahu a věcným ověřováním. U pečlivě připravených dezinformací je postup obtížnější právě proto, že původce se snaží dodat jim věrohodnost různými argumenty a bránit možnostem jejich ověřování.“⁹³

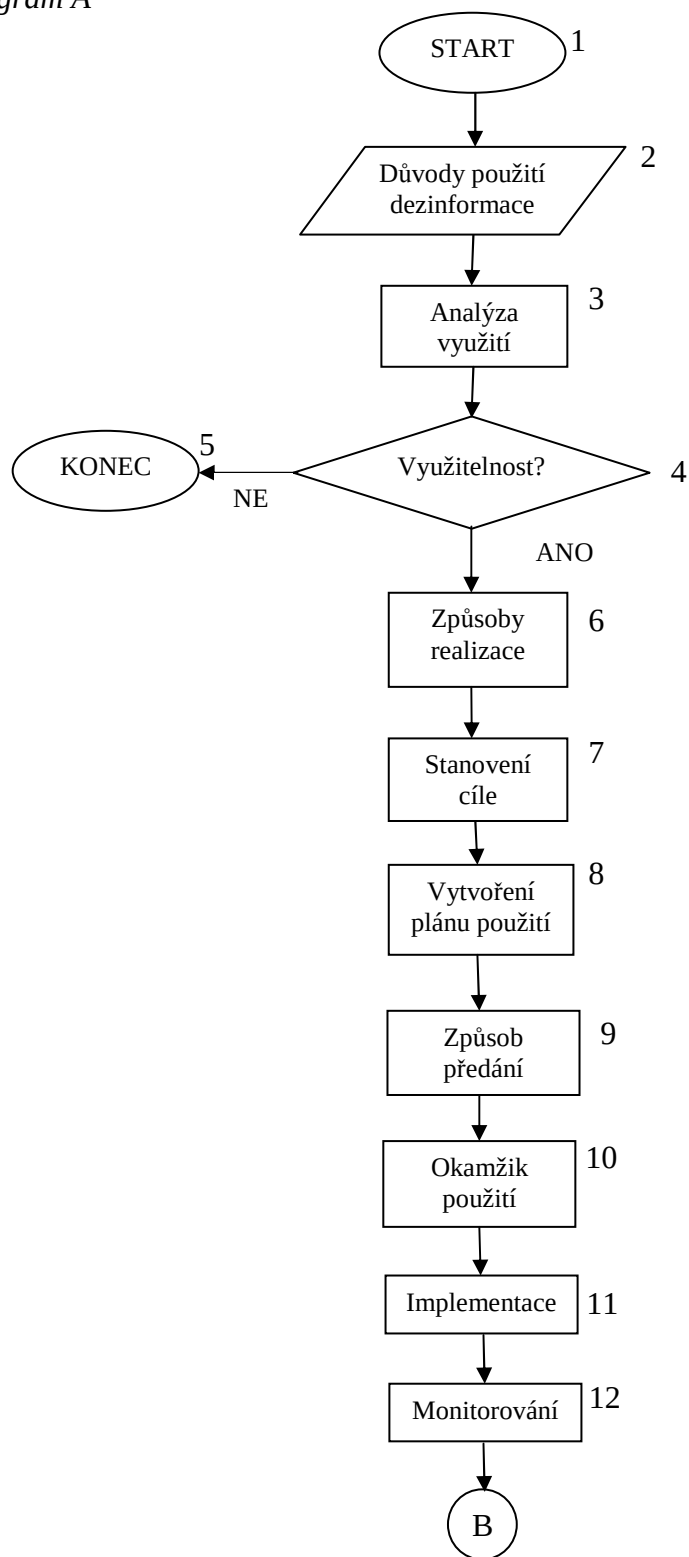
6.5 Vývojové diagramy

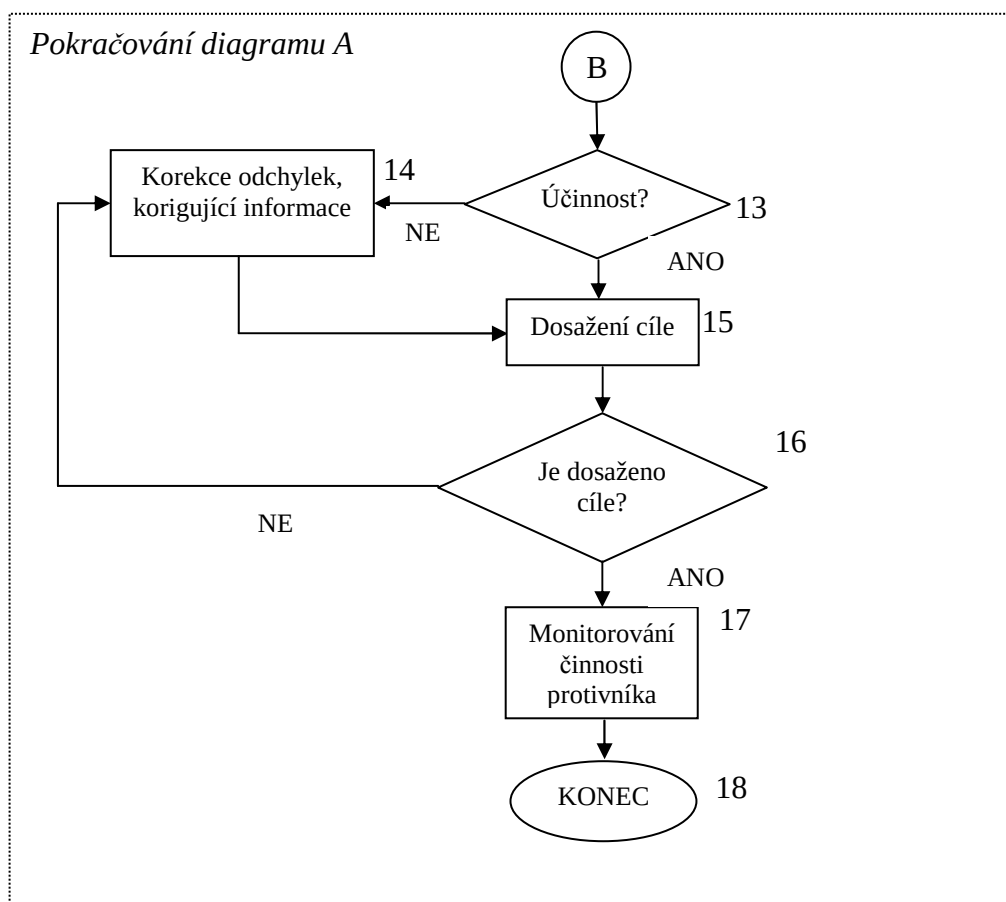
Vývojové diagramy se používají k přehlednému zobrazení činností. Jsou dobrým doplňkem analýz. Jsou velmi přehledné a srozumitelné i pro laiky. V CI se používá vývojových diagramů pro znázornění plánované činnosti. Utváří souhrn chodu procesů a vytváří různé varianty při rozhodování.

Vývojové diagramy prakticky vysvětlují postup, který byl popsán v teorii ofenzivního a defenzivního využití dezinformace a v teorii odhalení. Diagramy jsou vzájemně propojeny a navazují na sebe. Ofenzivní využití dezinformace je znázorněno na obrázku 9, diagram A. Na obrázku 10 je diagram defenzivního využití dezinformace, který je provázán na diagram A. Tento diagram obsahuje také „oddělenou“ část, představující diagram C, který na obrázku 10 je součástí celého diagramu pro defenzivní využití. Obrázek 11 představuje diagram odhalení dezinformace, který je tvořen vlastním základem a následně je provázán s diagramy C a A.

⁹³ ZADRAŽILOVÁ, I. *Informace a dezinformace z hlediska jejich dopadu na společnost*. Brno: Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav české literatury a knihovnictví, 2007. 65 s. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Michal Lorenz. Dostupná na [online]. [cit. 2009-02-22]. Dostupné z WWW<http://is.muni.cz/th/6943/ff_b/>

