

Zpravodajský cyklus
v nestátním zpravodajství
Intelligence Cycle in Non-State (Commercial) Intelligence

Roman Krejčí



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta aplikované informatiky

akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ing. Roman Krejčí, M.Sc.**
Osobní číslo: **A12798**
Studijní program: **B3902 Inženýrská informatika**
Studijní obor: **Bezpečnostní technologie, systémy a management**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Zpravodajský cyklus v nestátním zpravodajství**
Téma anglicky: **The Intelligence Service Cycle in Non-State (Commercial) Intelligence**

Zásady pro vypracování:

1. Nastudujte z předepsaných i dalších vámi zvolených otevřených zdrojů tematiku zabývající se zpravodajským cyklem.
2. Získané poznatky shrňte v teoretické části bakalářské práce formou stručné literární rešerše.
3. V praktické části bakalářské práce zpracujte příručku pro subjekty působící v nestátním zpravodajství. Dále aplikujte poznatky, získané při zpracování teoretické části práce, do podmínek nestátního (komerčního) zpravodajství.
4. Zpracujte rovněž stručný terminologický slovník vztahující se k tématu příručky.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

1. **BRABEC, František. Bezpečnost pro firmu, úřad, občana. 1.vyd. Praha: Public History, 2001, 400 s. ISBN 80-864-4504-6.**
2. **KAMENÍK, Jiří a František BRABEC. Komerční bezpečnost: soukromá bezpečnostní činnost detektivních kanceláří a bezpečnostních agentur. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2007, 338 s. ISBN 978-807-3573-096.**
3. **BARTES, František. Konkurenční strategie firmy: kombinované studium. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008, 151 s. ISBN 978-80-214-3758-6.**
4. **MOLNÁR, Zdeněk. Competitive intelligence, aneb, jak získat konkurenční výhodu. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2012, 254 s. Odborná kniha s vědeckou redakcí. ISBN 978-80-245-1908-1.**
5. **BARTES, František. Competitive intelligence: základ pro strategické rozhodování podniku. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2012, 317 s. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-113-9.**

Vedoucí bakalářské práce:

JUDr. František Brabec

Ústav bezpečnostního inženýrství

Datum zadání bakalářské práce:

6. února 2015

Termín odevzdání bakalářské práce:

3. června 2015

Ve Zlíně dne 6. února 2015



L.S.

doc. Mgr. Milan Adámek, Ph.D.

děkan

Ing. Jan Valouch, Ph.D.

ředitel ústavu

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v příruční knihovně Fakulty aplikované informatiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a jeden výtisk bude uložen u vedoucího práce;
- byl jsem seznámen s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejména § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 19. 5. 2015


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá zpravodajským cyklem - jako teoretickým modelem, který sice vznikl v podmínkách státního (zejména vojenského) zpravodajství, ale který je aplikovatelný i do podmínek nestátního (soukromého) detektivního zpravodajství.

Teoretická část nejdříve stručně popisuje místo a úlohu nestátního zpravodajství, a také jeho cíle a úkoly. Dále se zabývá zpravodajským cyklem a jeho fázemi, jak jsou popsány v řadě literárních zdrojů, a předkládá výčet nejčastějších náhledů na tento teoretický koncept. V závěru teoretické části jsou nastíněny možnosti a důvody pro využívání tohoto modelu nejen ve státním, ale i v komerčním detektivním zpravodajství.

Praktická část je zpracována formou příručky pro subjekty působící v nestátním zpravodajství. Příručka popisuje základní myšlenkové přístupy ke zpravodajskému cyklu, a její součástí je také stručný terminologický slovníček, obsahující definice základních pojmů vztahujících se ke zpravodajskému cyklu, aktualizované autorem této práce na základě jeho znalostí a zkušeností.

Klíčová slova: zpravodajství, zpravodajský cyklus, detektivní zpravodajství, získávání informací, zpracování informací, analýza, zpravodajský produkt, distribuce zpravodajských výstupů.

ABSTRACT

This bachelor thesis is concerned with the intelligence cycle – seeing it as a theoretical model which was developed under the state (particularly military) intelligence but which is applicable to the non-state (commercial) detective intelligence as well.

The theoretical part describes the role and aim of the non-state intelligence, and its goals and tasks, too. Furthermore, it is focused on the intelligence cycle and its phases, the way they are depicted in many literary sources, and presents a list of the most frequently used view on this theoretical concept. At the end of the theoretical part, there are outlined some possibilities and reasons for using this model not only in the government but in the commercial intelligence as well.

The practical part takes over the form of a handbook useful to subject of the non-state intelligence arena. The handbook shows an author's mental attitude to the intelligence cycle issue, and, as a part of the handbook, a short terminology dictionary, consisting of basic term definitions related to the intelligence cycle, has been comprised, updated on the premise of author's knowledge and experience.

Keywords: intelligence, intelligence cycle, detective intelligence, information gathering, information processing, analysis, intelligence product, distribution of intelligence output.

Poděkování:

Děkuji členům mé rodiny, kteří si nemysleli, že jsem blázen, když jsem se na stará kolena pustil do dalšího studia; naopak, všichni mi vytvářeli více než ohleduplné prostředí k tomu, abych to po nocích a víkendech zvládl.

Děkuji vedoucímu mé bakalářské práce, JUDr. Františku Brabcovi, že měl se mnou trpělivost a nechal mne až do poslední chvíle samostatně pracovat (jen s občasnými připomínkami, že už je opravdu čas "to dodělat"). Rovněž mu děkuji za odborné vedení a pomoc.

Motto:

At' je den jakýkoliv, zítra Slunce zase vyjde. (A tak to bude dalších zhruba pět miliard let.)

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 NESTÁTNÍ ZPRAVODAJSTVÍ	11
1.1 MÍSTO A ÚLOHA NESTÁTNÍHO ZPRAVODAJSTVÍ.....	12
1.2 CÍLE A ÚKOLY NESTÁTNÍHO ZPRAVODAJSTVÍ.....	17
2 ZPRAVODAJSKÝ CYKLUS.....	20
2.1 DATA, INFORMACE A ZNALOSTI	20
2.2 ZPRAVODAJSKÝ CYKLUS A JEHO FÁZE.....	23
2.2.1 Plánování a řízení	27
2.2.1.1 Zadání	27
2.2.1.2 Plánování.....	28
2.2.2 Shromáždění informací	29
2.2.2.1 INT's	30
2.2.3 Zpracování a využití informací	33
2.2.3.1 Hodnocení informací	35
2.2.4 Analýza informací a produkce	36
2.2.5 Distribuce informačních výstupů	41
2.3 VYUŽITÍ ZPRAVODAJSKÉHO CYKLU V NESTÁTNÍM ZPRAVODAJSTVÍ	43
II PRAKTICKÁ ČÁST	46
3 PŘÍRUČKA "ZPRAVODAJSKÝ CYKLUS"	47
ZÁVĚR.....	48
CONCLUSION.....	49
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	50
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	53
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	54
SEZNAM TABULEK	55
SEZNAM PŘÍLOH.....	56

ÚVOD

Zpravodajská činnost je tak stará, jak je stará potřeba člověka dozvědět se něco o tom "co dělají sousedi". Kořeny soukromého zpravodajství jsou daleko starší než existence státem organizované špionáže. Státní zřízení však umožnilo naplno rozvinout zpravodajské úsilí. Na vojenských školách západního typu bývá zahajována výuka vojenského umění strategie a taktiky lekcí o poznatcích shromážděných čínským vojevůdcem Sun-c', jehož pojednání "Umění války" je nadčasové, a mimo jiné obsahuje i statě zabývající se "užitím zvěďů".

Později, zejména v období kolem 2. světové války pak byly na bázi vojenského úsilí definovány principy a pravidla zpravodajské činnosti, které jsou platné i v dnešní době. Teoretický model, koncept zpravodajského procesu, který má sloužit k organizaci a řízení forem a metod zpravodajské činnosti, tzv. *zpravodajský cyklus*, je tisíckrát zmiňovaný ve všemožných (zejména vojenských) manuálech zabývajících se získáváním a zpracováním informací, které mají sloužit k lepšímu rozhodování velitelů a vládních činitelů.

Význam informací, a znalostí na nich vybudovaných, nabývá na stále větším významu v době plné informačních technologií. Dříve bylo těžké informace získat, dnes je těžší získat ty správné informace. V soukromé podnikatelské sféře je obdobná poptávka po zpravodajských výstupech, jako ve sféře státních zájmů. A ačkoliv se zadání a cíle liší, jedno zůstává společné. Na základě zadání je třeba vyhodnotit, zda již jsou požadované informace dostupné – pokud ne, je třeba je nějak získat. To ale nestačí, protože shluk různorodých informací ještě příliš nepomáhá v rozhodování. Získané informace proto musí být určitým způsobem zpracovány. Je třeba k nim přidat znalosti a zkušenosti analytického rázu, aby ve výsledku mohl být vytvořen určitý specializovaný výstup – zpravodajský produkt.

Tato práce si klade za cíl představit zpravodajský cyklus jako teoretický koncept zabývající se zadáním požadavku na informace, jejich shromažďováním a následným zpracováním do podoby užitečné konečnému příjemci. Přitom autor vychází z modelů využívaných státními zpravodajskými službami, aby jej posléze aplikoval do komerční sféry soukromých detektivních služeb.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 NESTÁTNÍ ZPRAVODAJSTVÍ

Zpravodajství. Dříve doména státních tajných služeb, v dnešní době však také náplň práce pro soukromé detektivní služby.

Po vzniku Československa v roce 1918 byl průkopníkem soukromých bezpečnostních služeb (SBS) v oboru detektivních činností především Zdeněk Bubník. Během éry socialismu nebylo možné služby tohoto typu provozovat na komerčním základě. Po roce 1989 pak došlo ke znovuzrození SBS, k expanzivnímu oživení poptávky po detektivních, hlídacích a ochranných službách, a k rozvoji celého průmyslu komerční bezpečnosti (PKB). Pro detektivní služby se novodobým průkopníkem stal mj. JUDr. František Brabec.

Nestátní zpravodajství je službou vykonávanou na komerční bázi. Nemá tedy totožný ani právní, ani faktický základ se státními zpravodajskými službami. Lze však nalézt řadu podobností, pokud se týká metod a prostředků využívaných ve zpravodajských procesech. Nestátní zpravodajství je jednou z forem detektivní činnosti - formou detektivního zpravodajství. [1]

Obecně, pojem *zpravodajství* zahrnuje procesy související se získáváním informací a jejich zpracováním různými metodami do podoby výsledného produktu. Definice zpravodajství existují stovky, a liší se podle toho, zda je formulují státní, nestátní či akademické subjekty. Např.:

"Zpravodajství je záměrná lidská činnost, která spočívá v utajovaném získávání a zpracování cizích utajených informací." [2]

Je to činnost zahrnující řízení informačních zdrojů, shromažďování informací a jejich zpracování, jejímž výsledkem je tvorba a distribuce zpravodajských informací. [3]

Pojem *zpravodajství* vyjadřuje proces získávání informací, a postupy při jejich zpracování. [4]

Ve většině definic však najdeme shodná klíčová slova - informace, získávání informací, analýza popř. zpracování informací.

1.1 Místo a úloha nestátního zpravodajství

Otázky bezpečnosti se v České republice (ČR), podobně jako v řadě jiných společností demokratického typu, staly jedním z nejzávažnějších problémů. Občané našeho státu mají určitou představu o tom, co znamená jejich bezpečnost. Ve skutečnosti však narostla jejich nejistota v této oblasti, zejména v posledních 20 letech. Mezi faktory, které toto vnímání ovlivňují, patří limitované možnosti státních bezpečnostních orgánů (tedy Policie České republiky a obecních policejních složek), stav soudnictví a vymahatelnost práva, otevření hranic v rámci Evropské unie a volný pohyb osob, rostoucí agresivita osob páchajících trestnou činností, faktické i mediálně nafukované teroristické hrozby apod.

