

Dagmara Chachuła

Competitive Intelligence jako nowoczesny instrument zarządzania informacją w controllingu strategicznym : wyniki badań

Ekonomiczne Problemy Usług nr 68, 448-455

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

DAGMARA CHACHUŁA

Uniwersytet Łódzki

COMPETITIVE INTELLIGENCE JAKO NOWOCZESNY INSTRUMENT ZARZĄDZANIA INFORMACJĄ W CONTROLLINGU STRATEGICZNYM – WYNIKI BADAŃ

Wprowadzenie

W literaturze przedstawianych jest wiele teorii i metod, które w ramach tworzenia własnej strategii dopuszczają prognozy działań konkurencji. W niemieckim obszarze językowym metody te przeważnie ujęte są przez pojęcie tzw. analizy konkurencyjności, jako część planowania strategicznego. Jako analizę konkurencyjności określa się *analizę wszystkich danych przedsiębiorstw konkurencyjnych, które (to dane) mają znaczenie dla podejmowania własnych decyzji w ramach strategicznego planowania w przedsiębiorstwie*¹. W angloamerykańskim obszarze językowym dla tego określenia powstało pojęcie *Competitive Intelligence*. Określenie *Competitive Intelligence* zawiera w sobie systematyczne pozyskiwanie, ocenę i rozpowszechnianie wszystkich wewnętrznych i zewnętrznych danych, które wpływają na środowisko konkurencyjne danego przedsiębiorstwa².

W ostatnim czasie coraz częściej w literaturze pojawiają się opinie, które zadania w zakresie redukcji niepewności w środowisku konkurencji przypisują *controllingowi* strategicznemu. Przez pojęcie *controllingu* strategicznego rozumie się zdobywanie i analizę informacji o strukturach kosztów i rynkach zbytu przedsiębiorstwa oraz kosztach konkurencji³. W ramach *controllingu* strategicznego wy-

¹ H. Kreikebaum: *Strategische Unternehmensplanung*, Wyd. G. Kohlhammer 1997, s. 121.

² M. Kleinaltenkamp: *Strategisches Business to Business Marketing*, Springer 2002, s. 44.

³ L. Mia, B. Clarke: *Market competition, management accounting systems and business unit performance*, „Management Accounting Research”, June 1999, s. 137–158.

kształcił się osobny instrument – *Competitive Intelligence* – zajmujący się zdobywaniem wiedzy z zakresu rachunkowości.

Artykuł ten konkretyzuje pojęcie *Competitive Intelligence* w odniesieniu do *controllingu* strategicznego i wyjaśnia konieczność istnienia tego instrumentu. W artykule przedstawiono wyniki różnych badań dotyczących zastosowania *Competitive Intelligence* w praktyce przedsiębiorstw. Na koniec został omówiony zakres współpracy pomiędzy *controllingiem* a *Competitive Intelligence*.

1. Podstawy Competitive Intelligence

Competitive Intelligence jest to proces definiowania, zbierania, analizowania i dystrybuowania informacji na temat produktów, klientów, konkurentów i jakichkolwiek aspektów otoczenia organizacji potrzebnych, by wspomóc pracowników szczebla kierowniczego w podejmowaniu strategicznych decyzji⁴. *Competitive Intelligence*, czyli analiza konkurencyjności, często postrzegana jako synonim analizy konkurencji, jest pojęciem szerszym, nie polega tylko na analizowaniu konkurencji, ale zajmuje się również zwiększaniem konkurencyjności organizacji względem jej całego otoczenia i osób bezpośrednio z nią związanych: klientów, konkurentów, dystrybutorów, technologii, danych makroekonomicznych itd. Najważniejszym zadaniem *Competitive Intelligence* jest zdobywanie danych, ich uporządkowanie oraz sprawdzenie ich wiarygodności. Dla porównania, łatwo jest zdobyć na przykład informacje bilansowe dotyczące notowanych giełdowo przedsiębiorstw, trudna natomiast okazuje się ich interpretacja i związana z tym porównywalność różnych wielkości przedsiębiorstw jednej branży.

Pod względem rodzaju informacji *Competitive Intelligence* wyróżnia dane liczbowe, dane opisowe oraz tzw. praktyki organizacyjne⁵. Dane liczbowe bazują na analizie faktów, na przykład informacjach finansowych lub zdolności produkcyjnej, dane opisowe odzwierciedlają natomiast jakościowy stan rzeczy, na przykład kulturę przedsiębiorstwa lub wizerunek marki, i w końcu organizacyjne praktyki skupiają się na – dotyczących tworzenia i przebiegu – organizacyjnych aspektach konkurencji. Zazwyczaj *Competitive Intelligence* przygotowuje z pozoru niezwiązane ze sobą dane, które raczej niejasno wskazują na określony rozwój przedsiębiorstwa a następnie koncentruje się na policzalnych wielkościach. Chodzi tu najczęściej o rachubę wskaźników, których obiektywność jest o wiele rzadziej podważana niż nieprecyzyjne, subiektywne informacje.

⁴ D. Rouach., P. Santi: *Competitive intelligence adds value*, „European Management Journal” 2001, s. 552–559.

⁵ W.B. Ashton, and G. S. Stacey: *Technological intelligence in business: Understanding technology threats and opportunities*, „International Journal of Technology Management” 1995, no. 10, s. 79–104.

W przypadku *Competitive Intelligence* do analizy niezbędne mogą być umiejętności interpersonalne, koncepcyjne, diagnostyczne oraz analityczne. Przy czym przeważają najczęściej umiejętności interpersonalne. W przypadku obiektu badania *Competitive Intelligence* może skupić się wyłącznie na pozazakładowym, zewnętrznym stanie rzeczy lub uzupełniając w celu określenia relatywnych zdolności konkurencyjnych własnego przedsiębiorstwa na wewnątrzzakładowym stanie rzeczy. Pierwszoplanowym przedmiotem rozważań są jednak informacje zewnętrzne, które najpierw muszą być zebrane z różnych istotnych środowisk. Natomiast późniejszą analizę przeprowadza się w oparciu o uwzględnianie wewnętrznych i zewnętrznych informacji. Na przykład wypowiedzi o relatywnych kosztach konkurencji zakładają również szczegółową wiedzę o wartościach dotyczących własnego przedsiębiorstwa jako podstawy porównania. W tabeli 1 przedstawiono przegląd możliwych form *Competitive Intelligence*.

Tabela 1

Charakterystyka *Competitive Intelligence*

	Działania				
Zadania	Planowanie	Zbieranie danych	Analiza	Rozpowszechnianie	
Rodzaje informacji	Dane liczbowe		Dane opisowe		Organizacyjne praktyki
Horyzont czasu	Strategiczna inteligencja			Taktyczna inteligencja	
Zdolności	Taktyczne	Interpersonalne	Koncepcyjne	Diagnostyczne	Analityczne
Obiekt badań	Wewnątrz- i pozazakładowy			Pozazakładowy	

Źródło: opracowanie własne.

2. Przegląd badań empirycznych nad *Competitive Intelligence*

W celu zbadania zakresu zastosowania *Competitive Intelligence* w praktyce przeprowadzono w latach 1999–2003 sześć obszernych badań. W tabeli 2 zestawiono różne badania empiryczne w kolejności chronologicznej. Dają się one przyporządkować do trzech grup według kryteriów: wybrane perspektywy, metodyka badań, obiekty badań i obszar językowy.

Tabela 2

Przegląd badań empirycznych nad *Competitive Intelligence*

Badanie	Guilding (1999)	Grütter-Settele, Tayles	Guilding/ Cravens (2000)	Hesford (2001)	Cravens/ Guilding (2001)	Heinen/ Hoffman (2003)
Perspektywy	<i>controlling</i> strategiczny	Oddziaływania zachowań rachunkowości	<i>Controlling</i> strategiczny	<i>Competitive Intelligence</i>	<i>Controlling</i> strategiczny	<i>Controlling</i> strategiczny
Instrumenty	Monitorowanie pozycji konkurencji Ocena konkurencji na podstawie publikowanych bilansów rocznych Wycena kosztów konkurencji	Ocena konkurencji na podstawie publikowanych bilansów rocznych	Monitorowanie pozycji konkurencji Ocena konkurencji na podstawie publikowanych bilansów rocznych Wycena kosztów konkurencji	Ocena konkurencji na podstawie publikowanych bilansów rocznych Wycena kosztów konkurencji	Monitorowanie pozycji konkurencji Ocena konkurencji na podstawie publikowanych bilansów rocznych Wycena kosztów konkurencji	Wycena kosztów konkurencji
Metoda	Pisemna ankieta	Obserwacja, eksperyment w postaci gry planowej	Pisemna ankieta	Pisemna ankieta	Pisemna ankieta	Obserwacja, eksperyment w postaci gry planowej
Obiekty badań	Kierownictwo działu rachunkowości	Kierownictwo z różnych działów	Doświadczeni pracownicy rachunkowości	Eksperti <i>Competitive Intelligence</i>	Kierownictwo działu rachunkowości	Kierownictwo z różnych działów
Obszar językowy	Nowa Zelandia	Niemcy	USA, Wielka Brytania, Nowa Zelandia	USA, Kanada	USA	Niemcy
Wyniki	Monitorowanie pozycji konkurencji jest najczęstszym i najpożyteczniejszym instrumentem <i>Competitor Accounting</i>	Znajomość wskaźników wpływa na strategię ceny, zmienne koszty produkcji i zyski	<i>Competitive Intelligence</i> jest najpopularniejszym instrumentem <i>controllingu</i> strategicznego	Informacje z rachunkowości oddziałują pozytywnie na efektywność <i>Competitive Intelligence</i>	Silny związek między kierownictwem a użyciem <i>Competitive Intelligence</i>	Gromadzenie informacji na temat kosztów związanych z konkurencją jest istotne i efektywne punktu widzenia zarządzania strategicznego

Źródło: opracowanie własne.

Trzy badania przy udziale Guildinga w różnym stopniu analizują *Competitive Intelligence* z perspektywy *controllingu* strategicznego, jednakże odnoszą się – mimo różnego pokroju narodowościowego – do angloamerykańskiego obszaru językowego⁶.

Badanie Guildinga z 1999 r. obejmuje zastosowanie instrumentów *Competitive Intelligence* w jednym z nowozelandzkich przedsiębiorstw. W sumie zauważono o wiele większe zastosowanie instrumentów, niż wstępnie oczekiwano. Monitorowanie pozycji konkurencji uchodzi przy tym za najczęściej stosowany i uważany za najbardziej potrzebny instrument. Natomiast ocena sytuacji kosztów konkurencji zajmuje ostatnie miejsce. W literaturze tym właśnie dwóm instrumentom poświęca się najwięcej uwagi. W badaniu określone zostały również trzy czynniki, które wywierają znaczący wpływ na zastosowanie *Competitive Intelligence*: wielkość przedsiębiorstwa, strategia konkurencji i misja przedsiębiorstwa.

C. Guilding, K. Cravens i M. Tayles (2000)⁷ analizują w jednym z badań w przedsiębiorstwach z Wielkiej Brytanii, Nowej Zelandii i z USA zastosowanie dwunastu różnych praktyk *controllingu* strategicznego. Dochodzą do wniosku, że trzy instrumenty *Competitive Intelligence* należą do technik *controllingu* strategicznego, które wspólnie ze strategicznym określeniem ceny, to znaczy z analizą strategicznych czynników sukcesu w procesie określania ceny, znalazły dalsze zastosowanie. Z wyjątkiem oceny pozycji kosztów konkurencji w Nowej Zelandii wynik ten został potwierdzony dla trzech instrumentów we wszystkich badanych krajach. We wszystkich przypadkach postrzegane korzyści były o wiele wyżej oceniane niż ich dotychczasowa częstotliwość zastosowania.

K. Cravens i C. Guilding (2001) zwracają się w pisemnej ankiecie do kierowników działu rachunkowości przedsiębiorstw ze Stanów Zjednoczonych, z pytaniem o zakres zastosowania *controllingu* strategicznego. Analogicznie do wcześniejszych, wykraczających poza podziały na kraje badań, *Competitive Intelligence* jest dominującym tematem i najczęściej używaną techniką *controllingu* strategicznego.

Badania A. Gruetter-Settele⁸ oraz Ch. Heinen i A. Hoffjan⁹ wyróżniają się na tle innych badań z uwagi na wybraną perspektywę i badane instrumenty. W przeciwieństwie do zazwyczaj przyjętej ankiety analizują one – za pomocą eksperymentu

⁶ Guilding C.: *Competitor-focused accounting: An exploratory note*, „Accounting, Organizations and Society” 1999, no. 24(7).

⁷ C. Guilding, K. Cravens, M. Tayles: *An International Comparison of Strategic Management Accounting Practices*, „Management Accounting Research” 2000, vol. 11(1), s. 113–135.

⁸ A. Gruetter-Settele: *Verhaltenswirkung von Informationen des externen Rechnungswesens*, Settele, Augsburg 1999.

⁹ Ch. Heinen, A. Hoffjan: *The Strategic Relevance of Competitor Cost Assessment – an Empirical Study of Competitor Accounting*, „Journal of Applied Management Accounting Research” 2005.

laboratoryjnego, w obydwu przypadkach w postaci gry planowej przedsiębiorstwa Marga – postępowanie kierownictwa z różnych działów, z niemieckiego obszaru językowego. A. Gruetter-Settele bada znaczenie, jakiego nabiera analiza bilansów przedsiębiorstw konkurencyjnych, a mianowicie sprawdza, czy powstaje związek między strategicznymi decyzjami przedsiębiorstwa a wiedzą o wskaźnikach ze sprawozdań finansowych konkurencji. A. Gruetter-Settele obserwuje rozwój strategii cenowej, zmienne koszty produkcji i kształtowanie się zysku.

Ch. Heinen i A. Hoffman przeprowadzają z kolei swoje badania w kontekście *controllingu* strategicznego. Badają przy użyciu tej samej gry planowej przedsiębiorstwa, czy i jak informacje na temat kosztów konkurencji wpływają na sposoby zachowań przy podejmowaniu decyzji. Wyniki pokazują, że kierownicy zajmujący się kosztami, którzy są o nich poinformowani, zachowują się inaczej niż kierownicy zajmujący się kosztami nieposiadający takiej wiedzy. Wiedza na temat silnych stron konkurencji na płaszczyźnie kosztów wpływa na strategiczne działania decydentów. Doinformowani kierownicy dostosowują swoje działania do wymagań rynku. Stosują ekspansywną politykę wielkości produkcji oraz agresywną politykę cenową. Zastosowanie instrumentu wyceny kosztów konkurencji prowadzi w końcu poprzez konsekwentne przemodelowanie strategii do dużego sukcesu przedsiębiorstwa.

Badania J.W. Hesforda¹⁰ różnią się od pozostałych pięciu perspektywą i obiektem badań. Tutaj ankietowani są członkowie Society of Competitive Intelligence Professionals odnośnie użycia informacji z dziedziny rachunkowości w ramach *Competitive Intelligence*. Prezentowane wyniki badań wskazują, że konkurencja, organizacyjne wsparcie i wiedza z dziedziny rachunkowości prowadzą do zwiększonego popytu na informacje w ramach *Competitive Intelligence*. Użycie informacji z zakresu rachunkowości wpływa pozytywnie na efektywność działań w dziedzinie *Competitive Intelligence*. Dane z dziedziny rachunkowości wydają się większą pomocą w procesie strategicznego podejmowania decyzji niż źródła informacji wykorzystywane przez pracowników *Competitive Intelligence*. Informacje z dziedziny rachunkowości uchodzą za niezawodne i mało zniekształcone, podczas gdy jakościowe informacje, na przykład doniesienia prasowe, są pod silnym wpływem samej konkurencji. Jak wynika z badań, efektywność *Competitive Intelligence* oddziałuje pozytywnie na sukces przedsiębiorstwa.

¹⁰ Hesford J.W.: *An empirical investigation of accounting information use in Competitive Intelligence*, materiały konferencyjne, Washington University in St. Louis, Tuesday, August 14, 2001.

Podsumowanie

Wyniki badań powinny zachęcić controllerów do tego, aby nie tylko koncentrowali się na swojej tradycyjnej, skupionej na wewnętrznych działaniach pracy, ale także współdziałali przy staraniach przedsiębiorstwa w dziedzinie *Competitive Intelligence*. Zadaniem controllingu jest pozyskiwanie i przetwarzanie informacji finansowych. *Controlling* i *Competitive Intelligence* mają podobne cele. Obydwie dziedziny wiedzy akumulują i analizują dużą liczbę informacji w celu wspierania strategicznych decyzji. Używane przez *Competitive Intelligence* informacje wymagają – inaczej niż regularnie przygotowane dane dla sprawozdawczości wewnętrznej – szczegółowej znajomości ich właściwego kontekstu. Często właściwe znaczenie informacji można wydobyć dopiero w połączeniu z innymi, przychodzącymi informacjami. Tak więc *controlling* potrzebuje wsparcia w postaci zewnętrznej analizy *Competitive Intelligence*, aby uporządkować informacje w logiczny związek. Dopiero poprzez połączenie nieprecyzyjnych i konkretnych informacji zdobywa się jasność co do podstawowych wyznaczników działania i rozumie się zamiary konkurentów.

Literatura

1. Ashton W.B., Stacey G.S.: *Technological intelligence in business: Understanding technology threats and opportunities*, „International Journal of Technology Management” 1995, no. 10.
2. Guilding C.: *Competitor-focused accounting: An exploratory note*, „Accounting, Organizations and Society” 1999, no. 24(7).
3. Guilding C., Cravens K., Tayles M.: *An International Comparison of Strategic Management Accounting Practices*, „Management Accounting Research” 2000, vol. 11(1).
4. Gruetter-Settele A.: *Verhaltenswirkung von Informationen des externen Rechnungswesens*, Settele, Augsburg 1999.
5. Heinen Ch., Hoffjan A.: *The Strategic Relevance of Competitor Cost Assessment – an Empirical Study of Competitor Accounting*, „Journal of Applied Management Accounting Research” 2005.
6. Hesford J.W.: *An empirical investigation of accounting information use in Competitive Intelligence*, materiały konferencyjne, Washington University in St. Louis, Tuesday, August 14, 2001.
7. Kleinaltenkamp M.: *Strategisches Business to Business Marketing*, Springer 2002.
8. Kreikebaum H.: *Strategische Unternehmensplanung*, Kohlhammer 1997.

COMPETITIVE INTELLIGENCE AS A MODERN TOOL OF INFORMATION MANAGEMENT USED IN STRATEGIC CONTROLLING

Summary

The emerging deficit in Competitive Intelligence leads to boosted coherence of controlling system with competition of information related. For collection and analyses of information from domain of accountancy, with particular consideration of competition, a notion for Competitive Intelligence has been developed. Carried empirical research indicate factors for these instruments and prove their efficiency in strategic controlling.

Translated by Dagmara Chachula