

Jolanta Pondel

PROCES POZYSKIWANIA INFORMACJI O KONKURENCJI

1. Wstęp

Współcześnie jednym z najważniejszych czynników kształtujących pozycję przedsiębiorstwa w niezwykle konkurencyjnym otoczeniu jest informacja. W niniejszym artykule zajęto się przybliżeniem procesu pozyskiwania informacji o konkurencji. Odpowiednie wykorzystanie takich informacji ułatwia firmie podejmowanie określonych decyzji i kształtowanie swej konkurencyjnej pozycji na rynku.

Celem artykułu jest przedstawienie procesu pozyskiwania informacji.

2. Istota pozyskiwania informacji

P. Drucker już w 1985 r. twierdził, że informacja (w tym informacja o konkurencji) jest głównym kapitałem zarządzającego przedsiębiorstwem, który sam określa, jakich informacji potrzebuje, by móc właściwie podejmować decyzje [Fuld... 2005].

Przedsiębiorstwa, które chcą efektywnie działać, muszą wykazywać się umiejętnością właściwego pozyskiwania i przetwarzania informacji. W warunkach szybkich zmian rynkowych, rosnącej ilości informacji, decyzje, które są podejmowane w przedsiębiorstwach, muszą mieć jak największą jakość, wartość, tak by zapewnić firmie osiągnięcie wyznaczonych celów i skuteczne prowadzenie swych działań, zgodne z ustalonymi terminami i budżetem. Strategiczne informacje powodują umacnianie pozycji firmy na rynku, a tym samym utrudniają, a nawet uniemożliwiają konkurentom eliminację firmy z gry rynkowej.

Kluczowe dla menedżerów informacje często napływają zbyt późno, są rozproszone w przedsiębiorstwie lub poza nim, trudno je zlokalizować; część informacji wykorzystywanych do uzasadnienia podejmowanych decyzji jest zbierana i interpretowana już po podjęciu decyzji lub tuż przed. Należy więc dbać, by proces pozyskiwania informacji był jak najkrótszy (zachowując określone etapy – zob. pkt 3 artykułu), a przede wszystkim, by uzyskać użyteczne informacje. Wykorzystanie rozwiniętych technologii informatycznych znacznie skraca proces wyszu-

kiwania, pozyskiwania, przetwarzania informacji. Pozyskiwane przez przedsiębiorstwo informacje powinny być gromadzone tak, by w razie potrzeby można było z nich korzystać, bez konieczności ponownego ich pozyskiwania. Dzięki łatwiejszemu i szybszemu gromadzeniu określonych informacji w przedsiębiorstwie można dostarczać decydentowi informacje na podany przez niego temat, pamiętając o stałym uzupełnianiu ich o nowe, aktualne, adekwatne do danej sytuacji. Informacje mogą być gromadzone w przedsiębiorstwie i poza nim, w różnych miejscach (źródłach), które powinny być systematycznie przeszukiwane i aktualizowane.

