

# Competitive Intelligence v Chemosvit a.s.

**Peter OVŠANKA**

Chemosvit a.s.

[ovsanka.p@chemosvit.sk](mailto:ovsanka.p@chemosvit.sk)

**Anna DIAČIKOVÁ**

Chemosvit a .s.

[diacikova.a@chemosvit.sk](mailto:diacikova.a@chemosvit.sk)

INSOURCE 2008: konferencie o profesionálnych informačných zdrojích  
pro obchod, management, marketing a průzkum trhu  
Praha, 5. - 6. 2. 2008

## Abstrakt

Prednáška pojednáva o Competitive Intelligence ako procese legálneho zberu informácií o konkurencii, ich následného spracovania, analýzy a vyhodnotenia za účelom získania konkurenčnej výhody a zníženia rizika pri obchodnej činnosti podniku. Po definovaní základných pojmov Competitive Intelligence a jej zaradenia do širšieho kontextu strategického plánovania podniku, sa prednáška venuje postaveniu tejto disciplíny v spoločnosti Chemosvit, a.s., jej zaradeniu do štruktúry podniku, popísaniu vykonávaných činností a používaných nástrojov v rámci Competitive Intelligence s prihliadnutím na prácu s informačnými zdrojmi spoločnosti.

## Úvod

Podobne ako v iných krajinách, aj v strednej a východnej Európe, sa za posledné roky konkurenčné prostredie firiem dramaticky zmenilo, a tieto a nové zmeny sa dynamicky vyvíjajú neustále ďalej. Faktory ako prechod k trhovej ekonomike, globalizácia alebo prudký rozvoj informačno-komunikačných technológií vyostřili konkurenčný boj na jednotlivých trhoch. Firmy čoraz viac začali pociťovať potrebu včasnej informovanosti o tom, čo sa v ich okolí a na ich trhu deje, aké kroky podnikla konkurencia, či sa nevyskytol nový hráč na trhu, resp. niekto z trhu odišiel. S rastúcim trhom, rastú aj požiadavky na vrcholový manažment a ich správne rozhodnutia. Firmy si začínajú uvedomovať, že k správne rozhodnutiu im už nestačí len určitý zhuk informácií z interného a externého prostredia, ale komplexná, ucelená a hlavne rýchlo dodaná relevantná správa. Preto podniky začali do svojej organizačnej štruktúry začleňovať samostatných pracovníkov na zber, analýzu a vyhodnotenie informácií o konkurencii a konkurenčnom prostredí a ich následnú distribúciu vo forme správy. Proces, ktorý toto všetko pokrýva sa označuje anglickým termínom Competitive Intelligence (CI), v ČR a SR známy aj ako Konkurenčné spravodajstvo.

## Definícia CI

Definícií CI je niekoľko. Najviac preferované definície CI sú od svetovej autority danej problematiky a to združenia profesionálov okolo Competitive Intelligence a to SCIP<sup>1</sup>. V roku 2004 definovali CI ako *systematický a etický program pre zber, analýzu a organizovanie vonkajších informácií, ktoré môžu ovplyvniť plány spoločnosti, jej rozhodnutia a riadenie*. (1) Jedna zo skorších definícií je od bývalého predsedu SCIP Billa Webera(2): „*CI je dynamická podnikateľská disciplína pre zbieranie, analyzovanie, komunikovanie a manažovanie znalostí*

---

<sup>1</sup> The Society of Competitive Intelligence Professionals

*konkurenčného podnikateľského prostredia, a zahrnutia tohto spravodajstva do podnikovej stratégie tak, aby zabezpečila a udržala konkurenčnú výhodu.“*

Významná osobnosť vo svete CI je Leonard Fuld, ktorý publikoval niekoľko diel o CI a je zakladateľom a prezidentom poradenskej spoločnosti Fuld & Company (USA). V roku 2003 definoval CI v nasledujúcich bodoch ako (3) :

- informácie, ktoré boli analyzované do stavu, kedy je na základe nich možné urobiť rozhodnutie,
- nástroj včasného varovania, ktorý upozorní manažment na nástrahy i príležitosti,
- prostriedok pre racionálne odhady a hodnotenia,
- spôsob života organizácie, neustály proces,
- prirodzenú súčasť top spoločností,
- činnosť vykonávanú zhora (v hierarchii organizácie),
- spôsob, akým nazerať za dvere vlastnej organizácie,
- krátkodobý aj dlhodobý proces.