To vše přispělo ke zvýšení poptávky po zajištění bezpečnosti občanů a organizací (podnikatelů a firem), zajišťované na komerční bázi. Bezpečnost je zde chápána především jako zabezpečení možnosti využívat tradiční hodnoty společnosti, jako ochrana základních práv a svobod občanů, a jako schopnost efektivně využívat dostupné zdroje k účinné prevenci a eliminaci rizik. Tradičními právy a svobodami jsou (nejen) u nás především právo na život, nedotknutelnost osoby, důstojnost, vlastnická práva, svoboda svědomí, vyznání a projevu, svoboda pohybu, právo na soudní a právní ochranu aj. [4]

Je dobré si v tomto kontextu uvědomit, že jak stát, tak i jednotlivci mají v tomto ohledu hrát aktivní roli. Nelze zcela spoléhat na stát; ale zrovna tak nemůžeme předpokládat, že odpovědnost je pouze na úrovni občana. Povinnosti směrem k ochraně a bezpečnosti státu a občanů je nutno dělit podle toho, kdo je schopen naplnit svou úlohu v otázkách bezpečnosti.

Stát musí vytvářet politické, legislativní a ekonomické předpoklady pro optimální fungování společnosti, omezovat rizika ohrožující bezpečnost občanů i státu jako celku. Na druhou stranu, každý občan by měl předcházet rizika, která jej osobně ohrožují. Občané, podnikatelé, zaměstnavatelé, všichni mají své místo při zajišťování osobní bezpečnosti nejen své, ale i spoluobčanů, spolupracovníků, zaměstnanců. [4]

Každá společnost si tak vytváří určité prvky zajišťující bezpečnost občanů a organizací. Na úrovni státu jsou to ozbrojené sbory, legislativní a zákonodárné orgány, záchranné

systemy, výchovné a nápravné instituce a další prvky řízené státem. V ČR jsou hlavními prvky pro zajišťování vnitřní bezpečnosti Policie ČR (PČR) a Obecní (městské) policie.

Vedle toho mají neodmyslitelnou úlohu subjekty a podniky průmyslu komerční bezpečnosti (PKB), potažmo soukromé bezpečnostní služby (SBS), které zajišťují bezpečnost občanů a organizací na komerční smluvní bázi, tj. za úplatu. SBS chápeme jako subjekty působící zejména na poli prevence kriminality, které vhodným způsobem doplňují činnost PČR v tomto smyslu. Svoji činností uspokojují oprávněné zájmy nejrůznějších subjektů (fyzické nebo právnické osoby, organizace). [4] [7]

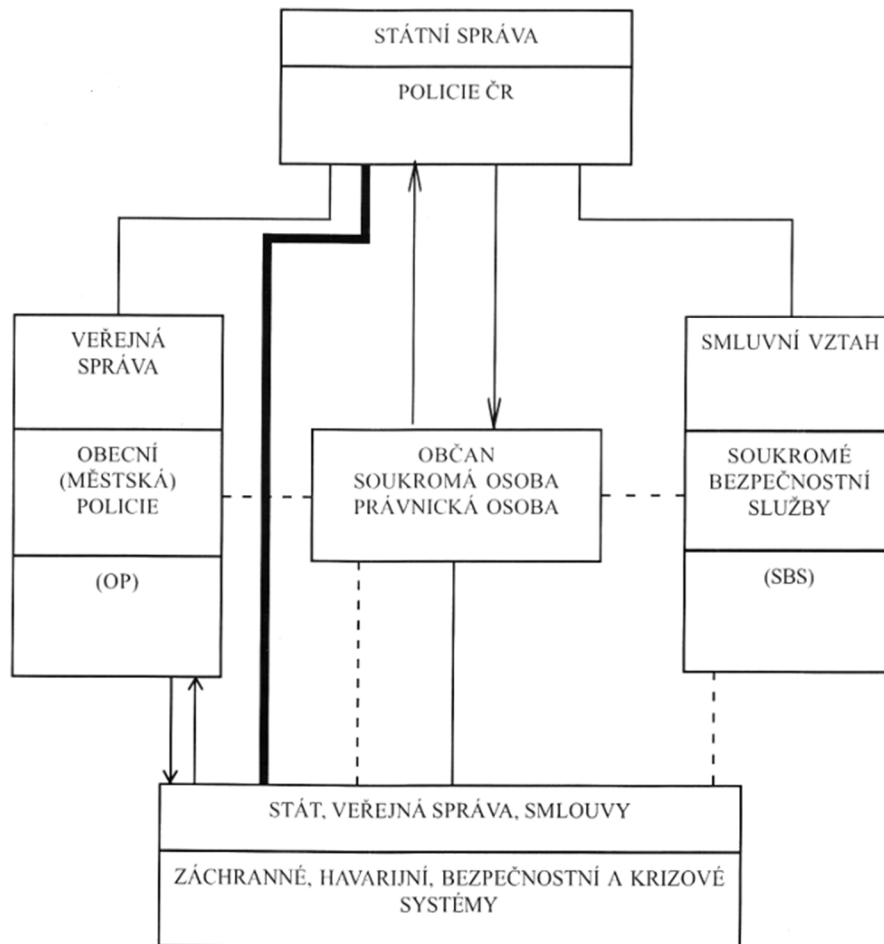
V nestátním, komerčním zpravodajství působí především soukromé detektivní služby, případně informační a zpravodajské kanceláře. Představují významnou část systému komerční bezpečnosti, a jejich úloha spočívá především v ochraně lidských práv a svobod a ochraně oprávněných zájmů fyzických i právnických osob. Podílí se na prevenci kriminality, a posilují veřejnou kontrolu činnosti státního (represivního) aparátu. [4]

Soukromé detektivní činnosti jsou nedílnou součástí veřejné kontroly a posilují právní jistoty občanů a organizací. Detektivní služby také zajišťují podklady pro postup advokátů a jejich mandantů, tj. informace o důkazech a důkazy pro správní řízení a soudní kauzy. Mají nezastupitelné místo při obhajobě v rámci trestního práva, ale zejména v oblastech občanského, obchodního, či rodinného práva. [1]

V roce 2014 pracovalo v SBS cca 50 000 osob. [5] Pro srovnání, početní stav příslušníků PČR ve služebním poměru činil 39 331 osob a počet zaměstnanců v pracovním poměru 9 280 osob. [6] Z těchto čísel je zřejmé, že SBS mají na "trhu bezpečnosti" své nezanedbatelné místo.

Množství, druhy a počet prvků SBS, jakož i celý systém bezpečnosti na komerčním základě vychází z charakteru a uspořádání společnosti, politického a ekonomického systému, ale zejména z existence reálných bezpečnostních rizik, stavu kriminality, sociálně patologických jevů a garancí bezpečnosti, které je stát schopen poskytnout jednotlivcům a organizacím. [4] Z pohledu jednotlivce - občana pak lze nahlížet na SBS jako na jednu

stranu čtverce vstupujícího do systému jeho ochrany, v protíváze k PČR, obecní policii, a k záchranným a bezpečnostním systémům státu. [7]



Obr. 1. Systém ochrany bezpečnosti občanů, podniků, organizací a institucí. [4, s. 24]

V literatuře se často zaměňují či různě prolínají pojmy soukromá detektivní činnost, komerční zpravodajství, konkurenční zpravodajství (*Competitive Intelligence, CI*) a také obchodní zpravodajství (*Business Intelligence, BI*).

Autor práce, vycházející z praxe v oblasti zpravodajské terminologie, doporučuje tyto pojmy konceptuálně seskupit následovně:

A) Soukromá detektivní činnost

Soukromou detektivní činnost vykonávají osoby (detektivové) nebo nestátní organizace (detektivní služby, detektivní kanceláře), které získávají a vyhodnocují informace o fyzických či právnických osobách, a to ve prospěch jiných subjektů jako služba na komerčním základě. [7]

Mezi nejčastější formy soukromé detektivní činnosti patří:

- detektivní vyšetřování - zjišťování informací a zajišťování důkazů,
- detektivní dohled nad osobami,
- detektivní pátrání po osobách a věcech,
- detektivní prověrka osob,
- detektivní zpravodajská činnost. [4] [8]

B) Komerční zpravodajství

Úlohou komerčního zpravodajství je zajistit v dostatečné míře a kvalitě informace potřebné pro podnikání. To jsou takové informace, které ovlivňují obchodní, výrobní, technologické, a další rozhodování během podnikatelských aktivit.

Jde o specifickou formou detektivní - zpravodajské činnosti, které může působit ve třech rovinách:

- ofenzivní (aktivní),
- defenzivní (obránné),
- vlivové (lobbying). [4] [7] [8] [9] [25]

Ofenzivní zpravodajství se zaměřuje na získávání a vyhodnocování informací ve prospěch subjektu prokazujícího právní zájem - jsou to informace potřebné pro podnikání, informace o konkurenci, ale také např. informace o osobách a věcech sloužící pro pozdější využití v soudním řízení. Jsou to informace existující vně subjektu klienta.

Obranné zpravodajství se zaměřuje zejména na odhalení protiprávního jednání ohrožujícího obchodní tajemství. Do toho spadá také ochrana systémů, které takové informace zpracovávají a ukládají, jakož i zpravodajské techniky sloužící k odhalování úniků informací způsobených lidským faktorem. Jde tedy o ochranu informací ve vlastnictví klienta.

Vlivové zpravodajství, některými autory považované za významnou složku soukromé detektivní činnosti, je činnost, při níž jsou získané informace použity k ovlivnění jednání a rozhodování adresáta (popř. cílové skupiny). [4]

C) Konkurenční zpravodajství

Konkurenční zpravodajství (*Competitive Intelligence, CI*) bývá v některých zdrojích [4] stavěno na úroveň komerčního zpravodajství. Komerční zpravodajství je však širší, v podstatě nadřazený pojem. Zrovna tak není vhodné přejímat pro CI některé překlady z angličtiny do češtiny, které se nabízejí na prvním místě - např. soutěživé zpravodajství.

Konkurenční zpravodajství se obecně zaměřuje na shromažďování informací o konkurenci, a to z mnoha dílčích zdrojů (např. státní i nestátní registry a databáze o tržních subjektech, prezentace firem, výroční zprávy, veřejně dostupné smlouvy, katalogy apod.). [9]

CI se tedy zaměřuje především na externí zdroje informací mimo vlastní organizaci. [4] [11] [25]

Někteří zahraniční autoři, např. Bernhardt [10], dělí konkurenční zpravodajství na složky, které odpovídají formám a metodám státních zpravodajských služeb - HUMINT, IMINT, SIGINT apod.¹ To však není správné systémové členění, jelikož pouze mechanicky aplikuje organizační členění státního zpravodajství západního typu podle způsobu získávání informací do prostředí soukromého konkurenčního zpravodajství.

¹ Podrobněji k tomuto dělení podle zpravodajských technologií získávání informací viz část 2.2.2.1 *INT's*.

D) Obchodní zpravodajství

Obchodní zpravodajství (*Business Intelligence, BI*) zahrnuje postupy a metody pro využívání dat ve firemních informačních systémech, která jsou zpracovávána do analytických výstupů a predikcí s cílem zlepšit rozhodování managementu. CI proto klade důraz na efektivní využití vlastních, již dříve získaných firemních informací. [4] [9] [25]

1.2 Cíle a úkoly nestátního zpravodajství

Předtím, než zde budou specifikovány cíle a úkoly nestátního zpravodajství v ČR, je vhodné zabývat se obsahem činnosti a úkoly SBS jako systému. Smyslem existence SBS, pokud odhlédneme od čistě komerčního principu nabídky a poptávky, je zajišťovat bezpečnost občanů a organizací a podílet se na prevenci kriminality a protispolečenských jevů.

Obecně, většina úkolů SBS je směřována do těchto oblastí:

1. Ochrana zdraví a života občanů.
2. Ochrana osob (včetně fyzické ochrany).
3. Ochrana majetku v soukromém vlastnictví.
4. Pátrání po osobách a majetku.
5. Získávání informací v souvislosti s ochranou osobnosti, majetku a podnikání, jakož i informací využitých pro právní či trestní řízení.
6. Získávání informací o osobním stavu občanů a o činnosti fyzických osob, které zpravidla souvisejí s občanskoprávními spory.
7. Vypracování plánů ochrany osob a objektů, poradenská služba.
8. Projektování, instalace, provoz a údržba poplachových, zabezpečovacích a tísňových systémů (PZTS).
9. Provoz dohledových a poplachových přijímacích center.
10. Projektování a provoz hlídacích, ochranných a strážních služeb.
11. Konkurenční zpravodajství. [4] [7] [8]

Nestátní zpravodajství plní úkoly zejména v oblastech pátrání po osobách a majetku, získávání informací v souvislosti s ochranou osobnosti, majetku a podnikání, získávání informací o osobním stavu občanů a o činnosti fyzických osob, a taktéž velmi často v oblasti konkurenčního zpravodajství.