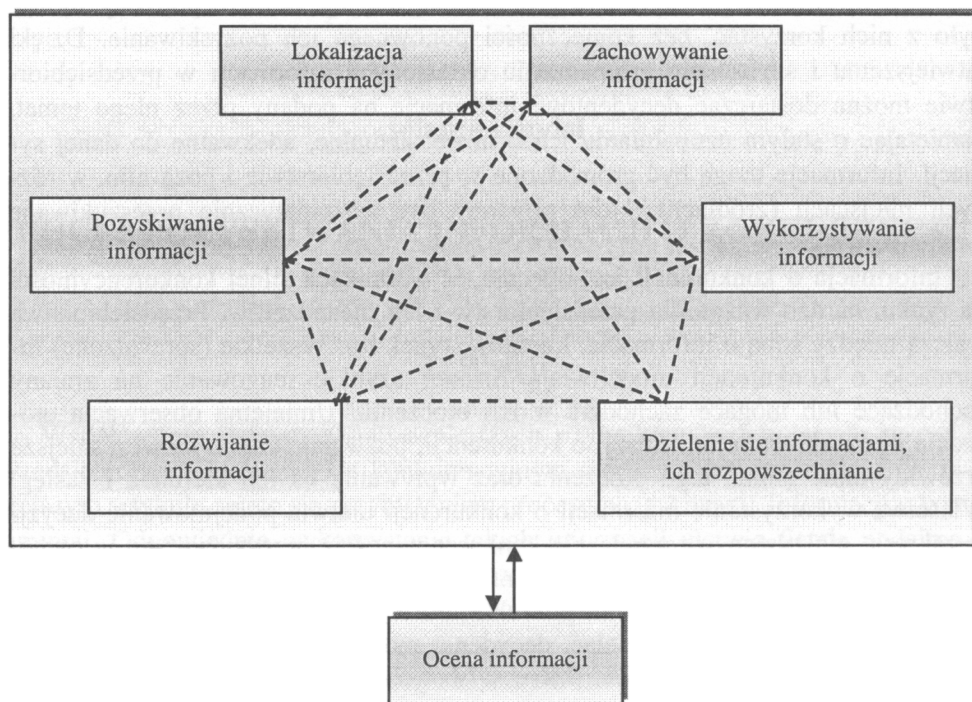
Informacja o konkurencji jest obecnie, w warunkach silnej konkurencyjności na rynku, bardzo ważna dla przedsiębiorstw i ich menedżerów. Przedsiębiorstwa walczą między sobą o informacje, klientów, rynek itp. Wszelkie (sprawdzone) informacje o konkurencji umożliwiają firmom szybkie reagowanie na zmiany zachodzące lub mogące zachodzić w ich otoczeniu. Umiejętna obserwacja otoczenia i pozyskiwanie informacji o konkurencji, pozwalają często na wcześniejsze przewidywanie zmian tego otoczenia oraz wpływanie na ich kierunek i zasięg. Właściwe wykorzystanie informacji o konkurencji ułatwia podejmowanie decyzji w zakresie efektywnego zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstw w określonym miejscu i czasie. Uwzględniając informacje o konkurencji, w tym m.in. o jej działalności, kierunkach rozwoju, produktach/usługach, rynkach, na jakich działa lub też na jakich zamierza działać, decydenci mogą skuteczniej formułować decyzje, kształtować działania firm, które są wówczas obarczone mniejszą niepewnością i mniejszym ryzykiem.

Kierunek i rozwój pozyskiwania i uzupełniania zasobów informacji powinien być w przedsiębiorstwach odpowiednio kształtowany, połączony z konkretnym celem. Menedżerowie powinni dążyć do pozyskiwania, wykorzystywania i rozwijania tylko tych zasobów informacji, które mogą być użyteczne dla przedsiębiorstw [Shapiro, Varian 1999], tak by nie spowodować powstania nadmiaru informacji (zbędnych, wątpliwej jakości), które utrudniałyby dostęp do właściwych informacji i zmniejszałyby możliwość trafnego podejmowania decyzji.

3. Pozyskiwanie informacji o konkurencji

Pozyskiwanie informacji o konkurencji stanowi grupę czynności polegających na zdobywaniu wszelkich informacji dotyczących konkurentów (prowadzone przez nich działania, opinie klientów o ich produktach/usługach, promocjach itp.), potrzebnych przedsiębiorstwu. Jest to jeden z ważniejszych procesów wchodzących w skład zarządzania informacją. Informacje mogą być pozyskiwane z różnych źródeł – zarówno z wewnętrznych źródeł przedsiębiorstwa, jak i z zewnętrznych.

Kompleksowy system zarządzania informacją w przedsiębiorstwach (*knowledge management*) powinien obejmować sześć priorytetowych, a zarazem wzajemnie powiązanych obszarów zarządzania informacją i związaną z nimi wiedzą. Kluczowe obszary zarządzania informacją przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Kluczowe obszary zarządzania informacją

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Probst, Raub, Romhardt 2004].

