

Bogdan Gregor, Magdalena Kalińska-Kula

Uniwersytet Łódzki

e-mails: km.wz@uni.lodz.pl; magdalena.kalinska@uni.lodz.pl

**MARKET INTELLIGENCE W PRAKTYCE
PRZEDSIĘBIORSTW W ŚWIEŁE WYNIKÓW BADAŃ**

**MARKET INTELLIGENCE
IN THE PRACTICE OF ENTERPRISES
IN LIGHT OF THE RESEARCH FINDINGS**

DOI: 10.15611/pn.2018.526.01

JEL Classification: L2, M1, M3

Streszczenie: Zadaniem decydentów jest zrozumieć otoczenie, w którym funkcjonuje organizacja, skutecznie w nim konkurować i się rozwijać. W dzisiejszych czasach wyzwaniem dla menedżerów jest pozyskiwanie szeroko rozumianej informacji biznesowej, służącej wsparciu procesów decyzyjnych. Celem artykułu jest próba ukazania roli koncepcji *market intelligence* w generowaniu wartościowej wiedzy o rynku. W świetle przedstawionych wyników badania rodzime przedsiębiorstwa coraz częściej prowadzą zorganizowane działania polegające na zbieraniu i analizowaniu informacji służących wsparciu procesów decyzyjnych, dotyczących otoczenia biznesowego firmy, w tym głównie otoczenia rynkowego, a przedsiębiorcy wskazują szereg korzyści związanych z funkcjonowaniem systemu *market intelligence*. Badanie przeprowadzono wśród dużych i średnich organizacji na terenie całego kraju za pomocą metod wywiadu osobistego oraz ankiety e-mailowej.

Słowa kluczowe: *market intelligence*, wiedza o rynku, procesy decyzyjne.

Summary: The main task of decision makers is to understand the environment in which an organization functions, compete successfully and develop. Nowadays the biggest challenge for managers is obtaining broadly understood business information that should support decision-making processes. The aim of the article is an attempt to show the role of Market Intelligence concept in generating valuable knowledge about the market. In the light of the presented research findings, domestic enterprises are increasingly often involved in collecting and analyzing information that supports decision-making processes regarding the company's business environment, including mainly the market environment, and entrepreneurs indicate a number of benefits related to the functioning of the Market Intelligence system. The research was conducted in large and medium-sized organizations throughout the country, by methods of a personal interview and an e-mail questionnaire.

Keywords: Market Intelligence, market knowledge, decision processes.

1. Wstęp

Współczesne otoczenie biznesu jest złożone i wielowymiarowe. Każda organizacja stanowi część łańcucha wartości, w skład którego wchodzi m.in. klienci, pośrednicy, dostawcy, konkurenci, instytucje rządowe, związki handlowe i inne organizacje. Podmioty te tworzą branżę, której dynamikę przedsiębiorstwo musi rozumieć, uwzględniając jednocześnie kontekst otoczenia makroekonomicznego, w tym czynniki ekonomiczne, demograficzne, kulturowe, technologiczne. Aby móc tworzyć strategię rozwoju, każda organizacja powinna identyfikować zarówno bieżące, jak i przewidywane zmiany zachodzące na rynku, a mając na uwadze, jak dalece złożone jest to środowisko, należy przyjąć, że konkurencyjność i rozwój współczesnych przedsiębiorstw są w dużej mierze warunkowane przez staranne rozpoznanie i zrozumienie otoczenia biznesu.

Równoległe do wzrostu złożoności globalnego rynku szybko rośnie ilość i zakres dostępnych informacji. Powoduje to, iż menedżerowie coraz częściej odczuwają symptomy informacyjnego paraliżu, a każda dodatkowa część danych utrudnia odnalezienie i rozpoznanie właściwych informacji, niezbędnych w procesach decyzyjnych. W takich warunkach sprawne zarządzanie organizacją sprowadza się do umiejętności pozyskiwania z otoczenia właściwych danych i przekształcenia ich w wiedzę, która skutecznie wesprze decyzje zarządcze, nie zapominając o umiejętnym korzystaniu z zasobów, które już są wewnątrz organizacji, w postaci wiedzy oraz doświadczenia pracowników. Na tle wskazanych uwarunkowań wyraźnie rysuje się potrzeba stosowania skutecznych rozwiązań służących menedżerom, takich jak *market intelligence* (MI), rozumiane jako program działań oraz funkcja wsparcia procesów decyzyjnych zachodzących w sferze zarządzania przedsiębiorstwem.