### **Vymedzenie CI k ostatným formám spravodajstva.**

CI je súčasťou nadradenej kategórie **Business Intelligence**, ktorá je chápaná ako skupina prostriedkov a nápadov podporujúca všetky oblasti manažérskeho rozhodovania s dôrazom na zlepšenie informovanosti manažérov na všetkých stupňoch riadenia. Obsahuje informácie, ktoré nie sú nutne konkurenčné a zahŕňajú hlavne spravodajstvo a prácu s informáciami, ktoré sú vo vnútri podniku. Hlavne v americkej literatúre dochádza často k označeniu konkurenčného spravodajstva práve termínom Business Intelligence.

Pod hlavičku CI by sa dali zaradiť aj pridružené kategórie spravodajstva uvádzané v rôznych literatúrach ako (4):

**Competitor Intelligence**- podrobné spravodajstvo zamerané priamo na jednotlivých konkurentov, nie na prostredie

**Customer Intelligence** - spravodajstvo o zákazníkoch, ako súčasných tak aj budúcich

**Market Intelligence** - spravodajstvo vychádzajúce z informácií o trhu, jeho charakteristike, veľkosti, nových trendoch a smere vývoja

**Partner Intelligence**- spracované informácie zhromaždené o firemných obchodných partneroch vo vzťahu k budúcemu možnému vývoju

**Technical Intelligence** - spravodajstvo o novinkách v technologickom vývoji

### **Cyklus CI**

Cyklus procesu CI v podnikoch sa skladá z niekoľkých fáz (5).

1. **plánovanie a riadenie** - úspešnosť cyklu CI do značnej miery závisí na tom, ako sú formulované potreby a stanovené priority. V tejto fáze je potrebné stanoviť, čím sa má firma zaoberať, prečo to potrebuje a čo sa má získanými znalosťami urobiť. Treba podotknúť, že osoba zodpovedná za CI by mala byť súčasťou vrcholového manažmentu a mala mať možnosť podieľať sa na rozhodovacích procesoch spoločnosti.
2. **zber dát** - musí slúžiť konkrétnemu zadaniu a smerovať teda k položeným otázkam. Podľa Fulda je okolo 90-95 % všetkých potrebných informácií verejne dostupných v rôznych zdrojoch. Súčasťou tejto fázy je teda ich vyhľadanie, triedenie a porovnanie informácií.
3. **analýza** - prvok, ktorý kvalitatívne odlišuje spravodajstvo od obyčajného monitoringu informácií. Pridáva sa interpretovaný a zhodnotený význam informácií analytikom.
4. **distribúcia** - transformácia výsledkov analýzy do produktu vhodného pre cieľového používateľa a doručenie tohto produktu používateľovi v požadovanom čase a forme.

K daným fázam sa pripája aj **spätná väzba**, tá však prebieha permanentne počas celého cyklu.

### **Funkcia CI v podniku**

CI má pre podnik veľký význam z pohľadu určenia jeho postavenia a smerovania na trhu. Svojimi prínosmi umožňuje vrcholovému manažmentu lepšie pochopiť podmienky na trhu, spoznať jednotlivých hráčov trhu a pomocou nástrojov CI vytvoriť svoju konkurenčnú výhodu. Preto má CI významný vplyv na tvorbu konkurenčnej stratégie, ale aj na ostatné strategické rozhodnutia. Hlavné prínosy CI pre strategické rozhodnutia by sa dali zhrnúť do nasledujúcich bodov:

- odhalenie najväčších konkurentov v danom prostredí, monitorovanie ich krokov a zmien na trhu
- hľadanie slabých stránok konkurencie a naznačenie ciest, ktorými možno konkurenta ohroziť
- identifikovanie slabých stránok firmy, ktoré by mohla konkurencia využiť, doporučenie procesov a postupov na ich elimináciu
- včasné pravidelné dodávanie dôležitých správ s varovaním pre vrcholový manažment o rastúcich rizikách, ktoré môžu ohroziť postavenie podniku

Z tohto dôvodu odborníci odporúčajú, aby útvary vykonávajúci CI, bol v rámci organizačnej štruktúry umiestnený čo najvyššie. Väčšinou sa nachádza ako štábny útvar priamo pod CEO. Manažér CI vo veľkých podnikoch priamo informuje CEO, preto je zvyčajne na čele jednotky, ktorá je samostatná, alebo začlenená do organizačnej jednotky zodpovednej za business development, strategický rozvoj alebo strategické plánovanie.(6)