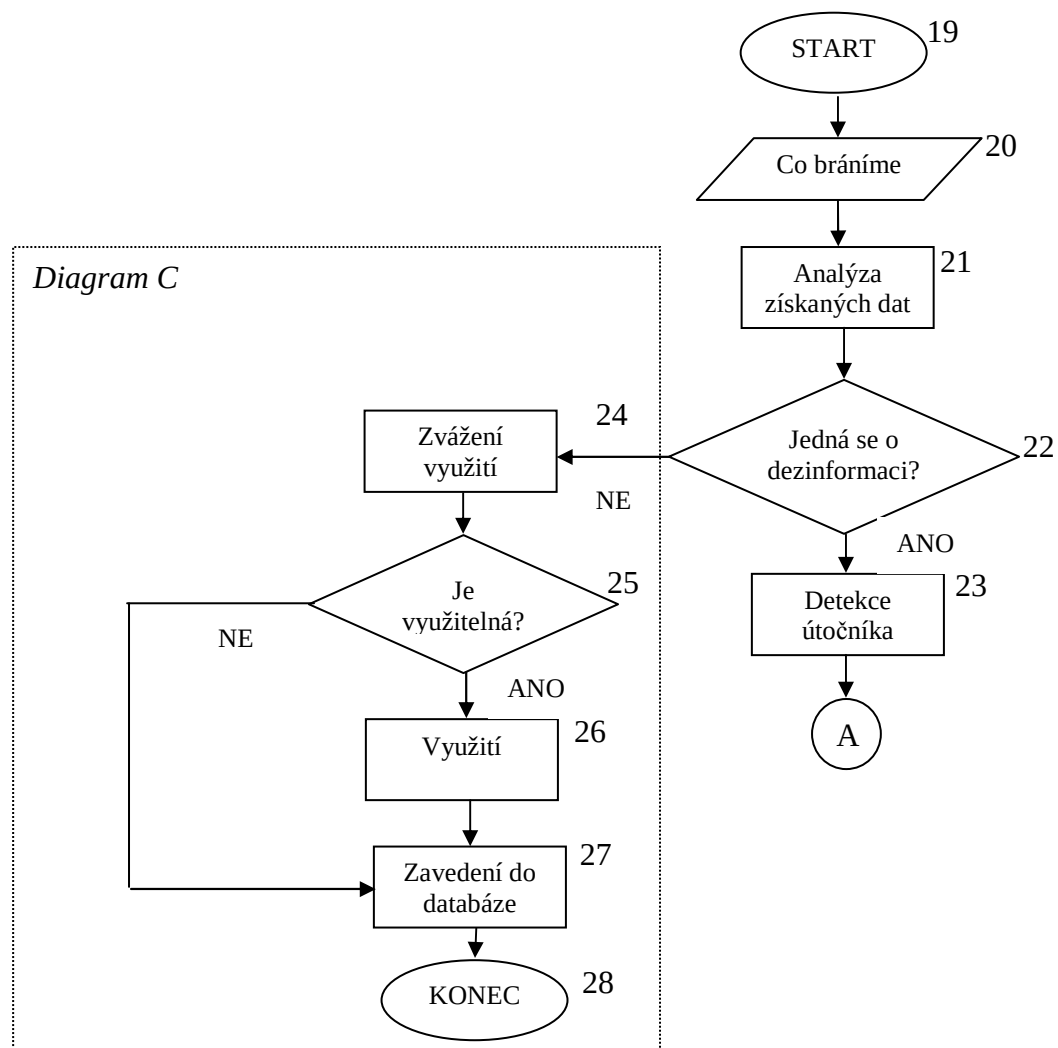
Diagram A





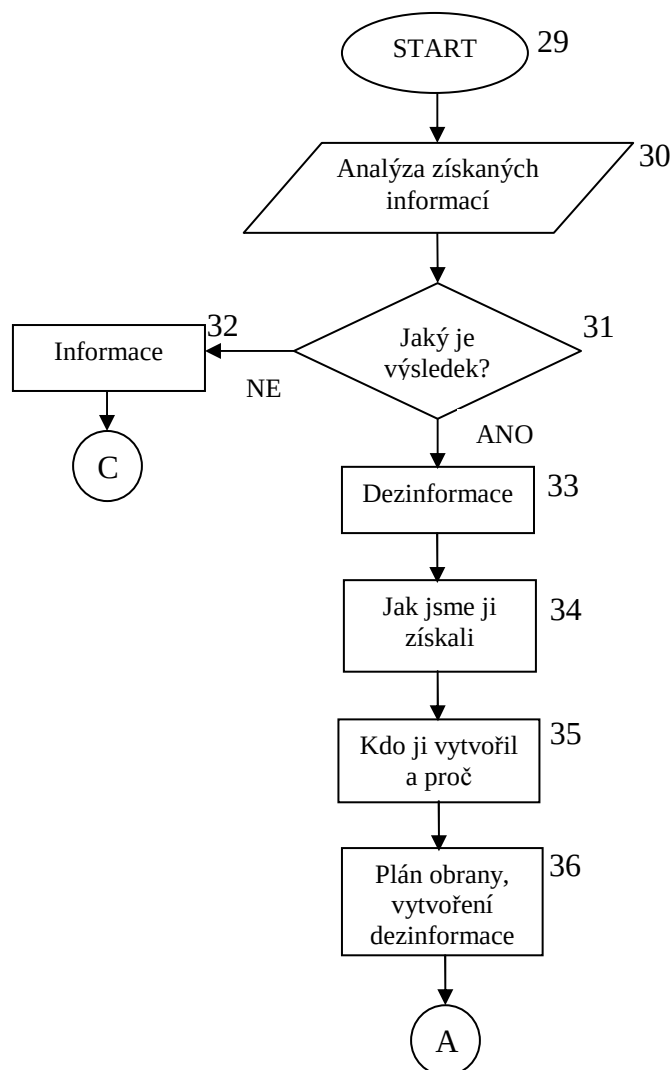
Obrázek 9 - Ofenzivní využití dezinformace

Diagram ofenzivního využití dezinformace nám v naší aplikaci poslouží jako základní, od kterého se budou odvíjet další dva. Diagramy jsou vzájemně propojeny, proto je používáme vždy společně.