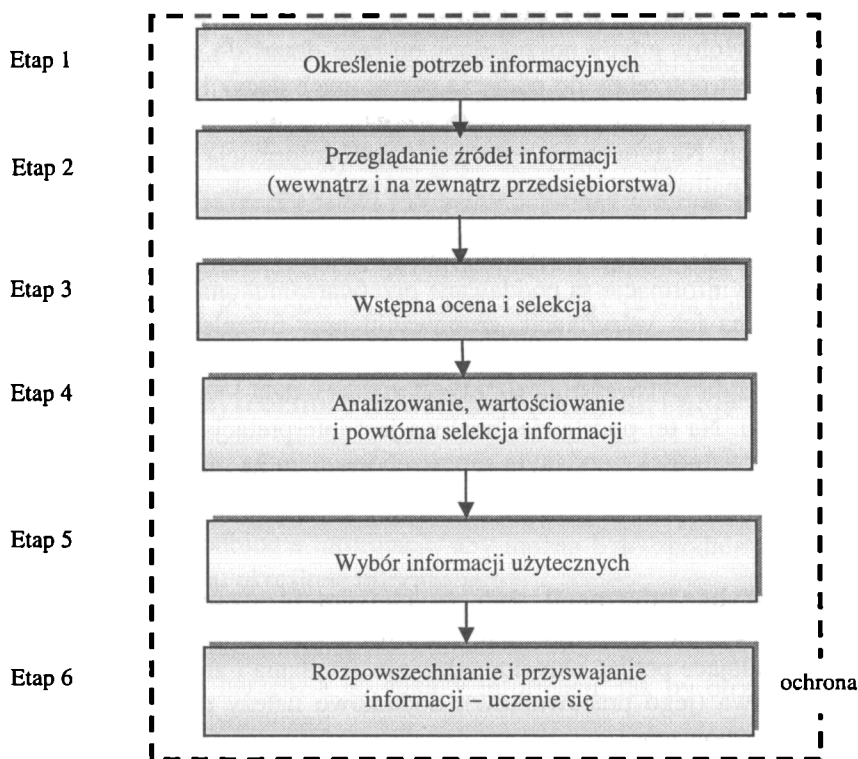
Wskazane na rys. 1 procesy są ściśle ze sobą powiązane i wszelkie zmiany działań w jednym obszarze wywołują skutki w innych. Dlatego ważne jest, aby zwracać uwagę na wykonywane działania w ramach każdego z obszaru i analizować ich wpływ na inne.

W procesie pozyskiwania informacji o konkurencji można wyróżnić kilka etapów, z których nie należy pomijać żadnego, ponieważ każdy odgrywa istotną rolę i wpływa na kolejne [Jacieczko 2003]. Na rys. 2 przedstawiono kolejne etapy procesu pozyskiwania informacji.

Etap 1: Określenie potrzeb informacyjnych

Należy właściwie określić rodzaj poszukiwanych informacji. R. Gambin wymienia cztery rodzaje informacji, dotyczące [Gambin 2002]:

- zjawisk i trendów gospodarczych,
- technologii i ich zmian (produktów, sprzedaży, marketingu, logistyki, zarządzania),



Rys. 2. Etapy pozyskiwania informacji

Źródło: opracowanie własne.

- działalności konkurentów i innych graczy rynkowych (odbiorców, dostawców, partnerów),
- procesów zachodzących we własnym łańcuchu wartości.

Rozróżnienie rodzajów informacji ułatwi ich wybór, skróci czas poszukiwań i ograniczy ich ilość. Aby nie gromadzić nadmiarowych informacji, nie tracić czasu na ich pozyskiwanie, segregowanie, przetwarzanie, analizowanie, należy szczegółowo określić potrzebę (może mieć ona formę pytania, tak by wyszukane zwrotne informacje stanowiły odpowiedzi) oraz formę, w jakiej ma być sporządzona informacja zwrotna.

Etap 2: Przeglądanie źródeł informacji

Wybór kanałów (źródeł), z których można pozyskać potrzebne informacje. Jeżeli przedsiębiorstwo gromadzi informacje, należy najpierw przejrzeć źródła wewnętrzne, a w razie potrzeby uzupełnić je dodatkowymi informacjami (bardziej szczegółowymi, aktualniejszymi), pochodzącymi z innych źródeł. W przypadku, gdy w wewnętrznych źródłach nie ma poszukiwanych informacji lub są one niepełne, nieaktualne, to należy przeszukać źródła zewnętrzne.