### **CI v Chemosvit a.s.**

Vyrovnanie sa s rastúcim konkurenčným tlakom je v súčasnosti jedným z hlavných determinantov prežitia podniku. Zostrujúci sa konkurenčný boj je prejavom gradujúcej globalizácie, zmeny v podnikateľskom prostredí sú čoraz dynamickejšie, počet významných fúzií a akvizícií neustále rastie a značne ovplyvňuje smerovanie každého jedného trhu. Do popredia sa dostáva neustále monitorovanie a pozorovanie trhového prostredia, nielen konkurencie ale hlavne zákazníkov. Tento fakt si neustále uvedomuje aj holdingová spoločnosť Chemosvit a s., ktorá už roky sleduje konkurenčné prostredie nielen na domacom trhu, ale aj v okolitých krajinách a krajinách, v ktorých pôsobí a obchoduje. Dnes je vykonávajúca činnosť spadajúca pod CI neoddeliteľnou a nenahraditeľnou súčasťou každodenného chodu spoločnosti, ocenená viacerými významnými partnermi spoločnosti.

Cieľom spoločnosti je vybudovať trvalo udržateľnú konkurenčnú výhodu, ktorú firma dosiahne jasne stanovenou konkurenčnou stratégiou a jej dôsledným plnením. No a aktivita definovanej konkurenčnej stratégie je priamo úmerná od kvality informácií a znalostí, ktorými podnik disponuje (7), a ktoré spoločnosť získava práve výsledkami CI.

V rámci organizačnej štruktúry činnosťou CI zaoberá Odbor strategických informácií, ktorý je začlenený do Úseku strategického rozvoja spoločnosti. Odbor prešiel od jeho založenia v roku 1992 štyrmi hlavnými vývojovými fázami, od klasickej knižnice cez odbor VTEI a odbor informácií do dnešnej podoby. Odbor však neustále monitoroval svoje trhové konkurenčné prostredie, jeho subjekty, smerovanie a trendy, ako aj vývoj a trendy v oblasti technológie, legislatívy, riadenia a marketingu v celosvetovom meradle, čím sa postupne stal nositeľom pokroku a iniciátorom zmien vo firme.

## **Hlavné činnosti OSI spojené s CI:**

Monitoring súčasných aktivít a stratégií konkurencie: pomocou primárneho (priamy kontakt v teréne) a sekundárneho (monitorovanie verejných zdrojov) prieskumu sa neustále sledujú kroky priamych aj nepriamych konkurentov na trhu, zbierajú, triedia a uchovávajú sa informácie o nich v rámci podnikovej knižnice alebo firemnej databázy, dostupnej na intranetovej stránke odboru, do ktorej majú vstup len oprávnení zamestnanci. V rámci databázy sa uchovávajú základné a kancelárske informácie (kontaktné informácie, zamestnanci, manažment) ale aj informácie o výrobe, technológii, pokrytých segmentoch, produktoch a hospodárskych výsledkoch konkurenta, vrátane doplnkových informácií o organizačnej štruktúre, pokrytia trhu a podiele exportu.

Monitorovanie zákazníkov a dodávateľov: čo sa týka sledovania činnosti týchto subjektov trhu, ide hlavne o informácie, týkajúce sa existujúcich a potenciálnych zákazníkov a dodávateľov, ktoré by mohli mať vplyv na postavenie firmy na trhu, či znamenajú pre firmu riziko alebo príležitosť. Na uchovávanie a prácu s informáciami sa vo firme taktiež používa manažérsky informačný systém so svojimi databázami.

Podpora tvorby stratégie a predvídania vývoja: neustálym sledovaním domácej ale i svetovej ekonomiky, legislatívy, makroekonomických a teritoriálnych informácií vybraných krajín a ich následným analyzovaním vplyvu na postavenie podniku, ako aj analyzovaním vývoja konkurencie, zákazníkov a dodávateľov, sa firma snaží pružne reagovať na narastajúci prudký vývoj jednotlivých trhov a globalizáciu a udržať si svoju konkurencieschopnosť, tam kde ju získala. OSI tak pomáha svojimi odporúčaniami pri definovaní stratégií pre rôzne dcérske spoločnosti Chemosvit a.s., predpovedať možný vývoj spoločnosti a dôsledkov možných rozhodnutí spoločnosti.

Podpora marketingu a predaja produktov: vďaka prístupu zamestnancov k rôznym plateným a bezplatným databázam, zamestnanci OSI pomáhajú predajcom nájsť potenciálnych nových zákazníkov pre výrobky skupiny Chemosvit, ako aj pripravovať marketingové správy a štúdie podľa požiadaviek vrcholového manažmentu o situáciách na jednotlivých trhoch a segmentoch, ktoré pokrýva firma.

Využívanie a ochrana intelektuálneho majetku: pod OSI spadá aj činnosť referenta priemyselno-právnej ochrany, ktorého činnosť je zameraná na právnu ochranu priemyselného a duševného vlastníctva Chemosvit.