Obrázek 10 - Defenzivní využití dezinformace

Diagram pro defenzivní využití dezinformace začíná zjištěním informace, kterou analyzujeme, abychom zjistili, zda se jedná o dezinformaci. Při zjištění dezinformace pokračujeme postupem stanoveným diagramem A. Pokud se o dezinformaci nejedná, pokračujeme částí nazvanou diagram C, kde analyzujeme využitelnost získané informace.



Obrázek 11 - Odhalení dezinformace

Poslední diagram odhalení dezinformace je tvořen vlastním jádrem a po té provázán podle výsledku analýzy na diagram A nebo C.

Legenda k vývojovým grafům:

1. Start – začátek plánování akce.
2. Důvody použití dezinformace – sestavení seznamu důvodů, proč chceme dezinformaci použít.
3. Analýza využití – analýza procesu využití dezinformace, k čemu dezinformace bude, čím nám pomůže.
4. Využitelnost – co nám dezinformace přinese, jaký přínos budeme mít z jejího použití.
5. Konec – ukončení akce při zjištění nevyužitelnosti dezinformace.

6. Způsoby realizace – naplánování způsobu, jakým chceme dezinformaci realizovat.
7. Stanovení cíle – stanovíme přesný cíl, kterého chceme dosáhnout a podle něj se v další činnosti řídíme.
8. Vytvoření plánu použití – v bodech sestavíme časový harmonogram, jak bude dezinformace využita.
9. Způsob předání – ujasníme si způsoby, jak dezinformaci předáme konkurentovi, zvážíme způsob utajení.
10. Okamžik použití – zvolení vhodného doby pro použití, stanovení přesného času.
11. Implementace – umístění dezinformace do prostředí, kde má být použita.
12. Monitorování – průběžné monitorování dezinformace v prostředí.
13. Účinnost? – kontrola účinnosti dezinformace v prostředí.
14. Korekce odchylek, korigující informace – opravíme chyby utajeným způsobem, vydáme pokyny jak postupovat dál, aby bylo dosaženo zvoleného cíle.
15. Dosažení cíle – byla potvrzena účinnost, mělo by tedy být dosaženo cíle.
16. Je dosaženo cíle? – zjišťujeme, zda jsme opravdu dosáhli plánovaného cíle.
17. Monitorování protivníka – kontrola činnosti dezinformace s časovým odstupem, monitorování konkurentova chování.
18. Konec – ukončení činnosti.
19. Start – začátek plánování akce.
20. Co bráníme – ujasnit si co chceme ochránit (know how, zaměstnanci, dobré jméno firmy, apod.)
21. Analýza získaných dat – analyzujeme získaná data nebo informace o vyzvědačích.
22. Jedná se o dezinformaci? – zjistíme negativní jev, dezinformaci.
23. Detekce útočníka – zjišťujeme původ činnosti, odkud přišla, kdo je původcem.
24. Zvážení využití – uvažujeme využití informace.
25. Je využitelná? – výsledek analýzy využitelnost získané informace.
26. Využití – v případě, že jsme zjistili využitelnost, použijeme informaci ve své činnosti.
27. Zavedení do databáze – vložíme získaná data do vlastní databáze pro pozdější využití a rozšíření paměťového fondu společnost.
28. Konce – ukončení činnosti.
29. Start – začátek plánování akce.

30. Analýza získaných informací – analyzujeme informace ve všech nám dostupných zdrojích, zvažujeme důvěryhodnost, apod.
31. Jaký je výsledek? – výsledek analýzy získaných dat.
32. Informace – získaná data jsou kvalitní, pravdivá a pro nás využitelná.
33. Dezinformace – detekovali jsme dezinformaci, prověřujeme, o jaký typ se jedná.
34. Jak jsme ji získali – zjišťujeme, jak jsme se k dezinformaci dostali.
35. Kdo ji vytvořil a proč – hledáme původce dezinformace a důvody, které ho k jejímu vytvoření vedly.
36. Plán obrany, vytvoření dezinformace – sestavíme plán obrany vlastních zájmů, společnosti, apod., využijeme defenzivní dezinformace pro vlastní obranu.

7 Aplikace navrhnuté metodiky

Navrhnutá metodika byla prakticky vyzkoušena na případu, kdy společnost CleanSoft s.r.o. byla nabídnuta spolupráce od společností Prix s.r.o. Tato společnost se představila jako firma, která vyvíjí software pro navigační zařízení. Nabízela naší firmě software pro navigace, který sama vyvinula. Prix měl zájem dostat produkt na trh, prostřednictvím známe společnosti. Nabízel podíl ze zisku 30/70 ve prospěch CleanSoftu. Top management se rozhodl využít nově sestavené metodiky k prověření firmy Prix a jejich výrobku.

