Marketing

Market Intelligence jako program wsparcia procesów decyzyjnych we współczesnym przedsiębiorstwie

Bogdan Gregor, Magdalena Kalińska-Kula

WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU ŁÓDZKIEGO

Market Intelligence jako program wsparcia procesów decyzyjnych we współczesnym przedsiębiorstwie

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Marketing

Market Intelligence jako program wsparcia procesów decyzyjnych we współczesnym przedsiębiorstwie

Bogdan Gregor, Magdalena Kalińska-Kula

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO
Łódź 2018

Bogdan Gregor, Magdalena Kalińska-Kula – Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu
90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT
Magdalena Sobocińska

REDAKTOR INICJUJĄCY
Monika Borowczyk

OPRACOWANIE REDAKCYJNE
Monika Poradecka

SKŁAD I ŁAMANIE
Mateusz Poradecki

KOREKTA TECHNICZNA
Leonora Gralka

PROJEKT OKŁADKI
Katarzyna Turkowska

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/SergeyNievens

Wydrukowano z gotowych materiałów dostarczonych do Wydawnictwa UŁ

© Copyright by Authors, Łódź 2018
© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2018

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.08377.17.0.K

Ark. druk. 9,5

ISBN 978-83-8142-465-3
e-ISBN 978-83-8142-466-0

https://doi.org/10.18778/8142-465-3

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63

Spis treści

Wstęp **7**

1. Realia współczesnego rynku jako czynnik rozwoju Market Intelligence **11**
1.1. Złożoność otoczenia rynkowego organizacji w dobie cyfryzacji 11
1.2. Konsument w społeczeństwie informacyjnym 22
1.3. Zarządzanie informacjami w kontekście podejmowania decyzji opartych na danych – ***data driven decision making*** 29
1.4. Specyfika współczesnego otoczenia biznesowego przedsiębiorstw w świetle wyników badań 35

2. Pojęcie, cele i zadania Market Intelligence **43**
2.1. Definicja i istota Market Intelligence 43
2.2. Market Intelligence a pojęcia pokrewne 53
2.3. Market Intelligence jako program 68
2.4. Market Intelligence w świetle wyników międzynarodowych badań 78

3. Pozyskiwanie wiedzy o rynku w praktyce rodzimych przedsiębiorstw – wyniki badań własnych **97**
3.1. Metodyka badania i charakterystyka próby 97
3.2. Upowszechnienie systemu Market Intelligence, czynniki go determinujące oraz skuteczność podejmowanych decyzji zarządczych 102
3.3. Organizacja, stopień zaawansowania oraz korzyści z programu Market Intelligence 115

Zakończenie **135**

Bibliografia **137**

Spis rysunków **145**

Spis tabel **147**

Od Redakcji **151**

Wstęp

Organizacje funkcjonują dziś w wielowymiarowym otoczeniu, w którym równolegle do wzrostu złożoności rynku rosną ilość i zakres dostępnych informacji. Otoczenie to kształtują przede wszystkim dwa czynniki: rozwój technologiczny i globalizacja[1]. Są one powiązane, a ich stymulujące działania na proces rozwoju organizacji powinny być rozważane w ujęciu synergicznym. Rozwój technologii, szczególnie technologii informacyjnej i telekomunikacyjnej, stymuluje proces globalizacji. Globalizacja gospodarki prowadzi z kolei do wzrostu zapotrzebowania ze strony przedsiębiorstw na nowe technologie, sprzyja więc dalszej rewolucji informacyjnej. Zarówno globalizacja, jak i postęp w technologiach informacyjnych są związane z wykorzystaniem informacji oraz szeroko rozumianej wiedzy.

Współczesne organizacje, chcąc zyskać przewagę konkurencyjną, muszą na bieżąco identyfikować aktualne i przewidywane zmiany zachodzące w otoczeniu rynkowym turbulentnym, zmiennym i złożonym, charakteryzującym się wysokim stopniem niepewności i ryzyka wpisanego w działalność przedsiębiorstwa. Niepewność ta, wynikająca z ograniczonej możliwości przewidywania przyszłości, stanowi cechę współczesnego otoczenia biznesu, w którym jedynym pewnym elementem jest zmienność[2]. W takich realiach sprawne zarządzanie organizacją wymaga umiejętności pozyskiwania, zarówno z otoczenia, jak i z zasobów znajdujących się wewnątrz organizacji, właściwych danych i przekształcenia ich w wiedzę, która skutecznie wesprze decyzje zarządcze. Zainteresowanie problematyką koncepcji i systemów wspierających procesy decyzyjne w przedsiębiorstwach, tj. Bussines Intelligence, Competitive Intelligence czy Big Data, w środowisku naukowym pojawiło się w latach osiemdziesiątych XX wieku. Tematyka ta jest obecnie szczególnie aktualna, a obserwowany niedosyt prac badawczych z tego zakresu stanowił inspirację do podjęcia i realizacji projektu badawczego, którego rezultaty stanowią podstawę źródłową niniejszej monografii.

Market Intelligence, jako praktyczny program działań oraz funkcja wsparcia procesów decyzyjnych zachodzących w sferze zarządzania przedsiębiorstwem, umożliwia skuteczne pozyskanie informacji o rynku i jego uczestnikach. Badania

1 Ph. Kotler, *Kotler o marketingu. Jak kreować i opanowywać rynki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 18.

2 H. Mruk, B. Pilarczyk, M. Sławińska, *Marketing. Koncepcje – strategie – trendy,* Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 8.

prowadzone w skali międzynarodowej dowodzą, iż coraz więcej średnich i dużych przedsiębiorstw inwestuje w systemy Market Intelligence. 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.

Podstawowym celem monografii jest wyjaśnienie istoty i określenie roli Market Intelligence w generowaniu użytecznej wiedzy na potrzeby wsparcia decyzji menedżerskich współczesnych przedsiębiorstw oraz próba wskazania perspektyw i kierunków rozwoju programów wywiadu rynkowego w najbliższej przyszłości. Przyjęto także następujące cele szczegółowe:

1) identyfikację stopnia upowszechnienia funkcjonowania zorganizowanych programów pozyskiwania informacji i wiedzy o rynku wśród rodzimych przedsiębiorstw,
2) rozpoznanie czynników determinujących skłonność przedsiębiorstw do implementacji systemu Market Intelligence,
3) ustalenie, w jakim stopniu implementacja programu Market Intelligence wpływa na sprawność decyzyjną organizacji oraz na ile faktycznie podejmowane działania przekładają się na korzyści w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Rozważania oparto zarówno na źródłach wtórnych, jak i pierwotnych. Wykorzystano istniejącą, niezbyt liczną literaturę przedmiotu (krajową i zagraniczną), źródła internetowe oraz raporty międzynarodowych organizacji z przeprowadzonych badań. Zasadniczym źródłem informacji są jednak wyniki własnych studiów, które przeprowadzono w latach 2015–2017. Podstawowym przedmiotem badania były istniejące w przedsiębiorstwach systemy zorganizowanych, 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. Próba badawcza, licząca dwieście dwa podmioty, została dobrana w sposób celowy spośród przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie całego kraju. Badanie przeprowadzono, wykorzystując metody wywiadu osobistego oraz ankiety e-mailowej, a narzędziem pomiaru był kwestionariusz.

Całość rozważań ujętych w pracy składa się z trzech części. Pierwszy rozdział koncentruje się na opisaniu złożoności otoczenia rynkowego organizacji w dobie cyfryzacji oraz wskazaniu rosnącej roli informacji i wiedzy w kontekście podejmowania przez przedsiębiorstwa decyzji opartych na danych. Jako istotny element otoczenia rynkowego opisano współczesnego konsumenta, zwracając uwagę na jego potrzeby oraz ewolucję zachowań nabywczych.

Rozdział drugi poświęcono wyjaśnieniu pojęcia i istoty Market Intelligence, dokonując przeglądu dostępnych definicji oraz pojęć pokrewnych. Przedstawiono

Market Intelligence jako program usystematyzowanych działań, a w ostatnim podrozdziale zaprezentowano wyniki przeglądowej analizy międzynarodowych badań dotyczących tego zagadnienia.

W rozdziale trzecim zaprezentowano wyniki wspomnianych badań empirycznych. Opisano metodykę badania i scharakteryzowano próbę badawczą. Podjęto próbę diagnozy stopnia upowszechnienia Market Intelligence wśród badanych przedsiębiorstw oraz uwarunkowań sprzyjających implementacji programu. Zwrócono również uwagę na sprawność podejmowania decyzji zarządczych w badanych organizacjach. Następnie, skupiając rozważania na grupie przedsiębiorstw, które potwierdziły prowadzenie programu, omówiono sposób organizacji działań oraz korzyści osiągane w wyniku implementacji Market Intelligence.

1. Realia współczesnego rynku jako czynnik rozwoju Market Intelligence

1.1. Złożoność otoczenia rynkowego organizacji w dobie cyfryzacji

Turbulentne środowisko biznesowe jest, wraz z założeniem strategicznego dopasowania, paradygmatem współczesnego zarządzania, a warunkiem adaptacyjności organizacji jest dostrzeganie i rozumienie zachodzących w nim zmian[1]. Decydujący wpływ na proces dostosowywania działalności firm do intensywnego rozwoju cywilizacyjnego może mieć mentalna elastyczność menedżerów, a główne wyzwanie wiąże się z wyprzedzającym te przemiany zachowaniem oraz kreatywnością (rozumianą jako kombinacja wiedzy i doświadczenia), służącą uzyskaniu wyniku końcowego będącego czymś więcej niż suma tego, co powszechnie znane. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera swoisty „kapitał innowacyjny", na który składają się: wiedza organizacyjna, obejmująca wiedzę rynkową, oraz wiedza zapewniająca adaptację do oczekiwań uczestników rynku[2]. Rozwój potencjału innowacyjnego organizacji na współczesnym rynku opiera się na kilku kluczowych czynnikach, w tym zarządzaniu wiedzą, która – tworząc kapitał intelektualny – przyczynia się do wzrostu wartości organizacji i kształtowania przewagi konkurencyjnej na rynku[3]. Kapitał ten jest niezwykle istotny we współczesnym otoczeniu gospodarczym przedsiębiorstw, które można porównać z dynamicznym i ciągle zmieniającym się polem bitwy. W takim środowisku biznesu trwa walka o terytorium – udział w rynku i liczbę klientów – toczona przeciwko

1 R. Kozielski, *Strategie marketingu międzynarodowego w świetle globalnych scenariuszy rozwoju do 2025 roku*, „Marketing i Rynek" 2017, nr 9, s. 190.

2 A. Styś, S. Styś, *Zachowania przedsiębiorstw w procesach umiędzynarodowienia rynków*, „Marketing i Rynek" 2017, nr 9, s. 393.

3 K. Mazurek-Łopacińska, *Customer Knowledge Management w pobudzaniu innowacyjności przedsiębiorstw*, „Handel Wewnętrzny" 2018, nr 5(376), s. 179.

wielu wrogom – konkurencyjnym podmiotom. Zbudowanie solidnego systemu informacyjnego jest w takich warunkach niezbędne, aby skutecznie konkurować i wygrywać na biznesowym polu bitwy[4]. Organizacja, działając na określonym rynku, musi sprostać zmieniającym się potrzebom i oczekiwaniom konsumentów, śledzić poczynania konkurencji, reagować na wyzwania technologiczne i innowacje, wdrażając kompleksowe rozwiązania. Walka o pozycję, wprowadzanie nowych produktów, doskonalenie usług, organizowanie kampanii promocyjnych, szybkie reagowanie na pojawiające się szanse – to wszystko wymaga obszernej wiedzy na temat dynamiki rynku[5].

Wyzwaniem dla decydentów i menedżerów jest dziś zrozumienie rynku, konkurowanie na nim i rozwijanie biznesu. Każda organizacja stanowi część łańcucha wartości, w skład którego wchodzą klienci, konkurenci i dostawcy. Zazwyczaj przedsiębiorstwo musi także współpracować z określonymi grupami interesariuszy, takimi jak instytucje rządowe czy związki handlowe. Wszyscy uczestnicy łańcucha wartości tworzą grupy wchodzące w skład branży, której dynamikę przedsiębiorstwo musi zrozumieć. Aby utrzymać strategię rozwojową, organizacja powinna śledzić zarówno bieżące, jak i przyszłe zmiany zachodzące w segmencie nabywców oraz w całej branży. Istotne jest, aby w strategii działania organizacji oprócz bieżących wydarzeń uwzględniać także możliwości i zagrożenia, które mogą rozwinąć się w dalszej przyszłości[6].

Środowisko, w którym działają współczesne organizacje, jest złożone, a jedyną stałą jest zmiana. Technologie informacyjne przyczyniły się do rozwoju społeczeństwa informacyjnego, w którym zbieranie, przetwarzanie, kreowanie oraz dystrybuowanie informacji stało się codziennością. Dzięki szybkiemu rozwojowi technologicznemu możliwe jest gromadzenie coraz większej ilości danych przy użyciu coraz bardziej zaawansowanych narzędzi. Informacje są przekazywane za pomocą wielu nowoczesnych narzędzi komunikacyjnych, a nowe technologie informatyczne i komunikacyjne przyczyniają się do globalizacji[7]. W takich realiach przedsiębiorstwa muszą reagować na zachodzące w otoczeniu gospodarczym zmiany, które dla jednych oznaczają możliwości wzrostu (np. zdobycia udziału w rynku), z dla innych nieprzyjemną niespodziankę. Są to realia nowej ery, w której koniecznością

4 E. Crowley, *Market intelligence versus marketing research*, „Quirk's. Marketing Research Review" 2004, nr 12, s. 67.

5 D. Pfaff, *Badania rynku*, Wydawnictwo BC.edu, Warszawa 2010, s. 9.

6 H. Hedin, I. Hivensalo, M. Vaarnas, *The Handbook of Market Intelligence*, John Willey & Sons Ltd, Chichester 2011, s. 5.

7 A. Linkiewicz, M. Bartosik-Purgat, *Konsument oraz proces decyzyjny w warunkach globalizacji*, [w:] M. Bartosik-Purgat (red.), *Zachowania konsumenta. Globalizacja, nowe technologie, aktualne trendy, otoczenie społeczno-kulturowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017, s. 15.

jest systematyczne zarządzanie informacją biznesową, a klucz do sukcesu stanowi nie tyle posiadanie informacji, co umiejętne wnioskowanie na bazie wielu różnych źródeł i kategorii danych[8].

Podstawę możliwości rozwojowych wychodzących poza najbliższą przyszłość tworzą w szczególności trendy i megatrendy występujące w makrootoczeniu rynkowym. Makrootoczenie stanowi zespół zewnętrznych warunków działania podmiotów rynkowych, funkcjonujących w określonym kraju, regionie, układzie politycznym, prawnym, ekonomicznym, społecznym, demograficznym. Jest to pewien zbiór zewnętrznych obiektów, sił, czynników i zjawisk, których wpływ bywa niebezpośredni, często odroczony w czasie i trudno mierzalny[9]. Skutkiem oddziaływania elementów makrootoczenia są tak zwane megatrendy, czyli zmieniające się siły globalne określające przyszły świat, wywierające daleko idący wpływ na społeczeństwo, gospodarkę, kulturę, przedsiębiorstwa oraz życie konsumentów[10].

Za megatrendy uznać można zjawiska pozytywne i negatywne o dużej sile i skali oddziaływania na środowisko człowieka i jego otoczenie (w tym na gospodarkę, relacje społeczne, instytucje i środowisko naturalne), występujące w długim okresie, charakteryzujące się dużym prawdopodobieństwem wystąpienia[11]. Wyróżniają je takie cechy, jak zmienność, wzajemne nakładanie się na siebie, czyli współwystępowanie oraz jednoczesne powstawanie trendów przeciwstawnych, tj. dywergencji[12]. Trendy te ewolucjonizują dotychczasowe podejście do marketingu, zmieniają fundamentalne zasady tzw. starej ekonomii, tworzą nowe segmenty i szanse rynkowe i jako innowacje dysruptywne diametralnie zmieniają zasady gry rynkowej[13]. K. Kelly opisując dwanaście kluczowych sił, które kształtują i będą kształtowały krajobraz współczesnego biznesu, wymienia[14]:

---

8 A. Maciorowski, *Trendy w digital marketingu. Internetowe makrorewolucje i mikroewolucje*, [w:] B. Gregor, D. Kaczorowska-Spychalska (red.), *Marketing w erze technologii cyfrowych. Nowoczesne koncepcje i wyzwania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018, s. 215.

9 U. Grzega, *Poziom życia ludności – determinanty i zróżnicowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2012, s. 35.

10 *World's Top Global Mega Trends to 2025 and Implications to Business, Society and Cultures*, 30.05.2014, https://www.smeportal.sg/content/dam/smeportal/resources/Business-Intelligence/Trends/Global%20Mega%20Trends_Executive%20Summary_FROST%20%26%20SULLIVAN.pdf (dostęp: 12.02.2017).

11 K. Prandecki, *Rola megatrendów* w *przewidywaniu przyszłości*, „Przyszłość. Świat – Europa – Polska" 2012, nr 2, s. 79

12 J. Tkaczyk, *Trendy konsumenckie i ich implikacje marketingowe*, „Handel Wewnętrzny. Konsumpcja i Konsument – Nowe Trendy" 2012, maj – czerwiec, s. 126.

13 A. Maciorowski, *Trendy w digital marketingu…*, s. 214.

14 R. Kozielski, A. Olsztyński, T. Sroczyński, M. Frąk, *Internet ludzi – organizacja jutra*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2018, s. 39–42.

1) współczesne i przyszłe technologie, wciąż zastępowane przez coraz nowsze rozwiązania,
2) wzrost zdolności poznawczych dzięki sztucznej inteligencji, której algorytmy będą w stanie odczytywać prawidłowości zachowań i wyborów nabywców i wpływać na nie,
3) współczesny internet (określany niekiedy jako wielka kopiarka),
4) wieloekranowość (*multiscreening*), czyli kulturę ekranów stanowiących okna na świat, medium porozumiewania się, a także pomoce naukowe,
5) powszechny dostęp, który stanie się ważniejszy od posiadania, dzięki pięciu kluczowym siłom – dematerializacji, popytowi w czasie rzeczywistym, decentralizacji, synergii platform oraz chmurom danych,
6) crowdsourcing, crowdfunding oraz projekty oparte na ekonomii współdzielenia (*sparing economy*), które staną się powszechne (największymi i najbardziej zyskownymi biznesami w 2050 roku będą te, które znajdą sposób na efektywne wykorzystanie mądrości użytkowników i siły współdzielenia),
7) filtrowanie (*filtering*), które wpływać będzie na nową rzeczywistość ze względu na skalę i dynamikę pojawiania się nowych treści,
8) zdolność i umiejętności konfigurowania (*remixing*) zasobów, tak aby tworzyć najlepszą relację kosztów do wartości,
9) interaktywność (*interacting*), rozumianą jako interakcja między człowiekiem a przedmiotami i urządzeniami, którą będzie charakteryzował bardziej intymny wymiar oraz pełniejszy sposób oddziaływania na większą liczbę zmysłów,
10) zjawisko Big Data i zdolność jego wykorzystywania,
11) dostępność informacji oraz rozwój umiejętności zadawania właściwych pytań,
12) nowy początek tworzony przez wszystkie wymienione trendy – nowy sposób myślenia, życia, działania, komunikacji.

Jedną z głównych konsekwencji wskazanych trendów jest transformacja cyfrowa. Kształtowany przez technologie informacyjno-komunikacyjne rozwój społeczeństwa informacyjnego wyraża się rosnącym udziałem osób uczestniczących w przetwarzaniu informacji mających kluczowe znaczenie w zdobywaniu wiedzy i zaspokajaniu potrzeb. Stopień zaspokajania tych potrzeb zależy więc od umiejętności korzystania z technologii i przyswajania cech kultury cyfrowej związanej z nową rzeczywistością kreowaną przez media cyfrowe. Prowadzi to do pojęcia społeczeństwa cyfrowego, w którym większość członków uczestniczy w przetwarzaniu informacji dzięki wykorzystaniu narzędzi tworzonych przez nowe media[15]. Poziom cyfryzacji gospodarki i społeczeństwa danego kraju jest zależny od zaawansowania

15 K. Mazurek-Łopacińska, *Konsument w społeczeństwie cyfrowym – wymiary i porównania międzynarodowe*, „Marketing i Rynek" 2017, nr 9, s. 229.

wpływu technologii informacyjnej na funkcjonowanie podmiotów gospodarczych, konsumentów i gospodarstw domowych w różnych obszarach i wymiarach[16].

Transformacja cyfrowa oznacza nie tylko wdrażanie nowych rozwiązań, ale także kompleksową zmianę sposobu działania i narzędzi wykorzystywanych w organizacji. Główna zmiana obejmuje wdrożenie nowoczesnych systemów zarządzania procesami oraz ich integrację i ukierunkowanie na klienta. W branżach takich jak telekomunikacja, finanse, bankowość czy energetyka firmy od lat inwestują w nowe technologie, ale istotne zmiany zachodzą także w tradycyjnych segmentach rynku oraz w sektorze publicznym i ochrony zdrowia. Otwartość na wyzwania związane z transformacją cyfrową można zauważyć w handlu i przemyśle. Następuje płynne przesunięcie obsługi klienta z oddziałów stacjonarnych do kanałów zdalnych, telefonicznych i internetowych[17]. Mnogość kanałów, duża liczba informacji i rozproszone źródła danych powodują lawinowy wzrost tzw. *touchpoints*, gdzie konsumenci dowiadują się o produkcie lub weryfikują informacje o produktach, markach i dostawcach[18].

Transformacja cyfrowa organizacji to horyzontalne przekształcenia, których wyrazem jest między innymi stosowanie nowych modeli biznesowych, poszukiwanie nowych źródeł zysku, innowacji czy sposobów konkurowania, usprawnianie operacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem, wdrażanie nowych metod zarządzania talentami i klientami nowych mierników skuteczności działania[19]. Jako najważniejsze bariery cyfrowej transformacji wskazywane są: brak doświadczenia i odpowiednich umiejętności, wewnętrzny opór pracowników oraz podziały organizacyjne, ograniczony budżet i kierownictwo firmy. Inwestycja w cyfryzację jest ściśle powiązana z rozwojem biznesu i w praktyce oznacza konieczność przeniesienia decyzji na poziom strategiczny, a tym samym zmiany w mentalności zarządzających. Warunkiem rozwoju przedsiębiorstw jest bowiem przejście z gospodarki opartej na tradycyjnym przemyśle do gospodarki cyfrowej, wytwarzającej produkty wysoko przetworzone oraz zaawansowane technologicznie[20]. Cyfrowa transformacja oznacza nowe podejście do procesów, produktów oraz klienta. Według koncepcji cyfrowej transformacji środowisko digital nie jest celem, ale

16 Tamże, s. 230.

17 P. Mazurkiewicz, *Coraz więcej firm chce przechodzić na cyfrowe rozwiązania*, „Rzeczpospolita", 19.12.2017, s. L2.

18 A. Maciorowski, *Trendy w digital marketingu…*, s. 224.

19 G. Mazurek, *Internet rzeczy a cyfrowa transformacja – implikacje dla marketingu B2C*, [w:] Ł. Sułkowski, D. Kaczorowska-Spychalska (red.), *Internet of things. Nowy paradygmat rynkowy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2017, s. 34.

20 P. Mazurkiewicz, *Do cyfryzacji trzeba się najpierw solidnie przygotować*, „Rzeczpospolita", 19.12.2017, s. L3.

środkiem do wdrażania szeroko zakrojonych zmian w organizacji[21]. Rozwój cyfryzacji determinowany jest potrzebą przedsiębiorstw poszukujących możliwości redukcji kosztów, sprawnego rozpoznawania zmieniających się preferencji nabywców oraz skutecznego konkurowania na rynku. Firmy mają świadomość, że transformacja cyfrowa to konieczność, a nie moda, a konkurencyjność współczesnych przedsiębiorstw wynika bardziej z innowacyjności, optymalizowania i automatyzacji procesów niż z niskich kosztów pracy czy dostępności do surowca[22]. Organizacje korzystają coraz chętniej z usług w chmurze, co sprawia że cyfrowa transformacja przyspiesza jeszcze bardziej[23]. Wdrożenia w kierunku Przemysłu 4.0 w zakresie cyfryzacji oraz automatyzacji procesów prowadzą do obniżenia kosztów, szczególnie w zakresie kosztów pracowniczych[24] i warunkują konkurencyjność przedsiębiorstwa.

Drugim megatrendem zmieniającym oblicze współczesnego świata jest globalizacja[25], która wraz z rozwojem technologicznym w sposób synergiczny stymuluje rozwój organizacji. Upowszechnienie internetu, sieciowej komunikacji i transferu informacji jest nierozłącznie związane z procesem globalizacji, charakteryzującym się[26]:

1) szybkością przekazu informacji i dokumentów,
2) niezależnością od czasu (bez względu na strefy czasowe nadawcy i odbiorcy),
3) standaryzacją formatów danych,
4) uzależnieniem od komputeryzacji (w ekonomii, polityce, gospodarce i życiu prywatnym),
5) zmianami w relacjach interpersonalnych (ograniczenie kontaktów osobistych na korzyść komunikacji elektronicznej),
6) wykreowaniem nowych struktur społecznych i klas podziału,
7) anonimowością komunikacyjną,
8) koniecznością kształcenia (stanowiącą implikację rozwoju technologicznego i informatycznego),
9) sprzyjaniem rozwojowi technologicznemu,

---

21 G. Mazurek, *Transformacja cyfrowa – implikacje dla marketingu*, [w:] B. Gregor, D. Kaczorowska-Spychalska (red.), *Marketing w erze technologii cyfrowych. Nowoczesne koncepcje i wyzwania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018, s. 17.

22 P. Mazurkiewicz, *Do cyfryzacji trzeba się…*, s. L3.

23 P. Mazurkiewicz, *Coraz więcej firm…*, s. L2.

24 P. Mazurkiewicz, *Do cyfryzacji trzeba się…*, s. L3.

25 Ph. Kotler, *Kotler o marketingu. Jak kreować i opanowywać rynki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 18.

26 G. Szymański, *Innowacje marketingowe w sektorze e-commerce*, „Monografie Politechniki Łódzkiej", Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013, s. 19.

10) wzrostem wydajności przetwarzania informacji (zastosowanie algorytmów i narzędzi informatycznych),
11) spadkiem wiarygodności zewnętrznych informacji i danych,
12) wzrostem inwestycji, szczególnie w atrakcyjnych regionach,
13) możliwością kontroli na szerszą skalę, w sieciowych organizacjach,
14) redundancją informacji i problemami selekcji istotnych treści,
15) podatnością na zewnętrzne zakłócenia informacyjne, wywoływane przeważnie przez media,
16) wykreowaniem wirtualnej rzeczywistości i cyfrowych społeczności,
17) zmniejszeniem kosztów prowadzenia działalności gospodarczej (przez informatyzację),
18) pojawieniem się jednostek, organizacji i państw wykluczonych cyfrowo,
19) wzrostem znaczenia nauki jako źródła postępu.

Globalizacja gospodarek prowadzi do wzrostu zapotrzebowania ze strony przedsiębiorstw na nowe technologie, sprzyja więc dalszej rewolucji informacyjnej. Wszechogarniająca współczesny świat globalizacja powoduje, że unifikacji ulegają realizowane wzorce konsumpcji. Następuje przeniesienie trendów obserwowanych w konsumpcji krajów bogatych na społeczeństwa o niższych dochodach[27]. Procesy globalizacyjne determinują działalność podmiotów rynkowych uczestniczących w procesach produkcji, wymiany i konsumpcji. Jest to zjawisko, które oddziałuje na niemal wszystkie sfery życia człowieka, zmieniając gospodarkę, finanse, sposoby i środki komunikowania się, styl życia, a także sposoby i formy konsumpcji[28]. Proces globalizacji konsumpcji, przez przenikanie się wzorców konsumpcji w skali międzynarodowej, doprowadził do rozprzestrzenienia identycznych lub podobnych wzorców w skali ponadnarodowej oraz wytworzenia tzw. globalnej kultury konsumpcyjnej[29]. Globalizacji konsumpcji sprzyjały zjawiska takie jak rozwój międzynarodowych sieci handlowych, media, rozwój i upowszechnienie internetu czy sieci restauracji typu fast food[30]. W rezultacie na przełomie XX i XXI wieku nastąpiły zasadnicze zmiany mentalności konsumentów, przy czym globalizacja konsumpcji stanowiła zarówno przyczynę, jak i skutek obserwowanych zmian zachowań konsumentów.

27 H. Szulce, F. Januszewski, *Trendy w konsumpcji a zachowania konsumentów*, „Marketing i Rynek" 2015, nr 2, s. 99.

28 G. Maciejewski, *Młodzi konsumenci wobec globalnych trendów w konsumpcji*, „Marketing i Rynek" 2015, nr 2, s. 166.

29 B. Pyryt, A. Czupa, *Zachowania nabywcze konsumentów dotyczące owoców krajowych i importowanych*, „Marketing i Rynek" 2014, nr 6, s. 599.

30 E. Kieżel, *Konsument i jego zachowania na rynku europejskim*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 184–185.

Kolejnym z istotnych trendów spodziewanych w najbliższej przyszłości jest rozwój zastosowania sztucznej inteligencji (*artificial intelligence* – AI) oraz systemów i maszyn „uczących się" (*machine learning*). Idea *machine learning* zakłada opracowywanie algorytmów, które pozwalałyby na samodzielne podejmowanie decyzji, bez ingerencji człowieka[31]. Systemy kognitywne, samodzielnie uczące się na podstawie zasilających je danych, są coraz powszechniej wykorzystywane w wielu sektorach, w tym technologicznym, mediowym i telekomunikacyjnym[32]. Według Bank of America szacunkowa wartość branży badań nad sztuczną inteligencją i samouczącymi się systemami wyniesie w 2020 roku 70 mld USD[33].

Sztuczna inteligencja (AI) to termin wprowadzony do naukowego obiegu w 1956 roku przez Johna McCarthy'ego, który w amerykańskim Dartmouth College zorganizował konferencję dotyczącą perspektyw budowy i rozwoju inteligentnych maszyn[34]. W literaturze przedmiotu sztuczna inteligencja bywa określana jako nauka o maszynach realizujących zadania, które wymagają inteligencji, gdy są wykonywane przez człowieka. Stanowi także dziedzinę informatyki dotyczącą metod i technik wnioskowania symbolicznego przez komputer oraz symbolicznej reprezentacji wiedzy stosowanej podczas takiego wnioskowania. Sztuczna inteligencja obejmuje rozwiązywanie problemów sposobami wzorowanymi na naturalnych działaniach i procesach poznawczych człowieka za pomocą symulujących ją programów komputerowych[35]. Według najkrótszej definicji AI stanowi symulację ludzkiej inteligencji przez maszyny, co w praktyce oznacza dążenie do zastąpienia człowieka w przypadku powtarzalnych, rutynowych i monotonnych procesów przez wyspecjalizowane, sztuczne twory[36]. Dzięki dostępowi do ogromnych mocy obliczeniowych (np. w postaci chmury obliczeniowej) rozwiązania oparte na AI stają się coraz bardziej powszechne i w niedalekiej przyszłości mogą wywrzeć decydujący wpływ na funkcjonowanie organizacji[37].

Niemalże w każdej branży – medycznej, motoryzacyjnej, e-commerce, IT, HR – sztuczna inteligencja może pomóc osiągnąć nadrzędny cel, którym jest przewaga

---

31 A. Maciorowski, *Trendy w digital marketingu…*, s. 217.

32 M. Lemańska, *Technologie, które mają szansę zmienić nasz świat w nowym roku*, „Rzeczpospolita", 9.01.2018, s. A25.

33 A. Prostenko, *Sztuczna inteligencja w służbie rozwoju biznesu*, s. 6, https://www.ksoin.pl/wp-content/uploads/2016/12/MarketingLink-Sztuczna-Inteligencja-w-Biznesie.pdf (dostęp: 2.12.2017).

34 W. Fehler, *Sztuczna inteligencja – szansa czy zagrożenie?*, „Studia Bobolanum" 2017, nr 3, s. 70.

35 L. Rutkowski, *Metody i techniki sztucznej inteligencji. Inteligencja obliczeniowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 6.

36 A. Maciorowski, *Trendy w digital marketingu…*, s. 216.

37 A. Kuliński, T. Nienartowicz, A. Kosieradzka, J. Zawiła-Niedźwiedzki, *Wpływ nowych technologii na zarządzanie – zastosowania sztucznej inteligencji*, „Przegląd Organizacji" 2018, nr 2, s. 65.

nad konkurencją, wypracowana na podstawie analizy olbrzymiej ilości danych oraz podejmowania szybkich biznesowych decyzji[38]. Na polu gospodarczym AI wykorzystywana jest między innymi w systemach przygotowujących prognozy giełdowe, prognozy sprzedaży i cen, analizy problemów produkcyjnych, programy optymalizacji działalności handlowej. W wielu miejscach sztuczna inteligencja zajmuje się także sterowaniem procesami gospodarczymi oraz prognozowaniem makroekonomicznym. Systemy eksperckie stosowane są w kontroli procesów w przedsiębiorstwie, zarządzaniu zasobami ludzkimi, zarządzaniu procesem produkcji, a także w księgowości[39]. AI wychodzi naprzeciw oczekiwaniom przedsiębiorców przez automatyzację ważnych procesów marketingowych. W branży reklamowej na znaczeniu zyskują rozwiązania AI poprawiające doświadczenia użytkowników z markami oraz umożliwiające podejmowanie lepszych decyzji dotyczących planowanych działań[40], a w sektorze e-commerce wykorzystywane są marketingowe systemy rekomendacji produktów i obsługi klienta[41]. Przykładem rozwijanego dzięki sztucznej inteligencji obszaru marketingu jest tzw. marketing predykcyjny, polegający na wykorzystaniu analityki danych do określenia tego, które strategie marketingowe i działania mają największe szanse powodzenia. Praktyka ta polega na wydobywaniu informacji z istniejących zestawów danych klientów w celu określenia wzoru i przewidywania przyszłych wyników i trendów. Dane są kompilowane na aktualnych klientach, algorytmy dostosowywane w czasie rzeczywistym, a potencjalni klienci oceniani pod kątem skłonności do generowania wyników biznesowych. Marketing predykcyjny ma miejsce w technologii marketingowej (MarTech), ponieważ firmy wykorzystują ogólne dane biznesowe, dane dotyczące marketingu i sprzedaży oraz algorytmy matematyczne, aby dopasowywać wzorce i określać najlepsze kryteria dla kolejnych działań marketingowych[42]. Programy AI pozwalają przewidywać przyszłość, umożliwiając stworzenie prognozy na bazie posiadanych danych, które przewidują konkretne zajścia i ich wyniki czy też wpływ na pewną sytuację. Odpowiednie oprogramowanie jest w stanie przeanalizować sytuację gospodarczą przez analizę wielkości popytu i podaży, aktywności rynku, poziomu cen i sprzedaży, ruchu stóp procentowych, kursów walutowych. Systemy eksperckie są sukcesywnie wykorzystywane do zarządzania i kontroli przedsiębiorstwa, regulacji aspektów finansowych oraz tworzenia rozwiązań pomocnych

38 A. Prostenko, *Sztuczna inteligencja…*

39 W. Jastrzębska, A. Jastrzębska, *Metody sztucznej inteligencji w rozwiązywaniu problemów mikro- i makroekonomicznych*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy" 2010, nr 17, s. 180–181.

40 M. Lemańska, *Technologie…*, s. A25.

41 A. Maciorowski, *Trendy w digital marketingu…*, s. 216.

42 G. Mazurek, *Transformacja cyfrowa…*, s. 26.

w sytuacjach kryzysowych[43]. Sztuczna inteligencja pomaga tworzyć bardziej zintegrowane systemy umożliwiające lepsze zrozumienie potrzeb ludzi i interakcję z nimi. AI pomaga także rozwiązać problem integracji połączonych urządzeń w systemach internetu rzeczy (*internet of things* – IoT)[44].

Internet rzeczy jest wskazywany jako jeden z bardziej dynamicznych trendów kształtujących współczesną gospodarkę. Jest on umownym zbiorem, który korzysta z istniejących i rozwijających się technologii komunikacyjnych[45]. Według szacunków różnych ośrodków do roku 2020 liczba urządzeń IoT będzie wynosiła od około 30 mld (Instytut Badawczy Gartner, McKinsey Global Institute) do 100 mld (według Nelson Research), a nawet 200 mld (Intel, International Data Corporation)[46]. Idea podłączenia do internetu różnych urządzeń, maszyn i przedmiotów umożliwia swobodny transfer danych zarówno między nimi, jak i centrami danych[47]. Potencjał, jaki stanowią dane pozyskiwane, wymieniane i przetwarzane między urządzeniami, otwiera szereg możliwości, zarówno w zakresie tworzenia nowych produktów i usług, jak i transformacji procesów biznesowych. Sprawia to, iż mimo że rozwiązania płynące z IoT nie są jeszcze powszechnie wykorzystywane, to już dziś wiele firm widzi w nich szansę na wzmocnienie relacji z klientami, a także wzrost pozycji konkurencyjnej firmy[48]. Internet rzeczy w uproszczeniu oznacza ekosystem, w którym wyposażone w sensory przedmioty komunikują się z komputerami. Dynamiczny rozwój urządzeń posiadających dostęp do sieci spowodował, że idea ta jest wskazywana jako jeden z kluczowych motorów rozwojowych światowej gospodarki. Skala zastosowania rozwiązań IoT jest ogromna: od miniaturowych dodatków do odzieży, przez inteligentne sprzęty domowe, automatykę budynkową i inteligentne miasta, po gospodarkę wodną czy systemy obronne[49]. Koncepcję *internet of things* sformułował brytyjski przedsiębiorca i twórca start-upów, Kevin Ashton, w 1999 roku w celu opisania systemu, w którym świat materialny komunikuje się z komputerami (wymienia dane) za pomocą wszechobecnych sensorów. Przełom lat 2008 i 2009, gdy liczba urządzeń podłączonych do sieci przekroczyła liczbę mieszkańców naszego globu, wskazywany jest jako

43 A. Prostenko, *Sztuczna inteligencja…*

44 M. Lemańska, *Technologie…*, s. A25.

45 L. Kiełtyka, O. Zygoń, *Współczesne formy komunikacji – jak zarządzać z wykorzystaniem Internetu Rzeczy i Wszechrzeczy*, „Przegląd Organizacji" 2018, nr 2, s. 24.

46 M. Kowalska, *Korzyści zastosowania Internetu Rzeczy w sektorze handlu detalicznego*, „Marketing i Rynek" 2017, nr 9, s. 185.

47 A. Maciorowski, *Trendy w digital marketingu…*, s. 217.

48 M. Kowalska, *Korzyści…*, s. 183.

49 P. Choroś, *Wykorzystanie analityki biznesowej w Internecie Rzeczy*, [w:] *Internet Rzeczy w Polsce*, IAB Polska, s. 3, https://iab.org.pl/wp-content/uploads/2015/09/Raport-Internet-Rzeczy-w-Polsce.pdf (dostęp: 2.10.2017).

moment narodzin internetu wszechrzeczy (*Internet of Everything*), który tworzą nie tylko przedmioty, ale także procesy, dane, ludzie, a nawet zwierzęta czy zjawiska atmosferyczne[50]. Internet rzeczy może łączyć sprzęty domowe i urządzenia elektroniczne, sprzęty medyczne, samochody, samoloty, systemy alarmowe, urządzenia spersonalizowane oraz inne przedmioty posiadające nadajnik bezprzewodowy i indywidualny adres IP. Istotą IoT jest to, że połączone ze sobą urządzenia mogą działać automatycznie, bez większego zaangażowania człowieka[51]. Upowszechnianie się internetu rzeczy sprawia, że rozwiązania z tego zakresu stają się integralną częścią nowych, udoskonalonych produktów. Sensory, procesory i specjalistyczne oprogramowanie wkomponowywane są w ich funkcjonalność i łączone z zaawansowaną analityką danych[52]. Architektura narzędzi składających się na rozwiązania internetu rzeczy opiera się na:

1) przedmiotach potrafiących komunikować się, odbierać polecenia lub przekazywać informacje,
2) sieci teleinformatycznej pośredniczącej w dialogu,
3) systemach i rozwiązaniach informatycznych służących przetwarzaniu gromadzonych danych i przekazywaniu informacji do urządzeń[53].

Internet rzeczy uznawany jest za jeden ze strategicznych trendów technologicznych, który – jak się przewiduje – do roku 2020 będzie silnie oddziaływał na biznes, stwarzając nowe możliwości[54]. Jego rozwój prowadzi do powstawania wyzwań, którym sprostanie wymaga wykorzystywania nowych rozwiązań, zarówno na etapie pozyskiwania, jak i przechowywania danych. Niezbędne jest wypracowywanie standardów w zakresie analizy danych, pozwalających wyodrębniać z bardzo dużych zbiorów te dane, które stanowią wartość dla przedsiębiorstwa. Jest to związane z budowaniem kultury organizacyjnej w oparciu o wartości odnoszące się do podejmowania decyzji na podstawie danych, obrazujących zmiany zachodzące w zachowaniach podmiotów rynku. Podstawą rozwoju takiej kultury organizacyjnej są pracownicy, którzy w twórczy sposób analizują dane pozyskiwane z różnych źródeł, a następnie udostępniają informacje decydentom na różnych szczeblach

50 W. Kokot, P. Kolenda, *Czym jest Internet Rzeczy*, [w:] *Internet Rzeczy w Polsce*, IAB Polska, s. 8, https://iab.org.pl/wp-content/uploads/2015/09/Raport-Internet-Rzeczy-w-Polsce.pdf (dostęp: 2.10.2017).

51 M. Miller, *Internet rzeczy. Jak inteligentne telewizory, samochody, domy i miasta zmieniają świat*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016, s. 26.

52 P. Adamczewski, *Organizacje inteligentne wobec wyzwań e-gospodarki*, „Ekonomiczne Problemy Usług" 2016, nr 123, s. 16.

53 P. Choroś, *Wykorzystanie analityki biznesowej…*

54 *Gartner says the Internet of things installed base will grow to 26 billion units by 2020*, http://www.gartner.com/newsroom/id/2636073 (dostęp: 1.03.208).

zarządzania przedsiębiorstwem[55]. Sprawność i jakość podejmowanych decyzji, warunkująca uzyskanie wartości biznesowej z zastosowania IoT, zależy od wprowadzenia w organizacji odpowiedniego podejścia do analizy danych oraz wdrażania automatyzacji opierającej się na wykorzystaniu modeli matematycznych, czyli reguł decyzyjnych, na podstawie których możliwe jest stworzenie inteligencji w interakcji z przedmiotami. W tym obszarze kluczowa jest także sprawność wykorzystania zbudowanych modeli do analizy danych napływających nieprzerwanym strumieniem[56].

Sztuczna inteligencja, rozwój internetu rzeczy, wzajemna komunikacja maszyn (M2M) oraz automatyzacja procesu przetwarzania ogromnych ilości danych są kluczem do wzrostu cyfrowej gospodarki[57], w której permanentną cechą otoczenia biznesu jest powstawanie nowych źródeł danych[58]. Internet rzeczy reprezentuje kolejny etap ewolucji internetu, generując ogromny przeskok w umiejętnościach zbierania, analizowania i rozpowszechniania danych, które mogą przekształcić się w informację, wiedzę i swoistą mądrość przedsiębiorstw. Dopełnienie potencjału internetu rzeczy stanowią chmura i mgła obliczeniowa, rozwiązania i aplikacje mobilne, rzeczywistość wirtualna i rozszerzona, narzędzia przetwarzania naturalnego języka oraz sztuczna inteligencja[59]. Wykorzystanie pojawiających się nowych możliwości i wdrożenie ich w postaci zmian stanowi szansę przetrwania i rozwoju przedsiębiorstw[60].

1.2. Konsument w społeczeństwie informacyjnym

Istotnym elementem warunkującym radykalne zmiany otoczenia biznesu jest transformacja samego klienta. Technologie cyfrowe, takie jak: internet rzeczy, Big Data czy sztuczna inteligencja, kreują coraz większy potencjał, w tym również marketingowy, zarówno dla firm i marek, jak i konsumentów. Dynamicznie wzrastająca liczba systemów gromadzących i przetwarzających dane oraz podejmujących na ich

55 K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska, *Consumer Intelligence w kontekście kierunków rozwoju badań marketingowych,* Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu, Wrocław 2016, nr 459, s. 15.

