

Jak moc se firmy zajímají o své konkurenty?

Miroslava BRÁZDILOVÁ

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, Zlín
brazdilova@fame.utb.cz

INFORUM 2005: 11. konference o profesionálních informačních zdrojích
Praha, 24. - 26.5. 2005

Abstrakt. Příspěvek se zabývá problematikou konkurenčního zpravodajství - metody zpracování informací o konkurenci založené striktně na etických základech. Jsou zde uvedeny výsledky výzkumu, jenž se uskutečnil na podzim roku 2004 mezi 200 nejvýznamnějšími českými IT společnostmi. Výzkum měl zodpovědět na otázky, zda firmy konkurenční zpravodajství využívají, které informace o konkurentech vyhledávají, jak získaná data zpracovávají a ve kterých oblastech výsledky zpravodajství využívají.

Krátce o konkurenčním zpravodajství

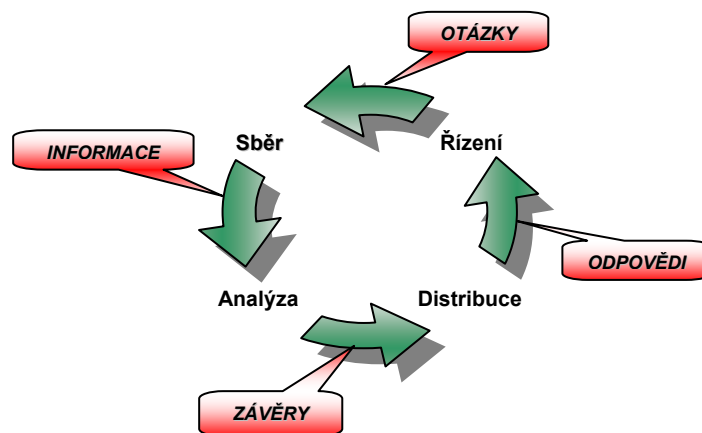
Již v předcházejících letech konference Inforum jsme se mohli setkat s mnohými příspěvky, které směřovaly k této metodě, či chcete-li procesu, který začal nabývat na intenzitě teprve v době nedávné. Mluvím o konkurenčním zpravodajství (angl. competitive intelligence, CI), k jehož uplatnění se v České republice mohou v současnosti hlásit zejména státní instituce a bankovní sektor.

Konkurenční zpravodajství představuje proces monitorování externího prostředí firmy, který zahrnuje získávání, zpracování a analýzu relevantních informací sloužících k získání konkurenční výhody a pro podporu rozhodování. Z jiného úhlu pohledu je CI proces poznání, kam až konkurence dosahuje a snaha být vždy o krok před ní, sbíráním informací a ideálně přímo použitím těchto informací v plánování [5]. Názorů, čím ve své podstatě competitive intelligence je, je mnoho, ovšem všechny spějí ke stejnému závěru: díky analýze skutečných i potenciálních rivalů umožňuje CI podnikům podílet se aktivně na vývoji trhu než na něj jen reagovat [3,7].

Jak podotýká Vejlupek, k tomu, abychom v podniku získali využitelné znalosti, je zapotřebí neustále a systematicky zpracovávat informace. Proces, který tyto znalosti umožňuje vytvářet, se nazývá zpravodajský cyklus (angl. intelligence cycle) [6].

Jak již bylo výše nastíněno, dělí se zpravodajský cyklus do čtyř hlavních fází [2]:

- plánování – identifikace informačních potřeb, formulace zadání;
- sběr informací – vyhledání, utřídění a ověření relevantních informací z dostupných zdrojů;
- analýza, interpretace shromážděných informací;
- distribuce – zpracování a doručení závěrů ve formě využitelné konkrétní osobou.



Obr. 1 Schéma zpravodajského cyklu [6]

Výzkum využití konkurenčního zpravodajství

V roce 2002 provedla společnost Per Partes Consulting s.r.o. ve spolupráci s agenturou Hot Top, Czech Top 100 a Fakultou managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně výzkum stavu managementu znalostí u českých podniků. Z žebříčku nejvýznamnějších ICT firem v ČR za rok 2002 bylo vybráno 159 společností, přičemž 102 společností bylo českých a 57 zahraničních. Z tohoto výzkumu vyplynulo při hodnocení významnosti znalostí, že zhruba 63% podniků považuje znalosti o svých konkurentech a jejich strategiích za kritické. Navzdory tomu hovoří další výsledky o tom, že k získávání informací a jejich transformaci na využitelné znalosti využívají aktivně podniky konkurenční zpravodajství pouze z 36% [1]. Není to zejména u tohoto typu firem alarmující číslo na to, v jak turbulentním prostředí se dnešní podniky pohybují?