Etap 3: Wstępna ocena i selekcja

Idealnie byłoby, gdyby poszukujący od razu dotarł do takiego zestawu informacji, który jest potrzebny do podjęcia określonych decyzji. Niestety, takie sytuacje w praktyce się nie zdarzają, a to ze względu na subiektywność oceny użyteczności informacji. Na tym etapie należy oddzielić informacje nieaktualne, niewiarygodne od tych najbardziej przydatnych, które warto przechowywać.

Etap 4: Analizowanie, wartościowanie i powtórna selekcja informacji

Otrzymane informacje są poddawane przetwarzaniu, analizie, czyli działaniom polegających na ich weryfikacji, grupowaniu przy uwzględnieniu celu, jakiemu mają służyć.

Na tym etapie wykorzystuje się określone narzędzia i metody ułatwiające analizę informacji. Na tej podstawie możliwa jest interpretacja informacji, ocena ich wartości, adekwatności z podanym zapotrzebowaniem na informacje. Ze zbioru informacji powinny zostać odrzucone te najmniej wartościowe, powtarzające się, niepewne.

Etap 5: Wybór informacji użytecznych (syntetyzowanie)

Spśród uzyskanych po analizie informacji należy wybrać najbardziej użyteczne, pozwalające podjąć określone decyzje, działania i zrealizować zamierzenia przedsiębiorstwa (jego pracowników), dodatkowo należy nadać im odpowiednią formę (rekonstruowanie).

Etap 6: Rozpowszechnianie i przyswajanie informacji – uczenie się

Przetworzone informacje zasilają proces decyzyjny i wpływają na decyzje podejmowane w organizacji. Decyzje podejmuje się nie tylko na podstawie zwykłych obserwacji otoczenia, czynionych często w sposób rutynowy, ale również na podstawie dogłębnych analiz informacji czy też posiadanej już wiedzy o konkretnych konkurentach. Przyczynia się to w sposób bezpośredni do powiększania wartości dodanej przedsiębiorstwa i jego klientów.

Przetworzone informacje należy gromadzić w przedsiębiorstwie w określonych miejscach tak, aby można było z nich w razie potrzeby korzystać bez konieczności ponownego pozyskiwania wszystkich informacji i powtarzania całego procesu. Sprawdzone rozwiązanie jest gromadzenie pozyskanych informacji w bazie danych określonego systemu informatycznego przedsiębiorstwa, gdzie mogą być dalej przetwarzane i udostępniane innym (wyznaczonym) pracownikom przedsiębiorstwa. Zgromadzone informacje powinny być, jak podkreślano, stale aktualizowane, uzupełniane i chronione, tak by nie zostały wykorzystane, sfałszowane przez nieuprawnione osoby na żadnym z etapów.

Proces pozyskiwania informacji, jak już wspomniano, nie jest procesem jednorazowym i aby przedsiębiorstwo mogło efektywnie działać, musi być dobrze zarządzany i powinien zachodzić stale (uzupełnianie informacji). Wiele informacji

dotyczących konkurentów, uzyskiwanych z oficjalnej sprawozdawczości, prasy, informacji jawnych od pracowników konkurentów lub ich klientów, tworzy tylko powierzchowny obraz rzeczywistości. Dotarcie natomiast do wielu ważnych szczegółów jest bardzo trudne [Rokita 2005]. Proces obserwacji konkurencyjnego otoczenia powinien być prowadzony stale, gdyż otoczenie wciąż się zmienia. Zasadnym celem obserwacji nie powinno być samo zbieranie informacji o zaistniałych faktach, ale dążenie do wyprzedzania zachowań i działań konkurentów. Można więc stwierdzić, że gromadzone w przedsiębiorstwie informacje o konkurentach muszą mieć charakter przeglądowy, tzn. muszą tworzyć pewną całość, a nie tylko być zbiorem przypadkowo pozyskanych, przetworzonych danych, informacji.

