

Dorota Jelonek

Politechnika Częstochowska

PRZEGLĄD WYBRANYCH KONCEPCJI POZYSKIWANIA INFORMACJI O OTOCZENIU PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: W artykule zaprezentowano wybrane metody pozyskiwania informacji o otoczeniu przedsiębiorstwa: analizę konkurencji, wywiad konkurencyjny, wywiad gospodarczy, monitorowanie otoczenia oraz wywiad społeczny. Scharakteryzowano wpływ czynników informacyjnych na monitorowanie otoczenia. Opiszono świadomość informacyjną i ekspozycję na informacje obserwatorów otoczenia oraz otwartość na otoczenie i klimat informacyjny przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: monitorowanie otoczenia, analiza konkurencji, wywiad konkurencyjny, wywiad gospodarczy, wywiad społeczny.

1. Wstęp

Otoczenie przedsiębiorstwa może zmieniać się na niezliczone sposoby. Zmiany zawsze dają sygnały, że nadchodzą, ale nie wszyscy potrafią właściwie je odebrać i zinterpretować. Pewne zmiany są oczywiste, przedsiębiorstwo ich oczekuje, jest do nich przygotowane i nic nie zakłóca ustalonych reguł funkcjonowania. Na przykład zmiany w przepisach legislacyjnych dla danej branży są opublikowane odpowiednio wcześniej zanim zaczną obowiązywać i przedsiębiorstwo ma czas, by się do zmiany odpowiednio przygotować. Niestety, większość istotnych zmian w otoczeniu następuje bardzo szybko i są ogromnym zaskoczeniem dla przedsiębiorstw, które bagatelizują kwestie obserwacji otoczenia.

W literaturze przedmiotu wciąż pojawiają się nowe koncepcje obserwacji i pozyskiwania informacji o otoczeniu przedsiębiorstwa. Ich autorzy próbują dostarczyć użytecznych metod i narzędzi, które będą z powodzeniem wykorzystywane w wykrywaniu sygnałów zmian w otoczeniu oraz w ich analizie i ocenie. Możemy wyróżnić koncepcje klasyczne oraz koncepcje wspomagane technologią informacyjną. W zależności od rozmiarów otoczenia, które ma być przedmiotem obserwacji i analizy, możemy wykorzystać następujące koncepcje klasyczne: analizę konkurencji [Porter 1996], wywiad konkurencyjny [Attaway 1998], wywiad gospodarczy [Rouibah, Ould-Ali 2002], monitorowanie otoczenia [Aguilar 1967] oraz wywiad społeczny [Choo 2002]. Wśród koncepcji w ujęciu systemowym efektywnym

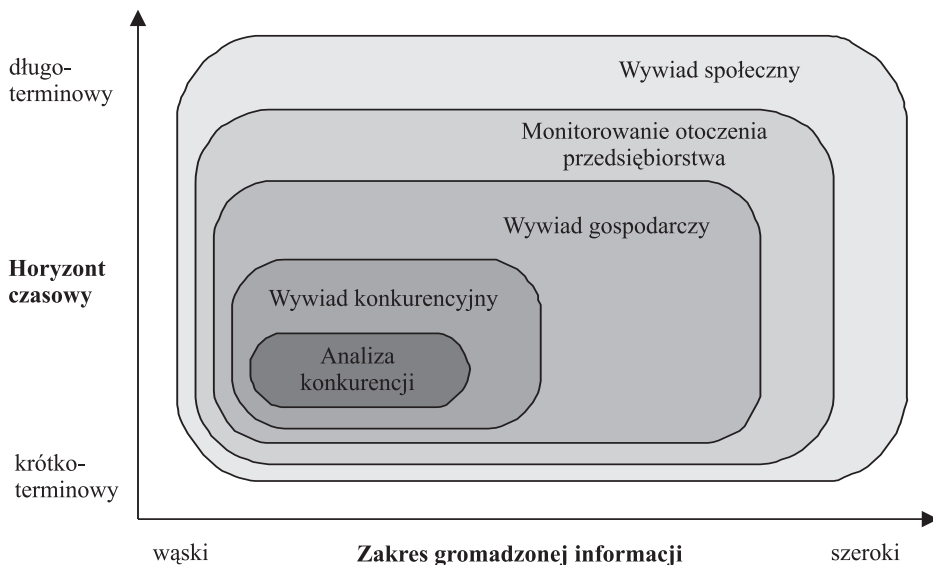
rozwiązaniem mogą być systemy wczesnego ostrzegania [Hunek 1989], systemy wczesnego ostrzegania dla e-otoczenia [Jelonek 2006], systemy informacji strategicznej [Sopińska 2001], systemy czuwania [Lesca 1992; Waclawik 1997], systemy radarowe [Xu, Kaye, Yanqing Duan 2003], systemy monitorowania otoczenia [Jelonek 2002; Aaker 1983] czy systemy *business intelligence* [Olszak 2007].