Celem artykułu jest próba ukazania roli koncepcji *market intelligence* w generowaniu wartościowej wiedzy o rynku w świetle wyników badań dotyczących funkcjonowania programów wywiadu rynkowego wśród rodzimych przedsiębiorstw. Badanie przeprowadzono na próbie dużych i średnich podmiotów na terenie całego kraju za pomocą metod wywiadu osobistego oraz ankiety e-mailowej. Badanie zostało zrealizowane w ramach zadania statutowego Katedry Marketingu Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, współfinansowanego ze środków Dziekana Wydziału.

2. *Market intelligence* w ujęciu definicyjnym

W świetle wyzwań podyktowanych przez globalną gospodarkę i złożonych wymagań, przed którymi staje dziś przedsiębiorstwo, działając w konkurencyjnym otoczeniu, niezbędna jest precyzyjna informacja, czego chce rynek, jakich produktów i usług potrzebują nabywcy, a także co oferuje konkurencja. Tradycyjnie postrzegana aktywność w zakresie wywiadu rynkowego, sprowadzająca się do tego, by „mieć na oku” konkurencję, często realizowana doraźnie przez niezależne osoby, znajdują-

ce się w różnych działach organizacji, może okazać się niewystarczająca. Aby odnieść sukces, przedsiębiorstwa potrzebują specjalistycznej wiedzy i zorganizowanego programu działania.

Market intelligence, postrzegane jako funkcja umożliwiająca zrozumienie otoczenia biznesowego organizacji, pomaga przedsiębiorstwu konkurować z sukcesem, wzrastać i się rozwijać. W wymiarze praktycznym, jako program działań, *market intelligence* polega na gromadzeniu informacji na temat rynku, konkurentów i innych zagadnień strategicznie istotnych dla przedsiębiorstwa, a następnie przetwarzaniu pozyskanych danych w „insighty” (spostrzeżenia) na użytek decydentów [Hedin i in. 2011, s. 8-9; Weber i in. 2008, s. 13-20]. *Market intelligence* służy realizacji celów takich, jak:

- śledzenie i ocena konkurentów,
- wykrywanie szans i zagrożeń na podstawie wczesnego ostrzegania,
- wsparcie planowania i wdrażania strategicznych działań,
- wsparcie procesu podejmowania strategicznych decyzji [Nurimi 2014].

W ramach wywiadu rynkowego mogą być realizowane zarówno projekty doraźne (*ad hoc*), jak i ciągłe procesy, na przykład praktyka monitorowania rynku, która jest niezbędna do utrzymania świadomości na temat rozwoju bieżącej sytuacji rynkowej. Projekty doraźne (*ad hoc*), z drugiej strony, są często powiązane z konkretnymi sytuacjami decyzyjnymi, takimi jak wejście na określone geograficznie obszary rynku [Hedin i in. 2011, s. 10]. Gromadzone informacje dotyczą uczestników rynku oraz kwestii strategicznych. Można zatem przyjąć, iż *market intelligence* obejmuje zarówno *competitive intelligence*, jak i działania z zakresu *customer intelligence*. Pojęcie *competitive intelligence* zostało zdefiniowane przez Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP) jako „proces zwiększania konkurencyjności rynkowej poprzez lepsze i jednoznacznie etyczne zrozumienie konkurentów przedsiębiorstwa oraz otoczenia konkurencyjnego” [*Competitive Intelligence* 2005, s. 4], natomiast *customer intelligence* oznacza analityczne przetwarzanie danych o kliencie, służące zbudowaniu jego profilu i określeniu potrzeb oraz preferencji nabywcy na podstawie zarejestrowanej historii jego zachowań [Mazurek-Łopacińska, Sobocińska 2016, s. 12]. Podstawą rozwijania *customer intelligence* jest rozpoznawanie zachowań klientów wraz z całym spektrum ich uwarunkowań zarówno przy wykorzystaniu jakościowych i ilościowych badań marketingowych, wywiadu marketingowego, jak i zastosowania pomiaru zautomatyzowanego [Mazurek-Łopacińska, Sobocińska 2016, s. 14].