Co se týká úkolů SBS ve vztahu k zájmům firem, pak je vhodné si uvědomit, že "*...v konečném důsledku je ztráta čehokoliv vždy újmou pro podnik, která je vyčíslitelná v penězích*". [4, s. 80] Jinak řečeno, úlohou nestátního zpravodajství zde může být mj. také včas odhalovat cizí a škodlivé vlivy, např. působení konkurenčního zpravodajství jiného subjektu, nebo třeba odhalování nevhodných aktivit kmenových zaměstnanců firmy (krádeže, špionáž, sabotáž). Předmětem zájmu jsou jak zaměstnanci, tak i ochrana hmotného a nehmotného majetku (informace, know-how). Kromě obvyklých bezpečnostních systémů k ochraně osob a majetku, jako jsou např. mechanické zábranné prostředky a PZTS zde soukromé detektivní služby využijí také řadu technických prostředků k monitorování a ochraně určeného prostoru a ke sledování osob.

Samostatnou oblastí, které je v literatuře zabývající se nestátním zpravodajstvím věnována velká pozornost, je již zmíněné *konkurenční zpravodajství (Competitive Intelligence, CI)*. Je to proto, že tato oblast představuje podstatnou část zakázek v komerčním nestátním zpravodajství.

Konkurenční zpravodajství, chápáno z pohledu ekonomiky ve státech fungujících na demokratických principech, zahrnuje shromažďování a analýzu informací o konkurenci, a to z nejrůznějších zdrojů (osoby, média, tržní subjekty, státní orgány, legislativa, atd.) [9, s. 33] Využívá se k tomu jednak veřejně dostupných, tzv. *otevřených zdrojů* (v současnosti ve značné míře webové stránky a také sociální sítě), ale pro získávání informací jsou využívány i specifické formy, metody a prostředky (informační proniknutí, utajené pozorování aj.). [4] [8] [9] [25]

Ofenzivní část CI získává informace o konkurenčním podniku spojené např. se zahájením výroby, realizací konkrétních obchodů, použitím nových technologií či vstupem na nový trh. Tyto informace pak využívá management vlastní firmy a přijímá na jejich základě taková opatření, aby firma získala konkurenční výhody. [4] [25]

Dále, a to ve své defenzivní složce, má CI za úkol ochránit vlastní firmu před CI aktivitami konkurence - zabránit, aby získala informace, které by jí umožnily kvalifikované rozhodování, popř. zajistit dezinformace, které konkurenční firmě neumožní správné rozhodování. [4] [8] [9] [25]

Na konkurenční zpravodajství se často pohlíží jako na průmyslovou špionáž. Je to především proto, že CI vychází z forem a metod praktikovaných ve státních zpravodajských službách. Ty se však nesoustřeďují pouze na získávání utajovaných informací, ale ve značné míře (a to především z důvodu dostupnosti) zabývají i získáváním informací z otevřených zdrojů (*Open Source Intelligence, OSINT*). Hlavní schopností CI tedy musí být umění získávat, třídit a zpracovávat informace z obrovského množství veřejně dostupných údajů. [4] [8] [9] [10] [14] [15]

2 ZPRAVODAJSKÝ CYKLUS

Tato kapitola poskytne všeobecný přehled o zpravodajství a zpravodajském cyklu, jak je vnímán především ve sférách státního zpravodajství, kde je nejvíce rozpracován.

Termín *zpravodajství* se používá v různých významech. Z hlediska státní i komerční bezpečnosti je ale tento pojem jednotně chápán především jako proces, během nějž jsou získávány požadované informace, tyto dále zpracovávány, analyzovány, a distribuovány uživatelům konečného (zpravodajského) produktu. Tento proces přetváří surová data do podoby výstupního produktu, který má za cíl uspokojit potřeby uživatelů.

S tímto se, s dílčími odlišnostmi setkáme ve většině literatury, např. Brabec a kol. [4], Molnár [9] a mnoho dalších [3] [10] [13] [14] [17] [20] [24] [25] [26]).

Mnoho lidí se domnívá, že hlavní úlohou zpravodajské organizace je popsat pravdu týkající se něčeho reálného v našem okolí. Jak zajímavě vysvětluje Mark Lowenthal (dřívější zástupce ředitele CIA, a dlouholetý zpravodajský expert a poradce), zpravodajství se netýká jenom pravdy - kdybychom o něčem věděli, že je to pravda, nepotřebovali bychom vyvíjet úsilí k tomu, abychom znovu získávali informace, které to potvrzují, a zabývali se jejich analýzou. A požadavek na to, aby zpravodajská činnost vždy odhalila pravdu, by nastavoval laťku, na kterou by žádná zpravodajská organizace nedosáhla. [27] Zpravodajský produkt spíše přibližně popisuje, co se v reálu děje, a může poskytnout také odhady, co se může dít dál.

2.1 Data, informace a znalosti

Pro pochopení konceptu práce s informacemi ve zpravodajském procesu je důležité vysvětlit rozdíly mezi daty, informacemi a znalostí. Většina lidí v běžném životě zaměňuje pojmy data a informace a používá je jako synonymy, zatímco pojmem znalost označují data nebo informace, které si udržují v paměti. [20]

Definice zmíněných pojmů lze nalézt stovky, a liší se především tím, zda pocházejí z akademického nebo vojenského prostředí, zda jsou vztaženy k filosofii, managementu, informatice atd. Pro představu lze uvést některé z nich:

Data

Data jsou představována symboly (písmeny, číslicemi, obrázky aj.), sama o sobě však nemají význam. Ten dostávají až v okamžiku jejich užití. Data se dají získat měřením, pozorováním či experimentem a zobrazují objektivní stav pozorovaných objektů. Jsou podkladem pro vznik informací. [9]

Data jsou libovolný symbol, znak nebo hodnota prezentovaná ve formě, kdy může být přímo zaznamenána člověkem nebo strojem. [20]

Informace

Zpravodajství se informací zabývá spíše z hlediska kvalitativního, tedy využívá poznatků informační vědy a sleduje především obsah sdělení.

"Informace o nějakém jevu je jistá veličina, která nám snižuje dosavadní neurčitost, neznalost právě o onom jevu." [4, s. 211]

Informace jsou data, kterým člověk přiřadil nějaký význam. Jsou výsledkem interpretace dat na základě subjektivních schopností a znalostí. Hodnota informace tedy závisí především na kvalifikaci jejího uživatele, protože přeměna dat v informaci vyžaduje znalosti. [9] [22]

Informace je sdělení, komunikovatelný poznatek, který má význam pro příjemce nebo údaj usnadňující volbu mezi alternativními rozhodovacími možnostmi. [21]

Znalosti

I tento pojem je předmětem stále probíhající zkoumání a upřesňování definic. (Zabývá se jím také celý jeden obor filozofie - epistemologie.) Z hlediska zpravodajské práce je podstatné zaměření na obsahovou stránku pojmu:

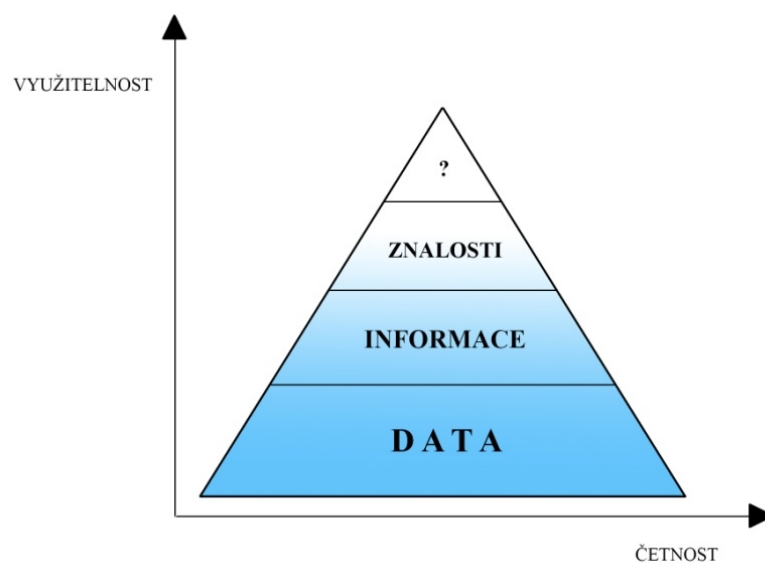
Znalost lze chápat jako souhrn faktů a principů, nashromážděných člověkem během určitého času. [20] Přidaná hodnota vzniká tím, že získané informace člověk dává do souvislostí a záměrně je používá. [23] Tato přeměna je ovlivněna předchozími zkušenostmi, představami, vzděláním a dalšími faktory.

Zásadní rozdíl mezi informacemi a znalostmi spočívá v tom, že znalosti slouží k účelové koordinaci činností člověka. Informace jsou vstupem do tohoto (znalostního) procesu. [9]

Zatímco informace jsou relativně snadno přenositelné, na rozdíl od znalostí, které mají různou kontextovou hodnotu, závisí na jejich nositeli, v čase se vyvíjejí atd.

Zkušenosti si předáváme pomocí modelů chování, pracovních postupů, znalostních (expertních) systémů apod. [4] [9] [22] [23]

Nissen [24] v roce 2000 soustředil poznatky desítek učenců týkající se odlišností mezi daty, informacemi a znalostmi, a zhodnotil je z hlediska jejich četnosti a použitelnosti (možnosti na základě nich reagovat). Výslednou hierarchii pak znázornil takto:



Obr. 2. Hierarchie dat, informací a znalostí z hlediska jejich četnosti a použitelnosti. [24]

Korelace mezi těmito třemi vrstvami je následující: Data se stávají informací, jakmile jim příjemce přiřadí nějaký význam. Informace se změní ve znalost, jakmile je použita k rozhodování nebo nastane aktivita vycházející z této informace. [20]

Řízením znalostí se zabývá vědní odvětví informatiky - *management znalostí (knowledge management)*. Jde o systematický proces, při němž jsou vyhledávány, tříděny, ukládány a prezentovány informace způsobem, který zvyšuje schopnost porozumění dané problematice. Takto zpracovávané informace, převáděné na znalosti sdílené a aktivně

využívané, pak zlepšují procesy uvnitř organizace, zvyšují výkon a schopnost reakce jednotlivců i celku na události s nimi související. [9] [22] [23] [24]

2.2 Zpravodajský cyklus a jeho fáze

V odborných i populárních pojednáních o zpravodajské činnosti se téměř vždy objevuje zmínka o ústředním, dnes již celosvětově zdomácněném konceptu zpravodajské činnosti. Tato činnost bývá prezentována v podobě procesu rozděleného do specifických fází, které na sebe navazují, a výsledný produkt zpravodajské činnosti se nakonec dostane k zadavateli. To se cyklicky opakuje. Tento koncept se nazývá *zpravodajský cyklus* (*Intelligence Cycle*), nově též uváděný jako *zpravodajský proces* (*Intelligence Process*). [13]

Většina autorů a publikací o zpravodajství popisuje zpravodajskou činnost obecně jako proces či cyklus, sestávající z tvorby požadavků na získání a analýzu specifických informací, a poté jejich převedení do výsledného zpravodajského produktu.

Pojem *zpravodajský cyklus* lépe vystihuje cyklickou podstatu celého procesu; navíc, ještě přesnější než představovat si posun aktivit a informací v kruhu by bylo spíš použít model spirály. Je to dáno tím, že zpravodajská činnost je proces průběžný, nepřetržitý, ve své podstatě nemající přesný ani začátek ani konec. Pracuje se zde s nejrůznějšími (pravdivými i chybnými) informacemi, měnicími se požadavky a analýzami, které nikdy nejsou kompletně hotové. [13] [20] Do toho vstupují poznávací a učící procesy, které by měly práci s informacemi průběžně posouvat na vyšší a vyšší úroveň.

Koncept zpravodajského cyklu bývá ve stručném pojetí popisován takto:

1. Zpravodajská činnost začíná tím, že zadavatelem je vznesen **požadavek** na získání dosud nedostupných², ale potřebných informací.