W artykule zostanie przedstawiona koncepcja monitorowania otoczenia przedsiębiorstwa na tle klasycznych metod pozyskiwania informacji o otoczeniu. Dokonana zostanie także identyfikacja czynników informacyjnych, które wpływają na skuteczność monitorowania otoczenia przedsiębiorstwa oraz ich wzajemne relacje.

2. Klasyczne metody monitorowania otoczenia przedsiębiorstwa

Zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw, a także ich systematyczna obserwacja i analiza są inspiracją wielu rozważań teoretycznych oraz badań empirycznych nad koncepcjami pozyskania informacji o otoczeniu przedsiębiorstwa. Najbardziej znane dotyczą: analizy konkurencji, wywiadu konkurencyjnego, wywiadu gospodarczego, monitorowania otoczenia oraz wywiadu społecznego.

Na rysunku 1 przedstawiono umowny i niezbyt ostry podział wybranych metod pozyskiwania i analizy informacji o otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa w zależności od zakresu otoczenia, w jakim dana metoda jest wykorzystywana, oraz w zależności od horyzontu czasu, w jakim metoda jest skuteczna.



Rys. 1. Wybrane metody pozyskiwania informacji o otoczeniu przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem [Choo 2002, s. 88].

Najwęższy zakres informacji i to w krótkim horyzoncie czasu obejmuje analiza konkurencji, szerzej te zagadnienia są traktowane w wywiadzie konkurencyjnym. Wywiad gospodarczy obejmuje zarówno analizę konkurencji, jak i wywiad konkurencyjny i jest wykorzystywany do zrozumienia stanu obecnego konkurencyjnego otoczenia przedsiębiorstwa oraz oceny jego przyszłych potencjalnych zachowań. Monitorowanie otoczenia przedsiębiorstwa obejmuje w miarę możliwości wszystkie istotne dla funkcjonowania przedsiębiorstwa segmenty otoczenia zewnętrznego. Przedmiotem wywiadu społecznego mogą być obszary, które nie są bezpośrednio związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa, ale w przyszłości mogą mieć znaczenie np. dla kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa.

Porter [1996] pisze, że celem **analizy konkurencji** (*competitor intelligence*) jest opracowanie profilu i określenie szans powodzenia prawdopodobnych zmian strategii każdego z konkurencyjnych przedsiębiorstw. W związku z tym analiza konkurencji koncentruje się na działaniach, zachowaniach i możliwościach jednego lub większej liczby dotychczasowych lub potencjalnych konkurentów. W analizie konkurencji przesunięto punkt ciężkości z pozyskiwania danych na pełniejszą i bardziej specjalistyczną analizę, przekształcającą dane o konkurentach w informacje wykorzystywane w procesach podejmowania decyzji. Analiza konkurencji dostarcza także informacji o klientach, kanałach dystrybucji, nowych technologiach czy zmianach na rynku, a także pośrednio o danym przedsiębiorstwie, jeżeli zostaną wykorzystane kryteria porównawcze z konkurentami. Fahey [2007, s. 198] uważa, że trzon procesu analizy konkurencji można opisać jako ustalenie istotnych wskaźników na podstawie zachowań, działań i wypowiedzi konkurentów, a następnie wysuwanie wniosków na temat działań konkurenta w przyszłości (np. jak może się zmienić jego strategia) lub co mogą oznaczać dla całego rynku (np. jak szybko określone produkty mogą pojawić się na rynku).