Market intelligence stanowi ciągle proces pozyskiwania holistycznej wiedzy dla pełnego poznania i zrozumienia wszystkich aspektów rynku. Można wyróżnić cztery główne obszary gromadzonej wiedzy: informacje na temat konkurencji, produktu, rynku i klientów [Crowley 2004]. Każdy ze wskazanych obszarów jest niezbędny do pełnego zrozumienia otoczenia, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Z jednej strony *market intelligence* daje możliwość pozyskania szerszego obrazu rynku lub branży, w której funkcjonuje organizacja, w oparciu o dane zbierane na dużych pró-

bach badawczych, charakterystycznych dla badań rynku, a z drugiej strony dostarcza szczegółowej, precyzyjnej wiedzy charakterystycznej dla wywiadu konkurencyjnego i stwarza możliwość wsłuchania się w głos klienta [Gross 2011].

Market intelligence to merytoryczne informacje dotyczące rynków przedsiębiorstwa, zbierane i analizowane w konkretnym celu – podejmowania właściwych i pewnych decyzji w zakresie określenia możliwości rynkowych, strategii penetracji rynku oraz wskaźników rozwoju rynku. Będą to zatem informacje pozyskiwane w celu wspierania decyzji biznesowych [Harrison, Cupman]. *Market intelligence* może wykorzystywać informacje i „insighty” uzyskane zarówno z badań marketingowych, jak i procesów *data mining*. Poszczególne elementy programu integrowane są ze sobą po to, aby przedstawić ogólny obraz możliwości i wyzwań rynkowych i zapewnić w pełni wartościową wiedzę. Podstawę do zbudowania systemu *market intelligence* stanowi zintegrowany system baz danych, który łączy dane dotyczące sprzedaży, marketingu, klientów, badań i operacji finansowych [Chiu, Tavella 2014, s. 10].

3. Pozyskiwanie wiedzy o rynku w świetle wyników badań międzynarodowych

W następstwie gwałtownego wzrostu zapotrzebowania decydentów na dokładne informacje biznesowe oraz równoległego wzrostu dostępnych ilości informacji, w ciągu ostatniej dekady *market intelligence* stało się ważną z punktu widzenia funkcjonowania organizacji specjalizacją, a także istotnym tematem badań podejmowanych przez różne instytucje. Jednym z najbardziej obszernych studiów badawczych na temat stanu *market intelligence* w firmach z różnych branż i regionów geograficznych jest badanie realizowane w latach: 2005, 2007, 2008, 2009, 2011, 2013 przez grupę doradztwa strategicznego i analiz rynkowych Global Intelligence Alliance (GIA Group)¹ oraz w 2015 r. przez firmę M-Brain Group².

Badanie prowadzono wśród średnich i dużych przedsiębiorstw na całym świecie. W każdym roku w badaniu brało udział co najmniej kilkuset respondentów (najmniej liczna próba to 281 badanych w 2007 r., a największa – 1207 osób w 2013). Zastosowano metodę ankietową, a instrumentem pomiaru był kwestionariusz. Zawarte w nim pytania merytoryczne dotyczyły czterech obszarów: efektywności (sprawności, skuteczności) podejmowania decyzji, struktury i dojrzałości programu *market intelligence* oraz oczekiwań respondentów na przyszłość.

Jednym z najważniejszych wniosków z badania było spostrzeżenie, że *market intelligence* konsekwentnie pomaga przedsiębiorstwom w podejmowaniu trafnych

¹ Global Intelligence Alliance (GIA) to globalna sieć zajmująca się badaniami biznesowymi i świadczeniem dla firm usług konsultingowych [Competitive Intelligence 2005].

² W 2014 r. cały kapitał akcyjny grupy GIA nabyła firma M-Brain Group – globalna organizacja zajmująca się informacją, technologią i doradztwem, oferująca usługi i rozwiązania związane z monitorowaniem, wywiadem i analizą rynku i mediów (<https://www.m-brain.com/home/about-us>).

decyzji. W ankiecie oceniano korzyści i wyniki *market intelligence* na różne sposoby. Najprostszy sposób to pytanie respondentów, czy uważają, że program MI przynosi korzyści i czy inwestycje w MI opłacały się firmie. Zdecydowana większość badanych (93% w 2011 r., 92% w 2013, 85% w 2015) wskazała, iż inwestycje w wywiad rynkowy są korzystne, gdyż poprawiają efektywność podejmowanych decyzji. Są też w większości opłacalne finansowo (78% w 2011 r., 80% w 2013 r., 62% respondentów w 2015 r.) [*Market Intelligence* 2011; *The state* 2013; *Global Market* 2015].