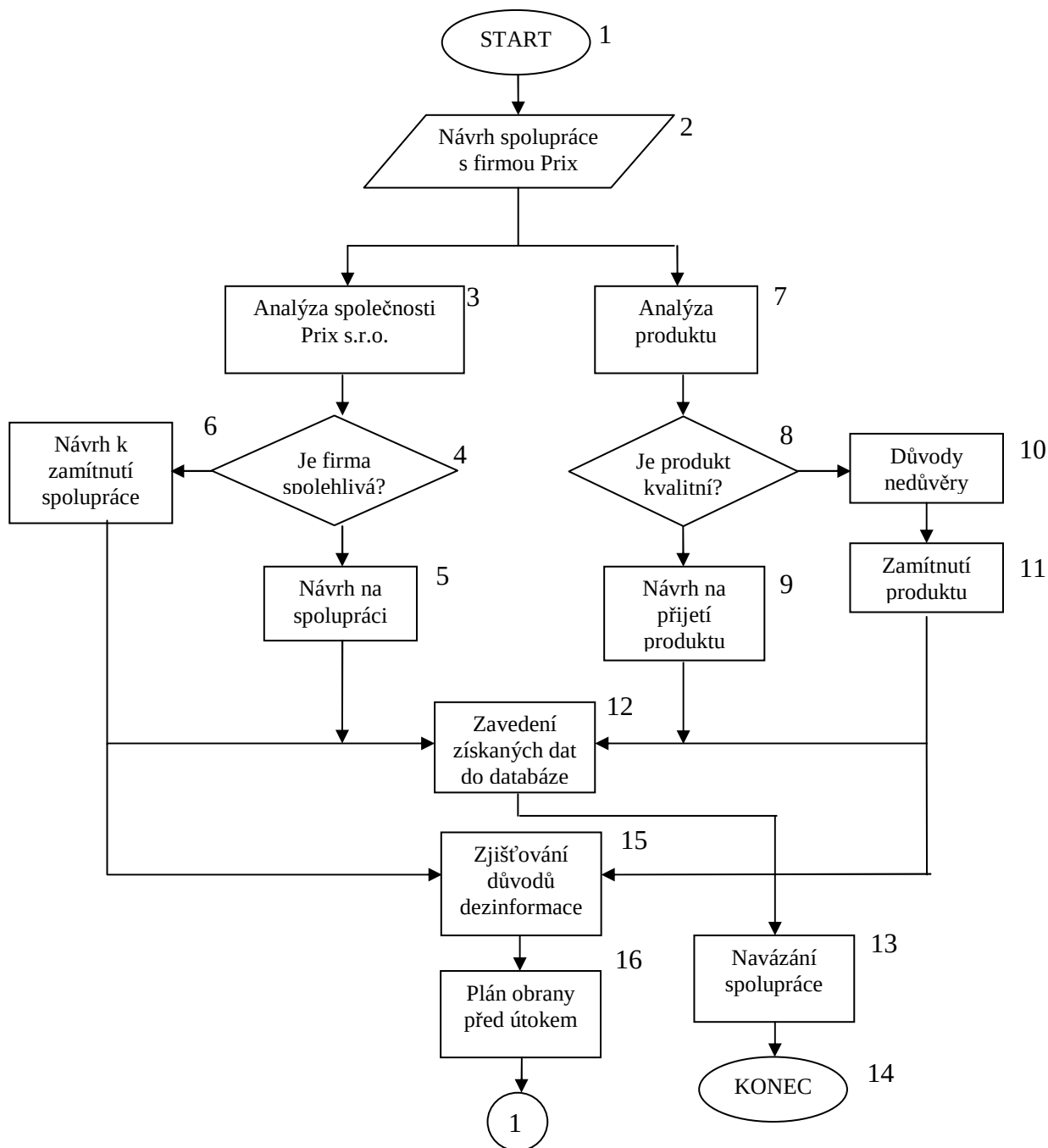
Bylo využito metodiky pro odhalení dezinformace. Po provedení analýzy společnosti Prix, s.r.o., bylo zjištěno, že společnost byla založena v roce 2008, její základní jmění činní 200.000 Kč. Firma má úvěr na 2 miliony Kč. Jsou tam dva společníci, kteří firmu i řídí. Společnost má tři zaměstnance, kteří byli v minulosti vypovězeni z nejmenované nadnárodní společnosti za podvodné jednání.

Další analýza byla provedena na produkt, který Prix nabízel. Odborníci v oblasti informačních technologií zkonstatovali, že se jedná o neprofesionálně provedenou aplikaci, která má velké množství nedostatků. Hlubším šetřením v otevřených zdrojích bylo dále zjištěno, že se jedná o software vyvinutý společností X, který je na trhu od roku 2007. Společnost Prix tento produkt vizuálně pozměnila a upravila pracovní prostředí, tak aby na první pohled nebylo poznáno, že se jedná o duplikát již používaného softwaru.

