

**Uplatnění konkurenčního zpravodajství
ve společnosti
Slovenské magnezitové závody, a.s., Jelšava**

Anna Babořová

Bakalářská práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav informatiky a statistiky

akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Anna BABOĽOVÁ**

Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management a ekonomika**

Téma práce: **Uplatnění konkurenčního zpravodajství ve společnosti Slovenské magnezitové závody, a.s., Jelšava**

Zásady pro vypracování:

1. Provedte průzkum literárních pramenů a firemní literatury **SMZ, a.s., Jelšava** o problematice konkurenčního zpravodajství.
2. Analyzujte současný stav využití konkurenčního zpravodajství v uvedené společnosti.
3. Na základě provedené analýzy vypracujte návrh vedoucí ke zlepšení uplatnění konkurenčního zpravodajství ve společnosti **SMZ, a.s., Jelšava**.

Rozsah práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

HOFFMAN, C. V. Competitive intelligence, 1999 : a primer. Harvard Management Update, 1999.

Kahaner, L. Competitive inteligence : how to gather, analyze and use information to move your business to the top. Firt Touchstone Edition, 1997. ISBN 0-684-8107-i- 3.

CHEN, H.; CHAU, M.; ZENG, D. CI spider : a tool for competitive intelligence on the web. Decision Support Systems, 2002, vol. 34, no. 1, p.1-17.

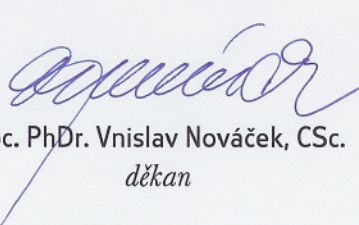
Magnezit, Mesačník SMZ, a.s., Jelšava, 2004.

VEJLUPEK, T. Konkurenční zpravodajství : důležitý faktor konkurenceschopnosti firem a ozdravění podnikatelského prostředí. Seminář Nástroje konkurenčního boje v globální ekonomice, 21.10.2003, Praha.

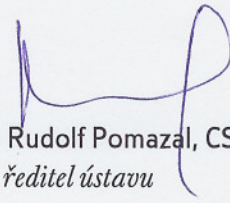
Další dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Miroslava Brázdilová**
Ústav informatiky a statistiky
Datum zadání bakalářské práce: **14. března 2005**
Termín odevzdání bakalářské práce: **20. května 2005**

Ve Zlíně dne 14. března 2005


doc. PhDr. Vnislav Nováček, CSc.
děkan




doc. Ing. Rudolf Pomazal, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Abstrakt slovensky

Táto bakalárska práca sa zaoberá problematikou konkurenčného spravodajstva a jeho uplatnením v spoločnosti SMZ, Jelšava. V teoretickej časti charakterizujem konkurenčné spravodajstvo a jeho proces. Zaoberám sa tiež informáciami a informačnými zdrojmi potrebnými pre vykonávanie spravodajstva, ako aj problémami s ním súvisiacimi a problematikou kontra spravodajstva. V praktickej časti skúmam využívanie konkurenčného spravodajstva v spoločnosti SMZ, Jelšava. Zameriavam sa hlavne na spôsoby analýzy konkurecie, frekvenciu analyzovania, spätnú väzbu a aktivity kontra spravodajstva. Rozhodla som sa aktívne využiť teoretické poznatky a spracovala som vlastnú analýzu konkurencie spoločnosti, kde využívam techniky a postupy konkurenčného spravodajstva.

Abstrakt anglicky

The thesis deals with competitive intelligence issues and its customization in company SMZ, Jelšava. The theoretical part describes competitive intelligence and its process. Afterwards I deal with typology of informations and information sources for competitive intelligence, as well as with associated problems and corporate security matter. In the analytical part I investigate customization of competitive intelligence in company SMZ, Jelšava. I mainly focus on competitors analyzing methods, frequency of analysis, distribution associations and activities of corporate security. I decided to use my theoretical knowledge in practice and so I prepared my own competitors analysis, where I could apply all techniques and procedures of competitive intelligence.

Chcela by som sa touto cestou poďakovať zamestnancom spoločnosti SMZ, a.s. Jelšava za poskytnutie cenných materiálov pre moju prácu. Menovite to boli členovia Oddelenia marketingu a strategického rozvoja tejto spoločnosti – Ing. Romanovi Gažúrovi, ktorý bol zároveň hlavným konzultantom pre moju bakalársku prácu a následovne ďalším pracovníkom, ktorí mi pomohli získať potrebné firemné informácie – pánovi Mikušovi a Ing. Hudákovej.

Veľké poďakovanie patrí aj vedúcej mojej bakalárskej práce Ing. Miroslave Brázdilovej, ktorá priebežne moju prácu pripomienkovala a hodnotila.

ÚVOD.....	8
I. TEORETICKÁ ČASŤ	9
1 KONKURENČNÉ SPRAVODAJSTVO.....	10
1.1 CHARAKTERISTIKA KONKURENČNÉHO SPRAVODAJSTVA	10
1.1.1 Názvoslovie problematiky konkurenčného spravodajstva.....	10
1.1.2 Definícia konkurenčného spravodajstva	10
1.2 VARIÁCIE KONKURENČNÉHO SPRAVODAJSTVA	13
1.2.1 Strategické spravodajstvo	13
1.2.2 Spravodajstvo o konkurentoch.....	14
1.2.3 Trhové spravodajstvo	14
1.2.4 Technické spravodajstvo	15
1.3 FUNKCIE KONKURENČNÉHO SPRAVODAJSTVA	15
2 PROCES CI	17
2.1 PLÁNOVANIE A ORIENTÁCIA V PROBLEMATIKE.....	18
2.2 ZBER DÁT A ZHROMAŽĎOVANIE INFORMÁCIÍ.....	19
2.3 ANALÝZA INFORMÁCIÍ	20
2.3.1 Metódy analýzy informácií	21
2.4 PRÍMANIE ROZHODNUTÍ.....	22
3 INFORMÁCIE PRE KONKURENČNÉ SPRAVODAJSTVO	23
3.1 KLASIFIKÁCIA INFORMÁCIÍ.....	23
3.2 INTERNÉ FIREMNÉ INFORMÁCIE	24
3.3 EXTERNÉ FIREMNÉ INFORMÁCIE	25
3.4 INFORMÁCIE Z INFORMAČNÝCH SIETÍ	25
3.4.1 Internet	25
3.4.2 Databázové centrá	27
3.5 INFORMÁCIE PODĽA PÔVODU	29
3.6 ĎALŠIE TYPY INFORMÁCIÍ	30
3.7 INFORMÁCIE VERSUS KONKURENČNÉ SPRAVODAJSTVO	31
4 INFORMAČNÉ ZDROJE PRE CI	32
4.1 PRIMÁRNE A SEKUNDÁRNE ZDROJE	32
4.2 PUBLIKOVANÉ A NEPUBLIKOVANÉ ZDROJE	33
4.3 VIEROHODNOSŤ ZDROJOV	34
4.4 LEGÁLNOSŤ ZDROJOV	36
5 PROBLÉMY CI	37
5.1 PROBLÉMY S INFORMÁCIAMI A INFORMAČNÝMI ZDROJMI.....	37
5.1.1 Čistota informácií.....	37
5.1.2 Množstvo informácií	37
5.1.3 Informácie z internetu a z iných elektronických médií.....	37

5.2	PROBLÉM SPÄTNEJ VÄZBY	38
5.3	PROBLÉMY OTÁZOK ETIKY PRI POUŽÍVANÍ CI.....	39
6	KONTRA SPRAVODAJSTVO	41
7	SCIP.....	42
7.1	PÔSOBNIE ORGANIZÁCIE SCIP V SLOVENSKEJ A V ČESKEJ REPUBLIKE	42
II.	PRAKTICKÁ ČASŤ	43
8	PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI SMZ, A. S., JELŠAVA.....	44
8.1	HISTÓRIA SPOLOČNOSTI	44
8.2	SÚČASNÁ SITUÁCIA SPOLOČNOSTI.....	45
8.2.1	Produkcia.....	45
8.2.2	Činnosti	45
8.2.3	Exportná politika	46
9	KONKURENČNÉ SPRAVODAJSTVO V SMZ, JELŠAVA	47
9.1	SPÔSOB VYKONÁVANIA KONKURENČNÉHO SPRAVODAJSTVA	47
9.1.1	Kde sa uskutočňuje konkurenčné spravodajstvo v SMZ, Jelšava.....	47
9.2	INFORMAČNÉ ZDROJE VYUŽÍVANÉ V SMZ, JELŠAVA.....	47
9.2.1	Odborná tlač	47
9.2.2	Internet	49
9.2.3	Databázy.....	51
9.2.4	Veľtrhy a výstavy	52
9.2.5	Konferencie	54
9.2.6	Profesijné združenia a zväzy	55
9.2.7	Osobný kontakt	55
9.3	FREKVENCIA ANALYZOVANIA KONKURENCIE.....	56
10	SPÄTNÁ VÄZBA V SMZ, JELŠAVA	58
11	KONTRA SPRAVODAJSTVO SMZ, JELŠAVA.....	59
12	SWOT ANALÝZA SMZ, JELŠAVA	60
12.1	SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY	61
12.2	PRÍLEŽITOSTI A HROZBY	62
13	PEST ANALÝZA SMZ, JELŠAVA.....	64
14	ANALÝZA KONKURENCIE.....	67
14.1	EURÓPSKI PRODUCENTI MAGNEZITU.....	67
14.1.1	Zhodnotenie vybraných európskych producentov magnezitu.....	70
15	ZÁVERY A DOPORUČENIA	72
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	76
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK	79
	ZOZNAM OBRÁZKOV	80
	ZOZNAM TABULIEK	81

ZOZNAM PRÍLOH.....	82
---------------------------	-----------

ÚVOD

Konkurenčné prostredie sa pod vplyvom globalizácie v súčasnosti neustále rozširuje a konkurenti sa už neuspokojujú len s domácim trhom, ale snažia sa preniknúť aj na nové zahraničné trhy. Firmy si uvedomujú tieto hrozby, ale aj význam konkurencie, ak si však chcú udržať konkurenčnú výhodu potrebujú mať sústavný prehľad o všetkých krokoch konkurentoch v časovom predstihu, aby predstihli prípadným nedorozumeniam, omylom a prekvapeniam.

Vhodným spôsobom na monitorovanie konkurencie sú práve techniky a postupy konkurenčného spravodajstva. Jedná sa o prácu zisťovania, sledovania a vyhodnocovania konkurenčného prostredia, s cieľom odhaliť slabé a silné stránky konkurencie a rozpoznať jej plánované strategické zámery. Hlavným cieľom je predstihnúť konkurenciu a nenechať sa nikdy prekvapiť. Bez kvalitných, objektívnych, včasných a správne interpretovaných informácií sa to však nemôže žiadnej firme podariť.

Výhodou je, že v súčasnosti je prístup k informáciám jednoduchší ako v minulosti a všetky firmy na trhu majú skoro rovnaké podmienky prístupu k informáciám a k informačným zdrojom. Záleží len na nich samotných, ako dokážu túto výhodu zúžitkovať a premeniť zozbierané informácie na znalosti. Firmy, ktoré dávajú dôraz na znalosti, majú zároveň aj konkurenčné výhody.

Mnoho firiem a organizácií na Slovensku a vo svete vykonáva činnosti konkurenčného spravodajstva bez toho, aby si to vôbec uvedomovali. Jedná sa o bežné, im vlastné činnosti, ako návšteva na veľtrhoch a výstavách, čítanie a monitorovanie odborných časopisov a dennej tlače, rozhovory s kolegami z odvetvia. Všetky tieto činnosti sú spojené s konkurenčným spravodajstvom.

Konkurenčné spravodajstvo potom pracuje ako ucelený systém získavania, spracovávaní, analyzovania a organizovania získaných informácií do konečnej podoby vhodnej na predvídanie krokov konkurencie a prírmanie rozhodnutí.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 KONKURENČNÉ SPRAVODAJSTVO

1.1 Charakteristika konkurenčného spravodajstva

1.1.1 Názvoslovie problematiky konkurenčného spravodajstva

Konkurenčné spravodajstvo nepredstavuje všeobecne známy a zaužívaný pojem, čo je zapríčinené aj nejednotnosťou názvoslovia tejto problematiky. Samotný pojem a problematika konkurenčného spravodajstva vznikli približne v 80. rokoch v USA, kde sa v začiatkoch používal len pojem „intelligence“, neskôr s cieľom získať informácie o konkurentoch spoločností „competitive intelligence“. V ostatných krajinách sa konkurenčné spravodajstvo začalo rozmáhať o niečo neskôr, a preto nachádzame odlišné vnímanie tohto pojmu.

V literárnych prameňoch je obzvlášť často používaný názov „competitive intelligence“ a jeho skratka CI, ale čoraz častejšie, hlavne v súčasnej americkej a anglickej literatúre, sa stretávame s názvom „business intelligence“, ktorý má širší význam ako „competitive intelligence“ alebo francúzskym názvom „intelligence économique“ [25].

Z tohto dôvodu vznikli aj v slovenčine viaceré preklady a obmeny tohto názvu, najviac autorov používa pomenovanie „konkurenčné spravodajstvo“. Našla som v literatúre aj pomenovania ako „firemné spravodajstvo“ či „podnikateľské spravodajstvo“, ktoré sú obmenami základného pojmu.

Ja budem používať vo svojej bakalárskej práci pojem „konkurenčné spravodajstvo“ a pre lepšiu prehľadnosť v texte, anglickú skratku CI. Myslím si, že najviac zodpovedá prekladu anglického originálu a jeho skutočnému významu na základe definícií.

1.1.2 Definícia konkurenčného spravodajstva

Existuje množstvo rozličných definícií charakterizujúcich konkurenčné spravodajstvo. Pre porovnanie uvádzam vybrané definície, ktoré z môjho pohľadu najviac vystihujú danú problematiku.

Za základ sa v americkej, ale aj v svetovej literatúre považuje definícia od Spoločnosti profesionálov konkurenčného spravodajstva [22]:

„Konkurenčné spravodajstvo je systematický a etický proces zhromažďovania, analyzovania a organizovania externých informácií, ktoré môžu ovplyvniť zábery organizácie, ale aj jej rozhodnutia a samotné fungovanie.“

V slovenskej tlači sa touto problematikou autori zaoberajú skôr okrajovo, ale veľmi výstižná je definícia konkurenčného spravodajstva od Pavla Kopca [15]:

„Konkurenčné spravodajstvo je priebežný proces zahŕňajúci legálny a etický zber informácií, analýzu, ktorá sa nevyhýba nepriaznivým záverom a kontrolované šírenie spravodajstva nositeľom rozhodnutí.“

V českej literatúre Richard Papík, výrazná osobnosť publikujúca o problematike konkurenčného spravodajstva, charakterizuje konkurenčné spravodajstvo, z pohľadu firiem a organizácií, nasledovne [20]:

„Problematika vyhľadávania, zhromažďovania, analyzovania a vyhodnocovania informácií o firmách býva označovaná ako „company intelligence“ alebo pri dôraze na konkurenčné prostredie všeobecne ako „competitive intelligence“.“

Jedná sa o odborné a systematické sledovanie konkurencie, aby sme v rámci firmy alebo organizácie boli schopní dopredu a v správnom momente odhadnúť jej zábery a vyvodzovať dôsledky. Pomocou konkurenčného spravodajstva si firmy výrazne posilňujú svoju konkurenčnú, a tým aj celkovú pozíciu na trhu, pretože majú k dispozícii zozbierané externé informácie vždy dostatočne včas a dôsledne spracované a zanalyzované natoľko, aby mohli kroky konkurencie dopredu predvídať.

Papík dodáva [20]:

„Všetky firmy majú prístup k rovnakým informáciám, avšak bez ich podrobného spracovania a analýzy tieto informácie nepredstavujú žiadny prínos pri prímaní firemných rozhodnutí“.

Autori majú na problematiku veľmi podobný názor a ich definície konkurenčného spravodajstva si vzájomne neodporujú, naopak navzájom sa dopĺňajú.

Vejlupek približuje proces vývoja od klasickej formy spravodajstva, až po konkurenčné spravodajstvo [25]:

„Ľudia sa od ostatných tvorov odlišujú práve tým, ako vďaka svojmu mozgu dokážu ku zvýšeniu svojej „konkurencieschopnosti“ zhromažďovať, spracovávať a využívať

informácie. V prípade, že sa jedná o využívanie tejto schopnosti samotným jednotlivcom, nazýva sa to inteligencia. V prípade, že sa jedná o využívanie tejto schopnosti formou organizovanej činnosti ľudí v prospech jednotlivca, tak sa hovorí o spravodajstve.

Pre odlišenie „tradičného spravodajstva“ od spravodajstva robeného za účelom získania konkurenčných výhod v legitímnom konkurenčnom boji firiem sa celkom prirodzene zaviedol prívlastok konkurenčné (niekto používa tiež prívlastok podnikateľské).“

V knihe od Kahanera, ktorá je pokladaná mnohými autormi za základnú knihu alebo aj bibliu konkurenčného spravodajstva, nachádzame na záver ucelenú definíciu konkurenčného spravodajstva, ktorá sa obracia priamo na firemné ciele [14]:

„Konkurenčné spravodajstvo je systematický program na získavanie a spracovávanie informácii o aktivitách vašich konkurentov a všeobecných trendov potrebných k naplneniu cieľov vašej firmy.“

Konkurenčné spravodajstvo by preto nemohlo existovať samostatne, bez spolupráce s firmami, ktoré si postupom času musia osvojiť jeho techniky a aktívne ich využívať vo firemnom procese.

Techniky konkurenčného spravodajstva nemajú žiadny význam, ak nie sú správne využité. Preto si myslím, že konkurenčné spravodajstvo nadobúda svoj pravý význam až vtedy, keď je aktívne využívané pri plnení strategických rozhodnutí manažmentu jednotlivých firiem. Správne a kvalitné informácie predstavujú hodnotu, ktorá umožňuje manažérom firiem predstihnúť konkurenciu a získať konkurenčné výhody.

Súhrn funkcií konkurenčného spravodajstva znamená [20]:

- vyhľadávanie a zhromažďovanie informácií o konkurencii, kde tieto informácie sú rôznych typológií a dohromady skladajú informáciu o konkurencii,
- procesy analýzy a syntézy dát a informácií, ktoré sa môžu transformovať do strategickej znalosti pomocou ktorej firma môže získať konkurenčnú výhodu,
- taktiež informácie z okolia sledovaných subjektov: trh, štát, právo a legislatíva, politické a demografické súvislosti.

Konkurenčné spravodajstvo nie je teda len marketingový výskum, zhromažďovanie informácií a ich analýza, aj keď všetky tieto akcie sú zložkami konkurenčného spravodajstva, ktoré funguje ako ucelený systematický proces na monitorovanie konkurencie.

Kahaner nepovažuje konkurenčné spravodajstvo, len za proces na monitorovanie konkurencie, ale za najvýznamnejšiu a najnovšiu zbraň. Touto zbraňou si nielen firmy, ale dokonca aj národy môžu posilniť svoju suverenitu a možnosť získať prevahu či vyhrať ekonomický boj.

„Konkurenčné spravodajstvo sa stáva najnovšou zbraňou vo svetovej ekonomickej vojne, ktorá stavia proti sebe národ proti národu.“

[14]

1.2 Variácie konkurenčného spravodajstva

Konkurenčné spravodajstvo by sme mohli rozčleniť na štyri typy aktívneho spravodajstva, ktoré sú spolu prepojené a vytvárajú jeden celok [17]:

- strategické spravodajstvo,
- spravodajstvo o konkurentoch,
- trhové spravodajstvo,
- technické spravodajstvo.

Jednotlivé typy spravodajstva sa od seba odlišujú, ale vytvárajú podklady pre princípy konkurenčného spravodajstva.

1.2.1 Strategické spravodajstvo

Strategické spravodajstvo, je to taký typ konkurenčného spravodajstva, podporujúci vývoj stratégie, pokiaľ je odlišená od taktického prímánia rozhodnutí. Znamená to poskytovať najvyšší stupeň manažérskych informácií o konkurenčnom, ekonomickom a politickom prostredí. Zameriava sa na budúcnosť firmy a poskytuje podporu pre prímánie rozhodnutí manažmentu o celkovej stratégii firmy.

Strategické spravodajstvo sa zvyčajne zameriava na celkové strategické prostredie: konkurentov, dodávateľov, zákazníkov, substitúty produktov alebo služieb, a na

potencionálnych konkurentov na trhu. Pre vývoj primeraného strategického spravodajstva, analyzátori sa musia zamerať na mnoho kritických faktorov, napríklad technologické trendy, vývoj obmedzujúcich ochranných opatrení a politické zmeny [17].

Stratégia podporená spravodajstvom slúži ako mechanizmus, ktorý manažérom poskytuje jasný návod k tomu, aby boli schopní rozpoznať dôležité rozhodnutia a zamerať sa na ne napriek rozptyľujúcim okolnostiam. Stratégia predstavuje súbor aktivít, umožňujúcich dosiahnutie udržateľnej konkurenčnej výhody [25] .

Aplikácie strategického spravodajstva sa zameriavajú na rozvoj [17]:

- strategických plánov (3-5 ročných),
- plánov na investovanie kapitálu,
- politické hodnotenie rizík,
- fúzie a akvizície, spoločné podniky a zväzy politík a plánov,
- dlhodobé plánovanie výskumu a vývoja.

Stratégie sú pripravované aspoň na dvojročné obdobie, ale stretneme sa aj s dlhodobejšími strategickými plánmi [17].

1.2.2 Spravodajstvo o konkurentoch

Spravodajstvo o konkurentoch využíva verejné zdroje výskum dát, ktoré sú následne transformované na informácie o konkurencii, ich kapacitách, súčasných a budúcich aktivitách, plánoch a zámeroch. Pomáha objavovať nových alebo potenciálnych konkurentov, zisťovať ich pohľad na nich samotných ako aj na našu firmu. Posudzuje trendy vývoja v odvetví a marketingové plánovanie, ktoré môže ovplyvniť fungovanie firmy.

Časový horizont spravodajstva o konkurentoch zvyčajne trvá od šiestich do dvanástich mesiacov analyzovania minulého vývoja, s aspoň jednoročnou analýzou plánovania budúceho vývoja konkurencie [17].

1.2.3 Trhové spravodajstvo

Trhové spravodajstvo predvída zmeny na trhu, zameriava sa na informácie o cenách, predaji, platbách a finančných operáciách, ponukách na trhu ich efektívnosť. Tento druh

spravodajstva sa vyvinul na základe sledovania súčasných zmien na trhu, hlavne marketingovými oddeleniami a oddeleniami predaja firiem. Trhové spravodajstvo pomáha vytvárať marketingové plány, ktoré predpokladajú úspechy a neúspechy predajného úsilia.

Časový horizont je zameraný od troch do šiestich mesiacov do minulosti a najviac šesť mesiacov do budúcnosti. Väčšinou, je však merateľný na týždňové, prípadne mesačné intervaly [17].

1.2.4 Technické spravodajstvo

Technické spravodajstvo sa zameriava na informácie technického charakteru, informuje o nových technológiách, produktoch a výrobných procesoch. Jeho aktivity sú založené na prípravu odvetý a príležitostí vyplývajúcich z technických a vedeckých zmien. Tento typ konkurenčného spravodajstva má predpokladaný v budúcnosti najväčší rozmach. Jeho predstavitelia sa domnievajú, že je dôležité sa zameriavať primárne na technické trendy a vedecké objavy, hlavne z pohľadu ich príležitostí pre firmy, ako ich hrozieb.

Časovo sú procesy technického spravodajstva najdlhšie a najpracnejšie, pretože tu skúmame minulý vývoj v priebehu jedného roka a plánujeme budúci vývoj na obdobie piatich rokov, častokrát aj dlhšie obdobie [17].

1.3 Funkcie konkurenčného spravodajstva

Funkcie konkurenčného spravodajstva úzko súvisia s jeho používaním, ako systematického procesu získavania informácií firmami o ich konkurentoch z prístupných informačných zdrojov.

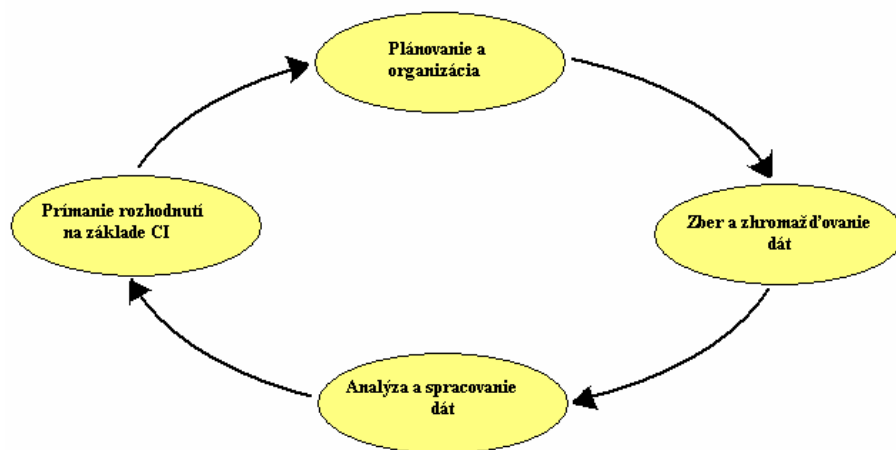
Dobre spracovaný program konkurenčného spravodajstva môže plniť pre firmu, ktorá ho používa, množstvo funkcií. Funkcie CI môžeme zhrnúť do nasledovných bodov [14]:

- predvída zmeny na trhu,
- odhaduje postupy konkurentov,
- objavuje nových a potencionálnych konkurentov,
- učí o úspechoch a zlyhaniach druhých,
- pozdvihuje rozsah a kvalitu daných cieľov,

- upozorňuje na nové technológie, produkty a procesy, ktoré ovplyvňujú firmu alebo celé odvetvie,
- informuje o politických, legislatívnych alebo regulačných zmenách a ich dopadoch na firmu,
- otvára možnosti vstupov do nových odvetví podnikania,
- pomáha hodnotiť firemné praktiky a metódy z nadhľadu,
- napomáha zavádzaniu najnovších postupov a techník manažmentu.

2 PROCES CI

Konkurenčné spravodajstvo prebieha ako neustále sa opakujúci cyklický proces. Prvou predprípravnou fázou procesu CI je presné definovanie si potrieb a cieľov, ktoré chceme dosiahnuť pomocou konkurenčného spravodajstva. Pri samotnom procese CI postupne prechádzame od plánovania a orientácie v problematike, k zberu a zhromažďovaniu dát a informácií, ktoré sú následne podrobené dôslednej analýze a samotnému spracovaniu. V poslednej fáze manažéri alebo iné osoby zodpovedné za prímianie rozhodnutí podporia svoje rozhodnutia výsledkami CI a následne pristupujú k zadávaniu nových úloh a príprave nových plánov pre ďalší proces CI.



Obr. 1: Spravodajský cyklus [14]

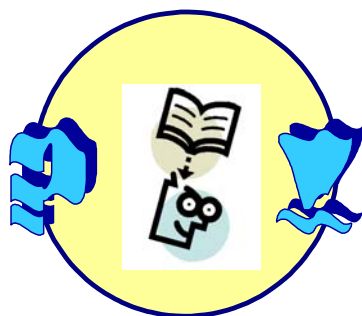
Spravodajský cyklus s akým sa stretávame u Vejlupka, je rozdelený na štyri hlavné fázy [25]:

1. **Plánovanie a riadenie** – identifikácia informačných potrieb a riadenie priorít ich naplňovania
2. **Zber informácií** – zhromažďovanie z rôznych zdrojov, triedenie, verifikácia vierohodnosti
3. **Analýza informácií** – interpretácia informácií, logická úvaha, tvorba hypotéz a záverov

4. **Distribúcia** – prevádzanie záverov do formy vhodnej pre užívateľa a včasné doručovanie.

Počas celého procesu môžeme hovoriť o spätnej väzbe medzi jednotlivými fázami navzájom, ale aj o spätnej väzbe od koncového užívateľa, teda manažéra alebo inej zodpovednej osoby. Predovšetkým si myslím, že je dôležité uplatňovať spätnú väzbu pri predchádzaní prípadným chybám a nedorozumeniam počas celého procesu a to hlavne v čas, aby sa zabránilo ďalším nejasnostiam.

Podmienkou úspešného fungovania celého spravodajského cyklu je neustále kladenie otázok (otáznikov) a hľadanie odpovedí (výkričníkov), ako je to znázornené na obrázku.



Obr. 2: Cirkulácia otázok a odpovedí [25]

2.1 Plánovanie a orientácia v problematike

Proces konkurenčného spravodajstva sa začína zostavovaním plánov a orientáciou v danej problematike, pretože všetky ostatné časti cyklu závisia na tejto fáze a zároveň sa od nej odvíjajú. Avšak konkurenčný proces má cyklický priebeh preto CI nielen začína zostavovaním plánov a orientáciou v problematike, ale rovnako vyúsťuje do zostavovania nových plánov podložených výsledkami konkurenčného spravodajstva a prípravami nových poznatkov pre prehľadnosť problematiky.

Pri zostavovaní plánu je potrebné uvedomiť si primárne potreby firmy a zodpovedať si otázku k čomu bude konkurenčné spravodajstvo konkrétne využité. Bez presného vymedzenia potrieb a úloh konkrétnej firmy je veľmi ťažké zostaviť akýkoľvek plán a začať proces CI.

Plán obsahuje neustále aktualizovaný zoznam identifikovaných informačných potrieb a ich prioritu, a tiež prehľad o všetkých informačných zdrojoch využiteľných pre CI a o spôsobe ich čerpania.

Pri samotnom zostavovaní plánov je možné sa oprieť o 5 overených techník používaných pri príprave plánov [17]:

- priamy rozhovor,
- určenie potrieb CI prostredníctvom interných zákazníkov,
- využitie metodického procesu potrieb CI,
- analýza zoznamu konkurentov,
- metóda čistého papiera.

Plánovanie a orientácia v problematike je taký prvok procesu CI, kde sa manažér priamo rozhoduje, aké problémy sa majú pomocou konkurenčného spravodajstva riešiť. Dôležité potom je, aby osoba zodpovedná za konkurenčné spravodajstvo patrila k manažmentu firmy, ktorí prija rozhodnutia.

2.2 Zber dát a zhromažďovanie informácií

Zber dát považujem za jednu z hlavných etáp konkurenčného spravodajstva, môže sa jednať aj o jednu z najzložitejších etáp, pretože prístup k informáciám nie je nikdy dosť jednoduchý. Nemôžeme však túto etapu ani preceňovať a pripisovať jej úlohy, ktoré neobsahuje. Zhromažďovanie informácií vždy musí smerovať ku konkrétnym cieľom a malo by byť podložené dôkladne zostaveným plánom.

V prvej fáze zberu dát si musíme položiť otázku kde máme potrebné informácie začať hľadať a preskúmať všetky informácie, ktoré už máme doposiaľ k dispozícii. Nasleduje zhromažďovanie veľkého množstva potrebných i nepotrebných informácií, ich popisovanie a roztriedenie. Zromaždené množstvo informácií sa zatrieduje do určených kategórií pre ľahšiu manipuláciu a následnú analýzu. V konečnej fáze je vhodné ešte raz si overiť zdroje informácií a zamerať sa na ich vierohodnosť.

Jednotlivé fázy premeny dát cez informácie, znalosti, spravodajstvo vo všeobecnosti až na konkurenčné spravodajstvo, ktorého výsledkami je prímanie rozhodnutí a samotná akcia, znázorňuje obrázok [11]:



Obr. 3 : Premena dát na rozhodnutia a akciu v informačnej hierarchii [11]

Zhromažďovanie informácií súvisí s informačnými zdrojmi, ktoré sú podrobne rozobraté v kapitole o informačných zdrojoch.

2.3 Analýza informácií

Analýza je proces premeny informácií, často na prvý pohľad spolu nesúvisiacich na konkurenčné spravodajstvo.

Analýza je to, čo kvanlitatívne odlišuje konkurenčné spravodajstvo od obyčajného monitoringu informácií. Pri monitoringu dochádza len k selektívnej distribúcii zhromaždených informácií používateľom. V prípade konkurenčného spravodajstva dostáva používateľ analytikom interpretovaný a zhodnotený význam informácií.

Základom analýzy je porozumenie významu zhromaždených informácií, na čo sa používajú rôzne metódy znázorňovania informácií, väzieb a súvislostí medzi nimi.

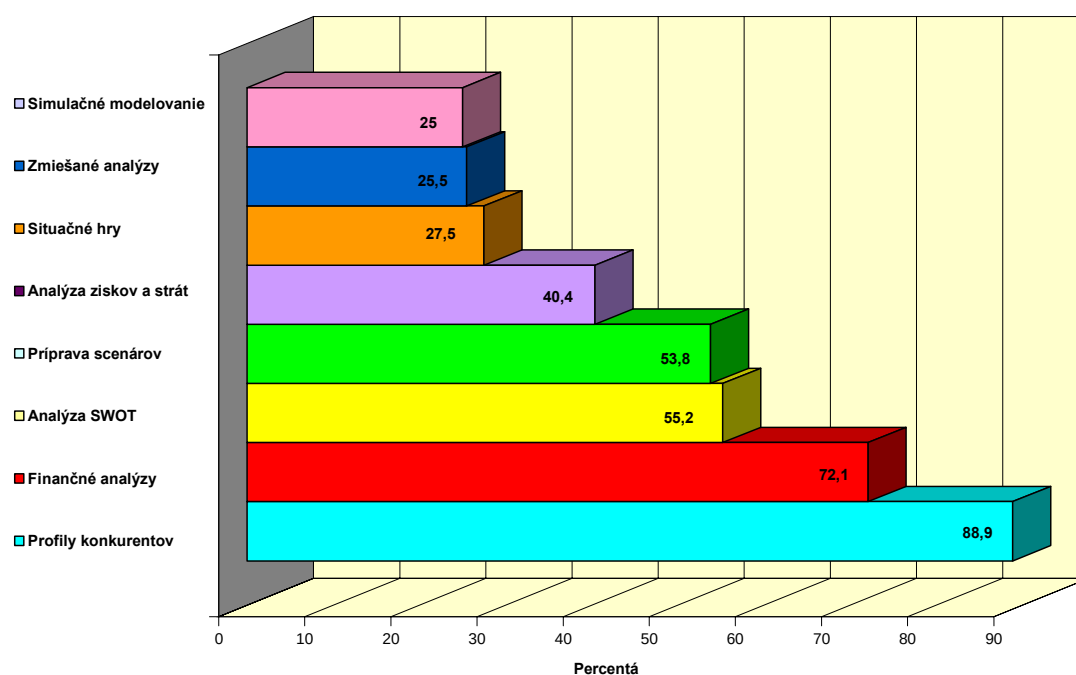
Záverečným cieľom je formulácia hypotéz, ktoré predstavujú konkrétnu interpretáciu informácií v kontexte zadania. Hypotézy ako výsledky analýzy je možné buď prijať alebo odmietnuť. Ak sa nemôžeme rozhodnúť, je potrebné zhromaždiť ďalšie informácie. Potvrdené hypotézy predstavujú závery vhodné na ďalšiu distribúciu, ako podklad na prímanie rozhodnutí.

2.3.1 Metódy analýzy informácií

Výskumy u firiem, aktívne používajúcich CI, potvrdzujú, že najviac používané metódy analýzy informácií, v USA a západnej Európe (Nemecko, Veľká Británia, Francúzko), pre potreby konkurenčného spravodajstva sú [18]:

- profily konkurentov,
- finančné analýzy,
- analýza SWOT,
- príprava scenárov,
- analýza ziskov a strát,
- situačné hry,
- zmiešané analýzy,
- simulačné modelovanie.

Percentuálne vyjadrenie používania jednotlivých metód v manažérskej praxi, znázorňuje nasledovný obrázok [18]:



Obr. 4 : Metódy analýzy informácií [18]

V Českej a Slovenskej republike sa uprednostňuje na analyzovanie konkurencie používanie interných (napr. SWOT, PORTER) a externých analýz (napr. PEST analýza).

V žiadnej literatúre som sa však nestretla s presným vymedzením doporučovaných metód analýzy informácií pre konkurenčné spravodajstvo. Chýba tiež prehľadný návod, ktoré analýzy je najvhodnejšie využívať, ktorú analýzu majú firmy použiť ako prvotnú a pomer využívania jednotlivých analýz.

2.4 Prímanie rozhodnutí

Vyvrcholením celého procesu CI má byť práve prímanie rozhodnutí podložených informáciami a analýzami získanými v procese CI. Zmyslom je pretvorenie znalostí získaných pri analýze do podoby umožňujúcej koncovému používateľovi, najčastejšie manažérovi firmy, využiť tieto znalosti pre konkrétne rozhodnutia a tvorbu stratégií.

„Stratégia bez spravodajstva nie je stratégia, ale len hádanie!“

3 INFORMÁCIE PRE KONKURENČNÉ SPRAVODAJSTVO

3.1 Klasifikácia informácií

Informácie sú také dáta, ktorým ich príjemca prisudzuje určitý význam na základe poznatkov, znalostí, vedomostí a skúseností. Inými slovami sa dá vyjadriť, že informácie sú poznatky v akcii alebo že informácie sú akýmkoľvek komunikačným poznatkom [23].

Informácie v rovine konkurenčného spravodajstva sa považujú za [27]:

- podstatu podnikania,
- faktor úspešnosti podniku,
- výrobný faktor podniku,
- strategickú surovinu,
- oporu demokracie,
- základnú podmienku hospodárskej prosperity,
- štvrtý faktor rozvoja spoločnosti (po pôde, práci a kapitále),
- zdroj moci.

Informácie o konkurencii sú pomerne rôznorodé a plnia všetky vymenované úlohy. V nasledujúcom texte sa zameriam na ich klasifikáciu z firemného pohľadu, pretože sa domnievam, že táto klasifikácia plní dôležitú úlohu pre konkurenčné spravodajstvo [14,17,20,27]:

- interné firemné informácie – získavané priamo z firemného prostredia,
- externé firemné informácie – získavané z okolia firmy.

Informácie môžeme následne deliť aj podľa [19,23,26,27]:

- informačných sietí – internet, databázové centrá,
- pôvodu informácie – HUMIN, IMINT, SIGINT, MASINT a OSINT.

Ďalšie typy informácií pre konkurenčné spravodajstvo [19]:

- informácie – obchodného a ekonomického charakteru.

„Umenie spočíva v kombinácii nájsť v informačných systémoch v správnu dobu tie správne informácie pre správnych ľudí, ktorý ich vedia profesionálne využiť.“

[19]

3.2 Interné firemné informácie

Každá firma produkuje obrovské množstvo firemného materiálu z rozličných oblastí jej vlastných činností. Väčšina firemných informácií je priamo naviazaná na jednotlivé firemné útvary a oddelenia (marketingu, managementu, výroby, výskumu a vývoja...), ale existuje aj množstvo informácií týkajúcich sa celkových firemných činností.

Firemná literatúra:

- výročné správy – každoročne vydávané na konci hospodárskeho roku,
- firemné časopisy a iné publikácie určené pre zamestnancov firmy (knihy, zborníky),
- prezentácia firmy na internete – vlastné webové stránky, informácie v odkazoch na iných webových stránkach alebo v členských organizáciách,
- propagačné materiály – vo forme nahrávok, digitálne alebo tlačené materiály,
- písomné správy zamestnancov jednotlivých oddelení – z návštevy partnerských organizácií, služobných ciest, výstav, veľtrhov,
- cenníky, technické popisy a nákresy, katalógy a informácie o produktoch a službách,
- štatistické prehľady – financií, výrobkov a služieb, predaja, exportu, odberateľov, dodávateľov,
- finančné a kreditné informácie (účtovné uzávierky a výkazy),
- odborné publikácie a prednášky na konferenciách zamestnancov firmy,
- súhrn správ o firme v dennej tlači,
- záležitosti intelektuálneho vlastníctva (ochranné známky a patenty)
- zdroje trendov a ďalších ponúk [14,20,27].

Firemné informácie sú primárne určené priamo pre zamestnancov firmy, ale nie každý zamestnanec má k určitým informáciám rovnaký prístup. Hlavne informácie strategického

charakteru ostávajú v tajnosti a má k nim prístup len najvyššie vedenie firmy, súvisí to s problematikou ochrany informácií a kontra spravodajstva.

3.3 Externé firemné informácie

K informáciám, ktoré vstupujú do procesu CI, patria aj informácie z okolia sledovaných konkurenčných firiem – informácie z okolia firmy o trhu a jeho subjektoch, vládnom a štátnom prostredí, patria sem aj informácie demografického charakteru a politických súvislostiach.

Charakteristickým znakom externých firemných informácií je, že prichádzajú z vonku z okolia firmy [17]:

- informácie z centrálnych orgánov sa môžu týkať zámerov rozvoja hospodárstva, podmienok realizácie hospodárskej politiky vlády a pod.,
- informácie z ostatného okolia (makrookolio) - tento typ informácií v sebe zahŕňa všetky dostupné informácie informácie z okolia firmy o jej konkurencii, obchodných partneroch, odberateľoch a dodávateľoch,
- informácie z prieskumu a výskumu okolia (mikrookolio) – výskum iných firiem v rovnakom obore.

Externé firemné informácie sú dostupné širokej verejnosti z publikovaných sekundárnych zdrojov. Poskytujú pohľad na vonkajšie prostredie firiem a sú vhodnými doplňujúcimi zložkami pri vytváraní konkurenčného spravodajstva.

3.4 Informácie z informačných sietí

3.4.1 Internet

Internet predstavuje obrovskú celosvetovú informačnú sieť, ktorá má mnohostranné využitie pre svojich používateľov. Internetoví používatelia sú navzájom touto sieťou doslova poprepájaní a poprepletaní.

Papík túto prepojenosť vyjadruje, ako vytváranie spoločného mestečka z užívateľov internetu.

„Internet spojuje ľudí, krajiny a kontinenty, teda spojuje aj obchodný svet. V podstate vytvára zo Zeme „virtuálne mestečko“.“

[19]

Presná a jednoznačná definícia internetu sa nenachádza u žiadneho z autorov, pretože internet sa neustále mení a prechádza vývojom tak rýchlo, že zmeny častokrát nemožno zhrnúť do jednoduchšej definície.

Internet by sme mohli v zhrnutí charakterizovať ako globálny informačný systém, ktorý [23]:

- je logicky prepojený do jedného celku prostredníctvom globálneho adresného priestoru založeného na protokole IP (internet protocol) alebo jeho nastupujúcich rozšírených zástupcov,
- je schopný podporovať komunikáciu prostredníctvom rodiny protokolov TCP (transmission control protocol) alebo jeho nasledujúcich rozšírených nástupcov alebo iných protokolov kompatibilných s protokolom IP,
- ponúka verejne alebo privátne dostupné služby vyššej úrovne, ktoré sú založené na komunikačnej a ďalšej infraštruktúre.

Toto univerzálne informačné médium, našlo mnohostranné využitie. Vybrala som aspoň niektoré z množstva funkcií [19,26,27]:

- **e-mail** – elektronická pošta. Slúži na rýchlu a relatívne bezpečnú komunikáciu firmy s okolím, prímanie a odosielanie dokumentov, správ, obrázkov a iných aplikácií v elektronickej podobe. Dnes sa e-mailová adresa firmy uvádza priamo v kontaktných údajoch o firme a jej význam naberá na význame,
- **WWW – World Wide Web** – multimediálny hypertextový prostriedok prezentácie, navigácie, asociatívneho vyhľadávania podľa tematickej, resp. pojmovej príbuznosti, pozeranie a telekomunikačné preberanie textu a hlavne stále častejšie aj obrázkov a zvukových snímok. Pre potreby konkurenčného spravodajstva tu môžeme nájsť informácie interného a externého charakteru o firmách,
- **FTP – File Transfer Protocol** – nástroj pre rýchly a zabezpečený prenos veľkých dátových súborov medzi počítačmi,

Pre orientáciu v prostredí internetu slúžia systémy známe pod anglickým názvom „search engines“. Sú to vyhľadávacie centrá umožňujúce vyhľadávať podľa akýchkoľvek zadaných kritérií a kombinácií výrazov v celom dátovom prostredí Internetu.

Pre orientáciu na internete dnes používame hlavne [19]:

- full-textové vyhľadávacie služby,
- odkazovače (directories, zoznamy),
- štartovacie body („starting points“).

Internet považujem za ideálne médium na vyhľadávanie informácií pre potreby konkurenčného spravodajstva, pretože sa tam nachádzajú webové stránky jednotlivých firiem, správy v on-line publikáciách o postupoch a novinkách z prostredia konkurentov a ďalšie informácie od nezávislých pozorovateľov alebo priamo vládne informácie o firmách a oboroch podnikania.

3.4.2 Databázové centrá

Jedným z významných produktov a výstupov informačného priemyslu je celosvetový systém informačných služieb koncentrovaný do niekoľkých najväčších databázových centier. Ich pozícia na trhu je celkom konzervatívna a stála, len občas dochádza k malým zmenám.

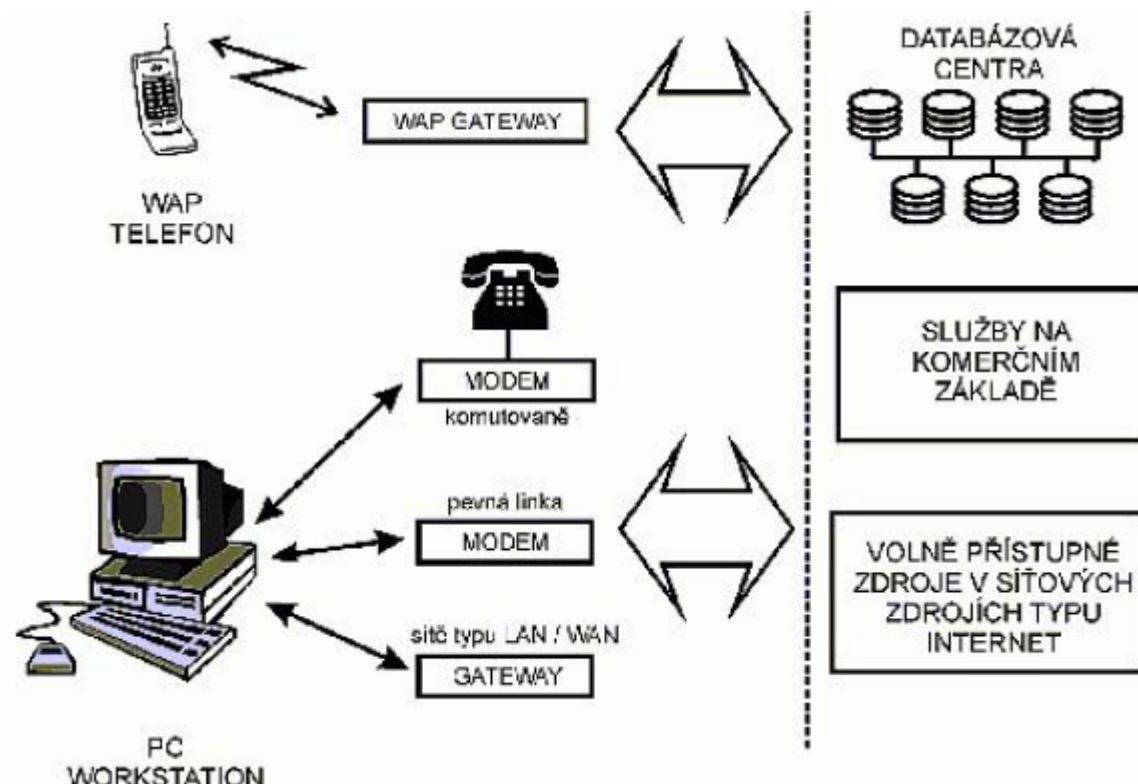
Informácie sú prístupné na domácich alebo zahraničných databázových centrách prostredníctvom celosvetovo prepojených telekomunikačných sietí, internetu a cez elektronické médiá [20].

K najznámejším komerčným databázovým centráм patria [10,19]:

- **STN International** (Scientific and Technical Information Network Nemecko-USA-Japonsko) – táto databázová sieť skladá sa z 3 nezávislých, ale technicky a organizačne spolupracujúcich centier: CAS v USA, FIZ Karlsruhe v Nemecku a JICST v Japonsku. Jedná sa o najväčšie databázové centrum pre oblasť vedeckotechnických informácií prakticky zo všetkých oborov ľudskej činnosti, s dôrazom na prírodné a technické vedy, s niektorými prioritami v oblasti vedeckotechnických a patentových informácií z celého sveta,

- **DataStar** (Švajčiarsko) – toto databázové centrum patrí medzi najväčšie informačné centrá na svete. Sústreďuje na európsky trh s vedeckotechnickými a ekonomickými informáciami. Pre užívateľov je príjemným prekvapením grafické užívateľské rozhraní ProBase, ktoré pre svoju jednoduchosť posúva túto databázu priamo koncovému užívateľovi. Pomocou vyhľadávačov v tomto databázovom centre máme priateľnejší prístup k informáciám a navyše už počas procesu môžeme priebežne zisťovať cenu rešerše,
- **DIALOG Corporation** (USA) – je skutočne najväčším databázovým centrom na svete. Na jeho hostiteľských superpočítačoch môžeme nájsť informácie zo všetkých oborov ľudskej činnosti, s prioritami v oblasti svetových marketingových informácií. Obsahuje zdroje o ekonomike, obchode a financiách v originálnom (primárnom) znení a prístup k dokumentom je veľmi rýchly. Zaujímavé sú aj popisy báz dát tzv. bluesheets, kde sa užívateľ môže podrobne zoznámiť so zdrojom, ktorý chce navštíviť,
- **GENIOS** (Nemecko) – toto databázové centrum je najprestížnejším databázovým centrom v nemecky hovoriacich krajinách, so zameraním na nemecký trh. Prevažujúce sú tu informácie z oblasti ekonomiky, obchodu, financií a technológií. Centrum je vhodné pre tých užívateľov, ktorí pracujú s nemeckými partnermi, hľadajú investičný a obchodný priestor alebo majú ďalšie záujmy s prienikom do nemeckého hospodárskeho priestoru,
- **GBI** (Nemecko) – databázové centrum s informáciami o nemeckom, ale aj o európskom trhu, firmách a produktoch. Ponúka tituly novín, časopisov a ďalších periodík v plných textoch, firemné informácie od bežných kancelárskych informácií až po finančné a iné podrobné analýzy. Zaujímavá je aj možnosť prístupu k informáciám zo sociálnych a humanitných oborov.

Vymenované databázové centrá sú prístupné priamo koncovým užívateľom za užívateľský poplatok, ale niektoré ponúkajú svoje služby aj zdarma. Väčšina firiem a koncových užívateľov naďalej využíva služby sprostredkovateľských organizácií, ktoré majú potrebné technické vybavenie a predovšetkým skúsenosti s výberom a využívaním jednotlivých databáz.



Obr. 5: Prístup k dialogovým systémom všeobecne [20]

3.5 Informácie podľa pôvodu

Toto delenie pochádza z oblasti klasického spravodajstva, ale aj z oblasti vojenských a špiónážnych informačných služieb. Informačné zdroje sú podľa pôvodu delené na nasledujúce kategórie [25,27]:

- **HUMINT** – „human-source intelligence“: získavanie informácií o osobách, uskutočňované väčšinou na zisťovanie úmyslov,
- **IMINT** – „imaging intelligence“: využívanie informácií odvodených z obrazových zdrojov väčšinou z leteckého, družicového a satelitného snímkovania, uskutočňované väčšinou na účely sledovania aktivity,
- **SIGINT** – „signal intelligence“: informácie odvodené zo zachytenej komunikácie, z práce radarového systému či telemetrie ako mostík medzi schopnosťami IMINT a HUMINT,

- **MASINT** – „measurement and signature intelligence“: využívanie informácií odvodených z IMINT či SIGINT – za účelom typických charakteristík určitého cieľa (žiarenie, zvuky, residuá, atd.),
- **OSINT** – „open-source intelligence“: využívanie informácií z verejne dostupných zdrojov za účelom získania základných faktov na základe informácií, ktoré sa cieľový subjekt rozhodol zverejniť buď dobrovoľne alebo zo zákonnej povinnosti (napr. výročné správy akciových spoločností)

Pre potreby konkurenčného spravodajstva sa využívajú len informácie typu HUMINT a OSINT. V prípadoch kontra spravodajstva sa potom využíva tiež SIGINT.

3.6 **Ďalšie typy informácií**

Doplnením k spomínaným typom informácií využívaných konkurenčným spravodajstvom, ktoré v teórii a v praxi získavame vo verejne prístupných zdrojoch, sú [19]:

- burzové správy (včítane hodnotení brookerskými spoločnosťami),
- výročné správy spoločností,
- tlačené správy a ďalšie spravodajské texty – svetové aj regionálne,
- správy popisujúce trhy, priemyslové odvetvia, trhové predpovede,
- informácie o výrobkoch,
- informácie zamerané na spotrebiteľov, včítane výsledkov testov výrobkov,
- informácie o osobnostiach z oboru,
- encyklopedické a výkladové zdroje,
- ostatné materiály právneho a legislatívneho typu,
- informácie vzťahujúce sa k teritóriám a poskytujúce charakteristiky krajín,
- politologické pramene,
- demografické informácie,
- sociologické informácie,
- psychologické zdroje (napr. chovanie spotrebiteľov) aj.

3.7 Informácie versus konkurenčné spravodajstvo

Podstatou konkurenčného spravodajstva je naučiť sa rozlišovať informácie a spravodajstvo. Keď sa manažéri veľkých firiem sťažujú, že musia čítať príliš veľa správ, prejsť príliš veľa informácií pred prímaním rozhodnutí, rozhodne sa dopúšťajú chyby zamieňania informácií za samotné spravodajstvo. Znamená to, že majú priveľa informácií a málo využívajú techniky konkurenčného spravodajstva [14].

Vymedzený rozdiel medzi informáciami a konkurenčným spravodajstvom z pohľadu manažérov firiem [14]:

- informácia je zároveň faktom - patria sem čísla, štatistiky, roztrieštené úlomky dát o ľuďoch a firmách, ktoré môžu byť predmetom záujmu. Informácie nám často zjavne predkladajú niečo, čo v skutočnosti nie je pravdivé a správne. Nemôžeme preto uskutočňovať dobré rozhodnutia podložené, len strohými informáciami,
- konkurenčné spravodajstvo alebo znalosť - je na druhej strane súhrnom informačných úlomkov, ktoré boli prefiltrované, vydestilované a zanalyzované. Spravodajstvo, nie informácie, je správny spôsob na prímanie manažérskych rozhodnutí.

To čím sa minulosť tak líši od prítomnosti je, že problém už nie je v získavaní informácií, ale v získavaní času na ich spracovanie. Tým najväčším problémom, aby človek (manažér firmy) bol dnes dobre informovaný, už teda nie je získavanie informácií, ale schopnosť všetky dostupné informácie filtrovať podľa aktuálnej využiteľnosti a odlíšiť informácie, predstavujúce slabý signál blížiacej sa zmeny v záplave všetkých informácií bez zásadného významu a tiež v stále rastúcom množstve zámerne produkovaných desinformácií [25].

Kahaner nám ponúka priamo kľúč k úspechu firmy pomocou premieňania informácií na konkurenčné spravodajstvo, ktoré je aplikovateľné pre všetky obory podnikania [14]:

„Len firmy, ktoré sa naučia premieňať informácie na spravodajstvo môžu byť úspešné, tie ktoré sa to nenaučia skrachujú.“

4 INFORMAČNÉ ZDROJE PRE CI

Konkurenčné spravodajstvo je postavené na problematike získavania a zhromažďovania informácií z najrozličnejších typov informačných zdrojov.

V literatúre sa stretávame s pomerne odlišným členením zdrojov, ktoré závisí od viacerých určujúcich kritérií, napríklad [14,15,19,20,21,25,27]:

- jedinečnosť alebo neopakovateľnosť – primárne a sekundárne zdroje,
- publikovanosť – publikované, polopublikované a nepublikované zdroje,
- prístupnosť – biele, sivé a čierne zdroje,
- vierohodnosť alebo spoľahlivosť – vierohodné a nevierohodné zdroje,
- legálnosť – legálne a nelegálne zdroje.

4.1 Primárne a sekundárne zdroje

Za základné členenie sa považuje rozdelenie na primárne a sekundárne zdroje, kde sledujeme ich pôvod a publikovateľnosť. V princípe môžeme povedať, že primárne zdroje sa od sekundárnych odlišujú hlavne tým, že ešte sú zatiaľ v prvotnej podobe nedotknuté a nespracované. Sekundárne zdroje sú potom, spracované prvotné informácie do danej formy, ktorá je buď tlačенá alebo elektronická. Neznamená to však, že sekundárne informácie tým, že už boli ďalej spracované sú pre nás menej dôležité ako primárne, naopak môžu obsahovať súhrn informácií v prístupnejšej a zrozumiteľnejšej forme.

Delenie zdrojov podľa Kahanera [14]:

Primárne zdroje – nezmenené fakty priamo od zdroja informácií

- výročné správy,
- vládne dokumenty,
- odborné prednášky,
- rozhovor, interview,
- vystúpenia naživo v rádiu alebo v televízii,
- osobné pozorovanie.

Radíme sem aj [27]:

- vedecké, technické a odborné časopisy,
- patenty, priemyslové vzory a ochranné známky,
- normy,
- interné nespracované firemné informácie.

Sekundárne zdroje [14] – spracované informácie z viacerých zdrojov alebo doplnené o novšie či doplňujúce poznatky

- noviny,
- časopisy,
- knižné publikácie,
- spracované natáčania a vystúpenia v rádiu a v televízii,
- správy analytikov.

Vždy treba zobrať do úvahy povahu a relevantnosť zdroja. Pre väčšiu dostupnosť sekundárnych informácií sú tieto aj viac používané a preto treba zohľadniť všetky korekcie a odchýlky od primárneho zdroja ak je to v danej situácii možné. Výhoda používania sekundárnych zdrojov spočíva v jeho dostupnosti, prehľadnosti, ale aj v tom, že sklbením informácií z viacerých zdrojov môže konečnému užívateľovi poskytnúť širší pohľad na problematiku, často doplnený o názory renomovaných odborníkov.

4.2 Publikované a nepublikované zdroje

Otázky publikovateľnosti zdrojov riešia autori rozdielnym spôsobom a v literatúre nájdeme podľa toho aj rôzne delenia tohto typu informačných zdrojov. Niekedy sa stretávame s rozdelením zdrojov podľa dostupnosti na zdroje publikované, polopublikované a nepublikované, inokedy sú zdroje označované ako biele, sivé a čierne zdroje. Narozdiel od nejednotnosti pomenovaní informačných zdrojov podľa publikovateľnosti, v literatúre máme jasne vymedzené, aký druh informácií môžeme v týchto zdrojoch vyhľadať.

Informačné zdroje publikované, polopublikované a nepublikované [15,21]:

Publikované – sú prístupné širokej verejnosti v tlačenej (knihy, časopisy, publikácie, správy, prehľady, katalógy a iné tlačené materiály), elektronickej (internet, intranet, databázové centrá) alebo mediálnej podobe (VHS, DVD, CD).

Polopublikované (sivá literatúra) – ide o dokumenty typu výskumných správ, technických správ, špeciálnych analýz rôznych inštitúcií a centier, disertačných prác, konferenčných materiálov a pod. Typické pre polopublikovateľné zdroje je, že nie sú zverejnené klasickou cestou cez nakladateľstvá, a je o to zložitejšie sa dozvedieť o ich existencii, ak nemáme s nimi predchádzajúce skúsenosti. Tento typ zdrojov je často z pohľadu laikov priradovaný k nelegálnym zdrojom, pretože dochádza k jeho zameniteľnosti s pojmi ako „sivá ekonomika“, avšak musím zdôrazniť, že polopublikovateľné zdroje sú úplne legálne a majú dôležité miesto v informačných zdrojoch pre CI.

Nepublikované – ich dostupnosť je najobtiažnejšia alebo sa stáva, že nie sú vôbec dostupné. Prístup k nim umožňujú špeciálne metódy primárneho výskumu.

Iné delenie podľa publikovateľnosti zdrojov na biele, sivé a čierne zdroje ponúka napríklad Vejlupek [25]:

Biele zdroje – sú to verejné informácie, ktoré boli nejakým spôsobom publikovateľné,

Sivé zdroje – verejné informácie, ktoré síce nie sú publikovateľné, ale sú dostupné,

Čierne zdroje – informácie, ktoré ich zdroj nezverejnil a na ich ochranu prijal zvláštne opatrenia.

Z prieskumov vyplýva, že najviac hľadaných informácií sa nachádza v publikovaných zdrojoch alebo v bielych a sivých zdrojoch dokonca až 90 % a len malé percento je získavané z nepublikovaných alebo čiernych zdrojov [21,25].

4.3 Vierohodnosť zdrojov

U všetkých doteraz menovaných typov zdrojov je potrebné prikladať veľkú dôležitosť rozlišovaniu ich vierohodnosti alebo spoľahlivosti. Zdroje treba mať overené zo všetkých strán, aby sa predchádzalo používaniu nerelevantných či klamlivých zdrojov. Techniky

hodnotenia zdrojov využívali pred CI hlavne štátne a vojenské informačné služby, ktoré ich rozviedli do dnešných rozmerov.

Najrozšírenejšie je hodnotenie vierohodnosti a klasifikovanie spoľahlivosti zdroja informácie a hodnotenie samotnej informácie. U Vejlupka sa stretávame s nasledovnou hodnotiacou škálou vierohodnosti zdroja, ktorá je široko uplatniteľná v konkurenčnom spravodajstve [25]:

A – nie sú žiadne pochybnosti o vierohodnosti alebo zdroj bol vo všetkých doterajších prípadoch spoľahlivý,

B – zdroj bol vo väčšine predchádzajúcich prípadov spoľahlivý,

C – zdroj bol vo väčšine predchádzajúcich prípadov nespoľahlivý,

D – doposiaľ neoverený zdroj alebo sú pochybnosti o jeho vierohodnosti, pravdivosti a kvalifikovateľnosti.

Hodnotenie vierohodnosti informácie:

1 – informácia je bez výhrad známa ako pravdivá,

2 – informácia je známa osobne zdroju, ale nie je osobne známa tomu kto ju získal,

3 – informácia nie je osobne známa zdroji, ale je potvrdená inou už získanou informáciou,

4 – informácia nie je osobne známa zdroju a v danej chvíli nemôže byť nijak potvrdená.

V literatúre sa táto klasifikácia mierne odlišuje, avšak jej podstata ostáva zachovaná. Klasifikácia vierohodnosti je zvyčajne štvorstupňová [25], ale môže byť doplnená aj o piaty stupeň [5].

Písmená priradené hodnoteniu zdrojov a čísla zodpovedajúce hodnoteným informáciám sa navzájom kombinujú. Na základe týchto kombinácií môžeme potom určiť povahu a vierohodnosť zdroja a informácie. Vyplýva z toho, že kombinácia A-1 vyjadruje nadôverihodnejší zdroj s nespoľahlivejšími informáciami a naopak kombinácia D-4 (eventuálne E-5) poukazuje na najmenej dôverihodný zdroj s úplne nespoľahlivými informáciami.

4.4 Legálnosť zdrojov

Informačné zdroje môžu byť získavané rôznym spôsobom. Snahou väčšiny firiem je získavať informácie z legálnych informačných zdrojov, ale existujú aj firmy ktoré používajú nelegálne zdroje.

Informačné zdroje podľa legálnosti rozdeľujeme aj na [25]:

- otvorené,
- uzavreté informačné zdroje.

Pre potreby konkurenčného spravodajstva sa majú využívať len informácie získavané z legálnych zdrojov, vyzýva k tomu aj etický kódex spoločnosti SCIP.

5 PROBLÉMY CI

Pri aplikácii a vytváraní konkurenčného spravodajstva vzniká celá rada problémov, ktoré môžu súvisieť či už s jednotlivými časťami konkurenčného spravodajstva, ale aj s celkovým prístupom k tejto problematike.

5.1 Problémy s informáciami a informačnými zdrojmi

Vo firmách využívajúcich konkurenčné spravodajstvo sa častým problémami stávajú problémy s informáciami a informačnými zdrojmi. Zamerala som sa na najčastejšie z nich, kde vyzdvihujem čistotu a vierohodnosť informácií, ich množstvo a použiteľnosť internetu ako informačného zdroja.

5.1.1 Čistota informácií

Je často technicky veľmi zložitá zaistiť úplnú čistotu informácií, pretože dnes existuje preplnenie informačných zdrojov a tým pádom informácie z rozličných zdrojov sa od seba líšia, nemusia spolu súvisieť a môžu si aj odporovať. Čistota informácií súvisí aj s čistotou či vierohodnosťou zdrojov, ktoré použijeme k výberu informácií. Snahou je samozrejme opierať sa o čo najviac vierohodné zdroje, ale nikdy nemáme úplnú istotu, pretože aj keď zdroj je vo väčšine prípadov považovaný za nadmieru vierohodný, môže dôjsť k jeho zlyhaniu práve v našom konkrétnom prípade.

5.1.2 Množstvo informácií

Pri prílišnom množstve informácií o našej téme sa môžeme dopracovať až k pocitu stratenosti a bezmocnosti, pretože je ťažké sa v nich vyznať. Je potrebné vyberať si len relevantné informácie, čo nám tiež nemusí vždy pomôcť a čo keď vypustíme možno pre nás nerelevantnú informáciu no inak strategickú [23].

Myslím si, že keď už máme k informáciám prístup tak aj keď sa nám zdá, že ich je neúmerne množstvo a cítime sa v nich stratení, je vhodné aspoň si ich všetky nejakým spôsobom pozrieť, prípadne prelistovať veľakrát to pomôže a nič tým nestratíme.

5.1.3 Informácie z internetu a z iných elektronických médií

Dnes informácií čerpáme veľakrát z elektronických médií a Internetu. Internet je veľakrát považovaný za veľmi nespoľahlivé médium hlavne u staršej generácie, ktorá dáva

vyslovene prednosť tlačeným materiálom, ale na druhej strane si myslím, že pokiaľ sa zameriame na renomované stránky s dobrou reputáciou nemôžeme sa pomýliť viac, ako pri využívaní tlačených zdrojov. Informácie na internete sú jednoznačne v našej dobe najčastejšie využívané, a preto jeho dominanciu tlačené materiály len ťažko môžu ohroziť.

Medzi nedostatky internetu ako informačného zdroja patrí [19]:

- neúplnosť zdrojov a informácií v tomto prostredí,
- veľká miera neoveriteľnosti informácií a informačných zdrojov,
- nízka životnosť internetových stránok,
- nízka miera bezpečnosti.

K nedostatkom internetu by som dodala chýbajúce klasifikačné údaje o zdrojoch (mená autorov, rok vydania alebo zverejnenia informácie) a nemožnosť overenia všetkých informácií, ktoré sú na internete prístupné. Pretože patríam do generácie využívajúcej internet, ako hlavné informačné médium pozerám sa skôr na prednosti využívania internetu oproti ostatným zdrojom a jeho nedostatkom neprikladám až tak veľký význam.

5.2 Problém spätnej väzby

Vejlupek považuje za jeden z najväčších problémov CI problém zaistenia dobrej spätnej väzby na užívateľov [25]:

„Užívatelia veľmi často nie sú svoje informačné potreby schopní presne definovať a najväčšou chybou je, keď sa na prvé nejasné zadanie ihneď začnú zhromažďovať všetky potenciálne užitočné informácie. To môže byť nielen veľmi náročné, ale aj nevďačné, pretože sa väčšinou ukáže, že užívateľ chcel vlastne úplne niečo iné.“

Spätná väzba by preto mala začať fungovať hneď v okamihu, keď sa zistí že zadanie nie je dostatočne presné a pomôcť ho aspoň čiastočne pozmeniť či korigovať, aby sa predišlo časovým a iným stratám.

5.3 Problémy otázok etiky pri používaní CI

Väčšine z nás pri prvom stretnutí s pojmom konkurenčné spravodajstvo pripomína tento pojem priemyselnú špionáž a predstavujeme si teda nejakú neetickú činnosť na hranici s legálnosťou. Narozdiel od špionáže konkurenčné spravodajstvo je legálny a etický proces získavania informácií o krokoch konkurencie.

Nelegálne spôsoby priemyselnej špionáže, ktorých sa CI musí vyvarovať [14]:

- odpočúvania (telefonátov, rozhovorov),
- získavanie dokumentov nelegálnym spôsobom (krádežou, podvodom),
- rôznych foriem korupcie (lobbying, podplácanie, úplatky).

Pre dôležitosť otázok etiky pri uplatňovaní CI bol zavedený etický kódex zostavený Spoločnosťou profesionálov konkurenčného spravodajstva záväzný pre všetkých jej členov, ktorý zakazuje vykonávať nelegálne a neetické praktiky v rámci konkurenčného spravodajstva [22]:

- neustále sa usilovať o zvýšenie povedomia a rešpektu k profesii CI,
- postupovať v súlade so všetkými platnými zákonmi, vrátane štátov aj na medzinárodnej úrovni,
- jasne predstavovať všetky podstatné informácie, vrátane vlastnej identifikácie a zastupujúcej organizácie pred uskutočnením rozhovorov,
- plne rešpektovať všetky požiadavky na dôvernosť informácií,
- vyvarovať sa konfliktu záujmov pri plnení povinností CI,
- poskytovať čestné a reálne odporúčania a závery pri náplni povinností CI,
- prízvukovať tento etický kódex vrátane organizácie (firmy), pri jednaniach s tretou stranou a vrátane celej profesie,
- dôrazne zachovávať a dodržiavať vnútrofirmitné pravidlá, ciele a princípy.

Vymenované etické pravidlá by podľa môjho názoru mali byť veľmi striktne dodržiavané, pretože ich porušovatelia nielenže vrhajú zlé svetlo na nich samotných, ale aj na celú problematiku konkurenčného spravodajstva.

Rovnaký názor nachádzam aj v rozbere etických otázok pre SCIP [18]:

Prečo je tak dôležité dbať na etiku?

- etické prešľapy podlomujú reputáciu
- prízvukovanie etických štandardov v prítomnosti umožňuje ľahšie čelenie kritike v budúcnosti,
- prímánie etických štandardov je hlavným znakom profesie konkurenčného spravodajstva.

Vejlupek veľmi výstižne dodáva [25]:

„Spravodajstvo ako legitímny nástroj managementu firiem sa musí od špionáže dištancovať tak jasne ako sa musí dištancovať účtovníctvo firiem od daňových podvodov.“

Podľa väčšiny odborníkov zaoberajúcich sa konkurenčným spravodajstvom nie je zďaleka potrebné prekračovať etické a legálne limity, pretože všetky potrebné informácie sa dajú vyhládať v prístupných zdrojoch pri dodržiavaní etických pravidiel.

6 KONTRA SPRAVODAJSTVO

Pri získavaní informácií o konkurencii sa nesmie zabúdať na aktívnu ochranu vlastných firemných informácií, dát a počítačových systémov, ktoré sú považované za strategické a firma má z rôznych dôvodov záujem na ich neuverejnení. Môže sa jednať obchodné alebo výrobné tajomstvá, ale predovšetkým všetky informácie, ktoré by svojím uverejnením mohli výrazne oslabiť pozíciu danej firmy. Ochrana určitých údajov je trvalá (výrobné postupy), ale poznáme aj dočasnú ochranu, kde utajované informácie firmy po určitom čase, keď ich už tieto informácie priamo neohrozujú, sprístupnia širokej alebo užšej verejnosti.

Brabec sa zaoberá podrobne problematikou obranného spravodajstva vo svojich článkoch a rozdeľuje ho na vymedzené roviny, v ktorých sa odohráva.

Obranné spravodajstvo sa odohráva v nasledujúcich rovinách [4]:

1. rovina metodologická a koncepcná,
2. rovina bezpečnostne organizačná, bezpečnostne režimová a bezpečnostne technologická,
3. rovina presadzovania a uplatňovania informačnej bezpečnosti – bezpečnostných postupov a opatrení,
4. rovina bezpečnostných informačných auditov,
5. rovina personálna,
6. rovina technických riešení.

Pri aktívnom zavádzaní ochranného spravodajstva pre účely firmy je potrebné hľadať odpovede na nasledujúce otázky [25]:

- Čo sa konkurenti o nás snažia dozvedieť a prečo?
- Ako sa to snažia urobiť?
- Aké protiopatrenia musíme urobiť, aby sme tomu zabránili?

Podľa môjho názoru prevažná väčšina firiem nepodceňuje problematiku ochranného spravodajstva a snaží sa efektívne ochraňovať firemné materiály a zraniteľné miesta preniknutia informácií.

7 SCIP

Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP) alebo v slovenčine Spoločnosť profesionálov konkurenčného spravodajstva, je doslovne kapacitou v oblasti problematiky konkurenčného spravodajstva. Táto spoločnosť má oficiálne sídlo v USA, ale jej aktivity sú orientované medzinárodne. SCIP je nezisková organizácia zaoberajúca sa rôznymi odbornými a vzdelávacími aktivitami, usporiadaním stretnutí, seminárov, prezentácií a workshopov, vyhodnocovaním aktivít jednotlivých členov a udeľovaním prestížnych ocenení za prácu v CI. Najväčšou úlohou SCIP je propagácia CI a utváranie dobrého povedomia o tejto profesii.

Spoločnosť začala fungovať v roku 1986 s hárskou odvážlivcov. Dnes má viac ako 3000 členov a ich počet sa každoročne zvyšuje. Rast členov je podmienený aj zvýšeným záujmom o konkurenčné spravodajstvo medzi firmami a vznikom špecializovaných spoločností na celom svete zaoberajúcimi sa CI.

Najviac členov tejto organizácie zastáva vo firmách popredné manažérske funkcie, vzdelávacie a rozvojové funkcie, marketingové a obchodné alebo plánovacie funkcie. Výnimkou nie sú ale ani členovia z iných podnikových pracovísk alebo z externých organizácií (školsko, výskumné organizácie...). Členom tejto organizácie sa môže stať prakticky každý z nás po zaplatení vstupného poplatku a splnení daných predpokladov.

Podrobnosti o tejto organizácii, ako aj najnovšie informácie z oblasti CI sa nachádzajú na ich internetových stránkach [22].

7.1 Pôsobenie organizácie SCIP v Slovenskej a v Českej republike

Na Slovensku nemá táto spoločnosť priame zastúpenie, ale jej členom je Pavel Kopec zo spoločnosti Marketin, ktorá sa zaoberá aktívnym uplatnením konkurenčného spravodajstva v slovenských firmách [7].

Narozdiel od Slovenska sa v Českej republike už konkurenčné spravodajstvo dostáva do širšieho povedomia a začína byť aktívne práve v tejto dobe. Svetová organizácia SCIP tu má priame zastúpenie. Zástupca a koordinátor aktivít SCIP pre Českú republiku sa stal, na konferencii v marci 2003, Ing. Tomáš Vejlupek riaditeľ firmy Tovek. Firma Tovek uplatňuje techniky a princípy konkurenčného spravodajstva v praxi a podieľa sa na vývoji špeciálneho software konkurenčného spravodajstva [25].

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

8 PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI SMZ, A. S., JELŠAVA

Slovenské magnezitové závody, akciová spoločnosť, Jelšava (SMZ, Jelšava) sú ťažobnospracovateľský a výrobný podnik, ktorý patrí k popredným slovenským, európskym i svetovým producentom sypkých zásaditých žiaruvzdorných materiálov.

Vďaka svojmu prístupu k zákazníkom, ktorý je založený na kvalite, dlhodobej tradícii, spoľahlivosti, presnosti a ochote plniť aj najnáročnejšie požiadavky, spoločnosť sa etablovala na štyroch kontinentoch sveta a dlhodobo si udržuje svoju konkurencieschopnosť.

8.1 História spoločnosti

Jelšava patrí medzi staré sídliská a najstaršie banské mestá na Slovensku. Záznamy o baníctve a ťažbe zlatých, či strieborných rúd siahajú až do 12. storočia. Koncom 13. storočia bola už Jelšava veľkou obcou s rozvinutým baníctvom a remeselnou činnosťou. Po značnom rozmachu baníctva nastal v 19. storočí jeho úpadok a až koncom 19. storočia dochádza k oživeniu vďaka objaveniu magnezitu v okolí.

Začiatky fungovania spoločnosti na ťažbu magnezitu preto siahajú až do tohto obdobia, kedy došlo v roku 1893 k objaveniu nerastu magnezitu v chotári Jelšavy.

Samotný závod má za sebou už viac ako 100 ročnú históriu. Založenie sa datuje do 16.09.1923, kedy sa začala prvá skúšobná prevádzka na Teplej Vode.

Počas svojho pôsobenia firma prešla mnohými zmenami i modernizáciou. Svoju existenciu začínala ako ťažobná spoločnosť v rukách súkromných majiteľov, ale po roku 1945 bola znárodnená a až do roku 1987 bola súčasťou národného podniku. Neskôr po roku 1988 prešiel závod na základe reorganizácie národného hospodárstva na štátny podnik.

V roku 1994 po rozpade štátneho podniku SMZ, š.p., Košice dochádza k pretransformovaniu na zamestnaneckú akciovú spoločnosť SMZ, a.s., Jelšava, ktorou je doteraz.

8.2 Súčasná situácia spoločnosti

8.2.1 Produkcia

Slovensko sa svojou ročnou výrobnou kapacitou magnezitu podieľa 5,59 % na celosvetovej produkcii z čoho pripadá 4,45 % na závod SMZ, Jelšava. SMZ, Jelšava je závod s vlastnou surovinovou základňou a jeho ložisko patrí k najväčším ložiskám magnezitu vo svete. Svojou špecifickou mineralógiou predstavuje unikátny zdroj železitej magnézie, používanej na výrobu kvalitných bázických stavív pre cementárne a bázických monolitických hmôt pre oceliarne.

SMZ, Jelšava vyrába a dodáva výrobky pre:

- hutnícky priemysel – magnezit oceliarský, zásadité žiaruvzdorné monolitické hmoty pre medzipanvy, torkerovacie, ubíjacie, opravárenské, výplňové zmesi, malty, troskotvorné zmesi,
- priemysel výroby žiaromateriálov – magnezit tehliarský,
- chemický priemysel – surový magnezit, tehliarské a oceliarské múčky,
- poľnohospodárstvo – agroprodukty, kaustický magnezit,
- stavebníctvo – magnezitové štrky a piesky rôznych frakcií.

Výrobný program v súčasnosti pozostáva z 51 druhov základných výrobkov, ktoré majú desiatky rôznych modifikácií prispôbovaných konkrétnym požiadavkám odberateľov. Zavádzaním špičkovej banskej techniky a zvyšovaním podielu ekologického a kvalitatívne efektívnejšieho výstupkového dobývania, si spoločnosť zabezpečuje zvyšovanie kvality i efektívnosti banských prác.

8.2.2 Činnosti

Činnosti SMZ, Jelšava:

- ťažba a spracovanie magnezitovej rudy,
- výroba hotovej produkcie,
- expedícia, predaj, distribúcia a vývoz hotovej produkcie,

- výskum a vývoj nových výrobkov,
- prevádzka ubytovacieho a rekreačného zariadenia Hrádok a obchodného domu Magnezit v Revúcej.

8.2.3 Exportná politika

Podiel exportu na celkovom odbyte predstavuje až 85 % produkcie. Spoločnosť exportuje svoje výrobky do 34 krajín sveta, kde najvýznamnejšie miesto zohrávajú obchodní partneri z susediacich krajín a to Česko, Rakúsko, Ukrajina a Nemecko, no v nemalej miere aj partneri z Poľska, Rumunska, Kanady či USA.

Ďalšou možnosťou zvyšovania podielu exportu predstavuje nadviazanie podniku na svetové trendy, ktoré jednoznačne smerujú k znižovaniu spotreby tvarovaných žiaromateriálov a k stabilizácii spotreby sypkých monolitických hmôt.

9 KONKURENČNÉ SPRAVODAJSTVO V SMZ, JELŠAVA

V tejto kapitole by som rada vyzdvihla fungovanie konkurenčného spravodajstva v praxi v spoločnosti SMZ, Jelšava, konkrétne na Odbore marketingu a prieskumu trhu.

9.1 Spôsob vykonávania konkurenčného spravodajstva

9.1.1 Kde sa uskutočňuje konkurenčné spravodajstvo v SMZ, Jelšava

V spoločnosti SMZ, Jelšava je za vykonávanie techník a postupov konkurenčného spravodajstva zodpovedný Odbor marketingu a prieskumu trhu. V tomto odbore pracuje spolu 10 pracovníkov, ktorí sú poverovaní úlohami súvisiacimi priamo s konkurenčným spravodajstvom:

- plánovaním konkurenčného spravodajstva,
- zberom informácií z informačných zdrojov,
- prípravami na veľtrhy, výstavy, konferencie a iné podujatia v priebehu roka,
- analyzovaním súčasných a budúcich konkurentov na základe získaných informácií,
- distribúciou informácií vedeniu spoločnosti.

Spoločne sa na vykonávaní konkurenčného spravodajstva podieľa aj Odbor stratégie, ktorý je zameraný na strategický pohľad na konkurenčné spravodajstvo.

Aktivítam konkurenčného spravodajstva sa venuje, oproti ostatným aktivitám Odboru marketingu a prieskumu trhu, približne 20 až 30 % z celkového pracovného času.

9.2 Informačné zdroje využívané v SMZ, Jelšava

9.2.1 Odborná tlač

Pri zbere informácií o konkurencii sa v spoločnosti kladie dôraz na sústavné sledovanie odbornej tlače. Odborná tlač je zoradená na slovenskú, českú tlač a zahraničnú tlač, alebo následne podľa frekvencie publikovania na denníky, mesačníky a ročenky. Z tohto kritéria vyplýva aj frekvencia sledovania odbornej tlače, ktorá je vykonávaná v denných až mesačných intervaloch. Nie všetky druhy odbornej tlače prichádzajú priamo na Odbor marketingu a prieskumu trhu, niektoré sú sledované aj Odborom stratégie alebo dokonca

externými pracoviskami, ako je to v súčasnosti uskutočňované v kancelárii v Ostrave. Na tomto pracovisku sa zástupcovia firmy zameriavajú na sledovanie českej tlače a posielajú vyselektovaný výber z tlače. Výber z tlače je distribuovaný prostredníctvom faxu alebo e-mailu, vždy v určitých časových intervaloch, zvyčajne mesačných, podľa potreby SMZ, Jelšava.

Slovenská a česká tlač:

Medzi najvýznamnejšiu dennú tlač pre SMZ, Jelšava sú považované **Hospodárske noviny**, ktoré sú sledované v slovenskej verzii priamo pracovníkmi Odboru marketingu a prieskumu trhu a v českej verzii zástupcami v kancelárii v Ostrave. Hospodárske noviny podávajú najaktuálnejšie informácie z politického, ekonomického a finančného diania na domácej a zahraničnej scéne. Pre SMZ, Jelšava je najsledovanejšou časťou príloha Podniky a trhy, kde sa nachádzajú informácie a novinky o domácich a zahraničných podnikoch a firmách, burzové noviny, inzercia, kurzové, akciové a komoditné informácie.

K mesačníkom vydávaným v českom jazyku patrí časopis **Hutníctví**, ktorý poskytuje informácií o dianí v obore hutníctva a baníctva v Českej a Slovenskej republike. Na rovnakú tematiku je zameraná **Hutnícka ročenka**, ktorá ponúka celoročný prierez udalosťami v odvetví.

Zahraničná tlač:

Zahraničná tlač je sledovaná súbežne Odbormi marketingu a prieskumu trhu a stratégie. Najdôležitejšie informácie sú v preklade prístupné navzájom medzi týmito dvoma odbormi, ako aj vedeniu spoločnosti.

Prehľad zahraničnej tlače SMZ, Jelšava, s uvedenou jazykovou úpravou, frekvenciou vydania a odborom, ktorý má za úlohu danú publikáciu sledovať:

- **Industria minerals** – anglický mesačník, Odbor stratégie,
- **Eisenstuhl und eisen** – nemecký mesačník, Odbor stratégie,
- **Metal bulletin daily** – anglický denník, Odbor marketingu a prieskumu trhu,
- **Novye ognepory** – ruský mesačník, Odbor marketingu a prieskumu trhu,

- **Ogneupory i techničeskaja keramika** – ruský mesačník. Odbor marketingu a prieskumu trhu,
- **International mining** – anglický mesačník, Odbor marketingu a prieskumu trhu,
- **Mining journal** – anglický mesačník, Odbor marketingu a prieskumu trhu.

Vlastný časopis Magnezit

K distribúcii interných informácií slúži spoločnosti SMZ, Jelšava mesačník **Magnezit**. Časopis je určený zamestnancom spoločnosti, ale aj širokej verejnosti. Je prístupný v tlačenej a v on-line verzii.

9.2.2 Internet

Na internete existuje len malé množstvo stránok zameraných konkrétne na problematiku magnezitu a žiaromateriálov. Spoločnosť SMZ, Jelšava sa preto usiluje získavať informácie z najrôznorodnejších zdrojov dostupných na internete, ktoré sú všeobecne zamerané. Pre úplnejší výber potrebných údajov a informácií pre SMZ, Jelšava sú najvhodnejšie štatistické stránky, obchodné registre a on-line verzie novín a časopisov.

Vypracovala som zoznam internetových zdrojov pre potreby konkurenčného spravodajstva SMZ, Jelšava, s krátkym popisom jednotlivých zdrojov.

Štatistiky:

- www.statistics.sk - stránka Štatistického úradu SR s niektorými makroekonomickými údajmi,
- www.infostat.sk/ELIS/Index.html - elektronická informačná služba Infostatu so štatistickými grafmi,
- www.economy.gov.sk - stránka Ministerstva hospodárstva SR s vybranými štatistikami.

Obchodné registre:

- www.orsr.sk - Obchodný register Slovenskej Republiky na internete,
- www.zrsr.sk - Živnostenský register SR s možnosťou vyhľadať živnosť napr. podľa mena,

- www.rejstrik.cz - český Obchodný a živnostenský register, informácie o ochranných známkach,
- rzp.mpo.cz - český "Registr živnostenského podnikání" na interente,
- www.justice.cz - český Obchodný register a Zbierka listín na internete.

Internetové noviny a časopisy:

- www.denne.sk - bezplatné vyhľadávanie článkov v slovenských periodikách,
- www.hn.sk – elektronická verzia denníka Hospodárske noviny, s archívom prístupným predplatiteľom,
- www.etrend.sk - platený prístup na vyhľadávanie článkov v magazíne Trend, zdarma pre predplatiteľov,
- www.profini.sk - ekonomické články časopisu Profit s možnosťou vyhľadávania.

Spoločnosť SMZ, Jelšava sa prezentuje na internete pomocou vlastnej internetovej stránky, kde nájdeme informácie o produktoch, kontaktné údaje, údaje o exporte, činnostiach jednotlivých úsekov a divízií, aktuálne správy o spoločnosti SMZ, Jelšava, výročné správy za minulé roky a on-line verziu časopisu Magnezit.

Vhodným spôsobom vyhľadávania informácií na internete je používanie rôznorodých internetových vyhľadávačov a katalógov. Výstižným zadáním kľúčového slova alebo frázy poskytujú rýchly spôsob na priebežné monitorovanie konkurencie.

Na vyhľadávanie informácií o konkurencii sa využívajú hlavne výrazy:

- magnezit, monolitické hmoty, žiaromateriály,
- hutníctvo, baníctvo, stavebníctvo,
- mená a názvy konkrétnych konkurenčných firiem, výrobcovia žiaromateriálov, producenti magnezitu...

Typy vyhľadávačov, ktoré SMZ, Jelšava využíva pre konkurenčné spravodajstvo:

Svetové internetové zdroje:

- Google - <http://www.google.com>

- SCIRUS - <http://www.scirus.com/srsapp/>
- Open Directory Project - <http://www.dmoz.org>
- Alta Vista - vyhľadávacia služba celého Internetu - <http://altavista.digital.com/>
- Excite - vyhľadávacia služba a katalóg - <http://www.excite.com/>
- InfoSeek - vyhľadávacia služba a katalóg - <http://www.infoseek.com/>
- Lycos - vyhľadávacia služba a katalóg - <http://www.lycos.com/>
- OpenText - <http://index.opentext.net/>
- Yahoo - katalóg Internetu - <http://www.yahoo.com/>

Slovenské internetové zdroje:

- Superzoznam - <http://www.superzoznam.sk>,
- Best - <http://www.best.sk>,
- Katalóg slovenského Internetu - <http://www.katalog.sk>,
- Zoznam - <http://www.zoznam.sk>,
- Centrum - <http://www.centrum.sk>.

České internetové zdroje:

- Atlas - <http://www.atlas.cz>,
- Seznam českého Internetu - <http://www.seznam.cz>,
- Centrum - <http://www.centrum.cz>.

Graf znázorňujúci používanie internetových vyhľadávačov v SMZ, Jelšava sa nachádza v prílohe P IV.

9.2.3 Databázy

Informácie o spoločnosti SMZ, Jelšava sú prístupné a pravidelne aktualizované v platených i neplatených komerčných databázach.

Z platených databáz sa nachádzajú kompletné údaje o SMZ, Jelšava v databáze **Chemical business research**, je to medzinárodná databáza firiem s rôznymi modulmi. V skrátenej verzii sú uvedené kontaktné údaje aj ďalšej platenej v databáze **Trans world business and**

buyers telecommunication directories, ktorá obsahuje kontaktné údaje firiem z rôznych oborov podnikania s medzinárodnou pôsobnosťou.

V slovenských databázach sa SMZ, Jelšava prezentuje v **Zlatých stránkach**, ktoré sú bezplatným zoznamom slovenských firiem.

Databázy nepredstavujú v terajšej dobe pre SMZ, Jelšava významný zdroj informácií pre konkurenčné spravodajstvo. Hlavným dôvodom poskytovania a priebežného aktualizovania firemných údajov v domácich a medzinárodných databázach je prezentácia spoločnosti a dostupnosť informácií pre prípadných zákazníkov.

9.2.4 Veľtrhy a výstavy

Organizácia veľtrhov a výstav o problematike žiaromateriálov a samotného magnezitu, na území Slovenskej a Českej republiky, v súčasnosti stráca na svojej intenzite. V minulosti sa konalo oveľa väčšie množstvo rozmanitých odborných veľtrhov a výstav, ktorých sa pracovníci SMZ, Jelšava každoročne aktívne zúčastňovali. Snahou bolo prezentovať spoločnosť na všetkých organizovaných výstavách, avšak postupom času sa zhodnotil prínos účasti na jednotlivých výstavách pre SMZ, Jelšava. Vyselektovalo sa len pár najlepších výstav, ktoré svojou kvalitou a odbornosťou mohli pozdvihnúť renomé spoločnosti. Výstavy v Slovenskej a Českej republike v posledných rokoch stratili svoju doterajšiu úroveň a vznikali na nich dokonca neriešiteľné problémy s vystavovateľmi, financovaním výstav a aj medzi samotnými organizátormi, preto spoločnosť SMZ, Jelšava ustúpila od svojej účasti na tomto type výstav.

V súčasnosti sa SMZ, Jelšava zúčastňuje, už po tretíkrát za sebou, na výstave **Metal – Expo**, ktorá je jedným z najdôležitejších svetových stretnutí oceliarov. V minulom roku sa dokonca už desiaty jubilejný ročník výstavy konal v Moskve, v dňoch 16. – 19. novembra. Na tomto ročníku sa zúčastnil rekordný počet, až 497 vystavovateľov a počas štyroch dní konania výstavy navštívilo expozície viac ako 24 tisíc špecialistov a obchodníkov zastupujúcich 700 firiem zo 45 štátov sveta.

Spoločnosť SMZ, Jelšava sa na výstave zúčastnila spoločne so svojou dcérskou akciovou spoločnosťou SMZ – Revimex. Prípravám na výstavu bola venovaná náležitá pozornosť, čo sa prejavilo obrovským záujmom ostatných firiem o spoločnosť. Prispejú k tomu vybudované obchodné vzťahy s oceliarskymi firmami a dobré meno výrobkov SMZ, Jelšava. Počas výstavy spoločnosť SMZ, Jelšava uskutočnila až 35 obchodných jednaní,

zameraných na upevnenie doterajšej spolupráce, predstavenie nových produktov a získavanie nových odberateľov. Výsledky jednaní dávajú predpoklad ďalšieho zvyšovania exportu do krajín bývalého Sovietskeho zväzu.

Okrem spomínaných jednaní a prezentácie SMZ, Jelšava sa pracovníci spoločnosti zaoberali ďalšími vystavovateľmi z radov možnej konkurencie a súčasnej konkurencie. Táto ich aktivita je považovaná za využívanie techník konkurenčného spravodajstva v praxi, pretože zbierali prvotné primárne informácie o nových produktoch a novinkách ich konkurentov. Najvhodnejšie informácie pracovníci SMZ, Jelšava získali v ponúkaných prospektoch firiem a súčasne priamo od ich zástupcov, osobnými rozhovormi v prezentačných priestoroch jednotlivých vystavovateľov.

Vzhľadom na účasť firmy SMZ – Revimex sa na výstave začali po prvýkrát orientovať aj na možnosti nákupu surovín, energií a oceliarskych výrobkov pre ich spoločnosť a tiež pre stredoeurópsky trh. Vďaka týmto aktivitám získajú lacnejšie vstupy do výroby, čo by výrazne ovplyvnilo aj ekonomiku ich produkcie.

Pravidelne je navštevovaná aj odborná výstava **Metec**, ktorá sa koná v nemeckom Düsseldorfe. Výstava patrí k najväčším svojho druhu, avšak nekoná sa každoročne, len raz za štyri roky.

Pre úplnosť som všetky navštevované veľtrhy a výstavy zhrnula v tabuľke.

Tab. 1. Veľtrhy a výstavy

Názov veľtrhu alebo výstavy	Miesto konania
Výstava Intermetal	Košice
Výstava Metal	Ostrava
Výstava Metal	Praha
Priemyselný veľtrh	Ostrava
Výstava Metec	Düsseldorf, Nemecko
Výstava Metal - Expo	Moskva, Rusko

9.2.5 Konferencie

Pracovníci společnosti SMZ, Jelšava sa zúčastňujú počas celého roka veľkého množstva rôznorodých odborných konferencií na Slovensku i v zahraničí, so zameraním na im blízke témy. Jedná sa hlavne o tematiku žiaromateriálov, hutníctva, stavebníctva a príbuznú problematiku. Všetky konferencie, ktorých sa zúčastňujú alebo sa plánujú zúčastniť pracovníci Odboru marketingu a prieskumu trhu a Obchodného úseku, sú zoradené v tabuľke odborných konferencií.

Tab. 2. Odborné konferencie

Názov konferencie	Miesto konania, príp. meno organizátora konferencie	Frekvencia návštev konferencie
Žiaromateriály, pece a izolačné materiály	Vysoké Tatry, organizátor Hutnícka fakulta v Košiciach	každoročne
Priemyselná keramika	Rožňov pod Radhoštem	každoročne
Žiarobetóny	Praha	5 x účasť
Žiaromateriály: Výroba, metódy testovania, aplikácia v metalurgických procesoch	Poľsko	3 x účasť
Ogneupory i techničeskaja	Rusko	prvý krát
Žiaromateriály v priemysle – každoročne sa menia názvy	Aachen, Nemecko	každoročne
Magmin 2005	Rakúsko	plánovaná účasť
Metal Ukrajina	Ukrajina	plánovaná účasť

Okrem návštev konferencií sa SMZ, Jelšava podieľa aj na organizovaní vlastnej odbornej konferencie s názvom Refractories. Konferencia sa koná pri príležitosti významných výročí a iných udalostí, zvyčajne každé dva roky, ale podľa potreby aj častejšie. V roku 2004 sa konferencia Refractories konala v priestoroch Hotela Hrádok, ktorý patrí priamo pod Obchodný úsek SMZ, Jelšava. Na konferencii sa prezentovali odborné referáty o problematike monolitických hmôt, žiaromateriálov a ich aplikáciách v priemysle.

Prednášajúcimi sú odborníci na danú problematiku z významných slovenských i zahraničných firiem, vzdelávacích inštitúcií, ako aj odborníci z radov pracovníkov SMZ, Jelšava.

9.2.6 Profesionálne združenia a zväzy

Členstvom v profesionálnych združeniach a zväzoch SMZ, Jelšava posilňuje renomé spoločnosti, vytvára odborné povedomie a hlavne čo je podstatné pre konkurenčné spravodajstvo má prístup k najnovším informáciám o technológiách a novinkách z oboru.

Prehľad členstva SMZ, Jelšava v združeniach a zväzoch:

- Asociácia českých a slovenských výrobcov žiaromateriálov,
- Slovenská spoločnosť pre trhacie a vŕtacie práce,
- Obchodná komora,
- Banská komora,
- Hutnícka komora,
- Zväz hutníctva, geológie a ťažobného priemyslu,
- Silikátový zväz.

Za najväčší úspech SMZ, Jelšava považuje členstvo v **Asociácii českých a slovenských výrobcov žiaromateriálov**. Asociácia je súčasťou federácie producentov žiaromateriálov PRE (the European Refractories Producers Federacion) a jej organizuje pre svojich členov pravidelné stretnutia minimálne raz štvrťročne. V súčasnosti je úradujúcim predsedom asociácie člen vedenia SMZ, Jelšava Ing. Urban.

9.2.7 Osobný kontakt

Jedným z najdôležitejších informačných zdrojov pre spoločnosť SMZ, Jelšava je osobný kontakt, ktorý je získavaný vo veľkej miere na:

- odborných konferenciách,
- veľtrhoch a výstavách,

- členských schôdzach zväzov a združení,
- návštevách u odberateľov, dodávateľov alebo priamo u konkurencie.

Osobný kontakt poskytuje spoločnosti SMZ, Jelšava najcennejšie informácie a je v súčasnosti považovaný za prvoradý a najdôležitejší zdroj informácií. Jeho sila je daná aktuálnosťou a rozsahom informácií o súčasnej i potencionálnej konkurencii, zákazníkoch a iných príbuzných firmách z obrou.

Budovanie a udržovanie osobných kontaktov na vysokej úrovni patrí k prvoradým cieľom Odboru marketingu a prieskumu trhu.

9.3 Frekvencia analyzovania konkurencie

Analýzy konkurentov spoločnosti SMZ, Jelšava sú vykonávané priebežne počas celého roka, tieto analýzy však nie sú dostatočne podrobné, ale poskytujú čiastočný pohľad na kroky ich konkurentov.

Podrobnú analýzu konkurencie spoločnosť vykonala v roku 2002, kde zhodnotila slabé a silné stránky celosvetových výrobcov magnezitu. V tejto analýze konkurencie sa nachádzajú podrobné informácie o jednotlivých konkurentoch s ich kontaktnými údajmi, popismi produkcie a výrobkov. Plánované je vykonanie obdobnej analýzy celosvetovej konkurencie v roku 2005. Ja som vo svojej bakalárskej práci pripravila podklad pre túto analýzu, prehľadom európskych výrobcov magnezitu, ktorý bude slúžiť práve pri príprave tejto podrobnej analýze konkurencie.

Popri analýze konkurencie spoločnosti každoročne rozosiela prehľadný dotazník s názvom Hodnotenie spokojnosti zákazníkov, v ktorom skúma spokojnosť svojich odberateľov s výrobkami a službami SMZ, Jelšava.

Myslím si, že vykonávanie konkurenčného spravodajstva a analyzovanie konkurencie je v tomto odvetví veľmi špecifické, pretože v ňom nedochádza k tak častým zmenám, ako u iných odvetví. Spoločnosti v tomto odvetví, zaoberajúce sa ťažbou magnezitu, sú viazané na zdroje nerastných surovín, ktoré sú obmedzené a viazané na miesto ich ložiska. Z uvedeného dôvodu sa počet konkurentov nemôže výrazne meniť a frekvencia podrobného analyzovania konkurencie jedenkrát ročne je pre spoločnosť SMZ, Jelšava postačujúca.

Rozdielnosť vo frekvencii vykonávania konkurenčného spravodajstva, je priebežné celoročné sledovanie správ o technikom a ekonomickom vývoji v odvetví, vývoji cien a produktov a marketingových postupoch konkurencie. Sledovanie vymenovaných parametrov a ich postupné doplňovanie do analýz konkurencie prebieha v spoločnosti SMZ, Jelšava v dvojtýždenných, maximálne mesačných intervaloch.

Pri zúčastňovaní sa na odborných výstavách a veľtrhoch spoločnosť vykonáva aktuálne prehľady o účastníkoch týchto podujatí. Tieto prehľady sú vykonávané v súčasnosti dvakrát ročne, v závislosti od frekvencie podujatí.

Pre prehľadnosť, zhodnotenia súčasného stavu frekvencie vykonávania analýz konkurenčného spravodajstva, slúži nasledujúca tabuľka. V tabuľke navrhujem mnou doporučovanú frekvenciu vykonávania analýz, na základe odporúčaní publikácií o konkurenčnom spravodajstve.

Tab. 3. Frekvencia konkurenčného spravodajstva v SMZ, Jelšava

Druh analýzy	Frekvencia: súčasný stav	Frekvencia: doporučovaná
Analýza celosvetovej produkcie výrobcov magnezitu	jedenkrát za 3 roky	každoročne
Analýza európskych výrobcov magnezitu	jedenkrát za 3 roky	každoročne
Analýza zákazníkov – dotazník	každoročne	každoročne
Sledovanie správ z oboru - časopisy	dvojtýždenné až mesačné intervaly	raz týždenne
Sledovanie dennej tlače	dvakrát až trikrát týždenne	denne
Prehľady pri príležitosti rôznych podujatí – výstavy konferencie	záleží od frekvencie podujatia	analýza pred a po podujatí

10 SPÄTNÁ VÄZBA V SMZ, JELŠAVA

V spoločnosti SMZ, Jelšava funguje zaužívaný systém spravodajského cyklu a distribúcie výsledkov konkurenčného spravodajstva. V prvej fáze sa vyberú vhodné publikácie, obsahujúce informácie z oboru, pre ktoré je pripravený predplatiteľský kalendár za dané kalendárne obdobie. Vybrané publikácie prichádzajú v rovnakých intervaloch priamo na zodpovedné odbory (Odbor marketingu a prieskumu trhu a Odbor stratégie), ktoré sa zaoberajú ich sledovaním, prekladom dôležitých článkov z cudzojazyčných publikácií a následný prezentovaním vybraných informácií vedeniu spoločnosti.

Distribúcia informácií vedeniu SMZ, Jelšava prebieha priamo na vedení spoločnosti, ktoré je zvolávané raz týždenne zvyčajne v pondelok. Na vedení sa, popri iných záležitostiach, prezentujú aktuálne informácie z oboru, získavané z tlače, internetu, veľtrhov a výstav, konferencií a v nemalej miere z osobných kontaktov pracovníkov. Najdôležitejšie informácie z konkurenčného spravodajstva sú prezentované na predstavenstve spoločnosti, ktoré je zvolávané štyrikrát ročne alebo aj častejšie podľa potreby. Na základe prezentovaných informácií sú rozdelené úlohy pre podrobnejšie analýzy zistených skutočností. Výsledky analýz sú znovu predkladané na vedení a predstavenstve.

Narozdiel od iných spoločností v SMZ, Jelšava neexistuje zásadný rozdiel medzi vedením a predstavenstvom, pretože sú v nich zastúpení z veľkej väčšiny rovnakí funkcionári.

11 KONTRA SPRAVODAJSTVO SMZ, JELŠAVA

Dôležité údaje a firemné informácie sú v spoločnosti SMZ, Jelšava aktívne chránené. Kontra spravodajstvo je rozdelené v SMZ, Jelšava podľa prístupu k informáciám interných zamestnancov spoločnosti a externých osôb.

Pre prístup interných zamestnancov spoločnosti k informáciám, sú vymedzené rozličné úrovne prístupu k dátam, informáciám, dokumentom a publikáciám. Podľa danej úrovne prístupu je zamestnancom sprístupnený len určitý typ materiálov. Vyplýva z toho, že nie všetci zamestnanci spoločnosti majú prístup k rovnakým materiálom, a tým je čiastočne zamedzené prenikaniu podstatných firemných materiálov na verejnosť od interných zamestnancov.

Externé osoby sa môžu po priestoroch spoločnosti SMZ, Jelšava pohybovať len s určeným doprovodom zamestnanca spoločnosti. Pri návšteve spoločnosti platia prísne pravidlá, ktoré sú bezpodmienečne dodržiavané. Pred vstupom do spoločnosti je potrebné na vrátnici uviesť nasledovné údaje: meno návštevy s uvedením inštitúcie alebo firmy, ktorú zastupuje, meno doprovodu, čas príchodu a odchodu návštevy. Osobné údaje sú následne skontrolované podľa identifikačného dokladu návštevy a cez telefónnu ústredňu je privolaný doprovod. Opakované vstupy osôb sú schvaľované výhradne vedením a je pre ne vydané písomné potvrdenie, s uvedením dôvodov o danej skutočnosti.

Ďalším krokom obranného spravodajstva je schvaľovanie a dôkladná kontrola všetkých publikovaných informácií vedením spoločnosti. Neschválené a neskontrolované informácie nemôžu byť sprístupnené verejnosti.

Spoločnosť naozaj nepodceňuje problematiku kontra spravodajstva a jej snahou je zabráňovať prenikaniu interných informácií na verejnosť. Zraniteľné miesta prenikania informácií sú starostlivo chránené a sprístupňované sú len informácie, ktoré nemôžu spoločnosť svojim zverejnením oslabiť.

12 SWOT ANALÝZA SMZ, JELŠAVA

Pre stanovenie konkurenčného postavenia spoločnosti SMZ, Jelšava bolo potrebné zostaviť SWOT analýzu, aby boli jasne vymedzené silné a slabé stránky firmy rovnako ako jej príležitosti a hrozby.

SWOT analýzu som zostavila na základe poskytnutých materiálov spoločnosti SMZ, Jelšava, s vlastným komentárom daných skutočností. Lepšiu prehľadnosť a súhrn informácií poskytujú úvodné tabuľky silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb.

Tab.4. Silné a slabé stránky SMZ, Jelšava

Silné stránky	Slabé stránky
prístup k zákazníkom	vysoká energetická náročnosť výroby
dobrá reputácia u zákazníkov	veľká závislosť na dodávkach energie
pružná reakcia na požiadavky zákazníkov	vysoké výrobné náklady
krátke dodacie termíny	nákladovo náročná technológia a technika
prispôsobovanie výrobkov individuálnym požiadavkám odberateľov	vysoké náklady na opravy a údržbu strojov a zariadení
široká odberateľská základňa	prezamestnanosť a vysoké mzdové náklady
široké geografické pokrytie	nedostatok kvalifikovaných pracovníkov na špecializovaných pracoviskách
stabilita kvality suroviny	závislosť na cudzích zdrojoch
špecifické zloženie suroviny	úverová zadlženosť
stabilita kvality produkcie	zastaralosť niektorých výrobných zariadení a prevádzok
dlhodobá firemná a výrobná tradícia	nízka pružnosť výroby
silné obchodné meno	vysoký podiel produkcie s nízkou pridanou hodnotou
tradičná obchodná značka	nevyhovujúca štruktúra exportu
exkluzívny prístup k surovinovým zdrojom	vysoká závislosť na dodávkach do Ukrajiny
vlastná surovinová základňa	nekomplexnosť dodávok
overené zásoby suroviny na 100 rokov	nedostatočný postkúpny servis
certifikácia kvality podľa ISO 9001/2000	slabá propagácia, nízka reklama
zabezpečenie ekologickej stránky výroby vlastný výskum a vývoj	rozptýl činností, stratové prevádzky
vlastná vnútropodniková doprava	
vlastná údržba strojov a technológií	
vlastná výroba certifikovaných obalov	
silná sociálna politika a program starostlivosti o zamestnancov	
vzdelávanie zamestnancov	

Tab.5. *Príležitosti a hrozby SMZ, Jelšava*

Príležitosti	Hrozby
komplexnosť dodávok	klesajúca spotreba žiaromateriálov
zníženie energetickej náročnosti výroby použitím nových technológií	pokles výroby ocele
zvýšenie propagácie a reklamy	technologické zmeny v oceliarsťve
postkúpny servis	vývoj substitútov produktov
zníženie zadĺženosti	vznik nových konkurentov
zmeny vo výrobe	nové konkurenčné nástroje
vývoj nových produktov s vyššou pridanou hodnotou	tlak zo strany konkurencie na výrobky a ich ceny
výrobu finálnych produktov	prechod zákazníkov k novým produktom
nový účel použitia výrobkov	zmeny cien energií a vstupov
rozšírenie výrobných kapacít	tlak na znižovanie cien produktov
spolupráca s externými inštitúciami	cenové vojny
prienik na nové trhy	
založenie obchodných zastupiteľstiev	
nové distribučné kanály	
odstránenie bariér medzinárodného obchodu	

12.1 Silné a slabé stránky

Medzi silné stránky firmy by som zaradila systém prístupu k zákazníkom, pretože firma neustále zvyšuje svoje postavenie a reputáciu u zákazníkov a to príkladnou starostlivosťou o zákazníkov, ktorú zaisťuje odbor obchodnotechnických služieb, pružnou reakciou na požiadavky zákazníkov, krátkymi dodacími termínmi a prispôsobovaním parametrov výrobkov individuálnym požiadavkám odberateľov. Z hodnotenia spokojnosti zákazníkov, vyhotovené odborom marketingu a prieskumu trhu, rovnako vyplýva vysoká spokojnosť odberateľov s jej výrobkami a službami a dlhodobou stabilitou kvality surovín a produkcie. Spoločnosť má širokú odberateľskú základňu a geografické pokrytie.

Dalšími výraznými prvkami úspechu sú: dlhoročná firemná a výrobná tradícia, silné obchodné meno spoločnosti a tradičná obchodná značka.

Dôležitú úlohu zohrávajú surovinové zdroje firmy pre výrobu. Firma disponuje s vlastnou surovinovou základňou, kde sú overené zásoby suroviny na 100 rokov, vytvárajúce rozsiahlu výrobnú kapacitu. Surovina má vysoko špecifické zloženie, ktoré zabezpečuje jej

kvalitu a stabilitu a zároveň aj stabilitu kvality produkcie. Kvalita výroby je certifikovaná podľa ISO 9001/2000. Spoločnosť kladie nemalý dôraz na ekologickú stránku výroby a exkluzívny prístup k prírodným zdrojom.

Samostatnosť a konkurencieschopnosť je upevňovaná vlastným centrom pre výskum a vývoj, vlastnou vnútropodnikovou dopravou, vlastnou údržbou strojov a technológií a vlastnou výrobou certifikovaných obalových prostriedkov.

Za nemenej dôležitú zložku úspechu považujem zamestnancov spoločnosti, ktorí majú silný vzťah k firme založený na dlhoročnej tradícii. Zamestnanci sú zapojení do systému podnikového vzdelávania a vzdelávacích kurzov. Spoločnosť má silnú sociálnu politiku a program starostlivosti o jej zamestnancov. Za povšimnutie určite stojí firemný časopis, systém odmien a vyhlasovanie vynikajúcich pracovníkov.

Ku slabým stránkam patrí vysoká energetická náročnosť výroby, ktorá vedie k veľkej závislosti na dodávkach energií a zmenách ich cien. Vysoké náklady spoločnosti sú dané: nákladovo náročnou technológiou a technikou, vysokými nákladmi na opravy a údržbu strojov a zariadení a v nemalej miere aj prezamestnanosťou, ktorá podmieňuje vysokých mzdové náklady. Na jednej strane spoločnosť bojuje s prezamestnanosťou no trpí nedostatkom kvalifikovaných síl na špecializovaných pracoviskách.

Nebezpečná je jej úverová zadlženosť a závislosť na cudzích zdrojoch. Čoraz viac sa prejavuje zastaralosť niektorých výrobných zariadení a prevádzok, nízka pružnosť diverzifikácie výroby, vysoký podiel produkcie s nízkou pridanou hodnotou.

Nedostatky spôsobuje aj nevyhovujúca štruktúra exportu, vysoká závislosť na dodávkach do Ukrajiny, nekompletnosť dodávok a nedostatočný poskúpný servis. Spoločnosť nesmie zabúdať, že vysokým rozptylom činností nie je vždy zaručená ich úspešnosť, vznikajú tu stratové prevádzky ako Hotel Hrádok a Obchodný Dom Magnezit. Viac pozornosti si vyžaduje propagácia a reklama, kde by investície pomohli zvýšiť odbyt niektorých výrobkov.

12.2 Príležitosti a hrozby

Príležitosti firmy sú rozsiahle a spoločnosť sa ich snaží v budúcnosti využiť. Ak sa spoločnosť zameria na svoje slabé stránky môže ich premeniť na príležitosti, napríklad

komplexnosť dodávok, zníženie energetickej náročnosti použitím nových technológií, zvýšenie propagácie a reklamy, dostatočný poskúpný servis, splatenie úverov a vymanenie sa tak zo závislosti na cudzích zdrojoch.

Ďalšími príležitosťami sú zmeny vo výrobe a rozšírenie výrobných kapacít. Bol by tak zabezpečený vývoj nových produktov, výrobu produktov s vyššou pridanou hodnotou, výrobu finálnych produktov a nakoniec nový účel použitia výrobkov. Vývoj produktov nemusí prebiehať len v rámci spoločnosti aj keď to patrí medzi jej silné stránky, ale môžu sa zamerať aj na spoluprácu s externými inštitúciami na spoločných projektoch výskumu a vývoja.

V exporte sa nachádza mnoho zatiaľ dostatočne nevyužitých príležitostí. Zameriavať sa treba na prienik na nové trhy v Európskej únii, prípadne založiť obchodné zastupiteľstvá v krajinách EU. Viedlo by to k vytvoreniu nových distribučných kanálov a k čiastočnému odstráneniu bariér medzinárodného obchodu.

Hrozby predstavujú hlavne: klesajúca spotreba žiaromateriálov, pokles výroby ocele a technologické zmeny v oceliarske. Keďže spotreba žiaromateriálov má klesajúcu tendenciu môže dôjsť aj k vývoji substitútov tohto typu výrobkov a tým k vzniku nových konkurentov, ktorý sa budú snažiť využívať nové konkurenčné nástroje a vytvoria tlak na ostatné firmy. Zákazníci potom môžu zhodnotiť prechod k novým konkurentom a ich produktom.

Z dôvodu závislosti na dodávkach energie, majú zmeny jej cien veľký dopad na spoločnosť. Spoločne s nárastom cien energií je nebezpečný aj nárast cien vstupov, pretože je kladený neustály tlak na znižovanie cien produkcie a konkurencia môže získať konkurenčnú výhodu v cenových vojnách.

13 PEST ANALÝZA SMZ, JELŠAVA

Pre analýzu makroprostredia spoločnosti SMZ, Jelšava som sa rozhodla využiť analýzu externého prostredia PEST analýzu. V tejto analýze sa zoraďujú ovplyvňujúce externé faktory do štyroch určujúcich kategórií: politickej, ekonomickej, sociálnej a technologickej. V jednotlivých kategóriách som určila ovplyvňujúce faktory, kde som analyzovala trendy doterajšieho vývoja a dopady predpokladaného vývoja.

Výsledky tejto analýzy sú dobrým podkladom pre určenie postavenia spoločnosti SMZ, Jelšava v konkurenčnom neustále sa meniacom vonkajšom prostredí.

Tab.6. Politické faktory SMZ, Jelšava

Politické faktory			
Ovplyvňujúci faktor	Trend (analýza doterajšieho vývoja)	Dopad (predpoklad vývoja)	Urgentnosť 1 – najnižšia 5 – najvyššia
Zákony na ochranu životného prostredia	Oblasti životného prostredia je v SMZ, Jelšava sústavne venovaná veľká pozornosť. V nepretržitom režime preto monitoruje počas celého roka emisie rozhodujúcich výrobných agregátov. Zatiaľ nezaznamenali prekročenie povolených emisných limitov.	Spoločnosť sa musí aktívne usilovať o znižovanie negatívneho vplyvu na životné prostredie. Stanovené emisné limity budú dodržované hlavne vďaka obnovovaniu filtračných zariadení a monitorovacích systémov. Je potrebné zvýšenie podielu ekologicky výhodnejšieho spôsobu ťažby. Starostlivosť o životné prostredie bude v budúcnosti zohrávať veľmi dôležitú úlohu a spoločnosti, ktoré tento faktor nepodcenia budú mať výrazný náskok pred konkurentmi.	3,3
Normy Európskej únie pre ťažbu	Vstupom Slovenska do EU spoločnosť musí prispôbovať ťažbu a výrobu normám EU, ktoré sú v mnohých prípadoch značne obmedzujúce.	Spoločnosť nesmie prekračovať ťažobné kvóty stanovené EU, za ich porušenie hrozia vysoké sankcie. Predpokladá sa, že normy nie sú konečné a v budúcnosti sa budú ešte sprísňovať. Zmenšuje sa tým možnosť samoregulácie ťažby.	2,5
Zrušenie ciel a dovozných kvôt rámci Európskej únie	Pozitívne je, že vstupom do EU sa zmenšili bariéry medzinárodného obchodu.	Predpokladá sa radikálna expanzia na nové trhy rámci EU. Spoločnosť uvažuje do budúcnosti o založení pobočiek alebo obchodných zastupiteľstiev v krajinách s najväčším odbytom.	3,3
Legislatívne opatrenia	Dochádza k neustálemu sprísňovaniu obchodnej legislatívy. Niektoré legislatívne opatrenia nevyhovujú potrebám podnikateľov.	Zmeny v legislatíve nastávajú postupne. Očakáva sa prispôbovanie súčasnej legislatívy potrebám EU. Aj v súčasnosti existujú bariéry vstupu do odvetvia, ktoré sa majú ešte sprísniť čo zvýši konkurenčný boj v odvetví.	1,5
Vláda	Vytvorilo sa stabilné politické prostredie kde vládne strany majú podobné politické ciele. Stabilná demokracia. Vláda podporuje nariadenia EU, ale aj politiku USA.	Stabilné podnikateľské prostredie umožňuje rozvoj podnikateľských aktivít. Vytváranie nových zdrojov na podporu podnikania – štátne dotácie, umožňovanie lepších podmienok pre zahraničných investorov.	2,3

Tab.7. Ekonomické faktory SMZ, Jelšava

Ekonomické faktory			
Ovplyvňujúci faktor	Trend (analýza doterajšieho vývoja)	Dopad (predpoklad vývoja)	Urgentnosť 1 – najnižšia 5 - najvyššia
Zvýšenie cien energií	Monopolné postavenie energetických gigantov im umožňuje vlastnú cenotvorbu, ktorá nie je priamym odrazom vývoja cien energií. Konkrétne sa zvýšili regulované ceny energií a to zemného plynu o takmer 23% a elektrickej energie o takmer 20%.	Ťažobný priemysel je vysoko energeticky náročný a preto náhle zmeny v cenách energií majú pre spoločnosť veľmi negatívny dopad. Zvyšovaním cien energií automaticky rastú náklady a preto je nutné regulovať spotrebu energií v čo najvyššej miere.	3,5
Nestabilný vývoj kurzu USD	Spoločnosť je priamo závislá na vývoji kurzu USD. Vývoj kurzu nie je v súčasnosti priaznivý a preto dochádza k vysokým kurzovým stratám. Naproti tomu kurz Eura voči Slovenskej korune sa drží na stabilnej úrovni.	Ak bude pokračovať nepriaznivý vývoj kurzu USD bude to mať pre spoločnosť za následok pokles tržieb. Výhodné by bolo prejsť na obchodovanie v stabilnejšej mene, čo však zatiaľ nemá podporu u všetkých odberateľov.	3,8
Nezamestnanosť	V regióne kde sa spoločnosť nachádza sú vykazované vysoké hodnoty nezamestnanosti.	Očakáva sa znižovanie hodnoty nezamestnanosti a postupný odchod práceschopného obyvateľstva za prácou do zahraničia. Bude to mať za následok mierne zvyšovanie priemernej mzdy hlavne v oblasti výroby.	3,5
Zmeny úrokových sadzieb	V podmienkach spoločnosti sa čerpajú korunové a devízové úvery pri priaznivých úrokových sadzbách.	Malo by sa pokračovať v čerpaní úverov s nižšími úrokovými sadzbami.	2,5
Inflácia	Vývoj inflácie je momentálne pomerne stabilný.	Inflácia sa pohybuje v mierach ako v rozvinutých krajinách a neočakáva sa žiadna výrazná zmena vývoja.	2,5

Tab.8. Sociálne faktory SMZ, Jelšava

Sociálne faktory			
Ovplyvňujúci faktor	Trend (analýza doterajšieho vývoja)	Dopad (predpoklad vývoja)	Urgentnosť 1 – najnižšia 5 - najvyššia
Vzdelávanie zamestnancov	Spoločnosť sa aktívne usiluje o zvyšovanie kvalifikácie pracovníkov. V súčasnosti je však prevládajúce nižšie vzdelanie pracovníkov a to hlavne stredné alebo účhonské vzdelanie.	Kvalifikovaní zamestnanci budú skvalitňovať výrobu a bude dochádzať k čoraz menšiemu počtu chýb vo výrobe. Vyššia produktivita práce Zvýšený počet kvalifikovaných zamestnancov.	3,5
Bezpečnosť práce	Zaisťovanie bezpečnosti práce vo všetkých oblastiach výrobného procesu.	Zvýšenie bezpečnosti práce Menej nehôd a prestojov pri práci	3,8

Nel'ahká uplatniteľnosť pracovníkov v inom odvetví	Menšie využívanie ľudských zdrojov vo výrobe, ich práca je nahradzovaná novými technológiami a strojným vybavením. Celonárodne je znižujúci záujem o prácu v banskom priemysle.	Znižovanie množstva ľudských zdrojov. Záujem o kvalitných pracovníkov, ktorý zabezpečia vysokú produktivitu práce.	3,5
Nízka mobilita pracovnej sily	Prevládajúca neochota sťahovania sa za prácou. Stále nízky počet priemyslových centier. Slabo fungujúci trh s nemovitosťami na území stredného Slovenska.	Zvyšovanie nezamestnanosti v niektorých lokalitách. Zvyšujúca sa loajalita k zamestnávateľovi čo je paradoxom oproti iným krajinám EU. Ľudia ostávajú pracovať vo svojom rodnom meste alebo v jeho okolí.	2,5
Starnutie obyvateľstva	Znižovanie pôrodnosti a zvyšovanie neochoty mať deti.	V budúcnosti môže dôjsť až k nedostatku pracovníkov. Znižujúci sa počet kvalifikovaných pracovníkov.	2,5

Tab.9. Technologické faktory SMZ, Jelšava

Technologické faktory			
Ovplyvňujúci faktor	Trend (analýza doterajšieho vývoja)	Dopad (predpoklad vývoja)	Urgentnosť 1 – najnižšia 5 - najvyššia
Priemyselná vyspelosť regiónu	Úroveň priemyslových podnikov sa zvyšuje. Modernizujú sa používané technológie a strojné vybavenie.	Modernejšie stroje a najnovšie technológie konkurujúce zahraničiu. Ľudia sa budú usilovať naučiť sa pracovať aj s novými strojmi na vysokej úrovni, aby si udržali súčasnú pracovnú pozíciu.	3,5
Ťažobné stroje na dokonalejšej úrovni	Zvyšovanie výkonnosti ťažobných zariadení.	Čoraz vyšší požadovaný výkon zariadení zaručí nižšie náklady. Výsledkom by mala byť úspora energií a pracovnej sily.	3,8
Obmedzené množstvo nálezísk	Stále sa zmenšujúce prírodné zdroje nútia k neustálemu hľadaniu nových možností ťažby.	Pri ťažbe menších množstiev a na viacerých miestach sa automaticky zvyšujú náklady.	3,5
Elektrická energia	Každoročne dochádza k väčšiemu zdražovaniu energií.	Ťažobný priemysel je vysoko energeticky náročný a preto zdražovaním dochádza k zvyšovaniu nákladov čo môže viesť až k nerentabilnosti ťažby.	2,5
Zpracovávanie odpadov	Objavovanie možností využitia ťažobného odpadu pre ďalšiu výrobu.	Produkcia produktov, ktorých základom bude odpad z iných produktov. Znižovanie nákladov spojených s likvidáciou odpadu.	2,5

14 ANALÝZA KONKURENCIE

Pri analýze konkurencie spoločnosti SMZ, Jelšava som sa zamerala na európskych výrobcov magnezitu. Konkurencia v tomto odvetví je veľmi rozsiahla a dnes prekračuje hranice kontinentov a jednotlivých štátov, myslím si však, že práve európsky výrobcovia predstavujú priamu hrozbu pre spoločnosť SMZ, Jelšava, pretože ich produkty majú podobné chemické zloženie a technologické postupy. Získavala som údaje o vykazovanej ročnej produkcii magnezitu, kvalite produktov a pre úplnosť udávam aj kontaktné údaje jednotlivých firiem.

Pri analýze som využila teoretické postupy konkurenčného spravodajstva. Údaje som získavala prevažne zo sekundárnych zdrojov, ale zamerala som sa aj na primárne zdroje pre úplnosť informácií. Internetové zdroje boli veľmi cenné hlavne pre ich aktuálnosť a bohatosť informácií diania v magnezitovej produkcii.

Zdroje pre analýzu konkurencie európskych producentov magnezitu:

- webové stránky jednotlivých firiem,
- webové stránky zamerané na problematiku magnezitu a jeho ťažby,
- odborné časopisy,
- informácie získané rozhovormi s pracovníkmi spoločnosti SMZ, a.s. Jelšava.

14.1 Európski producenti magnezitu

V tabuľke sa nachádza súhrnný prehľad európskych výrobcov magnezitu. Výrobcov magnezitu som rozdelila podľa jednotlivých krajín a uvedenou ročnou produkčnou kapacitou a typovým zložením magnezitu. Tabuľku som vypracovala pre potreby rozčlenenia konkurencie ako prvotný výstup konkurenčného spravodajstva, s použitím interných firemných materiálov SMZ, Jelšava, s doplnením aktuálnych informácií z internetových stránok jednotlivých výrobcov magnezitu.

Tab.10. Rozdelenie výrobcov magnezitu podľa krajiny pôvodu s uvedenou ročnou kapacitou a typovým zložením magnezitu

Krajina pôvodu	Výrobcovia	Ročná produkčná kapacita (t)	Typ Magnezitu
Rakúsko	Magindag Steirische – Industrie AG	35	CC
	RHI Group	250	DB
	Magnifin	17	CC
Francúzsko	Cie des Salins du Midi	30	SCC
Grécko	Grecian Magnesite SA	120 - 80	CC - DB
	Magnomin General Mining	30 - 30	CC - DB
Írsko	Premier Periclase Ltd.	90	SDB
Taliansko	Eraclit Vernier SpA	25	CC
	Nuova Sardamag SpA	60	SDB
	Sardamag SpA	5 - 70	SCC - SDB
Holandsko	Nedmag Industries Mining and Manufacturing BV	150	SDB
Nórsko	Norsk Hydro A/S	25	SCC
Španielsko	Magnesitas Navarras SA	75 - 60	CC - DB
	Magnesitas De Rubian SA	80	CC
Veľká Británia	Britmag	70 – 80	SCC - SDB
Poľsko	Štátne bane	10	DB

Slovenská Republika	Slovmag a.s. Lubeník	80	DB
	SMZ a.s. Jelšava	350	DB
	Intocast a.s. Košice	25 - 25	CC - DB
Ukrajina	Panteleymonovsky Refractory Works	360	DB
	Sivash Magnesia Works	20 - 80	SCC - SDB
	Nikitovsky Dolomite Works	120	DB
Srbsko Čierna Hora	Sour Magnohrom – Vatrostalni Materijali	40 - 200	CC - DB
Turecko	Calmag	50	CC
	Konya Chrome Magnesite Bricks	45	DB
	Kumas – Kutahya Magnesite Works Corp.	180	DB
	Magnesit AS RHI Group	120	DB
	Minero Mining Industry & Trande Co Ltd	5	CC

Použité skratky v tabuľke:

DB – mŕtvopálený magnezit (Dead-Burned),

CC – kaustický kalcinovaný magnezit (Caustic-Calcined),

SCC – kaustický kalcinovaný magnezit – zdroj slaná voda (Caustic-Calced Seawater or brines),

SDB – mrtvopálený magnezit – zdroj slaná voda (Dead-Burned Seawater or brines).

14.1.1 Zhodnotenie vybraných európskych producentov magnezitu

Z rozdelenia výrobcov magnezitu vyplýva, že spoločnosť SMZ, Jelšava skutočne patrí medzi najväčších producentov magnezitovej suroviny v Európe, kde jej ročná produkcia mrtvopáleného magnezitu dosahuje až 350 000 ton ročne.

Prvenstvo v produkcii magnezitu v Európe patrí spoločnosti Panteleymonovsky Refractory Works, s ročnou produkciou až 360 000 ton. Táto spoločnosť však nepatrí ku konkurencii SMZ, Jelšava, pretože patrí k jej priamym odberateľom. Spoločnosť Panteleymonovsky je hlavne spracovávateľom prvej suroviny, ktorú odoberá od iných spoločností zameraných na ťažbu prvej magnezitovej suroviny. Z celkovej produkcie spracováva až vo výške 15 % magnezitovú suroviny zo SMZ, Jelšava.

Druhým najväčším výrobcom DB magnezitu po spoločnosti SMZ, Jelšava je firma RHI Group zo susedného Rakúska, ktorej ročná produkcia sa pohybuje okolo 250 000 ton ročne. Z teritoriálneho hľadiska predstavuje táto firma pre spoločnosť SMZ, Jelšava veľkú potencionálnu konkurenciu, pretože by bola schopná zásobovať odberateľov z rovnakého územného okruhu. Firma RHI Group sa snaží rozširovať svoje pôsobenie na európskych trhoch a jej stratégia je zameraná na odkupovanie ložísk po celom území Európy od finančne menej prosperujúcich výrobcov magnezitu. Dnes už patrí táto firma medzi najvýznamnejších európskych producentov magnezitu a jej konkurenčná sila sa ešte zväčšuje.

Spoločnosť SMZ, Jelšava sa musí sústreďovať na sústavné sledovanie tejto firmy, hlavne jej webových stránok, ktorá je priebežne aktualizovaná a správ či článkov v tlači. Zaujímavosťou je, že firma RHI Group zverejňuje podstatné interné informácie priamo na svojich webových stránkach, ktoré okrem iných informácií obsahujú aj interné a externé analýzy firmy. Z analýz sa ich správnym spracovaním dajú odvodiť jej kroky a plány do budúcnosti.

Treťou firmou, ktorá môže ohroziť pozíciu SMZ, Jelšava, je firma Sour Magnohrom – Vatrostalni Materijali zo Srbska a Čiernej Hory. Sčítaním produkcie mrtvopáleného a kaustického kalcinovaného magnezitu jej produkcia dosahuje úroveň 240 000 ton ročne. O

tejto firme sa mi nepodarilo nájsť dostatočné množstvo informácií ani v odbornej tlači ani na internete, kde sa nachádzajú len jej kontaktné údaje. Nemôžem posúdiť presnosť údajov o vykazovanej produkcii magnezitu, ktorá môže byť v súčasnosti už neaktuálna a vzhľadom na celosvetovú klesajúcu tendenciu produkcie magnezitu oveľa menšia ako je uvádzaná.

15 ZÁVERY A DOPORUČENIA

Najväčším problémom väčšiny slovenských firiem je, že vôbec nepoznajú význam a praktiky konkurenčného spravodajstva, preto ho nemôžu ani aktívne využívať vo firemnom procese. Z toho sa potom odvíja ich menšia konkurencieschopnosť na medzinárodných trhoch a slabšia ekonomická sila. V spoločnosti SMZ, Jelšava sa nariadenie od iných firiem konkurenčnému spravodajstvu venuje náležitá pozornosť a snažia sa jeho prínos využívať vo firemnom procese. Spoločnosť využíva nielen techniky konkurenčného spravodajstva, ale aj kontra spravodajstva, ako aktívnu formu ochrany dôležitých interných informácií.

Najväčší dôraz sa kladie na zber a zhromažďovanie informácií z informačných zdrojov. Informácie sú získavané v menšej miere zo sekundárnych zdrojov informácií, ale hlavne sú využívané primárne zdroje. Sekundárne zdroje informácií predstavujú odborná tlač, informácie z internetu a databázových centier. Všeobecne sa dá zhodnotiť, že existuje len veľmi malé množstvo sekundárnych zdrojov o problematike žiaromateriálov, preto sa musia hľadať rozličné cesty získavania informácií, nielen z publikovaných zdrojov, ale aj zo sivej literatúry zverejňovanej len počas vybraných špecializovaných podujatí. Prínosné zdroje sekundárnych informácií predstavujú pre SMZ, Jelšava veľtrhy, výstavy, odborné konferencie a členské schôdze profesijných združení a zväzov. Môžu na nich získávať aj veľmi cenné primárne informácie pozorovaním, rozhovormi a osobným kontaktom s vystavovateľmi, firmami z oboru, konkurentmi, odberateľmi a dodávateľmi.

Dôraz, ktorý spoločnosť SMZ, Jelšava kladie na vyhľadávanie a zhromažďovanie informácií o konkurencii je mnohokrát preceňovaný a chýba dôkladná analýza získaných informácií. Spoločnosť SMZ, Jelšava pripravila podrobnú analýzu celosvetových výrobcov magnezitu v roku 2002, kde sa zamerala hlavne na potencionálnych konkurentov z Európy. Podľa môjho názoru by sa mala obdobná analýza uskutočňovať každoročne, možno v zmenšenom rozsahu, ale s upozornením na podstatné zmeny, aké v konkurencii nastali a mohli by prípadne ohroziť fungovanie SMZ, Jelšava.

Zistila som, že v spoločnosti SMZ, Jelšava najviac času zaberá a je venované zhromažďovaniu informácií z informačných zdrojov. Zozbierané informácie sú následne analyzované, ale súčasť frekvencia vykonávania súhrnných analýz nie je postačujúca. Vyplýva to z pracovnej vyťaženia členov Odboru marketingu a prieskumu trhu, kde konkurenčné spravodajstvo zaberá len 20 až 30 % z celkového pracovného času.

Náležitá pozornosť je prikladaná distribúcii spravodajstva vedeniu spoločnosti a spätnej väzbe. Distribúcia je uskutočňovaná v týždenných intervaloch priamo vedeniu spoločnosti, čo hodnotím veľmi pozitívne. Výhodou je, že na zasadaniach vedenia funguje okamžitá spätná väzba a výsledky sú prezentované podľa ich aktuálnosti a významu.

Negatívnou skutočnosťou je nedostatočné plánovanie a organizovanie činností spravodajstva, ktoré je vykonávané väčšinou náhodile alebo podľa momentálnej potreby. Vhodné by bolo vykonávanie činností v určitých pravidelných intervaloch, pretože len sústavným sledovaním informácií v obore sa dajú kroky konkurencie dostatočne predvídať.

Z dôvodu nedostatočnej súčasnej frekvencie analýz konkurencie, som v mojej bakalárskej práci pripravila vlastnú analýzu konkurencie, konkrétne európskych výrobcov magnezitu, kde som si mohla overiť využitie konkurenčného spravodajstva v praxi. V analýze som vychádzala z poskytnutých materiálov spoločnosti SMZ, Jelšava, ktoré boli spracované v kompletnej rešerši literárnych prameňov. Následne som dohľadala chýbajúce informácie na internetových stránkach konkurenčných firiem a v odborných článkoch z oboru. Získané informácie som prekonzultovala s pracovníkmi Odboru marketingu a prieskumu trhu a vypracovala kompletný zoznam európskych výrobcov magnezitu s uvedenou súčasnou produkciou, ktorá je hlavným parametrom konkurenčnej výhody pre výrobcov magnezitu. V prípravnej fáze analýzy európskych výrobcov magnezitu som pripravila dôkladnú internú a externú analýzu samotnej spoločnosti SMZ, Jelšava, aby som si utvorila môj vlastný názor a obrázok o jej súčasnej situácii. Mnou vypracovaná analýza konkurencie bude slúžiť spoločnosti SMZ, Jelšava ako vhodný podklad na pripravovanú dôkladnejšiu analýzu.

Pomocou SWOT analýzy som mohla v spoločnosti SMZ, Jelšava porovnať v čom má svoje zápory a klady. Na základe týchto skutočností sa domnievam, že lepšie využitie konkurenčného spravodajstva by jej mohlo pomôcť predvídať a prípadne aj odstrániť niektoré závažné hrozby, konkrétne vznik nových konkurentov v odvetví, nové konkurenčné nástroje, tlak zo strany konkurencie na výrobky a ich ceny a hrozby cenových vojen.

Vo firme sa síce konkurenčnému spravodajstvu venuje Odbor marketingu a prieskumu trhu a Odbor stratégie, ale nepredstavuje tam hlavnú náplň činnosti, len sekundárnu činnosť a

preto sa mu nemôžu vzhľadom na ostatné aktivity venovať v dostatočnej miere. Konkurenčné spravodajstvo sa však nedá vykonávať ako náhodilá a neplánovaná činnosť, pretože sa tým zoslabuje jeho účinnosť a využiteľná sila. Spoločnosti SMZ, Jelšava by som navrhovala vyčleniť určitý počet pracovníkov, ktorí by sa venovali výlučne konkurenčnému spravodajstvu, prípadne založenie nového odboru a to Odboru konkurenčného spravodajstva.

ZÁVER

Konkurenčné spravodajstvo dnes svojimi technikami a procesom umožňuje robiť informáciami podložené rozhodnutia v rôznych firemných oblastiach, od marketingu, stratégie, public relations alebo výskumu a vývoja. Aktivitami konkurenčného spravodajstva je možné monitorovať súčasné aj plánované kroky konkurencie, ale aj získavať informácie o zákazníkoch alebo dodávateľoch, či porovnávať sa s najlepšimi firmami z oboru.

Efektívne konkurenčné spravodajstvo je priebežný proces zahŕňajúci legálny a etický zber informácií, analýzu, ktorá sa nevyhýba nepriaznivým záverom a kontrolované šírenie spravodajstva nositeľom rozhodnutí. Jeho cieľom je robiť správne rozhodnutia vo vysoko konkurenčnom prostredí a nikdy nebyť prekvapený ani aktivitami konkurencie, ani inými udalosťami. Konkurenčné spravodajstvo je cyklický nikdy nekončiaci proces, musí sa vykonávať vo firmách neustále, inak nie je dokonale efektívne.

Myslím si, že firmy, ktoré začnú používať konkurenčné spravodajstvo a budú ho aktívne využívať vo firemnom procese, získajú obrovský náskok pred konkurenciou. Žijeme v informačnej dobe a preto práve kvalitné a včasné informácie predstavujú tú najväčšiu konkurenčnú výhodu a príležitosť pre firmy.

Moja bakalárska práca skúmala uplatnenie konkurenčného spravodajstva v spoločnosti SMZ, Jelšava. Zistila som, že v tejto spoločnosti je vykonávané konkurenčné spravodajstvo priebežne a na dostatočne vysokej úrovni v rámci Odboru marketingu a prieskumu trhu a čiastočne, aj na Odbore stratégie. Konkurenčné spravodajstvo v tejto firme sa momentálne rozvíja a získava si svoju stálu pozíciu medzi ostatnými aktivitami spomínaných oddelení. Z tohto dôvodu, ešte stále existujú medzery a problémy so spravodajstvom, ktoré môžu v budúcnosti vylepšiť. Celkovo sa dá zhodnotiť, že v spoločnosti SMZ, Jelšava nepodceňujú aktivity konkurenčného spravodajstva a snažia sa ho aktívne začleňovať do firemného procesu.

ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY

- [1] ATRE, S. The top 10 critical challenges for business intelligence success. Computerworld Custom publishing, jún 2003, příloha White Pages 2003, s. 1 – 8.
- [2] BABKA, M. Competitive intelligence ve strategickém marketingu. Albertina data, 9.2.2002. [cit.2005-04-17]. Dostupné na World Wide Web:
< <http://www.marketing21.cz/prispevky.html>>.
- [3] BABKA, M. Externí informace pro podnikatele. In: DIGEST 1-98, Článok 2. [cit.2005-01-17]. Dostupné na World Wide Web:
< <http://www.digest.cz/mdigest/1998-01/Article2.htm>>.
- [4] BRABEC, F. Komerční zpravodajství jako významná součást soukromé detektivní činnosti III : Aktivní spravodajství. Security Server 2000, [cit.2005-01-19]. Dostupné na World Wide Web:
< <http://www.securityserver.cz/article.asp?ArticleID=3>>.
- [5] BRABEC, František. 2000. Komerční zpravodajství jako významná součást soukromé detektivní činnosti II. Security Server, 2000. [cit.2005-01-19]. Dostupné na World Wide Web: < <http://www.securityserver.cz/article.asp?ArticleID=2>>.
- [6] Co si predstavujete pod termínem competitive intelligence? (Diskusia). In : Konjunktura. 2002-2003. [cit.2005-01-19]. Dostupné na World Wide Web:
< <http://www.konjunktura.cz/?w=sau&aud=32&s=>>.
- [7] ĎURIANOVÁ, M. Outsourcing is in. The Slovak Spectator, 20. - 26. október 2003, roč. 9, č. 40, s. 7.
- [8] EIU, Business Eastern Europe : competitive intelligence business gains ground. The Economist 2004, [cit.2004-11-19]. Dostupné na World Wide Web:
<http://www.viewswire.com/index.asp?layout=display_article&doc_id=244527024>.
- [9] EVANGELISTA, E. Pharma competitive intelligence department lifecycles last 3.5 years. PR Newswire 2005, [cit.2005-03-09]. Dostupné na World Wide Web:

- <http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m4PRN/is_2005_March_9/ai_n12414831>.
- [10] HORKÝ, J., BOČEK, B. Využití informačních zdrojů pro strategický marketing. 2001, [cit.2005-16-02]. Dostupné na World Wide Web: <[http://www.semis.cz/docs/Cima-Medistil1\(95\).doc](http://www.semis.cz/docs/Cima-Medistil1(95).doc)>.
- [11] HOUGH, R. Competitive intelligence : what to do with the data. Wired West, vol. 5 no 4. 2002, [cit.2005-16-02]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.sla.org/chapter/cwcn/wwest/v5n4/hough.htm>>.
- [12] GOLD, D. Informačný pracovník : prínos pre konkurencieschopné informácie. Itlib. Informačné technológie a knižnice. č.3. 2000, ISSN 1336-0779. [cit.2004-11-17]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.cvtisr.sk/itlib/bc2000_3/informac.htm>.
- [13] GRAEF, J.L. Using the internet for competitive intelligence. The Montague Institute. 2001, [cit.2004-11-18]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.cio.com/CIO/cicolumn.html>>.
- [14] KAHANER, L. Competitive intelligence: From black ops to boardrooms : how businesses gather, analyze, and use information to succeed in the global marketplace. New York : Simon&Schuster, 1996. ISBN 0-684-81074-3. str. 300
- [15] KOPEC, P. Špecialista na konkurenčné spravodajstvo získava informácie eticky a legálne. Trend, 9. október 2003, č. 41, príloha Poradenstvo 2003, s. 8 – 9.
- [16] LIAUTAUD, B. Interview : business objects on the future of BI. VNUNet 2003, [cit.2004-11-19]. Dostupné na World Wide Web: <<http://bi.ittoolbox.com/news/dispnews.asp?i=106117&p=1>>.
- [17] MCGONAGLE, J.J., VELLA, C.M. The internet age of competitive intelligence. London : Quorum Books, 1999. ISBN 1-56720-204-7. str. 225
- [18] MILLER, S. Competitive intelligence : an overview. SCIP, 2001. [cit.2004-12-05]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.scip.org/Library/overview.pdf>>.

- [19] PAPÍK, R., MICHALÍK, P. a kol. Internet - ekonomické, marketingové a finanční aplikace: Strategie vyhledávání a prezentace. 1. vydanie. Praha : Ekopress, 1998. str. 220. ISBN 80-86119-03-3.
- [20] PAPÍK, R. Metody competitive intelligence v prostředí externích informačních systémů. In Systémová integrace 2003, [cit.2004-12-06]. Dostupné na World Wide Web: <http://si.vse.cz/archiv/clanky/2003/04_papik.pdf>.
- [21] PAPÍK, R. Vyhledávání informací I. : umenie či veda? Národní knihovna – Knihovnická revue, 12, 2001, [cit.2004-12-06]. Dostupné na World Wide Web: <<http://full.nkp.cz/nkkr/pdf/0101/nk0101018.pdf>>.
- [22] SCIP. Dostupné na World Wide Web: <www.scip.com>.
- [23] SKLENÁK, V. a kol. Data, informace, znalosti a Internet. 1. vydanie. Praha : C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-409-0. str. 509
- [24] Urbanatech. Přínosy nasazení BI. Datová integrace, 2003, [cit.2004-11-19]. Dostupné na World Wide Web: <<http://www.urbanatech.cz/prinosy/technologie/data-integration.php>>.
- [25] VEJLUPEK, T. Konkurenční zpravodajství : důležitý faktor konkurenceschopnosti firem a ozdravení podnikatelského prostředí. Seminář Nástroje konkurenčního boje v globální ekonomice, 21.10.2003, Praha.
- [26] VLASÁK, R. Světový informační průmysl. 1. vydanie. Praha : Karolinum, 1999. ISBN 80-7184-840-9. str. 341
- [27] VYMĚTAL, J., VÁCHOVÁ, M. Úvod do studia odborné literatury. 1. vydanie. Praha : Orac, 2000. ISBN 80-86199-19-3. str. 234

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

CI	competitive intelligence – konkurenčné spravodajstvo.
SCIP	Society of competitive intelligence professionals – Spoločnosť profesionálov konkurenčného spravodajstva.
SMZ, Jelšava	Slovenské magnezitové závody, akciová spoločnosť, Jelšava.

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. 1 : Spravodajský cyklus.....	17
Obr. 2 : Cirkulácia otázok a odpovedí.....	18
Obr. 3 : Premena dát na rozhodnutia a akciu v informačnej hierarchii.....	20
Obr. 4 : Metódy analýzy informácií.....	22
Obr. 5 : Prístup k dialogovým systémom všeobecne.....	29

ZOZNAM TABULIEK

Tab. 1. Veľtrhy a výstavy.....	53
Tab. 2. Odborné konferencie.....	54
Tab. 3. Frekvencia konkurenčného spravodajstva v SMZ, Jelšava.....	57
Tab.4. Silné a slabé stránky SMZ, Jelšava.....	60
Tab.5. Príležitosti a hrozby SMZ, Jelšava.....	61
Tab.6. Politické faktory SMZ, Jelšava.....	64
Tab.7. Ekonomické faktory SMZ, Jelšava.....	65
Tab.8. Sociálne faktory SMZ, Jelšava.....	65- 66
Tab.9. Technologické faktory SMZ, Jelšava.....	66
Tab.10. Rozdelenie výrobcov magnezitu podľa krajiny pôvodu s uvedenou ročnou kapacitou a typovým zložením magnezitu.....	68-69

ZOZNAM PRÍLOH

- P I Propagačné materiály SMZ, Jelšava.
- P II Propagačné materiály SMZ, Jelšava.
- P III Propagačné materiály SMZ, Jelšava.
- P IV Grafické znázornenie používania internetových vyhľadávačov v SMZ, Jelšava.

PRÍLOHA P I: Propagačné materiály SMZ, Jelšava.



Dúbravský masív



Pohľad na SMZ, a.s., Jelšava



Zakladanie vytŕažených priestorov

Magnezit tehliarenský – NORMÁL, ŠPECIÁL, BRIKET



mŕtvopálená magnézia, vyrobená z prírodného magnezitu, používaná na výrobu Mg, Mg-Cr a Mg-C stavív



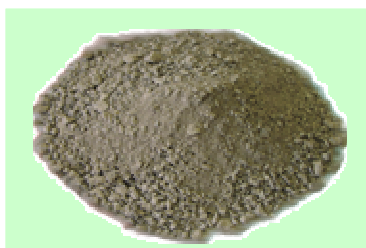
Magnezit oceliarenský – GM I, GM II, R78

mŕtvopálená magnézia, vyrobená z prírodného magnezitu, používaná na opravy oceliarenských agregátov, resp. na výrobu špeciálnych monolitických žiaruvzdorných hmôt



Zásadité monolitické žiaruvzdorné hmoty ubíjacie - JEHEARTH

používajú sa na prípravu nových pôd, studené opravy a údržbu oceliarenských agregátov



PRÍLOHA P III: Propagačné materiály SMZ, Jelšava.

Troskotvorné prísady - SLAGMAG

používajú sa ako troskotvorná prísada pre zlepšenie bážicity trosky pri výrobe ocele



Surový magnezit – $MgCO_3$

používa sa na výrobu žiaruvzdorných materiálov a v chemickom priemysle



Dolomitické štrky a piesky pre stavebníctvo

používajú sa v stavebníctve na prípravu betónov a mált



Príloha P IV: Grafické znázornenie používania internetových vyhľadávačov
v SMZ, Jelšava