4. Użyteczność informacji o konkurencji

Aby informacja o konkurencji była użyteczna, muszą być spełnione określone warunki [Jacieczko 2003]:

- zidentyfikowany odbiorca informacji, aby można było zgodnie z jego potrzebami dostarczyć mu określone informacje;
- wybrane odpowiednie źródła pozyskania informacji (źródła wątpliwej jakości powodują niepewność informacji);
- dobrane właściwe narzędzia do analizy informacji, tak by otrzymane wyniki były przydatne decydentowi;
- odpowiednia forma końcowej (wyjściowej) informacji, tak by była zupełna, czytelna, zrozumiała dla odbiorcy;
- właściwy czas dostarczenia informacji;
- zabezpieczenie informacji, tak by dotarła do właściwej osoby (grupy osób) i nie dostała się w niepowołane ręce.

Na podstawie analizy literatury dotyczącej informacji o konkurencji L.S. Paine stwierdził, że informacje, których pozyskanie budzi wątpliwości, można podzielić na następujące kategorie [Paine 1991]:

- 1) informacje przekręcone (kłamliwe),
- 2) wynikające z wywarcia wpływu na opinię osób, którym powierzono zadanie wyszukania informacji (np. przekupienie tych osób),
- 3) pochodzące z inwigilacji (szpiegostwa),
- 4) pochodzące z kradzieży.

Kategorie 2, 3, 4 są niezgodne z prawem i normami etycznymi. Wątpliwość jednakże budzi kategoria pierwsza. Informacje przekręcone mogą wynikać m.in. z niepewnych źródeł, z nadinterpretacji pozyskanych informacji, ze zbyt małej ilości informacji na określony temat, z zastosowania niewłaściwych narzędzi do analizy, niewystarczającej wiedzy osób zajmujących się pozyskiwaniem, przetwarzaniem, analizami, przekazywaniem informacji, a przede wszystkim mogą być skutkiem błędnego określenia potrzeb. Wszystkie błędy możliwe do wyeliminowania z pro-

cesu pozyskiwania informacji o konkurencji należy usunąć, tak aby uzyskać informacje przydatne, użyteczne w podejmowaniu decyzji w przedsiębiorstwie. Posługiwanie się bowiem przekłamanymi informacjami o konkurencji bądź też pozyskiwanie ich w sposób nielegalny i nieetyczny może doprowadzić do sytuacji, że przedsiębiorstwo podejmie niewłaściwe decyzje, straci zaufanie klientów, a w istocie przyczyni się do zwiększenia przewagi swoich konkurentów.

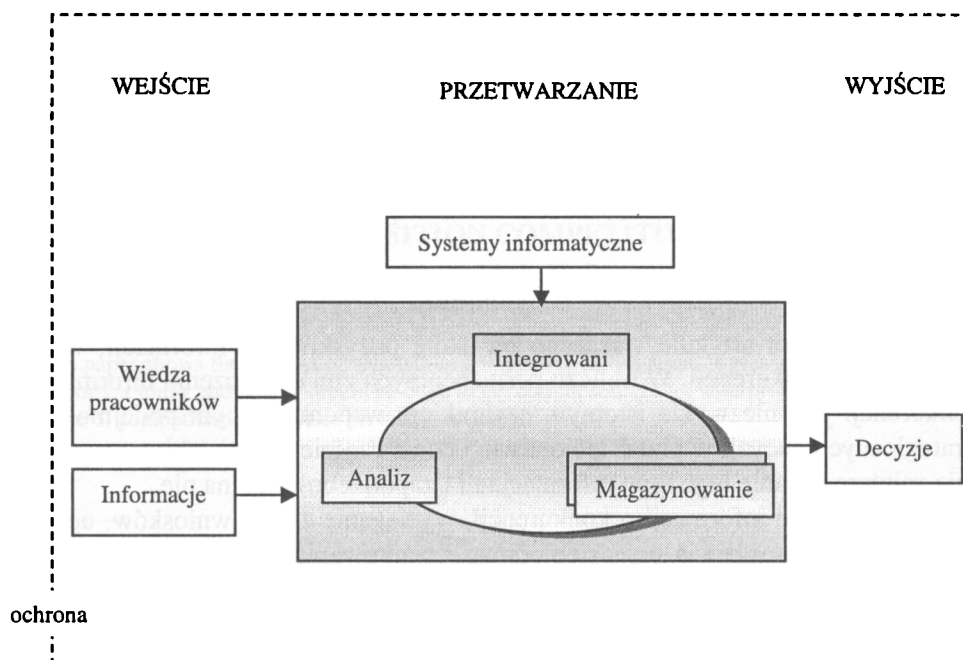
Najczęściej popełnianym błędem przy pozyskiwaniu informacji, a zwłaszcza informacji o konkurencji, jest złe określenie potrzeb informacyjnych, co w konsekwencji prowadzi do uzyskania niewłaściwych lub niepełnych informacji wynikowych. W związku z tym należy dokładnie określić:

- *kto* oczekuje na informację,
- *w jakim celu* jest pozyskiwana informacja, do czego ma być wykorzystana,
- *co* ma być wyszukane,
- *kiedy* ma być dostarczona informacja,
- *jak (w jakiej formie)* ma być zaprezentowana i przedstawiona informacja wynikowa.

Jak już zaznaczano, w procesach decyzyjnych niezwykle istotnym problemem jest czas, ponieważ ten, kto podejmie szybciej trafną decyzję, ten zyskuje przewagę konkurencyjną. Dlatego też dostarczenie informacji na czas jest bardzo ważnym elementem procesu pozyskiwania informacji i stanowi o pozycji rynkowej.

Na rys. 3 przedstawiono proces podejmowania decyzji przy wykorzystaniu zgromadzonych wcześniej informacji, uzupełnianych o nowe, adekwatne dla danej potrzeby i sytuacji decyzyjnej oraz systemów informatycznych wspomagających ten proces.

Przedsiębiorstwo na wejściu wykorzystuje do podejmowania właściwych decyzji posiadaną wiedzę pracowników, wynikającą z indywidualnych i grupowych doświadczeń. Swoją wiedzę musi jednak stale uzupełniać o nowe, aktualne informacje. Do pozyskania informacji wykorzystuje się odpowiednie źródła informacji. Do przetwarzania wykorzystuje się odpowiednie systemy informatyczne, które usprawniają analizę, integrowanie i magazynowanie informacji oraz ułatwiają otrzymanie użytecznej informacji niezbędnej przy podejmowaniu decyzji. Cały proces podejmowania decyzji przy wykorzystaniu posiadanej wiedzy i systemów informatycznych, w tym przetwarzania, analizowania, integrowania informacji nowych ze starymi (proces aktualizowania) i magazynowania, musi podlegać stałej ochronie. Ochrona ma polegać na tym, by wykluczyć (zminimalizować) ryzyko wystąpienia sytuacji, kiedy to przekształcone informacje zgromadzone w przedsiębiorstwie, na podstawie których podejmuje się najczęściej strategiczne decyzje decydujące o pozycji przedsiębiorstwa, przedostaną się na zewnątrz i zostaną wykorzystane przez konkurencję. Całemu procesowi zarządzania informacją powinna towarzyszyć stała ochrona, tak by informacje nie były zniekształcane i dostępne nieuprawnionym osobom w firmie i poza nią.



Rys. 3. Podejmowanie decyzji w firmie

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Prescott, Miller 2001].

W przedsiębiorstwie do właściwego zarządzania posiadana (gromadzona) informacją może być wykorzystywany odpowiedni system zarządzania, którego zadanie polegałoby na usprawnieniu procesu pozyskiwania, przetwarzania i przekazywania informacji o konkurencji. Dobrze zorganizowany w przedsiębiorstwie system informacji o konkurencji może być wykorzystywany do [Jacieczko 2003]:

- planowania strategii,
- korygowania planów,
- wczesnego ostrzegania,
- promocji sprzedaży,
- ustalenia strategii wspierającej działalność,
- przewidywania zachowań konkurentów,
- sporządzania raportów dla zarządu przedsiębiorstwa itp.