² Informace mohou být nedostupné nebo neznámé pro zadavatele, ale zpravodajská služba (detektivní kancelář) jimi již může disponovat. Viz podrobněji v oddílech 2.2.1 a 2.2.2 týkajících se fází *plánování* a *shromažďování informací*.

2. Následuje **plánování** dalšího postupu (kdo, odkud, jak, a za jakou cenu získá požadované informace).
 3. Poté je třeba potřebné informace **shromáždit**.
 4. Nasbírané surové informace musí být vhodným způsobem **zpracovány** – připraveny pro využití v další fázi.
 5. Takto připravené informace jsou poté **analyzovány**.
 6. Výsledkem předchozí fáze jsou podklady pro vytvoření výstupního **produktu**, tj. odpovědi na zadání.
 7. Zpravodajský výstup je na závěr **distribuován** zadavateli, popř. i jinému uživateli.
- [13] [14] [17]

Tento koncept, v němž dochází k rozfázování, posloupnosti a opakování procesů není nijak zvlášť unikátní, ale je významný tím, že skutečně odráží faktickou dělbu práce i vnitřní organizační členění zpravodajských organizací, a má důležitou funkci při jejich řízení. Dále, zpravodajský proces není světem sám o sobě, ale představuje stupeň předcházející rozhodovací činnosti. Jsou tedy odlišeni producenti (zpravodajské a detektivní služby) a uživatelé produktu zpravodajské činnosti - zákazníci (tj. vláda, státní správa, orgány činné v trestním řízení, firmy či soukromé osoby). [13]

Ačkoliv se "rozfázování" cyklu v různých pramenech liší, každopádně lze zpravodajský cyklus dobře rozdělit a popsat pomocí několika hlavních složek, s nimiž se v odborné literatuře pracuje nejčastěji. Jedná se o oddělené, ale vzájemně propojené procesní kroky, které jsou nejčastěji seskupeny do těchto fází:

1. plánování a řízení,
2. shromažďování (sběr) informací,
3. zpracování a využití informací,
4. analýza informací a produkce,
5. distribuce (šíření).

V americké literatuře (např. Lowenthal [27]) se navíc objevuje ještě fáze *využití produktu* (*Consumption*) a *zpětná vazba*, popř. *vyhodnocení a zpětná vazba* [17]. Z pohledu autora této práce lze v podmínkách ČR tyto prvky spíše zakomponovat do fáze distribuce.

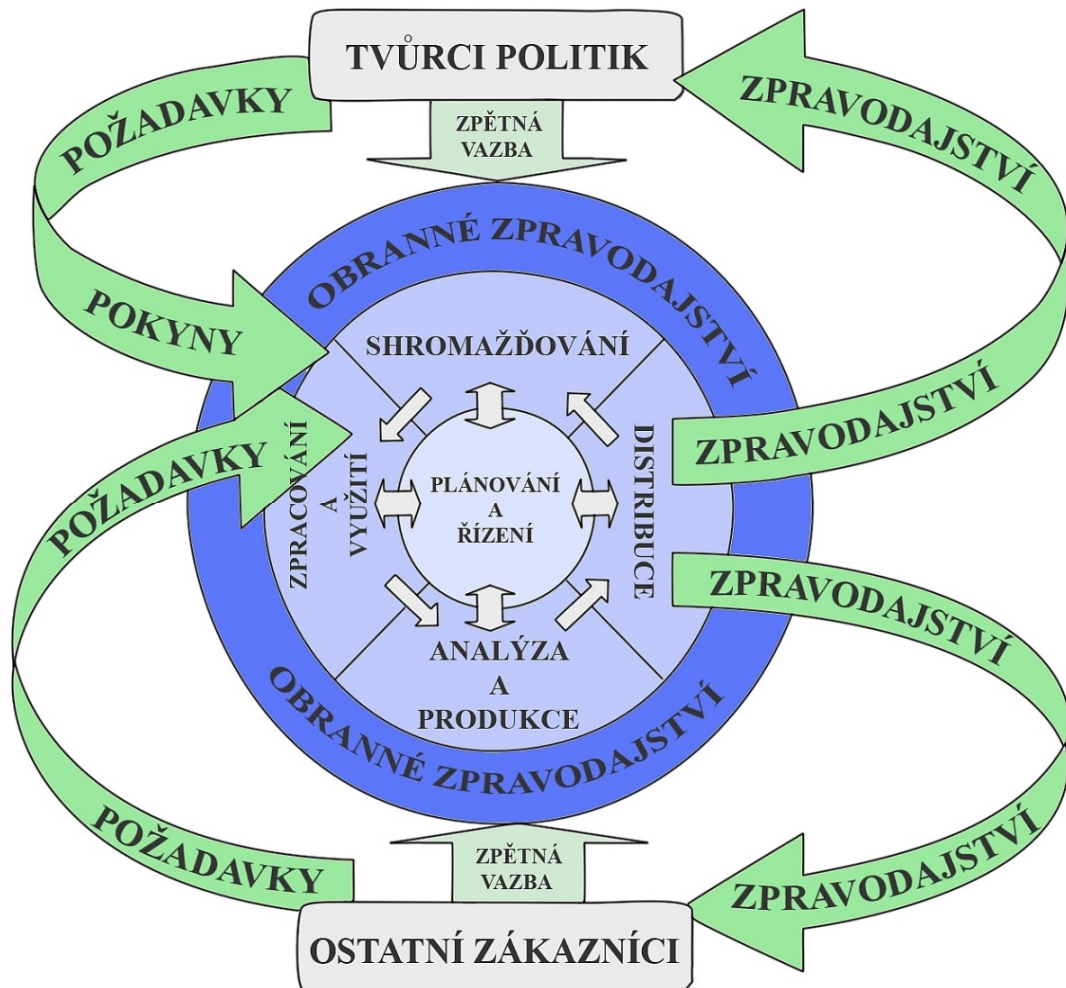
Nejčastěji používané členění zpravodajského cyklu a některé odlišnosti zaznamenané při studiu podkladové literatury viz tab. 1:

Tab. 1. Obvyklé členění zpravodajského cyklu.

OBLAST - FÁZE	ZDROJ						
	Brabec a kol. [4]	Krizan [14]	JP 2-0 [17]	Zeman [13]	Kamenik a Brabec [8]	Lowenthal [27]	Molnár [9], Bartes [25]
Plánování a řízení	Zadání	Požadavek (Requirement)	Plánování a řízení (Planning and Direction)	Zadání a definování problému	Zadání - Otázky	Plánování a řízení (Planning and Direction)	Plánování
	Plánování	Plánování /Úkolování (Planning /Tasking)		Plánování postupu			
Shromažďování (sběr) informací	Shromažďování	Shromažďování (Collection)	Shromažďování (Collection)	Sběr informací	Vyhledání informací	Shromažďování (Collection)	Sběr informací
	Hodnocení, verifikace						
	Porovnávání, třídění						
Zpracování a využití	x	Zpracování /Využití (Processing /Exploitation)	Zpracování a využití (Processing and Exploitation)	Prvotní zpracování	Soustředění a třídění informací	Zpracování (Processing)	x
Analýza a produkce	Popis a interpretace	Analýza (Analysis)	Analýza a produkce (Analysis and Production)	Analýza	Investigativní analýza	Analýza a produkce (Analysis and Production)	Analýza
	Logická úvaha						
	Formulace hypotéz	Produkce (Production)		Vytvoření výstupního produktu			
	Závěry						
Distribuce (šíření)	Kontext	Distribuce (šíření) (Dissemination)	Distribuce (šíření) a sjednocení (Dissemination and Integration)	Předání uživatelům	Využití znalostí klientem	Distribuce (šíření) (Dissemination)	Distribuce (šíření)
	Obsah						
	Aktuálnost						
Využití produktu	x	x	Vyhodnocení a zpětná vazba (Evaluation and Feedback)	x	x	Využití a zpětná vazba (Consumption and Feedback)	x

V tabulce jsou uvedeny jen některé příklady z přibližně dvou desítek zdrojů, které byly porovnány. Největší shoda z hlediska členění a označování se nachází u fáze shromažďování - s výjimkou Brabce a kol. [4], kde je do ní zahrnuto i prvotní třídění, zpracování a vytěžení pro následnou analýzu. Rovněž fáze analýzy a distribuce jsou v tomto zdroji jemněji rozčleněny.

Autor této práce již dříve soustředil poznatky týkající se fází zpravodajského cyklu do formy schématu, který je sice postaven na principech státního zpravodajství, ale lze jej aplikovat i pro komerční oblast:



Obr. 3. Rozšířené schéma zpravodajského cyklu. [20]

Ve středu schématu je umístěna fáze *plánování a řízení* (Planning and Direction), což vyjadřuje, že je jádrem zpravodajského cyklu. Fáze *shromažďování* informací (Collection) představuje vlastní získávání informací potřebných pro tvorbu výsledného zpravodajského produktu. Ten je vytvářen ve fázích *zpracování a využití* (Processing and Exploitation) a *analýzy a produkce* (Analysis and Production), a distribuován koncovým uživatelům (Dissemination).

V modelu je vyjádřena i oblast *obranného zpravodajství* (*Counter Intelligence*), která představuje průřezovou oblast (spíše než fázi) ochrany informací a samostatnou oblast mimo rozsah této práce.

2.2.1 Plánování a řízení

Tuto fázi řada autorů, např. Brabec a kol. [4], Zeman [13] nebo Krizanová [14] dělí do dvou podoblastí - *zadání* požadavku (zpravodajská zakázka) a *plánování*. Toto dílčí dělení se jeví jako vhodné i pro popis této fáze.

2.2.1.1 Zadání

Pro zpravodajské subjekty a organizace je potřebné ozřejmit si hned v úvodu této fáze, kdo je zadavatelem zadání a kdo budoucím uživatelem produktu. Je také nutno ověřit, zda je zadavatel vůči realizátorům zpravodajské činnosti v legitimní pozici – musí to vždy být konkrétní autorita, jež má na starosti rozhodování v daném kontextu. [13]

To je důležité především ve státních složkách, ale je dobré mít o tom jistotu i v soukromé praxi. V podmínkách demokratického státu pak platí, že vedení zpravodajské organizace musí za všech okolností odmítnout tyto tři typy zadání: nezákonné, věcně nepříslušné a naivní.

Zadání zpravodajských požadavků není jednosměrný proces, kdy jen zákazník říká co chce. V praxi mají často zadavatelé malou nebo žádnou představu o fungování informačních, detektivních a zpravodajských agentur. [4] Jsou málokdy schopni definovat přesně zacílené a konkrétní úkoly; spíše projevují zájem o souhrnné zprávy, mapující situaci a snažící se o predikci jejich vývoje. [13] To je přirozené, a lze to přirovnat k jakýmkoliv jiným objednávkám v konzumní společnosti - pokud to není můj obor, nebo

se o danou oblast obvykle nezajímám, těžko dokážu specifikovat zadání správně, konkrétně a úplně.³

Proto je na místě dialog, v němž dochází k vyjasnění požadavků a stanovení těch správných otázek, na něž má agentura získat odpovědi - před tím, než se rozběhnou další fáze zpravodajského cyklu. Při zadání musí být definovány konkrétní oblasti chybějících informací, které je potřeba získat, aby na jejich základě mohl zákazník přijímat rozhodnutí o dalším postupu. [4] [13] [14]

V takovém dialogu se hledá správné znění otázek, na které mají být nalezeny odpovědi - chybějící informace, mezera v poznání (*intelligence gap*), kterou je třeba vyplnit. [13] Musí být jasné, co má být předmětem zpravodajské činnosti, pro koho bude určen zpravodajský výstup, a také jaké jsou lhůty, formáty a způsoby doručení. [9]

Zpřesňování zadání od obecného ke konkrétnímu vyžaduje opakovanou komunikaci; nalezené odpovědi mohou generovat další otázky. I tato fáze má tedy cyklický charakter, podobně jako celý zpravodajský cyklus.