Wywiad konkurencyjny (*competitive intelligence*), tłumaczony także jako analiza konkurencyjności, dotyczy zarówno analizy konkurencji, jak i uwarunkowań konkurencyjności w określonych branżach lub regionach. Stowarzyszenie Specjalistów Wywiadu Konkurencyjnego (SCIP) definiuje wywiad konkurencyjny jako taki proces monitorowania konkurencyjnego otoczenia, który umożliwia wyższemu kierownictwu w różnej wielkości przedsiębiorstwach podejmowanie świadomych decyzji w każdej kwestii, rozpoczynając od marketingu, poprzez badania i rozwój, taktyki inwestycyjne, po długofalowe strategie biznesowe (zob. [Attaway 1998]).

Wywiad gospodarczy (*business intelligence*) jest również szerokim zagadnieniem i jest opisywany jako działania polegające na monitorowaniu otoczenia zewnętrznego firmy w celu uzyskania informacji istotnych z punktu widzenia procesów decyzyjnych w firmie. W praktyce wywiad gospodarczy często koncentruje się na obecnej konkurencji, tak jak wywiad konkurencyjny, ale poza tym może obejmować obszary takie, jak analiza potencjalnych przejęć i fuzji, a także oceny ryzyka rozszerzenia działalności przedsiębiorstwa na inne rynki (zob. [Rouibah, Ould-Ali 2002]).

Monitorowanie otoczenia (*environmental scanning*) ma jeszcze szerszy zasięg i polega na analizie informacji dotyczących każdego z sektorów otoczenia zewnętrznego, ułatwiając kadrze zarządzającej planowanie funkcjonowania przedsiębiorstwa w przyszłości. Monitorowanie obejmuje nie tylko obserwację konkurencji, dostawców i klientów, ale również technologii, uwarunkowań gospodarczych, otoczenia politycznego i ustawodawczego, a także trendów społecznych i demograficznych (zob. [Aguilar 1967]).

Wywiad społeczny (*social intelligence*) dostarcza informacji, które pozwolą z powodzeniem wdrażać ideę społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa rozumianą jako świadome oddziaływanie przedsiębiorstwa na grupy interesariuszy, zmierzające do zaspokojenia ich potrzeb i realizacji oczekiwań. Rozpoznanie oczekiwań i realnych możliwości ich zaspokojenia pozwoli na realizację np. programów społecznych czy działań związanych z ochroną środowiska. Aktywność skierowana na rozwiązywanie istotnych – również dla pracowników – problemów społecznych kształtuje pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa i umacnia integrację pracownika z przedsiębiorstwem.

Wymienione koncepcje zawsze dotyczą działalności, której celem jest pozyskiwanie informacji oraz przetwarzanie informacji, i chociaż wykorzystują inne metodologie działania, są bardzo sobie bliskie i wzajemnie się uzupełniają.

3. Monitorowanie otoczenia przedsiębiorstwa

Jak ustalono w przedstawionej charakterystyce poszczególnych koncepcji obserwacji i pozyskiwania informacji o otoczeniu, koncepcją, która ma najszerszy zakres i równocześnie dostarcza bardzo istotnych informacji o zmianach w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa, jest monitorowanie.

Jain [1984] identyfikuje cztery fazy ewolucji monitorowania otoczenia w przedsiębiorstwach:

- 1) prymitywną,
- 2) *ad hoc*,
- 3) reakcji,
- 4) proaktywną.