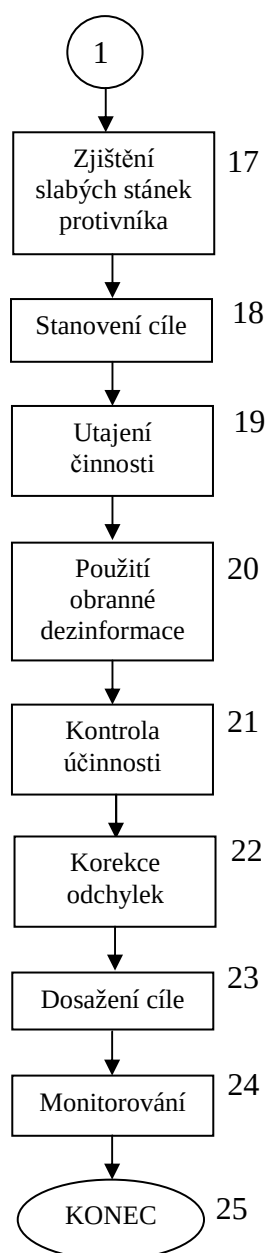
Provedené analýzy dovedli management společnosti CleanSoft k závěru, že se jedná o podvod ze strany Prix. Uvážili motiv tohoto činu a došli k závěru, že se Prix pokusil dostat do prostředí jejich firmy a tím se dostat ke know how společnosti, využívaným přístupům a podobně.

Management vytvořil plán pro obranu své společnosti. Sestavil fiktivní analýzu produktu. Jedním z bodů této analýzy bylo, že produkt není schopen komunikovat v asijských jazycích a vzhledem k tomu, že se CleanSoft orientuje na asijský trh, tak je to výrazný nedostatek. Odstranění jazykové bariéry stanovil management jako podmínku pro přijetí spolupráce, čímž donutil společnost Prix od návrhu ustoupit. Jak bylo managementem předpokládáno, společnost neměla dostatečné kapacity pro vytvoření

doplňku softwaru. Vše bylo provedeno tak, aby Prix neměl podezření v záměrně vytvořené nesplnitelné podmínce. Zpětně bylo provedeno šetření, kterým se zjistilo, že celý proces byl uskutečněn dobře.



Pokračování diagramu na další straně.



Obrázek 12 - Vývojový diagram - praktická aplikace

Legenda k vývojovému diagramu:

1. Start – začátek plánování akce.
2. Návrh spolupráce s firmou Prix s.r.o. – jako vstupní informaci máme nabídku společnosti Prix na spolupráci.
3. Analýza společnosti Prix – analýza společnosti, zjišťování jejího postavení na trhu, zajištění společnosti, historii, pověst apod.
4. Je firma spolehlivá? – Vyhodnocení analýzy.

5. Návrh na spolupráci – navrhujeme postup, pro navázání vzájemné spolupráce.
6. Návrh k zamítnutí spolupráce – zvažujeme způsoby, jakými společnost Prix odmítneme.
7. Analýza produktu – analyzujeme technické vlastnosti, původ, funkčnost, využitelnost, duplicitu, apod.
8. Je výrobek kvalitní – výsledek analýzy, vyhodnocení.
9. Návrh na přijetí produktu – zvážíme kritéria pro spolupráci a navrhujeme podmínky přijetí produktu.
10. Důvody nedůvěry – vyhodnotíme, co nás přivedlo k nedůvěře, z jakých důvodů je produkt pro nás nevhodný.
11. Zamítnutí produktu – zvážení postupu k nepřijetí produktu, způsob odmítnutí
12. Zavedení získaných dat do databáze – všechna získaná data vložíme do vlastní databáze.
13. Navázání spolupráce – dohodneme s firmou Prix podmínky vzájemné spolupráce
14. Konec – spolupráce navázána
15. Zjišťování důvodů dezinformace – získáváme informace o tom, proč nám byl podán návrh na spolupráci, jaké důvody má Prix ke klamání.
16. Plán obrany před útokem – sestavíme plán pro následnou komunikaci se společností Prix, tak abychom uchránili dobré jméno vlastní společnosti.
17. Zjištění slabých stránek protivníka – zjišťujeme původ činnosti, odkud přišla, kdo stojí za vznikem. Získáváme informace o firmě Prix od konkurence, zákazníků apod.
18. Stanovení cíle – upřesníme, čeho chceme dosáhnout a proč je to pro nás důležité. (odvézt pozornost společnosti Prix, nenavázat spolupráci, ochránit goodwill společnosti)
19. Utajení činnosti – zvážíme kritéria pro utajení vlastní činnosti, tak aby Prix nepojal podezření, že víme o podvodném návrhu.
20. Použití obranné dezinformace – použijeme zvolený způsob dezinformace v komunikaci s Prix (stanovili jsme nedostatky programu, které je nutno odstranit, dříve než spolupráce nastane, předpokládáme, že Prix je odstranit neumí)
21. Kontrola účinnosti – zpětně kontrolujeme chování Prix, abychom si potvrdili účinnost vlastní dezinformace.