2.2.1.2 Plánování

Správné zadání umožňuje efektivně využít interní zdroje dodavatele, popřípadě generuje nutnost využití externích zdrojů. Rovněž je východiskem pro stanovení poměru cena/výkon, a určení doby, do kdy má být doručen výsledek. Je třeba najít co nejlepší poměr mezi atributy levně - rychle - kvalitně; všech tří totiž současně dosáhnout nelze. [4] [9] Plánování a řízení sice nejčastěji vzniká požadavkem zvenčí, ale uvnitř organizace pak zahrnuje detailnější specifikaci úkolů a zdrojů potřebných k plnění zadání, časovou posloupnost kroků, výběr odpovídajících metod a prostředků apod. [20]

³ Jedno z přírovnání, jak také může vypadat zadání pro zpravodajce/detektiva, je zákazník v autoservisu: "Občas mi tam v motoru něco zarachotí. Zjistěte, o co jde, jestli má cenu to opravovat a kolik by mě to stálo."

Ovšem nejoblíbenější autorovo "zadání" pro zpravodajce je toto: "Jdi tam, nevím kam, a přines mi to, nevím co." (To není z pohádky, to je z praxe ve státní správě...)

Manažeři zpravodajské (detektivní) agentury plánují jak splnit úkol, zvažují dostupné zdroje (personální kapacity, finanční a materiální prostředky apod.), volí formy a metody shromažďování informací a specifikují požadavky na výstupní produkt.

Dále je již ve fázi plánování vhodné ověřit, zda hledané informace v nějaké podobě již nemá agentura k dispozici, jako záměrný či vedlejší výsledek předchozích aktivit. U velkých agentur se bohužel často stává, že informace je někde uložena, ale pro potřebu nového zadání není dosud nerozpoznána a leží v datových skladech (*data warehouse*).

Pokud požadované informace nejsou ve vlastním "skladišti", pak je třeba naplánovat kroky k jejich získání, provést detailnější rozbor zadání. Pro ty, kdo budou informace získávat, bude cílem zodpovědět pět klasických otázek – *kdo, co, kde, kdy, jak a proč*, vztahujících se k subjektům či předmětům zájmu. [4] [9] [13] [14] Je třeba vybrat vhodné formy a metody sběru informací; někdy postačí vyhledávání v otevřených zdrojích (Internet, knihovny, vědecké instituce, firemní materiály apod.), někdy je ale zapotřebí sáhnout také po skrytých metodách, které v obvyklé praxi zahrnují získávání informací z lidských zdrojů či s využitím skrytých technických prostředků. [13]

2.2.2 Shromažďování informací

Ať už tuto fázi v českém jazyce pojmenujeme *shromažďování, sběr* či *získávání* informací, její obsah se tím nezmění. Je zapotřebí vyplnit mezery mezi tím, co je již známo, a co je potřebné znát pro zodpovězení otázek zadavatele. [20]

Tato fáze je v praxi bohužel nadměrně podporována ve smyslu alokace lidských a materiálních zdrojů. Často to vede k neefektivnímu vynakládání finančních prostředků na placené zdroje informací, a na technické prostředky související se získáváním (a skladováním) dat. [9] Ne že by tato fáze nebyla významnou součástí zpravodajské činnosti - z hlediska zpravodajského cyklu je spolu s analytickou fází kritickou oblastí celého procesu. Shromážděné informace je potřeba průběžně vyhodnocovat ve vztahu k zadání, a pokud nedostačují nebo nevyhovují, je třeba získat další informace. Tato fáze má tedy vlastní vnitřní cyklus průběžného porovnávání získaných dat vůči zadání a případnou korelaci plánu shromažďování informací.

Zde je na místě znovu připomenout, že nestátní zpravodajství by vždy mělo respektovat platné zákony, a pro získávání informací používat metody nepřekračující legislativní rámec. Navíc, řada společností zabývajících se touto problematikou dodržuje rovněž obchodní etiku. Takové firmy mají svůj etický kodex, nebo přijaly kodex některé z asociací působících v oboru.

Shromažďování informací musí být podřízeno konkrétnímu zadání. [4] [9] [10] [13] Zatímco konkurenční zpravodajství jako odvětví nestátního zpravodajství se nejčastěji odvolává na využití zdrojů jako média, databáze, internet, knihovny apod. (např. Bartes [25] [26], Molnár [9], Rauch [28] aj.), nad kterými jsou prováděny rešerše, monitoring, situační a vývojové analýzy, soukromé detektivní služby mohou častěji přistoupit k metodám, které do CI podle literatury nepatří - klasické detektivní metody, kriminalistické a znalecké technologie a další (již zmíněné v kapitole 1.1).

2.2.2.1 INT's

Informace lze získat z různých zdrojů, a k tomu jsou přiřazeny též specifické metody. Jednotlivé *disciplíny sběru (Collection Disciplines)* byly nejdříve klasifikovány ve státních zpravodajských službách USA, později se staly mezinárodně používanými. Jsou vyjadřovány zkratkou složenou ze dvou slov, z nichž nejfrekventovanější jsou:

- HUMINT (*HUman INTelligence*), zpravodajství využívající lidských zdrojů,
- OSINT (*Open Source INTelligence*), zpravodajství z otevřených (veřejných) zdrojů,
- IMINT (*IMagery INTelligence*), zpravodajství pracující s obrazovými záznamy⁴,
- SIGINT (*SIGnal INTelligence*), zpracování dat získaných z elektromagnetického (rádiového) spektra.⁵ [3] [13] [14] [17] [27]

⁴ Nejen ve viditelném spektru, ale také s obrazovými záznamy získanými radiolokačními, elektrooptickými, infračervenými, termovizními a multispektrálními senzory. [3]

⁵ Tato technologie se dále dělí na COMINT (*COMmunication INTelligence*), zaměřený na data z elektromagnetického spektra vyzařovaného komunikačními prostředky, a ELINT (*ELectronic INTelligence*), sledující nekomunikační prostředky. [3] [17]

Další, výlučně technické obory (jako např. MASINT⁶) jsou doménou zemí jako USA, Velké Británie nebo Ruska a pro podmínky nestátního zpravodajství v ČR nepotřebují bližší specifikaci. Existují i neoficiální INT's, jako např. PIZINT⁷.

Jednotlivé termíny (*INT's*) jsou v praxi používány jak k označení samostatného zpravodajského oboru, tak i pro klasifikaci výsledků při shromažďování informací (tedy informací zjištěných specifickým postupem). V podmínkách soukromých detektivních služeb je používán termín *zpravodajské technologie*. [7] [8]

Lidé shromažďující informace v kancelářích (v praxi bývají označováni za *informatiky*), i tzv. *operativci* (v komerční sféře *detektivové*) v terénu získávají informace s využitím metod a prostředků zpravodajské detektivní činnosti.

Tzv. kancelářské informace jsou jedny z nejdostupnějších informací, které lze v České republice získat. Řadu bezplatných zdrojů lze totiž využít online k získání základních informací např. o podnikatelském subjektu - např. obchodní rejstřík (www.justice.cz), databázi ekonomických subjektů ARES (www.info.mfcr.cz/ares/ares.html), nebo veřejný rejstřík Ministerstva spravedlnosti ČR (<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>). Také webové stránky zkoumaných subjektů mohou poskytnout dostatek informací např. o jejich obchodním zaměření, počtu zaměstnanců, ročním obratu, základním kapitálu, kontaktních údajích, osobách ve vedení společnosti apod. [15] Příkladem placené databáze obsahující údaje o cca 2,7 miliónu podnikatelských subjektů v ČR je Albertina (www.albertina.cz).

Pro údaje o prostředí, v němž působí zadavatel, nebo naopak subjekt zpravodajského zájmu, lze vhodně doplnit i statistickými informacemi snadno dostupnými z webu Českého statistického úřadu (www.czso.cz). Podpůrné údaje mapující kriminalitu na území ČR poskytuje ProPolice/Otevřená společnost, o.p.s (www.mapakriminality.cz).

⁶ *Measurement And Signature INTelligence*, zpravodajství vyvozené z technických příznaků [13], zpracovává data získaná senzory za účelem určení důležitých charakteristických rysů spojených se zdrojem, zářičem nebo vysílačem pro usnadnění pozdějšího měření a identifikace. [3]

⁷ V dobách studené války agenti jisté východní rozvědky mj. sledovali a hlásili zvýšený výskyt vozů dovážejících ve večerních a nočních pizzu do Pentagonu. Usuzovalo se z toho na mimořádná zasedání krizového štábu, plánování krizových operací apod.

Informace o mediálních výstupech konkurence, tiskové monitoringy a rešerše [8] lze pořídit externě u agentur monitorujících tištěné a elektronické zprávy, jako např. Anopress (<http://www.anopress.cz>). Tento typ služeb může zahrnout také monitoring sociálních sítí on-line (Facebook, Twitter, Google+, YouTube, diskusní fóra, blogy).

Některé informace citlivější povahy, jako třeba kreditní informace, je pak možné získat z registrů typu Insolvenční rejstřík Ministerstva spravedlnosti ČR (<https://isir.justice.cz>) nebo SOLUS (www.solus.cz)⁸. Takové informace jsou potřebné zejména při získávání informací o osobním stavu občanů a o činnosti fyzických osob, nebo v souvislosti s ochranou majetku a podnikání.

Otevřených zdrojů, nebo též *veřejných zdrojů*, z nichž lze čerpat, a zajistit tak pro fázi shromažďování informací dostatek vstupních podkladů, je k dispozici dostatečné množství. Molnár [9] uvádí, že pro potřeby zpravodajství lze získat až 95% informací z veřejných zdrojů. U jiných autorů (např. Brabec [29]) a ve vojenských doktrínách (např. JP 2-0 [17]) se toto číslo pohybuje v rozpětí od 70% do 90%. Rozhodně zajímavé je, že náklady na získání informací touto cestou představují cca 20% celkových nákladů na zpravodajskou činnost. [14] [25]

Počet elektronických informačních zdrojů se jen v ČR pohybuje v řádu tisíců. Proto je výhodné využít informací odborníků, kteří tyto zdroje sledují a využívají a sestavují žebříček nejlepších. Výborný přehled internetových zdrojů lze nalézt např. u Molnára [9]

V literatuře se dále vyskytuje pojem *šedé zdroje*, či *šedá literatura*. [9] [15] [22] [25] Jde o zdroje, které sice nejsou utajované, nepodléhají průmyslové ochraně (patenty), ale jsou dostupné v úzce limitovaném množství a zpravidla jen v zemi vydání. Jsou to zejména různá pojednání, technické práce, výkresová dokumentace, pracovní verze dokumentů atd.

Velmi důležitou částí získávaných informací jsou primární informace z primárních informačních zdrojů. [29] Jsou získávány pomocí speciálních metod a prostředků

⁸ Registr v současnosti nabízí získání informací o aktuálních dlužích fyzických osob po splatnosti, evidovaných sdružením SOLUS, i formou SMS výpisu, kdy informaci o záznamech v registrech zadavatel obdrží cca do jedné minuty od odeslání objednávky. Pro objednávku je však nutné kromě znalosti o osobě a jejím bydlišti mít také k dispozici údaje z občanského průkazu (číslo OP a kontrolní čísla z OP). [16]

používaných ve zpravodajství.⁹ Zde jsou vyjmenovány metody zpravodajské činnosti nejčastěji používané v nestátním zpravodajství:

- prohlídka zájmového objektu, rekognoskace místa a okolí,
- sledování/pozorování osob a objektů,
- vytěžování osob,
- vytěžování dokumentů, databází, registrací a rejstříků apod.
- zpravodajské dokumentování,
- osobní pátrání,
- zpravodajská legenda, dezinformace
- informační proniknutí.

Detailně a srozumitelně jsou tyto a další metody popsány především v dílech autorů Brabce a Kameníka [4] [7] [8] [29].

Nezávisle na metodě získávání je důležité umět správně selektovat ty informace, které jsou relevantní s ohledem na zadání a požadovaný výsledek. Také proto, aby nedocházelo k zahlcování pracovníků, kteří je později využijí pro analýzu a tvorbu výsledného produktu. Informace je rovněž nutno klasifikovat z hlediska jejich objektivity, důvěryhodnosti (v závislosti na důvěryhodnost zdroje) a závažnosti. [4] Pro následnou analýzu informací je důležité mít k dispozici nejen obsah zprávy, ale také identifikaci jejího zdroje. Sbírají se informace i o „sdělujících subjektech“ a jejich zájmech a vazbách, aby bylo možno definovat vazby mezi "co" a "kdo", protože analýza vztahů mezi osobami (organizacemi) a sděleními lépe umožní pochopit významové souvislosti. "Co bylo řečeno, je důležité. Ještě významnější však je, kdo to řekl." [13, s. 53]

2.2.3 Zpracování a využití informací

V anglo-americké vojenské literatuře je tato fáze označována nejčastěji jako *Processing and Exploitation*. [13] [14] [17] S ohledem na její obsah činností je vhodným českým

⁹ Jejich členění do tzv. disciplín získávání informací (v soukromém sektoru zpravodajských technologií), používané zejména ve státních zpravodajských organizacích, bylo naznačeno v části 2.2.2.1.

ekvivalentem *prvotní zpracování* informací a vzdáleně ji lze přirovnat k čištění dat (*data pre-processing*) před jejich strojovým zpracováním.