Faza prymitywna oznacza, że przedsiębiorstwo staje „twarzą w twarz” z otoczeniem w stanie „jak widać” i jest nastawione na pozyskiwanie informacji bez celu i wysiłku. W podejmowanych działaniach monitorowania brakuje zaangażowania ze strony kierownictwa oraz ze strony pracowników obserwatorów.

Faza *ad hoc* to sytuacja, w której przedsiębiorstwo zwraca uwagę na prawdopodobny wpływ otoczenia na przedsiębiorstwo, brakuje jednak działań ukierunkowanych na aktywne wyszukiwanie. Przedsiębiorstwo jest uwrażliwione na informacje dotyczące konkretnych zagadnień i podejmuje monitorowanie w celu lepszego ich zrozumienia.

Faza reakcji następuje, gdy przedsiębiorstwo reaguje na otoczenie, aby chronić swoją przyszłość. Monitorowanie jest działaniem nie usystematyzowanym i losowym, bez zbierania konkretnych informacji, natomiast celem monitorowania jest odpowiednia reakcja na zachowania konkurencji i/lub rynków.

Faza proaktywna występuje, gdy przedsiębiorstwo tworzy prognozy dla otoczenia zgodnie z jego oczekiwaniami co do przyszłości. Monitorowanie jest działaniem usystematyzowanym i zamierzonym, którego celem jest zebranie konkretnych informacji za pomocą ustalonych metod analizy. Zadaniem monitorowania jest umożliwienie przedsiębiorstwu obserwacji swojej przewagi konkurencyjnej i podejmowanie działań, by ją utrzymać.

Finezyjność działań w zakresie monitorowania w kontekście następujących czterech zmiennych opisuje Jain [1984]:

1) zwyczajowa metoda monitorowania obejmująca wyłącznie badania *ad hoc*, okresowo aktualizowane badania lub usystematyzowane zbieranie i przetwarzanie danych,

2) motywacja do monitorowania otoczenia, działania są inicjowane kryzysem, zorientowane na decyzję lub na proces planowania,

3) dane zazwyczaj objęte monitorowaniem: retrospektywne, aktualne lub propektywne,

4) ramy czasowe wykorzystania informacji pozyskanych w wyniku monitorowania: niezwłoczne, krótkoterminowe (od roku do pięciu lat) lub długoterminowe (dłużej niż pięć lat).

Najbardziej wyrafinowane modele wykorzystują usystematyzowane schematy zbierania i przetwarzania danych, są zorientowane na proces planowania, obejmują dane propektywne i są wykorzystywane do planowania długoterminowego.

W monitorowaniu otoczenia przedsiębiorstwa Choo [1999, s. 22] wyróżnił następujące metody pozyskiwania informacji:

- przegląd nieukierunkowany (*undirected viewing*),
- przegląd warunkowy (*conditioned viewing*),
- nieformalne wyszukiwanie (*informal search*),
- formalne wyszukiwanie (*formal search*).

W metodzie **przeglądu nieukierunkowanego** obserwatorzy pozyskują informacje bez wcześniejszej analizy potrzeb informacyjnych kierownictwa. Celem jest szeroki przegląd informacji umożliwiający wczesne wykrycie sygnałów zmian. Wykorzystuje się wiele różnych źródeł informacji i analizuje się duże ich ilości. Stopień szczegółowości informacji nie jest wysoki. Szybko następuje selekcja i eliminowanie informacji spoza zakresu zainteresowania przedsiębiorstwa. W wyniku przeglądu nieukierunkowanego pracownik prowadzący monitoring zostaje uwrażliwiony na wybrane obszary lub zagadnienia.

W metodzie **przeglądu warunkowego** uwaga osoby monitorującej skierowana jest na informacje na wybrany temat lub na określone rodzaje informacji. Celem jest ocena znaczenia znalezionych informacji, umożliwiająca ocenę ogólnego charakteru wpływu na przedsiębiorstwo. Osoba prowadząca analizę chce przeprowadzić ocenę

w oszczędny sposób, bez potrzeby zbyteńnego nakładu czasu i pracy na formalne wyszukiwanie. Jeżeli z oceny wynika, że wpływ będzie wystarczająco znaczący, metodę przeglądu warunkowego zmienia się na metodę formalnego wyszukiwania.