Jak już podkreślano, warunkiem utrzymania pozycji firmy jest szybkie, efektywne i względnie tanie (tak aby koszty jej pozyskania były współmierne do korzyści, jakie może dać jej wykorzystanie) pozyskiwanie informacji z otoczenia, a zwłaszcza informacji o konkurencji i właściwe ich wykorzystanie. Tylko wówczas przedsiębiorstwo będzie mogło właściwie kształtować swoje działania, tak by dopasowywać się do warunków narzuconych przez konkurencję, lub też będzie mogło przewidywać zachowania konkurentów i je wyprzedzać.

Informacje o konkurencji powinny być pozyskiwane w sposób legalny i zgodny z przyjętymi normami etycznymi i moralnymi. Prawie wszystkie informacje o konkurencyjnym otoczeniu można pozyskać, wykorzystując zgodne z prawem środki. Informacje, które nie są bezpośrednio jawnie opisane w dostępnych źródłach, bardzo często „odnajduje się” w wyniku analizy dostępnych, legalnych dokumentów.

5. Zakończenie

W niniejszym artykule wskazano na istotę pozyskiwania informacji, w tym informacji o konkurencji. W obliczu permanentnych zmian otoczenia informacja o konkurencji jest niezwykle istotnym czynnikiem wspomagającym podejmowanie strategicznych decyzji w przedsiębiorstwie i coraz częściej przedsiębiorstwa wykazują zainteresowanie tego typu informacjami i zapotrzebowanie na nie.

Pozyskiwanie informacji o konkurencji, wyciąganie z nich wniosków, uczenie się organizacji umożliwia przedsiębiorstwu kształtowanie swej pozycji na rynku. W procesie tym należy również zwrócić uwagę na możliwość przewidywania zachowań konkurentów poprzez symulowanie odpowiedzi konkurentów na posunięcia przedsiębiorstwa. W procesie uczenia się niezbędne jest więc stałe monitorowanie konkurencji, nie tylko w celu pozyskiwania o niej bieżących informacji, lecz również sprawdzania, czy przedsiębiorstwo nie popełniło błędów w przewidywaniu jej zachowań, a także podejmowanie działań korekcyjnych i eliminowanie błędnej wiedzy o konkurentach. Zasadniczym celem pozyskiwania informacji nie powinno być gromadzenie, przechowywanie informacji o zaistniałych faktach dotyczących konkurentów, lecz dążenie do wyprzedzania ich zachowań i działań.

Autorka zdaje sobie doskonale sprawę z tego, że zaznaczyła tylko najważniejsze elementy, dalsze rozważania na ten temat będą kontynuowane w kolejnych artykułach.

Literatura

- Fuld & Company, *Competitor Intelligence Book*, <http://www.fuld.com/Tindex/CIbook/chap.12.html>, marzec 2005.
- Gambin R., *Wywiad gospodarczy a warsztat stratega*, „Zarządzanie Zmianami” 2002 nr 4.
- Jaciczko J., *Źródła informacji wykorzystywane w systemie informacji o konkurencji*, [w:] *Systemy wspomagania organizacji SWO* 2003, red. T. Porębska-Miąc, H. Sroka, AE, Katowice 2003.
- Paine L.S., *Corporate Policy and the Ethics of Competitive Intelligence Gathering*, „Journal of Business Ethics” 1991 nr 10.
- Prescott J., Miller S. (red.), *Proven Strategies in Competitive Intelligence. Lessons From the Trenches*, John Wiley&Son, New York 2001.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.

Shapiro C., Varian H.R., *Information Rules. A Strategic Guide to the Network Economy*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1999.

THE PROCESS OF ACQUISITION COMPETITIVE INFORMATION

Summary

This paper shows the process of acquisition competitive information. It presents why the process is so important today and how it should be done to get current sources for enterprises that want to take advantage of competitive enterprises on today's markets.

Jolanta Pondel – mgr, doktorantka stacjonarnych studiów doktoranckich na Wydziale Zarządzania i Informatyki Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.