Za předpokladu, že informační technologie představují v současnosti stále se dynamicky rozvíjející obor podnikání, přistoupila jsem k výzkumu využívání konkurenčního zpravodajství v prostředí českých IT firem a navázala na výše uvedené zkoumání. Kritériem pro výběr těchto firem byla výše jejich obrátu, a proto jsem jako výzkumný vzorek zvolila firmy, které vyhodnotil časopis Computerworld v loňském roce jako Top 200. Mezi tyto firmy se řadí nejen ryze české podniky, ale i společnosti se zahraniční kapitálovou účastí. Jelikož se konkurenční zpravodajství začalo ve své skutečné formě realizovat v České republice teprve během posledního desetiletí, předpokládala jsem, že řada zavedených firem, které se dostaly na špičku svého oboru, tomu vděčí právě díky know-how zahraničních podílníků firem. Průzkum stavu využití CI proběhl ve dvou fázích formou dotazníku zaslaného e-mailem: v první fázi bylo osloveno všech 200 firem, ale odezva byla poněkud nízká. Z tohoto důvodu byli respondenti osloveni opět ve druhé fázi. Návratnost dotazníků se v konečném důsledku vyšplhala pouze k 25%, což lze přičíst charakteru informací, které byly po respondentech požadovány. Z uvedeného množství bylo 8% zamítavých, zejména z důvodu neochoty poskytnout informace z obavy jejich vyrazení.

Předmětem průzkumu bylo určit, zda tyto podniky využívají konkurenční zpravodajství v každodenní praxi, pokud ano, jak dlouho jej praktikují a s jakými výsledky. Pokud jej nevyužívají, pak proč a jaké jiné metody analýzy konkurence uplatňují.

Dále jsem se zajímala o spektrum vyhledávaných informací, které pomáhají podnikům kompletaci mozaiky konkurence.

Výsledky výzkumu

Převážně většině dotazovaných podniků byl pojem konkurenční zpravodajství již znám. Avšak ne všechny podniky, které tento proces znají, jej skutečně využívají. Většina těchto firem neuplatňuje CI v podnikové strategii z důvodu nedostatečného počtu informací o této metodě, zbytek považuje jejich současné metody analýzy konkurence za dostačující a do budoucna nepočítá s její implementací.

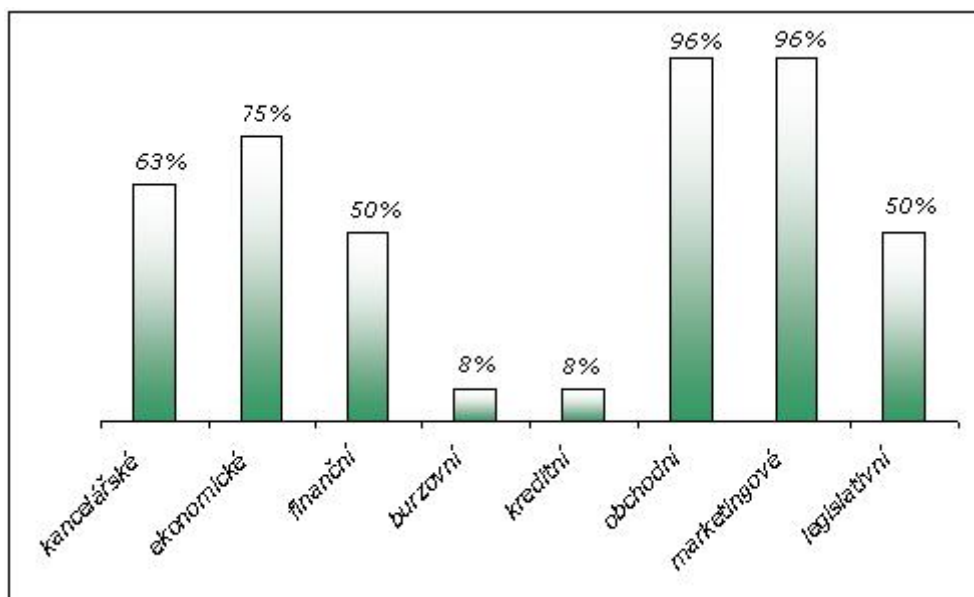
Další část příspěvku bude soustředěna pouze na firmy, které CI využívají.

K využití konkurenčního zpravodajství firmy nejčastěji přiměla potřeba získat více informací o dění na trhu. Menší hrozbu spatřovaly podniky v nedostatečném počtu informací pro strategické rozhodování a plánování. Překvapivě jen mizivé procento podniků se obává zvyšujícího se počtu konkurentů.

Podle četnosti odpovědí, podle níž podniky využívají CI méně než rok, vyplývá, že boom této metody zřejmě proběhl před jedním až třemi roky. Kratší i delší dobu využívání CI připustilo menší množství podniků. Pouze jedna firma z uvedeného vzorku odpověděla, že se přiklonila k monitoringu konkurence formou CI již krátce po revoluci.

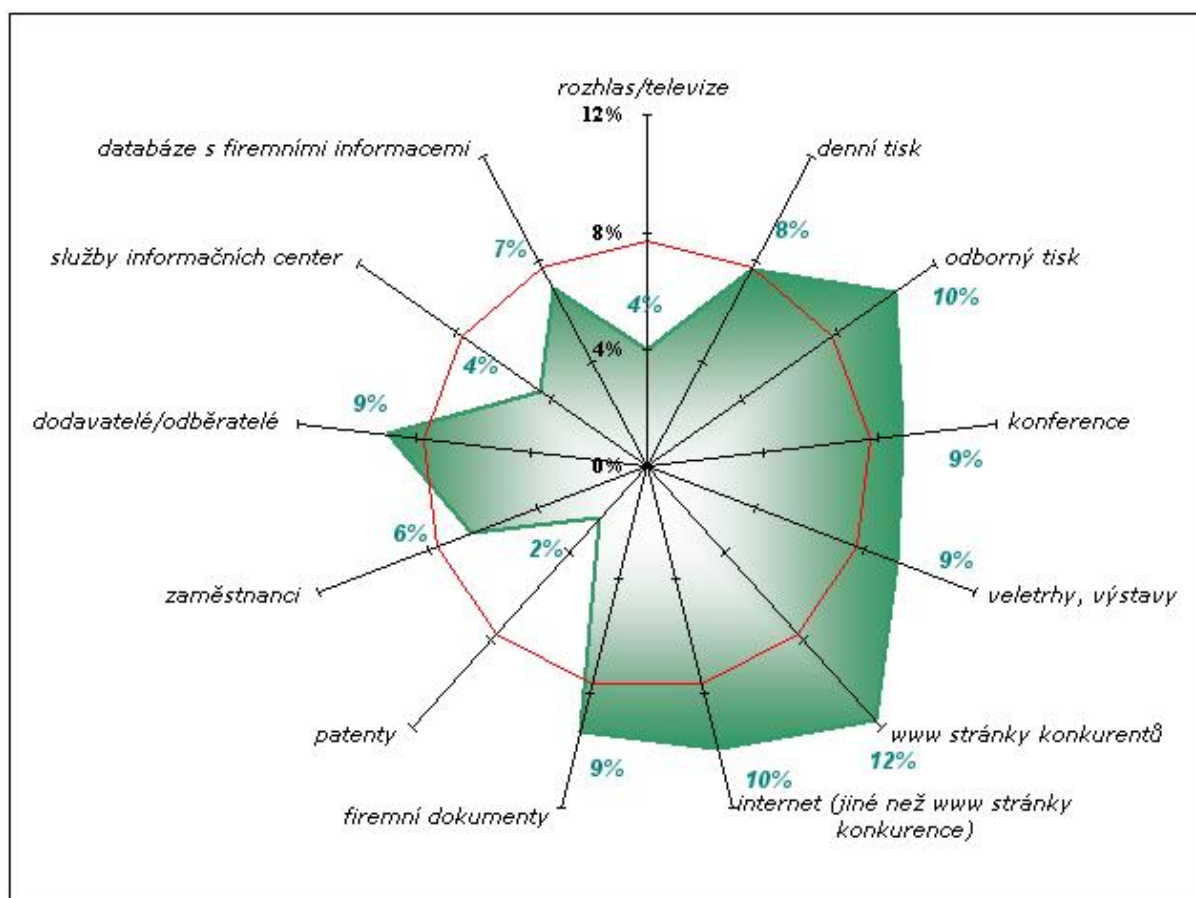
Téměř jedna pětina firem využívá pro CI pracovníky speciálně vyškolené za tímto účelem, kteří se soustředují převážně na tuto činnost. Pouhá 1 společnost využívá outsourcingu, neboli služeb externích CI profesionálů. Nicméně drtivá většina respondentů preferuje proměnlivý počet zaměstnanců, kteří jsou povoláni v případě potřeby, ovšem nejsou pro tyto účely specializováni.

Největší důraz kladou oslovené podniky na sběr informací obchodního a marketingového charakteru. Protipólem jsou informace kreditní a burzovní. Pravděpodobným důvodem je skutečnost, že české podniky zatím nevěnují příliš velkou pozornost obchodu na burze jako je tomu zvykem v zemích s dlouhou burzovní tradicí. Kreditní informace většina firem využívá v případě fúzí s jinými organizacemi. Proto je nezájem o tyto informace u konkurence poměrně předvídatelná. Polovina respondentů staví na stejnou úroveň důležitosti informace finanční a legislativní. O něco větší zájem pak jeví o informace ekonomické a kancelářské (viz obr. 2).



Obr. 2 Struktura žádaných informací

Vysoké procento zájmu o legislativní informace je zřejmě odrazem nutnosti řídit se zákony v daném teritoriu podnikání, neboť jak naznačily další odpovědi, více než polovina dotázaných působí na zahraničních trzích. Přestože více jak pětina firem působí čistě na tuzemském trhu, vyhledává informace o zahraničních trzích. Lze z toho usoudit, že se v budoucnu chystají expandovat za hranice České republiky. Přibližně stejný počet firem informace nevyhledává, nehledě na to, zda za hranicemi působí nebo ne.



Obr. 3 Zdroje vyhledávaných informací

Paleta informací využitelných pro účely CI je poměrně široká. Z obrázku č. 3 je zjevné, že jako IT firmy dávají vzhledem ke svému profesnímu zaměření přednost zdrojům elektronickým, dostupným v prostředí internetu – tedy www stránkám konkurentů a internetovým informacím. Celkově vzato tedy informacím, které jsou nejnázřejší a které jsou konkurenti ochotni sami na sebe prozradit. Jejich důvěryhodnost je ovšem diskutabilní.

Pokud bychom se zaměřili na další část zpravodajského cyklu, analýzu, pak převážná většina firem považuje srovnávací analýzu portfolií konkurentů za dostačující analytické vyhodnocení nasbíraných informací. Třetina firem si vystačí se SWOT analýzou a zbývající respondenti užívají jinou nespécifikovanou metodu.

Při analýze využívá pouhá desetina k vyhodnocení samostatný software. Zbývající subjekty lze rozdělit rovným dílem na ty, kteří software nepoužívají nebo jej mají jako součást firemního informačního systému.

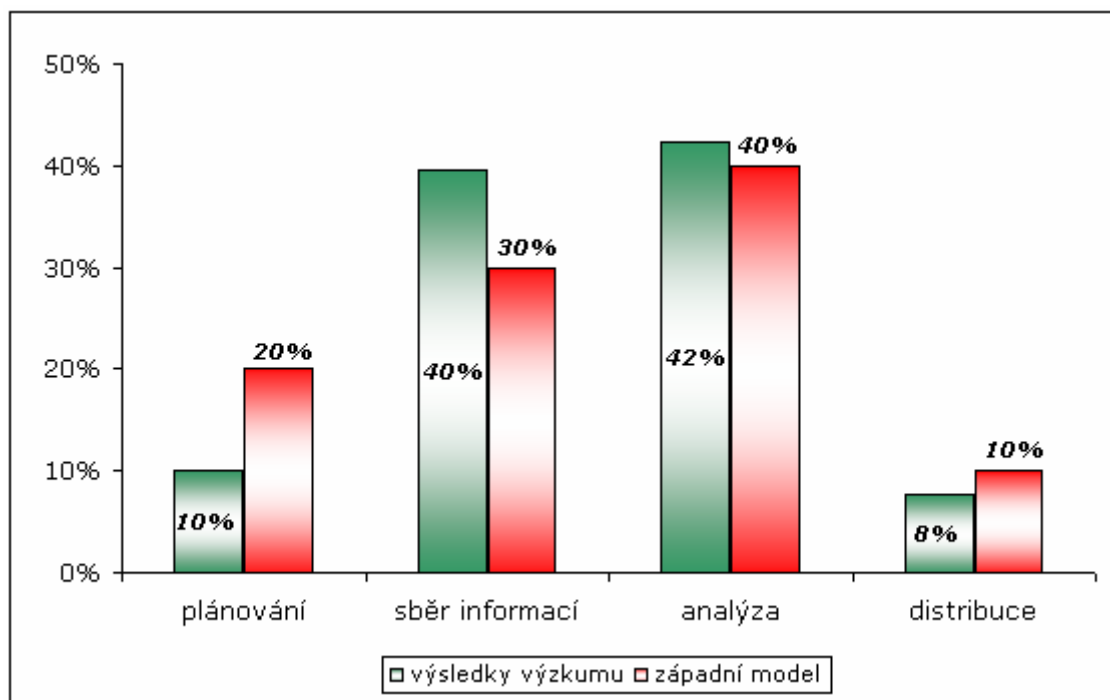
Vzhledem k tomu, že analytická část zpravodajského procesu je de facto kuchařkou každého podniku, ze zřejmých důvodů nebyly pokládány další otázky.

V rámci distribuce zpravodajství upřednostňují podniky osobní komunikaci např. rozhovor či diskuzi k výsledkům na poradách, obvykle doprovázenou prezentací v PowerPointu. V těsném závěsu následuje e-mailový přenos výsledků, který je spíše nevhodný a svědčí o nepříliš propracovaném systému komunikace informací. Na druhé straně spektra je zveřejnění výsledků CI ve firemním intranetu a formou vývěsky např. na nástěnkách. Je sice doporučováno, aby měl přístup k výsledkům každý, kdo z nich může těžit a využít je v prospěch firmy, ale posledně uvedenou možnost nepovažují za vhodnou, protože se k těmto informacím může dostat opravdu každý.

Ačkoliv firmy neměly původně v úmyslu klást důraz na vědu a výzkum, dle reálných výsledků tak překvapivě činí mnohem častěji, než by samy na počátku očekávaly.

Předpokládané využití výsledků CI ve strategickém plánování, při rozhodovacích procesech a při sestavování profilu konkurentů kolísá mezi 20 až 30%.

V porovnání se zahraniční literaturou [4], která s malými odchylkami přisuzuje jednotlivým částem zpravodajského cyklu níže uvedenou procentuelní zátěž, je u českých IT firem vidět jasný rozdíl. Především u plánování. Domnívám se, že kdyby firmy věnovaly větší pozornost plánování, nemusely by trávit tolik času a úsilí při sběru informací a jejich následné analýze. Také distribuční fáze se jeví jako nepříliš propracovaná (což již bylo zmiňováno).



Obr. 4 Srovnání výsledků výzkumu se západním pojetím CI

Závěrem

Na počátku jsem předpokládala, že většina podniků si je vědoma absence informací o konkurenci, a proto tyto informace skutečně vyhledává. Jak ovšem výzkum ukázal, nejčastěji si potřebu CI uvědomují společnosti, které mají zahraniční spoluúčast, protože v zahraničí má konkurenční zpravodajství větší tradici. Mnohé české firmy pohlížejí stále na CI s určitým despektem, spíše z pohledu průmyslové špionáže, než z pohledu získávání informací o konkurentech na trhu pro vlastní lepší uplatnění a případnou kooperaci s partnery. I proto možná byla návratnost dotazníků tak malá. Také se ukázalo, že firmy s ryze českou účastí si ještě neuvědomují výhody konkurenčního zpravodajství a nekladou na něj takový důraz, jaký by si zasloužilo.

Myslíte si, že současné aktivity firem jsou v oblasti konkurenčního zpravodajství dostačující?

Literatura:

1. BENDA, R. *Využití informačních technologií na podporu řízení znalostí*. Teze ke státní doktorské zkoušce. 2003.
2. *Competitive intelligence – předpoklad vašeho úspěchu : konkurenční zpravodajství* [online]. 2002, [cit. 2002-03-30]. Dostupné na WWW: <<http://www.tovek.cz/produkty/ci.html>>.
3. HOFFMAN, C. V. *Competitive intelligence, 1999 : a primer. Harvard Management Update*, 1999, s. 6-7.
4. MCGONAGLE, J.J.; VELLA, C.M. *The internet age of competitive intelligence*. 1st ed. London : Quorum Books, 1999. 224 s. ISBN 1-56720-204-7.
5. TEO, T.S.H., CHOO, W.Y. *Assessing the impact of using the Internet for competitive intelligence. Information & Management*, 2001, no. 39, s. 67-83.
6. VEJLUPEK, T. *Konkurenční zpravodajství : důležitý faktor konkurenceschopnosti firem a ozdravení podnikatelského prostředí*. Seminář Nástroje konkurenčního boje v globální ekonomice, 21.10.2003, Praha.
7. VEJLUPEK, T. *Zpravodajská analýza informací z komerčních informačních zdrojů*. In *Inforum 2002*, 20.-23.5.2002 [online]. Praha, 2002, [cit. 2003-03-30]. Dostupné na WWW: <<http://www.inforum.cz/inforum2002/prednaska6.htm>>.