W trakcie **nieformalnego wyszukiwania** w aktywny sposób poszukuje się informacji w celu pogłębienia wiedzy na dany temat i zrozumienia konkretnego zagadnienia. Nieformalny charakter tego wyszukiwania polega na stosunkowo ograniczonym i nieusystematyzowanym nakładzie pracy. Celem jest zgromadzenie informacji potrzebnych do opracowania pewnego zagadnienia tak, aby można było określić potrzebę podjęcia działania przez przedsiębiorstwo. Jeżeli wymagane jest podjęcie decyzji lub udzielenie odpowiedzi, na wyszukiwanie poświęca się więcej czasu i więcej zasobów.

Tabela 1. Metody monitorowania otoczenia przedsiębiorstwa

	Przegląd nieukierunkowany	Przegląd warunkowy	Nieformalne wyszukiwanie	Formalne wyszukiwanie
Potrzeby informacyjne	ogólne obszary zainteresowań	zdolność do rozpoznawania szczególnie interesujących tematów	zdolność do formułowania zapytań	umiejętność specyfikacji celów
Wykorzystanie informacji	przypadkowe odkrycie „ percepcja otoczenia ”	rosnące zrozumienie „ nadawanie znaczenia (sensu) ”	poszerzenie wiedzy w wąskim zakresie „ uczenie się ”	formalne wykorzystanie informacji do planowania i działania „ podejmowanie decyzji ”
Stopień osiągnięcia celu	minimalny	niski	średni	wysoki
Ilość źródeł	wiele	kilka	kilka	wiele
Taktyka	szerokie skanowanie różnego rodzaju źródeł, korzystanie z łatwo dostępnych źródeł „ poznawanie ”	wyszukiwanie wcześniej określonych tematów we wcześniej wybranych źródłach „ śledzenie ”	przeszukiwanie jest skoncentrowane na zagadnieniu lub zdarzeniu, ale zadowalające są wyniki „ wystarczające zadowolenie ”	systematyczne gromadzenie docelowych informacji przy pomocy pewnej metody lub procedury „ pozyskiwanie ”

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem [Choo 1999, s. 23].

W trakcie **formalnego wyszukiwania** podejmuje się świadome i zaplanowane starania w kierunku uzyskania konkretnych informacji o konkretnym zdarzeniu. Wyszukiwanie ma charakter formalny, ponieważ jest usystematyzowane według ustalonej z góry procedury lub metodologii. Stopień szczegółowości informacji jest

wysoki. Celem jest systematyczne pozyskiwanie informacji dotyczących pewnego zagadnienia, które to informacje będą stanowiły podstawę podjętej decyzji lub działań. Wyszukiwanie formalne może na przykład stanowić jeden ze sposobów gromadzenia informacji w ramach analizy rynku. Wyszukiwanie formalne preferuje informacje ze źródeł uznawanych za autorytatywne lub z serwisów informacyjnych starających się zapewnić wysoką jakość i dokładność danych.

W tabeli 1 przedstawiono porównanie omówionych czterech metod według kryteriów: potrzeby informacyjne, wykorzystanie informacji, stopień osiągnięcia celu, ilość źródeł i przyjęta taktyka.

Do efektywnego monitorowania otoczenia przedsiębiorstwa wykorzystywane są wszystkie cztery metody przeglądania i poszukiwania informacji.