Wśród wskazywanych korzyści płynących z *market intelligence* na pierwszym miejscu znalazła się jakość pozyskiwanych informacji. Informacje te są wykorzystywane przez kadre kierowniczą korporacji lub kadre zarządzającą średniego szczebla głównie w planowaniu strategicznym, marketingu i sprzedaży. Wyniki badania wykazały, że w przedsiębiorstwach, w których działania z zakresu *market intelligence* są systematycznie organizowane, podejmowanie decyzji jest bardziej sprawne niż w przedsiębiorstwach bez programu *market intelligence*. W opinii respondentów realizujących program *market intelligence* informacje potrzebne do wspierania procesu decyzyjnego są zazwyczaj dostępne natychmiast lub z niewielkim opóźnieniem. Natomiast podejmowanie decyzji w organizacji bez programu *market intelligence* jest spowolnione ze względu na czas tracony przez kierownictwo na przeglądanie dużych ilości danych oraz obawy przed podjęciem złych decyzji z powodu nieprawidłowych lub błędnych informacji [*Global Market* 2009; *Market Intelligence* 2011; *The state* 2013; *Global Market* 2015].

Wypowiadając się w kwestii przyszłości wywiadu rynkowego, większość respondentów przewiduje wzrost inwestycji w MI. W wielkich korporacjach istnieje silne przekonanie, że znaczenie wywiadu będzie wzrastało w związku z rosnącą dynamiką i globalizacją rynku. Zwiększy się zapotrzebowanie na wysoko kwalifikowaną i przetworzoną informację we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa. Za tym wzrośnie skłonność do wdrażania nowych narzędzi IT, służących bezpośrednio do przetwarzania i obiegu informacji. Ponadto w służbie wywiadu pojawiają się nowe, bardziej wyszukane techniki informatyczne. Respondenci przewidują ściślejszą integrację MI z innymi działaniami i funkcjami przedsiębiorstwa, a same procedury i działania wywiadowcze będą zorganizowane i prowadzone na wyższym poziomie. W tym kontekście wskazywano potrzebę usprawnienia koordynacji działań w całej korporacji, na wszystkich szczeblach zarządzania [*Market Intelligence* 2011; *The state* 2013].

4. Market intelligence w praktyce rodzimych przedsiębiorstw

W latach 2015-2017 zrealizowany został przez Katedrę Marketingu Uniwersytetu Łódzkiego projekt badawczy dotyczący roli i wykorzystania *market intelligence* w pozyskiwaniu informacji rynkowych, służących wsparciu procesów zarządczych. Przedmiotem badania było istnienie w przedsiębiorstwach systemu zorganizowa-

nych, zaplanowanych, systematycznych i kompleksowych działań, mających na celu pozyskiwanie na bieżąco informacji o otoczeniu biznesowym, w tym głównie otoczeniu rynkowym organizacji, na użytek podejmowania decyzji menedżerskich.

Badanie przeprowadzono w dwóch etapach. Korzystając z bazy adresowej zakupionej z systemu REGON Głównego Urzędu Statystycznego, przedsiębiorstwa dobierano do próby w sposób celowy, uwzględniając wyłącznie podmioty duże i średnie (pominięto firmy mikro oraz małe, przyjmując założenie, że tylko większe podmioty mogą dysponować informacją niezbędną do realizacji celów badania). W pierwszym etapie (2015-2016) badanie przeprowadzono na obszarze województwa łódzkiego za pomocą metody wywiadu osobistego, z wykorzystaniem kwestionariusza³. W drugim etapie (2016-2017) badanie przeprowadzono wśród przedsiębiorstw dużych i średnich na terenie całego kraju, wykorzystując dwie metody – wywiadu osobistego oraz ankiety e-mailowej (narzędziem pomiaru był kwestionariusz). W przypadku ankiety do wybranych przedsiębiorstw wysyłano zaproszenie do udziału w badaniu, zamieszczając w wiadomości link do elektronicznej wersji kwestionariusza.

Łącznie w obu etapach przebadano 244 podmioty, przy czym w toku pomiarów bezpośrednich przebadano 145 przedsiębiorstw, a z ankiety prowadzonej drogą internetową uzyskano 99 kwestionariuszy, w tym 57 wypełnionych poprawnie (42 odrzucono ze względu na liczne błędy i braki odpowiedzi). Ostatecznie do dalszej analizy zakwalifikowano 202 kwestionariusze. Strukturę próby z punktu widzenia rozkładu cech przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli 1. Zdecydowanie dominowały w niej przedsiębiorstwa średniej wielkości (prawie 79%), ponad dwie piąte badanych stanowiły przedsiębiorstwa produkcyjne, a prawie jedną trzecią jednostki handlowe, natomiast ponad połowa przedsiębiorstw prowadziła działalność w sektorze B2B. Zdecydowana większość badanych (blisko trzy czwarte) to firmy z kapitałem wyłącznie polskim, a blisko połowa prowadzi działalność na skalę międzynarodową. Badane przedsiębiorstwa reprezentowały różne branże, w tym głównie sektor produkcyjno-przemysłowy (jedna trzecia), dóbr konsumpcyjnych i sprzedaży detalicznej (przeszło 13%) oraz branżę budowlaną i deweloperską (ponad 12%). Niestety, w przypadku pytania o roczny przychód przedsiębiorstwa więcej niż co trzeci respondent odmówił udzielenia odpowiedzi.

Blisko trzy czwarte badanych stwierdziło, iż prowadzi zorganizowane działania, polegające na zbieraniu i analizowaniu informacji służących wsparciu procesów decyzyjnych, dotyczących otoczenia biznesowego firmy, w tym głównie otoczenia rynkowego (tzn. zewnętrznych warunków działania firmy, podmiotów rynkowych, otoczenia dalszego, makroekonomicznego itd.). Przedsiębiorstwa posiadające system *market intelligence* to częściej firmy prowadzące działalność o charakterze handlowym, posiadające kapitał zagraniczny lub mieszany oraz prowadzące działalność na większą skalę – krajową lub międzynarodową.

³ Wstępne wyniki badania zaprezentowano w publikacji [Gregor, Kalińska-Kula 2016, s. 42-54].

Tabela 1. Charakterystyka próby według rozkładu cech badanych przedsiębiorstw ($n = 202$)

Cechy przedsiębiorstwa		Badane przedsiębiorstwa ogółem		Przedsiębiorstwa, które prowadzą zorganizowaną działalność MI	
		liczba	struktura (w %)	liczba	procent badanych
Wielkość przedsiębiorstwa	do 249 osób	158	78,2	110	69,6
	250 osób i więcej	44	21,8	35	79,5
Charakter prowadzonej działalności	produkcja	88	43,6	63	71,6
	handel	59	29,2	50	84,7
	usługi	55	27,2	32	58,2
Sektor działania	B2B	120	59,4	93	77,5
	B2C	71	35,1	46	64,8
	B2G	11	5,4	6	54,5
Pochodzenie kapitału przedsiębiorstwa	wyłącznie polski	145	71,8	96	66,2
	wyłącznie zagraniczny	30	14,9	23	76,7
	kapitał mieszany	27	13,4	26	96,3
Skala działania przedsiębiorstwa	rynek regionalny	33	16,3	10	30,3
	rynek krajowy	71	35,1	61	85,9
	rynek międzynarodowy	98	48,5	74	75,5
Ogółem		202	100,0	145	71,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Przedsiębiorstwa, które potwierdziły prowadzenie działań *market intelligence* (145 podmiotów), zostały poproszone o wskazanie, jakie informacje o otoczeniu biznesowym są ich zdaniem najistotniejsze. Respondenci dokonywali oceny stopnia ważności według skali od 1 do 5, gdzie wartość 1 oznaczała informacje najmniej ważne, a 5 – najważniejsze. Dla badanych przedsiębiorstw najważniejsze są informacje dotyczące rynku, na którym działa firma (średnia ważona ocen wynosiła 4,52). Również wysoko oceniono znaczenie informacji o konkurentach (średnia ocen 4,36) oraz informacji dotyczących bezpośrednich klientów (4,28). Za nieco mniej istotne uznano informacje o nabywcach finalnych (3,86) oraz o dostawcach (3,81). Informacje dotyczące tendencji w makrootoczeniu za bardzo ważne uznała niespełna jedna piąta badanych (średnia ocen 3,57).

Badane przedsiębiorstwa zapytano, z jaką częstotliwością i w jakich zakresach badawczych pozyskuje informacje wywiadowcze w ramach systemu *market intelligence* (tabela 2).

Najwięcej przedsiębiorstw, bo aż ponad 90%, zainteresowanych jest gromadzeniem informacji dotyczących konkurencji (działań bieżących, planów i strategii), potrzeb i preferencji nabywców, satysfakcji klientów oraz trendów i tendencji roz-

Tabela 2. Częstotliwość oraz zakresy badawcze pozyskiwanych informacji (w %)

Zakresy badawcze	Regularnie – co miesiąc lub częściej	Regularnie – co kwartał	Regularnie – raz na rok	Doraźnie – w razie potrzeby	Nigdy
Badanie pojemności rynku	8,3	8,3	30,3	29,7	23,4
Analiza udziału rynkowego firmy	11,7	26,9	21,4	18,6	21,4
Analiza działań konkurencji	21,4	29,7	22,8	20,0	6,2
Badania reakcji popytu na zmiany dochodów i cen	9,7	13,1	17,2	31,0	29,0
Badania struktury przestrzennej zjawisk rynkowych	4,8	5,5	14,5	31,0	44,1
Badanie trendów i tendencji rynkowych	17,2	19,3	35,2	18,6	9,7
Badanie potrzeb i preferencji nabywców	17,9	31,7	20,7	21,4	8,3
Badania satysfakcji klientów	17,9	23,4	29,0	21,4	8,3
Badania lojalności klientów	14,5	11,0	31,7	26,9	15,9
Badania cech nabywców	8,3	2,8	26,2	25,5	37,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

wojowych rynku. Większość z nich pozyskuje te informacje regularnie (ok. 70% badanych podmiotów), a co piąte przedsiębiorstwo czyni to doraźnie (w razie potrzeby). Godny podkreślenia jest fakt, że ponad połowa badanych przedsiębiorstw (51,1%) gromadzi informacje o konkurentach regularnie – co najmniej raz na kwartał, a blisko 22% pozyskuje je co miesiąc lub częściej. Nieco tylko niższy jest odsetek przedsiębiorstw, które zadeklarowały regularne gromadzenie – minimum co kwartał, informacji odnoszących się do potrzeb i preferencji nabywców (niespełna połowa badanych) oraz satysfakcji nabywców (przeszło dwóch na pięciu).

Cenne dla przedsiębiorstw są również informacje niezbędne do analizy ich pozycji na rynku oraz oceny lojalności klientów. Ponad trzy czwarte badanych podmiotów pozyskuje informacje potrzebne do identyfikacji udziału rynkowego i co istotne – 60% robi to regularnie (co najmniej raz w roku). Podobnie przedstawia się sytuacja związana z oceną stopnia lojalności klientów. Informacje w tym celu gromadzi przeszło 84% przedsiębiorstw, w tym ponad połowa co najmniej raz w roku. Rzadziej zbierane są informacje celem zbadania pojemności rynku i jego struktury (w tym m.in. badania siły związków pomiędzy elementami i uwarunkowaniami rynku, skali zróżnicowania przestrzennego, zasięgu oddziaływania ośrodków regionalnych). Dziwić może stosunkowo małe zainteresowanie pozyskiwaniem informacji dotyczących cech nabywców (blisko 40% nie gromadzi w ogóle takich informacji, a jedna czwarta czyni to jedynie doraźnie).

Za organizację działań *market intelligence*, związanych z pozyskiwaniem i analizowaniem informacji na temat otoczenia biznesowego, najczęściej odpowiedzialnych jest nie więcej niż 5 osób. W przypadku blisko jednej trzeciej badanych przedsiębiorstw jest to jedna lub dwie osoby, w 35% podmiotów – od 3 do 5 osób, w co dziesiątej firmie – od 6 do 20 osób, a jedynie w niespełna 4% podmiotów zespół ten liczy ponad dwadzieścia osób. W pozostałych przedsiębiorstwach (prawie jedna piąta) nie funkcjonuje specjalnie powołany w tym celu zespół. Przy pozyskiwaniu informacji ponad jedna trzecia przedsiębiorstw korzysta w części z usług jednostek zewnętrznych (np. agencji badawczych), a nieco więcej niż jedna czwarta jest biorcą usług świadczonych przez inne organizacje w procesie przetwarzania informacji.

W przeszło 40% przedsiębiorstw istnieje system przetwarzania danych (narzędzia IT) przeznaczony do analizowania i rozpowszechniania informacji na temat otoczenia biznesowego. W części przedsiębiorstw, w których system taki nie istnieje, planuje się jego wdrożenie w najbliższym roku lub dwóch latach (przeszło jedna piąta). Na pytanie, czy informacje o otoczeniu biznesowym pozyskiwane są także od pracowników przedsiębiorstwa, zdecydowana większość respondentów (przeszło trzy czwarte badanych) odpowiedziała twierdząco.

W kwestionariuszu umieszczono również pytanie o koszty ponoszone w skali roku z racji prowadzenia działań z zakresu *market intelligence* (łącznie koszty prowadzonych badań, zakupu informacji, zakupu lub wykorzystania oprogramowania i narzędzi analitycznych, usług specjalistów i analityków). Przeszło jedna trzecia respondentów wskazała na wydatki do 10 000 zł, mniej niż co piąty 10 000 zł – 50 000 zł, a nieco ponad jedna dziesiąta 50 000 zł – 100 000 zł. Zdecydowanie rzadziej podawano wyższe kwoty, tzn. 100 000 zł – 250 000 zł (5,5% badanych), 250 000 zł – 500 000 zł (9,7% wskazań), 500 000 zł – 1 mln zł (3,4%) oraz powyżej 1 mln zł (0,7%). Blisko jedna piąta badanych odmówiła udzielenia odpowiedzi na to pytanie.

Celem *market intelligence* jest pomoc organizacjom w zrozumieniu otoczenia biznesowego. Gromadzone informacje są przetwarzane w „insighty” na użytek procesów decyzyjnych. Przedsiębiorstwa, które potwierdziły prowadzenie działań *market intelligence* zostały więc poproszone o wskazanie korzyści osiągniętych dzięki systematycznemu pozyskiwaniu i analizowaniu informacji dotyczących otoczenia biznesowego (tabela 3).

Wyrażone przez respondentów opinie są na ogół pozytywne. 69% przedsiębiorstw widzi korzyści z systematycznych działań wywiadu rynkowego. Tylko niespełna jedna dziesiąta badanych była przeciwnego zdania. Pozostali (21,4%) nie zajęli w tej sprawie jednoznacznego stanowiska. Najbardziej widocznymi – zdaniem respondentów – efektami działań *market intelligence* są: wzrost ogólnego poziomu wiedzy w przedsiębiorstwie na temat jego otoczenia oraz usprawnienie procesów decyzyjnych (63% badanych). Ponad połowa respondentów upatruje korzyści we wzroście jakości pozyskiwanych informacji, służących wsparciu procesu decyzyjnego oraz uporządkowaniu działań związanych z pozyskiwaniem i analizowaniem in-

Tabela 3. Korzyści z systemu *market intelligence* w świetle wypowiedzi badanych przedsiębiorstw (w %)

Opinie respondentów	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Ani tak, ani nie	Raczej nie	Zdecydowanie nie
Nasza firma osiąga korzyści z systematycznych działań wywiadu rynkowego	29,7	39,3	21,4	7,6	2,1
Osiągane korzyści z inwestycji w <i>market intelligence</i> przewyższają ponoszone koszty	23,4	26,9	28,3	12,4	9,0
Wzrósł ogólny poziom wiedzy na temat otoczenia biznesowego organizacji	34,5	29,0	26,2	4,8	5,5
Nastąpiło usprawnienie wewnętrznych procesów rozpowszechniania informacji	17,9	32,4	30,3	7,6	11,7
Wzrosła jakość pozyskiwanych informacji, służących wsparciu procesu decyzyjnego	19,3	35,2	30,3	6,2	9,0
Usprawniono procesy decyzyjne	33,8	29,0	22,8	9,7	4,8
Uzyskano oszczędności finansowe	10,3	31,0	40,7	10,3	7,6
Zredukowano powielające się informacje	15,9	26,2	33,1	8,3	16,6
Usystematyzowano proces zbierania i analizy informacji	26,9	26,2	26,2	6,2	14,5
Usprawniono proces identyfikacji szans i zagrożeń	16,6	28,3	36,6	9,7	9,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

formacji. Niewiele mniejszy odsetek przedsiębiorstw dostrzega korzyści w usprawnieniu wewnętrznych procedur rozpowszechniania (obiegu) informacji. W opinii co drugiego respondenta korzyści osiągnęte z inwestycji w *market intelligence* przewyższają ponoszone nakłady. Przeciwnego zdania było niecałe 22% badanych.

Wszystkie badane przedsiębiorstwa, zarówno te, które potwierdziły prowadzenie zorganizowanej działalności wywiadowczej (145 podmiotów), jak i te, które nie posiadają systemu *market intelligence* (57 przedsiębiorstw), zostały poproszone o wyrażenie opinii na temat podejmowania decyzji w ich organizacjach. Badane przedsiębiorstwa podobnie oceniają sprawność decyzyjną oraz dostępność informacji. W firmach, które podejmują działania w zakresie *market intelligence* odsetek zdecydowanie pozytywnych wypowiedzi był wyższy w przypadku kwestii takich, jak posiadanie dokładnych i kompletnych informacji o otoczeniu biznesowym, sprawne podejmowanie decyzji oraz ich wsparcie poprzez właściwe informacje.

5. Zakończenie

Market intelligence jako praktyczny program działań umożliwia skuteczne pozyskanie informacji o rynku i jego uczestnikach, stanowiąc funkcję wspierającą procesy zarządcze. Badania prowadzone w skali międzynarodowej dowodzą, iż coraz więcej średnich i dużych przedsiębiorstw inwestuje w system *market intelligence*. Trend ten – w opinii kierownictwa przedsiębiorstw – utrzyma się również w najbliższych latach. Jest on pochodną szybkich i coraz głębszych zmian, jakie zachodzą w otoczeniu rynkowym organizacji, co prowadzi do wzrostu roli wiedzy i informacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

W świetle wyników badania również rodzime przedsiębiorstwa coraz częściej prowadzą zorganizowane działania polegające na zbieraniu i analizowaniu informacji służących wsparciu procesów decyzyjnych, dotyczących otoczenia biznesowego firmy, w tym głównie otoczenia rynkowego. Dla badanych najważniejsze są informacje dotyczące branży, konkurentów oraz bezpośrednich klientów. Przedsiębiorstwa te najczęściej pozyskują informacje wywiadowcze w zakresie strategicznych i bieżących działań konkurencji, potrzeb i preferencji nabywców, ich satysfakcji oraz trendów i tendencji rynkowych. Dwoch na pięciu badanych deklaruje istnienie systemu przetwarzania danych przeznaczonego do analizowania i rozpowszechniania informacji na temat otoczenia biznesowego, a trzech na czterech pozyskiwanie informacji od pracowników. Respondenci wskazywali na szereg korzyści związanych z funkcjonowaniem systemu *market intelligence* w ich organizacji, w tym głównie wzrost ogólnego poziomu wiedzy na temat otoczenia biznesowego organizacji, usprawnienie procesów decyzyjnych oraz usystematyzowanie procesu zbierania i analizy informacji. Większość badanych uznała, iż uzyskane korzyści przewyższają koszty ponoszone w związku z inwestycją w *market intelligence*.

Literatura

- Chiu S., Tavella D., 2014, *Data Mining and Market Intelligence for Optimal Marketing Returns*, Routledge Taylor & Francis Group, Oxon, New York.
- Competitive Intelligence in Large Companies – Global Study*, 2005, Global Intelligence Alliance White Paper, no. 4.
- Crowley E., 2004, *Market intelligence versus marketing research*, Quirk's. Marketing Research Review, no. 12, s. 64-68.
- Global Market Intelligence Survey 2009*, 2009, Global Intelligence Alliance White Paper, no. 4.
- Global Market Intelligence Survey 2015*, 2015, M-Brain White Paper, no. 11.
- Gregor B., Kalińska-Kula M., 2016, *Market Intelligence – a conceptual approach*, Zeszyty Naukowe SGGW. Polityki Europejskie, Finanse i Marketing, nr 15 (64), s. 42-54.
- Gross H., 2011, *Market Research and Competitive Intelligence*, <http://engrossed.me/2011/02/market-research-and-competitive-intelligence> (2.06.2016).
- Harrison M., Cupman J., *Competitor Intelligence Research & Market Intelligence*, <https://www.b2binational.com/publications/competitor-intelligence> (15.06.2015).

- Hedin H., Hivensalo I., Vaarnas M., 2011, *The Handbook of Market Intelligence*, John Willey & Sons Ltd, Chichester.
- Market Intelligence in Global Organizations: Survey Findings in 2011*, 2011, Global Intelligence Alliance White Paper, no. 2.
- Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M., 2016, *Consumer Intelligence w kontekście kierunków rozwoju badań marketingowych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 459.
- Nurimi N., 2014, *Predicting the future of market intelligence: a survey for Global Intelligence Alliance*, https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/86196/Thesis_Niko%20Nurmi.pdf?sequence=1 (15.06.2016).
- The state of Market Intelligence in 2013: Global MI Survey findings*, 2013, Global Intelligence Alliance White Paper, no. 6.
- Weber J., Spitzner J., Stoffels M., 2008, *Erfolgreich Steuern mit Market Intelligence. Marktenscheidungen fundiert treffen*, Wiley-VCH Verlag GmbH&Co. KGaA, Weinheim.