Prosté shromáždění informací totiž nestačí. Informace byly získány z různých zdrojů v rozdílných časech, jsou v odlišném rozsahu a formátu, na různých nosičích a úložištích, apod. V této podobě je nelze předložit zákazníkovi - byla by to pro něj jen "hromada smetí" bez přidané hodnoty. Ale i analytik ve vlastní organizaci by neměl takovou různorodou směs informací dostat na stůl. Ještě předtím je nutné informace roztřídit, v případě potřeby také převést do vhodného (jednotného) formátu.

Pokud byly informace získány technickými prostředky, je žádoucí je převést do srozumitelné podoby. V některých případech může jít o dešifrování či překlady textu, převod naměřených dat do tabulek a grafů apod. [20] [23] To bývá časté u technických disciplín sběru informací. V soukromém sektoru jde o technologie jako například zakreslování zájmových lokací do map, zpracování a překlad technických výkresů a zpráv, přepis záznamu řeči nebo zápis průběhu osobního setkání. [13]

Ten, kdo informaci získal, by k ní měl také přidat vysvětlivky a poznámky, které pomůžou lepšímu pochopení kontextu při následné analýze. Poté je vhodné informace opět seskupit s využitím hodnocení jejich relevance a hodnověrnosti.

V elektronickém světě se dá navíc využít řady doplňkových parametrů jako např. klíčová slova, katalogizace (indexace) apod., kterých lze později využít při hledání informací uvnitř organizace (ve fázi plánování, kdy se prověřuje, zda se požadovaná informace již nenachází v datovém úložišti), jakož i k vyhodnocování vztahů podle zadaných kritérií při analýze. Každá informace by při zařazení do informačního systému měla být stanoveným způsobem označena. Lze to přirovnat k práci knihovníka, který třídí, indexuje a anotuje literaturu. Tato činnost se nazývá kolace (*collation*). [13] [14] [17] [27]

Data se třídí a ukládají do zabezpečených úložišť, datových skladů tak, aby byla později snadno k nalezení.

Již v této fázi "předzpracování" dat je výhodné u větších organizací využívat systémů pro řízení explicitních znalostí, jako jsou např. firemní intranet, softwarová řešení podporující

práci ve skupině (tzv. *groupware*) a technologie pro koordinaci a sledování aktivit spojených se získáváním a zpracováním informací (*workflow*). [9] [23]

2.2.3.1 Hodnocení informací

Nedílnou součástí práce se získanými informacemi je hodnocení jejich *relevance* a *věrohodnosti*.

Relevance informace závisí na tom, jak souvisí se zpracovávaným případem, jak vyhovuje zadání a jaký má vztah k ostatním informacím - tedy na kontextu. Stejná informace tedy může mít rozdílnou relevanci v různém kontextu.

Věrohodnost je nutno posuzovat jak co do obsahu, tak i vzhledem ke zdroji informace. K tomu se nejčastěji využívá maticového formátu, kdy je hodnocení informace a hodnocení zdroje odstupňováno zpravidla na minimálně čtyři úrovně a získaná informace je "oznámkována" kombinací obou hodnot. Např. Brabec a kol. [4] používá čtyřstupňové hodnocení opírající se o vazbu na zdroj informace:

- Hodnocení zdroje
 - A - zdroj zcela věrohodný
 - B - zdroj dosud většinou spolehlivý
 - C - zdroj dosud většinou nespolehlivý
 - D - zdroj dosud neověřený
- Hodnocení informace
 - 1 - informace je bez výhrad pravdivá
 - 2 - informace je osobně známá zdroji, ale ne osobně pořizovateli informace
 - 3 - informace není osobně známá zdroji, ale je potvrzena jinou informací
 - 4 - informace není osobně známá zdroji a nebylo možno ji potvrdit jiným zdrojem.

Novinová zpráva by v tomto systému dostala ohodnocení D4.

Naproti tomu zejména v prostředí státních zpravodajských organizací bývá odstupňování jemnější; např. u Zemana, Krizanové aj. lze se setkat s pěti- či šestistupňovým hodnocením. [13] [14] [17]

Hodnocení informace je zde více založeno na jejím vlastním obsahu:

- 1 - informace je pravdivá, byla potvrzena z více zdrojů
- 2 - informace je pravděpodobně pravdivá, zapadá do kontextu ostatních zpráv, ale není potvrzena z více zdrojů
- 3 - informace může být pravdivá, není potvrzena ani vyvrácena
- 4 - informace aktuálně nepravděpodobná, ale může se ukázat jako pravdivá v dalším vývoji
- 5 - informace je nepravděpodobná nebo nepravdivá, ostatní informace s ní nekorespondují, nebo ji přímo popírají
- 6 - informaci nelze posoudit, chybí srovnávací data. [13]

2.2.4 Analýza informací a produkce

Během analytické fáze dochází k přetváření surové, byť předzpracované, informace (*raw information*, někdy *raw intelligence*) do výsledného produktu, zpravodajského výstupu (*finished intelligence*). Někteří autoři shrnují analýzu a vytváření výsledné zprávy do jedné fáze zpravodajského cyklu a nazývají ji *analýza a produkce (Analysis and Production)* [4] [8] [9] [10] [17] [27]; jiní je oddělují do dvou samostatných fází [13] [14]. Někdy bývá do analytické fáze zahrnována i kolace, která byla definována v předchozí stati jako součást prvotního zpracování (např. Molnár [9]).

V této fázi zpravodajského cyklu je informacím přidávána nová hodnota s využitím analytických metod. Mezi základní metody, které jsou považovány za nedílnou součást práce analytika, patří:

- kolace (*collation*),¹⁰
- analýza (*analysis*)¹¹
- syntéza (*synthesis*),
- integrace (*integration*) a interpretace (*interpretation*). [17] [20]

Analytik s jejich pomocí vytváří srozumitelný obraz o entitách a jejich vztazích a skládá obsah výsledného zpravodajského produktu, v němž popisuje zjištěné události, hodnotí možné implikace a odhaduje další vývoj situace. [20]

Pro objasnění pojmu *analýza*, jako metodického myšlenkového postupu sloužícího ke zpracování a vyhodnocení shromážděných informací, jsou zde uvedeny dvě z mnoha existujících definic:

"Analýza je metoda cílevědomého poznávání (zkoumání) daných skutečností, jevů, procesů, vlastností a vztahů členěním zkoumaných celků na dílčí části a jejich postupné studium." [4]

Analýza je intelektuální proces, který posunuje získané informace na kvalitativně vyšší úroveň. Jejím prostřednictvím se tyto informace proměňují ve znalosti. [23]

Pomocí analýzy (jako metody zkoumání) jsou složitější informace rozebírány na jednodušší části, získané detaily jsou pečlivě posouzeny a analytik mezi nimi hledá souvislosti, které mohou pomoci pochopit podstatu věci.

Syntéza pak představuje opačný myšlenkový postup. Během syntézy dochází k výběru informačních podkladů, myšlenkovému sjednocení dříve analyzovaných dílčích částí informací. [4] Tento postup, kdy záměrným výběrem dílčích informací, odhalováním jejich vzájemných souvislostí a zobecňováním poznatků. Díky expertní znalosti zpracovatele v zacházení s daty a informacemi a díky vkládání vlastních znalostí do celého procesu je k výslednému produktu dodána přidaná hodnota (*value-added product*). [13]

¹⁰ Zeman [13] a další tuto činnost řadí již do fáze prvotního zpracování - viz stat' 2.2.3.

¹¹ Zde myšleno jako metoda logického uvažování, zatímco v rámci zpravodajského cyklu jako celku je tento pojem používán pro označení jedné z fází cyklu.

Během fáze analýzy jsou aplikovány logické úvahy nad každou z informací, které byly zahrnuty do zpracování. Tyto úvahy mohou být deduktivní nebo induktivní povahy. *Dedukcí* se obvykle rozumí usuzování od obecného k zvláštnímu, ale přesněji je to vyvozování nových tvrzení ze stávajících poznatků. *Indukce* je opačný proces, kdy se z dílčích informací (zjištěných faktů) dochází k obecným závěrům, s využitím zkušeností zpracovatele. [14] [19]

Deduktivní logika je nejčastější analytickou metodou v detektivním vyšetřování, zatímco induktivní logika je využívána nejčastěji právě při konstrukci hypotéz a formulaci závěrů ve zpravodajské činnosti. [4] [8]

Ještě před zahájením vlastní analýzy informací a tvorby výsledného produktu této fáze je dobré si uvědomit, čeho má být pomocí dosaženo, a kdo je adresátem výstupů. Dále je důležité porozumět obsahu a významu shromážděných informací, a interpretovat je do podoby entit (osoby, předměty, organizace, místa, události) a vztahů mezi nimi. [8] [9] [15]

Skutečně profesionální informační, detektivní a zpravodajské agentury využívají k vyhodnocování velkého množství informací z mnoha zdrojů špičkové analytické nástroje. V současné době jsou na trhu dostupná softwarová řešení, která umožňují efektivní třídění informací, extrakci požadovaných dat a jejich následnou prezentaci názornou formou. Jde o produkty jako např. *Tovek Tools* a *Tovek Server* firmy TOVEK, s.r.o. nebo *i2 Analyst's Notebook* firmy IBM. Tyto systémy umožňují poznatky seskupovat tak, aby poskytly prezentaci vztahů mezi entitami, které jsou předmět analytikova zkoumání.

Integrace pak znamená spojení veškerých informací (zpracovaných výše zmíněnými metodami) do souvislého "obrazu". Jsou zhodnoceny navržené hypotézy a zpracovány argumentačně podložené závěry. Zejména v prostředí velkých (státních i nestátních agentur) usilují analytici o zakomponování informací ze všech dostupných zdrojů a metod ; to je označováno jako *všezdrojové zpravodajství (all-source intelligence)*. [13] [14] [17] [27]

Ve státních zpravodajských službách jsou analytická pracoviště téměř vždy organizačně oddělena od pracovišť sběru informací. Zejména pak u informací získaných utajenými metodami a prostředky analytik nezná identitu konkrétního zdroje (zejména u lidských zdrojů). Tento fakt poskytuje významnou výhodu objektivitu a nezávislosti při hodnocení a zpracování získané informace. Nedochozí tedy k subjektivnímu nadhodnocování zdrojů informací a obsahu jejich zpráv. Tento princip je významným korektivním faktorem celého zpravodajského cyklu a metod zpracování informací v této fázi. [13]

Výsledkem celého počínání je zpravodajský výstup, tj. dokument v písemné či elektronické podobě, který by měl obsahovat minimálně následující oblasti: [4] [9] [10] [13] [17] [27]

- stručný popis zadání (formulace problému),
- výčet nejdůležitějších faktů a argumentaci použitou při zpracování informací,
- návrh závěrů vyplývajících ze získaných a analyzovaných poznatků,
- odhadovaný vliv existujících stavů a jevů na budoucí vývoj situace.

Složité jevy je zapotřebí *interpretovat*, tedy vyložit „co to znamená“, a případně i popsat co se v budoucnu může stát, s určením pravděpodobnosti vzniku dané situace. V ideálním případě je tedy do výsledné zprávy potřeba uvést nejen popis stavu, ale i specifickou prognózu dalšího vývoje. Výsledkem celé této fáze je *zpravodajský produkt (finished intelligence)*. [13] [17]

Zde malé odbočení, týkající se ochrany zdrojů informací. U veřejně přístupných zdrojů není zapotřebí skrývat původ informace. Jiná situace nastává u informací získaných z neveřejných zdrojů a utajenými metodami a prostředky. Získané zprávy je v takových případech oprostít od údajů, které by identifikovaly jejich originální původ. Tomuto kroku se ve zpravodajské terminologii říká *sanitizace (sanitization)*, popř. *anonymizace informací*.