4. Czynniki informacyjne wpływające na skuteczność monitorowania otoczenia

Lista czynników, które mogą mieć wpływ na monitorowanie otoczenia przedsiębiorstwa, może być bardzo długa. Już sama specyfika każdego przedsiębiorstwa, przyjęta strategia, zakłócenia w otoczeniu, zasoby finansowe oraz wszystkie czynniki osobiste menedżera i pracowników (wiedza, doświadczenie, wizja itp.) mogą wspierać monitorowanie otoczenia lub powodować, że działania te nie przynoszą żadnych efektów. W tej różnorodności można wyróżnić grupę czynników, które mogą być kształtowane wewnątrz przedsiębiorstwa, tak by ich wpływ na monitorowanie otoczenia był bardzo znaczący. To grupa czynników informacyjnych. Czynniki te dotyczą indywidualnych zachowań obserwatora oraz zachowań przedsiębiorstwa. Istotny wpływ na indywidualne zachowania pracowników przypisuje się świadomości informacyjnej oraz **ekspozycji na informacje**. **Wśród czynników informacyjnych dotyczących zachowań przedsiębiorstwa identyfikuje się silny wpływ klimatu informacyjnego i otwartości przedsiębiorstwa na otoczenie.**

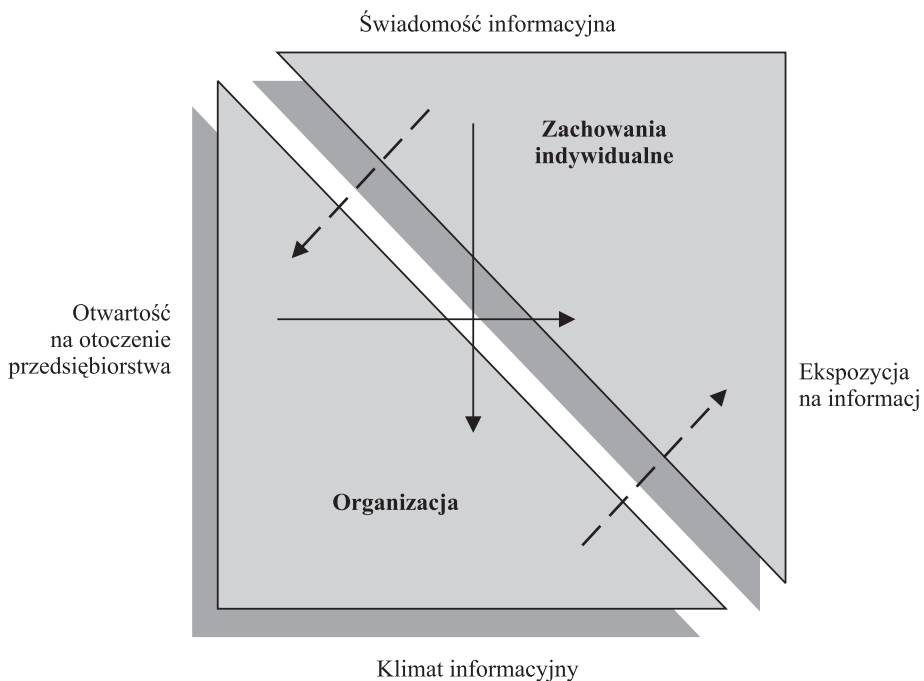
Świadomość informacyjna oznacza nastawienie pracowników do działań informacyjnych i ich indywidualne zachowania zgodne z takim przekonaniem, polegające na angażowaniu się w celowe poszukiwanie informacji i wspieraniu działań informacyjnych. Jest ona tym wyższa, im wyższą wartość pracownicy przypisują informacjom. Świadomość informacyjna implikuje osobiste poczucie odpowiedzialności za monitorowanie otoczenia.

Ekspozycja na informacje oznacza częstotliwość występowania możliwości kontaktu z dobrze poinformowanymi osobami oraz dostępu do kontekstów bogatych w informacje. Menedżerowie powinni tworzyć zewnętrzny system informacyjny poprzez sieć kontaktów z konkurencją, klientami, dostawcami czy agencjami rządowymi. Pielęgnowane kontakty zapewniają cenne informacje, nawet jeżeli są to w większości informacje „nieoficjalne, prywatne i ustne”. Ekspozycja na informacje w dużej mierze jest uzależniona od roli, jaką dana osoba odgrywa w przedsiębiorstwie, oraz od tego, jaką ma wiedzę na temat tworzonych przez menedżerów zewnętrznych sieci kontaktów.