Pravidelné informovanie vrcholového manažmentu o trhovom prostredí: sprostredkovanie informácií o vývoji trhu a jeho subjektov vrcholovému manažmentu podľa dôležitosti v danom časovom intervale (kritické správy hneď po zistení, dôležité správy získané monitoringom periodik každý mesiac, iné komplexné správy o trhu podľa stanovených podmienok manažmentu).

## **Cyklus CI v Chemosvite**

Vrcholový manažment si uvedomuje cenu a dôležitosť správnych informácií získaných v správnom čase na správny účel. Z tohto dôvodu je dodržiavanie fáz cyklu CI samozrejmé.

Plánovanie a riadenie: Pravidelné porady predstaviteľov vrcholového manažmentu firmy s manažérom OSI pomáhajú upresniť a usmerniť požiadavky vrcholového manažmentu na prácu CI vo firme podľa aktuálnych potrieb, aby táto činnosť fungovala čo najefektívnejšie. Okrem neustáleho monitorovania vývoja domáceho i zahraničného trhu, krokov priamej

a nepriamej konkurencie, súčasných ale aj potenciálnych zákazníkov, a následného pravidelného informovania manažmentu v rôznych formách publikovaním informácií na intranetovej stránke v roztriedených sekciách, kde zároveň dochádza aj k uchovávaniu získaných informácií a znalostí, Odbor je zodpovedný aj za odborné rešerše z rôznych zdrojov a vypracovanie odborných správ na podporu strategických rozhodnutí manažmentu, ktoré vyplývajú z neustáleho vývoja na trhu.

Zber dát: Východiskom a nosnou fázou pre efektívne vykonávanie CI je práve fáza zberu dát. Do nej je zapojený každý člen OSI vrátane manažéra. Vykonáva sa tak primárny aj sekundárny prieskum. Na primárnom zbere informácií sa podieľa manažér OSI. Hlavné zdroje primárneho prieskumu:

- *osobný pohovor* - ide hlavne o získanie nepublikovaných informácií od zamestnancov, konkurencie či zákazníka pri poradách, konferenciách alebo obchodných stretnutiach.
- *komunikácia s internými zamestnancami iných oddelení firmy*- zamestnanci iných oddelení firmy, ako predaja, nákupu, výskumu alebo marketingu často vo svojej práci v teréne prichádzajú k nepublikovaným ale aj publikovaným informáciám o trhu, ktoré sú dôležité a ich využitie môže pre firmu znamenať odhalenie určitého rizika alebo príležitosti
- *konferencie, výstavy, semináre* - účasťou na konferenciách alebo výstavách sa dá veľa dozvedieť o pripravovaných krokoch konkurencie alebo trendoch na trhu, ktoré ešte nie sú verejne publikované, alebo získať informácie z rôznych preferovaných agentúr, ktoré sú platené. Materiály z takýchto podujatí sú výborným zdrojom pre sekundárny prieskum

Sekundárny prieskum a prácu so sekundárnymi informáciami, ako ich overovanie, triedenie a uchovávanie vykonávajú všetci zamestnanci odboru. Hlavné sekundárne zdroje:

- *internet* - silný nástroj na zber informácií o dianí na trhu, krokoch a činnostiach subjektov trhu a možných trendoch vývoja. Monitorované sú stránky konkurencie, zákazníkov, odborné portály, B2B, B2C- portály, a iné stránky podľa potreby pripravovaných rešerší a správ
- *tlačené periodiká* - OSI odoberá vyše 40 odborných periodík (2 denníky) venovaných predmetu podnikania Chemosvitu, trhom, na ktorých pôsobí, informačným technológiám, trendom v manažmente a marketingu. Okrem slovenských a českých periodík OSI odoberá aj periodiká z Ruska, Nemecka, Veľkej Británie, Ukrajiny, Poľska a USA
- *firemná literatúra* - ide hlavne o výročné správy, propagačné materiály, vypracované profily konkurencie alebo zákazníkov získané na rôznych podujatiach ako výstavy, alebo vypracované zamestnancami OSI
- *kreditné databázy* - využívanie platených prístupov do rôznych databáz na získanie základných informácií o konkurencii a zákazníkoch
- *platené štúdie* - zakúpené štúdie od konzultačných a výskumných agentúr zaoberajúcimi sa výskumom trhu predmetu podnikania skupiny Chemosvit
- *zhotovené štúdie z predchádzajúceho obdobia* - na prípravu nových správ a štúdií sa často používajú a aktualizujú informácie a znalosti, ktoré boli obsiahnuté v starších vypracovaných štúdiách
- *prezentácie a materiály zo seminárov, výstav a konferencií* - okrem prezentácií o novinkách rôznych konkurentov a zákazníkov, obsahujú cenné informácie o vývoji a trendoch trhu