Zejména v komerčním prostředí se mlčenlivost nedodrhuje tak, jak je obvyklé uvnitř zpravodajských služeb, a tak vyjádřením původního zdroje informace je ohroženo soukromí osob, popř. vyjádřeno použitím chráněných metod získávání informací. Tento princip je základním zpravodajským pravidlem ochrany zdroje informací. [13] [17] [27]

Sanitizace se rovněž využívá tehdy, je-li třeba utajované nebo jinak chráněné (např. interní obchodní) informace poskytnout širší veřejnosti. Zveřejnění citlivých dat může snadno vystavit osoby, organizace a formy nechtěné publicitě, konkurenčnímu boji nebo žalobě.

To, jak bude zpravodajský produkt vnímán na straně příjemce, bude ovlivněno již v první fázi zpravodajského cyklu, tedy během zadávání a upřesňování požadavků zákazníka.

Produkt určený k předání zadavateli (zákazníkovi) ale musí projít také závěrečnou kontrolu v produkčním procesu a posouzením, zda obsahuje požadované informace a naplňuje tyto vlastnosti:

- *přesnost* - data a informace musí být bez chyb (špatná hodnota veličiny, zkreslené vnímání v popisu události apod.),
- *objektivnost* - hodnocení, závěry a prognózy nemají být ovlivněny subjektivními vlivy zpracovatelů (předsudky, posun významu, vytržení z kontextu, záměrná manipulace s fakty),
- *relevance* - zpravodajský výstup musí odpovídat zadání a potřebě zákazníka,
- *použitelnost* - zvolená forma by měla zajistit snadné porozumění obsahu a výstup jako celek má sloužit k bezprostřednímu využití pro následné rozhodování. [13] [14] [17] [27]

Poměrně často se lze v zahraniční literatuře setkat s pojmem *tailored intelligence* - zpravodajská informace "ušitá na míru". Tím se má na mysli přizpůsobení formy výsledného produktu do podoby, která nejlépe vyhovuje adresátovi - nikoli úpravy obsahu a přizpůsobování faktů podle přání nadřízeného, vzhledem k politické příslušnosti zadavatele apod. Manipulace s fakty, záměrné nepřesnosti a neobjektivita do zpravodajské (detektivní) profese nepatří a považují se za nejhrubší prohřešek proti principům této práce.

Ačkoliv Brabec [4] zmiňuje i navrhovaná opatření a jejich vliv na vývoj problému, nejen podle názoru autora této práce by výstup zpravodajské - informační činnosti nikdy neměl obsahovat návrh opatření pro ty, kdo rozhodují nebo tvoří politiku (*decision makers, policy makers*). [13] [27] Ale zpravodajský produkt jim musí poskytnout dostatek správných informací k tomu, aby se mohli sami rozhodnout.

Jak s oblibou říkával svému zpravodajskému štábu náčelník Sboru náčelníků štábů ozbrojených sil USA, gen. Colin L. Powell (později ministr zahraničí USA): Řekněte mi co víte, co nevíte a co si myslíte.¹² [12]

2.2.5 Distribuce informačních výstupů

Distribuce, též šíření (Dissemination) zpravodajských výstupů je fáze, během níž dochází k předání výsledného produktu uživatelům.

Staré rčení zpravodajských pracovníků říká, že zpráva, která není doručena zamýšlenému příjemci, má nulovou hodnotu bez ohledu co obsahuje. Existuje ještě jeden významný parametr vztahující se k distribuci výstupů, a tím je čas, resp. *včasnost* doručení. Zpravodajský výstup musí být doručen v době, kdy je pro zákazníka využitelný a na jeho základě ještě lze nějak reagovat. [13] [14] S pozdě doručenou zprávou je to tedy podobné jako se zprávou nedoručenou vůbec.

Distribuce je tedy rovnocennou fází zpravodajského cyklu, a jejím cílem je doručit výsledný produkt v takové podobě, aby byl precizní, úplný, ale přitom stručný, a aby naplnil potřeby zákazníka. [8] [13] [14] [17] [27]

Ve zpravodajství a detektivních službách neexistuje definitivní produkt. Předložený výsledek neprodukuje jen odpovědi, ale často určuje další požadavky a vyvolává nové otázky zadavatele. Někdy uživatelé rozpoznají potřebnost a význam nějaké informace teprve, až když ji obdrží (nebo neobdrží). [13] [17] [27]

Vždy v této fázi je dobré uvědomovat si - na straně "výrobce" a pokud možno i na straně adresáta, že zpravodajské výstupu mohou odpovědět na otázky kladené v zadání jen do určité míry. Uživatel výsledného produktu bude málokdy stoprocentně spokojen [13] - to

¹² V úplném a originálním znění, v roce 2004 použitým při kongresovém slyšení na téma významu efektivního zpravodajství: "Tell me what you know. Tell me what you don't know. And then, based on what you really know and what you really don't know, tell me what you think is most likely to happen." V českém jazyce: "Řekněte mi, co víte. Řekněte mi, co nevíte. A pak, na základě toho, co skutečně víte, a co skutečně nevíte mi řekněte, co si myslíte, že se s největší pravděpodobností stane." [12; vlastní překlad]

vychází ze samé podstaty zpravodajské a detektivní práce, která vždy obsahuje určitou nejistotu, a její výstupy jsou v korelaci s touto mírou neurčitosti. Zejména se to týká hypotéz a prognóz (ty však musí být vždy ohodnoceny mírou spolehlivosti).

Řada konečných uživatelů může mít problémy s vnímáním používaných pojmů, odlišením faktů a predikcí, a proto může být vhodné zpravodajský produkt doplnit definicí pojmů a vysvětlivkami.¹³ [13]

Nedílnou součástí fáze distribuce je reálné (fyzické) předání zpravodajského produktu adresátovi. Forma zprávy (ústní, písemná, elektronická) a způsob předání (osobně, komerční přepravní společností, nebo prostředky pro elektronickou komunikaci) se pak odvíjejí jednak ze zadání, ale také i z podmínek a okolností v době předávání.

Zákazníci verbálně orientovaní mohou upřednostnit osobní setkání a ústní prezentaci výsledků. Naproti tomu, uživatelé zaměřeni na grafické výstupy upřednostní písemnosti či elektronické prezentace obsahující schémata, grafy, fotografie a videa, s kratšími doprovodnými texty. [14] Forma předání zpravodajského produktu také závisí na tom, co je obsahem zakázky. Pokud jde např. o zajištění důkazů pro soudní řízení, musejí mít listinnou nebo jinou podobu uznatelnou jako důkaz.

Tato fáze by však neměla končit předáním požadovaných informací. Spíše by měla navázat na o, co se odehrávalo (či mělo odehrát) při zadávání zpravodajské zakázky - na dialog mezi zákazníkem a zpravodajskou (detektivní) organizací. Ti, kdo produkují zpravodajské informace potřebují *zpětnou vazbu* od uživatelů. Pokud se nedozvědí, zda a do jaké míry byly jejich výstupy užitečné, nemohou se z toho poučit pro svou další práci. Ve státním zpravodajství bývá často tato zpětná vazba nulová nebo omezená; v komerčním zpravodajství je větší šance na to získat poznatky o relevanci výstupního produktu pro zákazníka. Zde můžeme klást přímé otázky, jako např.: Byl výstup využitelný a byl použit jako podklad pro rozhodování? Naplnil Vaše očekávání? Byl doručen včas? Co bude následovat? [14]

¹³ Jsou rozdíly mezi "možná", "pravděpodobně" a "téměř jistě"; mezi "předpokládám" a "odhaduji", nebo třeba mezi "nelze předvídat" a "nelze vyloučit".

Zpravodajský cyklus zde poskytuje koncept "učícího se stroje", protože jednotlivé fáze se pouze mechanicky neopakují, ale vzájemně se obohacují. Umožňuje také mnohonásobnou zpětnou vazbu a vnitřní sebereflexi zpravodajským profesionálům - tím že dochází k porovnávání požadovaného a dosaženého.

2.3 Využití zpravodajského cyklu v nestátním zpravodajství

Zatímco dříve se sféra soukromého podnikání soustřeďovala na znalosti ohledně trhu, a hledala nejlepší produkt k vyplnění mezery na trhu, v posledních letech se pozornost firem přesouvá do oblasti znalostí o konkurenci s cílem být vždy alespoň o krok napřed. Tento důraz na zachování konkurenceschopnosti si vyžaduje sofistikované nástroje k získávání potřebných informací, jejich analýze a tvorbě výstupů šitých na míru konkrétnímu uživateli. Jinými slovy, i nestátní sféra využije pravidla platná pro *zpravodajský proces*.

Cíle a úkoly státních a soukromých zpravodajských institucí se mohou lišit, stejně jako jejich zákazníci a uživatelé zpravodajských výstupů. Rozdílné jsou legislativní podmínky pro činnost státních a soukromých služeb, jiný je objem získávaných a zpracovávaných informací. Lišit se může především způsob řízení, forma o obsah zadání. Na rozdíl od státních institucí, které mají zpravidla dlouhodobé úkoly, k nimž se přidávají ad hoc aktivity, v nestátním zpravodajství se častěji setkáme s krátkodobějšími či jednorázovými úkoly. Samozřejmě se liší personální, materiální a finanční zabezpečení.

Co je společné? Zjednodušeno na minimum, v každém popisu zpravodajského procesu najdeme některé společné znaky - bez ohledu na to, zda se jedná o státní instituci v měřítku USA, zpravodajství vojenské nebo policejní sloužící k podpoře operací, nebo jestli jde o soukromou detektivní kancelář.

Nejdříve by měl vzniknout požadavek na informace - zadání, jaké informace se mají získat. Na jeho základě dojde k naplánování postupu, jak potřebné informace získat.

Poté je třeba shromáždit dostupná data a informace, získat chybějící údaje a vše převést do podoby použitelné pro analýzu. Osoby a organizace při tom uplatňují formy a metody

zpravodajské činnosti, které jim umožní se k takovým informacím dostat. Musí mít schopnost získané informace třídit, klasifikovat, a dále zpracovávat.

Vybrané informace pak prochází důkladným rozbořem, hodnocením jejich obsahu a významu a výsledek této práce poslouží k sestavení nového popisu osob, věcí a jejich vztahů. Vzniká výsledný produkt - souhrn vybraných informací obohacených znalostmi zpracovatelů. Tato přidaná hodnota slouží stejně dobře vládním organizacím jako nestátnímu zpravodajství.

Tento výstup, obsahují fakta, závěry a předpovědi vývoje se musí včas, v náležité formě a patřičným způsobem dostat k uživateli. Ten, kdo rozhoduje, nepotřebuje velké množství informací, ale informace relevantní k rozhodování - potřebuje získat novou znalost. [29]

Zpravodajství jako proces tedy podléhá obecně platným principům práce s informacemi. Ať už jsou to státní zpravodajské služby, soukromé detektivní služby, nebo zpravodajství zajišťované mediálními zpravodajskými agenturami, všechny zpravodajské a informační organizace mají společné základy pro výkon zpravodajské činnosti - technologické postupy a procesní kroky.

Neboli, je uplatňován *zpravodajský cyklus*.

Zpravodajský cyklus je plně akceptovatelný při naplňování cílů a úkolů nestátního zpravodajství. Je nutno jej chápat jako model, který zjednodušuje obsah zpravodajských (detektivních) činností a představuje je seskupené do určitých fází. Tento koncept deklaruje obsah jednotlivých fází procesu, a reflektuje faktickou dělbu práce uvnitř zpravodajských organizací. Je proto využitelný při řízení jednotlivých složek (prvků) libovolné zpravodajské či detektivní organizace působící na komerčním základě. Umožňuje přizpůsobit alokaci zdrojů (osob, technických prostředků, finančních zdrojů) skutečné potřebě.

SBS mohou zvážit, které prvky modelu používaného ve státních zpravodajských službách chtějí využít. Budou chtít použít model centrálního řízení, jako tomu je u státních složek, nebo prvky komerčního zpravodajství budou spíše představovat samostatné unity s velmi zjednodušeným řízením? Bude soukromá detektivní kancelář organizačně členěna podle

funkcí pokrývajících shromažďování, zpracování informací a produkci zpravodajských výstupů, nebo spíše tematicky podle oblastí zpravodajského zájmu? Je aktuální organizace samostatným útvarem, nebo působí v rámci mateřské (např. obchodní) organizace? Je možné sdílet síly a prostředky v rámci jednoho odvětví průmyslu nebo obchodu?

Autor je přesvědčen, že právě koncept zpravodajského cyklu může v prostředí nestátního zpravodajství posloužit jako východisko pro správnou volbu organizačního členění, řízení a organizace práce, využití forem a metod získávání a zpracování informací, tvorbu výsledného zpravodajského produktu a jeho předání koncovým uživatelům.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘÍRUČKA "ZPRAVODAJSKÝ CYKLUS"

Jako praktickou část autor zpracoval příručku o zpravodajském cyklu pro subjekty působící v nestátním zpravodajství. Dokument "*ZPRAVODAJSKÝ CYKLUS. Příručka pro subjekty v nestátním zpravodajství.*" tvoří samostatnou přílohu bakalářské práce.

V příručce jsou popsány jednotlivé fáze zpravodajského cyklu, se zaměřením na potřeby osob a subjektů nestátního zpravodajství. Nezaměřuje se na technologii detektivních činností, ale na předpoklady a myšlenkové postupy potřebné k přijetí a uplatňování základních zásad detektivního zpravodajství.

Součástí příručky je i **terminologický slovníček**, obsahující nejvíce frekventované pojmy z oblasti detektivního zpravodajství, které se vztahují ke zpravodajskému cyklu.

ZÁVĚR

Zpravodajský cyklus je teoretický koncept, který popisuje dílčí kroky procesu zpravodajské (detektivní) činnosti v podobě, kdy jsou seskupeny do určitých fází. Toto "rozfázování" se v literatuře sice liší – lze nalézt dělení na čtyři až sedm fází, což vyplývá zejména z toho, zda model vychází z praxe velkých státních zpravodajských služeb nebo z oblasti soukromých detektivních služeb regionálního významu. Ve všech případech ale tyto různé modely zpravodajského cyklu vychází z nezbytného řetězení procesních kroků, z nichž klíčové jsou:

- zadání a upřesnění požadavků na informace,
- plánování jak, kým a čím informace získat,
- získání požadovaných informací,
- zpracování informací a tvorba výsledného produktu,
- dodání výsledku k zadavateli (zákazníkovi).

Tím, že koncept zpravodajského cyklu soustřeďuje činnosti spolu související do logických celků, poskytuje mnohostranné využití – např. pro organizační členění detektivní agentury podle zpravodajských technologií, pro plánování a řízení detektivních zpravodajských činností v návaznosti na jednotlivé fáze, pro efektivní dělbu práce uvnitř detektivní agentury, a také pro standardizaci postupů při zacházení s informacemi.

Zpravodajský cyklus je plně využitelný jako model uvažování o tom "jak dělat byznys" ve sféře soukromých bezpečnostních služeb, protože principy ze kterých vychází, jsou univerzální.

CONCLUSION

The intelligence cycle is a theoretical concept describing steps of the intelligence (detective) process in the way that these steps are grouped into certain phases. This kind of sorting may be different in some literary sources – one may find grouping from four to seven phases; that emerges from different experience of large state intelligence services in comparison to private detective services of local importance. However, in all cases these different models of intelligence cycle rise from inevitable chain of the process steps. The key steps are as follows:

- information requirements assignment and refinement,
- planning (how, with whom and using what means to get information),
- information gathering,
- information processing and production of finished intelligence,
- product distribution to the customer.

By grouping intelligence activities to interrelated logical categories, the concept of the intelligence cycle serves to multifaceted utilizations – for example, organization structure of a detective agency arranged according to intelligence disciplines; intelligence planning and direction orchestrated under the phases of the intelligence cycle; division of labour inside the detective organization; standardization of information handling.

The intelligence cycle is fully utilizable in the area of private detective services as a model of thinking about "how to do business" – because, the principles this model comes from are universal.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BRABEC, František. Pohled na detektivní služby a nestátní zpravodajství [online]. 2011 [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/arena/nazory-a-petice/Frantisek-Brabec-Pohled-na-detektivni-sluzby-a-nestatni-zpravodajstvi-197607>
- [2] *Definice a základní principy zpravodajství*. UZSI [online]. 2007 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://www.uzsi.cz/cz/definice-a-zakladni-principy-zpravodajstvi.html>
- [3] KREJČÍ, Roman, Jaroslav KOUBEK, Roman HŘEBÍK, Radek ŠŤASTNÝ, Vladimír FOŘT, Boleslav ZAHRADNÍK, Vladimír JOUKL, Karel JANÁČ, Jaroslav VELÍŠEK a Luděk SKÁCEL. *Slovník základních pojmů z oblasti vojenského zpravodajství, průzkumu a elektronického boje*. Praha: Odbor vojenského průzkumu a elektronického boje Ministerstvo obrany ČR, 2006. Dostupné z http://user.unob.cz/fisera/files/pruzkum/slovník_pojmu_vz/slovník.html
- [4] BRABEC, František, Ivo LÁTAL, Rudolf MUSIL, Miloš URBAN, Tomáš VEJLUPEK a Ivan PILNÝ. *Bezpečnost pro firmu, úřad, občana*. Praha: Public History, 2001, 400 s. ISBN 978-80-7357-309-6.
- [5] *Počty subjektů a počty zaměstnanců za vybrané činnosti podle CZ-NACE*. In: Aktualizované údaje o zaměstnanosti a počtu koncesí v oblasti SBS k 30. 06. 2014 [online]. 2014 [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: <http://www.usbscr.cz/aktualizovane-udaje-o-zamestnanosti-a-poctu-koncesi-v-oblasti-sbs-k-30-06-2014>
- [6] *Počet příslušníků a zaměstnanců Policie ČR. Policie České republiky* [online]. 2014 [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: <http://www.policie.cz/clanek/pocet-prislusniku-a-zamestnancu-policie-cr.aspx>
- [7] BRABEC, František. *Soukromé detektivní služby*. Praha: Eurounion, 1995, 63 s. ISBN 80-858-5816-9.
- [8] KAMENÍK, Jiří a František BRABEC. *Komerční bezpečnost: soukromá bezpečnostní činnost detektivních kanceláří a bezpečnostních agentur*. Praha: ASPI, 2007, 338 s. ISBN 978-807-3573-096.
- [9] MOLNÁR, Zdeněk. *Competitive intelligence, aneb, jak získat konkurenční výhodu*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2012, 254 s. ISBN 978-80-245-1908-1.

- [10] BERNHARDT, Douglas. *Competitive intelligence: how to acquire and use corporate intelligence and counter-intelligence*. London: Financial Times Prentice Hall, 2003, xvii, 109 s. ISBN 02-736-5928-6.
- [11] TYSON, Kirk W.M. *The complete guide to competitive intelligence*. 2nd ed. Chicago, Ill: Leading Edge Pub, 2002. ISBN 09-663-2192-8.
- [12] POWELL, Colin. *Intelligence Reform: Opening Remarks before the Senate Governmental Affairs Committee*. In: FAS Statement of Secretary of State Collin Powell on Intelligence Reform [online]. 2004 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: http://fas.org/irp/congress/2004_hr/091304powell.html
- [13] ZEMAN, Petr. *Zpravodajský cyklus – klišé nebo nosný koncept? Obrana a strategie (Defence and Strategy)* [online]. 2010-6-15, vol. 10, issue 1, s. 45-64 [cit. 2015-04-17]. DOI: 10.3849/1802-7199.10.2010.01.045-064. Dostupné z: <http://www.defenceandstrategy.eu/cs/aktualni-cislo-1-2010/clanky/zpravodajsky-cyklus-8211-klise-nebo-nosny-koncept.html>
- [14] KRIZAN, Lisa. *Intelligence essentials for everyone*. New York: Books for Business, 2003. ISBN 978-089-4992-131.
- [15] VEJLUPEK, Tomáš. *Dolování informací-informační rafinerie*. Business World, vol. 1, issue 1, č.1, s. 49-50, 2001. ISSN 1213-1709.
- [16] *Informace o službě SMS výpis - SOLUS*. SOLUS [online]. 2014 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <https://www.solus.cz/cs/solus-lide/informace-o-sluzbe-sms-vypis>
- [17] JOINT CHIEF OF STAFFS. *Joint Publication 2-0: Joint Intelligence*. USA, 2013. Dostupné z: http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/jp2_0.pdf
- [18] VEJLUPEK, Tomáš. *Zpravodajská analýza informací z komerčních informačních zdrojů*. In: Inforum 2002: Využití informačních zdrojů v podnikové sféře a v Competitive Intelligence [online]. 2002 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.inforum.cz/archiv/inforum2002/prednaska6.htm>
- [19] PSTRUŽIL, Karel. *Atlas filosofie vědy*. E-LOGOS: Electronic Journal for Philosophy [online]. 1999, č. 1 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://nb.vse.cz/kfil/elogos/science/Atlas/atlas3.htm>

- [20] KREJČÍ, Roman. *Open-Source Intelligence in the Czech Military: Knowledge System and Process Design*. Monterey, California, USA, 2002. Magisterská diplomová práce. Naval Postgraduate School.
- [21] JONÁK, Zdeněk. *Informace*. In: KTD: Česká terminologická databáze knihovnictví a informační vědy (TDKIV) [online]. Praha: Národní knihovna ČR, 2003 [cit. 2015-04-19]. Dostupné z:
http://aleph.nkp.cz/F/?func=direct&doc_number=000000456&local_base=KTD
- [22] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing, 2004, 155 s. ISBN 80-864-1951-7.
- [23] LIEBOWITZ, Jay. *Knowledge Management Handbook: Collaboration and Social Networking*. 2nd ed. Boca Raton, FL: CRC Press, 2012, xv, 322 p. ISBN 14-398-7803-X.
- [24] NISSEN, Mark, Magdi KAMEL a Kishore SENGUPTA. *Integrated Analysis and Design of Knowledge Systems and Processes*. Information Resources Management Journal [online]. 2000, roč. 13, č. 1 [cit. 2015-04-19]. DOI: 10.1.1.111.2122. Dostupné z:
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.111.2122&rep=rep1&type=pdf>
- [25] BARTES, František. *Competitive intelligence: základ pro strategické rozhodování podniku*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2012, 317 s. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-113-9.
- [26] BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy: kombinované studium*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2008, 151 s. ISBN 978-80-214-3758-6.
- [27] LOWENTHAL, Mark. *Intelligence: From Secrets to Policy*. Sixth edition. Thousand Oaks, California, USA: SAGE/CQ Press, 2014, xxiii, 534 pages. ISBN 978-148-3307-787.
- [28] RAUCH, Jan. *Metody zpracování informací*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994, 55 s. ISBN 80-707-9353-8.
- [29] BRABEC, František. *Technologie detektivních činností*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 160 s. ISBN 978-80-7318-780-4.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

SBS	Soukromá bezpečnostní služba
ČR	Česká republika
PČR	Policie České republiky
PKB	Průmysl komerční bezpečnosti
CI	Competitive Intelligence – Konkurenční zpravodajství
BI	Business Intelligence – Obchodní zpravodajství
PZTS	Poplachový zabezpečovací a tísňový systém
CIA	Central Intelligence Agency – Ústřední zpravodajská služba (USA)
HUMINT	Human Intelligence – Zpravodajství z lidských zdrojů
OSINT	Open Source Intelligence - Zpravodajství z otevřených zdrojů
IMINT	Imagery Intelligence - Zpravodajství z obrazových záznamů
SIGINT	Signal Intelligence – Signálové zpravodajství
COMINT	Communication Intelligence – Signálové zpravodajství z prostředků určených pro komunikaci
ELINT	Electronic Intelligence – Signálové zpravodajství z prostředků, které nejsou určeny pro komunikaci
MASINT	Measurement And Signature Intelligence - Zpravodajství vyvozené z technických příznaků
ARES	Administrativní registr ekonomických subjektů

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Systém ochrany bezpečnosti občanů, podniků, organizací a institucí.....	14
Obr. 2. Hierarchie dat, informací a znalostí z hlediska jejich četnosti a použitelnosti.....	22
Obr. 3. Rozšířené schéma zpravodajského cyklu.....	26

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Obvyklé členění zpravodajského cyklu.....	25
---	----

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Dokument "ZPRAVODAJSKÝ CYKLUS. Příručka pro subjekty v nestátním zpravodajství."