Klimat informacyjny przedsiębiorstwa oznacza stworzenie warunków jasno określających dostęp do informacji w przedsiębiorstwie i zakres ich wykorzystania. Klimat informacyjny można oceniać na podstawie wdrożonej infrastruktury informacyjnej, tj. procesów, technologii i osób biorących udział w pozyskiwaniu i przetwarzaniu informacji (zbieranie, organizowanie i udostępnianie informacji oraz ich rozpowszechnianie). W kształtowaniu infrastruktury informacyjnej zawsze istotną funkcję spełnia kultura organizacyjna. Jest ona także ważnym czynnikiem przy analizie informacji i ich rozpowszechnianiu. Zatem, kształtując kulturę przedsiębiorstwa, mamy wpływ na tworzenie i funkcjonowanie infrastruktury informacyjnej, a docelowo na klimat informacyjny w tym przedsiębiorstwie.

Otwartość przedsiębiorstwa na otoczenie zewnętrzne to zdolność przedsiębiorstwa do przyjęcia postawy podatnej na wpływy zewnętrzne i zdolnej do wywierania wpływu na otoczenie. Skalę otwartości przedsiębiorstwa można oceniać np. poprzez ilość i intensywność związków z organizacjami badawczo-rozwojowymi czy udział w programach rozwojowych.

Na rysunku 2 przedstawiono wzajemne relacje między czynnikami indywidualnymi i czynnikami organizacyjnymi, mające wpływ na monitorowanie otoczenia przedsiębiorstwa.



Rys. 2. Relacje pomiędzy czynnikami wpływającymi na monitorowanie otoczenia

Źródło: [Correia, Wilson 2001].

Związek między **świadomością informacyjną** a **klimatem informacyjnym** przekłada się na związek stwierdzonego wpływu świadomości informacyjnej menedżerów – lub ich postawy wobec działań informacyjnych, w tym między innymi osobistego poczucia odpowiedzialności za monitorowanie otoczenia oraz silnej potrzeby komunikacji – na klimat informacyjny przedsiębiorstwa. Związek między **otwartością przedsiębiorstwa** a **ekspozycją na informacje** odzwierciedla wpływ zdolności organizacji do tworzenia relacji ze swoim otoczeniem na stopień ekspozycji pracowników przedsiębiorstwa na informacje. Poza tymi dwoma głównymi związkami, oznaczonymi na rys. 2 pogrubionymi strzałkami, istnieją wskazania (oznaczone strzałkami przerywanymi). Menedżerowie o wysokiej świadomości informacyjnej zazwyczaj pielęgnują otwartość przedsiębiorstwa na otoczenie, z drugiej strony, w przypadku stworzenia stymulującego klimatu informacyjnego, zwiększa się indywidualna ekspozycja na informacje.

Na ekspozycję na informacje silny wpływ ma otwartość przedsiębiorstwa na otoczenie, ponieważ niektóre przedsiębiorstwa zapewniają więcej możliwości kontaktu z dobrze poinformowanymi osobami lub szerszy dostęp do kontekstów bogatych w informacje. Jednak na ekspozycję na informacje wpływ ma również klimat informacyjny organizacji, który różni się dostępnością informacji i zakresem ich wykorzystania przez pracowników tych przedsiębiorstw.