- 22. Korekce odchylek – upravíme utajeným způsobem nedostatky, abychom směřovali ke stanovenému cíli.
- 23. Dosažení cíle – cíle bylo dosaženo
- 24. Monitorování – průběžně sledujeme, jestli se Prix chová, tak jak jsme předpokládali.
- 25. Konec – ukončení činnosti.

7.1 Přínosy pro firmu

Díky využití navržené metodiky, společnost CleanSoft s.r.o, včas odhalila chystaný podvod. Nebýt postupu pro odhalení dezinformace, uzavřela by společnost smlouvu s firmou Prix s.r.o. a ohrozila by tím vlastní postavení. Přistoupením ke spolupráci by se společnost dopustila toho, že bude využívat kradený software, což by mělo za následek právní postihy a ztrátu dobrého jména. CleanSoft by takovým jednáním ohrozil i svou dobrou pozici na trhu. Mohlo by dojít k ziskové ztrátě, byly by ohroženy sociální jistoty zaměstnanců, na kterých si společnost zakládá. Odhadovaná ztráta by byla asi 5 milionu korun, která by ještě vzrostla, pokud by došlo k soudnímu řízení.

Dobře zváženým postupem společnost ochránila sebe, své zaměstnance a vlastní pozici. Vhodně zvoleným způsobem utajení nedošlo ani ke konfrontaci s firmou Prix, čímž byl zajištěn i klidný a čistý průběh veškerých aktivit. Nedošlo k ohrožení chodu společnosti a byly získány nové poznatky v oblasti praktického využití metodiky.

8 Závěr

Oblast konkurenčního zpravodajství je velmi rozsáhlá a v současné době si troufám říci, že je ještě stále mnoho co v ní objevovat. I přesto, že mi práce byla přidělena, téma mě zaujalo a považuji ho za důležitou součást každé dobře prosperující společnosti. Informace jsou součástí lidských životů stejně tak jako vzduch, jídlo, sprcha, apod. S tím rozdílem, že si tento fakt pouze nemusíme vždy uvědomovat. Každý den jsme zahrnuti množstvím nových vjemů a poznání, které si samy vyhodnocujeme a rozhodujeme, jestli podle nich budeme řídit vlastní život. Celý život se potýkáme s tím, zda informace, která nám byla poskytnuta, je pravdivá či nikoli. Už jako děti se učíme rozeznávat nové poznatky, co je iluze a co realita.

Cílem práce bylo navrhnout metodiky zjišťování dezinformací pro společnost CleanSoft s.r.o. Metodika byla navržena a následně i prakticky vyzkoušena na konkrétním případu. Managementu firmy bych ještě doporučila rozpracovat více problematiku konkurenčního zpravodajství a zvážit vytvoření jednotky, která by se této oblasti věnovala. Odborníci začlenění do takové jednotky by mohli rozvíjet své znalosti v oblasti CI a přinášet tím společnosti nové poznatky pro budoucí činnost.

Při zpracování této diplomové práce jsem se snažila naplnit všechny cíle, které jsem si na počátku stanovila. Práci jsem dělala podle svého nejlepšího vědomí i svědomí a pevně věřím, že společnost, pro kterou jsem návrh vytvářela, ji bude považovat za přínos ve svém podnikání.

Věřím, že každý kdo si tuto práci přečte, porozumí alespoň z části obsahu konkurenčního zpravodajství a rozšíří to jeho znalosti o novou oblast související s ekonomikou a podnikáním.