V rámci zberu dát dochádza aj k ich triedeniu a uchovávaniu. Uchovávanie dát a zdrojov je dvojité, v knižničnom systéme a v rámci intranetu. V knižnici sa uskladňujú tlačené správy,

periodiká, normy, zákony, odborná a firemná literatúra, špeciálna literatúra ako zborníky z konferencií a rôzne audity, ale aj diplomové práce vypracované v skupine Chemosvit.

V rámci intranetovej stránky OSI sa informácie triedia a uchovávajú v elektronickej podobe v sekciách ako napr. Kritické správy, zaujímavosti zo sveta obalov, materiály z konferencií, seminárov a výstav, Chemosvit očami tlače, profily firiem, alebo štúdie. Okrem toho sa tam uchovávajú aj elektronické verzie niektorých periodík a vypracované mesačné monitoringy tlače a spravodaje o novinkách na trhu flexibilných fólií pracovníkmi OSI.

Analýza - K analýze získaných informácií dochádza pri príprave marketingových a odborných štúdií. Využívajú sa hlavne osvedčené metódy pre podporu rozhodovania ako SWOT analýza alebo analýza Porterových konkurenčných síl, poprípade porovnávanie rôznych ukazovateľov Chemosvitu a jeho konkurentov, hľadanie slabých a silných stránok firmy a konkurencie, možnosti a odporúčania na využitie príležitostí trhu alebo zmenšenie rizika a samozrejme predpovedanie možného vývoja trhu a postavenia Chemosvitu na ňom.

Distribúcia - zmyslom distribúcie sa rozumie podanie výsledkov analýzy do vhodnej formy pre koncového užívateľa a doručenie týchto výsledkov v potrebnom čase. Čiže dôraz pri písaní správ sa kladie okrem obsahu aj na príslušnú formu a aktuálnosť informácií. Doručenie vypracovaných správ v Chemosvite sa uskutočňuje vypracovanými správami na objednávku buď osobným dodaním alebo emailom, pripravením prezentácie, osobnou komunikáciou, alebo na poradách.

OSI každý mesiac vydáva pre vrcholových manažérov obežný materiál pod názvom *Expres informácie*, kde sústreďuje odkazy na zaujímavé články v monitorovanej tlači, ktoré sa dotýkajú podnikania Chemosvitu.

Štvrtročne sa vydáva informačný spravodaj pod názvom *Informobal*, ktorý obsahuje celé texty najdôležitejších článkov zo sveta obalového priemyslu nájdených v monitorovanej tlači a internetových stránok za dané obdobie. *Informobal* a *Expres informácie* sú cennými sekundárnymi zdrojmi, už spracovaných dát, pre vypracovávanie odborných správ a štúdií.

## Referencie:

- (1) SCIP: *CI Resources: What is CI?* The Society of Competitive Intelligence Professionals 2003. Dostupné na internete: <<http://www.scip.org/ci/>>
- (2) KOPEC, P.: *Špecialista na konkurenčné spravodajstvo získava informácie eticky a legálne*. MarketIn 2004. Dostupné na internete:<[http://www.marketin.sk/?go=Clanok\\_Konkurencne\\_spravodajstvo](http://www.marketin.sk/?go=Clanok_Konkurencne_spravodajstvo)>
- (3) FULD, L. M.: *What Competitive Intelligence Is and Is Not*. Fuld & Company, Inc. 2003. Dostupné na internete: <<http://www.fuld.com/Company/CI.html>>.
- (4) MOLNÁR, Z.: *Competitive Intelligence*, Moderní řízení 6/2003, str. 40
- (5) BÖHM-KLEIN, K.: *Competitive Intelligence (konkurenčné spravodajstvo)*. Bratislava, 2004. 58 s. Diplomová práca na Filozofickej fakulte Univerzity Komenského na Katedre knižničnej a informačnej vedy. - Vedúci diplomovej práce Soňa Makulová
- (6) ŠPINGL, I.: *Competitive Intelligence v organizaci*, Moderní řízení 10/2007, str. 38
- (7) DIAČIKOVÁ, A.: *Strategické rozhodovanie a riadenie znalostí v reálnej firemnej praxi*, Inforum 2007, 22-24.-5 2007, Dostupné na internet:<<http://www.inforum.cz/pdf/2007/diacikova-anna.pdf>>