5. Zakończenie

W dynamicznie zmiennym otoczeniu przedsiębiorstwa, które chcą utrzymać i umacniać swoją pozycję na rynku, muszą szybko i elastycznie reagować na potrzeby rynku. Jest to o wiele łatwiejsze, jeżeli przedsiębiorstwo systematycznie pozyskuje informacje o otoczeniu zewnętrznym, wykorzystując, w zależności od potrzeb, analizę konkurencji, wywiad konkurencyjny, wywiad gospodarczy, monitorowanie otoczenia i wywiad społeczny. Na skuteczność tych działań wpływa bardzo wiele czynników, wśród których istotne są czynniki informacyjne: świadomość informacyjna, ekspozycja na informacje, otwartość na otoczenie i klimat informacyjny. Menedżerowie powinni zarówno znać związki pomiędzy tymi czynnikami, jak i zdawać sobie sprawę z siły wpływu tych czynników na ostateczne efekty podejmowanych działań obserwacji otoczenia. Są one szczególnie istotne, ponieważ menedżerowie w dużej mierze sami mogą je kształtować.

Literatura

- Aaker D.A., *Organizing Strategic Information Scanning System*, „California Management Review” 1983, No. 2, Vol. XXV.
- Aguilar F.J., *Scanning the business environment*, Macmillan, New York 1967.
- Attaway M.C., *A review of issues related to gathering and assessing competitive intelligence*, „American Business Review” 1998, No. 16 (1).

- Choo Ch.W., *The art of scanning the environment*, Bulletin of the American Society for Information Science, February/March 1999.
- Choo C.W., *Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment*, Information Today Inc., Medford, NJ, 2002.
- Correia Z., Wilson T.D., *Factors influencing environmental scanning in the organizational context*, „Information Research” 2001, No.1, Vol. 7.
- Fahey L., *Analiza konkurencji: od danych do rozpoznania*, [w:] *Biznes*, t. 2. *Zarządzanie firmą*, cz. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Hunek J.K., *Systemy wczesnego ostrzegania*, „Przegląd Organizacji” 1989, nr 5.
- Jain S.C., *Environmental scanning in U.S. corporations in 1984*, „Long Range Planning” 1984, April.
- Jelonek D., *Systemy komputerowego wspomaganie monitorowania otoczenia przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2002.
- Jelonek D., *Systemy wczesnego ostrzegania w monitorowaniu otoczenia e-przedsiębiorstwa*, [w:] *Integracja IT z systemami zarządzania w organizacjach gospodarczych*, red. L. Kiełtyka, Wydawnictwo P.H.U.Salus, Toruń 2006.
- Lesca H., *Pour un management strategique de l'information*, „Revue Francaise de Gestion” 1992, septembre, novembre.
- Olszak C.M., *Tworzenie i wykorzystanie systemów business intelligence na potrzeby współczesnej organizacji*, AE, Katowice 2007.
- Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1996.
- Rouibah K., Ould-Ali S., *PUZZLE: a concept and prototype for linking business intelligence to business strategy*, „Journal of Strategic Information System” 2002, Vol. 11(2).
- Sopińska A., *Model Systemu Informacji Strategicznej w przedsiębiorstwie*, [w:] *System Informacji Strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, red. R. Borowiecki, M. Romanowska, Difin, Warszawa 2001.
- Wacławik Ł., *Strategia czuwania – metoda informacyjnego wspomaganie zarządzania strategicznego*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 1997, nr 6.
- Xu X.M., Kaye G.R., Yanqing Duan Y., *UK executives' vision on business environment for information scanning A cross industry study*, „Information & Management” 2003, No. 40.

REVIEW OF SELECTED CONCEPTS OF ENTERPRISE ENVIRONMENT INFORMATION GATHERING

Summary: This paper presents selected concepts of enterprise environment information gathering. Competitor intelligence, competitive intelligence, business intelligence, scanning environment and social intelligence are presented. The author shows the scope and overlap of each of these terms and four phases in the evolution of environmental scanning in corporations.

Environment scanning is influenced by external factors such as environmental turbulence and resource dependency, organizational factors such as the nature of business and the strategy pursued, personal factors such as the scanner's knowledge or cognitive style and information factors. The individual information factors identified as influencing the scanning activity are information consciousness and exposure to information. The organizational factors identified as influencing the environmental scanning activity are information climate and outwardness.