9 Seznam použitých zdrojů

- [1] BARTES, F. Konkurenční strategie firmy (kombinované studium). Učební texty VUT FP Brno. Brno: Akademické nakladatelství CERM s.r.o., 2008. 151 s. ISBN 978-80-214-3758-6
- [2] BITMAN, L. *Mezinárodní dezinformace, černá propaganda, aktivní opatření a tajné akce*. Praha: Mladá fronta, 2000. 360 s. ISBN 80-204-0843-6
- [3] *Co je to vlastně dezinformace* [online]. 19.10.2005 [cit. 2009-04-22]. Dostupný z WWW: <http://veveri.bloguje.cz/214598_item.php>
- [4] SICHROVSKY, M. *Competitive intelligence aneb konkurenční zpravodajství* [online]. Laar, c2008 [cit. 2008-12-11]. Dostupný z WWW: <<http://konjunktura.cz/competitive-intelligence-aneb-konkurenční-zpravodajství-3>>. ISSN 1213-3884
- [5] Ústav informačních studií a knihovnictví. *Competitive Intelligence* [online]. MathAn Praha, c2008 [cit. 2008-12-15]. Dostupný z WWW: <http://uisk.ff.cuni.cz/dwn/1003/2291cs_CZ_CI_prezentace.pdf>
- [6] DRAWIN. *Konkurenční zpravodajství (Competitive Intelligence)* [online]. [cit. 2008-12-15] dostupné z WWW: <<http://www.draw-in.cz/index.asp?menu=687>>
- [7] EHLEMAN, J., ROSICKÝ, A., VODÁČEK, L. *Informační management-pojetí, poslání, rozvoj. Podniková organizace*. 1994. 48. č.6.
- [8] Army. *Ekonomická válka – staronový fenomén mezinárodní bezpečnosti*. [online]. 2002 [cit. 2009-03-15]. Dostupný z WWW: <http://www.elektronickyboj.army.cz/avis/vojenske_rozhledy/2002_3/89.htm>
- [9] FRAJDL, J. *Zpravodajské aktivity při zrodu našeho státu* [online]. 261. Praha : Křesťanskosociální hnutí, c2008 [cit. 2009-04-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.ksl.wz.cz/Aktivity.htm>>
- [10] KAHANER, L. *Competitive Intelligence : How to Gather, Analyze, and Use Information to Move Your Business to the Top*. New York: Touchstone, 1997.

- [online]. [cit. 2008-12-10]. Dostupné z WWW:
<http://www.amazon.com/gp/reader/0684844044/ref=sib_dp_pt#reader-link>
- [11] WIKIPEDIA *Konkurenční zpravodajství* [online]. [cit. 2008-12-10]. Dostupné z WWW <http://cs.wikipedia.org/wiki/Konkurenční_zpravodajství>
- [12] PORTER, M.E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. 1994. 403 s. IBSN 80-85605-11-2
- [13] PORTER, M.E. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing. 1994. 626 s. IBSN 80-85605-12-0
- [14] PORTER, M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business Review. Vol. 68, No.2, 1990 [online]. [cit. 2009-05-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.referaty10.com/referat/Management/1/tema-1-41-Management.php>>
- [15] *Profit impact of marketing strategy* [online]. Wikipedia Foundation, [2001] , last modified on 2 May 2009 [cit. 2009-05-05]. Dostupný z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/Profit_impact_of_marketing_strategy>
- [16] SMETÁČEK, V. *Informace o informacích*. Praha: Grada a.s.1993. 152 s. IBSN 80-85623-22-6
- [17] ŠMEJKAL, P. *Úvod do problematiky Competitive Intelligence s přihlédnutím k situaci v ČR.* Brno: Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav české literatury a knihovnictví, Kabinet knihovnictví, 2006. 99. s. Vedoucí diplomové práce Mgr. Břetislav Šimral [on line] [cit. 2009-02-20]. Dostupné z WWW: <http://is.muni.cz/th/43262/ff_m_a2/>
- [18] ŠPINGL, I. *Competitive Intelligence v organizaci* [online]. [cit. 2008-12-11]. Dostupné z WWW: < http://managerweb.ihned.cz/c3-22200570-T00000_d-competitive-intelligence-v-organizaci>

- [19] VACHTL, P. *Iracionalita a dezinformace v dnešních elektronických médiích* [online]. [cit. 2009-04-22]. Dostupné z WWW:
<<http://www.sysifos.cz/index.php?id=vypis&sec=1161531085&lang=en>>
- [20] AIIP *What Is an Independent Information Professional?* [online] , c2008 [cit. 2009-05-05]. Dostupné z WWW:
<<http://www.aiip.org/WhatIsAnIndependentInfoPro>>
- [21] ZADRAŽILOVÁ, I. *Informace a dezinformace z hlediska jejich dopadu na společnost*. Brno: Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav české literatury a knihovnictví, 2007. 65 s. Vedoucí bakalářské práce PhDr. Michal Lorenz. Dostupná na [online]. [cit. 2009-02-22]. Dostupné z WWW>
<http://is.muni.cz/th/6943/ff_b/>

10 Seznam použitých zkratk

AIIP	Association of Independent Information Profesional
BI	Business Intelligence
CEO	Chief Executive Office, výkonný ředitel společnosti
CI	Competitive Intelligence
KZ	Konkurenční zpravodajství
OPEC	Organization of the Petroleum Exporting Countries
PIMS	Profit Impact of marketing strategy
SCIP	Society of Competitive Intelligence Professionals
TDKIV	Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy