Zpravodajství z otevřených zdrojů

Open Source Intelligence

Jan Zaoral

Bakalářská práce
2013

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta aplikované informatiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta aplikované informatiky
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Jan ZAORAL**
Osobní číslo:	**A10050**
Studijní program:	**B3902 Inženýrská informatika**
Studijní obor:	**Bezpečnostní technologie, systémy a management**
Forma studia:	**kombinovaná**
Téma práce:	**Zpravodajství z otevřených zdrojů**

Zásady pro vypracování:

1. **Vypracujte literární rešerši na téma zpravodajství, zpravodajství z otevřených zdrojů.**
2. **Popište historii a uplatnění v současnosti.**
3. **Popište principy, přednosti a nedostatky zpravodajství z otevřených zdrojů.**
4. **Dostupné nástroje a vhodné zdroje informací.**
5. **Uveďte praktický příklad řešení.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

1. **BABKA, Michael. Kde a jak hledat informace o firmách. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994, 174 s. ISBN 80-85603-56-x.**
2. **BARTES, František. Konkurenční strategie firmy. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1997, 124 s. ISBN 80-85943-41-7.**
3. **BRABEC, František. Bezpečnost pro firmu, úřad, občana. Praha: Public History, 2001, 400 s. ISBN 80-86445-04-6.**
4. **BRÁZDILOVÁ, Miroslava. Využití konkurenčního zpravodajství ke zvýšení konkurenceschopnosti českých podniků: Using competitive intelligence to increase competitive abilities of Czech enterprises : disertační práce. Zlín, 2005. 147 s. Vedoucí práce Zdeněk Molnár.**
5. **MOLNÁR, Zdeněk. Competitive intelligence. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2009, 98 s. ISBN 978-80-245-1603-5.**
6. **ŠMEJKAL, Petr. Úvod do problematiky Competitive intelligence s přihlédnutím k situaci v ČR: Diplomová práce. Brno, 2006. 99 s. Vedoucí práce Břetislav Šimral.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Radek Šilhavý, Ph.D.**
Ústav počítačových a komunikačních systémů

Datum zadání bakalářské práce: **25. února 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. května 2013**

Ve Zlíně dne 25. února 2013

L.S.

prof. Ing. Vladimír Vašek, CSc.
děkan

doc. Mgr. Milan Adámek, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce je zaměřená na problematiku zpravodajství, zejména zpravodajství z otevřených zdrojů. Jejím cílem je osvětlit formy a metody zpravodajské činnosti používané napříč zpravodajskými organizacemi a dále s konkrétním zaměřením na využití otevřených zdrojů v komerční sféře, tedy konkurenčním zpravodajství. Jsou zde rozebrány přednosti i nedostatky využití otevřených zdrojů, některé dostupné nástroje a vhodné zdroje informací.

V praktické části je nastíněn možný postup a využití zpravodajství z otevřených zdrojů pro zmapování konkurence podniku a jejich činností.

Klíčová slova: zpravodajství, zpravodajství z otevřených zdrojů, konkurenční zpravodajství

ABSTRACT

This thesis is focused on the issues of intelligence, especially open source intelligence. Its aim is to explain the forms and methods of intelligence used across the organizations and with a particular focus on the use of open source intelligence in the commercial sector, as a competitive intelligence. There are advantages and disadvantages discussed the use of open source, some of the tools available and appropriate resources.

The practical section outlines the procedure and the possible use of open source intelligence to map business competition and their activities.

Keywords: Intelligence, Open Source Intelligence, Competitive Intelligence

Na tomto místě bych rád poděkoval především své manželce za trpělivost, se kterou snášela mé studium i práci na této bakalářské práci a také svému vedoucímu Ing. Radku Šilhavému, Ph.D. za poskytnuté odborné rady.

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/a jsem seznámen/a 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, zejm. § 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 29.5.2013 …….…….

podpis diplomanta

OBSAH

ÚVOD **9**
I TEORETICKÁ ČÁST **10**
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ **11**
1.1 DATA 11
1.2 INFORMACE 11
1.3 ZPRAVODAJSTVÍ 12
2 HISTORIE ZPRAVODAJSTVÍ **13**
3 SOUČASNÉ UPLATNĚNÍ ZPRAVODAJSKÉ ČINNOSTI **15**
4 ROZDĚLENÍ ZPRAVODAJSKÝCH ČINNOSTÍ V ČR **17**
4.1 VOJENSKÉ ZPRAVODAJSTVÍ 17
4.2 CIVILNÍ ZPRAVODAJSTVÍ 18
4.2.1 Bezpečnostní informační služba 18
4.2.2 Úřad pro zahraniční styky a informace 18
4.3 KOMERČNÍ ZPRAVODAJSTVÍ 19
5 ZPRAVODAJSKÉ PROSTŘEDKY **20**
5.1 ZPRAVODAJSKÁ OPERATIVNÍ PRÁCE 20
5.2 RÁDIOVÉ ZPRAVODAJSTVÍ 20
5.3 ZOBRAZOVACÍ ZPRAVODAJSTVÍ 21
5.4 (MEZINÁRODNÍ) SPOLUPRÁCE ZPRAVODAJSKÝCH SLUŽEB 21
5.5 OTEVŘENÉ ZDROJE 21
6 FORMY ZPRAVODAJSKÉ ČINNOSTI **22**
6.1 OFENZIVNÍ ZPRAVODAJSTVÍ 22
6.2 DEFENZIVNÍ ZPRAVODAJSTVÍ 22
6.3 VLIVOVÉ ZPRAVODAJSTVÍ 23
7 ZPRAVODAJSTVÍ Z OTEVŘENÝCH ZDROJŮ SE ZAMĚŘENÍM NA KOMERČNÍ SFÉRU **24**
7.1 PRINCIP OSINT 25
7.2 CÍLE 25
7.3 PŘEDNOSTI A NEDOSTATKY 27
7.4 VHODNÉ ZDROJE INFORMACÍ 28
7.5 ZPRAVODAJSKÝ CYKLUS 32
7.5.1 Řízení 33
7.5.2 Sběr 33
7.5.3 Analýza 34
7.5.4 Distribuce 35

8 ORGANIZACE ZABÝVAJÍCÍ SE ČINNOSTÍ KONKURENČNÍHO ZPRAVODAJSTVÍ 37

II PRAKTICKÁ ČÁST 39

9 VYUŽITÍ ZPRAVODAJSTVÍ Z OTEVŘENÝCH ZDROJŮ PRO ZMAPOVÁNÍ KONKURENCE A JEJICH ČINNOSTÍ 40

9.1 VZNIK POTŘEBY ZNALOSTI 40

9.2 ZADÁNÍ 41

9.3 SBĚR INFORMACÍ 43

9.4 ANALYTICKÉ NÁSTROJE A APLIKACE VYUŽITELNÉ V CI 44

9.4.1 Analytické nástroje 45

9.4.1.1 Vnitřní prostředí 45

9.4.1.2 Vnější prostředí 47

9.4.2 SW nástroje 48

9.4.2.1 IBM i2 48

9.4.2.2 Tovek 49

9.5 ANALÝZA 50

9.6 DISTRIBUCE 53

9.7 DOPORUČENÍ 53

ZÁVĚR 55

CONCLUSION 56

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 57

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 61

SEZNAM OBRÁZKŮ 62

ÚVOD

Pokud se dnes lidé dostanou do kontaktu se slovem zpravodajství či zpravodajské služby, určitě většině z nich vyvstane na mysl přísně utajená činnost na hraně zákona spadající pod různé známé i utajené organizace. Je to dáno především různými filmovými nebo knižními příběhy, ale také tím, že většina z těchto organizací pracuje utajeně a nemají zájem na tom cokoli měnit, tedy většinou ani vystoupit a veřejně osvětlit svoji činnost, což by pro ně bylo kontraproduktivní, v některých případech i likvidační. Zpravodajská činnost ale ve své podstatě je založena na utajeném získávání zejména citlivých informací.

Už od prvopočátků byly zpravodajské činnosti zaměřeny jak na získání vojenské výhody a převahy, tak i minimálně stejnou měrou na získávání hospodářských informací a různých znalostí technického směru. To se zachovalo i do dnešních dob a zpravodajství pro komerční účely bylo masově vzkříšeno ve druhé polovině 20. století, kdy si společnosti postupně začaly uvědomovat, že přežití v čím dál těžším konkurenčním boji znamená být vždy o krok vpřed před konkurencí. Toho lze docílit jedině perfektní znalostí, jejímž základem je dostatečné množství informací. Tak vznikl obor, který se dnes nejčastěji označuje pojmem konkurenční zpravodajství, nebo také anglickým názvem competitive intelligence.

Protože konkurenční zpravodajství je vykonáváno lidmi a společnostmi, na které se vztahují veškeré práva a povinnosti plynoucí z právního řádu každé země, tak je potřeba, aby se i jejich činnosti pohybovaly v mezích zákona. V tomto směru vyhovuje nejvíce práce s tzv. otevřenými zdroji informací. To jsou informace všeho druhu, které jsou veřejně přístupné všem, a jejich získávání s sebou nenese žádné riziko nezákonné činnosti. Bohužel s sebou ale nese daleko více práce a činností spojených s ověřováním pravdivosti získaných informací a analýzou velkého množství dílčích informací z mnoha zdrojů.

V této práci si proto přiblížíme pojem zpravodajství, rozebereme jednotlivé formy a zpravodajské prostředky, zpravodajský cyklus a zejména využití zpravodajství z otevřených zdrojů v již zmiňovaném komerčním sektoru jako prostředek konkurenčního boje.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Vzhledem k tomu, že se tato práce zaobírá dost specifickým a ne každému známým tématem, tak je potřeba si ze začátku vymezit určité pojmy, které zde budou použity.

1.1 Data

Pokud se zde bavíme o problematice zpravodajské činnosti, tak data zde budou představovat tu nejjednodušší elementární část celého procesu. Pojem data [1] je v podstatě výraz pro údaj, definující určité jevy nebo vlastnosti. Data jsou fyzicky zaznamenaným formálním vyjádřením určité znalosti nebo vědomosti tak, aby je bylo možné přenášet, šířit a dále používat na jiných místech i v jiném čase.

Data také můžeme dělit na tzv. měkká – vyjadřují subjektivní názory a postoje lidí k určité otázce, nebo data tvrdá – což jsou data jasně definovaná s minimální chybou, např. naměřená fyzikální nebo matematická data.

1.2 Informace

Slovo informace pochází z latinského *informatio,* což by se dalo volně přeložit jako dávat něčemu tvar, formu. Postupem času a dalšími významovými posuny se slovo informace v obecném pojetí vžilo pro sdělení zprávy. Píši „v obecném pojetí“, protože pro informaci neexistuje jednoznačná definice. A to například z toho důvodu, že pro téměř každou vědní disciplínu má odlišný a specifický význam. Proto si jednotlivé vědní obory vytvořili definici svou, která co nejlépe popisuje chápání informace a práci s ní v dané problematice.

Ponecháme stranou pojetí informace matematickým nebo filozofickým pohledem a zaměříme se na pojetí v běžné řeči, tzv. laické. Zde je informace [2] chápána jako sdělení určitého vědění o objektu, procesu nebo situaci formou zprávy, a to jak fyzicky zaznamenané na určitém nosiči (psaná, obrázek, atd.), tak i jazykově ve formě mluveného slova.

Abychom mohli s informací kvalitně a plnohodnotně pracovat, tak si musíme být vědomi, že jako taková nabývá určitých vlastností. Mezi tyto vlastnosti patří:

a) pravdivost – informace může být pravdivá i nepravdivá
b) aktuálnost – informace může být nová, aktuální nebo stará

c) srozumitelnost – abychom jí rozuměli, musí být v našem jazyku, v nám známém kódu a podobně

d) relevantnost – informace se vztahuje k danému tématu

1.3 Zpravodajství

Pojem zpravodajství lze chápat nejčastěji ve dvou rovinách. Za prvé jako činnost novinářskou, kdy se jedná o organizované informování široké veřejnosti o aktuálních událostech (nejrozšířenější a většinu lidí patrně napadne toto spojení jako první) a za druhé jako činnost zpravodajských služeb (v anglickém jazyce označováno jako Intelligence). I když název je stejný, tak jejich činnost je diametrálně odlišná. V této práci se nebudeme zabývat novinářským zpravodajstvím, proto se podíváme blíže na druhou variantu.

Zpravodajství ve smyslu činnosti zpravodajských služeb, ale i komerčního zpravodajství, je soubor činností spočívající zejména v utajovaném získávání a zpracování informací s cílem vytvoření zprávy (pro hlavu státu, vojenské velitele, vedoucí management podniku a podobně, dle druhu konkrétní zpravodajské organizace či její části), která slouží jako podklad k učinění co možná nejlepších rozhodnutí. Jak již bylo naznačeno, zpravodajství tedy není jedna konkrétní činnost, ale celá řada dílčích činností, počínaje zadáním úkolu, přes sběr informací, jejich důkladnou analýzu až po sestavení zprávy, tedy znalostí získaných z nashromážděných informací. Pak je také pojmem zpravodajství označována činnost směřující k ochraně vlastních informací před zpravodajskou činností protivníků či konkurentů, nebo alespoň k odhalení těchto snah a zabránění jim. Označujeme ji také jako kontrarozvědné zpravodajství.

2 HISTORIE ZPRAVODAJSTVÍ

„Mojžíš je poslal prozkoumat kenaanskou zemi a řekl jim: Jděte vzhůru Negebem, vystupte pak na pohoří a zjistěte, jaká to je země a jaký lid v ní sídlí; zda je silný nebo slabý, zda ho je málo nebo mnoho; a zda je země, v níž sídlí dobrá nebo zlá, též zda jsou města, v nichž sídlí, otevřená nebo opevněná; též zda je země úrodná či neúrodná, zda v ní jsou stromy nebo ne.“ [3, s. 137]

Tak vypadá jeden z prvních záznamů o zpravodajské činnosti v historii naší planety. Zpravodajství ale ve své základní podobě, tedy sběr informací, je staré jako lidstvo samo. Vždyť v nejednom textu se o něm hovoří, jako o druhém nejstarším řemesle na světě a důvod je prostý. Od chvíle, kdy člověk k životu začal používat kromě rukou a nohou také mozek – myšlení, tak se začínalo projevovat úsilí o ulehčení si vlastního života. To se projevovalo jednak snahou odpozorovat a přivlastnit si znalosti sousedících či soupeřících společenství v různých činnostech, od lovení zvěře a pěstování plodin až po výrobu nástrojů, tak i odvěkou snahou člověka vládnout, k čemuž byla velmi často využita silová a vojenská převaha. Proto se zpravodajská činnost už od svých prapočátků využívala také ve prospěch vojenského umění, které zajišťovalo jak obranu vlastní společnosti, tak možnost expanze na nová území.

Z toho plyne, že nejrozšířenějšími důvody k vykonávání zpravodajských činností v prvopočátcích lidských dějin byly důvody vojenského charakteru. To znamená zjišťování vojenské síly protivníka nejen za účelem budování vlastní obrany před ním, ale také za účelem budování vlastní útočné síly a především sestavení co nejlepší a nejúčinnější strategie vojenských tažení. K dosažení těchto cílů byly zjišťovány informace nejen o množství protivníkovy vojenské síly, jejich výzbroji a výcviku. Ale také informace vedoucí k rozhodnutí, jestli má případné vojenské tažení vzhledem k odhadovaným ztrátám na životech smysl. Mezi takové informace patřily zejména ty o bohatství daného území, o obyvatelstvu, o možnostech zřízení zásobovacích a obchodních tras atd.

Zpravodajství je a vždycky byla činnost převážně utajená, to znamená, že informace se získávaly a shromažďovaly v duchu zásady vidět a nebýt viděn, či slyšet a nebýt slyšen. Proto dříve, než se v něm začali formovat profesionálové, tak tuto činnost vykonávali zahraniční velvyslanci, obchodníci nebo třeba i cestovatelé, kteří se po cizích zemích

pohybovali ze známých důvodů, tudíž nebudili podezření a proto mohli skrytě shromažďovat potřebné informace.

Převážně vojenské cíle sledovalo zpravodajství zhruba až do konce 19. století a poloviny století dvacátého, kdy se vlivem globalizace světa zhroutilo mnoho diktatur. Ve vzniklých nebo vznikajících demokratických státech tak, nejen díky tomu, dochází k prudkému rozvoji obchodu a tím i průmyslu a výroby všeobecně. Z původně vojenského zpravodajství tak vznikají odnože zabývající se i ekonomickou či politickou činností nejen okolních států, ale států napříč celým světem.

Souběžně s tím se začíná formovat určitý druh zpravodajské činnosti i v soukromém sektoru, kde se vlivem železnice, ale například i letecké dopravy začínají „zkracovat“ vzdálenosti a většina výrobních a obchodních podniků se začíná potýkat se stále větší konkurencí. Aby si tyto podniky dokázaly udržet své místo na trhu, tak musejí být vždy o krok před konkurencí a toho začínají dosahovat také za použití zpravodajství. Vzniká tedy tzv. konkurenční zpravodajství, které již není řízeno panovníky, či mocenskými sbory jednotlivých států, ale které je plně v rukou jednotlivých podniků, či jejich majitelů a jeho hlavním cílem je získávání informací o konkurenci. O jejich výrobcích, službách, činnostech a záměrech. Z počátku jsou tyto činnosti výsledkem individuálních vlastností jednotlivých podnikatelů, jako např. instinkt, inteligence, důvtip atp.

K počátku plnohodnotného rozvoje a využívání konkurenčního zpravodajství dochází v 80. letech 20. století, kdy dochází k razantnímu zaskočení amerického trhu japonskými podniky a jejich výrobky. Díky tomu dochází k prudkému rozvoji tohoto odvětví a vzniku specializovaných útvarů a oddělení ve větších firmách, které se této činnosti již věnují na profesionální úrovni a za použití osvědčených metod a postupů. V České republice dochází k jeho postupnému rozšiřování po pádu komunistického režimu společně s masovým rozmachem různých podnikatelských činností. [4]

3 SOUČASNÉ UPLATNĚNÍ ZPRAVODAJSKÉ ČINNOSTI

I když by se mohlo zdát, že v dnešní době na relativně klidném světě je zpravodajská činnost odsunuta poněkud do pozadí, tak opak je pravdou. Zpravodajství dnes nepředstavuje jen činnost zaměřenou na vojenské ohrožení či zisk vojenské výhody. Není to již činnost, kterou provozují jen státní organizace, ale podstatnou část, využívající prostředků a metod zpravodajství, tvoří soukromý komerční sektor. A není to dáno jen rozvojem soukromé detektivní činnosti v posledních desetiletích, při jejímž výkonu se pro shromáždění informací velmi často sahá právě po zpravodajských metodách, ale hlavně konkurenční boj je hnacím motorem takzvaného nestátního zpravodajství, pro které se vžilo pojmenování komerční zpravodajství, nebo také konkurenční zpravodajství či anglické označení Competitive Intelligence (CI).

Zpravodajských činností samozřejmě i nadále využívají jednotlivé národy pro obranu svého území, politiky a ekonomických zájmů. Avšak aktuálně neprobíhá žádný globální válečný konflikt, jak tomu bylo několikrát v předchozím století. V tuto chvíli představují pravděpodobně největší hrozbu teroristické skupiny a jejich činnosti, které se neštítí ničeho a v mnoha případech jsou naprosto nevyzpytatelné. Právě z těchto důvodů je potřeba dát velký důraz na prevenci. Tou je v našem případě důkladné a pečlivé zpravodajské sledování všech možných potencionálních nebezpečí. Určitou mírou se to týká také přímo České republiky, která se svým vstupem do NATO a Evropské Unie zavázala plnit a realizovat společnou bezpečnostní politiku.

Další zmíněným zpravodajským odvětvím, v současnosti hojně využívané a především systemizované v západních státech, je konkurenční zpravodajství. Jak už bylo zmíněno v předchozí kapitole, tak k jeho prudkému rozvoji došlo v 80. letech minulého století v USA, když tamní výrobní a obchodní společnosti zjistili, že jejich postavení na trhu není tak pevné, jak si vždy mysleli a jejich místa začali s jistotou zaujímat společnosti z asijského světa, především z Japonska. U nás a ve východní Evropě dochází k rozvoji konkurenčního zpravodajství významnějším způsobem až s pádem železné opony a otevřením hranic později v rámci Evropské Unie. I přes to, si ale cestu do spousty společností nachází jen velmi pomalu. Dokonce by se dalo říct, že se mimo velké a střední podniky téměř nevyužívá. A pokud ano, tak většinou jen jako doplňková činnost pracovníků na jiných pozicích, např. marketingové oddělení atp. Je to pravděpodobně z důvodu toho, že se vedoucímu managementu nechce investovat nemalé částky do něčeho,

co dle nich není potřeba, když podnik prosperuje. Pokud ovšem podnik zná pojem konkurenční zpravodajství a v managementu je tato činnost zavedena a správně prováděna, pak má velkou šanci v tvrdém konkurenčním boji uspět a z této činnosti pak sklízí zasloužené ovoce právě dnes, v době tzv. ekonomické krize. Správě vykonávané konkurenční zpravodajství totiž vedoucímu managementu dává velmi cenné znalosti, na základě nichž mohou být učiněna správná rozhodnutí o budoucích krocích, či prognóza dalšího vývoje situace.

Poslední, ale určitě ne méně významnou činností využívající zpravodajských metod, je činnost detektivní. Tu bychom mohli rozdělit na činnost detektivů ve služebním poměru k policii české republiky a jiným státním orgánům a soukromých detektivů. V principu se zde využití zpravodajství nebude zásadně lišit. Cílem vždy většinou bude získání relevantních informací použitelných pro soudní řízení. U soukromých detektivů pak také dle objednávky klienta. Samozřejmě vše v mezích zákona a jím povolených postupů. Mezi základní a nejčastější metody detektivní činnosti, které by se daly zařadit mezi zpravodajské techniky, můžeme zařadit detektivní pozorování, pátrání, dokumentování, prověrka a vytěžování. K dalším pak patří také analýzy, dedukce, dezinformace nebo také maskování. [5]

Metod a prostředků, kterých současné zpravodajství využívá, je celá řada. Když pomineme vojenské a státní zpravodajské služby, o jejichž činnosti víme jen to, co je veřejně dostupné z omezených zdrojů, protože jejich činnost je z velké většiny utajená, tak veškeré komerční zpravodajství by mělo pracovat striktně v mezích zákona. To znamená využívat převážně veřejně dostupné, tzv. otevřené zdroje informací. Neoprávněné pokusy o zjišťování tajných informací, nebo další nakládání s nimi je již považováno za špionáž, která je ve většině států přísně trestána.

4 ROZDĚLENÍ ZPRAVODAJSKÝCH ČINNOSTÍ V ČR

Zákon č. 153/1994 Sb. [6] definuje zpravodajské služby v České republice jako státní orgány pro získávání, shromažďování a vyhodnocování informací důležitých pro ochranu ústavního zřízení, významných ekonomických zájmů, bezpečnost a obranu republiky. § 3 tohoto zákona dále uvádí tři oficiální zpravodajské služby. Je to Bezpečnostní Informační Služba (BIS), Úřad pro Zahraniční Styky a Informace (ÚZSI) a Vojenské Zpravodajství (VZ). Tím ale výčet organizací nebo jejich částí ani z daleka nekončí. Zpravodajskou činností se také více či méně zaobírají nejen jednotlivé útvary Policie ČR, Celní správy nebo detektivních kanceláří v rámci vedení vyšetřování a shromažďování podkladů pro soudní řízení, ale i celá řada soukromých společností zabývajících se tzv. komerčním zpravodajstvím.

V této kapitole si tedy na základě veřejně dostupných informací přiblížíme činnost a zaměření jednotlivých organizací.

4.1 Vojenské zpravodajství

Vojenské zpravodajství bylo zřízeno již zmiňovaným zákonem č.153/1994 Sb. [6] sloučením Vojenské zpravodajské služby (VZS), která se zaměřovala na rozvědnou činnost a Vojenského obranného zpravodajství (VOZ), jež se specializovalo na kontrarozvědnou činnost. I po vzniku a nabití platnosti tohoto zákona přetrvávali určité nejasnosti, které se podařilo eliminovat až v roce 2005 zákonem č. 289/2005 Sb. [7] Dnes VZ vykonává tyto činnosti obě.

Organizačně spadá po Ministerstvo obrany (MO) a jejím hlavním úkolem je zabezpečení informací o činnostech zaměřených proti obraně státu, o činnostech vedoucích přímo či nepřímo k ohrožení utajovaných informací o obraně státu a také o potencionálním vojenském napadení ČR. Vedle sběru a vyhodnocování informací o vojenském ohrožení na území ČR také plní úkoly spojené se zahraniční účastí kontingentů AČR na vojenských i nevojenských misích. V rámci kontrarozvědné činnosti se pak zaměřuje na pokusy o nelegální získávání informací o obraně ČR a kontroluje obchod se zbraněmi na vlastním území se zaměřením na možné napojení na teroristické organizace.

4.2 Civilní zpravodajství

Další část zpravodajských služeb v České republice tvoří takzvané civilní zpravodajství. Zde tato činnost zůstala rozdělena mezi dvě organizace a to následovně. Úřad pro zahraniční styky a informace (ÚZSI) a Bezpečnostní informační služba (BIS).

Přesto, že jde o civilní zpravodajské organizace, tak jsou zpravidla vojensky organizované, používají stejné důstojnické hodnosti, příslušníci jsou ve služebním poměru s možností nosit služební zbraň. Její použití je ovšem jen dle kritérií nutné obrany a krajní nouze.

4.2.1 Bezpečnostní informační služba

Činnost této instituce upřesňuje zákon č. 154/1994 Sb. [8] o Bezpečnostní informační službě, ale působnost opět vychází ze zákona o zpravodajských službách České republiky. Dle tohoto zákona tedy zabezpečuje informace:

a) o záměrech a činnostech namířených proti demokratickým základům, svrchovanosti a územní celistvosti České republiky

b) o zpravodajských službách cizí moci

c) o činnostech ohrožujících státní a služební tajemství

d) o činnostech, jejichž důsledky mohou ohrozit bezpečnost nebo významné ekonomické zájmy České republiky

e) týkající se organizovaného zločinu a terorismu

Z výše uvedeného tedy jednoznačně vyplívá, že činnost BIS [9] je zaměřena na vnitřní území státu - kontrarozvědně. Je přísně apolitická, organizačně nespadá pod žádné ministerstvo. V jejím čele stojí ředitel BIS, který je jmenován vládou ČR a jí je také odpovědný.

4.2.2 Úřad pro zahraniční styky a informace

Tato organizace se naopak zaměřuje svou činností na oblasti mimo území České republiky, i když na jejím území může za určitých podmínek pracovat také. Činnost je rozvědná, tedy shromažďuje a analyzuje informace důležité pro ochranu zahraničněpolitických a ekonomických zájmů ČR.

Získává a vyhodnocuje informace, které splňují následující kritéria:

a) jejich původ je v zahraničí

b) mají vztah k problematice, jejímž sledováním byl úřad vládou pověřen

c) byly získány využitím zpravodajských prostředků a určenému odběrateli byly předem neznámé

Přestože jde taktéž o apolitickou organizaci, tak její ředitel je jmenován ministrem vnitra, přes kterého je odpovědný vládě. Ministerstvo vnitra pro ÚZSI zabezpečuje některé logistické zabezpečení a pod něj také ÚZSI spadá rozpočtově. [6], [10]

4.3 Komerční zpravodajství

Ke vzniku, či alespoň k razantnímu rozvoji komerčního zpravodajství u nás dochází společně s pádem komunistického režimu, kdy dochází ke vzniku velkého množství různých nových podniků. Jednak privatizací těch původně vlastněných státem, ale také založením nových soukromými osobami. S tím přišla potřeba nejen najít si své místo na trhu, ale především se na něm udržet. Jedním z prostředků k dosažení tohoto cíle je právě využití tzv. konkurenčního zpravodajství. To je využíváno napříč celým podnikatelským spektrem od jednotlivých fyzických osob až po obrovské nadnárodní společnosti. Jen s tím rozdílem, že ty na tuto činnost již mají celé specializované oddělení, kdežto malý živnostník si musí vystačit s vlastními vědomostmi, dovednostmi a pílí, nebo-li obchodním duchem. Konkurenční zpravodajství se tedy zabývá shromažďováním informací nejen o konkurenci (v souvislosti s tím i trhem), jejich analýzou a transformací do určité znalosti.

Do dalšího druhu komerčního zpravodajství bychom mohli zařadit činnost soukromých detektivů, jejichž hlavním úkolem je systematické shromažďování informací jako důkazních prostředků pro soudní či jiná řízení. V tomto případě soukromý detektiv k jejich získávání využívá většinou stejných metod a prostředků jako klasické zpravodajské služby. Jen s tím rozdílem, že nepracuje pro jeden podnik, nebo jednu vládu, ale pracuje s vidinou zisku, tedy pro každého, kdo mu za to náležitě zaplatí. Vše by samozřejmě mělo probíhat legálně, v mezích zákona a v rámci práv a povinností, které každému z dané funkce a ze zákona vyplývají. [11]

5 ZPRAVODAJSKÉ PROSTŘEDKY

Zpravodajskými prostředky zde rozumíme prostředky k získávání informací nebo také druh zpravodajské činnosti. Dle charakteru informací, které potřebujeme získat, jsou využívány různé prostředky, které jsou pro daný typ nejefektivnější.

5.1 Zpravodajská operativní práce

Pod tímto pojmem se skrývá, dalo by se říct nejstarší, způsob sběru informací. Jedná se o využití lidských zdrojů, z angličtiny Human Intelligence (HUMINT). Vzhledem k možnostem, které skýtají lidské zdroje, patří tato forma k jedněm z nejúčinnějších a nejrychlejších. Vše ale závisí na správném výběru spolupracovníků. V případě agentů nebo osob jednajících ve prospěch by mělo jít hlavně o nadprůměrnou inteligenci, schopnost dobře snášet velkou psychickou zátěž a především bezmezná loajalita. [10]

HUMINT lze dále dělit na práci vlastních zaměstnanců coby průzkumných týmů nebo tajně nasazených špiónů, osoby oficiálně pobývající v zájmové oblasti pod jinou záminkou (např. velvyslanci, členové různých delegací), nebo také vytěžování zadržených osob či uprchlíků výslechem.

Pokud nebereme v potaz výslech zadržených osob, tak jde většinou o sběr utajených informací na cizí půdě, což je ve většině států nelegální a tvrdě se trestá. To je velmi nepříjemné nejen pro danou osobu, ale v mnoha případech dojde k odhalení naší utajené zpravodajské činnosti. Proto patří tato činnost také mezi nejrizikovější.

5.2 Rádiové zpravodajství

Do rádiového zpravodajství neboli SIGINT (Signals Intelligence) patří činnosti monitorující tok informací v elektronické podobě. Jde především o odposlech datové komunikace a telefonních hovorů. Jedná se o prostředek velmi nákladný, hlavně na pořízení potřebného vybavení. Protože se zde jedná o citelný zásah do lidského soukromí, tak je SIGINT také velmi kontrolovaný. Využívají je především státní organizace a většinou jen se svolením patřičných orgánů. U nás např. BIS s písemným povolením Vrchního soudu [8] nebo na základě soudního příkazu po zahájení trestního stíhání orgány činné v trestním řízení. [12]

5.3 Zobrazovací zpravodajství

Zobrazovací zpravodajství je prostředek sběru vizuálních informací formou fotografií, např. leteckým snímkováním nebo pomocí družic. Opět se jedná o jednu z finančně nákladnějších prostředků, ale téměř bez bezpečnostního rizika. Zkratka IMINT vychází z anglického Image Intelligence.

5.4 (Mezinárodní) spolupráce zpravodajských služeb

Tento prostředek je používán především státními zpravodajskými službami a jeho principem je určitá vzájemná spolupráce (zejména mezinárodní) mezi jednotlivými zpravodajskými organizacemi. V dnešní době je jedním z hlavních důvodů realizace tohoto prostředku boj proti terorismu, který má mezinárodní působnost. V soukromém, komerčním sektoru bych si tuto činnost dokázal představit také, např. v rámci kartelu dvou a více konkurentů na trhu za účelem získání výhody nad dalším/i. Ovšem takto by, alespoň u nás, byla reálně postihnutelná Úřadem pro ochranu hospodářské soutěže.

5.5 Otevřené zdroje

Otevřené informační zdroje jsou největší studnicí informací používaných ve všech zpravodajských službách či činnostech. Jedná se o veřejně a volně dostupné informační kanály, jako např. různé tiskoviny ve formě novin nebo odborných magazínů, tištěné i elektronické databáze, televize, rozhlas a v dnešní době především internet. Z toho vyplívá, že se jedná o zcela legální zpravodajský prostředek. Čili pokud se v naší činnosti budeme držet jen čistě otevřených zdrojů, tak budeme mít nejen čisté svědomí, ale hlavně nebudeme nijak právně napadnutelní.

Tento prostředek je ovšem spoustou lidí, i znalých v oboru, opomíjen, protože zastávají názor, že pokud se nejedná o tajnou informaci, tak je její hodnota minimální. To ovšem již v dnešní době není zcela pravda. Mnoho lidí i organizací o sobě například často zveřejňují velmi citlivé informace, třeba jen z důvodu svého ega, chtějí se veřejně pochlubit svými úspěchy atd.

6 FORMY ZPRAVODAJSKÉ ČINNOSTI

Zpravodajské činnosti mohou na základě svého určení fungovat v různých režimech. Těmto režimům říkáme formy a v základu je dělíme na tyto tři:

- Ofenzivní zpravodajství
- Defenzivní zpravodajství
- Vlivové zpravodajství

V této části si dané tři formy popíšeme podrobněji.

6.1 Ofenzivní zpravodajství

Ofenzivní nebo také útočné zpravodajství či rozvědná činnost je nejzákladnější formou zpravodajské činnosti. Jedná se o vyvíjení aktivní činnosti vedoucí k získání, shromažďování a analýze informací o zájmovém objektu. Tím může být dle zaměření zpravodajské organizace vojenský protivník, cizí státní subjekt nebo také podnikatelský konkurent, atd.

Protože jde nejen o práci s otevřenými zdroji, ale také ve velké míře k utajenému pronikání, např. do konkurenčního prostředí, tak je zde využíváno všech dostupných metod a prostředků, které se nabízejí.

Cílem útočného zpravodajství je poskytnout maximální možné množství informací, respektive znalostí o zájmovém objektu, jeho současné pozici, činnosti, ale také vytvořit co nejpravděpodobnější prognózu směru jeho budoucího vývoje.

6.2 Defenzivní zpravodajství

Defenzivní zpravodajská činnost, jak už je patrné z názvu, se zabývá obranou a ochranou vlastních dat a informací. Jednotlivé kroky a fáze se zde budou lišit od druhu organizace, která jej bude vykonávat či aplikovat, ale cíle budou v základu stejné. A to jednak ochrana a obrana vlastních dat, know-how, atd. analýzou rizik a použitím vhodného a dostatečného zabezpečení proti ztrátě nebo zcizení, tak i odhalení a zabránění všech zpravodajských činností směřujících proti nám, zejména včasné odhalení pokusů o průmyslovou špionáž.

Hlavním cílem defenzivního zpravodajství je tedy chránit citlivá data (know-how podniku, organizace zabezpečení státu a další) proti zcizení či prozrazení a následnému zneužití konkurencí nebo protivníkem v jeho prospěch, tudíž v náš neprospěch. Vzhledem k důležitým a citlivým informacím, ať už jsou jakéhokoli charakteru, totiž platí, že škoda způsobená jejich ztrátou nebo zneužitím je většinou nevyčíslitelná. Kdežto např. za ztracený počítač si jednoduše obstaráme náhradu.

Pro ochranu vlastních dat můžeme použít celou řadu činností a opatření, počínaje zřízením různých mechanických zábranných systémů, poplachových zabezpečovacích systémů či fyzické ostrahy. Velmi důležitým prostředkem jsou ale režimová opatření. To znamená řízení toku informací a především řízení přístupu k informacím. Nejběžnější a pravděpodobně také nejznámější je zavedení a využívání tzv. bezpečnostních prověrek, kdy mají k informacím řazeným do různých stupňů bezpečnostních tříd přístup pouze lidé, kteří mají platnou bezpečnostní prověrku na daný stupeň zabezpečení. Samozřejmě ne všichni lidé s bezpečnostní prověrkou na stupeň „Tajné“ mají přístup ke všem informacím zařazeným do této nebo nižší kategorie. To je pak také dále řešeno zmíněnými režimovými opatřeními (přístup jen k informacím, které nezbytně potřebuji ke své práci atd.)

6.3 Vlivové zpravodajství

Poslední formu zpravodajské činnosti tvoří vlivové zpravodajství, nebo také někdy označované jako lobbing. Jde o soubor činností s cílem ovlivnit nejen mínění, ale především další činnosti vlastní i protivníka či konkurence.

Zde se tedy nebude jednat o snahu data a informace chránit či je získávat a analyzovat, ale naopak některé z nich s přesným načasováním zveřejňovat nebo ještě lépe, podsouvat přímo konkrétním osobám. S pomocí vhodně vybraných informací tak můžeme ovlivňovat změnou mínění i konkrétní budoucí kroky. V případě zveřejnění či podsunutí nepravdivých informací pak hovoříme o „dezinformaci“, která je jednou z běžných praktik nejen soukromých detektivních kanceláří, ale také vyšetřovatelů různých státních orgánů.

Jak se můžeme přesvědčit především v dnešní době, kdy je vysoce sledované tzv. bulvární televizní zpravodajství nebo tisk, tak média jsou jedním z nejsilnějších prostředků pro masové využití vlivového zpravodajství.

7 ZPRAVODAJSTVÍ Z OTEVŘENÝCH ZDROJŮ SE ZAMĚŘENÍM NA KOMERČNÍ SFÉRU

Zpravodajství a činnost zpravodajských služeb, je dnes velmi širokou oblastí. Vzhledem k tomu, že vojenské a státní zpravodajské služby v rámci své práce využívají mnoho metod, které jsou nejen na hranici zákona, ve vztahu k cizím mocnostem často i za její hranicí (vzhledem k jejich zákonům), ale získání či zveřejnění relevantních informací o dané činnosti je poměrně problematické, tak si zde přiblížíme oblast konkurenčního zpravodajství a uplatnění zde zpravodajství z otevřených zdrojů (Open Source Intelligence – OSINT).

Množství metod používaných v konkurenčním zpravodajství také vychází z činnosti vojenských a státních organizací, zde je ale potřeba se striktně držet mezí zákona. V tomto ohledu nejlépe vyhovuje využití otevřených zdrojů informací, tedy zpravodajství z otevřených zdrojů. Jak již bylo uvedeno v předcházející části, tak informace z otevřených zdrojů jsou takové, které jsou dostupné bez porušení právních a etických norem. Jejich další rozdělení bychom mohli shrnout na dvě zásadní skupiny. Za prvé informace publikované, tzn. zveřejněné a poměrně lehce dostupné každému bez omezení. To jsou například běžné denní tiskoviny, různé magazíny, ale také odborné publikace, veřejné databáze atd. Do druhé skupiny pak řadíme informace nepublikované. To jsou informace dostupné obtížněji, poskytnuté většinou na vyžádání, ale též veřejné. Sem můžeme zařadit výsledky hospodaření určitých institucí – převážně státních, v poslední době hodně zmiňované platové ohodnocení státních úředníků a další informace, na které má občan ze zákona právo (zák. č. 106/1999 Sb.) nebo také informace poskytované různými databázovými centry za poplatek atd. [11]

Protože tento druh zpravodajské činnosti není nijak konkrétně zákonem ošetřen, tak při jejím výkonu musíme vycházet z platných právních předpisů, jako třeba Živnostenský zákon č. 455/1991 Sb. [13] který specifikuje podmínky možnosti vykonávání určitých profesí a možnosti získání konkrétního živnostenského oprávnění (pro fyzické i právnické osoby), Zákoník práce, tzn. zákon č. 262/2006 Sb. [14] který například konkretizuje práva a povinnosti zaměstnance a zaměstnavatele, nebo zákon č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů [15] a další. Určité zákony také můžeme využít ve svůj prospěch, jako například Zákon o svobodném přístupu k informacím č. 106/1999 Sb. [16], na jehož

základě máme právo i na takové informace, které by jinak zůstaly utajeny. V rámci výkonu konkurenčního zpravodajství se musíme striktně držet mezí zákona, což občas pro získání důležitých a zajímavých informací může činit problémy. Proto je Zákon o svobodném přístupu k informacím, který určuje kdo a za jakých podmínek má nárok na jaké informace, či jaké naopak povinnost zveřejnit není, jedním ze stěžejních.

7.1 Princip OSINT

Jak již bylo uvedeno v předcházejících částech, tak zpravodajství z otevřených zdrojů ve své činnosti využívá tzv. otevřených zdrojů, podle nichž také získalo svůj název. To znamená, že se zde pracuje s volně dostupnými informacemi, které nepodléhají žádnému stupni utajení a jsou buďto volně dostupné – zveřejněné, nebo mohou být nezveřejněné, ale v rámci například práva na informace [16] bychom se k nim měli většinou bez problémů a legální cestou dostat na základě žádosti.

Informační zdroje, respektive průzkum, lze obecně rozdělit na primární a sekundární [4], přičemž princip OSINT leží právě v sekundárním průzkumu. Primární průzkum/zdroje jsou definovány jako ty, k jejichž získání je bezpodmínečně nutná lidská práce v terénu (využívá zejména HUMINT), kdežto sekundární informace můžeme získat „prostou“ prací v kanceláři u stolu studováním materiálů získaných např. i primárním průzkumem.

Principem tohoto druhu zpravodajské činnosti tedy je práce s veřejně dostupnými a legální cestou získanými informacemi, které jsou dále zpracovávány v rámci zpravodajského cyklu. Ve zmíněném cyklu, který bude podrobněji popsán v další kapitole této práce, je velmi podstatnou částí analýza informací. A dalo by se říct, že právě ve zpravodajství z otevřených zdrojů hraje analýza velmi významnou roli, protože čím více různých informací v rámci OSINT odkážeme shromáždit, tím většímu zkoumání je pak musíme podrobit, abychom například vyloučili, nebo alespoň na nejmenší možnou míru snížili riziko nepravdivosti získaných informací.

7.2 Cíle

Podnikání je činnost, která směřuje k dosažení zisku. Ať už je tento zisk ve formě finanční nebo třeba emoční, tak jedno je jisté. K dosažení tohoto zisku je třeba být úspěšný a k dosažení úspěchu dnes již nestačí přijít na trh s novým produktem nebo najít díru na trhu.

Dnes je třeba být v daleko větší míře ostražitý, ale také dravcem, který svou kořist aktivně vyhledává a když ji chytí, tak už ji nepustí. Jako kořist zde figuruje příležitost, protože správný manažer na příležitosti nečeká, ale aktivně si je vytváří a vyhledává.

Ze zpravodajství z otevřených zdrojů lze získat data obsahující převážně informace o nás nebo konkurenci, jejich produktech, činnostech, záměrech a plánech ve vztahu k jejich vlastnímu podnikání nebo také jejich postavení na trhu či finanční situaci a platební morálce, ale jen minimum informací, z kterých bychom mohli reálně posoudit jejich zpravodajskou činnost zaměřenou proti nám. Z toho vylívá, že bude využita převážně k ofenzivnímu zpravodajství s cílem shromáždit a zpracovat co nejvíce relevantních informací o konkurenci, ale také o nás samotných, které poté budou sloužit jako podklad ke zmíněnému vyhledávání a vytváření příležitostí a k učinění co možná nejlepších rozhodnutí.

Základním cílem tedy bude hledat odpovědi na celou škálu otázek spojených s úspěšným podnikáním. Michale Babka, jeden z předních českých expertů na CI, uvádí, že na prvním místě z cílů, pro které je konkurenční zpravodajství využíváno a k jejichž dosažení je možné a vhodné využít OSINT, jsou marketingové účely, tedy hledání nových zákazníků. Na druhém místě pak prověření jejich solventnosti, následované monitoringem vlastního obrazu v médiích a až poté průzkumem konkurence. [17]

Mezi další základní otázky můžeme zařadit tyto:

- Kdo jsou naši stávající a potenciální konkurenti?
- Jaké jsou jejich činnosti, plány a produkty?
- Jaké jsou aktuální technologie a procesy výroby našich produktů?
- Je po našich produktech stále dostatečná poptávka?
- Jaká je další poptávka, kterou můžeme uspokojit?
- Jaké jsou plánované politické a legislativní změny v oblastech naší činnosti?
- Jaké možnosti nabízí další oblasti podnikání?

7.3 Přednosti a nedostatky

Velkou předností práce s otevřenými zdroji je určitě legálnost a bezpečnost celého procesu. Pracuje se zde totiž se zveřejněnými a veřejně dostupnými informacemi, takže se nepříjemnosti spojené s případným odhalením při nelegálním sběru informací a následnými žalobami a soudním řízením snižují na minimum, ne-li úplně eliminují. Další a bezesporu největší předností je velké množství dostupných informací a to především v posledních 20-30 letech, kdy zejména vlivem pádu železné opony a s rozmachem televize a internetu rapidně vzrůstá objem dat proudících k nám téměř všemi komunikačními kanály. Jako přednost bych také zařadil poměrně vysokou přesnost, pravdivost, rychlost a jednoduchost získání určitého typu informací, které poskytují státní instituce nebo specializované organizace za určitý poplatek. Přesnost a pravdivost by u státních institucí měla být zaručena povinností zveřejnit nebo zpřístupnit dané informace (v rámci veřejného přístupu k nim se určitě najde i nějaký „šťoural“, který na případné nedostatky nebo nepřesnosti velmi rád upozorní) a u organizací, které své databáze zpřístupňují za poplatek, by měla být kvalita informací tou přidanou hodnotou, za kterou se platí zmíněný poplatek. Souhrnně je nespornou výhodou OSINT možnost poměrně rychle a levně poskytnout informace a znalosti z různých oblastí.

Mezi nevýhody lze určitě zařadit velké množství irelevantních dat, které jsme nuceni prostudovat, abychom se dobrali informací, o které nám jde. To se samozřejmě netýká obecných a konkrétních informací, jako jsou třeba identifikační údaje a podobně. Pokud nás ale například budou zajímat odpovědi na otázky typu „Jaké jsou marketingové aktivity konkurence?“, tak budeme nuceni prostudovat velmi široké pole médií, reklamních nosičů atd., jako jsou třeba tiskoviny, billboardy, televizní a rozhlasová média nebo také různé konference a setkání. To nám zabere spoustu času, který budeme muset obětovat my, nebo jej budeme muset zaplatit prostřednictvím práce dalších lidí. Další podstatnou nevýhodou při sběru informací z otevřených zdrojů je jejich důvěryhodnost. Ta byla sice výše zařazena mezi výhody, ale pouze ve smyslu přesných informací, jako např. obor podnikání, adresa sídla a podobně. Pokud nám jde o informace, které se objekt našeho zájmu snaží tajit, tak to již bude horší. Budeme si muset vystačit se spoustou drobných dílčích dat z různých zdrojů, jejichž důvěryhodnost je rozdílná a získanou informaci je pak v drtivé většině případů nutné ještě dále ověřit a porovnat abychom si jí mohli být jisti. K určení stupně

pravdivosti informace se nejčastěji používá tzv. kodifikace 4x4, na základě které je pak informaci udělen „rating“.

Tabulka 1: Hodnocení informačního zdroje [18]

Kódy používané pro ohodnocení zdroje	
A	Nejsou žádné pochyby o věrohodnosti, pravdivosti a kvalifikovanosti zdroje NEBO zdroj byl ve všech předchozích případech spolehlivý.
B	Zdroj byl ve většině předchozích případů spolehlivý.
C	Zdroj byl ve většině předchozích případů nespolehlivý.
D	Dosud neověřený zdroj NEBO jsou pochyby o věrohodnosti, pravdivosti a kvalifikovanosti zdroje

Tabulka 2: Hodnocení informace [18]

Kódy používané pro ohodnocení informace	
1	Informace je bez výhrad známá jako pravdivá.
2	Informace je známá osobně zdroji, ale ne osobně tomu, kdo ji pořídil.
3	Informace není osobně známá zdroji, ale je potvrzena jinou, již získanou informací.
4	Informace není osobně známá zdroji a v dané chvíli nemůže být nijak potvrzena.

7.4 Vhodné zdroje informací

Dalo by se říct, že každý zdroj informací je vhodný, protože informací není nikdy dost. Reálně to ale již není až tak úplně pravda, protože cena informace musí být úměrná její hodnotě. Není totiž moc efektivní za ni zaplatit cenu vyšší, než by byla cena případného přijmutí rizika neznalosti. Proto za vhodné zdroje informací budeme považovat ty, ze kterých, je v poměru k nízké náročnosti, vysoký zisk vytěžených informací s vysokou mírou důvěryhodnosti. Lze provádět různé monitoringy, navštěvovat konference či odebírat odborná i neodborná periodika, ale jednotlivé zdroje lze považovat za vhodné a méně vhodné i v závislosti na druhu informací, které potřebujeme získat. Pro určitý typ informací stačí například zajít do knihovny, kdy poplatek spojený s jejím využíváním je podstatně nižší, než kdybychom si měli vést vlastní evidenci podobnou knihovně. Pro jiný, více specifický typ informací, je pak třeba vytěžit maximum z různých odborných konkurenčních publikací, analyzovat patenty či zkoumat jiné obtížněji dostupné materiály. [17]

Obecně lze získávání informací rozdělit na dvě metody:

- Identifikace potřebných zdrojů a sběr informací vlastními silami
- Nákup informací od osoby nebo organizace, která informace shromažďuje profesionálně

V případě první možnosti, tedy že se pustíme do hledání a sběru informací vlastními silami, je potřeba především identifikovat zdroje. Ty mohou být jak externí, tak interní, tedy že se mohou nacházet uvnitř vlastní organizace. K těm interním patří zejména vlastní zaměstnanci z marketingového oddělení, nebo z oddělení obchodu, kteří přicházejí do každodenního styku se zákazníky i konkurencí. Mezi externí zdroje lze zařadit média (tisk, televize, rádio, internet), vládní organizace, speciální informační databáze nebo také obchodní informace zveřejněné přímo konkurencí na jejich webových stránkách (katalogy, ceníky, tiskové zprávy, reklamní materiály atd.).

Pokud zvolíme možnost nákupu informací od profesionála, tak bychom si měli dokázat odpovědět na následující otázky:

a) Kdo potřebné informace sbírá, shromažďuje a má je k dispozici?

b) Jaká je cena daných informací a jak s nimi můžu naložit?

c) Kdo další může a má zájem tyto informace využít?

Typické produkty, které můžeme za úplatu získat od profesionálů v dané problematice, se pak dají rozdělit do 4 skupin [19]:

- **Reporty, zprávy, profily** – jedná se o klasické kancelářské, obchodní a ekonomické informace o obchodních společnostech, veřejně dostupné (u nás) na několika různých místech, shromážděné do jednotného firemního profilu, hospodářské zprávy nebo kreditního reportu, může také obsahovat doporučení či nedoporučení navázání obchodního styku na základě zjištěných rizik
- **Databázové aplikace** – zde se jedná o zpřístupnění celé databáze určitých informací, ve které si můžeme sami volně hledat ty, které nás zajímají, včetně zobrazení souvislostí atd., dříve distribuované na datových nosičích, dnes převážně přístup přes internet

- **Alerty, signály** – pokud se rozhodneme pro tuto skupinu, tak se počítá s tím, že již máme určité informace k dispozici a budou nám distribuovány pouze aktualizace těch informací, v jejichž datech doje ke změně
- **Dodávky dat** – využívá integrace informačního obsahu databáze poskytovatele s našimi aplikacemi

Nejčastějším způsobem sběru informací v konkurenčním zpravodajství z otevřených zdrojů jsou tedy, na základě jejich druhu, práce s různými databázemi, které jsou dnes v drtivé většině přístupné přes internet (placené i neplacené). Dalším významným zdrojem informací, se kterým lze pracovat každý den, je pak denní tisk, odborné časopisy, inzertní noviny, televize (zprávy, debaty, pořady atd.).

Informace, ve vztahu ke konkurenčnímu zpravodajství, je také, dle jejich charakteru, možné dělit do různých skupin [20]:

- Kancelářské informace – identifikační a kontaktní údaje, obor činnosti, velikost společnosti, historie atd.
- Kreditní informace – obsahují např. aktiva, pasiva, platební schopnost, morálku a celkovou bonitu společnosti – rating
- Tiskové zprávy – mohou to být jednak vlastní tiskové zprávy firem zveřejňovaných pro informační účely, nebo také odborné časopisy publikující různé výzkumy, trendy či statistiky
- Marketingové informace – jedná se o odborně zpracované studie zaměřené například na analýzu trhu, reklamní aktivitu firem, poptávku a nabídku v různých zájmových oblastech atd.
- Firemní literatura – materiály vydávané jednotlivými společnostmi zaměřené zpravidla na reklamní, propagační či informační aktivitu cílící na potenciální zákazníky a obchodní partnery
- Politika a legislativa – převážně v místě podnikání nebo v oblasti zamýšlené expanze
- Ostatní informace – sem lze zařadit například různé seriózní zpravodajské deníky a magazíny

V neposlední řadě je také třeba zmínit fenomén dnešní doby, kterým jsou sociální sítě. Zde žijí svůj virtuální život miliony lidí po celém světě a (jedno jestli záměrně, nebo z neopatrnosti) uvádějí zde a sdílejí o sobě obrovské množství informací, které lze často využít. S trochou trpělivosti a štěstí je možné zjistit více o lidech ve vedení konkurenčních podniků, s kým se stýkají, jak žijí nebo naopak je možné se určitým způsobem navázat na bývalé zaměstnance konkurenčních firem atd.

Výše bylo uvedeno, že vhodnost zdrojů je různá v závislosti na požadovaných informacích. Zdrojů dnes existuje nepřeberné množství, tak si zde uvedeme alespoň výběr některých, členěno dle výše uvedených kategorií:

1. Kancelářské informace
    1.1. www.justice.cz
    1.2. wwwinfo.mfcr.cz
    1.3. www.czso.cz
    1.4. www.edb.cz
2. Kreditní informace
    2.1. www.creditreform.cz
    2.2. www.cekia.cz
    2.3. www.intercredit.cz
3. Marketingové informace
    3.1. www.hkcr.cz
    3.2. www.czso.cz
    3.3. www.mam.ihned.cz
    3.4. www.marketingovedatabaze.cz
    3.5. časopis Trend Marketing
4. Legislativa
    4.1. www.sbirka.cz

5. Ostatní informace

    5.1. www.ctk.cz

    5.2. www.mfdnes.cz

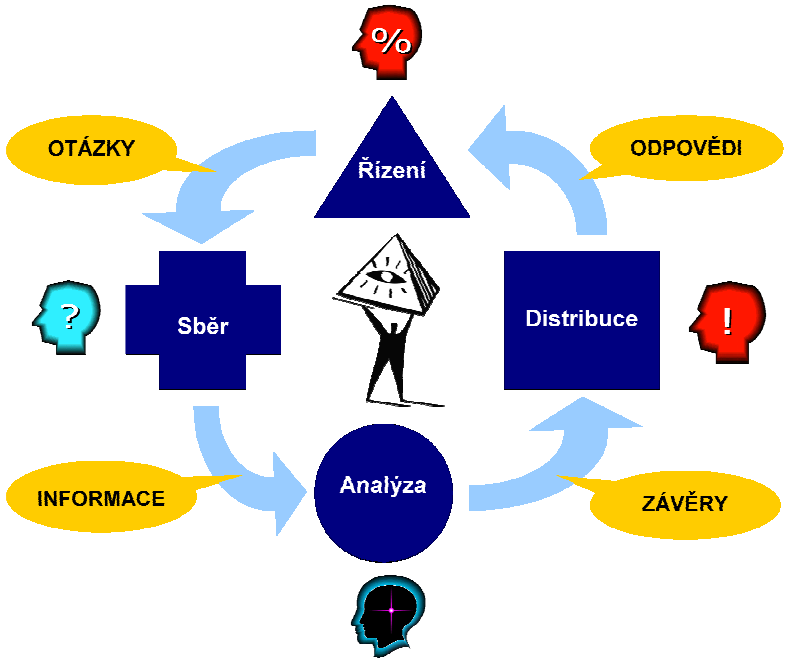
    5.3. www.lidovky.cz

    5.4. www.ihned.cz

7.5 Zpravodajský cyklus

Abychom mohli o sběru a použití informací hovořit jako o zpravodajství, tak musí tato činnost, proces sestávat z několika základních částí, které na sebe vzájemně navazují a ovlivňují se. Tomuto procesu se říká zpravodajský cyklus a graficky by se pro lepší představu dal znázornit jako na obrázku níže.

Celý zpravodajský cyklus by měl začínat formulací potřeby a položením otázek, na které chceme znát odpovědi. Na základě této úvahy je následně přistoupeno k získání a shromažďování potřebných informací, které jsou dále podrobeny pečlivé analýze. Teprve důslednou analýzou dostatečného množství informací je možná jejich transformace na znalosti, které byly požadovány na začátku cyklu. Závěrečnou fázi tvoří předání, tedy distribuce získaných znalostí zadavateli. Na základě získaných znalostí může zadavatel přehodnotit počáteční potřeby, vydat nový, jiný požadavek a celý cyklus se znovu a znovu opakuje.



Obrázek 1: Zpravodajský cyklus [21]

7.5.1 Řízení

První fáze zpravodajského cyklu se nazývá řízení. Zde dochází k formulaci informačních potřeb, toho, co chceme a potřebujeme vědět. Vedle toho je také velmi důležité si uvědomit, proč to chceme vědět a jak se získanými znalostmi hodláme naložit. [22]

Při formulaci takového zadání je dobré, aby zadavatel aktivně komunikoval se zpravodajským pracovníkem, který bude mít další fáze cyklu na starosti. Aby věděl, na jaké problémy a z jakého úhlu pohledu, se má zaměřit, tak by měl být srozuměn s následujícími body:

a) Pro koho je zpravodajský výstup určen, s kým je třeba komunikovat

b) Co potřebujeme zjistit, jakou znalost vytvořit

c) K čemu bude získaná znalost využita a jakou má mít formu [23]

7.5.2 Sběr

Prvním krokem při sběru informací by měla být analýza jejich vhodných zdrojů, abychom předešli jejich zbytečnému shromažďování. V případě, že k jejich získání používáme různé prostředky, tak by měla následovat analýza možných prostředků jejich získání, vytvoření

podmínek pro jejich úspěšné získání a konečně jejich vlastní sběr. Podle Františka Bartese při samotném sběru informací můžeme využít následující možnosti [24]:

a) Nepřímé sledování – všeobecné sledování informací bez konkrétního cíle

b) Podmíněné sledování – sledování určité oblasti bez cílevědomého vyhledávání specifických informací

c) Neformální výzkum – vyhledávání specifických informací bez jednoznačně strukturované metodiky postupu

d) Formální výzkum – získávání specifických informací podle plánu a předem zvolených postupů

Vzhledem k obrovskému množství dnes dostupných zdrojů je třeba klást velký zřetel také na pravdivost a aktuálnost informací. Z hlediska informační hodnoty informace dále označujeme jako primární nebo sekundární. Primární informace jsou autentická fakta přímo od zdroje, který je důkladně obeznámen s požadovanou problematikou. Za sekundární informace považujeme takové, které jsou určitým způsobem pozměněné, např. zkrácené nebo subjektivně přetlumočené primární informace. [11]

7.5.3 Analýza

„*Analýza je kreativní intelektuální proces, kdy se informace přeměňují ve znalosti potřebné pro konkrétní rozhodnutí.*“ (Brabec, 2001, s. 285)

Z výše uvedeného vyplývá, že právě analýza je nejdůležitějším prvkem celého zpravodajského procesu, protože zde dochází za pomoci různých analytických metod k přeměně získaných informací na potřebné znalosti. Je důležitá také proto, že na základě znalostí z ní vzešlých činí vrcholný management či jiný zadavatel velmi důležitá rozhodnutí. Proto by měla být vykonávána s využitím nejlepších možných dostupných metod a s nejlepším možným personálním obsazením (profesní, intelektuální, psychické a další kvality na vysoké úrovni).

Postup při formulaci znalostí ze shromážděných informací by mohl být následující [11]:

1) Popis a interpretace informací – pro lepší pochopení informací a jejich významu je vhodné jejich uspořádání a převedení do formy, kterou mozek (nejdůležitější

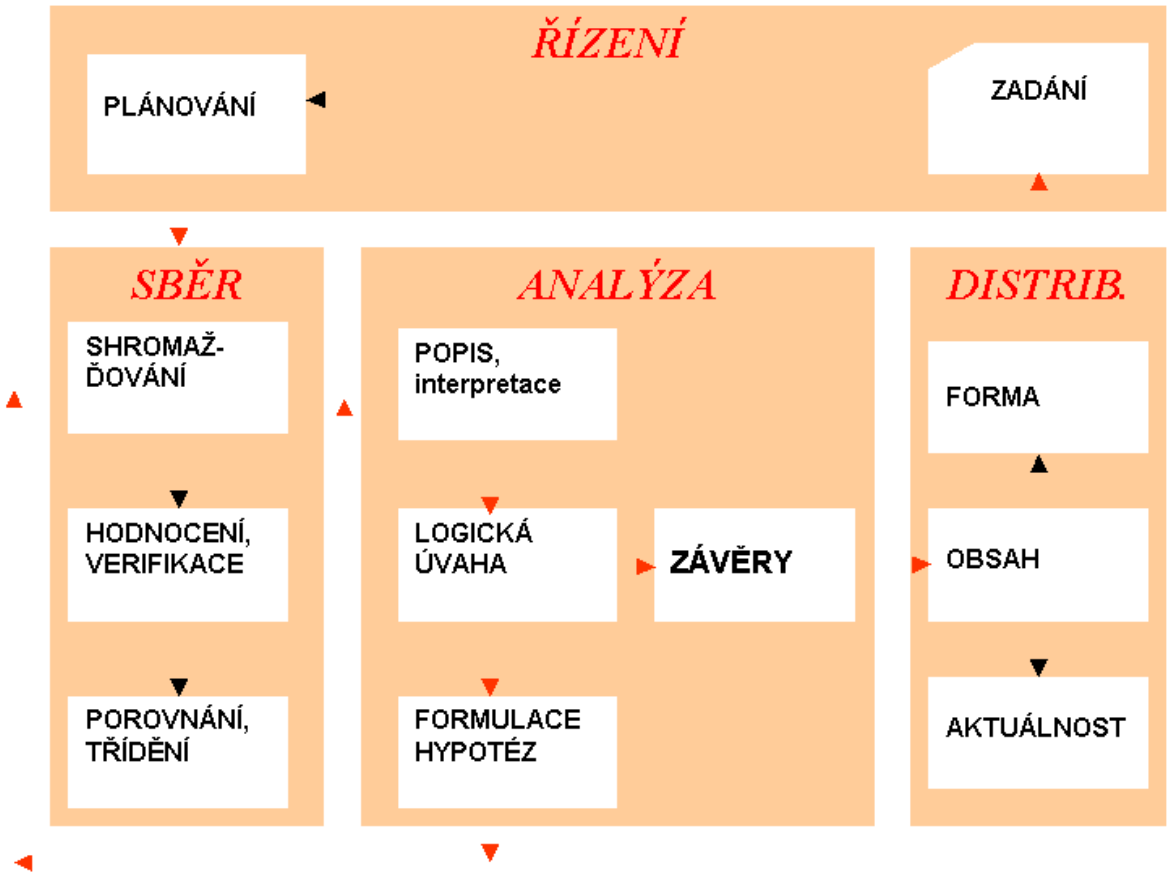
nástroj analytika) dokáže nejlépe zpracovat, uvádí se, že nejlepší takovou formou je grafická

2) Logická úvaha – spojování jednotlivých informací v určitý celek, díky němuž jsme schopni logicky sestavit určité hypotézy
3) Formulace hypotéz – hypotézy vždy vycházejí z části z konkrétních indicií, které máme k dispozici a z části z naší schopnosti představivosti, ve fázi formulace hypotéz budeme na základě dalšího zkoumání existujících informací dané hypotézy potvrzovat nebo vyvracet
4) Formulace závěrů – zde dochází ke konečné formulaci znalostí, které závisí jednak na zadání, tak i na možnostech analytika a mohou být buď ve formě hypotézy s určitou mírou rizika, ve formě spekulativní předpovědi nebo odhadu vývoje určité měřitelné veličiny

7.5.4 Distribuce

Distribuce představuje konečnou fázi celého zpravodajského cyklu, v níž jsou znalosti získané ve fázi analýzy předány koncovému uživateli v podobě, která mu umožní jejich okamžité využití. Každá taková zpráva by měla splňovat následující tři kritéria:

- Obsah – obsah zprávy musí být jasný, stručný a srozumitelný koncovému uživateli
- Využitelnost – obsah zprávy se musí vztahovat k danému zadání
- Aktuálnost – zpráva musí být zadavateli doručena co nejrychleji, dokud jsou data v aktuální, platí zde zásada raději neúplné ale včas, než úplné ale pozdě



Obrázek 2: Zpravodajský cyklus v širším pojetí [18]

8 ORGANIZACE ZABÝVAJÍCÍ SE ČINNOSTÍ KONKURENČNÍHO ZPRAVODAJSTVÍ

Každý člověk, který má svou profesi rád a snaží se v ní vynikat a neustále se zlepšovat, bude mít neodvratně také potřebu se sdružovat s dalšími lidmi stejného založení. Komunikovat s nimi o úspěších, neúspěších, ale také řešit různé problémy a dělit se o jejich řešení. Proto po celém světě vznikají různé spolky a organizace sdružující osoby – laiky i profesionály a poskytující jim především odborné zázemí v jejich činnosti. Výjimkou v tom není ani oblast konkurenčního zpravodajství.

Zde nebude mojí snahou podrobněji popisovat každou organizaci jednotlivě, protože v základu budou jejich činnosti a cíle velmi podobné. A to především poskytovat odborné zázemí jednotlivcům i organizacím věnujícím se dané problematice, poskytovat cenné rady, pořádat školení a konference. Nebo naopak dbát na to, aby se v rámci vykonávání činnosti CI dodržovaly všeobecně uznávané standardy a pravidla, aby nedocházelo k znevážení této profese, ale aby se ve vnímání širokou veřejností spíše dostávala na výsluní a mnoho jiných.

Zde vyjmenuji jen pár největších či nejdůležitějších organizací, bez ohledu na to, jestli působí na domácí půdě, tedy v České republice nebo kdekoli jinde ve světě. Jsou to především:

- SCIP - Strategic and Competitive Intelligence Professionals je celosvětová organizace působící v problematice konkurenčního zpravodajství již téměř 20 let s pobočkami po celém světě a jen v USA má téměř 10 tisíc členů, www.scip.org
- SCIP Czech – česká pobočka, jejíž činnost byla v roce 2009, především kvůli vysoké časové zaneprázdněnosti jejich zakladatelů, dočasně pozastavena, v dnešní době se opět pracuje na jejím obnovení, www.scip-czech.cz
- IAFIE - International Association for Intelligence Education je další z organizací vzniklých v USA, která pro změnu sdružuje školitele a pedagogy z různých zpravodajských oborů s cílem zvýšit kvalitu vzdělání v tomto směru, www.iafie.org
- ICI - Institute for Competitive Intelligence, organizace založená v roce 2004 v Německu, poskytující vzdělávací programy v oboru, některé semináře jsou mimo jiné konané i na území ČR, www.institute-for-competitive-intelligence.com

- ACI - Akademy of Competitive Intelligence, pravděpodobně jediná školící organizace nabízející získání akreditovaného certifikátu v programu Competitive Intelligence Professional (CIP ™), www.academyci.com
- AIIP - Association of Independent Information Professionals, organizace sdružující firmy poskytující informační služby, www.aiip.org

Za zmínku také určitě stojí níže uvedené webové portály, kde lze čerpat spoustu zajímavých informací k problematice CI:

- www.portalci.cz
- www.cistream.com

II. PRAKTICKÁ ČÁST

9 VYUŽITÍ ZPRAVODAJSTVÍ Z OTEVŘENÝCH ZDROJŮ PRO ZMAPOVÁNÍ KONKURENCE A JEJICH ČINNOSTÍ

Jedním z nejběžnějších problémů, které u nás řeší podnikatelé od nejmenších až po velké společnosti, je monitoring konkurence na trhu. Je to oblast, kterou by si měl každý zmapovat již před samotným vstupem do podnikání, ale zároveň by oním vstupem neměla končit. Vzhledem ke stále se měnícím podmínkám na trhu dochází k průběžné obměně jak poptávky, tak i nabídky a kdo chce být úspěšný, musí být vždy o krok vpřed. Jedním ze způsobů, jak toho dosáhnout je i správné a vhodné využití konkurenčního zpravodajství. Zde si ukážeme na fiktivním příkladu středně velké společnosti, jak by taková činnost mohla vypadat.

9.1 Vznik potřeby znalosti

Aby si společnost udržela své místo na trhu a aby mohla, pokud možno, zvyšovat svůj podíl na trhu, tak je bezpodmínečně nutné, aby znala nejen své místo a možnosti, ale také svou konkurenci, jejich činnosti a zákazníky.

Ke znalosti sebe sama nepatří jen základní informace typu obor činnosti, nebo oblast působnosti. Je potřeba si udělat detailní obrázek o tom, kdo jsme a kdo chceme být, jaké jsou naše možnosti a jaké by mohly být. Sebekriticky popsat vlastní slabé stránky, na kterých je možné zapracovat, ale i ty silné, na kterých lze stavět. K těmto znalostem pak určitě také patří znalost vlastního zákazníka a jeho potřeb, na které můžeme adekvátně odpovídat úpravou našich služeb.

Zde bude popsáno využití zpravodajství pro zmapování konkurence, takže nás bude především zajímat co nejvíce znalostí o konkurenci v naší oblasti zájmu. O tyto znalosti pak management podniku bude moci opírat své budoucí kroky vedoucí k dalšímu rozvoji podniku a především k udržení si svého vlastního místa na trhu.

Dalším bodem, na který je potřeba si odpovědět je, jestli je podnik schopný si danou činnost zajistit sám, nebo si bude muset najmout externí firmu. V tomto případě, kdy se jedná o středně velkou společnost a cíle zpravodajství nejsou nijak složité, si společnost určitě vystačí s vlastními zaměstnanci. Jen je třeba určit odpovědnou osobou, např. vedoucí marketingového oddělení nebo podobně, která bude celou činnost zastřešovat a která bude za celý proces odpovědná vedení společnosti.

9.2 Zadání

V této fázi je třeba si stanovit konkrétní otázky, na které budeme chtít znát odpověď. V případě mapování konkurence a jejich činností to budou především následující:

- Kdo je naše konkurence?
- Kolik jich je?
- Kde se nachází?
- Jaký je jejich obor činnosti?
- Jak velká je oblast jejich působení?
- Kdo jsou jejich zákazníci?
- Jaké mají dodavatele?
- Jaké jsou jejich výrobky/služby?
- Jaké je jejich postavení na trhu?
- Jaký bude předpokládaný směr jejich dalšího vývoje?

V návaznosti na položení těchto základních otázek by mělo následovat ujasnění toho, k čemu je potřeba dané otázky zodpovědět a jak bude se získanými znalostmi naloženo. Tato informovanost může významně zefektivnit práci při sběru informací, protože bude jasné, na co a z jakého pohledu se mají konkrétní osoby, začleněné do sběru informací, zaměřit.

- Kdo je naše konkurence – Toto je základní otázka, která by měla zajímat každého podnikatele či manažera, který chce aktivně dosahovat stále lepších obchodních výsledků. Důvodem proč hledat odpověď na tuto otázku je především dobrá orientace na trhu a také to, že dobře „bojovat“ s konkurencí lze jen tehdy, když dobře víme, o koho jde.
- Kolik jich je – Znalost množství konkurence nám pomůže v lepším utvoření obrazu rozdělení trhu, obrazu poptávky (při existenci 10 konkurenčních podniků je poptávka určitě větší, než při existenci 2).

- Kde se nachází – Zde je myšleno nejen místo sídla, ale především lokalita, zejména v případě zahraničního konkurenta. Lokalita a jaká v ní platí legislativa, politické a jiné aspekty, z ní pramenící.
- Jaký je jejich obor činnosti – Znalost odpovědi na tuto otázku nám dává prostor k zamyšlení nad možným doplněním jejich nedostatků naší činností.
- Jak velká je oblast jejich působení – Odpověď na tuto otázku dává prostor k zamyšlení nad zacílením naší podnikatelské činnosti na jinou oblast, nebo naopak se pokusit o lepší komunikaci konkurenčních zákazníků s cílem jejich přetažení k nám.
- Kdo jsou jejich zákazníci – Zde navazujeme na předchozí otázku. Potřeba znalosti zákazníků konkurence je nutná v případě, že budeme chtít portfolio našich stávajících i potenciálních zákazníků rozšířit i o získání zákazníků od konkurence.
- Jaké mají dodavatele – Informace o dodavatelích konkurence je velmi zajímavou a cennou informací, protože po pečlivé analýze jednotlivých dodavatelů se můžeme pokusit získat je na svoji stranu a tím přerušit nebo oslabit dodávky pro konkurenci, nebo se můžeme dostat k informacím o druhu zboží, které konkurenci dodávají a jejich důkladnou analýzou vydedukovat případnou skrytou výrobu atd.
- Jaké jsou jejich výrobky/služby – Analýzou zboží konkurence se můžeme jednak přiučit a tím zdokonalit své vlastní výrobky, nebo opět můžeme zacílit na slabá místa a po jejich odhalení se pokusit využít případnou vzniklou díru na trhu.
- Jaké je jejich postavení na trhu – Znalost konkurence a jejich postavení na trhu, čili podíl na trhu, který jim patří, dává dobrý obrázek o síle konkurence.
- Jaký bude předpokládaný směr jejich dalšího vývoje – V neposlední řadě správná predikce jejich dalšího směru vývoje přináší možnost, při rychlém jednání, být rychlejší a konkurenci předběhnout.

Samozřejmě by měla být zachována určitá informační bezpečnost, jako základ defenzivního zpravodajství pro případ zpravodajské činnosti vedené proti nám, ať už zvenčí nebo zevnitř podniku. Jako základ lze považovat opatření na usměrnění a kontrolu toku informací, jinými slovy – k informacím o celém zpravodajském procesu nebo jeho

dílčích částí by měl mít přístup jen nezbytně nutný počet pracovníků, kteří je také zároveň nutně potřebují ke své pracovní činnosti.

9.3 Sběr informací

Při sběru informací se budeme soustředit striktně na otevřené zdroje. V předchozím bodě byly položeny otázky, na které je potřeba odpovědět a ve vztahu k nim bude soustředěn i sběr informací z odpovídajících zdrojů. V dnešní době pro začátek stačí použít internet, do některého z vyhledávačů zadat klíčové slovo a hned máme spoustu informací jako na dlani, protože jak se říká – kdo dnes není na internetu, jako by nebyl. To znamená, že v tomto typu média lze získat nejen přehršel základních informací, ale s dobrou znalostí prostředí a s následnou pečlivou analýzou se zde dají najít i informace na první pohled přehlédnutelné.

Informace o tom, jakou máme v oblasti zájmu konkurenci lze získat buď výše uvedeným způsobem na internetu, je také možné fyzicky si daný region objet nebo se dotázat lidí kolem nás. Jako další vhodný zdroj informací je určitě třeba zařadit lokální tisk, magazíny, informační noviny, reklamní letáky, které dnes lze nalézt v poštovní schránce snad každý den, nebo různé městské či obecní propagační tiskoviny, na kterých se také nachází prostor pro velké množství sponzorů z řad lokálních podnikatelů. Další na řadě po lehce dostupných tiskovinách bude monitoring reklamních billboardů, rozhlasové a televizní stanice. Vždy je ale třeba mít na paměti o jaké podniky se nám jedná, kdo jsou jejich potenciální zákazníci, na které bude cíli svou marketingovou kampaň, abychom zbytečně neplýtvali časem a prostředky na průzkum irelevantních informačních nosičů.

Další možností je navštívit veletrhy a výstavy konané v rámci naší činnosti (např. v oboru stavebnictví různé stavební veletrhy atd.), kde je možné načerpat obrovské množství informací, jak o tom, kdo jsou naši konkurenti, tak i o tom, jaké mají novinky na trhu a co nabízejí.

Pokud budeme mít shromážděno dostatečné množství informací k identifikaci konkurenčních společností, tak k nim doplníme tzv. kancelářské údaje, např. z Administrativního registru ekonomických subjektů (ARES) dostupného na wwwinfo.mfcr.cz/ares/ nebo z webového portálu Ministerstva spravedlnosti dostupného na www.justice.cz (pokud půjde o společnosti registrované v České republice). Většinu požadovaných kancelářských informací dozajista uvádějí jednotlivé společnosti i na svých

webových stránkách, ale abychom si mohli být jisti pravdivostí získaných informací, tak je vhodné si je ověřit. Jednou z cest jsou výše uvedené možnosti databází Ministerstva financí nebo Ministerstva spravedlnosti.

Určitě nebude na škodu, když si vytypované (nebo všechny) konkurenční společnosti prověříme také v rámci kreditních informací. Zdroje těchto informací patří také mezi otevřené, ale ve většině případů jsou informace v nich shromažďovány a aktualizovány profesionálními organizacemi, které je nabízejí za poplatek. V případě tvrdého konkurenčního boje, nebo pokud budeme uvažovat o případné spolupráci, by informace o něčí insolvenci, či špatném kreditu mohla být velmi cenná. Je zde ale na místě pečlivé zvážení, jestli nám vynaložené prostředky na sběr informací z placených databází stojí za to.

Informací které je možné shromáždit je nepřeberné množství a často lze narazit i na zcela protichůdné, proto je třeba čerpat a porovnávat informace z více zdrojů, aby bylo dostatečně zabezpečeno snížení rizika nepravdivosti informací na minimum (u informací z otevřených zdrojů často nelze vyloučit, že je informace smyšlená, neodborná či jinak nekvalitní).

Pokud nemá společnost zřízeno samostatné pracoviště, které by vykonávalo zpravodajskou činnost, či sběr informací, tak je vhodné pověřit tímto sběrem pracovníky v jednotlivých odděleních podle toho, k jakým informacím mají v rámci své činnosti nejlepší přístup. Pracovníci marketingového oddělení se bezesporu setkávají a pracují s informacemi propagačního charakteru, tudíž budou mít dobrý přehled o marketingových aktivitách konkurence. Pracovníci obchodního oddělení zase budou prostřednictvím častého kontaktu se svými zákazníky obeznámeni s konkurenčními prodejními aktivitami, případně cenovou politikou. Naproti tomu lidé z oddělení nákupu se mohou pokusit zjistit informace od dodavatelů, jako třeba kdo další od nich kupuje atd.

9.4 Analytické nástroje a aplikace využitelné v CI

Různé nástroje a aplikace jsou ve zpravodajském oboru používány především v souvislosti s analýzou shromážděných informací. Při zkoumání relativně jednoduchých informací a hledání odpovědí na ne příliš složité otázky si analytik mnohdy vystačí s vlastní dedukcí.

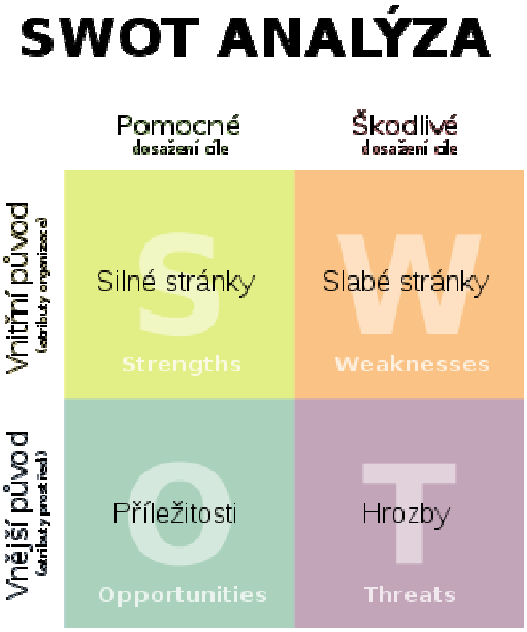
Ovšem při složitějším úkolu se již vyplatí využít některých metod analýzy nebo aplikací, které jsou obzvláště dnes, v době informačních technologií, poměrně vyspělé.

9.4.1 Analytické nástroje

Sběr informací ve zpravodajství může být zaměřen nejen na vnější prostředí, tzn. sběr informací o konkurenci a okolním prostředí, ale nemělo by být opomíjeno ani prostředí vnitřní. Proto i pro analytiky existují různé nástroje pro analýzu informací z vnějšího nebo vnitřního prostředí [25]. Většinou se jedná o nástroje strategického plánování managementu, které se ovšem s analýzou informací úzce prolínají.

9.4.1.1 Vnitřní prostředí

- SWOT [23] – Jedná se o analýzu za pomoci určení silných a slabých stránek organizace, jejích příležitostí a hrozeb (Strengths Weakness Opportunities Threats) vlivem vzájemné interakce jednotlivých faktorů. Pomocí této analýzy jsme schopni určit problémy ve společnosti a jejich příčinu a zároveň nacházet nové možnosti růstu. Jedná se sice o práci jak s informacemi vnitřního prostředí (silné a slabé stránky), tak i s informacemi z vnějšího prostředí (příležitosti a hrozby), ale tyto vnější faktory však většina společností dokáže dostatečně ovlivnit na to, aby se swot analýza jako celek dala považovat za nástroj pro analýzu vnitřního prostředí. Jejím přínosem je především možnost názorného srovnání všech faktorů zapsaných v matici a následném nacházení např. příležitostí pečlivou analýzou slabých stránek a podobně.



Obrázek 3: SWOT analýza [25]

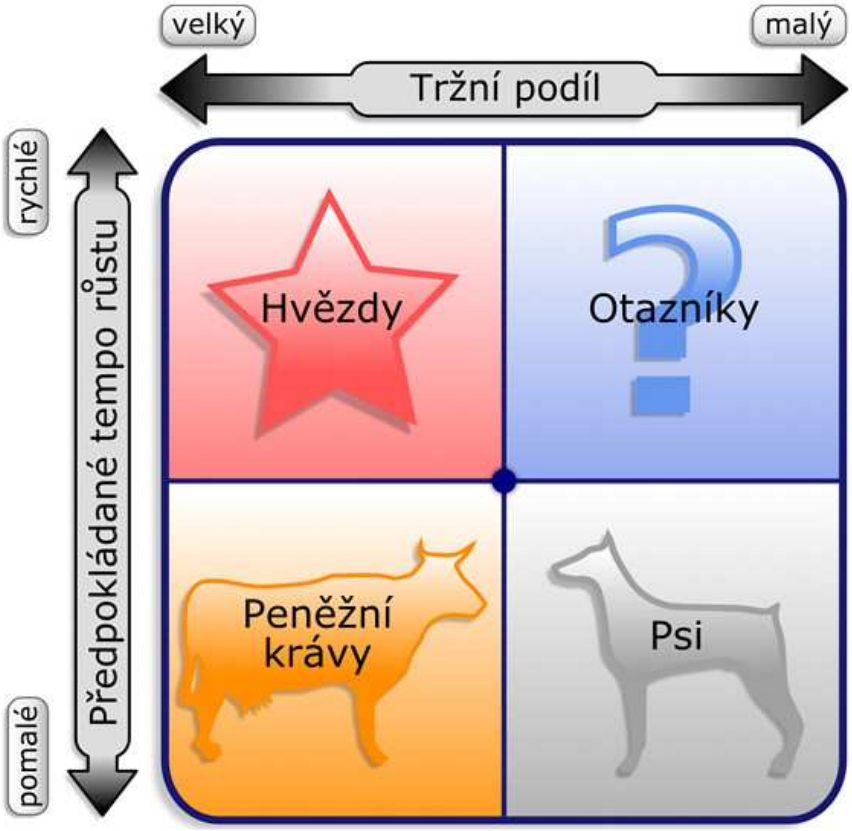
- Bostonská matice růstu a podílu na trhu [23] – Jinak označovaná jako BCG (The Boston Consulting Group) je nástroj, s jehož pomocí dokážeme nalézt odpovědi na otázky, typu jakým směrem by se měla společnost dále ubírat či jaké výrobky a služby již dále nenabízet. Pracuje se zde obdobně jako u swot analýzy s maticí, kterou vyplňujeme získanými informacemi, ovšem jeji složení je poněkud odlišné, jak ukazuje obrázek níže.

  Hvězdy – to jsou produkty/služby, které jsou velmi úspěšné a přinášejí vysoký zisk

  Otazníky – výrobky/služby, které jsou novinkou na trhu a jejich úspěšnost se ukáže až analýzou trhu a časem

  Peněžní krávy – pevná příjmová síla společnosti, výrobky/služby, které přinášejí vysoký zisk s nejmenšími náklady

  Psi – výrobky/služby, které mají svůj vrchol již za sebou a je na zvážení jejich další podpora



Obrázek 4: Matice BCG [26]

9.4.1.2 Vnější prostředí

- PEST – Opět zkratka z anglických slov (Political Economical Social Technical). Stejně jako u předchozích zmiňovaných nástrojů se jedná o vyhledávání informací a systematické řazení do specifických skupin s cílem vytyčit důležité faktory, které mohou ovlivnit některé budoucí kroky strategického rozvoje podniku.
- Metoda scénářů – Metoda scénářů se nejčastěji používá tam, kde je obtížné nebo nemožné s určitou pravděpodobností předpovědět budoucí vývoj. Sestaví se více různých variant/scénářů možného dalšího vývoje situace, na základě kterých se pak dále přijmou různá rozhodnutí a opatření.
- 4C – Metoda vhodná k analýze globalizačních trendů a lokálních podmínek za pomoci čtyř složek: Customers – zákazníci, Country – národní specifika, Costs – náklady, Competitors – konkurence; dala by se zde směle uplatnit zásada Mysli globálně, jednej lokálně. [27]

9.4.2 SW nástroje

Vzhledem k tomu, že se ve zpravodajském oboru pracuje s velkým množstvím informací, které mohou být jak stejného zaměření, tak i zcela odlišné povahy, začaly se, pro usnadnění práce s nimi, vyvíjet a používat různé software nástroje a aplikace. Jejich činnost všeobecně spočívá ve vizualizaci daných informací z několika různých pohledů, rychlému nalézání souvislostí v nashromážděných datech, jejich spojování do celků atd.

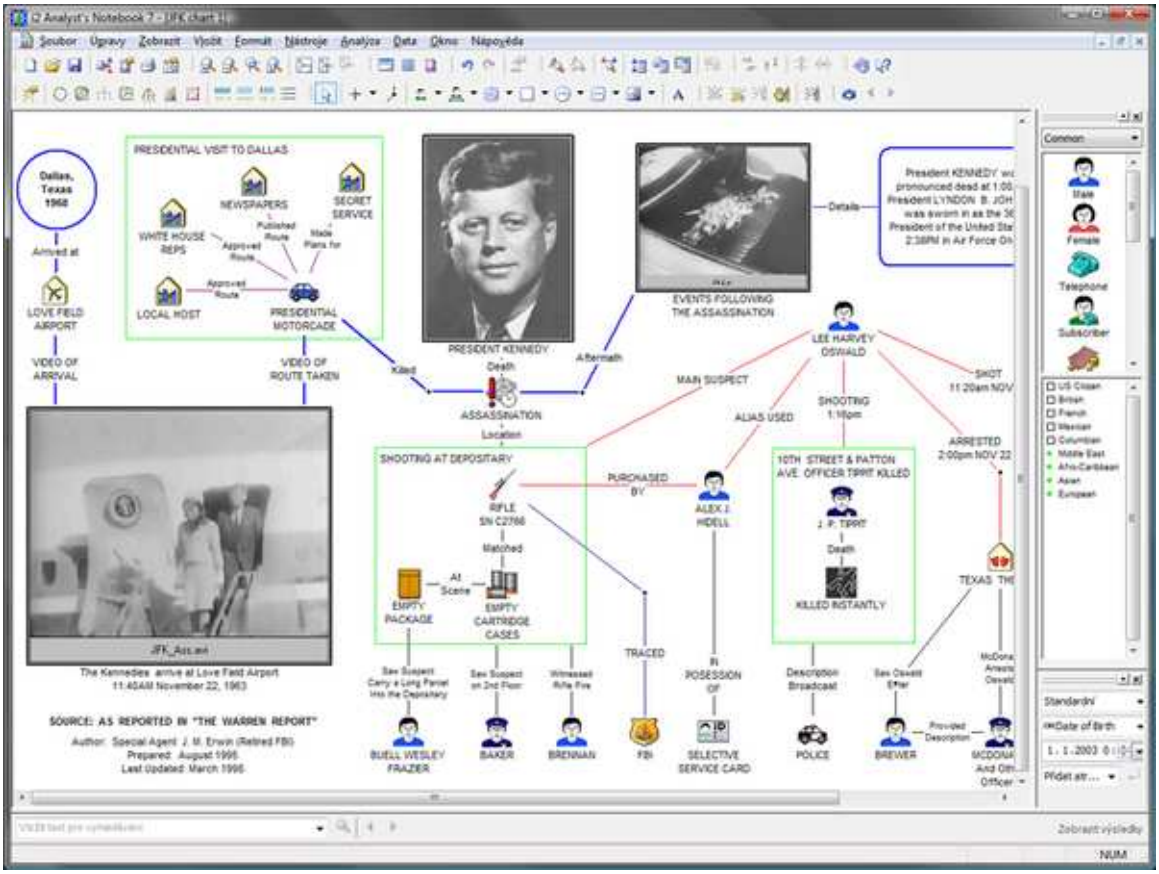
V dnešní době existuje celá řada nejrůznějších aplikací od různých společností, usnadňující analytickou práci s informacemi, ale stále jsou to jen pomůcky, které pracují dle lidmi naprogramovaných algoritmů a nedokážou kreativně a abstraktně přemýšlet a zhodnotit dané informace či souvislosti. Proto je stále v analytickém procesu hlavní složkou lidská práce a inteligence.

Záměrem této práce není podat podrobné školení ve funkcích a ovládání jednotlivých SW nástrojů, ale informovat o tom, jaké jsou aktuální možnosti a trendy především v tuzemském prostředí.

9.4.2.1 IBM i2

Společnost IBM v rámci nedávného odkoupení britské společnosti i2 [28] převzala licence a další vývoj jejích analytických produktů, které využívalo více než 4500 zákazníků a či většina vlád a armád NATO. V české republice dnes tyto produkty nabízí společnost TOVEK, spol. s r.o., která v rámci svého portfolia nabízí hned několik variant [29].

Produkty IBM i2 jsou nástroje určené pro vizuální analýzu dat, jejich souvislostí a vazeb, např. mezi osobami a organizacemi, které umožňují informace lépe pochopit a vytvářet z nich kvalitní podklady k rozhodování. Díky mnoha variantám, které se nabízejí, je možné opravdu široké využití. Od práce větších pracovních týmů bez ohledu na prostorové či jiné hranice, sdílení informací v reálném čase, zpracování a analýza různorodých dat z více zdrojů, vytváření grafů a tabulek, uživatelsky přátelské prostředí s možností intuitivního dotazování bez nutnosti znalosti dotazovacího jazyka, přístup k informacím a jejich sdílení přes webový prohlížeč a mnoho dalších.



Obrázek 5: Pracovní prostředí v IBM i2 Analyst's Notebook [30]

9.4.2.2 Tovek

Společnost Tovek se vedle distribuce řešení od IBM věnuje také vlastnímu vývoji analytických nástrojů, jako například Tovek Tools nebo Tovek Server. Tyto nástroje je možno využívat nejen čistě k analýze, ale využití všech jejich dostupných funkcí umožňuje i vyhledávání informací všeho druhu, například připojením k databázím mediálních informací různých poskytovatelů nebo doručování nových informací kompetentním osobám v reálném čase.

Mezi další výhody produktů společnosti Tovek patří zpracování velkého objemu sdílených dat, textových dat, možnost indexace a pracování s různými zdroji najednou, kontrola přístupu k informacím pomocí nadefinování široké škály pravidel pro přístup k nim atd.

9.5 Analýza

Všechny informace, které se nám podařilo nashromáždit, je v této fázi třeba podrobit pečlivé analýze. V počáteční fázi byly položeny otázky, na které se má v rámci zpravodajské činnosti najít odpověď a formulovat do znalosti.

V případě hledání odpovědí na otázky typu kdo je naše konkurence a její popis, se nejedná o potřebu formulace hypotéz dalšího vývoje určitých událostí nebo hledání odpovědí, které se snaží náš bod zájmu nějak více tajit. Proto půjde převážně o odpovědi ve formě čistých faktů a ověřování jejich pravdivosti, spolehlivosti a aktuálnosti. Toho docílíme nejjednodušeji, jak již bylo uvedeno, porovnáním informací z několika zdrojů.

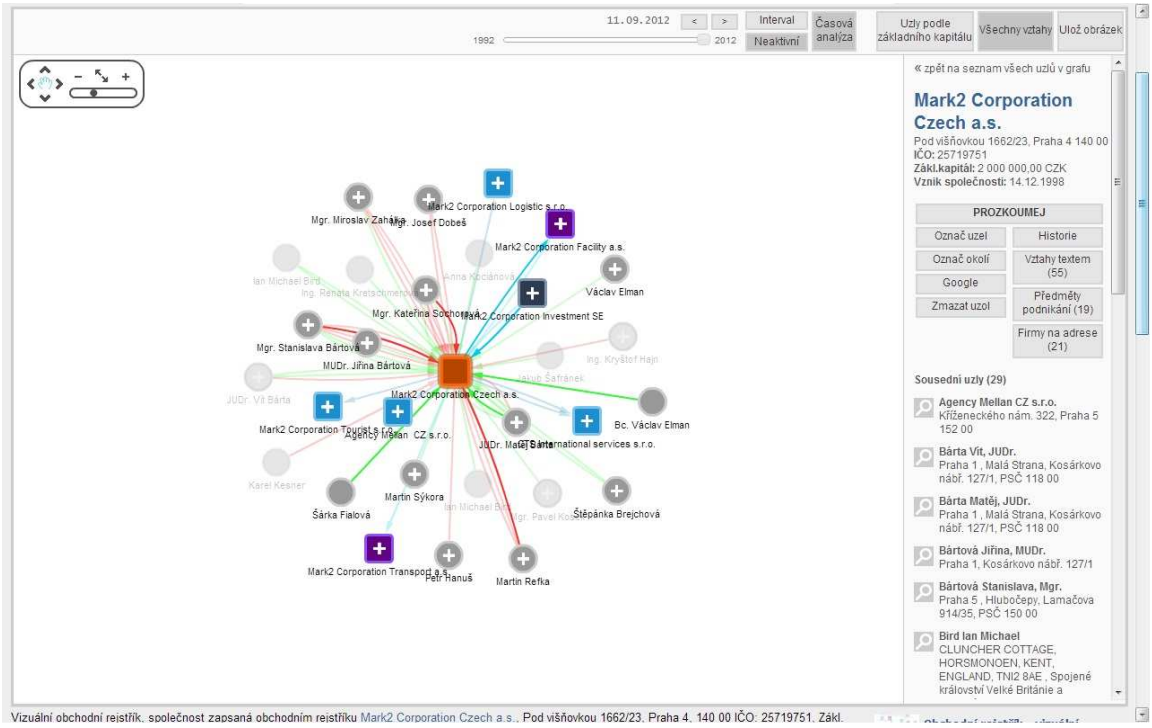
Při snaze co nejlépe formulovat znalosti týkající se zákazníků, dodavatelů, výrobků/služeb, postavení na trhu či předpokládaného dalšího vývoje konkurence to již bude o něco složitější a vyžádá si většího úsilí. Přece jenom každý rozumný podnikatel si informace o svých zákaznících a dodavatelích, jinými slovy obchodních partnerech, chrání jako oko v hlavě. Proto bude třeba již nashromážděné informace podrobit analýze více do hloubky a komplexněji. Vzhledem k velkému množství informací, které jistě budou z otevřených zdrojů nashromážděny, bude vhodné, pro usnadnění a zrychlení analýzy, využít některý ze software nástrojů, např. pro indexaci klíčových slov a slovních spojení a vizualizaci jejich vzájemných vazeb (konkurent vs. zákazník, konkurent vs. dodavatel…). Pokud s těmito nástroji nemá nikdo v podniku zkušenost, tak je možné analýzu (nebo i celý proces) přenechat profesionální firmě, zabývající se zpravodajskou činností. Nebo pokud nás netlačí čas a budeme zpravodajskou činnost využívat častěji, tak by určitě nebylo na škodu realizovat školení odborného personálu u výrobce nebo distributora daného SW.

V tomto případě bych doporučil použití software IBM i2, který nabízí různé varianty pro specifické použití a mezi jeho nesporné výhody jistě patří také podpora českého jazyka a s tím ruku v ruce podpora cizích znaků. Bez ohledu na výběr konkrétní modifikace produktu se IBM i2 vyznačuje výrazně uživatelsky přátelským prostředím s minimální nutností znalosti dotazovacího jazyka. Práce zde probíhá ve formě intuitivního dotazování, takže práci s ním dokáže, po krátkém zaškolení, jistě každý počítačově zdatnější uživatel.

Mezi další výhody, pro které bych doporučil využití IBM i2, řadím rychlou analýzu velkého objemu různorodých dat z různých zdrojů, včetně jejich vyhledávání v elektronických databázích, přičemž např. varianta iBase nabízí podporu vyhledávání

synonym, podobně znějících slov i práci s překlepy, což je určitě výrazně zajímavým prvkem, kterým můžeme s jistou mírou eliminovat lidský faktor (překlepy při rychlém shromažďování velkého množství informací). Jistě budou zajímavým prvkem k analýze i informace z, dnes tolik rozšířených, sociálních sítí. I s tím si dokáže IBM i2 poradit díky zabudovaným funkcím pro analýzu sociálních sítí, které umožňují uživatelům rychle a snadno identifikovat a pochopit sociální vztahy v rámci sítí.

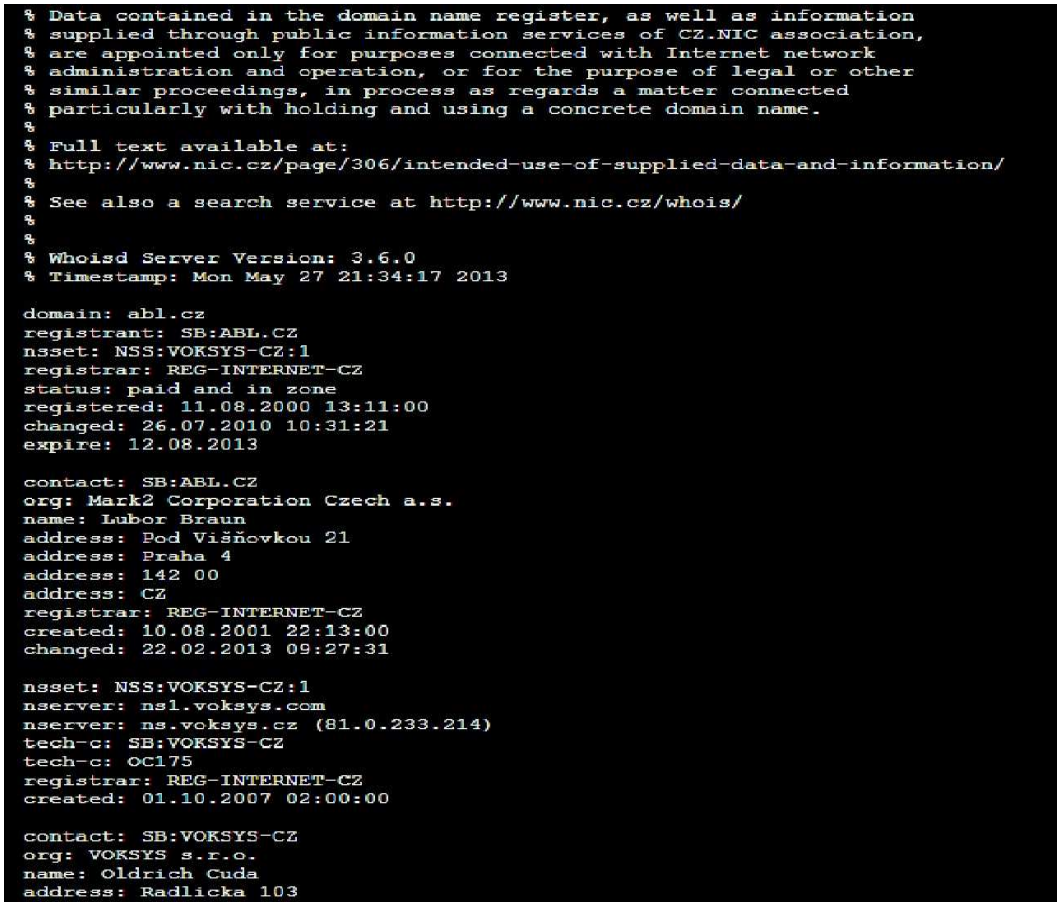
Další zajímavou možnost vizualizace obchodních vztahů dnes nabízí také portál www.podnikani.cz, kde přímo prostřednictvím internetového prohlížeče v počítači, bez nutnosti instalace dodatečného softwaru, můžeme zdarma vyhledávat různé obchodní spojitosti jednotlivých společností a jejich majitelů, společníků či představitelů a jejich vazby na další společnosti či osoby. Informace na tomto webu ale nejsou nijak garantované, provozovatel neručí za aktuálnost, proto je dobré je brát jen informativně a dále je ověřit např. na portálu www.justice.cz.



Obrázek 6: Ukázka portálu www.podnikani.cz [31]

V případě, že budeme mít informaci o nějakém e-shopu či webové stránce, ze které nebude patrné kdo je majitelem, tak si opět můžeme pomoci některým ze software nástrojů volně dostupným na webu. Tím může být třeba web provozovaný společností ESET -

www.paranoia.cz, který nabízí mimo jiné informace o majitelích českých i zahraničních domén. Tímto způsobem je tedy možné identifikovat majitele dané domény a s informací dále pracovat.



```
% Data contained in the domain name register, as well as information
% supplied through public information services of CZ.NIC association,
% are appointed only for purposes connected with Internet network
% administration and operation, or for the purpose of legal or other
% similar proceedings, in process as regards a matter connected
% particularly with holding and using a concrete domain name.
%
% Full text available at:
% http://www.nic.cz/page/306/intended-use-of-supplied-data-and-information/
%
% See also a search service at http://www.nic.cz/whois/
%
%
% Whoisd Server Version: 3.6.0
% Timestamp: Mon May 27 21:34:17 2013

domain: abl.cz
registrant: SB:ABL.CZ
nsset: NSS:VOKSYS-CZ:1
registrar: REG-INTERNET-CZ
status: paid and in zone
registered: 11.08.2000 13:11:00
changed: 26.07.2010 10:31:21
expire: 12.08.2013

contact: SB:ABL.CZ
org: Mark2 Corporation Czech a.s.
name: Lubor Braun
address: Pod Višňovkou 21
address: Praha 4
address: 142 00
address: CZ
registrar: REG-INTERNET-CZ
created: 10.08.2001 22:13:00
changed: 22.02.2013 09:27:31

nsset: NSS:VOKSYS-CZ:1
nserver: ns1.voksys.com
nserver: ns.voksys.cz (81.0.233.214)
tech-c: SB:VOKSYS-CZ
tech-c: OC175
registrar: REG-INTERNET-CZ
created: 01.10.2007 02:00:00

contact: SB:VOKSYS-CZ
org: VOKSYS s.r.o.
name: Oldrich Cuda
address: Radlicka 103
```

Obrázek 7: Identifikace majitele domény na www.paranoia.cz [32]

SW za nás informace setřídí a provede vizualizaci, ale k sestavení potřebných znalostí z nich musí opět nastoupit člověk. V tento okamžik bude vhodné využít některou z analytických metod, jako například metodu scénářů k sestavení odpovědi na otázku dalšího předpokládaného směru vývoje konkurence. Vzhledem k tomu, že zde pracujeme výhradně s informacemi z otevřených zdrojů, tak metoda scénářů se jeví jako dobrá volba, protože je nízká pravděpodobnost, že se dokážeme dobrat informací, převážně přísně utajovaných, o krátkodobém i dlouhodobém strategickém plánu konkurenčních společností. Proto na základě indicií ze získaných informací a za pomoci syntézy a dedukce vytvoříme několik různých možností (scénářů) odhadovaného dalšího směru vývoje konkurence. Další možnou metodou využitelnou v tomto případě je metoda 4C. Zde pracujeme se čtyřmi základními složkami:

- Customers (zákazníci) – zde budeme identifikovat různé informace týkající se zákazníků (našich i konkurenčních), jako např. jaké jsou jejich potřeby a požadavky, které můžeme uspokojit atd.
- Country (národní specifika) – v této kategorii se bude úsilí soustředit na informace o obchodní i všeobecné politice daných lokalit, různé technické normy, které se budou vztahovat k naší oblasti, i třeba kulturní prostředí
- Costs (náklady) – sem patří především náklady na vývoj a výrobu, které ale pravděpodobně o konkurenci nezjistíme, proto můžeme pracovat se všeobecně známými nebo zjistitelnými informacemi, či odhadem ze srovnání s našimi podobnými výrobky
- Competitors (konkurence) - zde bychom mohli zařadit další informace o konkurenci, jaký má vliv na lokální i globální trh atd.

Poslední částí fáze analýzy je formulace zjištěných informací a souvislostí do znalostí. Protože budou tyto znalosti použity jako podklad k učinění, většinou důležitých strategických rozhodnutí, tak je potřeba, aby byly v co nejjednodušší a přehledné formě, ovšem ne natolik, aby jim to ubralo na významu. Každý odpovědný manažer nebo majitel společnosti je jistě časově zaneprázdněn a nemá čas pročítat mnohostránkové dokumenty, nehledě na to, že než by z nich vytěžil potřebné znalosti, tak již mohou být neaktuální.

9.6 Distribuce

Distribuce výsledků celého zpravodajského úsilí je završením zpravodajského cyklu, ale určitě ne méně důležitou částí. Zde je důležité, aby zpravodajský výstup ve formě znalostí byl dodán kompetentní osobě důvěryhodnou cestou a formou, např. osobně nebo zprávou v zabezpečené formě a po důvěryhodné trase. Dalším významným bodem zde bude především včasné doručení, dokud jsou informace aktuální a potřebné.

9.7 Doporučení

Získané znalosti dále vedoucí management či majitel společnosti využije jako podklad k potřebným rozhodnutím, přijme určitá opatření, nebo také na základě zjištěných informací může dojít k potřebě požadované zpravodajské cíle pozměnit nebo položit zcela

nové otázky. V tom případě se opět vrátíme na začátek a celý proces bude znovu opakován s novým zaměřením.

ZÁVĚR

Tato práce byla zaměřena na pojem zpravodajství z otevřených zdrojů, ale přibližuje i zpravodajství obecně ve vztahu k jednotlivým zpravodajským službám v České republice. Část prostoru je věnována historii zpravodajství, která se píše v podstatě od počátku vývoje lidstva a spolu s ním ho doprovázela po celou dobu dějin, až po využití zpravodajských prostředků v současnosti, kde se práce zaměřuje na uplatnění v komerční sféře jako prostředek konkurenčního boje. V další části je popsána situace zpravodajských služeb v České republice a popsány možné zpravodajské prostředky sběru informací včetně zpravodajských činností jako ofenzivní a defenzivní nebo vlivové zpravodajství.

Největší prostor je věnován samotnému zpravodajství z otevřených zdrojů jako legálního prostředku vedení konkurenčního boje, kdy se jedná především o jeho využití v ofenzivní formě pro získávání informací a znalostí o konkurenci a zájmové oblasti trhu. Podrobněji jsou popsány jednotlivé etapy zpravodajského cyklu, včetně vhodných informačních zdrojů, z kterých lze čerpat především v České republice.

V praktické části je prostor věnován nástinu možného zmapování konkurence a jejich činností s použitím zpravodajství z otevřených zdrojů. Popsány jednotlivé kroky tak, jak by měly na sebe navazovat, od vzniku potřeby získat určité znalosti, až po přijímání strategických rozhodnutí na základě znalostí zformulovaných analýzou získaných informací.

Na závěr je třeba zkonstatovat, že jakkoli se může zpravodajská činnost na první pohled jevit jako záhadná nebo na hranici zákona, tak především v komerční sféře a za využití legálních prostředků sběru informací, jako otevřené zdroje, je dnes velmi důležitou složkou strategického managementu nejen velkých podniků a neměla by být opomíjena. Pokud je kvalifikovaně a odpovědně prováděna, tak může být velmi zajímavým a hodnotným přínosem pro každého, kdo chce být vždy o krok před svým soupeřem, s využitím otevřených zdrojů i bez rizika jakéhokoli soudního postihu, byť v některých případech se může jevit jako neetické.

CONCLUSION

This work was focused on the concept of the open source intelligence, but also brings some information about intelligence in general in relation to the various intelligence services in the Czech Republic. Part of the space is devoted to the history of intelligence, which started basically since the beginning of human being and it is with him accompanied throughout history, to the use of intelligence resources in the present, where the work focuses on the application in the commercial sector as a means of competition. The next section describes the situation of intelligence services in the Czech Republic and describes the possible means of intelligence gathering information and intelligence activities as an offensive and defensive coverage or influencers.

The largest space is devoted to the coverage of open source as a legitimate means of competition for leadership, especially when it comes to its use in offensive form for obtaining information and knowledge on competition and market interest. The intelligence cycle and its various stages are described in detail, including appropriate information sources from which you can draw mainly in the Czech Republic.

In the practical part of this theses is devoted to outlining the possible mapping of the competition and their activities using open source intelligence. Described the steps as they should be continuous, since the inception of the need some knowledge to make strategic decisions based on knowledge formulated and analyzed form the acquired information.

At the end of this theses has to be said, that while intelligence may at first glance seem mysterious or on the edge of the law, so particularly in the commercial sector and with use of the legal means of collecting information, such as open source, today is a very important component of strategic management not only for large enterprises and should not be neglected. If it is done competently and responsibly, it can be a very interesting and valuable asset for anyone who wants to always be one step ahead of his opponent, utilizing open source and without the risk of any legal action, although in some cases it may seem unethical.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1] *Wikipedie: Otevřená encyklopedie: Data* [online]. c2013 [citováno 21. 05. 2013]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Data

[2] *Wikipedie: Otevřená encyklopedie: Informace* [online]. c2013 [citováno 21. 05. 2013]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Informace

[3] *BIBLE: Písmo svaté starého a nového zákona*. BIBLICKÁ SPOLEČNOST V ČSR, 1990.

[4] BABKA, Michael. *Kde a jak hledat informace o firmách*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1994, 174 s. ISBN 80-856-0356-X.

[5] BRABEC, František. *Soukromé detektivní služby*. 1. vyd. Praha: Eurounion, 1995, 199, 63 s. ISBN 80-858-5816-9.

[6] Česká republika. Zákon č. 153/1994 Sb. o zpravodajských službách České republiky. In: *Sbírka zákonů*. 1994, 49. Dostupné z: http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=42079&nr=153~2F1994&rpp=15#local-content

[7] Česká republika. Zákon č. 289/2005 Sb. o Vojenském zpravodajství. In: *Sbírka zákonů*. 2005, 104. Dostupné z: http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=60279&fulltext=&nr=289~2F2005&part=&name=&rpp=15#local-content

[8] Česká republika. Zákon č. 154/1994 o Bezpečnostní informační službě. In: *Sbírka zákonů*. 1994, 49. Dostupné z: http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=42080&fulltext=&nr=154~2F1994&part=&name=&rpp=15#local-content

[9] *Bezpečnostní informační služba: Čím se zabýváme* [online]. [cit. 2013-05-21]. Dostupné z: http://www.bis.cz/cim-se-zabyvame.html

[10] *Úřad pro zahraniční styky a informace: Kdo jsme* [online]. 2010 [cit. 2013-05-21]. Dostupné z: http://www.uzsi.cz/cz/kdo-jsme.html

[11] BRABEC, František. *Bezpečnost pro firmu, úřad, občana*. Praha: Public History, 2001, 400 s. ISBN 80-86445-04-6.

[12] Česká republika. Zákon č. 141/1961 Sb. o trestním řízení soudním. In: *Sbírka zákonů*. 1961, 66. Dostupné z: http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?page=0&idBiblio=30139&fulltext=trestn~C3~AD~20~C5~99~C3~A1d&nr=&part=&name=&rpp=15#local-content

[13] Česká republika. Zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání. In: *Sbírka zákonů*. 1991, 87. Dostupné z: http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=39498&fulltext=~C5~BEivnostensk~C3~BD~20z~C3~A1kon&nr=&part=&name=&rpp=15#local-content

[14] Česká republika. Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce. In: *Sbírka zákonů*. 2006, 84. Dostupné z: http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=62694&fulltext=z~C3~A1kon~C3~ADk~20pr~C3~A1ce&nr=&part=&name=&rpp=15#local-content

[15] Česká republika. Zákon č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů*. 2000, 32. Dostupné z: http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=49228&fulltext=&nr=101~2F2000&part=&name=&rpp=15#local-content

[16] Česká republika. Zákon č. 106/1999 Sb. o svobodném přístupu k informacím. In: *Sbírka zákonů*. 1999, 39. Dostupné z: http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=47807&fulltext=&nr=106~2F1999&part=&name=&rpp=15#local-content

[17] ŠMEJKAL, Petr. Rozhovor s PhDr. Michaelem Babkou. In: *Portál CI: Competitive Intelligence aneb Konkurenční zpravodajství* [online]. 2010 [cit. 2013-05-21]. Dostupné z: http://www.portalci.cz/ci-v-praxi/odborne-clanky/rozhovor-s-phdr-michaelem-babkou

[18] ŠMEJKAL. *Úvod do problematiky Competitive Intelligence s přihlédnutím k situaci v ČR*. Brno, 2006. 99 s. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ústav české literatury a knihovnictví, Kabinet knihovnictví. Vedoucí práce Mgr. Břetislav Šimral.

[19] MOLNÁR, Zdeněk. Internetové informační zdroje pro strategické plánování. In: *Vysoká škola ekonomická v Praze: VŠE* [online]. 2009 [cit. 2013-05-21]. Dostupné z: http://si.vse.cz/archive/proceedings/2009/internetove-informacni-zdroje-pro-strategicke-planovani.pdf

[20] BRÁZDILOVÁ, Miroslava. *Využití konkurenčního zpravodajství ke zvýšení konkurenceschopnosti českých podniků: Using competitive intelligence to increase competitive abilities of Czech enterprises : disertační práce*. Zlín, 2005. 147 s. Vedoucí práce Zdeněk Molnár.

[21] VEJLUPEK, Tomáš. *Firemní zpravodajský informační systém.* In: [online]. [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: http://www.inforum.cz/archiv/inforum2001/prispevky/vejlupek.htm

[22] ŠMEJKAL, Petr. Rozhovor s Prof. Ing. Zdeňkem Molnárem, Csc. In: *Portál CI: Competitive Intelligence aneb Konkurenční zpravodajství* [online]. 2010 [cit. 2013-05-21]. Dostupné z: http://www.portalci.cz/ci-v-praxi/rozhovor-s-prof-ing-zdenkem-molnarem-csc

[23] MOLNÁR, Zdeněk. *Competitive intelligence*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2009, 98 s. ISBN 978-802-4516-035.

[24] BARTES, František. Konkurenční strategie firmy. Vyd.1. Praha: Management Press, 1997, 124 s. ISBN 80-85943-41-7.

[25] *Wikipedie: Otevřená encyklopedie: SWOT* [online]. c2013 [citováno 21. 05. 2013]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT

[26] Prezentace k přednáškám z předmětu MARKETING. *HALEK.INFO: Stránky pro studenty* [online]. 2013 [cit. 2013-05-21]. Dostupné z: http://www.halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5-print.php?projection&l=03

[27] MICHALKO, Milan. *Strategický management*. Vyd. 1. Ostrava: Vysoká škola podnikání v Ostravě, 2007, 111 s. ISBN 978-80-86764-60-3.

[28] IBM kupuje firmu dodávající software pro NATO. [online]. [cit. 2013-05-22]. Dostupné z: http://www.itbiz.cz/zpravicky/ibm-kupuje-firmu-dodavajici-software-pro-nato

[29] Produkty i2 - Analýza a vizualizace informací. *Tovek* [online]. 2013 [cit. 2013-05-22]. Dostupné z: http://www.tovek.cz/produkty-i2

[30] Produkty i2 – Analyst's Notebook. *Tovek* [online]. 2013 [cit. 2013-05-22]. Dostupné z: http://www.tovek.cz/produkty-i2-analyst-s-notebook

[31] Mark2 Corporation Czech a.s. - obchodní rejstřík, vizualizace vztahů firem. ALIAWEB, spol. s r.o. *Podnikani.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-05-27]. Dostupné z: http://obchodni-rejstrik.podnikani.cz/25719751/abl-as/

[32] ESET. *Paranoia.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-05-27]. Dostupné z: http://www.paranoia.cz/tools/whois

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CI	Competitive intelligence.
NATO	North Atlantic treaty organization.
BIS	Bezpečnostní informační služba.
ÚZSI	Úřad pro zahraniční styky a informace.
VZ	Vojenské zpravodajství.
VZS	Vojenská zpravodajská služba.
VOZ	Vojenské obranné zpravodajství.
MO	Ministerstvo obrany.
AČR	Armáda České republiky.
HUMINT	Human intelligence.
SIGINT	Signals intelligence.
IMINT	Image intelligence.
OSINT	Open source intelligence.
SCIP	Strategic and competitive intelligence professional.
IAFIE	International Association for Intelligence Education.
ICI	Institute for Competitive Intelligence.
ACI	Academy of Competitive Intelligence.
AIIP	Association of Independent Information Professionals.
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.
BCG	The Boston consulting group.
PEST	Political, Economic, Social, Technological.
ARES	Administrativní registr ekonomických subjektů.
SW	Software.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Zpravodajský cyklus [21] 33
Obrázek 2: Zpravodajský cyklus v širším pojetí [18] 36
Obrázek 3: SWOT analýza [25] 46
Obrázek 4: Matice BCG [26] 47
Obrázek 5: Pracovní prostředí v IBM i2 Analyst's Notebook [30] 49
Obrázek 6: Ukázka portálu www.podnikani.cz [31] 51
Obrázek 7: Identifikace majitele domény na www.paranoia.cz [32] 52

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Hodnocení informačního zdroje [18] 28
Tabulka 2: Hodnocení informace [18] 28