56 P. Choroś, *Wykorzystanie analityki biznesowej…*

57 M. Duszczyk, *W szponach sztucznej inteligencji*, „Rzeczpospolita", 12.02.2018, s. 3.

58 M. Miller, *Internet rzeczy…*, s. 26.

59 Ł. Sułkowski, D. Kaczorowska-Spychalska, *Internet of Things – w poszukiwaniu przewagi konkurencyjnej*, [w:] Ł. Sułkowski, D. Kaczorowska-Spychalska (red.), *Internet of Things. Nowy paradygmat rynku*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2018, s. 81.

60 B. Nogalski, *Wybór paradygmatów zarządzania przedsiębiorstwem przyszłości*, [w:] I.K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – fikcja i rzeczywistość*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle „Orgmasz", Warszawa 2004, s. 35.

podstawie autonomiczne decyzje prowadzi do modyfikacji przestrzeni rynkowej i wpływa na zmianę postaw, oczekiwań i zachowań konsumentów[61]. Stają się oni współkreatorami wartości, którzy chcą znajdować się w centrum uwagi współczesnej organizacji, kierującej się ich dobrem i satysfakcją[62]. Oznacza to konieczność elastycznego podejścia w diagnozowaniu wartości oraz uwzględnienia potrzeb indywidualnych konsumentów, które mogą się wyłamywać z ustalonych stereotypów. Może to stanowić wyzwanie, jeśli weźmiemy pod uwagę fakt, iż w XXI wieku na rynku równolegle funkcjonują cztery generacje konsumentów: pokolenie baby boomers (osoby powyżej 60. roku życia), pokolenie X (konsumenci w wieku: 38–59 lat), pokolenie Y (19–37 lat) oraz pokolenie Z (6–18 lat)[63]. Przedstawiciele poszczególnych pokoleń wykazują odmienną skłonność do przechodzenia na wyższy poziom rozwoju konsumenta, co jest w znacznym stopniu warunkowane przez ich wiek biologiczny, ale także wiek społeczny (wyrażający społeczne role i nawyki), poznawczy (w którym sami siebie postrzegamy) oraz wiek subiektywny (rozumiany jako kategoria kształtowana w odniesieniu do innych)[64]. Jednocześnie każda z wymienionych generacji nieuchronnie staje się częścią technologicznego świata, „Igreki" uczą „Iksy", jak korzystać z mobilnych urządzeń, a postmillennialsi (Z), najlepiej obeznani z nowymi technologiami, kształtują swoje wybory, opierając się na tym, co znajdą w sieci. Platformy e-commerce i m-commerce stają się alternatywą dla zakupów w tradycyjnych sklepach. Zwiększający się wymiar czasu i częstości korzystania z internetu oraz rosnący odsetek internautów, którzy dokonują zakupów on-line, to symptomatyczne zmiany zachodzące w stylu życia współczesnych konsumentów, które zostały wywołane rozwojem technologii komunikacyjno-informacyjnej[65]. Na zmiany zachodzące w zachowaniach konsumenta, szczególnie w aspekcie poszukiwania przez niego informacji o produktach, a także miejsc i sposobów realizacji transakcji zakupowych, diametralny wpływ wywarł rozwój internetu oraz jego cechy, takie jak[66]:

61 B. Gregor, D. Kaczorowska-Spychalska, *Homo Cyber Oeconomicus – nowy wymiar zachowań konsumenckich*, [w:] B. Gregor, D. Kaczorowska-Spychalska (red.), *Marketing w erze technologii cyfrowych. Nowoczesne koncepcje i wyzwania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018, s. 71.

62 G. Mazurek, *Transformacja cyfrowa…*, s. 17.

63 H. Mruk, *Marka w procesie kreowania wartości na rynku 4.0*, [w:] B. Gregor, D. Kaczorowska-Spychalska (red.), *Marketing w erze technologii cyfrowych. Nowoczesne koncepcje i wyzwania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018, s. 113.

64 M. Evans, A. Jamal, G. Foxal, *Consumer Behaviour*, second edition, John Willey & Sons Ltd, The Atrium Southern Gate, Chichester 2013, s. 157.

65 A. Krzepicka, *Współczesny konsument – konsument digitalny*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach" 2016, nr 255, s. 209–210.

66 A. Linkiewicz, M. Bartosik-Purgat, *Konsument oraz proces decyzyjny…*, s. 18.

1) możliwość przechowywania dużych ilości informacji bez konieczności opłat,
2) możliwość niedrogiego szukania, organizowania oraz rozprzestrzeniania informacji,
3) interaktywność oraz udostępnianie informacji na żądanie,
4) bezpośrednia komunikacja typu *peer-to-peer* z innymi konsumentami,
5) możliwość realizowania transakcji online,
6) dostęp do oferty produktowej z całego świata,
7) relatywnie niskie koszty operacyjne w przypadku osób chcących sprzedawać swoje produkty za pośrednictwem internetu.

Wyjaśniając zachowania konsumentów, przez wiele lat opierano się głównie na klasycznych koncepcjach ekonomicznych, zakładając że człowiek podejmuje decyzje w sposób racjonalny, kalkulując zyski i straty. Wybory konsumentów tłumaczono zatem czynnikami marketingowymi (takimi jak specyfika produktu, jego cena i dystrybucja) oraz ekonomicznymi (zasobami finansowymi)[67]. Tymczasem postępująca wirtualizacja procesów gospodarczych, w tym przede wszystkim handlu detalicznego, doprowadziła do fundamentalnych zmian w zachowaniach współczesnych konsumentów. Pojawienie się hipermedialnego modelu komunikowania zaowocowało ograniczeniem barier w dostępie do informacji rynkowej, a rewolucyjny wzrost przejrzystości rynków konsumpcyjnych przyczynił się do zwiększenia poziomu racjonalności poszczególnych decyzji nabywczych oraz poszerzenia zakresu kategorii produktowych objętych rozbudowanym modelem podejmowania decyzji. Równolegle pojawienie się serwisów internetowych opartych na modelu web 2.0 umożliwiło nie tylko przekazywania informacji w układzie konsument–przedsiębiorstwo, ale także swobodną i nieograniczoną wymianę opinii między samymi konsumentami (w tym dzielenie się doświadczeniami i ocenami poszczególnych ofert rynkowych)[68]. W drugiej dekadzie XXI wieku konsumenci spędzają więcej czasu w świecie wirtualnym, między innymi dzięki wykorzystaniu urządzeń mobilnych umożliwiających komunikację niemalże w każdej chwili. Ich użytkownicy – przez internet – mają stały dostęp do bieżących informacji oraz mediów społecznościowych. Media te mogą stanowić dla konsumentów ważne źródło informacji o produktach, markach i producentach, którymi są oni zainteresowani[69]. Obecny konsument podejmuje zatem decyzje w środowisku zdominowanym przez nowe technologie i narzędzia internetowe, które w znacznym

67 K. Stasiuk, D. Maison, *Psychologia konsumenta*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018, s. 20.

68 M. Pacut, *Zachowania nabywcze polskich e-konsumentów na rynku*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego" 2016, nr 43, t. 3, s. 320.

69 A. Linkiewicz, M. Bartosik-Purgat, *Konsument oraz proces decyzyjny…*, s. 19.

stopniu wpływają na jego sposób postępowania, warunkując decyzje dotyczące zakupu towarów lub usług[70].

Ewolucja zachowań konsumentów, mających wiedzę, kompetencje i coraz bardziej wysublimowane i niepowtarzalne oczekiwania, stanowi duże wyzwanie dla współczesnego biznesu. Konsumenci ci domagają się zindywidualizowanego podejścia i rzeczywistego zrozumienia ich potrzeb. Są ekspresyjni, aktywni i zaangażowani, a w oferowanych im produktach poszukują wyjątkowości i autentyczności. Stając się coraz bardziej świadomymi uczestnikami rynku, chcą współuczestniczyć w procesie kreowania i budowania wartości. Kierują się przy tym ciekawością i chęcią nowych doznań, poszukują marek, które będą miały „osobowość" i których atrybuty będą stanowiły o ich atrakcyjności. Poszukują opinii innych użytkowników, zadają pytania, a po dokonaniu zakupu oceniają i dzielą się swoimi opiniami, rekomendując marki i ich produkty lub je negując. Są mobilni, pozostają w sposób ciągły w kontakcie z markami i innymi konsumentami. Chcą zachować swoją indywidualność, ale jednocześnie być częścią pewnej społeczności[71]. Tworzenie się wspólnot sieciowych ukształtowanych przez internet (tj. Facebook, Instagram, Snapchat, YouTube, MySpace, fora dyskusyjne, czaty internetowe itd.) to jeden z nowych trendów w zachowaniach konsumentów, będący rezultatem rozwoju i postępującej dostępności nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych[72]. Wspólnoty sieciowe to grupy ludzi tworzących społeczną interakcję i uznających podobne normy zachowania lub praktyki w przestrzeni wirtualnej, które sprzyjają tworzeniu nowych relacji społecznych, modyfikując równocześnie wspólnoty określane mianem tradycyjnych[73]. Społeczności wirtualne nie zastępują rzeczywistości i nie funkcjonują obok niej, lecz – jako sposób używania internetu i społecznej komunikacji – są elementem dzisiejszej rzeczywistości. Wpisują się w ideę społeczeństwa informacyjnego, w którym nadrzędną wartością jest informacja i wszelkie działania związane z jej dystrybucją[74]. Konsumenci reprezentujący społeczeństwo informacyjne zachowują się rozważnie i sprytnie, „odbywając podróż" między różnymi kanałami w celu optymalizacji procesu wyboru, aby finalnie dokonać zakupu najlepszego produktu.

70 M. Bartosik-Purgat, *Media społecznościowe na rynku międzynarodowym. Perspektywa indywidualnych użytkowników*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2016, s. 16.

71 B. Gregor, D. Kaczorowska-Spychalska, *Homo Cyber Oeconomicus…*, s. 79.

72 U. Grzega, E. Kieżel, *Trendy w zachowaniach konsumentów*, [w:] M. Bartosik-Purgat (red.), *Zachowania konsumenta. Globalizacja, nowe technologie, aktualne trendy, otoczenie społeczno-kulturowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017, s. 47.

73 A. Sznajder, *Wpływ mobilnej technologii informacyjnej na działalność marketingową przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa" 2013, nr 7–8, s. 51.

74 H. Pawlak, R. Nierebiński, *Społeczność wirtualna jako społeczny kanał kreowania zawartości internetu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica" 2011, nr 28(656), s. 331.

Nie poprzestają jedynie na porównywaniu parametrów (ułatwionemu dzięki udostępnianiu szerokiego zakresu informacji online), ale dodatkowo analizują koszty nabycia (w porównywarkach cenowych), transportu (w różnych sklepach) oraz opinie innych nabywców na temat zakupionego produktu (w mediach społecznościowych). Starając się zredukować dysonans pozakupowy oraz poprawić późniejsze doświadczenie związane z korzystaniem z produktu, konsumenci „odbywają podróż" między punktami styku z marką, poszukując najlepszej możliwej oferty w środowisku omnichannel[75]. Nabywcy ci mają ułatwiony proces decyzyjny zarówno na etapie identyfikacji potrzeb, zakupu produktów, jak również odpowiadania na pytania i rozwiązywania problemów[76], permanentnie wykorzystują nowoczesne technologie do ułatwiania i usprawniania oraz skracania czasu trwania procesów zakupowych[77]. Wirtualne środowisko stanowi jednocześnie jeden z głównych czynników prowadzących do istotnego wzrostu pozycji przetargowej konsumentów. Demokratyczny dostęp do informacji oraz swoboda komunikacji klientów, jako konsekwencje upowszechnienia internetu, stały się podstawą do współdziałania i coraz bardziej aktywnej roli konsumenta w procesach projektowych, badawczych, produkcyjnych i promocyjnych, obserwowanej dzisiaj w biznesie[78].

Przedstawiciele popytowej strony rynku 4.0 powinni brać pod uwagę szereg czynników będących pochodną zmian w zachowaniach konsumentów, takich jak:

1) oczekiwanie indywidualnego podejścia,
2) transparentność,
3) oferowanie wartości,
4) spójność komunikacji,
5) dostosowanie do zmian, elastyczność, unikatowość,
6) oszczędzanie czasu konsumenta, szybkość reakcji marki,
7) budowanie relacji emocjonalnych z konsumentem,
8) poszanowanie wartości osobistych i kulturowych,
9) dopasowanie się do trendów rynkowych (dzielenie się)[79].

---

75 B. Gotwald-Feja, *Konsument w realiach omnichannel. Wykorzystanie e-marketingu na rynku atrakcji turystycznych*, Wydawnictwo SIZ, Łódź 2016, s. 31.

76 B. Gregor, B. Gotwald-Feja, A. Łaszkiewicz, *E-commerce a zachowania konsumentów*, [w:] M. Bartosik-Purgat (red.), *Zachowania konsumenta. Globalizacja, nowe technologie, aktualne trendy, otoczenie społeczno-kulturowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017, s. 118.

77 A. Pluta, *Teoretyczne aspekty konkurencyjności międzynarodowej – koncepcja katalizatora produktywności*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego" 2016, nr 43(3), s. 352.

78 A. Łaszkiewicz, *Konsument w dobie mediów społecznościowych – wyzwania i ograniczenia dla organizacji*, „Handel Wewnętrzny" 2015, nr 4(357), s. 309.

79 H. Mruk, *Marka w procesie kreowania…*, s. 114.

Wskazane czynniki są odpowiedzią na oczekiwania współczesnego konsumenta, który charakteryzuje się takimi cechami, jak: apetyt na życie, chęć posiadania wszystkiego „tu i teraz", pogoń za luksusem i wygodą, indywidualizm, zmienność, mobilność, wielokulturowość, skoncentrowanie na sobie, dobre wykształcenie, aktywność w różnych formach integracji międzyludzkiej, a także swoboda w gospodarowaniu własnym budżetem pieniężnym, opartym na zróżnicowanych dochodach[80]. Jest to konsument dobrze poinformowany, mobilny i wyedukowany. Pragnie decydować o tym, co i gdzie kupuje i jest niecierpliwy. Wykazuje coraz niższą tolerancję dla błędów i coraz większe oczekiwania wobec oferentów. Jest świadomy tego, że jego pozycja względem dostawców staje się silniejsza. Można mówić wręcz o swoistym odwróceniu ról – to nie konsument jest zależny od organizacji, lecz organizacja staje się zależna od niego[81]. Jednocześnie rynek 4.0 stwarza coraz szersze możliwości indywidualnego podejścia do konsumenta. Nowe technologie umożliwiają tworzenie bogatych zbiorów danych, a odpowiednie algorytmy pozwalają przetwarzać informacje tak, aby ustalić potrzeby wąskiej grupy klientów[82]. Coraz większa liczba konsumentów decyduje o swojej własnej konsumpcji, a decyzje o zakupie produktu pojawiają się, zanim zostanie on wyprodukowany[83]. Gromadzenie oraz przetwarzanie informacji na temat pojedynczego konsumenta i jego potrzeb, także tych niejawnych, stwarza możliwość indywidualizacji oferty, wykraczającej poza stosowane dotychczas sposoby jej personalizowania[84]. W odpowiedzi na poszukiwanie przez współczesnych konsumentów produktów unikatowych, dopasowanych do ich indywidualnych preferencji i oczekiwań następuje masowa indywidualizacja oraz „hiperpersonalizacja" oferowanych dóbr. Producenci, zamiast wytwarzać większe ilości tego samego produktu, skupiają się na produkcji większej liczby „osobistych wersji" wyrobów[85]. Klienci stają się dla przedsiębiorstwa nie tylko źródłem informacji o własnych preferencjach czy oczekiwaniach, lecz także aktywnymi współtwórcami tworzącymi wartość, która może stanowić źródło generowania przewagi konkurencyjnej organizacji na globalnym rynku[86].

80 G. Maciejewski, *Współczesny konsument a konsumpcja dóbr i usług czasochłonnych i czasooszczędnych*, „Handel Wewnętrzny" 2013, lipiec – sierpień, t. III, s. 16–17.

81 A. Pluta, *Teoretyczne aspekty…*, s. 352.

82 H. Mruk, *Marka w procesie kreowania…*, s. 114.

83 G. Maciejewski, *Młodzi konsumenci wobec…*, s. 168.

84 H. Mruk, *Marka w procesie kreowania…*, s. 114.

85 G. Maciejewski, *Młodzi konsumenci wobec…*, s. 171.

86 A. Łaszkiewicz, *Wolontariat konsumencki w dobie mediów społecznościowych*, „Marketing i Rynek" 2014, nr 8, s. 1124.

Technologie cyfrowe doprowadziły do sytuacji, w której fizyczny wymiar świata staje się coraz bardziej połączony z jego wymiarem cyfrowym, przeplatając się z nim i tworząc nową przestrzeń. W wyniku tego konsumenci stali się mobilni, ekspresyjni i dynamiczni w swoich zachowaniach[87]. W zachowania współczesnych konsumentów wpisana jest zmienność oraz przenikanie się stylów życia i modeli konsumpcji. W systemach wartości uznawanych przez konsumenta mogą znajdować się bowiem kategorie pozostające ze sobą w opozycji, a konsument przez swoje postępowanie niejednokrotnie wyraża odmienne postawy[88]. Nieprzewidywalność rzeczywistego charakteru powiązań, zarówno między konsumentami, jak i między konsumentami a firmami/markami, powoduje, że zrozumienie codziennych doświadczeń konsumentów i ich związku z konsumpcją ma charakter raczej predykcyjny. W konsekwencji zrozumienie zachowań i potrzeb współczesnego konsumenta staje się wyzwaniem dla przedsiębiorstw, które jednocześnie zyskują niespotykaną szansę wykorzystania tego potencjału w działalności biznesowej[89]. Działania marketingowe mogą zmniejszyć zmienność i nieprzewidywalność przepływów gotówkowych organizacji przez identyfikację szans i możliwości uzyskania wpływu na wiedzę i zachowania nabywców[90]. Aby wykorzystać tę szansę, organizacje muszą wypracować odpowiednie formy współpracy z klientem, które będą umożliwiały zrozumienie go i przyjęcie jego wizji w tworzeniu misji i strategii przedsiębiorstwa. Patrzenie na firmę z perspektywy konsumenta zakłada[91]:

1) sformułowanie celów firmy w kontekście wartości dla klienta i społeczeństwa,
2) rozpoznanie aspiracji konsumentów na tle ich stylów życia i sposobów konsumpcji,
3) identyfikację grup konsumentów według kryterium ich opłacalności i gotowości do współpracy z firmą,
4) zorganizowanie zespołów menedżerów przygotowanych do współpracy z konsumentami,
5) stworzenie warunków infrastrukturalnych i motywacyjnych dla menedżerów zarządzających klientami.

Współczesny konsument, chociaż pełen sprzeczności i paradoksów, stanowi najcenniejszy zasób dla firmy/marki i to on powinien determinować filozofię jej

87 B. Gregor, D. Kaczorowska-Spychalska, *Homo Cyber Oeconomicus…*, s. 59.

88 K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska, *Zachowania konsumentów oparte na współdzieleniu i ich konsekwencje marketingowe*, „Marketing i Rynek" 2018, nr 4, s. 400.

89 A. Łaszkiewicz, *Konsument w dobie mediów…*, s. 310.

90 R. Kłeczek, *Marketing i wartość. Metodologiczne aspekty badania skuteczności działań marketingowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012, s. 26.

91 K. Mazurek-Łopacińska, *Customer Knowledge Management…*, s. 181.

aktywności w przestrzeni hipermedialnej[92]. Model komunikacji hipermedialnej łączy i wykorzystuje kategorie modeli komunikacji interpersonalnej i masowej, choć nie stanowi prostej ich syntezy. Opisuje on komunikację typu „wielu-do-wielu", wprowadzając nowe znaczenie przekazu, odmienny typ interakcji oraz nową interpretację funkcji medium. W modelu tym nowym odbiorcą informacji jest internauta, który staje się aktywnym partnerem w procesie komunikacji z nadawcą, zachodzącym w sposób ciągły w środowisku komputerowym. Hipermedialne środowisko komputerowe stwarza możliwość komunikacji na skalę globalną, ponad podziałami politycznymi, społecznymi i kulturowymi, w sposób niedostępny dla wcześniejszych form komunikowania masowego. Jest przesłanką, ale również konsekwencją rozszerzających się i pogłębiających procesów globalizacji gospodarki[93].

1.3. Zarządzanie informacjami w kontekście podejmowania decyzji opartych na danych – *data driven decision making*

Rzeczywistość gospodarcza i trendy obserwowane w otoczeniu technologicznym przynoszą nowe wyzwania, przed którymi stają dziś przedsiębiorstwa. Według szacunków badaczy z Berkeley's School of Information w 1999 roku ilość nowych informacji tworzonych na świecie wynosiła około 1,5 miliarda gigabajtów, a już w 2003 roku liczba ta wzrosła dwukrotnie[94]. W obecnych czasach liczba cyfrowych informacji podwaja się co trzy lata i rośnie cztery razy szybciej niż światowa gospodarka[95]. Gwałtowny przyrost informacji w znacznej mierze jest skutkiem rozwoju internetu i coraz szerszej jego dostępności zarówno dla firm, jak i osób indywidualnych, ale także rezultatem rozwoju nowoczesnych technologii i urządzeń umożliwiających przesyłanie danych, takich jak telefony komórkowe, smartfony, tablety, systemy GPS itp. Bardzo duże zbiory danych powstają nie tylko dzięki urządzeniom z dostępem do internetu, ale również przez wzajemne interakcje ludzi, na przykład w sieciach społecznościowych. Google przetwarza codziennie niewyobrażalną liczbę ponad 24 petabajtów danych, Facebook co godzinę dostaje do przetworzenia ponad 10 milionów nowych fotografii, a jego użytkownicy każdego dnia klikają w przycisk „lubię to" lub komentują coś prawie trzy miliardy razy. Osiemset

92 B. Gregor, D. Kaczorowska-Spychalska, *Homo Cyber Oeconomicus…*, s. 79.

93 J.W. Wiktor, *Architektura systemu komunikacji wirtualnej – uwarunkowania i wyzwania*, [w:] B. Gregor, D. Kaczorowska-Spychalska (red.), *Marketing w erze technologii cyfrowych. Nowoczesne koncepcje i wyzwania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018, s. 79.

94 G. Press, *12 Big Data Definitions: What's Yours?*, https://www.forbes.com/sites/gilpress/2014/09/03/12-big-data-definitions-whats-yours/#40a9e8b513ae (dostęp: 17.08.2017).

95 V. Mayer-Schönberger, K. Cukier, *Big Data – rewolucja, która zmieni nasze myślenie, pracę i życie*, MT Biznes, Warszawa 2014, s. 23–24.

milionów użytkowników serwisu YouTube co sekundę dodaje godzinę nowych filmów, a liczba wiadomości na Twitterze rośnie co roku o około dwieście procent[96].

Istotna zmiana w podaży informacji spowodowała, że decydenci muszą się dziś zmagać z ryzykiem informacyjnego odłączenia, spowodowanego nie tyle brakiem informacji, co brakiem czasu na to, aby dostępne informacje uporządkować i rozróżnić. Menedżerowie funkcjonują w natłoku danych i mają nierzadko problemy z identyfikacją tego, co jest naprawdę ważne[97], a występująca do niedawna „luka informacyjna" przeistoczyła się w nadmiar informacji, często nieistotnych, wprowadzających szum informacyjny[98].

Olbrzymia ilość powstających danych jest w dzisiejszych czasach zjawiskiem globalnym, dotykającym wszystkich uczestników rynku na świecie, a konieczność ciągłego gromadzenia i przetwarzania znacznych ich ilości staje się codziennością w biznesie. Następstwem tego jest nadchodząca „rewolucja nieograniczonego przetwarzania danych" (*infinite computing*), będąca wynikiem wzrostu mocy obliczeniowych oraz coraz szerszego dostępu do coraz tańszych danych[99]. Większość organizacji, bez względu na wielkość, profil działalności i zasoby finansowe, podejmuje działania w zakresie pozyskiwania danych niezbędnych w procesach decyzyjnych, coraz częściej odczuwając trudności związane z ich przechowywaniem, przetwarzaniem, a także prawidłową interpretacją. Kluczowy jest nie tylko sam zasób informacji, ale i umiejętność selekcji, oceny i wykorzystania zgromadzonych danych – ocenia się, że jedynie 20% informacji docierających do kierownictwa dotyczy spraw kluczowych i w 80% przesądza o wynikach działalności[100].

Sukcesywny przyrost ilości dostępnych informacji, następujący równolegle ze wzrostem złożoności globalnego rynku, spowodował, iż wielu decydentów zaczęło odczuwać objawy „informacyjnego paraliżu". W sytuacji gdy każda kolejna informacja sprawia, że trudniej zrozumieć i odróżnić te właściwe, potrzebne do wsparcia procesów decyzyjnych, zarządzanie informacjami biznesowymi stało się odrębnym obszarem profesjonalnych kompetencji menedżerskich, obejmujących umiejętność znajdowania właściwych danych, służących wsparciu decyzji i rozwojowi firmy. Chodzi nie tylko o pozyskanie informacji, ale o dogłębne ich zrozumienie, a następnie wyprowadzenie wniosków służących realizacji wysokiej

96 Tamże, s. 20.

97 A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 8.

98 J. Sosnowski, *Systemy elektroniczne w marketingu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999, s. 95.

99 P. Płoszajski, *Big data: nowe źródło przewag i wzrostu firm*, „E-mentor" 2013, nr 3(50), s. 6.

100 Z. Martyniak, *Metody organizowania procesów pracy*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 30.

jakości procesów decyzyjnych. Pozyskanie i prawidłowa interpretacja danych odgrywają zatem kluczową rolę w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem, a większa dostępność przetworzonych danych w organizacji oznacza bardziej trafne decyzje i zmniejszenie ryzyka stanowiącego nieodłączną część funkcjonowania organizacji. Umiejętne wykorzystanie danych pomaga podmiotom gospodarczym zwiększać przychody, ograniczać koszty i sprawniej dostarczać odpowiednie produkty na rynek. Jednocześnie wzrost ilości dostępnych danych cyfrowych sprawia, iż konwencjonalne techniki ich przetwarzania i przechowywania często bywają niewystarczające, co powoduje konieczność poszukiwania nowych metod zarządzania procesami pozyskiwania i gromadzenia danych.

Konieczność radzenia sobie z ogromną ilością informacji generuje dwa problemy, z którymi musi się uporać kadra zarządzająca. Pierwszym z nich jest konieczność posiadania stosownych umiejętności, a drugim otrzymanie właściwych informacji we właściwym czasie, to znaczy wtedy, gdy są one niezbędne do podjęcia decyzji. Zdobywanie danych z odpowiednich źródeł i za pomocą właściwych narzędzi służących ich gromadzeniu może okazać się czasochłonne i wymagać określonych kompetencji. Dlatego decydenci często potrzebują wsparcia ze strony specjalistów, którzy sprawnie poradzą sobie z pozyskiwaniem danych i ich przetwarzaniem. Wyzwaniem związanym z zarządzaniem informacjami jest także pozyskanie danych, które już istnieją w organizacji – w postaci wiedzy, opinii i doświadczeń pracowników na różnych szczeblach firmy – w odpowiednio zorganizowany, usystematyzowany sposób. Decydenci powinni umiejętnie korzystać z tych zasobów w procesach decyzyjnych[101], gdyż to pracownicy i ich kreatywność stanowią potencjał przedsiębiorstwa i jego cenny, unikalny, trudny w imitacji i niezastępowalny zasób[102].

Zadanie kadry zarządzającej w zasadzie wydaje się nie być skomplikowane – sprowadza się do tego, by zrozumieć otoczenie rynkowe organizacji, konkurować w nim skutecznie i doprowadzić do osiągnięcia zysku i wzrostu firmy[103]. Jednak w otoczeniu, które jest coraz bardziej złożone, coraz bardziej skomplikowane staje się również zarządzanie informacjami, a organizacja bardziej niż kiedykolwiek potrzebuje wysokiej jakości informacji służących podejmowaniu trafnych decyzji. W świetle wyników badań efektywność organizacji jest wyższa w firmach podejmujących decyzje na podstawie danych i analizy biznesowej, tym samym realizujących koncepcję *data-driven decision making approach*. Statystycznie wykazano, iż im bardziej firma wykorzystuje wysokiej jakości dane w procesie

101 H. Hedin, I. Hivensalo, M. Vaarnas, *The Handbook…*, s. 8.

102 D. Jelonek, *Rola ICT w tworzeniu przedsiębiorstwa kreatywnego*, „Przegląd Organizacji" 2018, nr 3, s. 46.

103 H. Hedin, I. Hivensalo, M. Vaarnas, *The Handbook…*, s. 8.

decyzyjnym, tym większą osiąga skuteczność w zakresie poprawy rentowności aktywów, wyższego zysku z kapitału własnego, lepszego wykorzystania aktywów, wyższej wartości rynkowej firmy, a zaobserwowane relacje wydają się mieć charakter przyczynowo-skutkowy[104].

Proces podejmowania decyzji opartych na danych (*Data-driven decision making* – DDD) oznacza, że w praktyce podejmowane decyzje zależą w głównej mierze od wyników analizy danych, a nie od intuicji czy doświadczenia decydenta[105]. Intensywne zastosowanie tego typu decyzji – opartych na danych – można obserwować w marketingu bezpośrednim, reklamie online, finansach i handlu. Dotyczy to w głównej mierze decyzji o charakterze taktycznym i operacyjnym. Przykładem może być wybór odpowiedniej reklamy przez firmę na podstawie analizy danych dotyczących reakcji konsumentów na różne przekazy reklamowe. W reklamie obserwować można wręcz swoistą rewolucję, ponieważ ogromny wzrost czasu, jaki konsumenci spędzają online, stwarza możliwość, by przy wykorzystaniu odpowiednich środków i procedur podejmować i realizować błyskawicznie decyzje reklamowe, efektem których jest przekaz komunikacyjny kierowany do właściwego, potencjalnego nabywcy[106]. Odpowiednie dane oraz narzędzia pozwalają uniknąć błędów popełnianych przez marketerów, takich jak brak targetowania, błędna personalizacja czy też zbyt agresywny remarketing[107]. Nowe perspektywy stwarza także możliwość nieograniczonego przetwarzania coraz większych ilości danych dotyczących zachowania obiektów w czasie realnym. Analizy tego rodzaju pozwalają podejmować decyzje dotyczące na przykład wyglądu i funkcji strony internetowej przedsiębiorstwa. Przy zastosowaniu odpowiednich narzędzi można w czasie realnym badać efektywność różnych wersji tworzonej strony, testować i optymalizować jej zawartość oraz wybrać tę wersję, która w świetle reakcji internautów jest najlepsza[108].

Zastosowanie w praktyce podejścia DDD może być skutecznie realizowane przy wykorzystaniu technologii dedykowanych przetwarzaniu wielkich zbiorów danych

104 E. Brynjolfsson, L.M. Hitt, H.H. Kim, *Strenght in numbers; How does data-driven decision-making affect firm performance?*, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1819486 (dostęp: 26.08.2017).

105 F. Provost, T. Fawcett, *Data science and its relationship to big data and data-driven decision making*, „Big Data" 2013, nr 1, s. 53, http://online.liebertpub.com/doi/pdf/10.1089/big.2013.1508 (dostęp: 26.08.2017).

106 Tamże.

107 M. Walczak, *Technologia nie stawia barier, tylko je usuwa*, „Nowy Marketing" 2017, http://nowymarketing.pl/a/14609,mateusz-walczak-inis-technologia-nie-stawia-barier-tylko-je-usuwa (dostęp: 7.08.2017).

108 P. Płoszajski, *Big data…*, s. 7.

rozproszonych Big Data oraz infrastruktury *data science*[109]. Wielkie zbiory danych są w coraz szerszym zakresie wykorzystywane w sektorze komercyjnym. Skomputeryzowane systemy sprzedaży detalicznej umożliwiają zautomatyzowanie decyzji dotyczących merchandisingu. Detalista w pełni wykorzystujący możliwości Big Data jest w stanie podnieść marżę o ponad 60 procent[110]. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa Big Data oznacza niewątpliwie nowe możliwości rozwoju firmy, w tym uzyskanie przewagi konkurencyjnej na rynku przez oferowanie klientowi produktów idealnie dopasowanych do jego oczekiwań, tworzonych z wykorzystaniem modeli predykcyjnych[111]. Z drugiej strony wielkie zbiory danych oraz sztuczna inteligencja stwarzają szansę na zbudowanie relacji z klientem w sposób wcześniej niespotykany[112]. Pogłębianie wiedzy o klientach, na podstawie danych dotyczących ich zwyczajów (szczególnie zakupowych), wyzwań zawodowych i osobistych, wykorzystywanych źródeł informacji o firmach i produktach, wyznawanej hierarchii wartości, intensywności odczuwania potrzeb, zakresu korzystania z internetu czy też cech demograficzno-ekonomicznych, umożliwia budowanie profili konsumentów i w efekcie zwiększa zakres personalizacji marketingu. Rezultatem powinny być trafne decyzje podejmowane na poszczególnych etapach zarządzania cyklem życia klienta, dotyczące budowania lojalności oraz rozwijania relacji z nim przez poszerzanie oferty produktów[113].

Oparcie procesu podejmowania decyzji na danych implikuje potrzebę integrowania źródeł, prowadzenia jakościowych i ilościowych badań sondażowych oraz badań o charakterze zautomatyzowanym, wspomaganych specjalistycznym oprogramowaniem, umożliwiającym monitorowanie zachowań obiektów badania i pozyskiwanie danych behawioralnych oraz prowadzenie analiz treści pochodzących z mediów społecznościowych[114]. Najistotniejszym źródłem danych, zwłaszcza w przypadku analiz relacji z klientami, są często dane nieustrukturyzowane, w postaci tekstowej oraz dane pochodzące z sieci internetowej, na przykład z portali społecznościowych, blogów, plików logowania, czy dane strumieniowe, wykorzystywane w tworzeniu raportów i tzw. pulpitów menedżerskich[115]. Wraz ze wzrostem znaczenia komunikacji cyfrowej, mediów społecznościowych oraz

109 F. Provost, T. Fawcett, *Data Science for Business*, O'Reilly, Sebastopol 2013, s. 5.

110 P. Płoszajski, *Big data…*, s. 6.

111 M. Tabakow, J. Korczak, B. Franczyk, *Big Data – definicje, wyzwania i technologie informatyczne*, „Informatyka Ekonomiczna" 2014, nr 1(31), s. 151.

112 M. Walczak, *Technologia nie stawia barier…*

113 K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska, *Consumer Intelligence…*, s. 18.

114 Tamże.

115 A. Pamuła, *Potencjał analiz Big Data w procesach obsługi odbiorców energii*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych" 2016, nr 40, s. 286.

wykorzystania nowoczesnych technologii, rośnie rola analityki marketingowej. Naturalną konsekwencją jest wdrażanie systemów pomiaru oraz upowszechniania wyników prowadzonych analiz i eksploatacja pozyskanej wiedzy dla lepszego rozumienia funkcjonowania rynków, klientów i konkurentów przez wykorzystanie tzw. *marketing dashboards*[116]. *Marketing dashboards* stanowią rodzaj kokpitu menedżerskiego, który w anglojęzycznej literaturze funkcjonuje pod kilkoma nazwami, między innymi: *Business Intelligence Dashboard*, *corporate performance management*, *interactive dashboard*, a w polskojęzycznej literaturze jest określany za pomocą następujących terminów: *kokpity informacyjne*, *kokpity użytkownika*, *kokpity zarządcze* czy *pulpity menedżerskie*[117]. *Marketing dashboards* to graficzny opis danych i informacji, które przedstawiają kluczowe wyniki, trendy rynkowe i wspierają proces podejmowania decyzji, przy założeniu, że celem pomiaru jest nie tylko kontrola bieżących działań, ale i budowanie relatywnie trwałej przewagi konkurencyjnej przez wykorzystanie wiedzy rynkowej[118]. Rozwijanie tego typu form prezentacji wyników prowadzonych analiz służy wdrażaniu zasad podejmowania decyzji opartych na danych.

W kontekście wsparcia procesów decyzyjnych w organizacji kokpity menedżerskie prezentują kluczowe wskaźniki biznesowe z punktu widzenia strategii całej organizacji. Pulpity (czy też kokpity) menedżerskie stają się obecnie istotnym narzędziem pracy decydentów na różnych szczeblach zarządzania przedsiębiorstwem i stanowią odpowiedź na rosnące zapotrzebowanie na wiedzę w procesie podejmowania decyzji[119]. Kokpit menedżerski udostępnia najistotniejsze informacje niezbędne do osiągnięcia jednego lub więcej celów, które zostały zebrane i przedstawione w formie graficznej na ekranie komputera. Podstawowe własności kokpitu to graficzna prezentacja danych (mapy i wykresy), prezentacja najistotniejsze wniosków oraz informacji[120]. W kokpitach bardzo często implementuje się tak zwane kluczowe wskaźniki efektywności działania organizacji (*Key Performance*

116 R. Kozielski, *Pomiar działań marketingowych – proces i obszary*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu" 2016, nr 460, s. 87.

117 P. Ziuziański, *Kokpit menedżerski jako efektywne narzędzie do wizualizacji danych w organizacji*, [w:] Z.E. Zieliński (red.), *Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne*, t. 1, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej, Kielce 2014, s. 60.

118 R. Kozielski, *Pomiar działań marketingowych …*, s. 87.

119 A. Sołtysik-Piorunkiewicz, *Analiza systemów informatycznych klasy EIP do wspomagania podejmowania decyzji w systemie kontrolingu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej" 2006, s. 154.

120 P. Ziuziański, M. Furmankiewicz, *Kokpit menedżerski jako narzędzie do wizualizacji danych w kontekście zarządzania wiedzą w organizacji*, „Economics and Management" 2015, nr 1, s. 51.

Indicators – KPI), ułatwiające śledzenie wyników organizacji w różnych obszarach działalności i natychmiastową reakcję w przypadku niepożądanych zjawisk[121].

Kokpity menedżerskie stanowią ważną składową systemu zarządzania wiedzą w ramach modułu związanego z prezentacją danych i wniosków, a wielość dostępnych rozwiązań przejawia się różnym poziomem ich interaktywności oraz zakresem raportowania i analiz[122]. Mogą być wykorzystywane w wielu obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, w tym między innymi: sprzedaży (np. rezerwacje, liczba zamówień, ceny, planowana sprzedaż), finansach (przychody, wydatki, zyski), zarządzaniu zasobami ludzkimi (satysfakcja pracowników, rotacja pracowników, liczba wolnych wakatów), marketingu (udziały w rynku, demografia klientów, rezultaty kampanii) oraz w obszarze wsparcia technicznego (liczba telefonów, liczba reklamacji, liczba rozwiązywanych problemów)[123].

Narzędzia wizualizacyjne, takie jak kokpity menedżerskie, w obecnych czasach pełnią niezwykle ważną rolę, umożliwiając wyłonienie z chaosu informacyjnego najważniejszych faktów i generowanie wiedzy niezbędnej z punktu widzenia decydentów[124]. Podejmowanie decyzji przez menedżerów w organizacjach wspierane jest przez szereg przydatnych rozwiązań informatycznych, które umożliwiają łatwe pozyskanie wiedzy z dużej ilości danych przez graficzną prezentację, wizualizację i raportowanie[125]. W czasach gdy problemem nie jest gromadzenie danych, ale ich właściwa analiza i wyciąganie użytecznych wniosków, eksploracja danych wraz z metodami prezentacji wyników przeprowadzonych badań i analiz jest istotną częścią systemów wspomagania decyzji.

1.4. Specyfika współczesnego otoczenia biznesowego przedsiębiorstw w świetle wyników badań

Globalizacja rynku i możliwości stwarzane przez nowe technologie ułatwiają organizacjom funkcjonowanie w skali międzynarodowej. Działania przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych stanowią integralną część składową ich strategii biznesowej[126]. W odróżnieniu od działań na rynkach krajowych uwarunkowania prowadzenia działań na rynkach międzynarodowych są bardziej złożone

121 P. Ziuziański, *Kokpit menedżerski jako efektywne narzędzie…*, s. 61.

122 K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska, *Consumer Intelligence…*, s. 16.

123 P. Ziuziański, *Kokpit menedżerski jako efektywne narzędzie…*, s. 61.

124 P. Ziuziański, M. Furmankiewicz, *Kokpit menedżerski jako narzędzie…*, s. 56.

125 P. Ziuziański, *Kokpit menedżerski jako efektywne narzędzie…*, s. 61.

126 G. Karasiewicz, *Marketingowe strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 21.

i obarczone większym ryzkiem zmian[127]. Ostre turbulencje stanowią „nową normalność", a wśród czynników powodujących wzrost ryzyka działania wyróżnia się, obok postępu technicznego i rewolucji informatycznej związanej z przełomowymi technologiami i innowacjami, wschodzące gospodarki, mające znaczący wpływ na konkurencyjność. Ich ekspansja otwiera nowy rozdział w dziejach globalizacji i bywa określana trzecią siłą w czasach nowożytnych. W takich warunkach przewagi konkurencyjnej nie będzie można zdobywać na długo, dotychczasowe cechy liderów staną się przestarzałe, a sukces firmy będzie zależał od szybkości dostosowań do dynamiki otoczenia[128]. Stąd też znajomość uwarunkowań rynkowych, a także prognoza ich zmian to warunki konieczne do funkcjonowania i rozwoju każdej organizacji[129].

W badaniu prowadzonym przez grupę Global Intelligence Aliance (GIA Group) w 2009 roku siedmiuset dwudziestu czterech menedżerów i specjalistów pracujących w międzynarodowych organizacjach poproszono o wskazanie możliwości i zagrożeń znajdujących się na szczycie listy problemów, z którymi spotyka się kadra zarządzająca. Wśród możliwości najczęściej wymieniano takie kwestie jak fuzje i przejęcia, odebranie udziału w rynku konkurentom, ekspansja na nowe rynki, odkrycie innowacyjnych modeli biznesowych, dostrzeganie i trafne rozpoznanie oczekiwań klientów i nowych potrzeb, generowanie nowego partnerstwa. Natomiast wśród problemów, z którymi spotyka się kadra zarządcza, wskazywano na spadek cen, nowych konkurentów pojawiających się na rynku, nowe modele biznesowe, konsolidację lub rozdrobnienie łańcucha wartości, brak zrozumienia bieżących trendów oraz zmianę zachowań nabywców[130]. Mając na uwadze wskazane uwarunkowania, w których działają współczesne organizacje, należy przyjąć, że konkurencyjność i rozwój przedsiębiorstwa są w dużej mierze uzależnione od starannego rozpoznania i zrozumienia otoczenia gospodarczego. Informacje stają się podstawą funkcjonowania biznesu, a przetwarzanie danych jest dzisiaj najtańszym zasobem służącym rozwiązywaniu problemów zarządzania[131].

Potencjalne źródło kluczowych informacji stanowią dla firm olbrzymie ilości danych, generowane nieprzerwanie przez różnorodne, połączone z siecią urządzenia – smartfony, kamery, czujniki, inteligentne urządzenia pomiarowe, które wraz z informacjami z tradycyjnych źródeł tworzą „lawinę danych". Wyniki badania przeprowadzonego na zlecenie firmy Cisco (*Cisco Connected World Technology Report CCWTR*) wśród tysiąca ośmiuset specjalistów IT z osiemnastu krajów, w tym

127 R. Kozielski, *Strategie marketingu międzynarodowego…*, s. 191.

128 A. Styś, S. Styś, *Zachowania przedsiębiorstw…*, s. 394.

129 R. Kozielski, *Strategie marketingu międzynarodowego…*, s. 191.

130 H. Hedin, I. Hivensalo, M. Vaarnas, *The Handbook…*, s. 4.

131 P. Płoszajski, *Big data…*, s. 5.

z Polski, dotyczącego między innymi identyfikacji strategicznego potencjału projektów Big Data i technologicznych braków utrudniających ich realizację, pokazują, że mimo iż większość firm zbiera, przechowuje i analizuje dane, to jednak wiele z nich boryka się z problemami biznesowymi oraz technologicznymi[132]. W świetle wyników badania ponad 60% respondentów zgadza się z tezą, że wykorzystanie wielkich zbiorów danych może pomóc w podejmowaniu kluczowych decyzji oraz poprawić konkurencyjność ich firm, ale tylko jedna czwarta, zarówno w Polsce, jak i na świecie, przyznaje, że potrafi wydobywać strategiczne informacje z posiadanych obecnie zasobów informacyjnych. Wyniki badania pokazują także, iż ponad dwie trzecie menedżerów IT potwierdza, że strategicznym priorytetem dla ich firm w kolejnych pięciu latach będzie Big Data (najwyższe wielkości uzyskano w Argentynie – 89%, Chinach – 86%, Indiach – 83%, Meksyku i Polsce – po 78%). Z kolei połowa badanych uważa, że potrzebuje strategicznego planu, aby wykorzystać możliwości, jakie stwarza dostęp do ogromnych ilości danych. Biorący udział w badaniu polscy menedżerowie IT jako najpopularniejsze źródła danych wymieniali dane: bieżące (84% badanych), historyczne (58%), z systemów monitoringu oraz czujników (46%), dane przetwarzane w czasie rzeczywistym (25%) oraz dane nieustrukturyzowane, takie jak materiały wideo (31%). Jednocześnie 73% respondentów na świecie oraz 71% w Polsce planuje włączyć dane dostarczane z cyfrowych czujników, urządzeń pomiarowych, kamer wideo oraz innych inteligentnych urządzeń do swoich zasobów danych, ale tylko 33% badanych na świecie (oraz 16% w Polsce) ma skonkretyzowany plan wykorzystania tych nowych źródeł informacji[133].

Wyniki badania *Prognozy szefów firm dotyczące rozwoju, innowacyjności i przywództwa*, przeprowadzonego wśród CEO (*Chief executive oficer*) przez firmę Frost & Sullivan, w którym uczestniczyło ponad 300 prezesów i liderów biznesowych z obydwu Ameryk, regionu Azji i Pacyfiku, Europy oraz Afryki, wskazują, iż światowa gospodarka znajduje się w okresie silnych transformacji[134]. Rewolucja cyfrowa prowadzi do gwałtownych zmian, a digitalizacja produktów, usług i rozwiązań zakłóca dotychczasowy sposób działania, wymusza przekształcenia, a nawet prowadzi do zapaści wielu branż i ekosystemów biznesowych. Transformacja cyfrowa, obejmująca inteligentne systemy analizowania danych, konwergencję, działanie w środowisku online oraz cyfrowe przyzwyczajenia konsumentów, zmusza

132 *Cisco Connected World Technology Report (CCWTR)*, 28.05.2013, https://www.cisco.com/c/pl_pl/about/press/press-information-2013/20130528.html (dostęp: 17.08.2017).

133 Tamże.

134 *CEOs' Perspectives on Growth, Innovation and Leadership. Disruption of Global Economy Creating Opportunities for Visionary Leaders*, Frost & Sullivan, http://corpcom.frost.com/content/PR_CEOSurveyFindings?Source=PR_CC (dostęp: 17.08.2017).

organizacje do opracowywania innowacyjnych narzędzi oraz strategii, które pozwolą sprostać dynamicznie zmieniającym się oczekiwaniom udziałowców. Kluczowe wnioski z przeprowadzonego badania wskazują, iż wzrost przychodów (w opinii 59% badanych) oraz wzrost satysfakcji klienta to najważniejsze cele wskazywane przez zarządzających menedżerów w kontekście wzrostu gospodarczego i rozwoju organizacji w perspektywie najbliższych pięciu lat. Intensyfikacja konkurencji w środowisku biznesowym jest postrzegana przez przeszło połowę respondentów (56%) jako największe zagrożenie dla wzrostu ich przedsiębiorstw, jednak większość organizacji nie potrafi w odpowiedni sposób wykorzystać swoich zespołów ds. wywiadu konkurencyjnego w celu ograniczenia tego zagrożenia. Ponad połowa badanych twierdzi także, że dotychczas nie była w stanie wprowadzić w swoich organizacjach nowych modeli biznesowych, zakładających przeniesienie punktu uwagi z produktów na usługi, personalizację oferty i dostosowanie jej do potrzeb klientów oraz dostarczenie wartości wielu odbiorcom (w przeciwieństwie do zapewniania odpowiedniego stosunku jakości do ceny)[135].

W świetle wyników badania dwa obszary warunkujące możliwości wzrostu i zrównoważony rozwój organizacji w perspektywie najbliższych trzech lat to strategiczna współpraca (wskazywana przez 48% badanych) oraz inteligentna analiza danych (53%). Przedsiębiorcy postrzegają transformację cyfrową jako główne źródło innowacyjności i rozwoju, a więcej niż jedna trzecia z nich wskazuje, że najpoważniejsze wyzwanie stanowi tempo zmian technologicznych. Jednocześnie ponad połowa badanych twierdzi, że nie jest w stanie skutecznie wdrażać strategii technologicznych, chronić własności intelektualnej ani nawiązywać strategicznej współpracy. Wskazując wyzwania o charakterze wewnętrznym, 54% respondentów stwierdziło, że są niezadowoleni z możliwości swojej firmy w zakresie dostosowania innowacyjności organizacji względem potrzeb klientów, a 43% zwróciło uwagę na niemożność pozyskania i zatrzymania wykwalifikowanego personelu[136].

Intensywne zmiany wymuszane przez cyfryzację i przeniesienie punktu ciężkości z produktów na usługi, z którymi zmagają się globalne ekosystemy gospodarcze, sprawiają, że przed przedsiębiorstwami pojawiają się szanse na przyspieszenie tempa wzrostu, ale i zagrożenia. Kluczowe z punktu widzenia rozwoju będą strategie technologiczne oraz nawiązywanie strategicznej współpracy. Firmy, które przegapią zachodzące na rynku zmiany lub nie skoncentrują się wystarczająco na innowacyjności i rozwoju, wprowadzaniu nowych modeli biznesowych oraz dostosowywaniu swojej oferty do wymagań klientów, będą w coraz większym stopniu marginalizowane. Wdrażanie nowych strategii i rozwiązań musi

135 Tamże.

136 Tamże.

zacząć się szybko, a cały proces musi być realizowany konsekwentnie[137]. Według badania przeprowadzonego na początku 2017 roku przez New Vantage Partners LLC współczesne przedsiębiorstwa koncentrują się na możliwości innowacji przy jednoczesnym obniżeniu poziomu wydatków. W świetle wypowiedzi 69,4% badanych firmy stara się budować kultury oparte na danych, choć jedynie 27,9% uznało, iż odniosło w tym zakresie sukces. Większość respondentów przyznała, iż próbuje tworzyć nowe drogi dla innowacji dysruptywnych (64,5% badanych, ale jedynie 44,3% przedsięwzięcia te realizuje z powodzeniem), przyspieszać tempo wdrażania nowych możliwości i usług (64,5%, z czego 31,1% z sukcesem), wprowadzać nowe produkty do oferty (62,9% badanych, przy czym 36,1% wyraża zadowolenie z osiąganych efektów), zarabiać dzięki zwiększonym przychodom i nowym źródłom przychodów (54,8%, w tym 32,8% zadowolonych), a także przekształcać i repozycjonować swoją organizację na przyszłość (51,6%, ale już jedynie 27,9% osiąga pozytywne efekty w tym zakresie). 72,6% badanych dąży do zmniejszenia wydatków dzięki podniesieniu efektywności kosztów operacyjnych, a 49,2% osiągnęło sukces przez redukcję kosztów, uzyskaną dzięki inwestycjom w zarządzanie oparte na danych z wykorzystaniem Big Data[138]. Warto dodać, iż prawie 90% badanych organizacji wskazało, iż inwestuje w Big Data, a 80% z nich określiło poczynione inwestycje jako korzystne dla rozwoju ich biznesu. Respondenci zwrócili uwagę na wiele pozytywnych efektów, takich jak obniżenie kosztów, tworzenie kultury organizacyjnej opartej na danych, korzyści związane z innowacjami, nowe produkty i usługi. Jedynie 1,6% badanych uznało, że ich inwestycje w Big Data zakończyły się niepowodzeniem[139]. W ciągu ostatnich pięciu lat badane firmy podjęły znaczne inwestycje związane z pozyskiwaniem i wykorzystaniem wielkich zbiorów danych. Kadra kierownicza w 37,2% przypadków potwierdziła, że w ciągu ostatnich pięciu lat ich organizacje zainwestowały ponad 100 mln USD w Big Data, a 6,5% inwestowało ponad 1 mld USD[140].

Ponad 85% respondentów biorących udział w badaniu stwierdziło, iż ich firmy rozpoczęły programy tworzenia kultur zarządzania opartych na danych, ale tylko 37%

137 *Wyniki badań wśród CEO wskazują: Big Data oraz strategiczna współpraca to dwa obszary warunkujące sukces biznesowy i zrównoważony rozwój firm*, 17.10.2016, https://ww2.frost.com/news/press-releases/wyniki-badan-wsrod-ceo-wskazuja-big-data-oraz-strategiczna-wspolpraca-dwa-obszary-warunkujace-sukces-biznesowy-i-zrownowazony-ro/ (dostęp: 25.08.2017).

138 *Big Data Executive Survey 2017. Big Data Business Impact: Achieving Business Results through Innovation and Disruption*, 2017, NewVantage Partners LLC, s. 6–8, http://newvantage.com/wp-content/uploads/2017/01/Big-Data-Executive-Survey-2017-Executive-Summary.pdf (dostęp: 17.08.2017).

139 Tamże.

140 Tamże.

z nich potwierdziło, że odnosiło sukces, podkreślając jednocześnie, że to nie technologia jest problemem, lecz zrozumienie idei zarządzania opartego na danych i ogólna „odporność" organizacyjna na wprowadzane zmiany. Kadra kierownicza w 52,5% przypadków wskazała, że przeszkody organizacyjne uniemożliwiają realizację pełnego wdrożenia rozwiązań Big Data, problemem jest także dopasowanie organizacyjne i technologiczne, a 18% podało brak spójnej strategii w zakresie danych[141].

Badanie empiryczne, wpisujące się w nurt rozważań poświęconych podejmowaniu decyzji na podstawie danych, przeprowadzono w Katedrze Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu w 2015 roku. Rezultaty pozwoliły na ocenę zastosowania Big Data w kontekście wyników ekonomicznych badanych przedsiębiorstw w Polsce. Ocenę prowadzono przez porównanie do głównych konkurentów w okresie trzech ostatnich lat działalności. Analiza wyników badania wskazała, iż ponad połowa przedsiębiorstw nie stosuje Big Data, a odsetek podmiotów, które deklarują wykorzystywanie wielkich zbiorów danych w różnym zakresie przedmiotowym, wynosił 40,89%[142]. Podstawowym wnioskiem z przeprowadzonej analizy było wskazanie różnic w zakresie osiąganych wyników przez przedsiębiorstwa stosujące rozwiązania Big Data i przedsiębiorstwa, które nie wykorzystują wielkich zbiorów danych. W świetle wyników badania odnotowano, że w przedsiębiorstwach, w których wykorzystuje się wielkie zbiory danych, częściej oceniano wyżej wyniki ekonomiczne osiągane przez organizacje w zakresie takich zmiennych jak: wskaźnik rentowności obrotu brutto oraz netto, rentowność aktywów (*ROA*), rentowność kapitału własnego (*ROE*), zysk brutto i zysk netto, udział w rynku, lojalność klientów, reputacja przedsiębiorstwa, wartość rynkowa przedsiębiorstwa, wartość przedsiębiorstwa dla interesariuszy, trwałość współpracy interesariuszy z przedsiębiorstwem czy transparentność działalności przedsiębiorstwa[143].

Badania związane z wykorzystaniem systemów Bussines Intelligence, Competitive Intelligence oraz Big Data w organizacjach województwa śląskiego, przeprowadzone na przełomie lat 2016–2017[144], wykazały, że systemy Bussines Intelligence są wdrażane zarówno w przedsiębiorstwach dużych, jak i reprezentujących sektor MŚP, a do najczęściej realizowanych funkcji należą

141 Tamże.

142 A. Weinert, *Zastosowanie „big data" a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw*, „Rynek – Społeczeństwo – Kultura" 2015, nr 1(13), s. 15.

143 A. Weinert, *Zastosowanie „big data"…*, s. 16; A. Weinert, *Wykorzystanie systemów BIG DATA w procesie wyborów strategicznych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 2017, nr 2(805), s. 55.

144 K. Bartuś, K. Batko, P. Lorek, *Wykorzystanie rozwiązań Bussines Intelligence, Competitive Intelligence i Big Data w przedsiębiorstwach województwa śląskiego*, „Przegląd Organizacji" 2018, nr 2, s. 33–39.

wspieranie procesów decyzyjnych (MŚP) oraz analiza procesów biznesowych i przeprowadzanie czynności biznesowych (przedsiębiorstwa duże). Wykorzystanie rozwiązań Big Data w przeważającej mierze obserwowane jest wśród przedsiębiorstw dużych i skupia się na gromadzeniu i analizie danych transakcyjnych, maszynowych oraz geolokalizacyjnych. W przypadku przedsiębiorstw mniejszych wykorzystanie technologii Big Data służy przede wszystkim celom marketingowym oraz poszukiwaniu możliwości rozwojowych i obejmuje przetwarzanie danych z mediów społecznościowych, strumieni kliknięć i dokumentów tekstowych[145]. Z kolei rozwiązania Competitive Intelligence stosowane są najczęściej w celu analizy opinii (śledzenie charakteru opinii klientów na temat produktów/działań przedsiębiorstwa i jego konkurencji), analizy zdarzeń i segmentacji rynku, a źródłami danych dla systemów są dane pochodzące od klientów, dostawców, z mediów społecznościowych oraz baz danych[146].

W świetle wyników badań prowadzonych wśród firm z różnych sektorów w 2017 roku[147] wykorzystanie Big Data dotyczy w większości danych transakcyjnych, natomiast dane niestrukturalizowane (zawartość e-maili, dokumentów, dane z urządzeń i czujników oraz strumienie kliknięć) wykorzystuje tylko co piąte z badanych przedsiębiorstw. Jako ograniczenia w tym zakresie respondenci podawali brak lub słabe i niewystarczające umiejętności w zakresie Bussines Intelligence i Big Data, a wśród głównych problemów w obszarze Big Data wskazywano: trudności w zestawieniu zasobów z baz danych z danymi nieustrukturalizowanymi, narzędzia IT, brak dbałości o pozyskiwanie wiarygodnych danych dobrej jakości, a także brak odpowiednich kompetencji wśród pracowników (tylko co dziesiąty z respondentów ocenił swoją wiedzę i umiejętności Big Data jako wystarczające). Wśród korzyści wynikających z przeprowadzania analiz dużych zbiorów danych respondenci wskazywali przede wszystkim lepszą znajomość oczekiwań klientów, oferowanie lepszych jakościowo produktów i usług, uzyskanie przewagi konkurencyjnej, zwiększenie sprzedaży oraz szybsze reagowanie na zmiany w otoczeniu konkurencyjnym[148].

Transformacja cyfrowa to nie tylko trend globalny. Polskie firmy są liderem cyfryzacji w regionie Europy Środkowo-Wschodniej. Według danych z raportu Managing Digital Marketing 2017, co trzecie rodzime przedsiębiorstwo planuje w ciągu najbliższego roku rozpocząć proces transformacji cyfrowej, a co piąte już

145 Tamże, s. 38.

146 Tamże, s. 37.

147 K. Bartuś, K. Batko, P. Lorek, *Diagnoza wykorzystania Big Data w organizacjach – wybrane wyniki badań*, „Informatyka Ekonomiczna" 2017, nr 3(45), s. 9–20.

148 Tamże, s. 19.

to zrobiło, natomiast według firmy doradczej PwC do 2020 roku wydatki przedsiębiorstw przemysłowych na działania związane z transformacją cyfrową mają wzrosnąć do ponad 100 mld zł rocznie. W ostatnich latach polskie przedsiębiorstwa zainwestowały średnio 5,7% przychodów w działania związane z przejściem na rozwiązania cyfrowe, a według prognoz w najbliższych trzech latach odsetek ten wzrośnie o 2 p.p.[149]

149 P. Mazurkiewicz, *Coraz więcej firm…*, s. L2.

2. Pojęcie, cele i zadania Market Intelligence

2.1. Definicja i istota Market Intelligence

Market Intelligence to dyscyplina zarówno stara, jak i nowa. Organizacje działające w konkurencyjnym otoczeniu zawsze korzystały z informacji, aby dowiedzieć się, czego chce rynek, jakich produktów i usług potrzebują nabywcy, a także co oferuje konkurencja. Często jednak aktywność w zakresie wywiadu rynkowego była postrzegana wąsko i sprowadzana do tego, by „mieć na oku" konkurencję oraz realizowana doraźnie przez małe zespoły lub niezależne osoby znajdujące się w różnych działach organizacji[1]. Sformułowane w połowie lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku pojęcie *system informacji* w kontekście procesu decyzyjnego nabiera obecnie nowego znaczenia. Niestabilność i nieprzewidywalność otoczenia uznaje się bowiem za główne jego cechy, a nowym wyzwaniem biznesowym staje się umiejętność kreowania systemu zarządzania w chaosie[2].

Właściwy system informacji pozwala organizacji definiować doświadczenia, a przez to mierzyć je, analizować, kontrolować i doskonalić[3]. W przypadku pozyskiwania informacji w celu wsparcia działalności marketingowej przedsiębiorstwa funkcje te realizowane są przez System Informacji Marketingowej (SIM), stanowiący sformalizowany i powiązany wewnętrznie zespół ludzi, urządzeń i procedur służących gromadzeniu, przetwarzaniu, analizowaniu, ocenie i udostępnianiu potrzebnych i dokładnych informacji osobom

1 H. Hedin, I. Hivensalo, M. Vaarnas, *The Handbook of Market Intelligence*, John Willey & Sons Ltd, Chichester 2011, s. 9.

2 Ph. Kotler, J.A. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa 2013.

3 A. Styś, S. Styś, *Zachowania przedsiębiorstw w procesach umiędzynarodowienia rynków*, „Marketing i Rynek" 2017, nr 9, s. 393.

podejmującym decyzje marketingowe w przedsiębiorstwie[4]. Dzięki organizacji sieci przepływu danych w ramach przedsiębiorstwa decydenci są na bieżąco zaopatrywani w niezbędne informacje[5]. SIM pozwala osiągnąć szereg korzyści:

1) decyzje marketingowe są lepiej przygotowane,
2) zmniejsza się niebezpieczeństwo pominięcia ważnych i nowych informacji,
3) można wykorzystać modele analityczne i ekonometryczne umożliwiające symulację oraz testowanie poszczególnych wariantów rozwiązań,
4) można zintegrować wiele rozproszonych informacji z różnych źródeł i korzystać na bieżąco z baz danych,
5) ma miejsce „zdyscyplinowany" przepływ informacji między działami przedsiębiorstwa i szczeblami zarządzania,
6) jest możliwe realizowanie efektów skali w odniesieniu do zasobów informacyjnych przedsiębiorstwa[6].

W systemie informacji marketingowej można wyróżnić dwie powiązane z sobą grupy podsystemów:

1) podsystem gromadzenia informacji,
2) podsystem wspomagania informacji[7].

Strukturę systemu informacji marketingowej i jego powiązania z otoczeniem przedstawiono na rysunku 1.

Pierwszy grupa obejmuje: podsystem informacji operatywnej, podsystem wywiadu marketingowego i podsystem badań marketingowych. Zadaniem podsystemu informacji operatywnej jest ciągłe gromadzenie informacji o bieżących zjawiskach w przedsiębiorstwie. W tym podsystemie rejestrowany jest stan potencjału marketingowego, który może być wykorzystany przez decydenta do realizacji podejmowanych decyzji. Podsystem ten rejestruje także efekty podejmowanych decyzji. Pozwala to uzyskać przesłanki do podejmowania decyzji rutynowych, dotyczących powtarzalnych zjawisk. Podsystem informacji operatywnej jest oparty na elektronicznym przetwarzaniu danych, szybko i relatywnie tanio uzyskuje się zatem informacje o różnym stopniu zagregowania.

Zadaniem podsystemu wywiadu marketingowego jest gromadzenie bieżącej (wręcz codziennej) informacji o zjawiskach zachodzących w otoczeniu

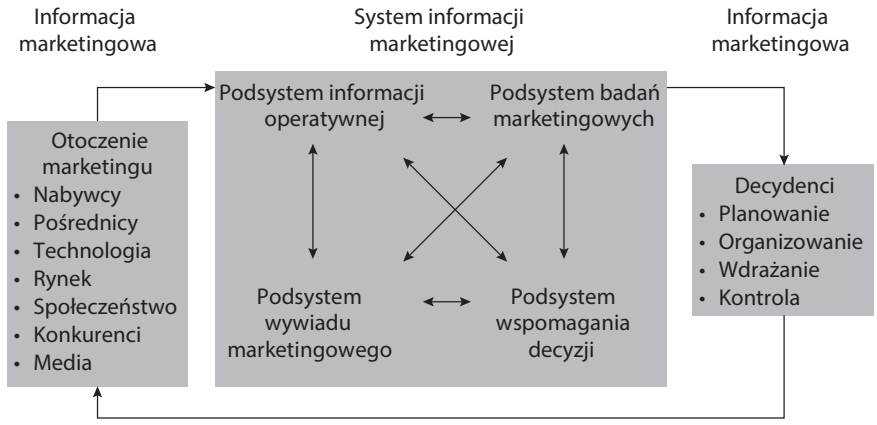
4 Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 356.

5 S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 24.

6 J. Unold, *Systemy informacyjne marketingu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 55.

7 A. Czubała (red.), *Podstawy marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 253–254.

przedsiębiorstwa, zarówno dalszym, jak i bliższym (np. informacji o klientach, dostawcach, konkurentach). Odbywa się to w różny sposób, między innymi przez bieżącą lekturę mediów (w tym mediów społecznościowych), bieżące kontakty z klientami, udział w targach, wystawach, konferencjach. Pożyteczne mogą być także informacje nieformalne, pozyskiwane na przykład od przyjaciół, znajomych, pracowników przedsiębiorstwa.



Rysunek 1. System informacji marketingowej

Źródło: A. Czubała (red.), *Podstawy marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 253.

Podsystem badań marketingowych, często traktowany jako podstawowy człon podsystemu gromadzenia informacji, pozwala pozyskiwać informacje służące do rozwiązywania zaistniałych problemów marketingowych.

Podsystem wspomagania decyzji obejmuje dwa człony: bazę danych i człon analityczny marketingu. Baza danych to tradycyjny lub komputerowy zbiór danych nieprzetworzonych, uporządkowanych w logiczny sposób, w formie pozwalającej na ich magazynowanie, przetwarzanie, ocenę i pozyskanie w komunikatywnej postaci przez decydentów marketingu. Na człon analityczny marketingu składają się metody i techniki wykorzystywane do analizy zgromadzonych danych, ujęte w zbiory banku metod (technik statystycznych i ekonometrycznych) i banku modeli analitycznych (modeli matematycznych i ekonometrycznych), opisujących konkretne procesy występujące bądź realizowane przez przedsiębiorstwo.

System Informacji Marketingowej najczęściej bywa powiązany (zintegrowany) z zarządzaniem informacjami na użytek procesów decyzyjnych w obszarze marketingu. Szerzej należy postrzegać rolę programu Market Intelligence, który staje się krytyczny dla sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa z dwóch wspomnianych wcześniej powodów:

1) otoczenie organizacji jest coraz bardziej złożone i dynamiczne, a odzwierciedleniem tej złożoności jest zapotrzebowanie na dokładne informacje biznesowe, które są niezbędne nie tylko na poziomie centrali, ale praktycznie na wszystkich szczeblach organizacji,
2) decydenci stają przed wyzwaniem „informacyjnego paraliżu", który jest spowodowany brakiem czasu (a nie informacji) potrzebnego, aby zrozumieć, uporządkować, odróżnić i przetworzyć dane, które są naprawdę istotne do celów decyzyjnych.

W świetle powyższych wyzwań podyktowanych przez globalną gospodarkę i złożonych wymagań, przed którymi staje nowoczesne planowanie strategiczne, sprzedaż czy marketing, Market Intelligence osiągnęło w organizacjach pozycję porównywalną do innych funkcji wsparcia, takich jak zarządzanie ryzykiem, public relations czy outsourcing. Aby odnieść sukces, przedsiębiorstwa potrzebują specjalistycznej wiedzy i zorganizowanego programu wywiadu rynkowego. Organizacyjnie Market Intelligence jest zwykle umieszczane w obszarze planowania strategicznego, rozwoju biznesu lub marketingu[8].

Market Intelligence może być rozumiane jako:

1) program konkretnych działań,
2) funkcja wsparcia procesów decyzyjnych zachodzących w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem,
3) koncepcja pełniąca krytyczną rolę w generowaniu wartościowej wiedzy o rynku[9].

Aby w pełni zrozumieć istotę Market Intelligence, należy przyjrzeć się, w jaki sposób pojęcie to jest definiowane w literaturze przedmiotu oraz w praktyce gospodarczej.

W następstwie gwałtownego wzrostu zapotrzebowania decydentów na dokładne informacje biznesowe oraz równoległego wzrostu ilości dostępnych informacji Market Intelligence stało się ważną dziedziną funkcjonowania organizacji, a także tematem badań. Obszerne studia badawcze na temat stanu Market Intelligence prowadziła w latach 2005–2015 grupa doradztwa strategicznego i analiz rynkowych Global Intelligence Aliance (GIA Group), a następnie firma M-Brain Group[10].

8 H. Hedin, I. Hivensalo, M. Vaarnas, *The Handbook…*, s. 9.

9 Tamże, s. 10.

10 Grupa doradztwa strategicznego i analiz rynkowych Global Intelligence Aliance (GIA Group) to działająca na skalę globalną sieć firm zajmujących się badaniami biznesowymi i świadczeniem dla międzynarodowych organizacji usług konsultingowych w obszarze wywiadu konkurencyjnego, obejmujących doradztwo w zakresie procesów biznesowych, usługi wywiadowcze, usługi edukacyjne i dostarczanie wiodących rozwiązań technologicznych (*Competitive Intelligence in Large Companies – Global Study*, 2005, GIA White Paper, nr 4, s. 37). W 2014 roku cały kapitał akcyjny grupy GIA nabyła firma M-Brain Group – globalna organizacja zajmująca się informacją, technologią i doradztwem, oferująca usługi i rozwiązania

Warto przyjrzeć się ewolucji terminu *Market Intelligence* stosowanego przez firmę Global Intelligence Alliance na przestrzeni kolejnych edycji prowadzonych studiów. W tabeli 1 przedstawiono oryginalne definicje zamieszczane w raportach w kolejnych latach.

Tabela 1. Definicje pojęcia *Market Intelligence* według GIA oraz M-Brain

Raport	Stosowane terminy i ich wyjaśnienie
2005	„Competitive Intelligence (CI) is defined by the Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP) as «the process of enhancing marketplace competitiveness through a greater – yet unequivocally ethical – understanding of a firm's competitors and the competitive environment.» CI as a term is used throughout this study although it is considered to mean an activity wider in scope than in the definition by SCIP."
2007	„Throughout the report the term Market Intelligence (MI) was used, while it is acknowledged that the term is frequently used in parallel or interchangeably with «Competitive Intelligence» (CI) or «Business Intelligence» (BI). The meaning of the concept however is the same. […] CI is defined by the Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP) as «the process of enhancing marketplace competitiveness through a greater – yet unequivocally ethical – understanding of a firm's competitors and the competitive environment»."
2008	„Market Intelligence (MI, often also referred to as Competitive Intelligence or Business Intelligence) is a distinct discipline by which organizations systematically gather and process information from their external operating environment. The purpose of Market Intelligence is to facilitate accurate and confident decision-making that is based on well prepared homework, i.e. processed and analyzed business information. Insights generated through the Market Intelligence effort not only improve planning, decision-making, operations and performance, but also improve the clarity with which the voice of the customer is heard. Organizationally, Market Intelligence may be the name of the department that performs the roles of both market and competitor analysis."
2009	„Market Intelligence (MI, often also referred to as Competitive Intelligence or Business Intelligence) is a distinct discipline by which organizations systematically gather and process information from their external operating environment. The purpose of Market Intelligence is to facilitate accurate and confident decision-making that is based on processed and analyzed business information. Insights generated through the Market Intelligence effort improve planning, decision-making, operations and performance. Organizationally, Market Intelligence often is the name of the function that performs both market and competitor analysis."
2011	„The term «Market Intelligence» used in this paper refers to an understanding of the present and future business environment by using the intelligence process to provide decision-making support. Terms such as competitor analysis, technology analysis or customer insight will be used under the overarching term «Market Intelligence». «Market Intelligence» should be seen as synonymous with concepts such as Competitive Intelligence and Business Intelligence.

związane z monitorowaniem, wywiadem i analizą rynku i mediów – https://www.m-brain.com/home/about-us/ (dostęp: 10.10.2016).

Tabela 1 (cd.)

Raport	Stosowane terminy i ich wyjaśnienie
2013	„The term «Market Intelligence» (or «MI») refers to functions and programs in companies and organizations that help them to understand their business environment, compete successfully in it and grow as a result. As a program, Market Intelligence collects information about market players and strategically relevant topics and processes it into insights that support decision-making. The term «Market Intelligence» is used as an overarching term for terms such as competitor analysis, customer insights, technology analysis or strategic analysis. Concepts such as Competitive Intelligence or Market Insight, should be regarded as synonymous with «Market Intelligence».”
2015	Nie podano definicji w raporcie z badania

Źródło: *Competitive Intelligence in Large Companies – Global Study*, 2005, GIA White Paper, nr 4, s. 4; *Market Intelligence in Large Companies. Global Study 2007*, 2007, GIA White Paper, nr 2, s. 4; *Global Market Intelligence Survey 2008*, 2008, GIA White Paper, nr 2, s. 3; *Global Market Intelligence Survey 2009*, 2009, GIA White Paper, nr 4, s. 6; *Market Intelligence in Global Organizations: Survey Findings in 2011*, 2011, GIA White Paper, nr 2, s. 3; *The state of Market Intelligence in 2013: Global MI Survey findings*, 2013, GIA White Paper, czerwiec, s. 4 (raporty pobrano ze strony https://www.m-brain.com/white-papers/ dostęp: 16.08.2016).

Rozpoczynając badania nad wywiadem rynkowym, poszukiwano trafnego określenia i wyjściowym terminem zastosowanym w badaniu w 2005 roku było pojęcie *Competitive Intelligence* (CI), zdefiniowane przez Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP) jako „proces zwiększania konkurencyjności rynkowej poprzez lepsze i jednoznacznie etyczne zrozumienie konkurentów przedsiębiorstwa oraz otoczenia konkurencyjnego”. Termin CI został użyty w badaniu, choć zaznaczono, że oznacza on aktywność o szerszym zakresie, niż wynikałoby to z definicji SICP. Zdecydowano się jednak na wybór tego terminu ze względu na jego szeroką akceptację w środowisku biznesowym, a także dlatego, że wielu członków GIA używało go przy opisywaniu swoich firm[11].

W toku przeprowadzonego badania pytano respondentów między innymi o to, czy w ich firmie prowadzona jest systematyczna i zorganizowana działalność polegająca na zbieraniu i analizowaniu informacji odnoszących się do zewnętrznych warunków funkcjonowania firmy (i jej otoczenia) oraz jak nazywane są tego typu działania, podając do wyboru terminy takie jak: *Business Intelligence*, *Competitive Intelligence*, *Competitor Intelligence*, *zarządzanie wiedzą* (*Knowledge Management*), *Market Intelligence*, *monitorowanie rynku* (*Market Monitoring*), *badania rynku* (*Market Research*), *analiza rynku* (*Market Analysis*). W świetle uzyskanych odpowiedzi prawie jedna trzecia badanych firm (29,6%) określiła opisywane działania jako badania rynku, co może wskazywać na to, że pierwotnie działania te były przede wszystkim realizowane w wymiarze taktycznym i mogły obejmować na przykład monitorowanie cen konkurentów. Termin *Business Intelligence* był używany przez co piątego z respondentów (20,1%),

11 *Competitive Intelligence in Large Companies – Global Study*, 2005, s. 4.

a *Competitive Intelligence* przez kolejne 16% firm. Około jedna trzecia badanych używała innej terminologii do opisania działań stanowiących przedmiot badania, w tym nieco ponad 13% określało je mianem *Market Intelligence*[12].

W raporcie z badania prowadzonego przez Global Intelligence Aliance w 2007 roku po raz pierwszy został wykorzystany termin *Market Intelligence*. Autorzy stwierdzili, że termin ten jest często używany równolegle lub zamiennie z *Competitive Intelligence* (CI) lub *Business Intelligence* (BI) i koncepcyjnie oznacza to samo. W kontekście wyjaśnienia pojęcia *Market Intelligence* ponownie przytoczona została definicja CI sformułowana przez SCIP[13].

W raporcie z badania przeprowadzonego w 2008 roku zamieszczono wyjaśnienie, iż Market Intelligence (często określane również jako Competitive Intelligence i Business Intelligence) jest odrębną dyscypliną, za pomocą której organizacje systematycznie gromadzą i przetwarzają informacje z ich zewnętrznego otoczenia. Celem Market Intelligence jest ułatwienie podejmowania trafnych decyzji, opartych na przetworzonych i przeanalizowanych informacjach gospodarczych. Insighty generowane przez Market Intelligence służą poprawie planowania, podejmowania decyzji, działań i wyników, ale również możliwości wsłuchania się w głos klienta. Organizacyjnie Market Intelligence może być nazwą działu, który wykonuje zadania zarówno analizy rynku, jak i analizy konkurencji[14]. W raporcie wyjaśniono także, kim są specjaliści ds. Market Intelligence oraz użytkownicy Market Intelligence. Specjalistów ds. Market Intelligence zdefiniowano jako osoby, które w ramach swoich obowiązków pełnionych w danej organizacji odpowiadają przede wszystkim za pozyskiwanie, gromadzenie i analizowanie informacji rynkowych, natomiast użytkownikami Market Intelligence określono osoby zaangażowane głównie w podejmowanie decyzji, a zatem użytkowników końcowych, wykorzystujących efekty Market Intelligence w celu wsparcia procesów decyzyjnych[15].

Bardzo podobnie zdefiniowano pojęcie *Market Intelligence* w raporcie z badania przeprowadzonego w 2009 roku, w którym ponownie wyjaśniono, iż *Market Intelligence* często odnoszone jest do pojęć *Competitive Intelligence* lub *Business Intelligence* i stanowi odrębną dziedzinę, w ramach której organizacje systematycznie gromadzą i przetwarzają informacje z zewnętrznego otoczenia w którym funkcjonują, co ma na celu ułatwienie podejmowania trafnych i pewnych decyzji, opartych na przetworzonych i przeanalizowanych informacjach gospodarczych (insightach)[16]. W 2011 roku określenie *Market Intelligence* odniesiono do zrozumienia obecnego

12 Tamże, s. 7.

13 *Market Intelligence in Large Companies. Global Study 2007*, s. 4.

14 *Global Market Intelligence Survey 2008*, s. 3.

15 Tamże, s. 4.

16 *Global Market Intelligence Survey 2009*, s. 6.

i przyszłego otoczenia biznesowego, przy użyciu procesu wywiadu, w celu zapewnienia wsparcia decyzyjnego. Uznano, że takie określenia jak *analiza konkurencji* (*Competitor Analysis*) lub *customer insights* są rozumiane jako podrzędne względem pojęcia *Market Intelligence*, które z kolei jest bliskoznaczne z *Competitive Intelligence* (*wywiad konkurencyjny*) i *Business Intelligence*[17].

W raporcie z badania prowadzonego w 2013 roku wyjaśniono, iż określenie *Market Intelligence* odnosi się do realizowanych w firmach funkcji i programów pomagających zrozumieć otoczenie biznesowe, konkurować w nim z powodzeniem i w rezultacie się rozwijać. Jako program Market Intelligence gromadzi informacje na temat uczestników rynku i strategicznie istotnych tematów i przetwarza je w spostrzeżenia, które wspierają procesy decyzyjne. W raporcie termin *Market Intelligence* jest używany jako nadrzędny dla określeń takich jak *analiza konkurencji* (*Competitor Analysis*), *customer insights* lub *analiza strategiczna*. Pojęcia takie jak *Competitive Intelligence* (*wywiad konkurencyjny*) lub *Market Insight* uznano natomiast za równoznaczne z *Market Intelligence*[18].

Podsumowując, można zauważyć, iż określenie *Market Intelligence*, po raz pierwszy pojawiające się w raporcie z badania przeprowadzonego w 2007 roku, na przestrzeni kolejnych lat badań ewoluowało względem zastosowanego w 2005 roku terminu *Competitive Intelligence*. Istotą definiowanego w latach 2005–2007 pojęcia były kwestie gromadzenia i analizowania informacji dotyczących otoczenia firmy, zrozumienie konkurentów i otoczenia konkurencyjnego oraz zwiększenie konkurencyjności rynkowej. Podkreślano także aspekt systematycznych i zorganizowanych działań. W latach 2008–2009 Market Intelligence zaczęto postrzegać jako odrębną dyscyplinę obejmującą takie działania, jak systematyczne gromadzenie i przetwarzanie informacji z zewnętrznego otoczenia organizacji, analizę rynku oraz konkurencji. Zaakcentowany został aspekt użyteczności tych działań, które powinny służyć ułatwieniu podejmowania trafnych i pewnych decyzji, poprawie planowania, osiąganiu satysfakcjonujących wyników oraz lepszemu rozpoznaniu potrzeb i opinii klienta. W raporcie z 2008 roku po raz pierwszy pojawia się pojęcie insightów, generowanych przez działania wywiadowcze. Natomiast w raporcie z 2011 roku konsekwentnie wskazywany jest cel aktywności wywiadowczej, którym jest zrozumienie otoczenia biznesowego, zarówno obecnego, jak i przyszłego, a także zapewnienie wsparcia decyzyjnego. Podkreśla się, iż obszary Market Intelligence obejmują zarówno analizę konkurencji, jak i analizę technologii oraz tzw. *customer insights*. W roku 2013 Market Intelligence zaczęto definiować jako program i funkcję pomagającą zrozumieć otoczenie biznesowe organizacji, konkurować w nim z powodzeniem i się rozwijać.

17 *Market Intelligence in Global Organizations…*, s. 3.

18 *The state of Market Intelligence in 2013…*, s. 4.

Należy zauważyć, iż pojęcie *Market Intelligence* w omawianych raportach początkowo było utożsamiane z terminami *Competitive Intelligence* i *Business Intelligence* (lata: 2007, 2008, 2009, 2011). W raporcie z roku 2013 postuluje się, aby pojęcia *Competitive Intelligence* i *Market Insight* traktować jako synonimy *Market Intelligence*, natomiast nie jest wymieniany termin *Business Intelligence*. Z kolei w 2015 roku pojawia się stwierdzenie, iż Market Intelligence zawiera w sobie Competitive Intelligence, tym samym stanowiąc pojęcie nadrzędne (szersze).

Zbieżną z przedstawionymi powyżej koncepcjami definicję zawarto w książce autorstwa H. Hedina, I. Hivensalo i M. Vaarnasa. Zdaniem autorów Market Intelligence, rozumiane w wymiarze praktycznym jako program działań polegających na gromadzeniu i przetwarzaniu istotnych dla przedsiębiorstwa i użytecznych dla decydentów informacji, pomaga organizacjom zrozumieć otoczenie gospodarcze, w którym funkcjonują, konkurować w nim i wzrastać[19]. Autorzy podkreślają, że w ramach wywiadu rynkowego mogą być realizowane zarówno projekty doraźne (*ad hoc*), jak i ciągłe procesy, na przykład praktyka monitorowania rynku, która jest niezbędna dla utrzymania świadomości na temat rozwoju bieżącej sytuacji rynkowej. Projekty doraźne (*ad hoc*) są często powiązane z konkretnymi sytuacjami decyzyjnymi, takimi jak wejście na określone geograficznie obszary rynku[20].

Wspomaganie procesów decyzyjnych danymi zgromadzonymi w organizacji oraz pozyskiwanymi z jej otoczenia może przyczynić się do podniesienia wartości biznesowej organizacji[21]. Przez proces nieustannego pozyskiwania z wielu różnych źródeł informacji, poddawanych następnie ocenie i wykorzystywanych w podejmowaniu decyzji biznesowych, odgrywa kluczową rolę w generowaniu wiedzy o rynku, budowaniu konkurencyjności oraz w rozwoju firmy, pomagając organizacji zrozumieć otoczenie, w którym funkcjonuje[22].

Według N. Nurimi Market Intelligence służy przede wszystkim realizacji czterech celów:

1) śledzenie i ocena konkurentów,
2) wykrywanie szans i zagrożeń na podstawie wczesnego ostrzegania,
3) wsparcie planowania i wdrażania strategicznych działań,
4) wsparcie procesu podejmowania strategicznych decyzji[23].

19 H. Hedin, I. Hivensalo, M. Vaarnas, *The Handbook…*, s. 8–9.

20 Tamże, s. 10.

21 K. Bartuś, K. Batko, P. Lorek, *Wykorzystanie rozwiązań Bussines Intelligence, Competitive Intelligence i Big Data w przedsiębiosrwach województwa śląskiego*, „Przegląd Organizacji" 2018, nr 2, s. 33.

22 H. Hedin, I. Hivensalo, M. Vaarnas, *The Handbook…*, s. 9.

23 N. Nurimi, *Predicting the future of market intelligence: a survey for Global Intelligence Alliance*, s. 6, https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/86196/Thesis_Niko%20Nurmi.pdf?sequence=1 (dostęp: 15.06.2016).

Według E. Crowleya Market Intelligence to zdobywanie informacji dotyczących rynku (rynków) przedsiębiorstwa. W bardziej praktycznym wymiarze jest to gromadzenie, analiza i upowszechnianie informacji dotyczących obecnych segmentów rynku docelowego przedsiębiorstwa lub segmentów, na które firma zamierza wejść. Market Intelligence obejmuje określone obszary działania, takie jak pozyskiwanie danych wywiadowczych o konkurencji i produktach, analizy i badania rynku. Jednak Market Intelligence to nie tylko dane. To połączenie danych i analiz, które generuje informacje ważne dla podejmowanych decyzji[24].

W opinii M. Harrisona i J. Cupmana 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 zbierane w celu wspierania decyzji biznesowych[25].

Jako hybrydowe połączenie badań rynku z wywiadem konkurencyjnym postrzega Market Intelligence H. Gross. Market Intelligence z jednej strony daje możliwość pozyskania szerszego obrazu rynku lub branży, w której funkcjonuje organizacja, w oparciu o dane zbierane na dużych próbach badawczych, charakterystycznych dla badań rynku, a z drugiej dostarcza szczegółowej, precyzyjnej wiedzy charakterystycznej dla wywiadu konkurencyjnego (Competitive Intelligence) i stwarza możliwość wsłuchania się w głos klienta, wykorzystując techniki wywiadu[26].

Z kolei S. Chiu i D. Tavella twierdzą, że Market Intelligence odnosi się do insightów dostarczających nowej wiedzy, generowanej z badań marketingowych lub procesów Data Mining. Poszczególne elementy programu są integrowane ze sobą po to, aby przedstawić ogólny obraz możliwości i wyzwań rynkowych i zapewnić w pełni wartościową wiedzę. Podstawę do zbudowania programu Market Intelligence, który dostarczałby tak kompleksowych informacji, stanowi zintegrowany system baz danych, łączący dane dotyczące sprzedaży, marketingu, klientów, badań, działań operacyjnych i finansów[27].

---

24 E. Crowley, *A Market Intelligence Primer*, 2007, http://pragmaticmarketing.com/resources/a-market-intelligence-primer (dostęp: 23.06.2015).

25 M. Harrison, J. Cupman, *Competitor Intelligence Research & Market Intelligence*, https://www.b2binternational.com/publications/competitor-intelligence/ (dostęp: 15.06.2015).

26 H. Gross, *Market Research and Competitive Intelligence*, http://engrossed.me/2011/02/market-research-and-competitive-intelligence (dostęp: 23.06.2016).

27 S. Chiu, D. Tavella, *Data Mining and Market Intelligence for Optimal Marketing Returns*, Routledge Taylor & Francis Group, Oxon–New York 2014, s. 10.

2.2. Market Intelligence a pojęcia pokrewne

Pojęcie *Market Intelligence* jest pokrewne względem innych aktywności i często bywa z nimi mylone. Termin ten jest niejednokrotnie używany zamiennie lub utożsamiany z takimi pojęciami jak *Busisness Intelligence*, *Consumer Intelligence*, *Competitive Intelligence* czy *Marketing Intelligence*.

W słowniku pojęć zamieszczonym na stronie firmy M-Brain (*Market intelligence glossary*) znajduje się szereg definicji, w tym przytaczaną już wcześniej definicję, zgodnie z którą **Market Intelligence** pomaga organizacjom zrozumieć ich środowisko biznesowe, konkurować w nim z powodzeniem, i w rezultacie się rozwijać. Jako program Market Intelligence gromadzi informacje na temat uczestników rynku i strategicznie istotnych tematów i przetwarza je do insightów, które wspierają procesy decyzyjne[28]. Według *Business Dictionary* termin *Market Intelligence* oznacza informacje pozyskiwane przez organizacje z wewnętrznych oraz zewnętrznych źródeł, dotyczące docelowej grupy nabywców. Informacje rynkowe najbardziej użyteczne dla działu marketingu mogą zawierać dane dotyczące obecnych klientów, zwyczajów nabywców docelowych, trendów rynkowych i produktowych oraz działań konkurentów[29]. **Marketing Intelligence** natomiast to głównie zewnętrzne dane, zbierane i analizowane przez przedsiębiorstwo, dotyczące rynków, na których zamierza ono uczestniczyć, pozyskiwane w celu wsparcia podejmowanych decyzji, które mogą być wykorzystywane na przykład do oceny możliwości wejścia na rynek, sformułowania planów rozwoju rynku lub strategii penetracji rynku[30].

Bliskoznacznym terminem jest pojęcie ***Competitive Intelligence*** (*wywiad konkurencyjny*), używane głównie w Ameryce Północnej, aby opisać proces gromadzenia, analizy i wykorzystania informacji o środowisku konkurencyjnym[31]. Competitive Intelligence może być rozumiane jako proces badania, gromadzenia i przetwarzania informacji na temat otoczenia rynkowego przedsiębiorstw w kontekście przygotowania przyszłych działań[32]. Celem Competitive Intelligence jest przewidywanie przyszłości i oparcie strategicznych decyzji firmy na tych przewidywaniach[33], działania te będą zatem stanowić proces monitorowania otoczenia konkurencyjnego, gromadzenia informacji, ich analizy i dystrybucji w taki sposób, aby wspierać

28 https://www.m-brain.com (dostęp: 9.08.2016).

29 http://www.businessdictionary.com/definition/market-intelligence.html (dostęp: 23.08.2017).

30 Tamże.

31 H. Hedin, I. Hivensalo, M. Vaarnas, *The Handbook…*, s. 9.

32 K. Amarouche, H. Benbrahim, I. Kassou, *Product Opinion Mining for Competitive Intelligence*, „Procedia Computer Science" 2015, nr 73, s. 359.

33 F. Bartes, *Action Plan Basis of Competitive Intelligence Activities*, „Economics and Management" 2011, nr 1, s. 665.

działalność gospodarczą i zdolność przedsiębiorstwa do podejmowania właściwych decyzji, szczególnie w odniesieniu do jego konkurentów[34]. Competitive Intelligence stanowi działalność skoncentrowaną na zrozumieniu konkurentów, ich mocnych i słabych stron oraz przewidywaniu ich działań. Istotne jest także określenie wpływu otoczenia konkurencyjnego na własną działalność organizacji, analiza możliwych implikacji oraz ustalenie strategii działania w zakresie reakcji przedsiębiorstwa[35]. Pojęcie *Competitive Intelligence*, podobnie jak ***Competitor Intelligence*** (*wywiad o konkurentach* – oznaczający gromadzenie i analizę informacji o konkurencji), odwołuje się do koncepcji otoczenia konkurencyjnego Michaela E. Portera, obejmującej konkurentów, dostawców, dystrybutorów, odbiorców i nowych uczestników. Natomiast termin ***Competitor Monitoring*** odnosi się do systematycznego gromadzenia informacji o działaniach konkurentów, pozyskiwanych do celów strategicznych i operacyjnych. Monitorowanie konkurentów poprawia zarówno ogólną bieżącą świadomość, jak i pomaga w identyfikacji bezpośrednich możliwości lub zagrożeń biznesowych związanych z konkurentami[36].

Warto zwrócić uwagę na pojęcie ***Customer Intelligence***, oznaczające analityczne przetwarzanie danych o kliencie, służące zbudowaniu jego profilu i określeniu potrzeb oraz preferencji na podstawie zarejestrowanej historii jego zachowań. Wiedza w tym zakresie umożliwia lepsze dopasowanie działań marketingowych, w tym treści komunikatów, czasu ich przekazania konsumentom, a także wykorzystywanych kanałów komunikacji. Przesłanką rozwoju Customer Intelligence jest zwiększający się zakres zastosowań rozwiązań informatycznych w zarządzaniu przedsiębiorstwem, które umożliwiają identyfikowanie oraz rejestrowanie zachowań klientów, a następnie tworzenie ich profili. Istotnym bodźcem do prowadzenia pogłębionych analiz zachowań pojedynczych klientów jest powstawanie nowych modeli biznesu oraz zwiększający się zakres wykorzystania internetu w kształtowaniu przez przedsiębiorstwa relacji z konsumentami. Podstawą rozwijania Customer Intelligence jest rozpoznawanie zachowań klientów wraz z całym spektrum ich uwarunkowań[37], przy wykorzystaniu zarówno jakościowych, jak i ilościowych badań marketingowych, wywiadu marketingowego i pomiaru zautomatyzowanego. Istotne jest także budowanie modeli zachowań klientów (z zastosowaniem narzędzi z zakresu sztucznej inteligencji) oraz przewidywanie przyszłych zachowań

34 Ľ. Štefániková, G. Masàrovà, *The need of complex competitive intelligence*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences" 2014, nr 110, s. 670.

35 H. Safarina, Z. Akbari, A. Abbasi, *Review of Competitive Intelligence & Competitive Advantage in the Industrial Estates Companies in the Kerman City*, „International Business and Management" 2011, nr 2, s. 48.

36 H. Hedin, I. Hivensalo, M. Vaarnas, *The Handbook…*, s. 9.

37 K. Mazurek-Łopacińska, M. Sobocińska, *Consumer Intelligence...*, s. 12.

klientów i wzmacnianie tych pozytywnych oraz przeciwdziałanie niepożądanym[38]. Dla odróżnienia, termin ***Customer Monitoring*** odnosi się do ciągłego śledzenia nabywców w celu określenia nowych możliwości biznesowych i zagrożeń[39].

Termin *Market Intelligence* jest niejednokrotnie używany zamiennie z pojęciem *badania marketingowe*, co jest błędem[40]. Badania marketingowe dotyczą opisu, wyjaśniania lub interpretacji zjawisk zachodzących w systemie marketingowym (obejmującym organizacje i jednostki dokonujące wymiennych transakcji rynkowych), za pomocą spójnego systemu podejść, metod, technik i narzędzi pomiarowych[41]. Badania marketingowe można rozumieć jako systematyczny proces gromadzenia, przetwarzania i analizowania danych, które po zinterpretowaniu pozwolą przedsiębiorstwu dostrzec możliwości rynkowe oraz zmniejszyć ryzyko podejmowanych decyzji[42]. Większość definicji wyraźnie akcentuje służebną rolę badań marketingowych względem procesów zarządczych, ujmując je jako zbiór działań podejmowanych dla wsparcia menadżerskiego decydowania i stanowiących część procesu zarządzania marketingowego przedsiębiorstwem[43]. Badania marketingowe są także definiowane, jako „zbiór technik i zasad systematycznego gromadzenia, zapisywania, analizowania i interpretowania informacji, które ułatwiają podejmowanie decyzji marketingowych"[44] lub „systematyczne i obiektywne pozyskiwanie i analizowanie informacji służących rozpoznaniu i rozwiązaniu problemów marketingowych"[45].

Market Intelligence natomiast to ciągły proces pozyskiwania holistycznej wiedzy, dla całościowego poznania wszystkich aspektów rynku. Można wskazać szereg elementarnych różnic między badaniami marketingowymi i Market Intelligence[46]:

1) Market Intelligence stanowi działalność „wszechogarniającą", a gromadzenie danych jest tylko jednym z aspektów tej aktywności; badania marketingowe

38 Tamże, s. 14.

39 https://www.m-brain.com (dostęp: 9.08.2016).

40 J. Weber, J. Spitzner, M. Staffels, *Erfolgreich steuern mit Market Intelligence. Marktentscheidungen fundiert treffen*, Wiley-VC Verlag, Weinheim 2008, s. 5.

41 A. Sagan, *Badania marketingowe. Podstawowe kierunki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004, s. 11.

42 M. Prymon, *Badania marketingowe w aspektach menedżerskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 13.

43 J. Stavkova, J. Turcinkova, *Badania marketingowe. Poznajemy rynek*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania, Wrocław 2005, s. 17.

44 A. Parasuraman, *Marketing Research*, Addison-Wesley, Reading 1986, s. 5.

45 P. Green, D. Tull, *Methoden und Techniken der Marketingforschung*, 4. Auflage, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1982, s. 4.

46 E. Crowley, *Market intelligence versus...*, s. 64.

mogą stanowić zasadniczy element budowania „informacyjnej piramidy", ale nie jedyny;

2) analizy prowadzone w ramach Market Intelligence wymagają szerszych umiejętności analitycznych i biznesowych, niż ma to miejsce w przypadku tradycyjnych badań marketingowych; niezbędna jest integracja danych dotyczących rynku, kluczowych konkurentów, finansowej dynamiki branży oraz całego łańcucha wartości firmy; do prowadzenia tak szeroko zakrojonych analiz potrzebne są osoby posiadające odpowiednie umiejętności i kompetencje – menedżerskie, finansowe, matematyczne, socjologiczne, a także wiedzę z zakresu zarządzania produktem czy zachowań nabywcy;
3) Market Intelligence wymaga integracji wszystkich sfer działalności przedsiębiorstwa i obejmuje obraz całego rynku, podczas gdy badania marketingowe są skoncentrowane na określonych problemach;
4) badania marketingowe zazwyczaj koncentrują się na dostarczeniu odpowiedzi na konkretne pytania lub na rozwiązaniu konkretnych problemów, tym samym stanowią skończone zadanie, podczas gdy Market Intelligence to ciągły, interaktywny proces, stanowiący zamknięty system i obejmujący sprzężenie zwrotne między zespołem Market Intelligence a kadrą zarządzającą; zespoły wywiadowcze stale monitorują otoczenie, wychwytują i syntetyzują informacje, dzięki którym zarząd nie jest zaskoczony rozwojem sytuacji rynkowej czy działań konkurencji.

Market Intelligence umożliwia trwałe i pełne zrozumienie rynku. Wyróżnić można cztery obszary gromadzonej wiedzy – informacje na temat konkurencji (*competitor intelligence*), produktu (*produkt intelligence*), rynku (*market understanding*) i klientów (*customer insight*)[47]. Każdy z obszarów jest niezbędny do pełnego zrozumienia otoczenia, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Strategie każdego z uczestników rynku wpływają na działania podejmowane w zakresie produktu. Trendy rozwoju rynku i reakcja segmentów determinują z kolei strategie konkurujących przedsiębiorstw, a zachowania i postawy klientów napędzają dynamikę rynku, tempo jego wzrostu i akceptacji produktu. Dlatego integracja wszystkich wskazanych obszarów wiedzy ma zasadnicze znaczenie[48].

Sprawne badania marketingowe, realizowane w kontekście postulowanych przez firmy celów badawczych, przyczyniają się do zredukowania nadmiernego ryzyka i podejmowania trafnych decyzji, umożliwiając przedsiębiorstwom prawidłowe określenie rynków i występujących na nich grup nabywców[49]. Badania

47 Tamże, s. 66.

48 Tamże.

49 P. Tarka, *Uwarunkowania skuteczności badań marketingowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017, s. 249.

marketingowe pełnią znaczącą rolę w zakresie pozyskiwania informacji, jednak są skoncentrowane na różnych problemach[50], nie integrują zatem wszystkich obszarów informacyjnych, które obejmuje Market Intelligence. Jeśli firma poprzestaje jedynie na badaniach marketingowych, jej ogląd rynku jest ograniczony do konkretnych obszarów problemowych, co stwarza potencjalne zagrożenie dla jej pozycji rynkowej. Właśnie zakres informacji objętych analizą można wskazać jako jedną z kluczowych różnic między badaniami marketingowymi i Market Intelligence[51].

Również praktyka międzynarodowych badań rynku może wydawać się zbieżna z koncepcją Market Intelligence. Wiele firm umiejscawia międzynarodowe badania marketingowe w ramach swoich systemów i procesów Market Intelligence, ale pojęcia te nie są tożsame. Przedsiębiorstwa podejmują międzynarodowe badania, aby zebrać informacje na temat lokalnego rynku docelowego. Celem takich badań jest dostarczenie firmom istotnych danych – dotyczących specyficznych potrzeb nabywców, wielkości rynku i konkurencji. Globalne badania rynku mają zatem zapewnić firmom informacje służące określeniu rentowności przedsięwzięcia lub produktu, zanim zainwestują one znaczne środki i wejdą na dany rynek. Badania takie mogą być oczywiście przeprowadzane zarówno przed, jak i po wprowadzeniu produktu na nowy rynek, jednak są one szczególnie ważne przed podjęciem międzynarodowej ekspansji, ponieważ wskazują firmom właściwy kierunek strategii działania. W przeciwieństwie do międzynarodowych badań Market Intelligence kładzie nacisk na informacje adekwatne do obecnych rynków, na których działa przedsiębiorstwo i przetwarza je w wiedzę służącą wsparciu decyzji zarządczych[52].

Jak już zauważono, śledzenie konkurencji i stanu branży stanowi integralną część działania każdej firmy. Tradycyjnie pozyskiwanie tego rodzaju informacji było określane jako badania rynku. Badania rynku polegają na regularnym gromadzeniu, opracowywaniu i analizowaniu danych, które pod względem strategicznym i operatywnym są powiązane z procesem zarządzania marketingowego[53]. Stanowią złożony proces składający się z kolejno następujących po sobie zespołów czynności: gromadzenia danych i ich przetwarzania, analizy oraz interpretacji uzyskanych wyników[54].

---

50 W. Kowal, *Marketing performance management w dobie digitalizacji*, „Handel Wewnętrzny" 2017, nr 5(370), s. 243.

51 E. Crowley, *Market intelligence versus…*, s. 66.

52 K. Pham, *International Market Research versus International Market Intelligence*, http://internationalmarketintelligence.com (dostęp: 10.06.2015).

53 D. Pfaff, *Badania rynku*, Wydawnictwo BC.edu, Warszawa 2010, s. 9.

54 Z. Kędzior (red.), *Badania rynku*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 7.

W ramach badań rynkowych można wyodrębnić dwa obszary – analizę rynku i prognozowanie. Pierwszy z nich służy poznaniu bieżących zjawisk i procesów rynkowych i obejmuje analizę równowagi rynkowej oraz pojemności i chłonności rynku. Natomiast prognozowanie, przez uchwycenie dynamicznych zmian zachodzących w popycie pod wpływem różnorodnych czynników ekonomicznych i pozaekonomicznych, pozwala na przewidywanie przyszłej sytuacji rynkowej[55]. Analiza rynku to działanie prowadzone w ramach badań rynkowych, polegające na zgromadzeniu informacji i opisaniu sytuacji rynkowej, co pozwala wyciągnąć racjonalne wnioski dotyczące bieżących spraw[56]. W ramach procesu analizy rynku należy obserwować zachowania sprzedających, reakcje nabywców oraz ogół „stosunków wymiennych". W oparciu o zebrane informacje można stwierdzić współwystępowanie wielu zjawisk, a niekiedy ustalić zależności przyczynowo-skutkowe. Na tej podstawie budować można modele umożliwiające kwantyfikację rzeczywistości rynkowej i przewidywanie przyszłości[57]. Na analizę rynku składają się:

1) analiza równowagi rynkowej, opierająca się na założeniach teorii ekonomii dotyczących praw popytu i podaży i uzupełniona o zagadnienia związane ze stabilnością i systemową wykładnią rynku,
2) analiza pojemności rynku, dotycząca kształtowania się popytu i podaży oraz cen, a w szczególności elastyczności cenowej oraz wpływu czynników wewnętrznych i zewnętrznych oddziałujących na nią,
3) analiza chłonności rynku, dotycząca zaspokojenia potrzeb i popytu, z uwzględnieniem skuteczności środków aktywizujących sprzedaż[58].

Badanie rynku sprowadza się do gromadzenia, selekcjonowania, analizowania i interpretowania danych dotyczących warunków rynkowych – związanych między innymi z popytem i podażą, kształtowaniem się cen, dystrybucją, podmiotami rynku (nabywcy, konkurenci, kontrahenci), przedmiotami rynku (produkty materialne, usługi) oraz dynamiką zmian uwarunkowań funkcjonowania podmiotów rynkowych, podczas gdy badania marketingowe zajmują się również wewnętrznymi procesami i funkcjami marketingu (marketing mix) oraz funkcjami i procesami wykraczającymi poza marketingowe obszary przedsiębiorstwa[59].

---

55 S. Mynarski, *Przesłanki badań rynkowych i marketingowych*, „Marketing i Rynek" 1998, nr 12, s. 5.

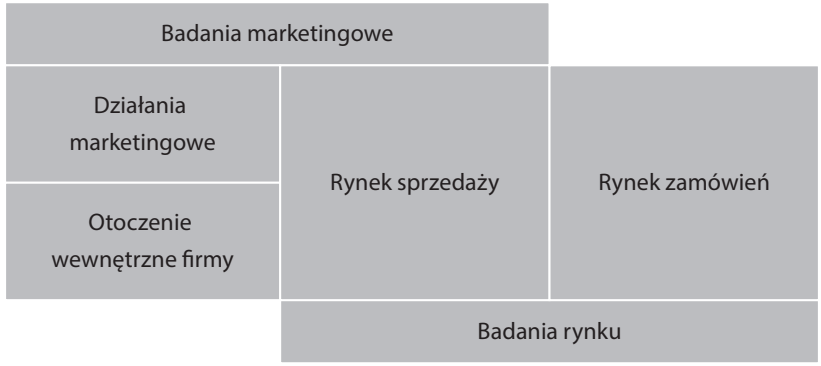
56 D. Pfaff, *Badania…*, s. 12.

57 H. Mruk (red.), *Analiza rynku*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 12–13.

58 S. Mynarski S., *Badania rynkowe w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 12.

59 D. Pfaff, *Badania…*, s. 12.

W literaturze przedmiotu często podkreślane jest rozróżnienie między badaniami rynku a badaniami marketingowymi, przy czym zazwyczaj przyjmuje się, że badanie rynku ma węższy zakres niż badanie marketingowe, gdyż ogranicza się do obserwacji zewnętrznego otoczenia firmy[60]. Punkt styczności badań rynku i badań marketingowych stanowią badania dotyczące rynku sprzedaży przedsiębiorstwa (rysunek 2).



Rysunek 2. Badania rynku a badania marketingowe

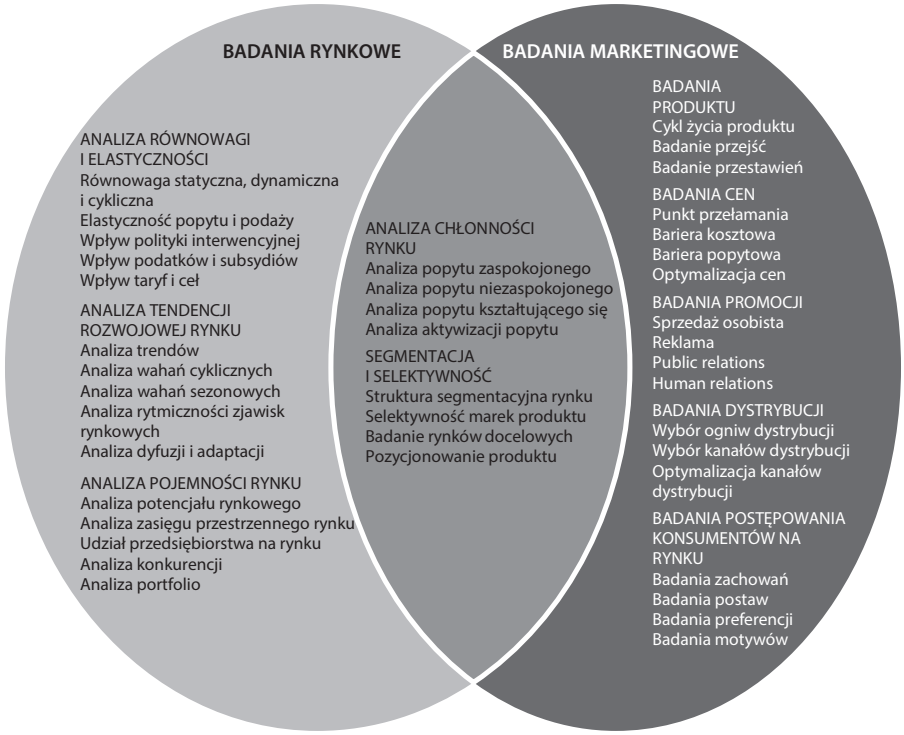
Źródło: D. Pfaff, *Badania rynku*, Wydawnictwo BC.edu, Warszawa 2010, s. 12.

Badania rynku mają na celu zmniejszenie entropii i nieuporządkowania podmiotu rynkowego, są zorientowane do wewnątrz organizacji i służą rozpoznaniu sytuacji rynkowej i określeniu udziału własnego przedsiębiorstwa. Natomiast badania marketingowe mają za zadanie wykorzystanie negentropii i wzrost uporządkowania otoczenia rynkowego organizacji, są skierowane na zewnątrz podmiotu, a ich zadaniem jest czynne oddziaływanie przez przedsiębiorstwo na układ stosunków rynkowych[61]. Należy dodać, iż badania rynkowe powinny być postrzegane przez pryzmat kosztów, ponoszonych przez przedsiębiorstwo w związku z niepewnością i ryzykiem podejmowania decyzji. Badania marketingowe należy natomiast rozpatrywać w kategorii nakładów marketingowych, które powinny się zwracać, w przeciwnym bowiem razie będą nieefektywne[62]. Badania rynkowe i marketingowe, pomimo wskazanych różnic, mają wiele cech wspólnych. Należy uznać, iż mamy do czynienia z nakładaniem się na siebie obszarów badań rynkowych i marketingowych, a nie ich wzajemnym podporządkowaniem (rysunek 3).

60 Tamże.

61 S. Mynarski, *Przesłanki badań rynkowych…*, s. 4.

62 S. Mynarski, *Badania rynkowe w przedsiębiorstwie…*, s. 12.



Rysunek 3. Obszary badań rynkowych i marketingowych

Źródło: S. Mynarski, *Badania rynkowe w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 12.

Z efektów badań rynku korzysta wiele obszarów przedsiębiorstwa – między innymi zarząd, działy planowania, rozwoju, zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji. Jednostki te posiłkują się wynikami okresowych analiz (np. zamówień czy sprzedaży) i na ich podstawie ustalają strategie. Informacje uzyskane ze zgromadzonych i zanalizowanych danych pomagają podjąć decyzje dotyczące zarówno bieżących, jak i przyszłych działań, zaspokoić potrzeby i oczekiwania klientów, wykorzystać szanse rynkowe i zyskać przewagę konkurencyjną na rynku[63]. Należy zatem pamiętać, iż badania rynkowe mogą mieć charakter zarówno strategiczny, jak i operacyjny. Badania strategiczne będą służyły rozpoznaniu potrzeb i uwarunkowań rynkowych, na ich podstawie analizowana będzie sytuacja konkurencyjna oraz rodzaj przewagi konkurencyjnej, jaką przedsiębiorstwo dysponuje, a badania o charakterze operacyjnym będą wspomagały wybór środków oddziaływania przedsiębiorstwa na określonych rynkach oraz ocenę ich skuteczności. Badania rynkowe o charakterze strategicznym będą ukierunkowane

63 D. Pfaff, *Badania…*, s. 9.

na szacowanie i prognozowanie podstawowych uwarunkowań wzrostu przedsiębiorstwa na poszczególnych rynkach, a także analizę przyszłych relacji konkurencyjnych[64].

Niewątpliwie włączenie badań rynku w procesy zachodzące w firmie optymalizuje przepływ informacji[65]. Prowadzone przez przedsiębiorstwa badania rynkowe dostarczają cennych informacji służących kształtowaniu właściwych strategii działania, a tym samym przyczyniają się do zmniejszenia ryzyka funkcjonowania firm[66]. Działania obejmujące systematyczne gromadzenie, przetwarzanie, analizowanie i interpretowanie danych charakteryzujących rynek służą podejmowaniu właściwych decyzji[67], podobnie jak Market Intelligence. Jednak w praktyce badań rynku rzadko zdarza się, że podjęcie określonej decyzji jest nieodłącznie związane z uprzednim przeprowadzeniem pomiarów. Decyzja dotycząca podjęcia badania zależy w znacznej mierze od oceny sytuacji i gdy pojawia się problem lub też koncepcja, decydent – zwykle pracownik kierowniczego szczebla – może uznać, że powinno się wesprzeć decyzję informacją pozyskaną dzięki badaniu rynkowemu lub też zaniechać realizacji działań badawczych[68] (rysunek 4). Natomiast Market Intelligence stanowi proces nieustannego pozyskiwania informacji, ich oceny i wykorzystywania w podejmowaniu decyzji biznesowych[69], przy czym może obejmować projekty doraźne, często powiązane z konkretnymi sytuacjami decyzyjnymi, jednak w znacznej mierze obejmuje ciągłe procesy, niezbędne do utrzymania świadomości na temat rozwoju bieżącej sytuacji rynkowej[70].

Pojęciem w znacznej mierze porównywalnym do Market Intelligence wydaje się być wywiad gospodarczy, będący charakterystyczną cechą społeczeństwa informacyjnego, pojmowany jako legalny i etyczny proces pozyskiwania, analizy i rozpowszechniania przetworzonych informacji mających znaczenie strategiczne. Wartość informacji w przedsiębiorstwie jest oczywista – odpowiednie informacje kształtują przyszłość przedsiębiorstwa i dostarczają materiał, który jest niezbędny w procesie zarządzania, planowania i podejmowania decyzji. Szczególnie istotne są informacje wywiadowcze (*intelligence*), czyli przeanalizowane informacje

64 S. Kauf, *Badania rynkowe w sferze marketingu i logistyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2004, s. 30.

65 D. Pfaff, *Badania…*, s. 9.

66 S. Kauf, *Badania rynkowe…*, s. 12.

67 Tamże, s. 26.

68 P. Hague, N. Hague, C.A. Morgan, *Badania rynkowe w praktyce*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2004, s. 27.

69 H. Hedin, I. Hivensalo, M. Vaarnas, *The Handbook…*, s. 9.

70 Tamże, s. 10.

sugerujące podjęcie działania, strategii, decyzji, stanowiące wiedzę. Dostarczycielem takich informacji może być specjalnie wydzielony zespół dobrze wyszkolonych pracowników, wywiadowców, funkcjonujący w strukturach przedsiębiorstwa lub wynajęta w tym celu firma zewnętrzna[71].

Koncepcja	Dyskusja w firmie	Dyskusja poza firmą	Gromadzenie informacji
Kierownik mówi o problemie lub pomyśle	Kierownik dyskutuje ze swoim dyrektorem naczelnym oraz z dyrektorem do spraw badań rynkowych	Kierownik lub dyrektor do spraw badań rynkowych przedstawia problem agencjom, oczekując rozwiązań	Zostaje wybrana agencja, która wykonuje zadanie

Rysunek 4. Proces powstania koncepcji badania rynkowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Hague, N. Hague, C.A. Morgan, *Badania rynkowe w praktyce*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2004, s. 28.

Wywiad gospodarczy przedsiębiorstw koncentruje się przede wszystkim na otoczeniu (rynek, trendy, konkurenci, konsumenci, dostawcy itp.), w którym dana firma funkcjonuje i prowadzi działania wywiadowcze, mając na uwadze aktualne potrzeby i cele. Przedsiębiorstwo może prowadzić, w zależności od tematyki pozyskiwanych informacji i jej przeznaczenia, wywiad o: klientach, personelu, strategii marketingowej, badaniach, sprzedaży, produktach, usługach, promocji, dystrybucji, cenach, internecie. Wyróżnić można następujące rodzaj wywiadu: naukowo-techniczny (dla rozwoju badań naukowych), technologiczny (rozwój nowoczesnych technologii), konkurencyjny (podnoszenie wartości przedsiębiorstwa), strategiczny (planowanie strategii przedsiębiorstwa), finansowy (kapitał i akcje), handlowym, medialny itp.[72]

Wywiad gospodarczy może przybierać postać rozwiniętych i całkowicie sformalizowanych działań wywiadowczych prowadzonych w i poza przedsiębiorstwami (również na skalę międzynarodową). Zazwyczaj działania tego rodzaju prowadzone są w oparciu o solidne ilościowe i jakościowe analizy rynku i konkurencji, w których wykorzystuje się liczne metody i środki usprawniające proces wywiadowczy, między innymi: badania porównawcze (benchmarking), analizy, odpowiednie oprogramowanie i aplikacje, najnowsze zdobycze techniki itp. Rezultaty działań wywiadowczych wykorzystywane są na najwyższych szczeblach zarządzania i mają wysoki wpływ na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie. Kadry zarządzające zdają sobie sprawę ze swojej roli w procesie wywiadowczym i świadomie

71 A. Moryś, *Geneza i ewolucja wywiadu gospodarczego. Część pierwsza*, http://www.ujk.edu.pl/infotezy/ojs/index.php/infotezy/article/view/15/33 (dostęp: 9.06.2016).

72 Tamże.

go wspierają, dostarczając informację zwrotną. Znacząca liczba rozwijanych projektów służy bezpośrednio podejmowaniu decyzji strategicznych przez decydentów, którzy postrzegają wywiad gospodarczy jako ważny element procesu decyzyjnego[73].

W praktyce gospodarczej znane są już od dawna systemy wykorzystujące dane, służące wspomaganiu decyzji. Najbardziej zaawansowanymi spośród nich są systemy Business Intelligence, czyli systemy analityczno-decyzyjne zasilane z hurtowni danych lub bezpośrednio z systemów transakcyjnych. Pojęcie *Business Intelligence* po raz pierwszy zostało użyte w 1958 roku w jednym z artykułów opublikowanych w „IBM Journal", jednak jego właściwe znaczenie zostało zdefiniowane przez firmę Gartner jako zorientowany na użytkownika proces zbierania, eksploracji, interpretacji i analizy danych, który prowadzi do usprawnienia i zracjonalizowania procesu podejmowania przez kadrę menedżerską decyzji biznesowych w celu kreowania wzrostu wartości przedsiębiorstwa[74].

Pojęcie *Market Intelligence* jest niekiedy używane wymiennie z pojęciem *Bussines Intelligence*, co nie do końca jest poprawne. Bussines Intelligence odnosi się najczęściej do komputerowych systemów i technik przetwarzania danych liczbowych. Systemy Bussines Intelligence umożliwiają analizę danych dotyczących klientów, linii produktów, ilości dystrybuowanych dóbr czy wielkość sprzedaży w określonym czasie. Z kolei Market Intelligence koncentruje się na konkretnych kategoriach klientów, z uwzględnieniem na przykład ich segmentacji według kryteriów demograficznych i geograficznych czy zwyczajów i zachowań nabywczych, jednocześnie biorąc pod uwagę to, co dzieje się z konkurencją[75]. Poszczególne informacje dotyczące chociażby wzrostu obrotów firmy, konkurentów lub udziału w rynku w oderwaniu od siebie nie dadzą w pełni wartościowej wiedzy, a dopiero w zestawieniu pozwolą dostrzec coś więcej. Przykładowo może się okazać, iż chociaż rosną obroty firmy, to równocześnie maleją jej udziały rynkowe, ponieważ obroty konkurencji wzrastają szybciej[76]. Pozyskaniu takiego kompleksowego oglądu rynku służy program Market Intelligence.

Bussines Intelligence bywa definiowane jako swoisty „parasol" okrywający metody, technologie i narzędzia służące wsparciu podejmowania decyzji w organizacji[77].

---

73 A. Moryś, *Geneza i ewolucja wywiadu gospodarczego. Część druga*, http://www.ujk.edu.pl/infotezy/ojs/index.php/infotezy/article/view/16/40#r33 (dostęp: 9.06.2016).

74 J. Surma, *Business Intelligence. Systemy wspomagania decyzji biznesowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 13.

75 K. Arline, *What is Market Intelligence?*, „Business News Daily", http://www.businessnewsdaily.com (dostęp: 10.02.2015).

76 S. Chiu, D. Tavella, *Data Mining…*, s. 10.

77 J. Surma, *Business Intelligence…*, s. 13.

Systemy Bussines Intelligence ekstrahują z dostarczonych informacji wiedzę, wykorzystując w tym celu zaawansowane modele statystyczne, optymalizacyjne czy też sztucznej inteligencji, i wspomagają decyzje, bazując na danych historycznych[78]. Znaczenie, jakie firmy powinny przywiązywać do zagadnień związanych z danymi i informacją, podkreśla definicja Business Intelligence, zgodnie z którą jest to polityka przedsiębiorstwa dotycząca zarządzania informacjami i danymi, obejmująca obszary jego aktywności, takie jak pozyskiwanie i rejestrowanie danych, ich przechowywanie, przetwarzanie i publikowanie[79].

Pojęcie *Business Intelligence* można odnieść w zasadzie do wszystkich informacji wykorzystywanych przez organizację do celów podejmowania decyzji, ale najczęściej dotyczy raczej danych odnoszących się do samej firmy, a nie jej otoczenia rynkowego (np. danych dotyczących realizowanej sprzedaży, danych z zakresu produkcji, a także danych finansowych). Dane tego rodzaju są gromadzone wewnątrz organizacji, a nie pozyskiwane przez agencje zewnętrzne. Business Intelligence jest zazwyczaj ściśle związane z oceną wydajności i kluczowymi wskaźnikami oceny działalności przedsiębiorstwa[80].

Systemy Business Intelligence wykorzystywane w organizacji mają za zadanie przekształcenie danych pochodzących z wielu różnych źródeł w informację i wiedzę niezbędną z punktu widzenia decydentów oraz dostarczenie wygodnego środowiska, którego zadaniem jest wspomaganie efektywnego podejmowania decyzji[81], co jest zbieżne z zadaniami Market Intelligence. Należy jednak zauważyć, iż dane z wywiadu rynkowego różnią się od danych Bussines Intelligence. Dane Market Intelligence obejmują istotne informacje dotyczące rynku docelowego przedsiębiorstwa, takie jak tempo wzrostu rynku, analizy dotyczące konkurencji (np. liczba bezpośrednich konkurentów w sektorze). Informacje tego rodzaju mogą dać decydentom większą wiedzę na temat wpływu zewnętrznych czynników na skuteczność działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo na rynku docelowym i często różnią się od danych Bussines Intelligence, które koncentrują się na wewnętrznych operacjach, takich jak sprzedaż i wysyłka. Zbieranie i analizowanie informacji rynkowych umożliwia zespołom sprzedażowym podejmowanie lepszych decyzji strategicznych w istotnych obszarach dotyczących wykorzystania szans rynkowych i rozwoju rynku. Oprogramowanie wykorzystywane

78 A. Kwiatkowska, *Systemy wspomagania decyzji. Jak korzystać z wiedzy i informacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 19.

79 P. Radziszewski, *Business Intelligence. Moda, wybawienie czy problem dla firm*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2016, s. 31.

80 M. Harrison J. Cupman, *Competitor Intelligence Research…*

81 C.M. Olszak, *Tworzenie i wykorzystanie systemów Business Intelligence na potrzeby współczesnej organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2007, s. 69.

w ramach Market Intelligence służy przekształcaniu surowych danych o rynkach przedsiębiorstwa w informacje, które mogą być przydatne nie tylko zespołom handlowym. Systemy wywiadowcze pozwalają gromadzić dane tak, aby mogły one wspierać decyzje strategiczne, operacyjne i taktyczne[82]. Systemy te powinny posiadać zdolność przetwarzania zarówno danych wewnętrznych, jak i pochodzących z zewnętrznych źródeł, w tym także danych o charakterze niestrukturalnym, określanych mianem *Big Data*.

Pojęcie *Big Data*, choć powszechnie używane w wielu dziedzinach (informatyce, ekonomii, zarządzaniu, marketingu, logistyce, telekomunikacji, medycynie, bankowości oraz innych), nie zostało do końca jednoznacznie zdefiniowane. Big Data to bez wątpienia szeroki zakres nowych i masowych danych różnego rodzaju, które pojawiły się w ciągu ostatniej dekady. Zazwyczaj oznacza zbiory danych, którymi trudno jest zarządzać za pomocą dotychczasowych metod i narzędzi ze względu na ich ogromny rozmiar i złożoność[83]. W wielu definicjach podkreśla się, iż Big Data to dane o tak dużym rozmiarze, że zarządzanie nimi i ich analiza stwarzają ogromne wyzwania logistyczne. Na potrzeby prowadzonych w 2011 roku studiów badacze z firmy McKinsey przyjęli definicję, zgodnie z którą Big Data rozumiano jako zbiory danych, których wielkość przekraczała zdolności typowych narzędzi i oprogramowania służącego do gromadzenia, przechowywania, zarządzania i analizowania danych[84]. Pojęcie *Big Data* może być zatem rozumiane jako duża ilość danych, umożliwiająca otrzymanie określonej wartości w wyniku procesu pozyskiwania i analizowania tych danych, przy zastosowania nowych technologii i stworzeniu swoistej architektury[85]. Architekturę rozumie się tu jako szkielet dla całego procesu związanego z wykorzystywaniem danych, począwszy od wyznaczenia źródeł danych, które są interesujące z punktu widzenia biznesowego, przez pobieranie, gromadzenie, wstępne przetwarzanie, rozdzielanie, analizę, modelowanie danych, a na wnioskowaniu kończąc[86]. Wiąże się to z błyskawicznym przetwarzaniem ogromnych ilości danych, zbieranych często z różnych źródeł i za pomocą odmiennych narzędzi, zapisanych na różnych nośnikach i w różnych formatach. Pozyskiwane dane są analizowane w celu identyfikacji

82 http://www.ringdna.com/inside-sales-glossary/market-intelligence-data (dostęp: 6.08.2016).

83 Th.H. Davenport, *Big Data at Work: Dispelling the Myths, Uncovering the Opportunities*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston 2014, s. 8.

84 G. Press, *12 Big Data Definitions: What's Yours?*, https://www.forbes.com/sites/gilpress/2014/09/03/12-big-data-definitions-whats-yours/#40a9e8b513ae, 2014 (dostęp: 17.08.2017).

85 A. Katal, M. Wazid, R.H. Goudar, *Big Data: Issues, Challenges, Tools and Good Practices*, Sixth International Conference on Contemporary Computing (IC3), IEEE, Noida 2013, s. 404.

86 M. Tabakow, J. Korczak, B. Franczyk, *Big Data…*, s. 145.

korelacji, wzorców i trendów, pomocnych między innymi w prognozowaniu zjawisk i tendencji oraz ludzkich zachowań, preferencji i nawyków[87].

Big Data bywa postrzegane jako część działu informatyki, tak zwanej sztucznej inteligencji (systemów uczących się), ponieważ w znacznej mierze sprowadza się do przewidywania prawdopodobieństwa wystąpienia określonego zdarzenia lub przypadku, na podstawie bardzo dużej ilości danych, przy wykorzystaniu metod matematycznych, przy czym wyniki analiz bazują na danych aktualnych, a nie historycznych. Big Data służy zatem przewidywaniu przyszłości na podstawie bieżącej analizy nieustannie powiększających się, bardzo dużych zbiorów danych, gromadzonych i przetwarzanych w czasie rzeczywistym, co pozwala między innymi na dokładniejsze poznanie rynku[88]. W przeciwieństwie do omawianych wcześniej systemów Business Intelligence, które wspomagają decyzje, bazując na danych historycznych, analizy Big Data bazują przede wszystkim na danych bieżących, a nie historycznych.

Charakteryzując pojęcie *Big Data*, należy odnieść się do jego kluczowych własności, tzw. „3 V" – *volume* (objętość), *velocity* (szybkość), *variety* (różnorodność), które w 2001 roku analityk Doug Laney wskazał jako główne wyzwania w zakresie zarządzania danymi, stojące przed przedsiębiorstwami[89]. Jeśli chodzi o objętość zbiorów danych, to w zależności od sektora lub branży możemy mówić o giga-, tera- lub petabajtach, przy czym „wielkie" dane zasadniczo rozpoczynają się od zbiorów petabajtowych[90]. Zróżnicowanie danych dotyczy zarówno ich typu, jak i źródeł pozyskiwania. Jeśli chodzi o rodzaje danych, to zasoby Big Data mogą zawierać tradycyjne dokumenty, dane w formie filmów wideo, zdjęć, pliki dźwiękowe, dane geolokacyjne, logowania sieciowe, linki tekstowe itd., natomiast źródła, z których pozyskiwane są dane, to między innymi kamery, skanery, sensory, czujniki czy portale społecznościowe. Kolejne wymiary odnoszące się do dużych danych to wiarygodność (*veracity*), którą to cechą charakteryzuje Big Data firma IBM, tworząc zestaw czterech atrybutów, oraz zmienność (*variability*) i złożoność (*complexity*), które wskazuje firma Gartner Group[91]. Firma Qlik Tech dodała wy-

87 A. Stępnik, *Big data w perspektywie memetycznej*, „Teksty z Ulicy. Zeszyt Memetyczny" 2015, nr 16, s. 150.

88 M. Graczyk-Kucharska, *Big data koniecznością współczesnego marketingu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu" 2015, nr 875(41), t. 2, s. 267–268.

89 D. Laney, *3D Data Management: Controlling Data Volume, Velocity, and Variety*, http://blogs.gartner.com/doug-laney/files/2012/01/ad949–3D-Data-Management-Controlling-Data-Volume-Velocity-and-Variety.pdf (dostęp: 6.02.2016).

90 P. Płoszajski, *Big data…*, s. 6.

91 M. Tabakow, J. Korczak, B. Franczyk, *Big Data…*, s. 141.

miar związany z trudnością w zidentyfikowaniu danych dla analizowanego problemu, czyli nieokreśloność lub nieostrość (*vagueness*)[92].

Reasumując, można przyjąć, iż o Big Data możemy mówić, gdy wielkość i różnorodność posiadanych danych przekracza konwencjonalne możliwości organizacji w zakresie ich przechowywania i przetwarzania. Najczęściej dotyczy to danych pochodzących z internetu (serwisów społecznościowych, forów dyskusyjnych), danych zgromadzonych przez przedsiębiorstwo (np. informacji o zachowaniach klientów), danych generowanych automatycznie (np. podczas nawigacji użytkownika w serwisach internetowych, danych geolokalizacyjnych, danych pochodzących z terminali w punktach sprzedaży oraz z bankomatów) oraz danych niestrukturalnych (np. wypowiedzi klientów pochodzących z kontaktów z call center)[93].

Rozwój technologii czasu rzeczywistego powoduje, że dane z takich systemów jak zarządzanie zdarzeniami (EMS) czy systemów informacji geoprzestrzennej (np. GPS) oraz dane generowane przez urządzenia powiązane z systemami automatyki (np. sensory) są wykorzystywane przez menadżerów do prowadzenia analiz nie tylko technicznych, ale i biznesowych[94]. Przeanalizowane dane, czyli informacje, pozwalają na wnioskowanie na temat różnych obszarów działalności organizacji, począwszy od działań operacyjnych aż po strategiczne. Z tego powodu znaczenie wielkich danych jest szczególnie dostrzegane w procesach decyzyjnych przedsiębiorstw i instytucji w ramach ich działalności komercyjnej – chodzi o wykorzystanie Big Data w promocji, reklamie, PR, handlu i usługach. Analizy danych Big Data łączą operacje na wielkich zbiorach danych z zaawansowanymi narzędziami analitycznymi, tworzącymi modele nie tylko o charakterze deskrypcyjnym, ale przede wszystkim o charakterze predykcyjnym, umożliwiając znajdowanie nieznanych dotychczas trendów i faktów. W wymiarze marketingowym analizy te mają służyć lepszemu zrozumieniu zachowań i oczekiwań nabywców oraz dopasowaniu sposobów komunikacji i oferty do ich potrzeb[95].

92 A. Pamuła, *Potencjał analiz…*, s. 286.

93 M. Kachniewska, *Big data analysis jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw i regionów turystycznych*, „Folia Turistica" 2014, nr 32, s. 36.

94 A. Pamuła, *Potencjał analiz…*, s. 287.

95 A. Maciorowski, *Trendy w digital marketingu. Internetowe makrorewolucje i mikroewolucje*, [w:] B. Gregor, D. Kaczorowska-Spychalska (red.), *Marketing w erze technologii cyfrowych. Nowoczesne koncepcje i wyzwania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018, s. 215.

2.3. Market Intelligence jako program

Przetwarzanie informacji biznesowych w wartościową wiedzę, która pomoże organizacjom zrozumieć rynek, pozwoli konkurować na nim skutecznie i się rozwijać, jest procesem cyklicznym. Potrzeby analityczne inicjują proces, w ramach którego właściwe dane są gromadzone, przetwarzane, a następnie wykorzystywane w podejmowaniu decyzji. W ramach Market Intelligence podejmowane są zarówno projekty doraźne, jak i przede wszystkim działania w formie systematycznie realizowanego programu. Projekty doraźne (*ad hoc*) zazwyczaj wynikają ze specyficznych sytuacji decyzyjnych, takich jak na przykład wejście na nowe geograficznie obszary rynku, a ciągłe monitorowanie otoczenia rynkowego jest niezbędne, aby przedsiębiorstwo mogło posiadać stałą wiedzę na temat aktualnej sytuacji na rynku. W najbardziej zaawansowanych programach Market Intelligence informacje ze źródeł zewnętrznych i wewnętrznych są pozyskiwane w ramach systematycznie prowadzonego procesu wywiadu rynkowego i – służąc wsparciu właściwych decyzji podejmowanych w odpowiednim czasie – pomagają decydentom wykorzystywać szanse i unikać zagrożeń[96]. We współczesnym otoczeniu biznesowym poziom rozpoznania otoczenia rynkowego przekłada się bezpośrednio na pozycję konkurencyjną organizacji, które przywiązują coraz większą wagę do pozyskiwania, gromadzenia, przetwarzania, analizy i wizualizacji danych wykorzystywanych w celu wspomagania procesu podejmowania decyzji. Wskazane procesy stają się w coraz większym stopniu instrumentem umożliwiającym orientację organizacji w otoczeniu rynkowym[97].

Market Intelligence jest potrzebne każdej organizacji, niezależnie od wielkości czy branży, chociażby w celu dotarcia do klientów w przemyślany sposób czy utrzymania aktualnej wiedzy na temat otoczenia konkurencyjnego. Jednak nie każda firma rozwija formalny program Market Intelligence, rozumiany jako uporządkowany proces systematycznego budowania wywiadu rynkowego, który pozwoli zaspokoić informacyjne potrzeby dużych, często działających globalnie organizacji. Programy tego rodzaju najczęściej funkcjonują w większych przedsiębiorstwach, przy czym należy podkreślić, iż pojęcie dużej firmy w znacznej mierze zależy od branży. Oczywiście mniejsze firmy również mogą realizować strategię szybkiego wzrostu na skalę globalną i chcąc pozyskać niezbędną wiedzę na temat różnych obszarów rynku, być może będą rozważały zainwestowanie w program Market Intelligence. Jednak należy zauważyć, że oprócz wielkości organizacji czynnikiem często decydującym o tym, czy rozwiązania programu Market Intelligence w pełni uda się wdrożyć, jest styl zarządzania[98]. Kluczową rolę pełnią w tym

96 H. Hedin, I. Hivensalo, M. Vaarnas, *The Handbook…*, s. 10.

97 K. Bartuś, K. Batko, P. Lorek, *Wykorzystanie rozwiązań …*, s. 33.

98 H. Hedin, I. Hivensalo, M. Vaarnas, *The Handbook…*, s. 18–19.

przypadku ludzie. To menedżerowie, dostrzegając potrzeby klientów i możliwość wykorzystania zdolności przedsiębiorstwa do ich zaspokojenia, tworzą potencjał wzrostu organizacji[99]. Za każdą analizę oraz kolejną fazę procesu pozyskiwania sygnałów z rynku odpowiada określona osoba lub grupa osób, które wykorzystując swoje umiejętności, pozyskują cenne informacje, a zatem ewentualne efekty programu Market Intelligence zawsze będą zależne od ludzi, a nie struktur i procesów jako takich[100]. Wdrożenie światowej klasy programu Market Intelligence warunkują cztery główne składniki:

1) źródła danych i badania terenowe,
2) umiejętności analityczne i procesy, które pozwolą połączyć dane z sobą,
3) baza technologiczna oraz platformy elektroniczne służące dostarczaniu, przechowywaniu, przetwarzaniu i dystrybucji informacji,
4) dostęp do najwyższego kierownictwa i wsparcie z jego strony[101].

Informacje służące wsparciu procesów decyzyjnych muszą być dostosowane do obszarów funkcjonalnych organizacji (finanse, marketing, zarządzanie personelem itp.) oraz funkcji i poziomu zarządzania. Każdy szczebel decyzyjny w przedsiębiorstwie wymaga dopływu określonych informacji we właściwym czasie[102]. Właśnie ze względu na rosnące zapotrzebowanie na precyzyjne i adekwatne informacje biznesowe, zgłaszane nie tylko na poziomie centrali, ale praktycznie na wszystkich szczeblach przedsiębiorstwa, Market Intelligence pełni coraz ważniejszą rolę w rozwoju organizacji.

Zakres Market Intelligence powinien być determinowany przez potrzeby informacyjne decydentów i pokrywać podstawowe potrzeby informacyjne poszczególnych grup odbiorców docelowych programu wywiadowczego. Podejmowane tematy, podobnie jak rezultaty, będą się różnić w zależności od grupy użytkowników informacji[103]. Obszary tematyczne w ramach Market Intelligence zazwyczaj dotyczą klientów, konkurentów, dostawców, trendów i określonych obszarów rynku (w ujęciu geograficznym)[104].

Podstawy Market Intelligence tworzą cztery główne obszary informacji: o produkcie, konkurencji, rynku i klientach[105]. Informacje o produkcie odnoszą się do wiedzy na temat produktów obecnych na obsługiwanym przez przedsiębiorstwo

99 W. Czakon, *Problem krótkowzroczności strategicznej*, „Przegląd Organizacji" 2018, nr 3, s. 19.

100 H. Hedin, I. Hivensalo, M. Vaarnas, *The Handbook…*, s. 18–19.

101 E. Crowley, *A Market Intelligence Primer.*

102 T. Domański, P. Kowalski, *Marketing dla menedżerów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 1998, s. 71.

103 H. Hedin, I. Hivensalo, M. Vaarnas, *The Handbook…*, s. 51.

104 Tamże, s. 42.

105 E. Crowley, *Market intelligence versus…*, s. 65.

rynku i dotyczą taktycznych działań marketingowych, takich jak polityka cenowa czy działania promocyjne stosowane w odniesieniu do produktów zarówno własnych, jak i konkurencyjnych. Obszar informacji o konkurencji obejmuje zrozumienie strategii konkurentów, ich inwestycji i planów rozwojowych, struktury organizacyjnej oraz portfela obecnych i przyszłych produktów. Z kolei informacje dotyczące rynku obejmują jego obraz na poziomie makroekonomicznym, a także określenie wielkości rynku i jego segmentów, tendencji dotyczących udziałów rynkowych, trendów rozwojowych i prognoz w zakresie wzrostu rynku. Obszar informacji o klientach wiąże się ze zrozumieniem preferencji nabywców oraz motywów ich zachowań i poglądów, które mogą wpływać na ich postępowanie i stosunek do produktów lub usług firmy, a także z badaniem świadomości marki, stopnia satysfakcji i lojalności klientów oraz dynamiki sprzedaży. Każdy z czterech wskazanych fundamentów Market Intelligence, tzn. wywiad konkurencyjny (Competitor Intelligence), dane wywiadowcze o produktach (Product Intelligence), zrozumienie rynku (Market Understanding) i klienta (Customer Understanding) mógłby stanowić odrębny obszar analiz, jednak istota Market Intelligence tkwi właśnie w łączeniu wymienionych obszarów, tak aby stworzyć kompletny obraz rynku[106].

Przykładowo, wiedząc, że konkurent wycenia produkt poniżej normalnego poziomu cen (Product Intelligence), można zastanawiać się, co należy zrobić. Jednak gdy uzupełnimy to informacją, że ta firma planuje zastąpić produkt innym, z zupełnie nowej linii (ponownie Product Intelligence), powody ich strategii cenowej stają się jasne. W połączeniu z wiedzą, że zarząd konkurencyjnej firmy postawił dyrektorowi zarządzającemu za cel zwiększenie udziału w rynku (Competitor Intelligence) i że strategicznym celem jest wejście na nowy segment rynku (ponownie Competitor Intelligence), informacje te stają się znacznie bardziej wartościowe. Wiedza o tym, że konkurent obniżył ceny, przygotowując się do wprowadzenia nowej linii produktów oraz w celu zdobycia udziałów w nowym segmencie rynku, jest cenna, ale należałoby jeszcze ustalić, jak wartościowy jest to segment oraz co należy zrobić, aby odnieść sukces na tym rynku docelowym. Aby pozyskać wiedzę w opisanym zakresie, potrzebne są analizy i badania rynku. Analizując dane wtórne, odnoszące się do rynku, tendencji dotyczących udziałów poszczególnych firm oraz innych danych rynkowych, można zrozumieć, czy segment ten pozwoli konkurentom osiągnąć wzrost, czy poniosą oni porażkę (analizy rynku). Badania rynku umożliwiają zrozumienie oczekiwań kluczowych klientów, ocenę ich lojalności względem aktualnych sprzedawców oraz powalają dostrzec inne czynniki, które mogą mieć wpływ na potencjalny sukces firmy na nowych lub istniejących rynkach[107].

106 E. Crowley, *A Market Intelligence Primer.*

107 Tamże.

W celu przedstawienia kompleksowego obrazu rynku, na którym działa przedsiębiorstwo, obejmującego przede wszystkim jego klientów i konkurencję, a także potencjał wzrostu dla nowych produktów i usług, Market Intelligence wykorzystuje wiele źródeł informacji. Źródła danych dla tego typu analiz obejmują dzienniki sprzedaży, wyniki prowadzonych badań sondażowych i badań mediów społecznościowych itp. Informacje można pozyskiwać ze stowarzyszeń biznesowych i branżowych, organów państwowych czy chociażby przez odwiedzenie witryny lub sklepu konkurentów albo znalezienie opublikowanych w prasie informacji na temat liczby i rodzaju potencjalnych klientów. Market Intelligence obejmuje również zbieranie informacji, które mogą pomóc firmie poprawić swoją ofertę, w tym sprawdzanie komentarzy klientów przekazywanych przez nich drogą internetową. Podczas gromadzenia wiedzy o rynku wiele firm wykorzystuje zaawansowane analizy, często zapominając, że potencjalnym źródłem wartościowych danych są klienci. Tymczasem nawet małe firmy mogą tworzyć bazy danych klientów i wdrażać programy zbierania ich opinii, tworząc w skuteczny i tani sposób zasoby wiedzy o nabywcach (Customer Intelligence)[108]. Potencjalnym źródłem cennych informacji są też analityczne systemy e-commerce, które pozwalają śledzić zachowania nabywców na stronie internetowej przedsiębiorstwa i w ten sposób pozyskiwać na przykład informacje na temat tego, ile osób odwiedza stronę, skąd pochodzą, jakie są kolejne kroki internautów po wejściu na stronę, ilu z nich dociera do koszyka zakupów, a ilu opuszcza stronę, nie dokonując transakcji. Aby stworzyć możliwie najpełniejszy obraz rynku, specjaliści od Market Intelligence powinni także gromadzić dane, komunikując się z producentami, dystrybutorami i wszystkimi pośrednikami zaangażowanymi w proces tworzenia i udostępniania produktów firmy. Ten rodzaj dialogu oraz statystyczne dane i wyniki badań marketingowych stanowią istotną część systemu Market Intelligence.

W budowaniu kluczowych kompetencji w zakresie inteligencji rynkowej istotną rolę odgrywa outsourcing, nazywany niekiedy „odchudzonym zarządzaniem"[109], na przykład w zakresie wykorzystania zewnętrznych dostawców technologii dystrybuowania informacji, służących do gromadzenia, analizowania i rozpowszechniania danych na temat bieżących zmian rynkowych (dotyczących chociażby cen konkurentów czy działań promocyjnych). Możliwe jest także wykorzystanie agencji badań marketingowych do realizacji wszystkich pobocznych aspektów projektów badawczych (w tym gromadzenia danych empirycznych, zarządzania projektami oraz prowadzenia podstawowych i krzyżowych analiz statystycznych). Natomiast analitycy w przedsiębiorstwie mogą skupić się na starannym rozeznaniu potrzeb informacyjnych kadry

108 K. Arline, *What is Market Intelligence?*

109 G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

zarządzającej, konstruowaniu wstępnych projektów badawczych oraz przełożeniu wyników badań na rekomendacje dotyczące konkretnych decyzji biznesowych. Zastosowanie odpowiednich zasad, technik i rozwiązań pozwala stworzyć w organizacji struktury Market Intelligence, nie tylko stanowiące integralną część procesu podejmowania decyzji, ale także odgrywające kluczową rolę w kształtowaniu strategicznych kierunków rozwoju firmy[110].

Można wskazać sześć kluczowych czynników (określanych jako czynniki sukcesu) charakteryzujących Market Intelligence, związanych z wdrożeniem programu w organizacji. Są nimi: zakres (wywiadowczy), procesy, rezultaty, narzędzia, organizacja i kultura wywiadowcza[111].

Zakres odnosi się do zdefiniowania celu programu, grup użytkowników i ram czasowych działań wywiadowczych (przeszłość – teraźniejszość – przyszłość). Dotyczy także konkretnych tematów, w zakresie których grupy użytkowników będą potrzebowały regularnych informacji. Obszary tematyczne realizowane w ramach Market Intelligence zazwyczaj dotyczą klientów, konkurentów, dostawców, trendów i określonych obszarów rynku (w ujęciu geograficznym).

Procesy odnoszą się do zbierania, analizowania i raportowania informacji dla określonych grup użytkowników i powinny być zakotwiczone w obrębie innych procesów i funkcji realizowanych w organizacji, takich jak planowanie strategiczne, marketing i sprzedaż, zarządzanie produktem i innowacjami czy zarządzanie łańcuchem dostaw.

Rezultatem działań wywiadowczych mogą być raporty, monitoring sygnałów rynkowych, interaktywne warsztaty lub spotkania informacyjne. Może to być także oprogramowanie zaprojektowane w celu umożliwienia pracownikom organizacji samodzielnego korzystania z systemu Market Intelligence.

Narzędzia to głównie specjalistyczne oprogramowanie, które pozwala zintegrować procesy wywiadowcze, w postaci baz danych, zawierających ustrukturyzowane, istotne informacje. Będą to także narzędzia służące do automatyzacji procedur przetwarzania danych w informacje i dostarczania informacji do użytkowników w organizacji oraz przyjęte modele i techniki analiz.

Organizacja odnosi się do środków i zasobów, które w połączeniu sprawią, że proces wywiadu stanie się faktem. Punktem wyjścia do stworzenia programu Market Intelligence jest ustalenie osoby za nią odpowiedzialnej. Osoba ta będzie potrzebowała wsparcia zarówno wewnątrz organizacji (od użytkowników oraz współpracowników na różnych szczeblach i w różnych działach), jak i zewnętrznej

110 E. Crowley, *Market intelligence versus…*, s. 66.

111 H. Hedin, I. Hivensalo, M. Vaarnas, *The Handbook…*, s. 40.

sieci, obejmującej kooperantów (źródła informacji), tj. partnerów outsourcingowych, konsultantów branżowych, bazy danych oraz agencje badań rynku i inne.

Wywiadowcza kultura organizacyjna warunkuje faktyczne funkcjonowanie programu Market Intelligence. Jeśli chodzi o budowanie kultury organizacyjnej, podstawową kwestią jest autentyczne wsparcie działalności wywiadowczej ze strony kadry zarządzającej. Istotne jest także: wskazanie korzyści, jakie przyniesie program Market Intelligence, wewnętrzne szkolenia oraz działania marketingowe[112].

Wskazane czynniki charakteryzują kolejne etapy, które przechodzi każda organizacja na drodze do osiągnięcia pełnej dojrzałości – „światowej klasy" programu Market Intelligence. Wskaźnikiem odzwierciedlającym stopień zaawansowania programu Market Intelligence jest indeks dojrzałości stworzony przez firmę GIA w oparciu o analizę wcześniej wskazanych sześciu kluczowych czynników sukcesu. Na tej podstawie wyróżniono pięć poziomów dojrzałości, określanych jako: „strażacy" (*firefighters*), „początkujący"(*beginners*), „koordynatorzy" (*coordinators*), „dyrektorzy" (*directors*), „futuryści" (*futurists*). Charakterystyka każdego poziomu została przedstawiona w tabeli 2.

Na pierwszym nieformalnym poziomie Market Intelligence działalność wywiadowcza jest głównie podejmowana doraźnie (*ad hoc*) i słabo koordynowana. Wykorzystywane źródła są nieliczne, nie został zdefiniowany zakres ani procesy. Poziom kolejny – początkujący – to pierwszy krok w kierunku zorganizowanego programu Market Intelligence. Zgodnie z zapotrzebowaniem informacyjnym, obserwowane są podstawowe elementy otoczenia biznesowego organizacji, choć działania nadal są prowadzone głównie doraźnie. Na etapie średnio zaawansowanym („koordynatorzy") istnieje zorganizowany program Market Intelligence, choć jego zakres może być stosunkowo wąski, a poziom analiz umiarkowany. Program wywiadowczy wciąż jeszcze jest słabo zintegrowany z procesami zachodzącymi w organizacji. Na tym etapie zazwyczaj jest implementowane specjalistyczne oprogramowanie. Zaawansowany program Market Intelligence oznacza wewnętrzną organizację i integrację z procesami biznesowymi, a także istnienie stabilnej sieci zewnętrznych źródeł i dostawców informacji. Rezultaty dostarczane przez Market Intelligence odpowiadają trafnie na potrzeby zgłaszane przez decydentów i przynoszą konkretne efekty (mają rzeczywisty wpływ na procesy decyzyjne). Najwyższy poziom Market Intelligence oznacza, że stanowi on integralną cześć większości procesów biznesowych zachodzących w organizacji, odgrywając decydującą rolę w formułowaniu i implementacji strategii przedsiębiorstwa i wpływając na jakość obecnego i przyszłego jej funkcjonowania[113].

112 Tamże, s. 42.

113 Tamże, s. 43.

Tabela 2. Czynniki dojrzałości Market Intelligence

Czynniki	Poziom dojrzałości programu Market Intelligence				
	Nieformalny MI „Strażacy”	Podstawowy MI „Początkujący”	Średnio zaawansowany MI „Koordynatorzy”	Zaawansowany MI „Dyrektorzy”	Światowej klasy MI „Futuryści”
Zakres	Zakres wyznaczają doraźne potrzeby.	Zakres ograniczony, zwykle do konkurentów i klientów. Poszukiwanie szybkich zwycięstw.	Szeroki zakres wywiadowczy, dążenie do kompleksowego ujęcia bieżącego otoczenia operacyjnego organizacji.	Pogłębione analizy na temat konkretnych zagadnień jako uzupełnienie kompleksowego monitoringu otoczenia.	Szeroki, pogłębiony zakres analiz i prognoz, obejmujący również zagadnienia niebezpośrednio dotyczące otoczenia organizacji.
Procesy	Działania reaktywne – *ad hoc* (doraźne), mają „gasić pożary” w miarę ich pojawiania się. Nieskoordynowane zakupy informacji.	Działania poprzedza analiza potrzeb. Pozyskiwanie informacji z wtórnych źródeł zewnętrznych. Procesy wywiadowcze nie obejmują analizy gromadzonych danych (brak lub w ograniczonym zakresie).	Pozyskiwanie informacji wtórnych uzupełnione o ugruntowane zbieranie i analizę informacji pierwotnych.	Wdrożono zaawansowane procesy monitorowania i analizy rynku. Ukierunkowana komunikacja efektów dla wsparcia konkretnych problemów decyzyjnych.	Działania realizowane na globalnych i lokalnych szczeblach organizacji. System w pełni zintegrowany z kluczowymi procesami biznesowymi, dwukierunkowa komunikacja.
Rezultaty	Doraźne rezultaty, tworzone szybko, od podstaw, w podstawowych formatach (najczęściej pliki PDF, PPT).	Regularne aktualizacje i uzupełnienia doraźnych wyników (*ad hoc*).	Systematyczne raporty z monitorowania i analizy rynku pojawiają się jako nowe, ustrukturyzowane dane wyjściowe.	Wzrost dwukierunkowej komunikacji w zakresie produkcji i wykorzystania efektów – danych wyjściowych MI. Rezultaty wysoce analityczne.	Wysoki stopień zorientowania na przyszłość i wspólne tworzenie insightów w przygotowywaniu i dostarczaniu danych wywiadowczych.

Narzędzia	E-mail jako podstawowy środek udostępniania i archiwizacji danych.	Firmowy intranet staje się centralnym magazynem (przechowalnią) zgromadzonych danych.	Internetowy portal zapewniający dostęp do zgromadzonych, ustrukturyzowanych danych. Użytkownicy otrzymują powiadomienia o nowych danych w systemie.	Zaawansowane przesyłanie treści i gromadzonych danych do portalu MI. Wykorzystywanie wielu interfejsów dostępu do portalu.	Pełna integracja portalu MI i innych narzędzi IT. Współpraca użytkowników za pośrednictwem portalu MI.
Organizacja	Nie istnieją specjalnie zasoby osobowe przeznaczone dla działań MI. Osoby zajmujące się MI robią to w sposób nieuporządkowany.	Jedna osoba wyznaczona jako odpowiedzialna za MI. Większa koordynacja działań MI. Luźne relacje z zewnętrznymi dostawcami informacji.	Dedykowany pracownik zarządzający MI i koordynujący działania. Możliwość scentralizowanego gromadzenia i analizy informacji, pozyskiwanych z wewnętrznych lub zewnętrznych źródeł.	Zespół posiadający zaawansowane umiejętności analityczne i doradcze. Wykorzystanie zasobów w lokalnych jednostkach biznesowych, gromadzenie danych dotyczących lokalnych rynków. Mniej ważne działania zlecane na zewnątrz (outsourcing).	Zespół MI osiągnął status zaufanych doradców kadry zarządzającej. Aktywna współpraca wewnętrzna w ramach systemu MI, płynnie zintegrowana z zasobami w outsourcingu.
Kultura wywiadowcza	Brak wspólnego postrzegania roli i korzyści płynących z systematycznych działań MI.	W firmie istnieje pewna świadomość, ale kultura organizacyjna ogólnie jest nadal neutralna wobec MI.	Świadomość MI jest na umiarkowanym poziomie. Dzielenie się informacjami, wewnętrzne szkolenia oraz działania promujące MI.	Świadomość MI jest wysoka, a pracownicy organizacji aktywnie uczestniczą w tworzeniu treści wywiadowczych. Wsparcie ze strony najwyższego kierownictwa.	Zainteresowanie wszystkich pracowników otoczeniem organizacji i współtworzeniem wiedzy.

Źródło: H. Hedin, I. Hivensalo, M. Vaarnas, *The Handbook of Market Intelligence*, John Willey & Sons Ltd, Chichester 2011, s. 201.

Analizując poziom zaawansowania programu Market Intelligence w przedsiębiorstwie, można zauważyć, że poszczególne kluczowe czynniki sukcesu (zakres wywiadu, procesy, źródła, narzędzia, organizacja i wywiadowcza kultura organizacyjna) mogą znajdować się na różnych poziomach dojrzałości (por. tabela 2). Oczywiście czynniki te są ściśle z sobą powiązane i byłoby idealnie, gdyby były w równym stopniu rozwijane. Jednak często łatwiej jest osiągnąć wyższy poziom zaawansowania w przypadku czynników o charakterze bardziej technicznym niż tych „miękkich", jak na przykład kultura organizacyjna[114].

Market Intelligence jest realizowane w formie zaawansowanych programów w wielu dużych firmach na całym świecie, jednak menedżerowie nadal często miewają trudności z jasnym komunikowaniem tak zwanych twardych i miękkich korzyści, jakie przynosi inwestowanie w ten program. Korzyścią z programu Market Intelligence powinien być wzrost konkurencyjności i zyskowności przedsiębiorstwa, na który składają się trzy aspekty:

1) wpływ Market Intelligence na procesy decyzyjne – lepsze i szybsze decyzje,
2) efektywność organizacji – oszczędność czasu i kosztów,
3) wspólne rozumienie i zbiorowe generowanie pomysłów – organizacyjne uczenie się i nowe pomysły.

Bez wątpienia podstawowym uzasadnieniem dla istnienia programu Market Intelligence jest wpływ na jakość podejmowanych decyzji. Lepsze decyzje to decyzje oparte na pochodzących z badań insightach, które pomagają wykorzystać szanse i minimalizować ryzyko. Działalność Market Intelligence powinna stanowić odpowiedź na faktyczne potrzeby informacyjne i zapewniać decydentom wsparcie. Rezultatem powinno być lepsze i szybsze podejmowanie przemyślanych decyzji, co z kolei prowadzi do osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstwa na obsługiwanym rynku[115]. System informacyjny pełni rolę służebną względem procesu zarządzania. W każdej z faz tego procesu, a także w trakcie realizacji funkcji właściwych dla zarządzania, informacje są konieczne dla podjęcia decyzji przez dokonywany przez decydenta wybór jednego z możliwych sposobów działania przedsiębiorstw[116].

W kontekście ewentualnego wpływu na procesy decyzyjne finansowa wartość dobrze zorganizowanego programu Market Intelligence może być ogromna, ale dokładne zmierzenie, które efekty Market Intelligence, w jakim stopniu przyczyniły się do określonych decyzji, może się okazać trudne. Przyjmuje się zatem, że korzyści te mają raczej charakter jakościowy. Choć często trudno jest jednoznacznie określić wpływ Market Intelligence na jakość pojedynczej decyzji, to na pewno można powiedzieć,

114 Tamże, s. 40.

115 Tamże, s. 11.

116 E. Urbanowska-Sojkin, *Informacyjne fundamenty kreatywności w kontekście zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, „Przegląd Organizacji" 2018, nr 3, s. 35.

że zorganizowany program Market Intelligence poprawia jakość całości procesów decyzyjnych. Ważne jest, aby podejmowane decyzje opierać na solidnie ugruntowanym wywiadzie rynkowym i wynikach systematycznych badań i analiz. Takie postępowanie z biegiem czasu buduje inteligentną organizację. Organizację inteligentną cechują zdolności adaptacyjne, duża elastyczność i zdolność do innowacji. Organizacja taka w maksymalny sposób wykorzystuje dostępną z wielu źródeł wiedzę, a jej struktura, procesy, technologie i zasoby charakteryzują się oryginalnością i nowoczesnością. Organizacja inteligentna uczy się szybciej, niż zmienia się otoczenie, także w obszarach wcześniej nieznanych, co przekłada się na sukcesy rynkowe i finansowe umożliwiające wyprzedzenie konkurentów i dalszy rozwój na rynku[117].

Jedną z cech charakterystycznych organizacji, w której zwyczaj systematycznego gromadzenia informacji jest głęboko zakorzeniony, jest jej zdolność do szybkiego reagowania i podejmowania decyzji, w czasie gdy konkurenci wciąż jeszcze będą próbowali zrozumieć zebrane dane. Szybsze decyzje oznaczają unikanie niespodzianek i stałą zdolność do podejmowania – nawet pod presją – właściwych, mądrych decyzji. Dlatego też Market Intelligence pomaga uniknąć sytuacji, gdy decyzje, choć przemyślane i dobrze ugruntowane, są podejmowane zbyt późno[118].

Można przyjąć, że w dzisiejszym świecie biznesu prawie każda organizacja w jakiś sposób gromadzi i upowszechnia informacje handlowe, a skoro czas i zasoby są przeznaczane na zbieranie i analizowanie danych, istotna staje się kwestia efektywności podejmowanych działań. Sensem i celem działania organizacji jest poprawa racjonalności i efektywności gospodarowania zasobami oraz czynnikami wytwórczymi pozostającymi do dyspozycji przedsiębiorstwa[119]. Chociaż wpływ Market Intelligence na jakość procesu decyzyjnego jest trudny do oszacowania, to efektywność programu można w pewnym stopniu zmierzyć, zarówno z punktu widzenia czynnika czasu, jak i finansowego.

Precyzyjne i kompletne informacje są niezbędne do wspierania decyzji, a bez systematycznie zorganizowanego programu wywiadowczego decydenci wielokrotnie znajdują się w sytuacji, gdy trzeba gorączkowo poszukiwać brakujących danych. Na dłuższą metę takie doraźne wyszukiwanie danych może okazać się bardzo kosztowne dla firmy, a zorganizowany program Market Intelligence pozwala uzyskać wymierną korzyść w postaci wielu kosztownych godzin, które kierownictwo zaoszczędzi, zawsze mając potrzebne informacje w zasięgu ręki[120].

---

117 E. Karaś, A. Piasecka-Głuszak, *Nowy wymiar organizacji – organizacja ucząca się i organizacja inteligentna*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu" 2014, nr 3(41), s. 252.

118 H. Hedin, I. Hivensalo, M. Vaarnas, *The Handbook…*, s. 12.

119 P. Bartkowiak, A. Jaki, J. Kaczmarek, *Kształtowanie przewagi konkurencyjnej w procesie restrukturyzacji i kreowania wartości przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji" 2018, nr 2, s. 5.

120 H. Hedin, I. Hivensalo, M. Vaarnas, *The Handbook…*, s. 16.

Kolejną korzyścią jest uzyskanie oszczędności kosztów przez optymalizację procesów zakupu i przetwarzania informacji. Duże organizacje potrafią wydawać rocznie miliony, na różnego rodzaju informacje biznesowe i duplikowanie zadań związanych z ich pozyskiwaniem w sytuacji, gdy kilka osób w firmie analizuje te same tematy, nie wiedząc nawzajem o sobie i swoich wysiłkach. Jeżeli działania nie są centralnie koordynowane, tego typu sytuacje są trudne do uniknięcia i może się okazać, że nikt w firmie nie wie dokładnie, jaka część budżetu badawczego jest wykorzystywana na różnych poziomach organizacji. Koordynowanie pozyskiwania i przetwarzanie informacji w ramach programu Market Intelligence pomaga kontrolować budżet, negocjować lepsze oferty z konsultantami i dostawcami informacji oraz wyeliminować niepotrzebne działania[121].

Trzeci rodzaj korzyści wynika z roli, jaką pełni Market Intelligence w zrozumieniu otoczenia firmy przez całą organizację i włączeniu wszystkich jej pracowników w tworzenie nowych, wartościowych pomysłów. Uczenie się organizacji i wspólne generowanie pomysłów także wpływa na procesy decyzyjne, przy czym nie chodzi tu o podejmowanie decyzji samych w sobie, lecz o ciągłe kierowanie uwagi pracowników na zagadnienia potencjalnie istotne w procesach decyzyjnych. Uważne obserwowanie tego, co dzieje się w otoczeniu biznesowym, przekłada się także na zdolności firmy do szybkiego reagowania. Decydenci są gotowi do szybkich reakcji, a organizacja, będąc świadoma zmian zachodzących w jej otoczeniu, jest na nie przygotowana i gotowa do wdrożenia podjętych decyzji[122].

2.4. Market Intelligence w świetle wyników międzynarodowych badań

Market Intelligence stanowi specjalizację ważną z punktu widzenia funkcjonowania organizacji, a także istotny temat badań podejmowanych przez różne instytucje. Wiele firm przeznacza na tego typu działania znaczne zasoby i są one zainteresowane tym, jak wyglądają ich inwestycje w porównaniu z innymi firmami i jakich korzyści mogą oczekiwać[123].

Jednym z najbardziej obszernych studiów badawczych na temat stanu Market Intelligence w firmach z różnych branż i regionów geograficznych są wspomniane wcześniej badania prowadzone w latach: 2005, 2007, 2008, 2009, 2011, 2013 przez grupę doradztwa strategicznego i analiz rynkowych Global Intelligence Aliance (GIA Group) oraz w 2015 roku przez firmę M-Brain Group.

121 Tamże, s. 17.

122 Tamże, s. 18.

123 Tamże, s. 21.

Firma Global Intelligence Alliance w 2005 roku rozpoczęła prowadzenie globalnych badań nad programami Market Intelligence w odpowiedzi na zapotrzebowanie zgłaszane przez przedsiębiorstwa poszukujące danych, które mogłyby posłużyć jako podstawa do porównania własnych systemów wywiadowczych z działaniami innych firm funkcjonujących na globalnym rynku. Wyniki prowadzonych analiz w wielu przedsiębiorstwach pozwoliły znaleźć odpowiedzi na pytania najwyższego kierownictwa oraz rady nadzorczej, dotyczące efektywności i zaawansowania funkcji wywiadowczych rynku w ich organizacjach. Pomogły także wskazać obszary wymagające poprawy i fachowego wsparcia oraz globalne przykłady najlepszych praktyk, wartych naśladowania[124].

Badania realizowane były w okresach: wiosna 2005, 2007 i 2008, sierpień – wrzesień 2009, marzec – kwiecień 2011, luty – kwiecień 2013, marzec – maj 2015. W latach 2005–2009 badanie zostało przeprowadzone w formie ankiety internetowej (zaproszenia kierowano drogą e-mailową), natomiast w latach 2011–2015 wykorzystano zarówno bezpośrednie zaproszenia, jak również otwarte zaproszenia – kierowane za pośrednictwem mediów społecznościowych związanych z tematyką wywiadu rynkowego.

W kolejnych latach udział w badaniu brało od kilkuset do ponad tysiąca respondentów (tabela 3) – uczestniczyli w nim respondenci reprezentujący wielkie i średnie przedsiębiorstwa operujące na skalę globalną. Najobszerniejsze badanie miało miejsce w 2013 roku, gdy w badaniu wzięło udział tysiąc dwustu siedmiu respondentów[125].

Do udziału w badaniu zapraszano menedżerów i przedstawicieli kadry zarządzającej (dyrektorów wykonawczych) oraz specjalistów ds. Market Intelligence, którzy mogli dysponować odpowiednią wiedzą lub byli zaangażowani w wywiad rynkowy w swojej organizacji. Respondenci wskazywali, czy są specjalistami – profesjonalistami wywiadu, czy decydentami – tj. użytkownikami efektów Market Intelligence (pytanie to dotyczyło tylko pracowników organizacji, które deklarowały, iż posiadają programy Market Intelligence)[126]. Zgodnie z założeniami badania specjalistami Market Intelligence były osoby, które w ramach pełnionych w firmie obowiązków były zaangażowane głównie w działania mające na celu gromadzenie i analizowanie informacji rynkowych. Natomiast za użytkowników Market Intelligence uznawano osoby, które były zaangażowane przede wszystkim w procesy decyzyjne w organizacji i wykorzystywały wyniki analiz rynku jako użytkownicy końcowi[127].

124 *The state of Market Intelligence in 2013…*, s. 5.

125 Ankieta z założenia była anonimowa, ale jeśli respondent podał nazwę organizacji, można było odróżnić poszczególne firmy. Odpowiedzi udzieliło 1207 respondentów, którzy reprezentowali co najmniej 880 różnych firm, przy czym z pojedynczej firmy nie odnotowano więcej niż 12 respondentów – *The state of Market Intelligence in 2013…*, s. 6.

126 *Global Market Intelligence Survey 2009*, s. 5.

127 Tamże, s. 6.

Tabela 3. Liczba uczestników w kolejnych edycjach badania

Rok badania	Liczba respondentów	Rodzaj respondentów	
		Odsetek użytkowników Market Intelligence (decydentów) (w %)	Odsetek profesjonalistów wywiadu (specjalistów ds. Market Intelligence) (w %)
2005	287	–	–
2007	281	–	–
2008	439	24	76
2009	724	22	78
2011	989	28	72
2013	1207	42	58
2015	469	–	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Competitive Intelligence In Large Companies – Global Study*, 2005, s. 5; *Market Intelligence in Large Companies. Global Study 2007*, s. 5; *Global Market Intelligence Survey 2008,* s. 4; *Global Market Intelligence Survey 2009,* s. 5; *Market Intelligence in Global Organizations: Survey Findings in 2011*, s. 4; *The state of Market Intelligence in 2013…*, s. 7; *Global Market Intelligence Survey 2015*, s. 2.

Tabela 4a. Rozkład próby badawczej w latach 2005–2007 według krajów lokalizacji respondentów (w %)

Kraj	2005	2007
Belgia	–	9
Brazylia	11	9
Hiszpania	–	11
Finlandia	14	18
Niemcy	9	11
Holandia	9	11
Norwegia	10	–
Szwajcaria	8	–
Kraje regionu Azji i Pacyfiku	16	–
Indie	–	11
Meksyk	13	–
Kanada	10	–
Wielka Brytania	–	10
USA	–	10

Źródło: *Competitive Intelligence in Large Companies – Global Study*, 2005, s. 5; *Market Intelligence in Large Companies. Global Study 2007,* s. 5.

W świetle wyników kolejnych edycji badania zdecydowaną większość respondentów stanowili specjaliści ds. wywiadu rynkowego (przeszło 70% w latach 2005–2013), a mniejszość osoby wykorzystujące efekty pracy wywiadowczej. Należy jednak zauważyć, iż odsetek użytkowników Market Intelligence po roku 2009 systematycznie wzrastał i w 2013 roku wyniósł 42%. Tendencja ta nie

jest zaskoczeniem. Funkcja Market Intelligence stała się bowiem bardziej ugruntowana jako funkcja korporacyjna, co w konsekwencji spowodowało poszerzenie bazy użytkowników efektów działań wywiadowczych.

Tabela 4b. Rozkład próby badawczej w latach 2008–2015 według lokalizacji respondentów w poszczególnych regionach świata (w %)

Region	2008	2009	2011	2013	2015
Europa	60	59	46	50	47
Ameryka Północna	23	14	22	15	24
Azja i Pacyfik	3	6	13	12	13
Ameryka Łacińska	13	15	10	9	11
Rosja i WNP[a)]	–	–	6	11	3
Afryka i Bliski Wschód	–	4	2	3	2
Europa Środkowo-Wschodnia	–	2	1	–	–

[a)] Wspólnota Niepodległych Państw, zrzeszająca większość byłych republik Związku Radzieckiego: Białoruś, Rosję i Ukrainę, Armenię, Azerbejdżan, Białoruś, Kazachstan, Kirgistan, Mołdawię, Tadżykistan i Uzbekistan – https://pl.wikipedia.org/wiki/Wsp%C3%B3lnota_Niepodleg%C5%82ych_Pa%C5%84stw (dostęp: 3.02.2018).

Źródło: *Global Market Intelligence Survey 2008*, s. 4; *Global Market Intelligence Survey 2009*, s. 5; *Market Intelligence in Global Organizations: Survey Findings in 2011*, s. 6; *The state of Market Intelligence in 2013…*, s. 7; *Global Market Intelligence Survey 2015*, s. 2.

Pytania metryczkowe klasyfikowały badane przedsiębiorstwa według trzech zmiennych – wielkości, lokalizacji (położenia geograficznego) i branży. Według badaczy były to czynniki determinujące sposób organizowania operacji wywiadowczych w badanych firmach[128]. Badania prowadzono wśród średnich i dużych przedsiębiorstw na całym świecie, w tym głównie wśród firm usytuowanych w Europie i Ameryce Północnej (tabele 4a i 4b). Biorąc pod uwagę poszczególne kraje, największy udział w badanej próbie posiadają firmy usytuowane na terenie Finlandii, Niemiec, Holandii, Hiszpanii i Indii.

Badane przedsiębiorstwa reprezentowały różne sektory, w tym produkcyjno-przemysłowy, telekomunikacji, technologii i mediów, finansowy, farmaceutyczny i medyczny, usług profesjonalnych, chemiczny, sprzedaży detalicznej, energii, logistyki i transportu (tabela 5).

W każdej edycji badań większość próby badawczej stanowiły duże i średnie podmioty działające na skalę globalną, których roczne przychody przekraczały 100 mln EUR (blisko trzech na czterech badanych w roku 2009 oraz ponad 80% w 2011 roku). W latach 2009–2013 średnio co piąte przedsiębiorstwo uzyskało przychody powyżej 10 mld EUR. W 2013 roku odnotowano nieznaczne zwiększenie

128 *The state of Market Intelligence in 2013…*, s. 7–8.

odsetka firm w najniższym przedziale przychodów, w porównaniu z poprzednimi latami (30% podmiotów, które wzięły udział w badaniu miało roczne przychody na poziomie mniejszym niż 100 mln EUR)[129].

Tabela 5. Rozkład próby badawczej w latach 2008–2015 według sektora/branży (w %)

Sektor	2008	2009	2011	2013	2015
Sektor produkcyjno-przemysłowy	20	17	21	15	19
Telekomunikacja, technologie i media	14	17	11	6	5
Sektor finansowy	11	10	9	9	7
Biotechnologia, farmacja, sektor medyczny i ochrona zdrowia	10	8	8	9	7
Usługi profesjonalne	8	–	7	13	14
Sektor chemiczny	5	5	6	4	6
Sprzedaż detaliczna	7	7	6	8	9
Energia, zasoby i środowisko naturalne	6	6	5	1	1
Energetyka i usługi komunalne	–	–	–	3	3
Logistyka i transport	6	4	5	4	3
Sektor motoryzacyjny	7	4	4	3	6
IT, oprogramowanie, elektronika i High-Tech	–	–	–	9	7
Paliwa (olej i gaz)	–	–	–	3	2
Przemysł wydobywczy (górnictwo i metale)	–	–	–	11	2
Budownictwo i działalność deweloperska	2	3	–	3	2
Przemysł zbrojeniowy i lotnictwo	–	–	–	2	2
Sektor publiczny	4	1	–	3	1
Turystyka	1	2	–	–	–
Szkolenia i edukacja	–	2	–	–	–
Inne sektory	–	13	18	18	2

Źródło: *Global Market Intelligence Survey 2008*, s. 4; *Global Market Intelligence Survey 2009*, s. 5; *Market Intelligence in Global Organizations: Survey Findings in 2011*, s. 7; *The state of Market Intelligence in 2013…*, s. 8; *Global Market Intelligence Survey 2015*, s. 3.

Ponieważ zdecydowaną większość badanych stanowiły duże i średnie przedsiębiorstwa działające na skalę globalną, o wysokich przychodach, należało się spodziewać, iż organizacje o takim potencjale mają zazwyczaj rozwinięte programy wywiadu rynkowego. W toku badania pytano respondentów, czy w ich przedsiębiorstwach istnieje formalna funkcja wywiadu rynkowego, co pozwoliło ustalić stopień rozpowszechnienia programów Market Intelligence wśród przedsiębiorstw biorących udział w kolejnych edycjach badania (tabela 6).

129 *Global Market Intelligence Survey 2009*, s. 6; *Market Intelligence in Global Organizations: Survey Findings in 2011*, s. 5; *The state of Market Intelligence in 2013…*, s. 9.

Tabela 6. Stopień rozpowszechnienia programów Market Intelligence

Rok badania	Liczba otrzymanych odpowiedzi	Odsetek firm posiadających program Market Intelligence (w %)
2005	287	65
2007	281	64
2008	439	65
2009	724	63
2011	989	76
2013	880	68
2015	469	–

Źródło: *Competitive Intelligence in Large Companies – Global Study*, 2005, s. 5; *Market Intelligence in Large Companies. Global Study 2007*, s. 7; *Global Market Intelligence Survey 2008*, s. 4; *Global Market Intelligence Survey 2009*, s. 5; *Market Intelligence in Global Organizations: Survey Findings in 2011*, s. 5; *The state of Market Intelligence in 2013…*, s. 5, 7; *Global Market Intelligence Survey 2015*, s. 2.

W przypadku badania z lat 2005 i 2007 za firmy posiadające formalny program Market Intelligence uznano te, które deklarowały istnienie i wykorzystywanie narzędzi i systemów Market intelligence[130]. W świetle wyników badania w 2005 roku 65%, a w 2007 roku 64% respondentów stwierdziło, że wdrożyły systemy informatyczne dedykowane Market Intelligence. W kolejnych latach wzrastał odsetek przedsiębiorstw, które prowadziły zorganizowany wywiad rynkowy. Odsetek ten nieznacznie spadł w 2013 roku (w raporcie z badania w 2015 roku nie zmieszczono danych dotyczących tej kwestii).

Kluczowym celem Market Intelligence, jako wewnętrznej funkcji wsparcia, jest umożliwienie organizacji podejmowania bardziej świadomych decyzji, dlatego ważne jest, aby ustalić, czy rzeczywiście zaobserwowano poprawę procesów podejmowania decyzji w badanych organizacjach. Pytano zatem respondentów, czy uważają, że program Market Intelligence przynosi korzyści oraz czy inwestowanie w Market Intelligence jest opłacalne.

W raportach zawierających wyniki badania z lat 2005, 2007 oraz 2009 przedstawiono opinie respondentów na temat postrzeganych przez nich korzyści z Market Intelligence (tabela 7).

W latach 2005 oraz 2007 pytanie dotyczące korzyści miało formę pytania jednokrotnego wyboru i odpowiedzi udzielone przez wszystkich respondentów sumowały się do 100%, natomiast w 2009 roku respondenci mogli podać kilka wariantów odpowiedzi (pytanie wielokrotnego wyboru), dlatego dane z tych edycji badania nie są porównywalne. Firmy, które zainwestowały w działania Market Intelligence, wskazały na wiele korzyści, które bezpośrednio przyczyniają się do płynnego przepływu informacji do decydentów. Podczas gdy w 2009 roku 36% respondentów

130 *Market Intelligence in Large Companies. Global Study 2007*, s. 21.

uważało, że Market Intelligence bezpośrednio poprawia proces podejmowania decyzji, wiele postrzeganych korzyści związanych było ze wspieraniem procesów decyzyjnych pośrednio przez: poszerzenie wiedzy na temat otoczenia (przez 80% respondentów), poprawę jakości informacji (74%), bardziej skuteczne rozpowszechnianie informacji wewnątrz organizacji (61%), systematyczne gromadzenie i analizę informacji (58%), lepszą identyfikację zagrożeń i szans (51%), oszczędność czasu (42%) i oszczędności kosztów bezpośrednich (28%). Ogólnie respondenci mówili o odczuwalnych korzyściach „miękkich", które są przez nich dostrzegalne, nawet jeśli nie zawsze jest łatwo zmierzyć je i określić numerycznie[131].

Tabela 7. Korzyści z systemu Market Intelligence w opinii badanych przedsiębiorstw (w %)

Postrzegane korzyści z Market Intelligence	2005[a)]	2007[a)]	2009[b)]
Poprawa ogólnej wiedzy (na temat otoczenia)	14	12	80
Poprawa jakości informacji	25	28	74
Usprawnienie wewnętrznych procesów rozpowszechniania informacji	12	13	61
Bardziej systematyczne gromadzenie i analiza danych	11	10	58
Lepsza identyfikacja zagrożeń i szans	11	13	51
Większa efektywność działań	5	6	43
Oszczędność czasu	3	3	42
Usprawnienie procesów decyzyjnych	12	10	36
Uzyskanie oszczędności finansowych	4	2	28
Inne	3	3	24

[a)] Odpowiedzi respondentów sumowały się do 100%; [b)] Zastosowano pytanie wielokrotnego wyboru, odpowiedzi respondentów nie sumowały się do 100%.

Źródło: *Competitive Intelligence in Large Companies – Global Study*, 2005, s. 19; *Market Intelligence in Large Companies. Global Study 2007*, s. 26; *Global Market Intelligence Survey 2009*, s. 9.

W badaniach prowadzonych od 2008 roku dokonywano porównania odpowiedzi udzielonych przez firmy posiadające formalną funkcję Market Intelligence oraz te, które jej nie mają i tym samym próbowano odpowiedzieć na pytanie, czy Market Intelligence wspiera proces decyzyjny, czy też nie.

Wyniki badania z lat 2008–2009 roku dowiodły, że w organizacjach, w których działania z zakresu Market Intelligence były systematycznie organizowane, podejmowanie decyzji jest bardziej sprawne w porównaniu do organizacji bez programu Market Intelligence (tabela 8). Okazało się jednak, iż niezależnie od tego, czy w firmie istnieje usystematyzowany wywiad rynku, czy też nie, niepewność i trudności ze znalezieniem dokładnych informacji biznesowych są trudne do całkowitego

131 *Global Market Intelligence Survey 2009*, s. 8–9.

wyeliminowania. Jednak zorganizowane i systematyczne działania Market Intelligence mogą okazać się pomocne – w 2009 roku 47% organizacji nieposiadających Market Intelligence przyznało, że często niepokoją się o błędne lub niedokładne decyzje ze względu na niepełne informacje rynkowe (w roku 2008 było to 45%). W przypadku przedsiębiorstw posiadających system Market Intelligence odsetek respondentów podzielających te obawy był mniejszy (30% w 2008 r. oraz 37% w 2009 r.), a około połowa badanych (54% w 2008 r. oraz 47% w 2009 r.) była przekonana o dostępności dokładnych informacji rynkowych służących wsparciu podejmowanych decyzji[132].

Tabela 8. Opinie badanych dotyczące stwierdzenia: „Często niepokoi nas ryzyko podjęcia błędnych lub nietrafnych decyzji z powodu błędnych, niedokładnych lub niepełnych informacji o otoczeniu biznesowym" (w %)

Rok badania	System MI	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
2009	Tak	7	30	16	31	16
	Nie	13	34	22	21	10
2008	Tak	5	25	16	33	21
	Nie	17	28	17	27	11

Źródło: *Global Market Intelligence Survey 2008*, s. 6; *Global Market Intelligence Survey 2009*, s. 8.

Różnica między firmami posiadającymi i nieposiadającymi systemu Market Intelligence jest jeszcze bardziej widoczna w przypadku odpowiedzi na pytanie, czy informacje są łatwo dostępne, gdy zajdzie taka potrzeba (pytania dotyczące tej kwestii różniły się w edycjach badania z lat 2008 i 2009, dlatego zamieszczono je oddzielnie w tabelach 9 i 10).

Tabela 9. Opinie badanych dotyczące stwierdzenia: „Nasze procesy decyzyjne są często opóźniane ze względu na ogromną ilość informacji o otoczeniu biznesowym, które musimy przetworzyć" (w %)

Rok badania	System MI	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
2008	Tak	3	23	24	33	16
	Nie	8	28	19	31	14

Źródło: *Global Market Intelligence Survey 2008*, s. 6.

132 Tamże, s. 7.

Tabela 10. Opinie badanych dotyczące stwierdzenia: „Łatwość znajdowania informacji w celu wspierania decyzji biznesowych" (w %)

Rok badania	System MI	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
2009	Tak	15	67	14	4	16
	Nie	7	45	28	20	14

Źródło: *Global Market Intelligence Survey 2009*, s. 9.

W badaniu przeprowadzonym w 2009 roku prawie połowa respondentów z firm bez zorganizowanego Market Intelligence (48%) stwierdziła, że wymagane informacje będą dostępne z dużym opóźnieniem lub wcale. W przypadku firm realizujących program Market Intelligence 82% respondentów uznało, że informacje potrzebne do wspierania procesu decyzyjnego są zazwyczaj dostępne natychmiast lub z niewielkim opóźnieniem, podczas gdy tylko 53% respondentów bez programu Market Intelligence wyraziło taką opinię. W świetle wypowiedzi respondentów podejmowanie decyzji w organizacji bez programu Market Intelligence jest spowolnione ze względu na czas tracony przez kierownictwo na przeglądanie dużych ilości danych oraz obawy podjęcia złych decyzji z powodu nieprawidłowych lub błędnych informacji[133]. Ponadto w firmach prowadzących zorganizowane działania Market Intelligence pracownicy wiedzą, gdzie szukać i kogo pytać, kiedy potrzebne są właściwe informacje rynkowe. Uniknięcie przypadkowych danych i żmudnych poszukiwań związanych ze znalezieniem niezbędnych informacji oszczędza wiele czasu i wysiłku, a świadomość tego zwiększa poziom komfortu odczuwany zarówno przez indywidualnych pracowników, jak i całą organizację. Według badanych, z biegiem czasu, sprawna logistyka informacyjna może przynieść znaczącą przewagę konkurencyjną dla tych firm, które rozwiną działalność wywiadowczą[134].

W badaniach prowadzonych od roku 2011 respondentom zadano kolejne pytania (wcześniej niezadawane), dotyczące tego, czy dostrzegają oni korzyści z Market Intelligence i uważają że program się opłaca (tabela 11).

Wyniki badania pokazują, że firmy posiadające formalny system Market Intelligence dostrzegają korzyści z niego i uważają że program się opłaca. Zdecydowana większość badanych wskazała, iż inwestycje w wywiad rynkowy są korzystne, gdyż poprawiają efektywność podejmowanych decyzji – w opinii 93% w 2011 roku, 92% w 2013 roku, 85% z 2015 roku. Warto zauważyć, że w 2013 roku tylko 2% respondentów uważało, że inwestycje nie opłaciły się (wyrażając opinie „zdecydowanie

133 Tamże, s. 8.

134 Tamże.

się nie zgadzam" lub „raczej się nie zgadzam"), podobnie jak w 2011 roku (3%). W 2015 roku wśród respondentów, którzy wskazali, że prowadzą formalne operacje Market Intelligence 85% zdecydowanie lub raczej zgodziło się ze stwierdzeniem, że osiągnęli korzyści z Market Intelligence, natomiast udział tych, którzy zdecydowanie lub raczej nie zgodzili się z tym stwierdzeniem, wynosił tylko 5%. W edycji badania w 2015 roku zastosowano nowe podejście w zakresie analizy zwrotu z inwestycji (*ROI*) w Market Intelligence. Respondenci zostali poproszeni o wyrażenie opinii, w jakim stopniu zgadzają się lub nie zgadzają ze stwierdzeniem „Osiągnęliśmy wysoki zwrot z inwestycji w Market Intelligence w naszej firmie". Wyniki badania pokazały, iż 62% respondentów uważa, że osiąga wysoki zwrot z inwestycji w działania wywiadowcze prowadzone w ramach Market Intelligence[135]. Inwestycje w Market Intelligence były opłacalne finansowo także w opinii 78% respondentów w 2011 roku i 80% w 2013 roku[136]. Odsetek respondentów, którzy w roku 2013 uważali, że inwestycje w Market Intelligence nie opłaciły się, wynosił 5% i był bardzo zbliżony do poziomu z roku 2011 (6%).

Tabela 11. Ocena korzyści i opłacalności programów Market Intelligence (w %)

Rok badania	Odsetek firm, które wyraziły opinię, że program Market Intelligence przynosi korzyści			Odsetek firm, które wyraziły opinię, że inwestycje w Market Intelligence opłacały się ich firmie		
	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Łącznie	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Łącznie
2011	51	42	93	36	42	78
2013	52	40	92	34	46	80
2015	37	48	85	19	43	62

Źródło: *Market Intelligence in Global Organizations: Survey Findings in 2011*, s. 8; *The state of Market Intelligence in 2013…*, s. 10–11; *Global Market Intelligence Survey 2015*, s. 4.

W badaniach prowadzonych od roku 2011 respondentów pytano o efektywność procesu decyzyjnego, rozważając określone korzyści (tabela 12).

Okazało się, że firmy posiadające program Market Intelligence podejmowały bardziej trafne decyzje (choć różnica nie jest duża). Potwierdza to ogólną konkluzję, że samo istnienie programu Market Intelligence, choć istotne, jest tylko pierwszym krokiem wspierającym decyzje biznesowe za pomocą wiedzy. Dopiero ciągły rozwój i konsekwentne wdrażanie najlepszych praktyk prowadzą do poprawy

135 *Global Market Intelligence Survey 2015*, M-Brain White Paper, listopad 2015, s. 4.

136 *The state of Market Intelligence in 2013: Global MI Survey findings,* GIA White Paper, czerwiec 2013, s. 11; *Global Market Intelligence Survey 2015,* M-Brain White Paper, listopad 2015, s. 4.

jakości podejmowanych decyzji[137]. Również wyniki badań w kolejnych latach pokazują, że firmy, które mają formalną funkcję Market Intelligence, są bardziej skuteczne niż te, które nie mają Market Intelligence.

Tabela 12. Efektywność procesu decyzyjnego w firmach posiadających system Market Intelligence i w firmach bez systemu Market Intelligence (średnie z ocen)[a)]

Opinie badanych	System Market Intelligence	2011	2013	2015
Podejmowanie decyzji wykonawczych jest bardzo sprawne w naszej firmie	Tak	3,65	3,7	3,4
	Nie	3,36	3,3	3,7
Wszystkie decyzje wykonawcze są wspierane przez Market Intelligence	Tak	3,60	3,7	–
	Nie	3,06	3,1	–
Niedokładne lub niekompletne informacje nie są w naszej firmie problemem	Tak	2,47	2,6	3,1
	Nie	2,42	2,4	3,0
Duża ilość lub nadmiar informacji nigdy nie jest w naszej firmie problemem	Tak	2,73	3,0	3,2
	Nie	2,70	2,9	3,3
Nasze decyzje nigdy nie są opóźnione, z powodu braku informacji	Tak	2,89	3,0	2,9
	Nie	2,53	2,8	3,0
Informacje o naszym otoczeniu biznesowym są zawsze łatwo dostępne w naszej firmie	Tak	3,13	3,1	3,1
	Nie	2,48	2,5	2,9

[a)] Respondenci dokonywali oceny w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało „całkowicie się nie zgadzam", a 5 „całkowicie się zgadzam".

Źródło: *Market Intelligence in Global Organizations: Survey Findings in 2011*, s. 8; *The state of Market Intelligence in 2013…*, s. 12; *Global Market Intelligence Survey 2015*, s. 7.

W 2011 roku wśród korzyści płynących z posiadania programu wywiadu rynkowego badane przedsiębiorstwa na pierwszym miejscu wskazywały jakość pozyskiwanych informacji, wykorzystywanych głównie w planowaniu strategicznym, marketingu i sprzedaży przez kadrę kierowniczą korporacji lub kadrę zarządzającą średniego szczebla[138]. W 2013 roku w firmach z wdrożonym programem Market Intelligence podejmowanie decyzji było oceniane jako znacznie bardziej skuteczne niż w przypadku firm bez formalnej funkcji Market Intelligence. Najbardziej zauważalną różnicą w firmach, które mają Market Intelligence, w stosunku do pozostałych jest to, że informacje, w znacznie większym zakresie, są łatwo dostępne w razie potrzeby. Niedokładne lub niekompletne informacje wydają się być znaczącym problemem dla wszystkich firm, w tym także posiadających formalną funkcję Market Intelligence. Oznacza to, że zdolności analityczne w przedsiębiorstwach pozostają nadal na poziomie podstawowym i że zapewnienie odpowiedniego rodzaju informacji jest czymś, z czym boryka

137 *Market Intelligence in Global Organizations: Survey Findings in 2011*, s. 16.

138 Tamże.

się wiele firm[139]. Według badaczy można wskazać kilka powodów, dla których niedokładna lub niepełna informacja powoduje problemy nawet w firmach posiadających formalny system Market Intelligence. Po pierwsze, nie wszystkie istotne informacje są publicznie dostępne, a tym samym stają się trudniejsze do pozyskania. Po drugie, zespoły wywiadowcze często nie znają dokładnie potrzeb informacyjnych swoich wewnętrznych klientów, a w szczególności decydentów. Prowadzi to często do realizacji funkcji wywiadowczych, w efekcie których dostarczane są informacje niedokładne lub niekompletne z punktu widzenia potrzeb decydentów[140].

Analizując sposób organizacji Market Intelligence w przedsiębiorstwach, w badaniach od 2009 roku pytano respondentów, ile szczebli organizacyjnych znajduje się między zespołem wywiadu rynkowego a CEO (dyrektor generalny, dyrektor zarządzający, prezes zarządu). W świetle wypowiedzi respondentów odnotowano, że w 2009 roku w 47% badanych przedsiębiorstw kierownik komórki/zespołu ds. Market Intelligence podlegał bezpośrednio CEO lub dzielił ich jeden szczebel w strukturze organizacji, podczas gdy w latach 2011 i 2013 odsetek ten wynosił 30%. Świadczy to o tym, że komórka/zespół ds. Market Intelligence była/był ulokowany blisko naczelnego kierownictwa firmy. Jest to o tyle ważne, że wiele z tych podmiotów to bardzo duże organizacje, rozlokowane geograficznie w wielu miejscach[141].

W toku badania respondenci zostali zapytani o to, w jakim stopniu klienci wewnętrzni, korzystający z efektów Market Intelligence, reprezentują różne grupy pracowników organizacji. W świetle uzyskanych wyników najwyższe kierownictwo generalnie reprezentuje jedną trzecią wewnętrznych klientów Market Intelligence, przy czym w latach 2005 i 2007 odsetek ten wynosił średnio 40%, a w latach 2011 i 2013 nieznacznie zmalał (odpowiednio 33% i 36%). Natomiast największym wewnętrznym segmentem klientów Market Intelligence jest średni szczebel zarządzania (dotyczyło to 35–40% przedsiębiorstw)[142].

Fakt, że Market Intelligence staje się ugruntowanym procesem wewnętrznym, potwierdziły odpowiedzi na pytanie, jaki odsetek pracy zespołu Market Intelligence był realizowany na doraźne zamówienia *ad hoc*, a jaka część pracy polegała na regularnym dostarczaniu rezultatów wywiadowczych. W 2011 roku średnio w badanej próbie zespół Market Intelligence 55% swojej pracy poświęcał na dostarczanie systematycznych informacji, a 45% na realizację doraźnych projektów. W 2013 roku odsetki te wynosiły odpowiednio 47% i 53%[143].

139 *The state of Market Intelligence in 2013…*, s. 11.

140 Tamże, s. 12.

141 Tamże, s. 13.

142 *Competitive Intelligence in Large Companies – Global Study*, 2005, s. 21; *Market Intelligence in Large Companies. Global Study 2007*, s. 29; *The state of Market Intelligence in 2013…*, s. 14.

143 *The state of Market Intelligence in 2013…*, s. 16.

Potencjał ludzki zaangażowany w pracach programu Market Intelligence różni się istotnie w badanych przedsiębiorstwach (tabela 13).

Tabela 13. Wielkość komórki Market Intelligence (w %)

Liczba osób	2008	2009	2011	2013	2015
Brak wyodrębnionej komórki	3	2	4	2	2
1–5 osób	61	61	62	63	61
6–25 osób	27	26	22	25	29
Powyżej 25 osób	9	11	12	10	8

Źródło: *Global Market Intelligence Survey 2008*, s. 9; *Global Market Intelligence Survey 2009*, s. 11; *Market Intelligence in Global Organizations: Survey Findings in 2011*, s. 10; *The state of Market Intelligence in 2013…*, s. 14; *Global Market Intelligence Survey 2015*, s. 5.

W 2011 roku przeciętna wielkość komórki wywiadu rynkowego w badanych przedsiębiorstwach wynosiła 13 osób. Większość przedsiębiorstw (62%) zatrudniała w tym celu od 1 do 5 osób, 22% od 6 do 25 osób, a prawie co ósmy podmiot powyżej 25 osób. Podobnie przedstawiała się sytuacja w następnych latach, przy czym obniżył się nieco odsetek firm posiadających najliczniejsze zespoły (powyżej 25 osób), a wzrósł dość wyraźnie (z 22% do 29%) udział podmiotów angażujących do programu Market Intelligence od 6 do 25 osób. Co ciekawe, w grupie przedsiębiorstw zatrudniających najwięcej osób w programie Market Intelligence (powyżej 25 osób) wielkość tych zespołów wykazuje tendencję wzrostową. W roku 2013 liczyły one średnio 75 osób, a w 2015 roku już 93[144].

Średnia wielkość zespołu do spraw Market Intelligence zależy w znacznym stopniu – co jest w pełni zrozumiałe – od wielkości firmy. Większe firmy, osiągające wyższe przychody, zatrudniają większą liczbę osób zajmujących się wywiadem rynkowym niż mniejsze podmioty. Zaobserwowano także zależność między rodzajem branży a średnią liczbą osób uczestniczących w programie Market Intelligence. W branży chemicznej, w przemyśle obronnym i lotniczym oraz w sektorze usług finansowych w Market Intelligence zaangażowanych jest średnio 20–25 osób. Tymczasem w mediach oraz w budownictwie w programie tym zatrudnione są przeciętnie tylko cztery osoby. Przedsiębiorstwa, w których zespół do spraw wywiadu rynku jest większy niż średnia w badanej próbie (12 osób), częściej funkcjonują na rynku B2B niż B2C[145].

W badaniach uwzględniono także kwestię wielkości budżetu przeznaczanego na działania w zakresie Market Intelligence (tabela 14).

144 *Global Market Intelligence Survey 2015*, s. 5.

145 *The state of Market Intelligence in 2013…*, s. 14–15.

Tabela 14. Roczny budżet Market Intelligence organizacji w latach 2011–2015 (w %)

Wielkość budżetu	2011	2013	2015
Poniżej 100 000 euro	35	43	35
100 000–1 mln euro	45	41	44
Powyżej 1 mln euro	20	16	21

Źródło: *Market Intelligence in Global Organizations: Survey Findings in 2011*, s. 12; *The state of Market Intelligence in 2013…*, s. 17; *Global Market Intelligence Survey 2015*, s. 5.

Okazuje się, że struktura przedsiębiorstw według wielkości wydatków na działania Market Intelligence w ostatnich latach nie wykazywała większych zmian. W 2011 roku 35% firm przeznaczało na ten cel mniej niż 100 tys. euro. W 2015 roku odsetek ten był identyczny[146]. Co piąte przedsiębiorstwo w 2011 roku odnotowało wydatki ponad 1 mln euro, a cztery lata później udział takich podmiotów zwiększył się o jeden punkt procentowy (z 20 do 21%). Rośnie przeciętna kwota wydatków na Market Intelligence. W 2011 roku przedsiębiorstwa przeznaczyły średnio (łącznie z kosztami utrzymania pracowników) 1,6 mln euro. W 2015 roku kwota ta wyniosła już 2 mln euro. Wysokość nakładów na Market Intelligence jest skorelowana z wielością przychodów przedsiębiorstwa. W 2013 roku firmy o rocznych przychodach poniżej 100 mln euro przeznaczyły na ten cel średnio około 370 tys. euro. Tymczasem w przedsiębiorstwach generujących roczne przychody w wysokości ponad 20 mld euro wydatki na Market Intelligence wynosiły średnio 5,1 mln euro[147].

W regionach i branżach o bardziej rozwiniętej kulturze informacyjnej przeznacza się więcej środków na działania Market Intelligence. Analizując wyniki z 2013 roku w przekroju regionów zauważono, iż firmy zlokalizowane w Europie Zachodniej mają największe budżety Market Intelligence i wydają średnio rocznie na projekty i usługi 2,3 mln euro. Różnice w budżecie między regionami są duże. W 2011 roku największe wydatki w tym zakresie odnotowano w przedsiębiorstwach Ameryki Północnej (średnio 1,6 mln euro rocznie) i Europy Zachodniej (około 1 mln euro). Natomiast w regionach wschodzących, takich jak Rosja, Europa Środkowa i Wschodnia oraz Ameryka Łacińska, kwoty te były kilka razy mniejsze[148]. Porównując branże, największe wydatki odnotowano w przemyśle motoryzacyjnym, a także w branży farmaceutycznej i medycznej. Wynika to częściowo z tego, że przedsiębiorstwa w tych wysoce skonsolidowanych i dojrzałych sektorach są większe. Najmniejsze budżety miały miejsce w usługach, logistyce i transporcie, energetyce i przemyśle wydobywczym[149].

146 Tamże, s. 17.

147 Tamże.

148 Tamże, s. 20.

149 *Market Intelligence in Global Organizations: Survey Findings in 2011…*, s. 12–13.

Stosowana przez firmę GIA klasyfikacja stopnia zaawansowania wywiadu gospodarczego – World Class Market Intelligence Roadmap – jest pragmatycznym podejściem do tworzenia programu wywiadowczego od podstaw. Proces ten obejmuje kilka etapów, w tym przeprowadzenie analizy potrzeb i ustalenie zakresu działań wywiadowczych, zaplanowanie procesu wywiadowczego, zdefiniowanie rezultatów, wdrażanie narzędzi i technik, aktywowanie organizacji i marketing programu wywiadowczego wśród użytkowników wewnętrznych. Miernikiem postępu w realizacji programu wywiadowczego światowej klasy jest indeks dojrzałości, który mierzy poziom zaawansowania funkcji wywiadowczych rynku. Jest to wskaźnik określający, jak bardzo rozwinięty jest program Market Intelligence w danej organizacji, opierając się na sześciu kluczowych czynnikach sukcesu: zakresie, procesach, rezultatach, narzędziach, organizacji i kulturze wywiadowczej. Wskaźnik jest konstruowany na podstawie zestawu czterdziestu czterech pytań związanych z sześcioma kluczowymi czynnikami sukcesu, a wszystkie pytania są mierzone na pięciopunktowej skali Likerta, tak aby wynikowy indeks miał wartość maksymalną 5, a minimalną 1[150]. Poziom zaawansowania każdego z sześciu Key Success Factors (KSF), odzwierciedlony przez wskaźnik dojrzałość Market Intelligence, zawiera się w przedziale: klasa najniższa „Nieformalne Market Intelligence" – klasa najwyższa „World Class Market Intelligence". Aby firma mogła być postrzegana jako organizacja osiągająca najwyższy, najbardziej dojrzały, „światowej klasy" poziom działalności wywiadowczej, musi uzyskać doskonałe wyniki w sześciu KSFs i ogólną średnią na poziomie 4,4 lub wyższym[151]. W świetle wyników badania w 2009 roku jedynie niespełna 4% badanych przedsiębiorstw osiągnęło tak wysoki poziom[152], to znaczy posiadało programy najwyższej klasy – World Class Market Intelligence. W 2011 roku było to 10% firm[153], w 2013 11%[154], a w 2015 12%[155].

Interesujące dla badaczy było to, czy firmy, które uzyskały bardzo wysoki wskaźnik dojrzałości, mają jakieś szczególne cechy. Biorąc pod uwagę rozmiar, geograficzne położenie i branżę przedsiębiorstw, dane pokazują, że firmy o światowej klasie Market Intelligence nie zaliczają się do żadnej konkretnej kategorii pod względem wymienionych zmiennych. Wielkość, branża i rozmieszczenie geograficzne nie mają większego wpływu na liczbę firm o światowym Market

150 Tamże, s. 13.

151 *Global Market Intelligence Survey 2015*, s. 7.

152 *Global Market Intelligence Survey 2009*, s. 13.

153 *Market Intelligence in Global Organizations: Survey Findings in 2011*, s. 13.

154 *The state of Market Intelligence in 2013…*, s. 23.

155 *Global Market Intelligence Survey 2015*, s. 7.

Intelligence. Pewne różnice stają się natomiast widoczne, gdy rozważy się badane przedsiębiorstwa pod względem sposobu organizacji systemu Market Intelligence. Już w badaniu z 2011 roku (Global Market Intelligence Survey) było widoczne, że firmy prowadzące światowej klasy Market Intelligence mają pewne cechy wspólne, które powodują, że ich funkcje Market Intelligence są bardziej rozwinięte niż w innych. Na przykład firmy zaliczone do światowej klasy Market Intelligence (World Class Market Intelligence) mają średnio większe zespoły Market Intelligence i więcej klientów wewnętrznych, jednak niekoniecznie są to te czynniki, które determinują Market Intelligence na najwyższym poziomie. To raczej zakres i określone procesy stanowią czynniki wyróżniające firmy posiadające światowej klasy programy Market Intelligence.

Należy zauważyć, że w firmach o najwyższej klasie Market Intelligence, specjaliści zaangażowani w tym programie są bliżej decydentów – współpracują bezpośrednio lub bardzo blisko z CEO/zarządem. Nie ma między nimi więcej szczebli organizacyjnych niż 1–2. Dane pokazują również, że w przypadku tych firm „produkty" pracy wywiadowczej w większości wykorzystują osoby zarządzające najwyższego szczebla. Firmy o światowej klasie Market Intelligence działają w bardziej regularny sposób. Wywiad rynkowy w tych przedsiębiorstwach jest procesem ciągłym, systematycznym – 52% przedsiębiorstw wytwarza regularne produkty wywiadowcze, podczas gdy w przeciętnej firmie 45% pracy zespołu Market Intelligence polega na regularnym dostarczaniu informacji. Firmy o światowej klasie Market Intelligence mają częściej scentralizowany program Market Intelligence – 56% wszystkich badanych firm generalnie prowadzi scentralizowany program Market Intelligence, podczas gdy w przypadku firm o światowej klasy Market Intelligence jest to 69%[156].

Firmy o światowej klasie Market Intelligence mają większe sieci Market Intelligence – otrzymują one wsparcie od znacznie większej liczby osób w organizacji niż przeciętne przedsiębiorstwa. Podczas gdy średnia liczba zatrudnionych w programie wynosi przeciętnie 95 osób, to dla firm z Market Intelligence światowej klasy wynosi 150. Podobnie liczba wewnętrznych użytkowników Market Intelligence dla firm z Market Intelligence światowej klasy wynosi średnio 854, podczas gdy dla ogółu firm jest to 727 (mimo że firmy o światowej klasie Market Intelligence nie są przeciętnie większe niż pozostałe firmy). Firmy o światowej klasie Market Intelligence bardziej efektywnie wykorzystują źródła i zasoby wywiadu, choć ich budżety i kadry nie są znacząco wyższe niż budżety i zasoby innych firm. Organizacje te nie mają więcej zasobów niż pozostałe, ale lokują specjalistów do spraw Market Intelligence bliżej najwyższego szczebla zarządzania,

156 *Market Intelligence in Global Organizations: Survey Findings in 2011*, s. 14–15.

mają bardziej rozbudowane sieci powiązań wewnątrzorganizacyjnych i są bardziej skuteczne w podejmowanych działaniach[157].

W świetle wyników badania z 2013 roku w firmach prowadzących procesy Market Intelligence światowej klasy 64% wszystkich prac wywiadowczych dotyczących rynku jest prowadzonych centralnie, w porównaniu do 57% w przeciętnej firmie. Co więcej, 58% pracy Market Intelligence jest poświęcone na dostarczanie regularnych rezultatów w światowej klasy Market Intelligence, w porównaniu do zaledwie 47% w przeciętnej firmie. Należy dodać, iż 46% wszystkich rezultatów Market Intelligence w spółkach posiadających światowej klasy system jest przeznaczane dla kadry zarządzającej w przedsiębiorstwie, w porównaniu do 36% w przeciętnej firmie[158].

Firmy posiadające światowej klasy Market Intelligence bardziej centralizują pracę wywiadu rynkowego, w większym stopniu służą najwyższemu kierownictwu i spędzają większość czasu na systematycznym pozyskiwaniu informacji (w przeciwieństwie do doraźnych/*ad-hoc*). Czynniki te prowadzą do wzrostu efektywności funkcji Market Intelligence[159], a wyższa skuteczność (efektywność) programów światowej klasy Market Intelligence prowadzi do wyższej sprawności procesów podejmowania decyzji[160].

Firmy ze światowej klasy Market Intelligence występują we wszystkich branżach oraz mają różną wielkość. Nie ma także korelacji między wielkością budżetu Market Intelligence a indeksem dojrzałości. Jednym z kluczowych wniosków Global Market Intelligence Survey 2013 było to, że firmy ze światowej klasy Market Intelligence wydają się podejmować zupełnie odwrotne działania wywiadowcze niż firmy z mniej zaawansowanymi funkcjami Market Intelligence. Podczas gdy przeciętna firma ograniczała kadrowo zespół Market Intelligence wywiadu rynku (z 13 do 12 osób) i jednocześnie zwiększała liczbę osób współpracujących w programie Market Intelligence (z 86 do 109 osób), to firmy posiadające najbardziej zaawansowane, światowej klasy systemy Market Intelligence zwiększały zespół wywiadu rynkowego (z 13 do 18 osób) i zmniejszały swoją zależność od współpracowników (z 151 do 86 osób). Współpracownicy/współtwórcy Market Intelligence są definiowani jako pracownicy wewnętrzni lub interesariusze, dla których Market Intelligence nie stanowi podstawowego zadania, ale którzy systematycznie wspierają zespół Market Intelligence za pomocą informacji i danych wywiadowczych związanych z ich konkretną specjalizacją (dziedziną wiedzy)[161].

157 Tamże.

158 *The state of Market Intelligence in 2013…*, s. 24.

159 Tamże.

160 Tamże.

161 Tamże, s. 26.

W toku badania, choć nie w każdej edycji, respondentów pytano także o przewidywania dotyczące dalszego rozwoju działań Market Intelligence w organizacji (tabela 15).

Tabela 15. Przewidywania dotyczące rozwoju działań Market Intelligence w organizacji (% odpowiedzi)

Jakie są Twoje przewidywania co do inwestycji w Market Intelligence w Twojej firmie w ciągu najbliższych dwóch lat?	2007	2008	2009	2011
Znacząco wzrosną	22	10	9	14
Umiarkowanie wzrosną	51	49	44	50
Pozostaną bez zmian	25	35	38	33
Umiarkowanie zmaleją	2	5	8	3
Znacząco zmaleją	0	0	1	0

Źródło: *Market Intelligence in Large Companies. Global Study 2007*, s. 44; *Global Market Intelligence Survey 2008*, s. 14; *Global Market Intelligence Survey 2009*, s. 17; *Market Intelligence in Global Organizations: Survey Findings in 2011*, s. 11.

Większość respondentów przewiduje wzrost inwestowania w program Market Intelligence w ciągu najbliższych dwóch lat, co potwierdza opinie, że aktywność Market Intelligence jest opłacalna i powinna być dalej rozwijana. W wielkich korporacjach istnieje silne przekonanie, że znaczenie wywiadu rynkowego będzie wzrastało w związku z rosnącą dynamiką i globalizacją rynku. Zwiększy się zapotrzebowanie na wysoko kwalifikowaną i przetworzoną informację we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa. Coraz bardziej widoczna jest potrzeba wykorzystania nowych narzędzi IT, służących bezpośrednio do przetwarzania i obiegu informacji. Ponadto w służbie wywiadu pojawią się nowe, bardziej wyszukane techniki informatyczne. Respondenci przewidują ściślejszą integrację programu Market Intelligence z innymi działaniami i funkcjami przedsiębiorstwa, a same procedury i działania wywiadowcze będą zorganizowane i prowadzone na wyższym poziomie. W tym kontekście wskazywano na konieczność usprawnienia koordynacji działań w całej korporacji, na wszystkich poziomach zarządzania. Opisane powyżej światowe badania na temat stanu Market Intelligence, prowadzone przez grupę Global Intelligence Aliance oraz firmę M-Brain Group, stanowiły jedną z inspiracji do przeprowadzenia badania empirycznego, dotyczącego wykorzystania systemów typu Market Intelligence wśród rodzimych przedsiębiorstw.

3. Pozyskiwanie wiedzy o rynku w praktyce rodzimych przedsiębiorstw – wyniki badań własnych

3.1. Metodyka badania i charakterystyka próby

W świetle studiów literaturowych Market Intelligence stanowi koncepcję pełniącą krytyczną rolę w generowaniu wartościowej wiedzy o rynku, budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz osiąganiu jego wzrostu na obsługiwanym rynku. Na tym tle postawione zostały pytania o stopień i zakres funkcjonowania programu Market Intelligence oraz stosowania praktyk służących budowaniu tego typu systemów wśród rodzimych przedsiębiorstw. Aby uzyskać odpowiedzi na nie, w Katedrze Marketingu Uniwersytetu Łódzkiego zrealizowano projekt badawczy, dotyczący roli i wykorzystania Market Intelligence w pozyskiwaniu informacji rynkowych służących wsparciu procesów zarządczych (projekt współfinansowany ze środków dziekana wydziału).

W latach 2015–2017 przeprowadzono badania empiryczne, których przedmiotem były istniejące w przedsiębiorstwach systemy zorganizowanych, 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.

Próbę badawczą dobrano w sposób celowy, uwzględniając wyłącznie podmioty duże i średnie – pominięto firmy mikro oraz małe, przyjmując założenie, że tylko większe przedsiębiorstwa mogą być zainteresowane wdrażaniem takiego programu. Badanie przeprowadzono w dwóch etapach. W pierwszym, wstępnym etapie (2015–2016) pomiary prowadzono wśród przedsiębiorstw z obszaru województwa łódzkiego, korzystając z bazy adresowej zakupionej z systemu REGON Wojewódzkiego Urzędu Statystycznego. Badanie realizowano za pomocą techniki wywiadu

indywidualnego osobistego, z menedżerami i przedstawicielami kadry zarządzającej. Narzędziem pomiaru był kwestionariusz wywiadu[1]. W drugim etapie (2016–2017) badanie przeprowadzono wśród przedsiębiorstw na terenie całego kraju, wykorzystując dwie metody – wywiad osobisty oparty na kwestionariuszu oraz ankietę e-mailową. W przypadku ankiety do wybranych przedsiębiorstw wysyłano zaproszenie do udziału w badaniu, zamieszczając w wiadomości link do elektronicznej wersji kwestionariusza, który był taki sam jak narzędzie pomiaru w wersji papierowej[2].

Łącznie objęto badaniem 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 16. Przyjęto, że do scharakteryzowania organizacji, które wzięły udział w badaniu, wykorzystane zostaną następujące atrybuty: wielkość przedsiębiorstwa (mierzona liczbą zatrudnionych pracowników), charakter prowadzonej działalności (z uwzględnieniem podziału na przedsiębiorstwa produkcyjne, usługowe i handlowe, w tym hurtowników i detalistów), sektor działania (rynek B2B, B2C, B2G), pochodzenie kapitału organizacji, zasięg obsługiwanego rynku oraz roczny przychód przedsiębiorstwa.

W próbie badawczej zdecydowanie dominowały przedsiębiorstwa średniej wielkości – zatrudniające od 50 do 249 pracowników, które stanowiły prawie 79% ogółu, natomiast blisko 13% to podmioty zatrudniające od 250 do 500 pracowników, a mniej niż jedna dziesiąta to firmy o liczbie zatrudnionych powyżej 500 osób (4% to organizacje duże, liczące od 500 do 999 pracowników, a 5% stanowiły największe podmioty – zatrudniające 1000 osób i więcej). Ponad dwie piąte badanych stanowiły przedsiębiorstwa produkcyjne, blisko 30% jednostki handlowe (w tym nieco ponad 17% hurtowników oraz niespełna 12% detalistów), natomiast nieco ponad jedną czwartą podmioty prowadzące działalność usługową. Blisko 60% przedsiębiorstw prowadziło działalność głównie w sektorze B2B, ponad jedna trzecia na rynku B2C, a niespełna 6% przedsiębiorstw jako rynek docelowy wskazało sektor administracji publicznej (B2G). Zdecydowana większość badanych, bo blisko 72%, to firmy z kapitałem wyłącznie polskim, niespełna

1 Wstępne wyniki badania zaprezentowano w publikacji B. Gregor, M. Kalińska-Kula, *Market Intelligence – a Conceptual Approach*, „Zeszyty Naukowe Polityki Europejskie, Finanse i Marketing" 2016, nr 15(64), s. 42–54.

2 Część wyników pełnego badania przedstawiono w pracach: B. Gregor, M. Kalińska-Kula, *Market Intelligence w praktyce przedsiębiorstw w świetle wyników badań*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2018 [w druku] oraz B. Gregor, M. Kalińska-Kula, *Market Intelligence a decyzje menedżerskie we współczesnym przedsiębiorstwie*, [w:] B. Gregor, D. Kaczorowska-Spychalska (red.), *Marketing w erze technologii cyfrowych. Nowoczesne koncepcje i wyzwania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018, s. 157–184.

15% to podmioty z kapitałem wyłącznie zagranicznym, a nieco ponad 13% wskazało na kapitał mieszany. Blisko połowa przedsiębiorstw, które wzięły udział w badaniu, prowadzi działalność na skalę międzynarodową, nieco ponad jedna trzecia funkcjonuje na rynku krajowym, a przeszło 16% na rynku regionalnym.

Tabela 16. Charakterystyka próby według rozkładu cech badanych przedsiębiorstw

Cechy przedsiębiorstwa		Badane przedsiębiorstwa ogółem	
		Liczba	Struktura (w %)
Wielkość przedsiębiorstwa	Do 249 osób	158	78,2
	Od 250 do 499 osób	26	12,9
	500 osób i więcej	18	9,0
Charakter prowadzonej działalności	Produkcja	88	43,6
	Handel hurtowy	35	17,3
	Handel detaliczny	24	11,9
	Usługi	55	27,2
Sektor działania	B2B	120	59,4
	B2C	71	35,1
	B2G	11	5,4
Pochodzenie kapitału przedsiębiorstwa	Wyłącznie polski	145	71,8
	Wyłącznie zagraniczny	30	14,9
	Kapitał mieszany	27	13,4
Zasięg obsługiwanego rynku	Rynek regionalny	33	16,3
	Rynek krajowy	71	35,1
	Rynek międzynarodowy	98	48,5
Roczny przychód przedsiębiorstwa	Do 5 mln zł	35	17,3
	5–20 mln zł	21	10,4
	20–50 mln zł	19	9,4
	50–100 mln zł	28	13,9
	Powyżej 100 mln zł	28	13,9
	Odmowa odpowiedzi	71	35,1
Ogółem		202	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W przypadku pytania o roczny przychód przedsiębiorstwa więcej niż co trzeci z respondentów odmówił udzielenia odpowiedzi. Według wskazań pozostałych respondentów przychody do 5 mln zł osiąga nieco ponad 17% firm, od 5 do 20 mln zł ponad 10%, od 20 do 50 mln zł ponad 9%, od 50 do 100 mln zł niespełna 14% i tyle samo powyżej 100 mln zł.

Rozkład próby według branży, w której działają przedsiębiorstwa, przedstawiono w tabeli 17. Zdecydowanie najwięcej podmiotów (więcej niż co trzeci z badanych) reprezentowało szeroko rozumiany sektor produkcyjno-przemysłowy, w tym między innymi: produkcję artykułów spożywczych i napojów, wyrobów przemysłu włókienniczego oraz przemysłu skórzanego, produkcję wyrobów tekstylnych i odzieży (w tym odzieży ochronnej), pojazdów samochodowych, metali, produkcję chemikaliów i wyrobów chemicznych oraz wyrobów farmaceutycznych, wytwarzanie wyrobów z drutu, produkcję materiałów elektrotechnicznych, produkcję artykułów higieniczno-kosmetycznych, produkcję taśm firanowych i zasłonowych, opakowań, reklamówek i toreb foliowych, wyrobów z tworzyw sztucznych i z włókien naturalnych.

Tabela 17. Charakterystyka próby według branży funkcjonowania badanych przedsiębiorstw

Branża przedsiębiorstwa	Badane przedsiębiorstwa ogółem	
	Liczba	Struktura w %
Branża budowlana i deweloperska	25	12,4
Branża IT i high-tech	9	4,5
Dobra konsumpcyjne i sprzedaż	51	25,2
Logistyka i transport	11	5,4
Hotelarstwo i gastronomia	8	4,0
Sektor finansowy	5	2,5
Sektor produkcyjno-przemysłowy	73	36,1
Usługi profesjonalne	13	6,4
Pozostałe	7	3,5
Ogółem	202	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Ponad jedna czwarta badanych przedsiębiorstw reprezentowała sektor dóbr konsumpcyjnych i sprzedaży detalicznej, w tym między innymi produkty branży motoryzacyjnej oraz żywność i napoje. W mniejszym stopniu reprezentowane były: branża budowlana i deweloperska (ponad 12%), usługi profesjonalne (nieco ponad 6%, w tym działalność naukowa, edukacyjna i techniczna, działalność prawnicza, rachunkowo-księgowa, reklama, badanie rynku i opinii publicznej), logistyka i transport (nieco ponad co dwudziesty z badanych) oraz branża IT i high-tech (elektronika i oprogramowanie – 4,5%). Zdecydowanie w małym stopniu reprezentowane były sektory: hotelarsko-gastronomiczny (4%), finansowo-ubezpieczeniowy (2,5%), a wręcz marginalnie branże: energetyczna, użyteczności publicznej, media i rozrywka (sklasyfikowane łącznie jako pozostałe – 3,5%).

W toku przygotowania badania postawiono szereg pytań badawczych:

1. Czy istnieje zależność między cechami charakteryzującymi przedsiębiorstwo a funkcjonowaniem systemu zorganizowanych, systematycznych działań Market Intelligence, służących wsparciu procesów decyzyjnych?
2. Jakie przedsiębiorstwa częściej wdrażają system Market Intelligence?
3. Jak przedsiębiorstwa postrzegają własną skuteczność decyzyjną?
4. Czy istnieje zależność między skutecznością decyzyjną organizacji a cechami charakteryzującymi przedsiębiorstwa?
5. Czy istnieje zależność między skutecznością decyzyjną a istnieniem systemu Market Intelligence w firmie?
6. Czy przedsiębiorstwa prowadzące działania Market Intelligence osiągają wyższy poziom skuteczności decyzyjnej?
7. Jak przedsiębiorstwa prowadzące działania Market Intelligence oceniają ważność poszczególnych informacji?
8. Jakiego rodzaju informacje i z jaką częstotliwością są pozyskiwane przez przedsiębiorstwa prowadzące działania Market Intelligence?
9. W jakich zakresach badawczych i z jaką częstotliwością są gromadzone informacje w przedsiębiorstwach prowadzących działania Market Intelligence?
10. W jaki sposób organizowane są w przedsiębiorstwach działania Market Intelligence?
11. Jakie korzyści osiągają przedsiębiorstwa prowadzące działania Market Intelligence?
12. Czy wyższe korzyści są osiągane przez firmy przejawiające większe zaawansowanie systemu Market Intelligence?
13. Od czego zależy poziom osiąganych korzyści w przedsiębiorstwach prowadzących działania Market Intelligence?

Sformułowano także dwie hipotezy badawcze:

H1: Skuteczność decyzyjna firm posiadających Market Intelligence jest wyższa od skuteczności decyzyjnej firm, które nie prowadzą Market Intelligence.

H2: Firmy przejawiające większe zaawansowanie wdrożonych systemów/działań Market Intelligence osiągają wyższy poziom korzyści w porównaniu do firm mniej zaawansowanych.

W toku prowadzonych analiz próbowano ustalić, czy istnieje zależność między badanymi zmiennymi w próbie, a jeśli tak, to czy jest ona istotna statystycznie oraz jaka jest jej siła. Jako kryterium sprawdzania niezależności różnych kategorii cech charakteryzujących podmioty badane i wypowiedzi respondentów reprezentujących badane przedsiębiorstwa, wykorzystano testy niezależności, w tym test niezależności chi-kwadrat, który może być stosowany do różnych prób

identyfikowanych ze względu na cechy nominalne[3] oraz testy nieparametryczne stosowane dla skal porządkowych, umożliwiające testowanie podobieństw między porównywanymi opiniami wśród niezależnych grup respondentów[4]. W przypadku dwóch prób niezależnych wykorzystano test Manna-Withneya, natomiast dla więcej niż dwóch prób niezależnych test Kruskala-Wallisa. W testach nieparametrycznych przyjmowano hipotezę zerową, która głosiła, że rozkłady cech w poszczególnych grupach respondentów są identyczne oraz hipotezę alternatywną, iż rozkłady cech w grupach poszczególnych respondentów różnią się istotnie między sobą. W przypadku testu chi-kwadrat hipoteza zerowa zakładała brak związku między badanymi zmiennymi, a hipoteza alternatywna, że związek taki istnieje. Statystyczną istotność związku między zmiennymi ustalano na podstawie testu niezależności chi-kwadrat, natomiast siłę związku mierzono za pomocą współczynników: Kramera (V) (badając współzależność cech w przypadku zmiennych nominalnych) i Spearmana (R) (w przypadku zmiennych porządkowych)[5]. W toku prowadzonych analiz wszelkie niezbędne obliczenia wykonano za pomocą programu SPSS for Windows (wersja 25.0). Dokonując interpretacji prezentowanych wyników, należy jednak pamiętać o ograniczeniach badania, które zostało wprawdzie przeprowadzone na próbie stosunkowo licznej, jednak dobranej w sposób nielosowy, co nie pozwala uznać wyników za reprezentatywne dla całej populacji.

3.2. Upowszechnienie systemu Market Intelligence, czynniki go determinujące oraz skuteczność podejmowanych decyzji zarządczych

Na podstawie analizy literatury i przedstawionych wcześniej rozważań[6] dotyczących zdefiniowania pojęcia w celu realizacji badania przyjęto, że Market Intelligence będzie rozumiane jako zorganizowane, zaplanowane, systematyczne i kompleksowe 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.). Do przedsiębiorstw biorących udział w badaniu skierowano zasadnicze pytanie, czy w ich

3 S. Mynarski, *Analiza danych rynkowych i marketingowych z wykorzystaniem programu Statistica*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003, s. 39.

4 Tamże, s. 50.

5 Opis wykorzystanych miar znajduje się między innymi w: A. Malarska, *Statystyczna analiza danych wspomagana programem SPSS*, Wydawca SPSS Polska Sp. z o.o., Kraków 2005.

6 Zob. szerzej rozdział drugi.

przedsiębiorstwie funkcjonuje tak rozumiany system Market Intelligence. Ponad 71% badanych stwierdziło, iż prowadzi takie działania (tabela 18).

Tabela 18. Charakterystyka próby według rozkładu cech badanych przedsiębiorstw

Cechy przedsiębiorstwa		Badane przedsiębiorstwa ogółem	Przedsiębiorstwa, które prowadzą zorganizowaną działalność Market Intelligence	
			Liczba	% badanych
Wielkość przedsiębiorstwa	Do 249 osób	158	110	69,6
	Od 250 do 499 osób	26	23	88,5
	500 osób i więcej	18	12	66,7
Charakter prowadzonej działalności	Produkcja	88	63	71,6
	Handel hurtowy	35	30	85,7
	Handel detaliczny	24	20	83,3
	Usługi	55	32	58,2
Sektor działania	B2B	120	93	77,5
	B2C	71	46	64,8
	B2G	11	6	54,5
Pochodzenie kapitału przedsiębiorstwa	Wyłącznie polski	145	96	66,2
	Wyłącznie zagraniczny	30	23	76,7
	Kapitał mieszany	27	26	96,3
Zasięg obsługiwanego rynku	Rynek regionalny	33	10	30,0
	Rynek krajowy	71	61	85,9
	Rynek międzynarodowy	98	74	75,5
Roczny przychód przedsiębiorstwa	Do 5 mln zł	35	22	62,9
	5–20 mln zł	21	17	81,0
	20–50 mln zł	19	13	68,4
	50–100 mln zł	28	21	75,0
	Powyżej 100 mln zł	28	23	82,1
	Odmowa odpowiedzi	71	49	–
Branża[a)]	Sektor produkcyjno-przemysłowy	73	56	76,7
	Dobra konsumpcyjne i sprzedaż	51	39	76,5
	Budownictwo i transport	36	23	63,9
	Pozostałe	42	27	64,3
Ogółem		202	145	71,8

[a)] Ze względu na wymogi dalszej analizy (testu niezależności chi-kwadrat) zmienną *branża* zagregowano do czterech klas.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Przedsiębiorstwa, które zadeklarowały prowadzenie tego rodzaju działań (umownie określane jako posiadające Market Intelligence), to częściej firmy

prowadzące działalność o charakterze handlowym, posiadające kapitał mieszany lub zagraniczny oraz prowadzące działalność na skalę krajową lub międzynarodową. W świetle wyników przeprowadzonych testów niezależności w przypadku wskazanych cech odnotowano istotną statystycznie współzależność zmiennych, z czego największa siła związku dotyczyła zasięgu przestrzennego obsługiwanego rynku (wartość współczynnika *V* Kramera 0,420 dla $p = 0{,}000$) (tabela 19). Analizując rozkład zmiennych, można zauważyć, że ponad trzy na cztery przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku krajowym lub międzynarodowym prowadzą zorganizowane działania Market Intelligence, a w przypadku podmiotów działających na rynku regionalnym odsetek ten wynosił jedynie 30%.

Tabela 19. Istnienie systemu Market Intelligence w firmie a cechy przedsiębiorstwa – współzależność zmiennych

Cechy przedsiębiorstwa	Testy niezależności		Korelacje	
	Wartość statystyki chi-kwadrat	Poziom istotności	Współczynnik *V* Kramera	Współzależność zmiennych
Wielkość przedsiębiorstwa	4,168	0,124	–	Brak
Charakter działalności	9,959	0,019	0,222	Istnieje
Sektor działania	5,265	0,072	–	Brak
Pochodzenie kapitału	10,589	0,005	0,229	Istnieje
Zasięg rynku	35,705	0,000	0,420	Istnieje
Roczny przychód przedsiębiorstwa	3,968	0,410	–	Brak
Branża[a)]	3,702	0,295	–	Brak

[a)] Ze względu na wymogi testu niezależności chi-kwadrat zmienną *branża* zagregowano do czterech klas („sektor produkcyjno-przemysłowy", „dobra konsumpcyjne i sprzedaż", „budownictwo i transport", „pozostałe")[7].

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Działania z zakresu wywiadu rynkowego realizuje zdecydowana większość, bo ponad 80% podmiotów prowadzących działalność handlową (zarówno detal, jak i hurt), wśród producentów jest to nieco ponad 71%, podczas gdy w przypadku firm usługowych nieco ponad połowa. Istotne wydaje się być także pochodzenie kapitału przedsiębiorstwa, ponieważ systematyczne działania Market Intelligence potwierdziły prawie wszystkie firmy z kapitałem mieszanym, podobnie jak blisko trzy czwarte przedsiębiorstw posiadających kapitał wyłącznie zagraniczny,

7 Test chi-kwadrat można stosować wówczas, gdy żadna z liczebności teoretycznych nie jest mniejsza od jedności oraz gdy nie więcej niż 20% liczebności teoretycznych jest mniejszych od pięciu. M. Nawojczyk, *Przewodnik po statystyce dla socjologów*, SPSS Polska Sp. z o.o., Kraków 2002, s. 218.

a jedynie nieco ponad dwie trzecie podmiotów z kapitałem wyłącznie polskim. Nie odnotowano wyraźnej zależności w przypadku wielkości przedsiębiorstwa, biorąc pod uwagę liczbę zatrudnionych pracowników oraz roczne przychody organizacji. Działania Market Intelligence potwierdził porównywalny odsetek badanych przedsiębiorstw średnich i dużych. Nie odnotowano również istotnej statystycznie zależności między istnieniem systemów Market Intelligence a sektorem działania organizacji, choć nieco częściej działania takie podejmują przedsiębiorstwa funkcjonujące przede wszystkim na rynku bussines to bussines (przeszło 77%) niż pozostałe, tzn. firmy obsługujące nabywców indywidualnych (blisko dwie trzecie) oraz podmioty gospodarcze oferujące swoje towary i usługi agencjom rządowym i organizacjom sektora publicznego (nieco ponad połowa).

Podstawowym celem gromadzenia wiedzy o rynku jest podniesienie sprawności podejmowania właściwych, trafnych decyzji. Wszystkie badane przedsiębiorstwa poproszono o dokonanie oceny procesów decyzyjnych zachodzących w ich firmach przez ustosunkowanie się do szeregu stwierdzeń obrazujących ogólnie rozumianą skuteczność decyzyjną organizacji, które poddano pomiarowi za pomocą skali Likerta. Rozkład odpowiedzi zamieszczono w tabeli 20.

Tabela 20. Wybrane aspekty skuteczności decyzyjnej przedsiębiorstw według opinii respondentów (dane w %); *n* = 202

Opinie badanych	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Ani tak, ani nie	Raczej nie	Zdecydowanie nie
A1: Podejmowanie decyzji jest bardzo sprawne w naszej firmie	26,2	44,1	23,2	3,0	3,5
A2: Odpowiednie informacje wspierają decyzje zarządcze w naszej firmie	25,7	47,0	20,3	4,0	3,0
A3: Zawsze mamy dokładne i kompletne informacje o naszym otoczeniu biznesowym	8,9	27,7	33,7	22,3	7,4
A4: Nadmiar informacji (o naszym otoczeniu biznesowym) nigdy nie jest w naszej firmie problemem	15,3	33,2	33,6	13,4	4,5
A5: Brak informacji nigdy nie opóźnia procesów decyzyjnych w naszej firmie	10,9	23,8	30,7	26,2	8,4
A6: Informacje o naszym otoczeniu biznesowym są zawsze łatwo dostępne w naszej firmie	11,4	27,2	34,2	16,3	10,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Zdecydowana większość badanych (przeszło 70%) uznała, że podejmowanie decyzji w ich organizacji jest bardzo sprawne, a decyzje zarządcze są wspierane przez

odpowiednie informacje rynkowe. Blisko połowa respondentów stwierdziła, że zbyt duża ilość informacji nie stanowi dla firmy problemu, ale co trzeci badany zajął w tej kwestii stanowisko niezdecydowane. Kwestię dostępności informacji o otoczeniu biznesowym pozytywnie oceniło blisko 40% badanych. Przeszło co trzecie przedsiębiorstwo stwierdziło, że zawsze posiada dokładne i kompletne informacje o otoczeniu biznesowym, choć co trzeci badany nie był w stanie podać jednoznacznej opinii, a blisko 30% wypowiedziało się negatywnie. Podobnie więcej niż co trzecie przedsiębiorstwo stwierdziło, że brak informacji nigdy nie opóźnia procesów decyzyjnych w firmie. Za kwestię interesującą poznawczo uznano ustalenie występowania różnic w rozkładach badanych zmiennych. Testowano podobieństwa rozkładów ocen odnoszących się do poszczególnych aspektów skuteczności decyzyjnej, wyrażanych przez niezależne grupy respondentów, wyodrębnione w ramach poszczególnych kategorii cech opisujących badane przedsiębiorstwa. Wyniki analizy przestawiono w tabeli 21.

Tabela 21. Skuteczność decyzyjna a cechy charakteryzujące przedsiębiorstwa – porównanie rozkładów cech; $n = 202$

Cechy przedsiębiorstwa	Test Kruskala-Wallisa	Opinie badanych					
		A1	A2	A3	A4	A5	A6
Wielkość przedsiębiorstwa	*H*	2,686	7,119	11,098	0,913	0,231	1,655
	p	0,261	0,028*	0,004**	0,634	0,891	0,437
Charakter działalności	*H*	4,727	5,357	4,354	5,115	10,588	9,377
	p	0,193	0,147	0,226	0,164	0,014*	0,025*
Sektor działania	*H*	3,565	1,158	9,417	0,592	7,604	11,971
	p	0,168	0,560	0,009**	0,744	0,022*	0,003**
Pochodzenie kapitału	*H*	2,706	6,177	6,670	0,570	3,947	3,503
	p	0,258	0,046*	0,036*	0,752	0,139	0,174
Zasięg rynku	*H*	0,971	3,363	5,650	11,406	1,930	0,042
	p	0,615	0,186	0,059	0,003**	0,381	0,979
Przychód roczny przedsiębiorstwa	*H*	9,283	8,602	35,441	8,080	2,778	12,996
	p	0,054	0,072	0,000***	0,089	0,596	0,011*
Branża	*H*	1,788	1,838	4,175	1,510	1,690	6,390
	p	0,618	0,607	0,243	0,680	0,639	0,094

Występowanie istotnych różnic w rozkładach: * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Opinie odnoszące się do kwestii sprawności podejmowania decyzji w firmie (A1), wyrażane przez respondentów reprezentujących przedsiębiorstwa różniące się pod względem takich cech jak: wielkość, charakter działalności, sektor działania, pochodzenie kapitału, zasięg obsługiwanego rynku, branża oraz roczny przychód, są podobne, ponieważ nie występują istotne różnice w rozkładzie zmiennej A1 w przypadku poszczególnych kategorii badanych cech.

Opinie dotyczące wsparcia decyzji zarządczych przez odpowiednie informacje (A2) różniły się w przypadku takich cech jak wielkość przedsiębiorstwa oraz pochodzenie kapitału, ponieważ rozkład zmiennej A2 był różny dla poszczególnych kategorii tych cech. Oznacza to, że oceny wyrażane przez co najmniej jedną z grup wielkości przedsiębiorstw różnią się istotnie od pozostałych, podobnie jak oceny przedsiębiorstw posiadających kapitał polski, zagraniczny lub mieszany.

Opinie wyrażane przez respondentów na temat posiadania dokładnych i kompletnych informacji o otoczeniu biznesowym organizacji (A3) różniły się w przypadku takich cech jak wielkość, sektor działania, pochodzenie kapitału oraz roczny przychód. Odnotowano także różnice w rozkładach odpowiedzi dotyczących problemów z nadmiarem informacji o otoczeniu (A4) w grupach przedsiębiorstw obsługujących rynek regionalny, krajowy i międzynarodowy.

Przedsiębiorstwa produkcyjne, handlowe i usługowe, podobnie jak firmy działające w sektorach B2B, B2C oraz B2G, różnią się między sobą istotnie w kwestiach opinii na temat opóźnienia procesów decyzyjnych spowodowanych brakiem informacji (A5) oraz dostępności informacji o otoczeniu biznesowym organizacji (A6).

W toku dalszych analiz sprawdzono, czy istnieje zależność między poszczególnymi kategoriami cech charakteryzujących badane przedsiębiorstwa oraz opiniami obrazującymi skuteczność decyzyjną badanych przedsiębiorstw. Wyniki analizy przedstawiono w tabeli 22.

Analizując otrzymane wyniki, odnotowano istnienie związku między opiniami na temat sprawności podejmowania decyzji w firmie (A1) a charakterem prowadzonej działalności oraz zasięgiem obsługiwanego rynku. Wskazane zależności są istotne statystycznie, przy czym silniejszy związek występuje w przypadku charakteru działalności, gdzie wartość współczynnika *V* Kramera wskazuje na zależność o umiarkowanej sile. Dla dokładniejszego opisania badanych zależności wykorzystano rozkład zmiennych w tabeli kontyngencji (tabela 23). Pozytywne opinie na temat sprawności podejmowania decyzji w firmie częściej podawały przedsiębiorstwa produkcyjne oraz usługowe, a także podmioty prowadzące działalność na skalę regionalną i międzynarodową (co wskazuje na fakt, że zależność w tym wypadku nie jest jednoznaczna).

Istnieje także istotny statystycznie związek między opinią na temat wsparcia decyzji zarządczych przez odpowiednie informacje (A2) a charakterem prowadzonej działalności oraz pochodzeniem kapitału przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa produkcyjne oraz usługowe częściej wypowiadały się pozytywnie w wspomnianej kwestii, podobnie jak podmioty posiadające kapitał mieszany lub wyłącznie zagraniczny.

Odnotowano istnienie związku między opiniami wyrażanymi przez respondentów na temat posiadania dokładnych i kompletnych informacji o otoczeniu biznesowym organizacji (A3) a wielkością przedsiębiorstwa, sektorem jego działania

oraz rocznym przychodem. Przedsiębiorstwa większe wyraźnie częściej wypowiadały się na ten temat pozytywnie, podobnie jak podmioty osiągające wyższy przychód (powyżej 50 mln zł). Nieco częściej opinie pozytywne podawały także firmy działające w sektorze B2C, w porównaniu do przedsiębiorstw B2B.

Tabela 22. Skuteczność decyzyjna a cechy przedsiębiorstwa – współzależność zmiennych; $n = 202$

Cechy przedsiębiorstwa	Testy niezależności[a)]	A1	A2	A3	A4	A5	A6
Wielkość przedsiębiorstwa	chi-kwadrat	4,723	5,510	14,905	1,368	1,667	6,595
	istotność	0,317	0,239	0,005**	0,850	0,797	0,159
	V Kramera	–	–	0,192	–	–	–
Charakter działalności	chi-kwadrat	19,485	13,994	7,555	12,738	20,486	11,770
	istotność	0,003**	0,030*	0,273	0,047*	0,002**	0,067
	V Kramera	0,220	0,186	–	0,178	0,225	–
Sektor działania	chi-kwadrat	2,024	3,699	10,829	5,592	0,022	11,109
	istotność	0,731	0,448	0,029*	0,232	0,043*	0,025*
	V Kramera	–	–	0,164	–	0,156	0,166
Pochodzenie kapitału	chi-kwadrat	6,194	10,102	4,316	8,840	6,190	2,321
	istotność	0,185	0,039*	0,365	0,065	0,185	0,677
	V Kramera	–	0,158	–	–	–	–
Zasięg rynku	chi-kwadrat	10,534	8,318	9,231	13,632	2,322	3,435
	istotność	0,032*	0,081	0,056	0,009**	0,677	0,488
	V Kramera	0,161	–	–	0,184	–	–
Przychód roczny przedsiębiorstwa[b)]	chi-kwadrat	7,334	3,307	36,801	3,361	8,674	14,066
	istotność	0,119	0,508	0,000***	0,499	0,070	0,007**
	V Kramera	–	–	0,375	–	–	0,232
Branża[c)]	chi-kwadrat	6,669	4,212	10,192	7,318	4,812	12,855
	istotność	0,353	0,648	0,117	0,292	0,568	0,055
	V Kramera	–	–	–	–	–	–

Zależności istotne statystycznie: * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$. [a)] Ze względu na wymogi testu niezależności chi-kwadrat zmienne A1–A6 zagregowano do trzech klas („tak", „ani tak, ani nie", „nie"); [b)] Ze względu na wymogi testu niezależności chi-kwadrat zmienną *przychód roczny przedsiębiorstwa* zagregowano do trzech klas („do 5 mln zł", „5–50 mln zł", „powyżej 50 mln zł"); [c)] Ze względu na wymogi testu niezależności chi-kwadrat zmienną *branża* zagregowano do czterech klas („sektor produkcyjno-przemysłowy", „dobra konsumpcyjne i sprzedaż", „budownictwo i transport", „pozostałe").

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Analiza wykazała także istnienie związku między opinią na temat problemów z nadmiarem informacji o otoczeniu (A4) a charakterem działalności i zasięgiem obsługiwanego rynku. Pozytywne opinie na ten temat częściej podawały przedsiębiorstwa produkcyjne oraz usługowe, a także podmioty prowadzące działalność na skalę międzynarodową.

Tabela 23. Skuteczność decyzyjna a cechy przedsiębiorstwa (w %); *n* = 202

Cechy przedsiębiorstwa		Opinie badanych[a) d)]					
		A1	A2	A3	A4	A5	A6
Wielkość przedsiębiorstwa	Do 249 osób	67,1	69,6	30,4	47,5	34,2	38,6
	Od 250 do 499 osób	84,6	88,5	53,8	46,2	38,5	46,2
	500 osób i więcej	77,8	77,8	66,7	61,1	33,3	27,8
Charakter prowadzonej działalności	Produkcja	76,1	79,5	39,8	58,0	38,6	42,0
	Handel hurtowy	51,4	62,9	20,0	28,6	11,4	20,0
	Handel detaliczny	62,5	58,3	41,7	33,3	33,3	50,0
	Usługi	76,4	74,5	40,0	52,7	43,6	40,0
Sektor działania	B2B	67,5	74,2	33,3	50,0	31,7	33,3
	B2C	76,1	71,8	46,5	46,5	43,7	47,9
	B2G	63,6	63,6	9,1	45,5	9,1	36,4
Pochodzenie kapitału przedsiębiorstwa	Wyłącznie polski	67,6	66,9	33,1	46,2	30,3	36,6
	Wyłącznie zagraniczny	73,3	83,3	50,0	56,7	53,3	46,7
	Kapitał mieszany	81,5	92,6	40,7	51,9	37,0	40,7
Zasięg obsługiwanego rynku	Rynek regionalny	81,8	69,7	27,3	42,4	45,5	45,5
	Rynek krajowy	60,6	63,4	33,8	33,8	31,0	36,6
	Rynek międzynarodowy	73,5	80,6	41,8	61,2	33,7	37,8
Roczny przychód przedsiębiorstwa[b)]	Do 5 mln zł	71,4	74,3	20,0	42,9	37,1	37,1
	5–50 mln zł	62,5	75,0	22,5	62,5	32,5	30,0
	Powyżej 50 mln zł	78,6	85,7	73,2	55,4	37,5	57,1
Branża[c)]	Sektor produkcyjno-przemysłowy	75,3	78,1	35,6	50,7	35,6	37,0
	Dobra konsumpcyjne i sprzedaż	66,7	64,7	41,2	43,1	37,3	47,1
	Budownictwo i transport	63,9	66,7	22,2	44,4	27,8	22,2
	Pozostałe	71,4	78,6	45,2	54,8	35,7	45,2

[a)] Ze względu na wymogi testu niezależności chi-kwadrat zmienne A1–A6 zagregowano do trzech klas („tak", „ani tak, ani nie", „nie"); [b)] Ze względu na wymogi testu niezależności chi-kwadrat zmienną *przychód roczny przedsiębiorstwa* zagregowano do trzech klas („do 5 mln zł", „5–50 mln zł", „powyżej 50 mln zł"); [c)] Ze względu na wymogi testu niezależności chi-kwadrat zmienną *branża* zagregowano do czterech klas („sektor produkcyjno-przemysłowy", „dobra konsumpcyjne i sprzedaż", „budownictwo i transport", „pozostałe"); [d)] W tabeli przedstawiono odsetek wskazań „zdecydowanie tak" i" raczej tak" dotyczących opinii obrazujących skuteczność decyzyjną.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Istnieje związek między opinią na temat opóźnienia procesów decyzyjnych spowodowanych brakiem informacji (A5) a charakterem działalności (częściej pozytywnie wypowiadały się przedsiębiorstwa usługowe) i sektorem działania (B2C).

Odnotowano także istnienie związku między opinią na temat dostępności informacji o otoczeniu biznesowym organizacji (A6) a sektorem działania organizacji oraz osiąganym przez nią rocznym przychodem. Nieco częściej opinie pozytywne w tej kwestii podawały firmy działające w sektorze B2C oraz osiągające wyższy przychód (powyżej 50 mln zł).

Mając na uwadze podstawowy cel Market Intelligence, jakim jest pomoc w zrozumieniu otoczenia biznesowego, w którym funkcjonują organizacje, konkurowaniu w nim z sukcesem oraz rozwijaniu się, przyjęto założenie, iż organizacje, które wdrożyły działania z zakresu Market Intelligence, powinny osiągać lepszą skuteczność decyzyjną. Dla weryfikacji tak postawionej hipotezy przeanalizowano rozkład odpowiedzi udzielonych przez respondentów, rozróżniając dwie grupy – przedsiębiorstwa, które potwierdziły prowadzenie zorganizowanej działalności wywiadowczej (145 podmiotów), oraz te, które nie posiadają systemu Market Intelligence (57). W toku prowadzonych analiz za pomocą testów nieparametrycznych wstępnie sprawdzono, czy występują różnice w rozkładach opinii odnoszących się do skuteczności decyzyjnej organizacji w tych dwóch grupach przedsiębiorstw. Wyniki testu U Manna-Withneya zamieszczono w tabeli 24.

Tabela 24. Skuteczność decyzyjna przedsiębiorstw a istnienie systemu Market Intelligence w firmie według opinii respondentów – porównanie rozkładów cech

Opinie badanych	Statystyka testu U Manna-Withneya	Poziom istotności	Występowanie istotnych różnic w rozkładach cech
A1	–0,808	0,419	Brak
A2	–2,800	0,005**	Istnieje
A3	–2,393	0,017*	Istnieje
A4	–0,102	0,919	Brak
A5	–0,352	0,725	Brak
A6	–0,137	0,891	Brak

Występowanie istotnych różnic w rozkładach: * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Tabela 25. Skuteczność decyzyjna przedsiębiorstw a istnienie systemu Market Intelligence w firmie według opinii respondentów – współzależność zmiennych

Opinie badanych	Test niezależności[a)]		Korelacje	
	Wartość statystyki chi-kwadrat	Poziom istotności	Współczynnik *V* Kramera	Współzależność zmiennych
A1	9,514	0,009**	0,217	Istnieje
A2	6,479	0,039*	0,179	Istnieje
A3	6,049	0,049*	0,173	Istnieje
A4	0,206	0,902	–	Brak
A5	2,463	0,292	–	Brak
A6	3,479	0,176	–	Brak

Zależności istotne statystycznie: * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$. [a)] Ze względu na wymogi testu niezależności chi-kwadrat zmienne A1–A6 zagregowano do trzech klas („tak", „ani tak, ani nie", „nie").

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Zaobserwowano, iż rozkłady zmiennych A2 i A3 są różne dla poszczególnych kategorii cechy „istnienie systemu Market Intelligence". Oznacza to, iż respondenci realizujący działania Market Intelligence wyrażali odmienne opinie w takich kwestiach jak wsparcie decyzji zarządczych przez odpowiednie informacje oraz posiadanie dokładnych i kompletnych informacje o otoczeniu biznesowym niż badani, którzy nie potwierdzili istnienia Market Intelligence w swoim przedsiębiorstwie. Podobnych obserwacji dokonano, analizując współzależność zmiennych (tabela 25).

Odnotowano występowanie istotnej statystycznie zależności między zmiennymi A1, A2, A3, obrazującymi opinie na temat sprawności podejmowania decyzji, wsparcia decyzji zarządczych przez odpowiednie informacje i posiadania dokładnych i kompletnych informacji o otoczeniu biznesowym, a istnieniem systemu Market Intelligence w organizacji. Ze względu na charakter wykorzystanej miary (współczynnik *V* Kramera) nie można było wnioskować o kierunku zależności. Dlatego przeanalizowano rozkłady badanych zmiennych w tabeli kontyngencji (tabela 26).

W świetle odpowiedzi udzielonych przez respondentów przedsiębiorstwa podobnie oceniają sprawność decyzyjną oraz dostępność informacji. W przypadku opinii dotyczących sprawności podejmowania decyzji zarządczych w organizacji (A1) oraz wsparcia decyzji zarządczych przez odpowiednie informacje rynkowe (A2), odsetek zdecydowanie pozytywnych wypowiedzi („zdecydowanie się zgadzam") był większy w firmach, które podejmują działania w zakresie Market Intelligence, ale jednocześnie w firmach nieposiadających systemu Market Intelligence wyższy był odsetek wypowiedzi umiarkowanie pozytywnych („raczej się zgadzam").

W przypadku opinii na temat posiadania dokładnych i kompletnych informacji o otoczeniu biznesowym (A3) łączny odsetek pozytywnych wypowiedzi (zarówno „zdecydowanie się zgadzam", jak i „raczej się zgadzam") był wyraźnie wyższy w firmach, które podejmują działania w zakresie Market Intelligence.

Odsetek wypowiedzi umiarkowanie pozytywnych („raczej się zgadzam") wyrażanych w kwestiach problemów z nadmiarem informacji (A4) oraz dostępności informacji o otoczeniu biznesowym organizacji (A6) był nieznacznie wyższy w firmach podejmujących działania w zakresie Market Intelligence, ale jednocześnie odsetek zdecydowanie pozytywnych wypowiedzi („zdecydowanie się zgadzam") był wyższy w firmach, które nie posiadają systemu Market Intelligence. Natomiast w przypadku opinii wyrażanych na temat opóźnienia procesów decyzyjnych spowodowanych brakiem informacji (A5) łączny odsetek pozytywnych wypowiedzi (zarówno „zdecydowanie się zgadzam", jak i „raczej się zgadzam") był nieznacznie wyższy w firmach, które nie podejmują działań w zakresie Market Intelligence.

Tabela 26. Istnienie systemu Market Intelligence w firmie a skuteczność decyzyjna przedsiębiorstw według opinii respondentów (w %); *n* = 202

Opinie badanych	System MI	Zdecydowanie się zgadzam	Raczej się zgadzam	Ani się zgadzam, ani się nie zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Zdecydowanie się nie zgadzam
A1: Podejmowanie decyzji jest bardzo sprawne w naszej firmie	Tak	27,6	37,9	29,0	3,4	2,1
	Nie	22,8	59,6	8,8	1,8	7,0
A2: Odpowiednie informacje wspierają decyzje zarządcze w naszej firmie	Tak	31,0	44,8	20,0	2,1	2,1
	Nie	12,3	52,6	21,1	8,8	5,3
A3: Zawsze mamy dokładne i kompletne informacje o naszym otoczeniu biznesowym	Tak	10,3	29,7	35,2	19,3	5,5
	Nie	5,3	22,8	29,8	29,8	12,3
A4: Nadmiar informacji (o naszym otoczeniu biznesowym) nigdy nie jest w naszej firmie problemem	Tak	14,5	33,8	34,5	13,1	4,1
	Nie	17,5	31,6	31,6	14,0	5,3
A5: Brak informacji nigdy nie opóźnia procesów decyzyjnych w naszej firmie	Tak	10,3	22,1	33,8	25,5	8,3
	Nie	12,3	28,1	22,8	28,1	8,8
A6: Informacje o naszym otoczeniu biznesowym są zawsze łatwo dostępne w naszej firmie	Tak	9,7	27,6	37,9	13,8	11,0
	Nie	15,8	26,3	24,6	22,8	10,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Tabela 27. Statystyki pozycji dla współczynnika Alfa Cronbacha

Opinie badanych	Średnia skali po usunięciu pozycji	Wariancja skali po usunięciu pozycji	Korelacja pozycji ogółem	Alfa Cronbacha po usunięciu pozycji
A1	16,53	13,574	0,559	0,724
A2	16,51	14,102	0,489	0,740
A3	17,31	12,892	0,568	0,719
A4	16,98	14,418	0,367	0,770
A5	17,37	12,921	0,519	0,732
A6	17,28	12,400	0,581	0,715

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W toku prowadzonego badania przyjęto założenie, iż firmy posiadające Market Intelligence powinny osiągać lepszą skuteczność decyzyjną. Dla weryfikacji tak postawionej hipotezy stworzono wskaźnik skuteczności decyzyjnej, obejmujący stwierdzenia A1–A6. Współczynnika Alfa Cronbacha dla sześciu proponowanych

pozycji wyniósł 0,768 (tabela 27). Analiza rzetelności skali wykazała, iż spójność konstruktu ulegnie poprawie, jeżeli zostanie wykluczona pozycja A4 („Nadmiar informacji nigdy nie jest w naszej firmie problemem").

Ostatecznie przyjęto konstrukt zawierający pięć pozycji (A1, A2, A3, A5, A6) i na podstawie tych cech obliczono (jako średnią arytmetyczną) syntetyczną miarę – wskaźnik skuteczności decyzyjnej przedsiębiorstw (*SD*) – za pomocą metody wzorca rozwoju Z. Hellwiga[8]. Wyższe wartości wskaźnika oznaczały korzystniejszą ocenę, a niższe wartości gorszą ocenę skuteczności decyzyjnej przedsiębiorstw. Wyniki porządkowania liniowego stanowiły następnie podstawę klasyfikacji jednostek badania, ze względu na jednorodne grupy, z punktu widzenia osiągniętego poziomu badanej zmiennej. Całkowity przedział zmienności wskaźnika skuteczności decyzyjnej przedsiębiorstw, obejmujący wartości od 1 do 5, podzielono na trzy przedziały klasowe, do których przypisano poszczególne jednostki badania według wzoru[9]:

I – wysoki poziom $x_i = [\max_i x_i - h; \max_i x_i]$,
II – średni poziom $x_i = [\max_i x_i - 2h; \max_i x_i - h]$,
III – niski poziom $x_i = [\min_i x_i; \max_i x_i - 2h]$.

Rozpiętość przedziałów klasowych ustalono na podstawie stałej *h*, wyznaczonej na podstawie wzoru:

$$h = \frac{\max_i x_i - \min_i x_i}{3} \quad i = 1, \ldots, n.$$

W wyniku przeprowadzonych obliczeń z wykorzystaniem zaproponowanej metody klasyfikacji otrzymano podział badanych przedsiębiorstw według trzech poziomów wskaźnika (tabela 28). Blisko dwie trzecie podmiotów sklasyfikowano jako organizacje charakteryzujące się średnim poziomem skuteczności decyzyjnej, niespełna co trzecie jako organizację o wysokim poziomie skuteczności decyzyjnej, a nieco ponad 6% to podmioty o niskiej skuteczności decyzyjnej.

Przeprowadzono test zgodności cechy „skuteczność decyzyjna przedsiębiorstw" (*SD*) z rozkładem normalnym. Do testowania zgodności z rozkładem normalnym wykorzystano test Kołmogorowa-Smirnowa (K-S) dla jednej próby. Na podstawie

8 Z. Hellwig, *Zastosowanie metody taksonomicznej do typologicznego podziału krajów ze względu na poziom ich rozwoju oraz zasoby i strukturę wykwalifikowanych kadr*, „Przegląd Statystyczny" 1968, nr 4.

9 K. Łogwiniuk, *Zastosowanie metod taksonomicznych w analizie porównawczej dostępu do infrastruktury ICT przez młodzież szkolną w Polsce*, „Economy and Management" 2011, vol. 3, nr 1, s. 15.

obliczonej statystyki testu K-S 0,358, przy poziomie istotności $p = 0{,}000$ odrzucono hipotezę o normalności rozkładu zmiennej *SD*.

Następnie porównano rozkłady cechy „skuteczność decyzyjna" (*SD*) w grupie przedsiębiorstw posiadających Market Intelligence oraz nieposiadających programu Market Intelligence (tabela 29).

Tabela 28. Poziomy wskaźnika skuteczności decyzyjnej przedsiębiorstw (*SD*); $n = 202$

Poziom wskaźnika	Zakres wartości	% przedsiębiorstw
I – wysoki poziom	$3{,}67 \leq x_i \leq 5{,}00$	31,2
II – średni poziom	$2{,}34 \leq x_i \leq 3{,}66$	62,4
III – niski poziom	$1{,}00 \leq x_i \leq 2{,}33$	6,4

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem metody wzorca rozwoju Hellwiga.

Tabela 29. Wskaźnik skuteczności decyzyjnej przedsiębiorstw (*SD*) a istnienie systemu Market Intelligence – porównanie rozkładów cech i współzależności zmiennych

Test U Manna-Withneya	*SD* – zmienna testowana	Test niezależności	*SD* – zmienna testowana
Statystyka testu Z	–0,224	Wartość statystyki chi-kwadrat	0,772
Poziom istotności	0,823	Poziom istotności	0,680
Występowanie różnic w rozkładach cech	Brak	Współzależność zmiennych	Brak

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Tabela 30. Wskaźnik skuteczności decyzyjnej przedsiębiorstw (*SD*) a istnienie systemu Market Intelligence – rozkład zmiennych (w %)

Poziom wskaźnika skuteczności decyzyjnej	System Market Intelligence	
	Nie	Tak
Niski	8,8	5,5
Średni	59,6	63,4
Wysoki	31,6	31,0
Liczebność ogółem	57	145

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Analizując rozkład cech, ustalono, że rozkłady zmiennej *SD* są takie same w grupie firm posiadających oraz nieposiadających systemu Market Intelligence, co oznacza że nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy, że w obu próbach rozkład zmiennej *SD* jest identyczny. Należy zatem przyjąć, że skuteczność decyzyjna firm posiadających Market Intelligence nie różni się istotnie od skuteczności decyzyjnej firm nieprowadzących Market Intelligence. Również wynik testu chi-kwadrat oznacza,

ze nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy o braku różnic w ocenie skuteczności decyzyjnej przedsiębiorstw w zależności od posiadania systemu Market Intelligence.

W świetle opinii przedstawionych przez respondentów nie można potwierdzić jednoznacznie pozytywnego wpływu implementacji systemu Market Intelligence na skuteczność decyzyjną organizacji. Badane przedsiębiorstwa podobnie oceniają sprawność decyzyjną oraz dostępność informacji. W grupie firm, które podejmują działania w zakresie Market Intelligence, odsetek przedsiębiorstw osiągających wysoki poziom wskaźnika skuteczności decyzyjnej (*SD*) był nieznacznie niższy niż w przypadku organizacji nieprowadzących systemu Market Intelligence, choć jednocześnie nieco wyższy był odsetek podmiotów osiągających średni poziom wskaźnika *SD*. Odnotowano także nieco wyższy odsetek przedsiębiorstw osiągających niski poziom wskaźnika *SD* w grupie firm, które nie prowadzą działań Market Intelligence. Warto przypomnieć, iż – analizując wypowiedzi opisujące rozważane aspekty skuteczności decyzyjnej (A1–A6), składające się na wskaźnik *SD* – odnotowano, że odsetek zdecydowanie pozytywnych wypowiedzi był wyższy w przypadku takich kwestii jak posiadanie dokładnych i kompletnych informacji o otoczeniu biznesowym, sprawne podejmowanie decyzji oraz ich wsparcie przez właściwe informacje. Należy jednak podkreślić, iż przedstawione rozważania opierają się na deklaracjach i subiektywnych opiniach badanych, reprezentujących także te przedsiębiorstwa, które nie wdrażają działań z zakresu Market Intelligence.

3.3. Organizacja, stopień zaawansowania oraz korzyści z programu Market Intelligence

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 poszczególnych obszarów informacyjnych w skali od 1 do 5, gdzie wartość 1 oznaczało informacje najmniej ważne, a 5 najważniejsze. Rozkład odpowiedzi zaprezentowano w tabeli 31.

Dla badanych przedsiębiorstw najważniejsze są informacje dotyczące rynku, na którym działa firma (np. funkcjonowania branży, poziomu cen i ich relacji na danym rynku, wielkości podaży i popytu) – średnia ważona z ocen wynosiła 4,52. Dwie trzecie respondentów oceniło informacje dotyczące otoczenia rynkowego jako najważniejsze, przyznając ocenę „5", a blisko jedna czwarta badanych wskazała ocenę „4". Równie wysoko oceniono znaczenie informacji o konkurentach (średnia

z ocen 4,36) oraz informacji dotyczących bezpośrednich klientów (4,28). W obu przypadkach ponad połowa badanych przyznała najwyższą ocenę „5" dla wskazanych obszarów. Należy zauważyć, iż za nieco mniej istotne uznano informacje o nabywcach finalnych (3,86), których znaczenie za najważniejsze uznało niespełna 30% badanych, a przeszło co trzeci respondent podał ocenę „4". Można zatem wnioskować, iż badane przedsiębiorstwa bardziej skupiają uwagę na bezpośrednich nabywcach swoich produktów niż na użytkownikach i nabywcach ostatecznych.

Tabela 31. Ocena ważności potrzeb informacyjnych w opinii badanych przedsiębiorstw; *n* = 145

Obszary informacyjne	Średnia ważona z ocen	Oceny respondentów (w %)				
		5	4	3	2	1
Informacje dotyczące rynku (branży), na którym działa firma	4,52	66,2	23,4	8,3	0,7	1,4
Informacje o konkurentach	4,36	58,6	25,5	11,0	2,8	2,1
Informacje o klientach bezpośrednich	4,28	60,0	23,4	6,2	5,5	4,8
Informacje o dostawcach	3,86	46,2	21,4	14,5	7,6	10,3
Informacje o konsumentach ostatecznych	3,81	29,7	38,6	19,3	8,3	4,1
Tendencje w makrootoczeniu	3,57	19,3	35,2	32,4	9,0	4,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Informacje o dostawcach, jako najważniejsze wskazało ponad 40% badanych, a przeszło jedna piąta przyznała w tym przypadku ocenę „4" (średnia z ocen 3,81). Natomiast informacje dotyczące tendencji w makrootoczeniu za bardzo ważne uznała niespełna jedna piąta badanych, a blisko jedna trzecia przyznała w tym przypadku ocenę „3" (średnia z ocen 3,57).

W kontekście przedstawionych opinii i uzyskanych od respondentów deklaracji dotyczących ważności różnych rodzajowo informacji respondentów zapytano, z jaką częstotliwością i w jakich obszarach pozyskują dane w zakresie prowadzonych działań Market Intelligence (tabela 32).

W świetle uzyskanych odpowiedzi blisko co trzeci pozyskuje regularnie – co miesiąc lub częściej – informacje dotyczące rynku, na którym działa firma. Ponad jedna trzecia respondentów gromadzi równie często dane o klientach bezpośrednich, a ponad jedna czwarta pozyskuje informacje o konsumentach ostatecznych. Nieco ponad jedna piąta respondentów co miesiąc lub częściej gromadzi także informacje o konkurencji oraz dostawcach.

Jednocześnie w sposób również systematyczny, ale z mniejszą częstotliwością – co kwartał – gromadzone są informacje o konkurentach (przez blisko 30% respondentów) oraz dane o klientach bezpośrednich i dotyczące rynku (blisko jedna czwarta przedsiębiorstw), a także informacje o dostawcach (jedna piąta).

Tabela 32. Częstotliwość i rodzaj informacji pozyskiwanych przez przedsiębiorstwa (w %); *n* = 145

Obszary informacyjne	Regularnie – co miesiąc lub częściej	Regularnie – co kwartał	Regularnie – raz na rok	Doraźnie – w razie potrzeby	Nigdy
Informacje dotyczące rynku (branży), na którym działa firma	32,4	24,1	26,9	16,6	0,0
Informacje o konkurentach	22,8	29,0	28,3	20,0	0,0
Informacje o klientach bezpośrednich	33,8	24,8	20,7	19,3	1,4
Informacje o konsumentach ostatecznych	25,5	13,1	22,1	30,3	9,0
Informacje o dostawcach	22,8	20,0	26,9	23,4	6,9
Tendencje w makrootoczeniu	16,6	17,9	29,0	31,7	4,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Doraźnie – w razie potrzeby – blisko 30% badanych pozyskuje dane dotyczące tendencji w makrootoczeniu oraz gromadzi informacje o konkurentach. Blisko co dziesiąty respondent przyznał, że nigdy nie pozyskuje informacji o konsumentach ostatecznych, co potwierdza wcześniejsze spostrzeżenie, iż przedsiębiorstwa skupiają uwagę raczej na bezpośrednich odbiorcach swoich produktów.

Dane pozyskiwane w ramach działań Market Intelligence mogą służyć zaspokojeniu zapotrzebowania informacyjnego decydentów w różnych obszarach badawczych. Mając na uwadze potrzebę prowadzenia określonych, rodzajowo różnych analiz, badane przedsiębiorstwa zapytano, z jaką częstotliwością gromadzone są dane wywiadowcze w wyszczególnionych zakresach badawczych, w ramach systemu Market Intelligence (tabela 33).

Największy odsetek przedsiębiorstw, bo ponad 90%, zainteresowany jest gromadzeniem informacji służących analizie działań konkurencyjnych podmiotów (w tym zarówno działań bieżących, jak i planów oraz strategii), określeniu trendów i tendencji rozwojowych rynku, a także ustaleniu potrzeb i preferencji nabywców oraz satysfakcji klientów. Większość z nich pozyskuje informacje we wskazanych zakresach regularnie (około 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 odsetek przedsiębiorstw zadeklarował regularne gromadzenie – minimum co kwartał – informacji odnoszących się do potrzeb i preferencji nabywców (niespełna połowa badanych) oraz satysfakcji nabywców (przeszło dwóch na pięciu).

Tabela 33. Częstotliwość i zakres badań w ramach poszczególnych obszarów badawczych (w %); *n* = 145

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.

Więcej niż jedna trzecia respondentów (około 38%) zadeklarowała regularne gromadzenie – minimum co kwartał – informacji odnoszących się do tendencji rozwojowych rynku oraz satysfakcji nabywców, a blisko co trzecie badane przedsiębiorstwo robi to przynajmniej raz w roku. Cenne dla przedsiębiorców są również informacje niezbędne do analizy ich pozycji na rynku oraz oceny lojalności klientów. Ponad trzy czwarte badanych podmiotów pozyskuje informacje służące identyfikacji udziału rynkowego i co istotne – 60% robi to regularnie (co najmniej raz w roku). Podobnie przedstawia się sytuacja w zakresie oceny stopnia lojalności klientów. Informacje w tym celu gromadzi 84% przedsiębiorstw, w tym ponad połowa co najmniej raz w roku. Rzadziej zbierane są informacje mające na celu zbadanie pojemności rynku i jego struktury (w tym m.in. badania siły związków między elementami i uwarunkowaniami rynku, skali zróżnicowania przestrzennego, zasięgu oddziaływania ośrodków regionalnych). Dziwić może stosunkowo małe zainteresowanie pozyskiwaniem informacji dotyczących cech nabywców (ponad 40% nie gromadzi w ogóle takich informacji, a 27% czyni to jedynie doraźnie).

Jednym z celów badania było ustalenie, w jaki sposób organizowane są działania Market Intelligence w przedsiębiorstwach. Respondentów zapytano o takie kwestie jak: liczba pracowników odpowiedzialnych w firmie za pozyskiwanie i analizowanie informacji na temat otoczenia biznesowego, istnienie systemu przetwarzania danych (narzędzi IT) przeznaczonych do analizowania i rozpowszechniania

gromadzonych informacji, pozyskiwanie informacji wewnątrz organizacji – od zatrudnionych w niej pracowników, koszty ponoszone w skali roku z racji prowadzenia działań z zakresu Market Intelligence, a także korzystanie z usług jednostek zewnętrznych (np. agencji badawczych) w zakresie pozyskiwania niezbędnych informacji oraz ich przetwarzania.

Tabela 34. Liczba osób odpowiedzialnych za pozyskiwanie i analizowanie informacji na temat otoczenia biznesowego organizacji w ramach systemu Market Intelligence; *n* = 145

Liczba pracowników	Liczba	% badanych
Brak zespołu/osoby odpowiedzialnej za MI	28	19,3
1–2 osoby	45	31,0
Zespół 3–5 osób	52	35,9
Zespół liczący ponad 5 osób	20	13,7
Ogółem	145	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Tabela 35. Korzystanie z usług jednostek zewnętrznych w zakresie pozyskiwania informacji na temat otoczenia biznesowego organizacji w ramach systemu Market Intelligence; *n* = 145

Odpowiedzi badanych	Liczba	% badanych
Wykorzystanie usług jednostek zewnętrznych w zakresie pozyskiwania informacji na temat otoczenia biznesowego		
Nie	90	62,1
Tak	55	37,9
% informacji pozyskiwany w ramach usług jednostek zewnętrznych		
81–100%	5	9,1
61–80%	6	10,9
41–60%	5	9,1
21–40%	19	34,5
11–20%	17	30,9
0–10%	3	5,5
Ogółem	55	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

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, a w przeszło 35% podmiotów od 3 do 5 osób. Blisko 14% badanych stwierdziło, iż działania w zakresie Market Intelligence realizuje zespół liczący ponad 5 osób, przy czym w co dziesiątej firmie jest to od 6 do 20 osób, a jedynie w przypadku nieco ponad 3% podmiotów zespół

ten liczy ponad 20 osób. W pozostałych przedsiębiorstwach (prawie jedna piąta) nie funkcjonuje specjalnie powołany w tym celu zespół.

W celu gromadzenia potrzebnych informacji ponad jedna trzecia badanych korzysta z usług jednostek zewnętrznych (np. agencji badawczych), a blisko dwie trzecie przedsiębiorstw realizuje wszelkie działania związane z pozyskiwaniem informacji na temat otoczenia biznesowego organizacji w ramach systemu Market Intelligence we własnym zakresie.

Spośród przedsiębiorstw, które zadeklarowały korzystanie z usług jednostek zewnętrznych w zakresie pozyskiwania informacji na temat otoczenia biznesowego organizacji w ramach systemu Market Intelligence, zdecydowana większość zleca na zewnątrz mniej niż połowę zakresu niezbędnych prac.

Nieco więcej niż jedna czwarta przedsiębiorstw jest także biorcą usług świadczonych przez inne organizacje w procesie przetwarzania informacji (tabela 36) – z tego ponad połowa zleca na zewnątrz nie więcej niż jedną piątą pracy w tym zakresie.

Tabela 36. Korzystanie z usług jednostek zewnętrznych w zakresie przetwarzania informacji dotyczących otoczenia biznesowego organizacji w ramach systemu Market Intelligence; *n* = 145

Odpowiedzi badanych	Liczba	% badanych
Wykorzystanie usług jednostek zewnętrznych w zakresie przetwarzania informacji		
Nie	106	73,1
Tak	39	26,9
% przetwarzania informacji odbywający się poza firmą		
81–100%	2	5,1
61–80%	3	7,7
41–60%	4	10,3
21–40%	7	17,9
11–20%	20	51,3
0–10%	3	7,7
Ogółem	39	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W przeszło 40% przedsiębiorstw istnieje system przetwarzania danych (narzędzia IT) przeznaczony do analizowania i rozpowszechniania informacji na temat otoczenia biznesowego. Respondenci twierdzili, iż posiadają specjalistyczne narzędzia służące przetwarzaniu i analizie danych, a pytani o konkretne przykłady podawali zróżnicowane odpowiedzi, takie jak: „systemy CRM", „Comarch", „system ESP" czy „RPA – Qlick". Co ciekawe, stosunkowo często wskazywano na wykorzystanie programu Excel („arkusze Excela") lub podawano odpowiedzi bardziej

ogólne, na przykład: „program komputerowy finansowo-księgowy, w którym istnieje możliwość generowania raportów aktywności klienta, handlowca, wyników, tj.: marża, efektywność", „narzędzia, które filtrują informacje". W części przedsiębiorstw (przeszło jedna piąta), w których system taki nie istnieje, planuje się jego wdrożenie w najbliższych 1–2 latach.

Tabela 37. Narzędzia IT w ramach systemu Market Intelligence w badanych przedsiębiorstwach; *n* = 145

System przetwarzania danych (narzędzi IT) przeznaczonych do analizowania i rozpowszechniania informacji na temat otoczenia biznesowego	Liczba	% badanych
Tak, istnieje	59	40,7
Nie, ale planujemy go wprowadzić	31	21,4
Nie i nie jest planowany	55	37,9
Ogółem	145	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Istotnym aspektem Market Intelligence jest eksplorowanie zasobów wiedzy posiadanych wewnątrz organizacji. W toku prowadzonych pomiarów respondentów zapytano, czy informacje na temat otoczenia biznesowego organizacji pozyskiwane są w firmie także od pracowników. Ponad trzy czwarte badanych przedsiębiorstw odpowiedziało twierdząco, choć nie zawsze respondenci byli co do tego w pełni przekonani. Jedynie w przypadku nieco ponad jednej trzeciej podmiotów padła zdecydowana odpowiedź twierdząca, a dwóch na pięciu badanych odpowiedziało „raczej tak", co nasuwa wątpliwość, iż w firmach tych nie funkcjonuje formalny system gromadzenia danych wewnątrz organizacji (tabela 38).

Tabela 38. Pozyskiwanie informacji od pracowników w ramach systemu Market Intelligence; *n* = 145

Pozyskiwanie informacji od pracowników	Liczba	% badanych
Zdecydowanie tak	51	35,2
Raczej tak	58	40,0
Trudno powiedzieć	20	13,8
Raczej nie	10	6,9
Zdecydowanie nie	6	4,1
Ogółem	145	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Badane organizacje poproszono o wskazanie, jakie koszty ponoszone są w skali roku przez przedsiębiorstwo w ramach prowadzonych działań Market Intelligence, wliczając zarówno koszty prowadzonych badań, zakupu informacji, jak i zakupu

lub wykorzystania oprogramowania i narzędzi analitycznych oraz usług specjalistów i analityków (tabela 39). Przeszło jedna trzecia respondentów podawała kwoty do 10 000 zł, a nieco ponad jedna czwarta od 10 000 zł do 100 000 zł (przy czym 15% wskazało na wydatki rzędu 10 000–50 000 zł, a przeszło jedna dziesiąta badanych od 50 000 do 100 000 zł). Mniej niż co piąty z badanych deklarował wyższe kwoty, tzn. powyżej 100 000 zł (wydatki od 100 000 do 250 000 zł deklarowało 5,5% badanych, od 250 000 do 500 000 zł – 9,7%, od 500 000 do 1 mln zł – 3,4%, natomiast z powyżej 1 mln zł – 0,7% badanych). Blisko jedna piąta respondentów odmówiła udzielenia odpowiedzi na to pytanie.

Tabela 39. Koszty związane z prowadzeniem działań Market Intelligence, ponoszone w skali roku przez przedsiębiorstwa; *n* = 145

Kwota	Liczba odpowiedzi	Odsetek odpowiedzi
Do 10 000 zł	52	35,9
10 000–100 000 zł	39	26,9
Powyżej 100 000 zł	28	19,3
Odmowa odpowiedzi	26	17,9
Ogółem	145	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Systematyczne, zorganizowane i kompleksowe działania mające na celu pozyskiwanie na bieżąco informacji o otoczeniu biznesowym, w tym głównie otoczeniu rynkowym organizacji, powinny służyć wsparciu podejmowania decyzji menedżerskich, co oznacza, iż w znacznej mierze beneficjentami pozyskiwanych informacji będą pracownicy kadry zarządzającej. Przyjmując to założenie, w toku prowadzonych analiz próbowano ustalić, na ile faktycznie pozyskiwane informacje są wykorzystywane w zarządzaniu firmą. Respondenci zostali zapytani, kto w organizacji w największym stopniu korzysta z informacji pozyskiwanych w ramach programu Market Intelligence (tabela 40).

Okazuje się, że z rezultatów działań Market Intelligence w badanych organizacjach najczęściej korzysta najwyższe kierownictwo (odpowiedzi „zdecydowanie tak" udzieliło blisko dwie trzecie badanych), następnie kadra zarządzająca średniego szczebla (jedna trzecia badanych), a w mniejszym stopniu pozostali pracownicy (niespełna 15%). Rezultaty uzyskane w ramach działalności wywiadowczej w największym stopniu wykorzystywane są przez dział sprzedaży i/lub marketingu (co zdecydowanie potwierdziła przeszło połowa badanych), planowania strategicznego lub rozwoju biznesu (połowa przedsiębiorstw), a wyraźnie rzadziej przez dział badań i rozwoju produktów (mniej niż co piąty z badanych).

Tabela 40. Beneficjenci rezultatów Market Intelligence w świetle wypowiedzi badanych przedsiębiorstw (w %); *n* = 145

Wykorzystanie rezultatów Market Intelligence	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Ani tak, ani nie	Raczej nie	Zdecydowanie nie
Beneficjenci rezultatów Market Intelligence według szczebla organizacji					
Najwyższe kierownictwo	64,8	7,6	11,7	0,7	15,2
Kadra zarządzająca średniego szczebla	41,4	20,0	24,8	1,4	12,4
Pozostali pracownicy	15,2	22,1	22,1	14,5	26,2
Beneficjenci rezultatów Market Intelligence według funkcji/działu					
Planowanie strategiczne/ rozwój biznesu	52,4	15,2	25,5	2,1	4,8
Sprzedaż i/lub marketing	58,6	15,2	17,2	1,4	7,6
Badania i rozwój produktów/ (R & D)	22,1	20,7	32,4	2,8	22,1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Celem Market Intelligence jest pomoc organizacjom w zrozumieniu otoczenia biznesowego przez gromadzenie informacji, które są przetwarzanie w insighty, na użytek procesów decyzyjnych. Mając na uwadze powyższe założenie, podjęto próbę ustalenia, czy i w jakim stopniu wdrożenie rozwiązań z zakresu systemu Market Intelligence wpływa na sprawność decyzyjną organizacji. Przedsiębiorstwa, które zadeklarowały prowadzenie działań Market Intelligence, poproszono o określenie, czy dzięki systematycznemu pozyskiwaniu i analizowaniu informacji dotyczących otoczenia biznesowego firma osiąga korzyści oraz czy inwestycja w Market Intelligence jest ich zdaniem opłacalna (tabela 41).

Tabela 41. Opłacalność Market Intelligence w opinii badanych przedsiębiorstw (w %); *n* = 145

Opinie badanych	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Ani tak, ani nie	Raczej nie	Zdecydowanie nie
Firma osiąga korzyści z systematycznych działań Market Intelligence	29,7	39,3	21,4	7,6	2,1
Korzyści z inwestycji w Market Intelligence przewyższają ponoszone koszty	23,4	26,9	28,3	12,4	9,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

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. Połowa badanych uważa także, że korzyści z inwestycji w Market Intelligence przewyższają ponoszone koszty, choć nieco ponad jedna piąta wyraziła odmienną opinię.

W celu pogłębienia analizy respondenci zostali poproszeni o ustosunkowanie się do szeregu stwierdzeń (B1–B8) obrazujących korzyści z prowadzenia systemu Market Intelligence, które poddano pomiarowi za pomocą skali Likerta (tabela 42).

Tabela 42. Korzyści z systemu Market Intelligence w opinii badanych przedsiębiorstw (w %); *n* = 145

Wskazywane korzyści	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Ani tak, ani nie	Raczej nie	Zdecydowanie nie
B1: wzrósł ogólny poziom wiedzy na temat otoczenia biznesowego organizacji	34,5	29,0	26,2	4,8	5,5
B2: nastąpiło usprawnienie wewnętrznych procesów rozpowszechniania informacji	17,9	32,4	30,3	7,6	11,7
B3: wzrosła jakość pozyskiwanych informacji służących wsparciu procesu decyzyjnego	19,3	35,2	30,3	6,2	9,0
B4: usprawniono procesy decyzyjne	33,8	29,0	22,8	9,7	4,8
B5: uzyskano oszczędności finansowe	10,3	31,0	40,7	10,3	7,6
B6: zredukowano powielające się informacje	15,9	26,2	33,1	8,3	16,6
B7: usystematyzowano proces zbierania i analizy informacji	26,9	26,2	26,2	6,2	14,5
B8: usprawniono proces identyfikacji szans i zagrożeń	16,6	28,3	36,6	9,7	9,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Najbardziej widocznymi efektami działań Market Intelligence są – zdaniem respondentów – wzrost ogólnego poziomu wiedzy w przedsiębiorstwie na temat jego otoczenia (B1) oraz usprawnienie procesów decyzyjnych (B4) (w opinii blisko 63% badanych). Ponad połowa respondentów upatruje korzyści we wzroście jakości pozyskiwanych informacji służących wsparciu procesu decyzyjnego (B3) oraz uporządkowaniu działań związanych z pozyskiwaniem i analizowaniem informacji (B7). Połowa przedsiębiorstw dostrzega korzyści w usprawnieniu wewnętrznych procedur rozpowszechniania (obiegu) informacji (B2). Ponad dwie piąte

respondentów uznało, iż nastąpiło usprawnienie procesu identyfikacji szans i zagrożeń (B8), podobnie dwóch na pięciu badanych wskazało na korzyści w postaci redukcji powielających się informacji (B6) oraz oszczędności finansowych (B5).

Tabela 43. Korzyści z systemu Market Intelligence a koszty związane z prowadzeniem działań Market Intelligence, ponoszone w skali roku przez przedsiębiorstwa (w %); $n = 119$[a)]

Wskazywane korzyści	Kwota wydatków w skali roku		
	Do 10 000 zł	10 000–100 000 zł	Powyżej 100 000 zł
B1	44,2	84,6	89,3
B2	26,9	66,7	82,1
B3	32,7	69,2	92,9
B4	44,2	82,1	92,9
B5	25,0	48,7	78,6
B6	23,1	43,6	82,1
B7	23,1	82,1	96,4
B8	28,8	51,3	78,6
Liczba badanych	52	39	28

[a)] Wykluczono braki danych związane z odmową odpowiedzi (26 podmiotów).

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Istotnym zagadnieniem było ustalenie, czy przedsiębiorstwa, które przeznaczają większe nakłady finansowe na rozwój systemu Market Intelligence, osiągają lepsze efekty w zakresie identyfikowalnych korzyści. W tym celu przeprowadzono analizę współzależności zmiennych – kosztów ponoszonych są w skali roku przez organizację na prowadzenie działań Market Intelligence oraz zmiennych B1–B8. W tabeli 43 przedstawiono odsetek przedsiębiorstw, które na pytania dotyczące poszczególnych korzyści wynikających z wdrożenia systemu Market Intelligence udzieliły odpowiedzi „zdecydowanie się zgadzam" oraz „raczej się zgadzam".

Analizując rozkład procentowy odpowiedzi, można zauważyć, że przedsiębiorstwa, które ponosiły wyższe wydatki na inwestycje w system Market Intelligence, częściej wyrażały pozytywne opinie w kwestiach osiąganych korzyści. Należy także podkreślić, że wszystkie zaobserwowane zależności między wysokością wydatków na Market Intelligence a wskazywanymi korzyściami wynikającymi z wdrożenia systemu są istotne statystycznie (tabela 47) i co więcej – siła związku między zmiennymi była zaskakująco duża. Największą siłą charakteryzuje się zależność zmiennych *koszty Market Intelligence* oraz *usystematyzowanie procesu zbierania i analizy informacji* (B7), przy współczynniku R-Spearmana 0,661 i poziomie istotności $p = 0{,}000$. Silne zależności odnotowano także w przypadku zmiennych: B2 (nastąpiło usprawnienie wewnętrznych procesów rozpowszechniania informacji), B3 (wzrosła jakość pozyskiwanych informacji służących wsparciu procesu decyzyjnego) oraz B4 (usprawniono procesy decyzyjne).

Za istotne poznawczo uznano ustalenie, czy przedsiębiorstwa, które w ramach systemu Market Intelligence pozyskują informacje od swoich pracowników, częściej wskazują na osiągane korzyści. W tym kontekście przeprowadzono analizę współzależności zmiennych. W tabeli 44 przedstawiono rozkład badanych cech, prezentując odsetek przedsiębiorstw, które na pytania dotyczące poszczególnych korzyści wynikających z wdrożenia systemu Market Intelligence udzieliły odpowiedzi „zdecydowanie się zgadzam" oraz „raczej się zgadzam".

Tabela 44. Korzyści z systemu Market Intelligence a pozyskiwanie informacji od pracowników (w %); *n* = 145

Wskazywane korzyści	Pozyskiwanie informacji wewnątrz organizacji				
	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Ani tak, ani nie	Raczej tak	Zdecydowanie tak
B1	50,0	40,0	20,0	74,1	74,5
B2	33,3	40,0	10,0	56,9	62,7
B3	33,3	30,0	15,0	56,9	74,5
B4	50,0	30,0	25,0	70,7	76,5
B5	16,7	30,0	0,0	50,0	52,9
B6	16,7	50,0	10,0	39,7	58,8
B7	33,3	40,0	10,0	62,1	64,7
B8	16,7	30,0	5,0	44,8	66,7
Liczba badanych	6	10	20	58	51

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Tabela 45. Korzyści z systemu Market Intelligence a liczba osób odpowiedzialnych za działania Market Intelligence w przedsiębiorstwie (w %); *n* = 145

Wskazywane korzyści	Liczba osób			
	Brak	1–2	3–5	Ponad 5
B1	50,0	64,4	65,4	75,0
B2	28,6	44,4	53,8	85,0
B3	46,4	60,0	53,8	55,0
B4	60,7	57,8	61,5	80,0
B5	25,0	42,2	48,1	45,0
B6	25,0	40,0	42,3	70,0
B7	35,7	51,1	53,8	80,0
B8	21,4	51,1	48,1	55,0
Liczba badanych	28	45	52	20

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Analizując rozkład procentowy odpowiedzi, można zauważyć, że przedsiębiorstwa, które pozyskują informacje także wewnątrz własnej organizacji – od swoich

pracowników, częściej wyrażały pozytywne opinie w kwestiach osiąganych korzyści. Należy zaznaczyć, że w tym przypadku również wszystkie zaobserwowane zależności są istotne statystycznie (tabela 47). Największą siłą charakteryzuje się zależność dotycząca pozyskiwania informacji od pracowników oraz wzrostu jakości pozyskiwanych informacji służących wsparciu procesu decyzyjnego (B3), przy współczynniku R-Spearmana 0,449 i poziomie istotności $p = 0{,}000$.

W toku prowadzonej analizy sprawdzono także, czy przedsiębiorstwa, które angażują większą liczbę swoich pracowników w działania Market Intelligence, osiągają wyższe korzyści. W tym celu przeprowadzono analizę współzależności zmiennych. W tabeli 45 przedstawiono odsetek przedsiębiorstw, które na pytania dotyczące poszczególnych korzyści wynikających z wdrożenia systemu Market Intelligence udzieliły odpowiedzi „zdecydowanie się zgadzam" oraz „raczej się zgadzam".

Tabela 46. Korzyści z systemu Market Intelligence a system przetwarzania danych (narzędzi IT) (w %); $n = 145$

Wskazywane korzyści	System przetwarzania danych (narzędzi IT)	
	Nie istnieje	Istnieje
B1	50,0	83,1
B2	36,0	71,2
B3	39,5	76,3
B4	48,8	83,1
B5	26,7	62,7
B6	30,2	59,3
B7	34,9	79,7
B8	26,7	71,2
Liczba badanych	86	59

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Zaobserwowano zależności istotne statystycznie tylko w trzech przypadkach (tabela 47). Były to zależności charakteryzujące się umiarkowaną siłą związku i dotyczyły usprawnienia wewnętrznych procesów rozpowszechniania informacji (B2), usystematyzowania procesu zbierania i analizy informacji (B7) oraz usprawnienia proces identyfikacji szans i zagrożeń w przedsiębiorstwie (B8).

W toku prowadzonych analiz próbowano także ustalić, czy przedsiębiorstwa, które posiadają odpowiednie systemy przetwarzania danych (narzędzi IT), osiągają lepsze efekty w zakresie identyfikowalnych korzyści. Wyniki przeprowadzonej analizy współzależności zmiennych przedstawiono w tabeli 46, prezentując odsetek przedsiębiorstw, które na pytania dotyczące poszczególnych korzyści wynikających z wdrożenia systemu Market Intelligence udzieliły odpowiedzi

„zdecydowanie się zgadzam" oraz „raczej się zgadzam". Zmienną system przetwarzania danych do celów prowadzonej analizy zdychotomizowano, agregując dwa warianty odpowiedzi: „nie i nie jest planowany" oraz „nie, ale jest planowany"(w przypadku analizowanych zmiennych, ze względu na nominalny charakter jednej z nich, dla zobrazowania siły związku wykorzystano współczynnik V Kramera).

Tabela 47. Korzyści z systemu Market Intelligence a koszty związane z prowadzeniem działań Market Intelligence, pozyskiwanie informacji od pracowników, liczebność zespołu ds. Market Intelligence oraz posiadanie systemów przetwarzania danych – współzależność zmiennych

Wskazywane korzyści	Koszty Market Intelligence		Pozyskiwanie informacji od pracowników		Liczba pracowników ds. Market Intelligence		Istnienie systemu przetwarzania danych	
	Wartość współczynnika R-Spearmana	Poziom istotności	Wartość współczynnika R-Spearmana	Poziom istotności	Wartość współczynnika R-Spearmana	Poziom istotności	Wartość współczynnika *V* Kramera	Poziom istotności
B1	0,477	0,000*	0,341	0,000*	0,114	0,172	0,350	0,000*
B2	0,545	0,000*	0,291	0,000*	0,298	0,000*	0,346	0,000*
B3	0,541	0,000*	0,449	0,000*	0,076	0,366	0,370	0,000*
B4	0,522	0,000*	0,319	0,000*	0,078	0,350	0,350	0,000*
B5	0,422	0,000*	0,304	0,000*	0,145	0,081	0,359	0,000*
B6	0,476	0,000*	0,204	0,014*	0,160	0,055	0,293	0,002*
B7	0,661	0,000*	0,238	0,004*	0,244	0,003*	0,444	0,000*
B8	0,439	0,000*	0,326	0,000*	0,216	0,009*	0,444	0,000*

* Zależności istotne statystycznie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Wszystkie zaobserwowane zależności są istotne statystycznie i cechują się umiarkowaną siłą związku (tabela 47). Największą siłą charakteryzuje się zależność dotycząca usystematyzowania procesu zbierania i analizy informacji (B7) oraz usprawnienia proces identyfikacji szans i zagrożeń w przedsiębiorstwie (B8), przy współczynniku *V* Kramera 0,444 i poziomie istotności $p = 0{,}000$.

W toku prowadzonego badania przyjęto założenie, iż firmy przejawiające większe zaawansowanie w zakresie wdrażania systemu Market Intelligence – rozumiane jako zaangażowanie większej liczby pracowników odpowiedzialnych za pozyskiwanie i analizowanie informacji, posiadanie odpowiednich systemów przetwarzania danych (narzędzi IT) przeznaczonych do analizowania i rozpowszechniania gromadzonych informacji, pozyskiwanie informacji od zatrudnionych w niej pracowników oraz ponoszenie wyższych kosztów związanych z prowadzeniem działań Market Intelligence – powinny osiągać wyższy poziom korzyści w porównaniu do firm mniej zaawansowanych.

Dla weryfikacji tak postawionej hipotezy stworzono wskaźnik korzyści Market Intelligence (*SK*), obejmujący stwierdzenia B1–B8. Współczynnik Alfa Cronbacha dla ośmiu proponowanych pozycji wyniósł 0,927. Analiza rzetelności skali wykazała, iż spójność konstruktu jest bardzo dobra (tabela 48).

Tabela 48. Statystyki pozycji dla współczynnika Alfa Cronbacha

Opinie badanych	Średnia skali po usunięciu pozycji	Wariancja skali po usunięciu pozycji	Korelacja pozycji ogółem	Alfa Cronbacha po usunięciu pozycji
B1	23,86	46,694	0,721	0,920
B2	24,30	44,588	0,809	0,913
B3	24,18	45,482	0,797	0,914
B4	23,90	45,782	0,762	0,916
B5	24,41	48,244	0,680	0,923
B6	24,51	44,793	0,742	0,918
B7	24,23	43,316	0,793	0,914
B8	24,34	46,753	0,709	0,920

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Przyjęto konstrukt zawierający 8 proponowanych pozycji (B1–B8) i na podstawie tych cech obliczono (jako średnią arytmetyczną) syntetyczną miarę – wskaźnik korzyści Market Intelligence (*SK*), za pomocą metody wzorca rozwoju Z. Hellwiga[10]. Wyższe wartości wskaźnika oznaczały korzystniejszą ocenę, a niższe wartości gorszą ocenę korzyści wskazywanych przez przedsiębiorstwa. Wyniki porządkowania liniowego stanowiły następnie podstawę klasyfikacji jednostek badania, ze względu na jednorodne grupy, z punktu widzenia osiągniętego poziomu badanej zmiennej. Całkowity przedział zmienności wskaźnika, obejmujący wartości od 1 do 5, podzielono na trzy przedziały klasowe, do których przypisano poszczególne jednostki badania według wzoru[11]:

I – wysoki poziom $x_i = [\max_i x_i - h; \max_i x_i]$,
II – średni poziom $x_i = [\max_i x_i - 2h; \max_i x_i - h]$,
III – niski poziom $x_i = [\min_i x_i; \max_i x_i - 2h]$.

Rozpiętość przedziałów klasowych ustalono na podstawie stałej h, wyznaczonej na podstawie wzoru:

$$h = \frac{\max_i x_i - \min_i x_i}{3} \quad i = 1, \ldots, n.$$

10 Z. Hellwig, *Zastosowanie metody taksonomicznej…*

11 K. Łogwiniuk, *Zastosowanie metod taksonomicznych…*, s. 15.

W wyniku przeprowadzonych obliczeń z wykorzystaniem zaproponowanej metody klasyfikacji otrzymano podział badanych przedsiębiorstw według trzech poziomów wskaźnika korzyści Market Intelligence (tabela 49). Blisko połowę podmiotów sklasyfikowano jako organizacje charakteryzujące się wysokim poziomem osiąganych korzyści, niespełna 40% jako organizacje o średnim poziomie wskaźnika osiąganych korzyści, a niecałe 14% to podmioty o niskim poziomie wskaźnika osiąganych korzyści.

Tabela 49. Poziomy wskaźnika korzyści Market Intelligence (*SK*); $n = 145$

Poziom wskaźnika	Zakres wartości	% przedsiębiorstw
I – wysoki poziom	$3{,}67 \leq x_i \leq 5{,}00$	46,9
II – średni poziom	$2{,}34 \leq x_i \leq 3{,}66$	39,3
III – niski poziom	$1{,}00 \leq x_i \leq 2{,}33$	13,8

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem metody wzorca rozwoju Hellwiga.

Przeprowadzono test zgodności badanej cechy (*SK*) z rozkładem normalnym. W tym celu wykorzystano test Kołmogorowa-Smirnowa dla jednej próby. Na podstawie obliczonej statystyki testu K-S 0,297, przy poziomie istotności $p = 0{,}000$ odrzucono hipotezę o normalności rozkładu zmiennej *SK*.

Tabela 50. Wskaźnik korzyści Market Intelligence (*SK*) a koszty związane z prowadzeniem działań Market Intelligence, pozyskiwanie informacji od pracowników, liczebność zespołu ds. Market Intelligence oraz posiadanie systemów przetwarzania danych – porównanie rozkładów cech

Test	Koszty Market Intelligence[a)]	Pozyskiwanie informacji od pracowników[a)]	Liczba pracowników ds. Market Intelligence[a)]	Istnienie systemu przetwarzania danych[c)]
Statystyka testu	38,943[b)]	19,164[b)]	7,314[b)]	–4,439[d)]
Poziom istotności	0,000	0,001	0,063	0,000
Istotne różnice w rozkładach cech	Istnieją	Istnieją	Nie występują	Istnieją

[a)] Test Kruskala-Wallisa; [b)] Wartość statystyki testu Kruskala-Wallisa H;
[c)] Test U Manna-Withneya; [d)] Wartość statystyki testu U Manna-Withneya Z.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Następnie porównano rozkłady wskaźnika korzyści (*SK*) oraz cech obrazujących zaawansowanie Market Intelligence, takich jak: liczba pracowników odpowiedzialnych w firmie za pozyskiwanie i analizowanie informacji na temat otoczenia biznesowego, istnienie systemu przetwarzania danych przeznaczonych

do analizowania i rozpowszechniania gromadzonych informacji, pozyskiwanie informacji wewnątrz organizacji – od zatrudnionych w niej pracowników oraz koszty ponoszone z racji prowadzenia działań z zakresu Market Intelligence (tabela 50).

W toku prowadzonych analiz ustalono, że rozkłady wskaźnika korzyści *SK* są istotnie różne w grupie firm posiadających oraz nieposiadających systemu przetwarzania danych. Odnotowano także, iż rozkład zmiennej *SK* (wskaźnika korzyści) jest inny w firmach, w których informacje na temat otoczenia biznesowego organizacji są pozyskiwane od pracowników, niż w firmach niepozyskujących takich informacji. Podobnie istotnie różniły się poziomy wskaźnika korzyści w grupach przedsiębiorstw przeznaczających na Market Intelligence różne kwoty w ramach ponoszonych kosztów związanych z funkcjonowaniem systemu. Odnotowano natomiast, że rozkład wskaźnika korzyści był taki sam w grupie firm, w których liczba pracowników Market Intelligence wynosiła 1–2 osoby, 3–5 osób, ponad 5 osób, lub w których nie istniał taki zespół.

Tabela 51. Wskaźnik korzyści (*SK*) z systemu Market Intelligence a system przetwarzania danych (w %); *n* = 145

Poziom wskaźnika korzyści	System przetwarzania danych (narzędzi IT)[a)]	
	Nie istnieje	Tak, istnieje
Niski	20,9	3,4
Średni	46,5	28,8
Wysoki	32,6	67,8
Liczebność ogółem	86	59

[a)] Wartość statystyki chi-kwadrat = 19,859, *p* = 0,000, wartość współczynnika *V* Kramera = 0,370.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W toku dalszych analiz uściślono, czy istnieje zależność między poszczególnymi kategoriami cech charakteryzujących zaawansowanie systemu Market Intelligence w badanych przedsiębiorstwach oraz wskaźnikiem korzyści. Wyniki analizy przedstawiono w tabelach 51–54. Rozkład poziomów wskaźnika korzyści (*SK*) z systemu Market Intelligence w firmach, które posiadają system przetwarzania danych oraz organizacji nieposiadających takiego systemu, przedstawiono w tabeli 51.

W przypadku analizowanych zmiennych, ze względu na nominalny charakter jednej z nich, dla zobrazowania siły związku wykorzystano miarę opartą na chi-kwadrat – współczynnik *V* Kramera. Zaobserwowane zależności są istotne statystycznie, a wartość współczynnika *V* Kramera (0,370) świadczy o średniej sile związku. Analizując procentowy rozkład zmiennych w tabeli kontyngencji, można zauważyć, że w organizacjach, w których istnieje system przetwarzania danych, wskaźnik osiąganych korzyści jest na wyższym poziomie.

Analizując zależność między wartością wskaźnika korzyści z systemu Market Intelligence a pozyskiwaniem informacji od pracowników, również odnotowano występowanie istotnej statystycznie zależności o umiarkowanej sile związku Przedsiębiorstwa, które deklarowały pozyskiwanie informacji wewnątrz organizacji, częściej osiągały wysoki poziom wskaźnika korzyści (tabela 52).

Tabela 52. Wskaźnik korzyści z systemu Market Intelligence a pozyskiwanie informacji od pracowników (w %); *n* = 145

Poziom wskaźnika korzyści	Pozyskiwanie informacji od pracowników[a)]				
	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Ani tak, ani nie	Raczej tak	Zdecydowanie tak
Niski	66,7	50,0	5,0	10,3	7,8
Średni	0,0	10,0	90,0	41,4	27,5
Wysoki	33,3	40,0	5,0	48,3	64,7
Liczebność ogółem	6	10	20	58	51

[a)] Wartość współczynnika R-Spearmana = 0,346, poziom istotności p = 0,000.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Rozważając wartości wskaźnika korzyści w zależności od wysokości kosztów związanych z działaniami Market Intelligence, odnotowano występowanie zależności zmiennych o znacznej sile związku. Rozkład zmiennych zamieszczono w tabeli 53.

Tabela 53. Wskaźnik korzyści z systemu Market Intelligence a koszty związane z prowadzeniem działań Market Intelligence, ponoszone w skali roku przez przedsiębiorstwa (w %); *n* = 145

Poziom wskaźnika korzyści	Kwota wydatków w skali roku[a)]		
	Do 10 000 zł	10 000–100 000 zł	Powyżej 100 000 zł
Niski	36,5	0,0	3,6
Średni	40,4	38,5	7,1
Wysoki	23,1	61,5	89,3
Liczebność ogółem	52	39	28

[a)] Wartość współczynnika R-Spearmana = 0,554, poziom istotności p = 0,000.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Analizując rozkład zmiennych w tabeli kontyngencji, można zauważyć, że przedsiębiorstwa przeznaczające na działania Market Intelligence więcej niż 100 000 zł w skali roku osiągały zdecydowanie wyższy wskaźnik korzyści niż firmy, które wydawały na ten cel niższe kwoty (w szczególności poniżej 10 000 zł).

Rozważając współzależność zmiennych, odnotowano także występowanie słabej, aczkolwiek istotnej statystycznie zależności między osiąganym wskaźnikiem korzyści

a liczbą osób odpowiedzialnych za działania Market Intelligence w przedsiębiorstwie. Firmy zatrudniające więcej osób odpowiedzialnych za działania Market Intelligence osiągały wyższe wartości wskaźnika *SD*, choć zależność ta nie jest tak wyraźna jak obserwowane w przypadku pozostałych badanych zmiennych (tabela 54).

Tabela 54. Wskaźnik korzyści z systemu Market Intelligence a liczba osób odpowiedzialnych za działania Market Intelligence w przedsiębiorstwie (w %); $n = 145$

Poziom wskaźnika korzyści	Liczba osób[a)]			
	Brak	1–2	3–5	Ponad 5
Niski	25,0	13,3	13,5	0,0
Średni	42,9	37,8	40,4	35,0
Wysoki	32,1	48,9	46,2	65,0
Liczebność ogółem	28	45	52	20

[a)] Wartość współczynnika R-Spearmana = 0,185, poziom istotności $p = 0,026$.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

W świetle przedstawionych wyników można uznać, że hipoteza zakładająca, iż firmy przejawiające większe zaawansowanie w zakresie wdrażania systemu Market Intelligence osiągają wyższy poziom korzyści w porównaniu do firm mniej zaawansowanych została w pełni potwierdzona, ponieważ odnotowano istotny statystycznie wpływ zmiennych – takich jak: liczba pracowników odpowiedzialnych za Market Intelligence, posiadanie systemów przetwarzania danych, pozyskiwanie informacji wewnątrz organizacji oraz wysokość kosztów związanych z prowadzeniem działań Market Intelligence – na poziom osiąganych korzyści (niski, średni, wysoki) według klasyfikacji wskaźnika korzyści Market Intelligence (*SK*).

Zakończenie

Koniec XX i początek XXI wieku to czas intensywnych przemian środowiska biznesowego, którego turbulentność kształtują dwa główne megatrendy: niebywały postęp w technologiach informatycznych i telekomunikacyjnych oraz nasilający się proces globalizacji. Informatyzacja, globalizacja, łączność sieciowa wszystkiego i wszystkich, suwerenność i rosnąca pozycja konsumentów oraz kluczowa rola wiedzy – to cechy współczesnej gospodarki, określanej jako „gospodarka oparta na wiedzy". Podstawową cechą dzisiejszego otoczenia biznesu jest niepewność i złożoność, a uzyskanie pełnego, prawdziwego obrazu zjawisk i procesów rynkowych wymaga coraz większego wysiłku. Organizacje, chcąc ograniczyć wzrost ryzyka związanego z prowadzeniem działalności gospodarczej, muszą zapewnić sobie sprawny system pozyskiwania informacji i przekształcenia ich w wiedzę. Informacja, będąca w tym przypadku podstawą wiedzy rynkowej i marketingowej, stanowi zasób, który pozwala na zwiększenie wiedzy o samej organizacji oraz otaczającym ją świecie. W świetle wyzwań, przed którymi stoją współczesne przedsiębiorstwa, pomocnym rozwiązaniem staje się Market Intelligence, rozumiane jako funkcja wsparcia procesów decyzyjnych zachodzących w organizacji. Market Intelligence, implementowane 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. W świetle wyników własnego 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. Ponad 71% badanych średnich i dużych przedsiębiorstw potwierdziło takie działania. Odsetek ten był zróżnicowany w zależności od przyjętych cech podziałowych przedsiębiorstw. Program systematycznego pozyskiwania informacji o rynku miał miejsce przede wszystkim w przedsiębiorstwach handlowych, w firmach z kapitałem wyłącznie zagranicznym i z kapitałem mieszanym, działających na rynkach krajowym i międzynarodowym, a także w przedsiębiorstwach o najwyższych przychodach. 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. Dwóch 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. Analiza wykazała dużą użyteczność programu Market Intelligence, a respondenci wskazywali na szereg korzyści związanych z jego funkcjonowaniem 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. Zauważono także, że firmy przejawiające większe zaawansowanie w zakresie wdrażania programu Market Intelligence osiągają wyższy poziom korzyści w porównaniu do firm mniej zaawansowanych w tym zakresie. Większość badanych uznała, iż uzyskane korzyści przewyższają koszty ponoszone w związku z inwestycją w Market Intelligence.

Bibliografia

Adamczewski P., *Organizacje inteligentne wobec wyzwań e-gospodarki*, „Ekonomiczne Problemy Usług" 2016, nr 123, s. 9–18.

Amarouche K., Benbrahim H., Kassou I., *Product Opinion Mining for Competitive Intelligence*, „Procedia Computer Science" 2015, nr 73, s. 358–365.

Arline K., *What is Market Intelligence?*, „Business News Daily", http://www.businessnewsdaily.com (dostęp: 10.02.2015).

Bartes F., *Action Plan Basis of Competitive Intelligence Activities*, „Economics and Management" 2011, nr 1, s. 664–669.

Bartkowiak P., Jaki A., Kaczmarek J., *Kształtowanie przewagi konkurencyjnej w procesie restrukturyzacji i kreowania wartości przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji" 2018, nr 2, s. 5–8.

Bartosik-Purgat M., *Media społecznościowe na rynku międzynarodowym. Perspektywa indywidualnych użytkowników*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2016.

Bartuś K., Batko K., Lorek P., *Diagnoza wykorzystania Big Data w organizacjach – wybrane wyniki badań*, „Informatyka Ekonomiczna" 2017, nr 3(45), s. 9–20.

Bartuś K., Batko K., Lorek P., *Wykorzystanie rozwiązań Bussines Intelligence, Competitive Intelligence i Big Data w przedsiębiorstwach województwa śląskiego*, „Przegląd Organizacji" 2018, nr 2, s. 33–39.

Big Data Executive Survey 2017. Big Data Business Impact: Achieving Business Results through Innovation and Disruption, 2017, NewVantage Partners LLC, http://newvantage.com/wp-content/uploads/2017/01/Big-Data-Executive-Survey-2017-Executive-Summary.pdf (dostęp: 17.08.2017).

Brynjolfsson E., Hitt L.M., Kim H.H., *Strength in numbers; How does data-driven decisionmaking affect firm performance?*, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1819486 (dostęp: 26.08.2017).

CEOs' Perspectives on Growth, Innovation and Leadership. Disruption of Global Economy Creating Opportunities for Visionary Leaders, Frost & Sullivan, http://corpcom.frost.com/content/PR_CEOSurveyFindings?Source=PR_CC (dostęp: 17.08.2017).

Chiu S., Tavella D., *Data Mining and Market Intelligence for Optimal Marketing Returns*, Routledge Taylor & Francis Group, Oxon–New York 2014.

Choroś P., *Wykorzystanie analityki biznesowej w Internecie Rzeczy*, [w:] *Internet Rzeczy w Polsce*, IAB Polska, https://iab.org.pl/wp-content/uploads/2015/09/Raport-Internet-Rzeczy-w-Polsce.pdf (dostęp: 2.10.2017).

Cisco Connected World Technology Report (CCWTR), 28.05.2013, https://www.cisco.com/c/pl_pl/about/press/press-information-2013/20130528.html (dostęp: 17.08.2017).

Competitive Intelligence in Large Companies – Global Study, 2005, GIA White Paper, nr 4, s. 1–38.

Crowley E., *A Market Intelligence Primer*, 2007, http://pragmaticmarketing.com/resources/a-market-intelligence-primer (dostęp: 23.06.2015).

Crowley E., *Market intelligence versus marketing research*, „Quirk's. Marketing Research Review" 2004, nr 12, s. 64–68.

Czakon W., *Problem krótkowzroczności strategicznej*, „Przegląd Organizacji" 2018, nr 3, s. 17–22.

Czubała A. (red.), *Podstawy marketingu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.

Davenport Th.H., *Big Data at Work: Dispelling the Myths, Uncovering the Opportunities*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston 2014.

Domański T., Kowalski P., *Marketing dla menedżerów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 1998.

Duszczyk M., *W szponach sztucznej inteligencji*, „Rzeczpospolita", 12.02.2018, s. 3.

Evans M., Jamal A., Foxal G., *Consumer Behaviour*, second edition, John Willey & Sons Ltd, The Atrium Southern Gate, Chichester 2013.

Fehler W., *Sztuczna inteligencja – szansa czy zagrożenie?*, „Studia Bobolanum" 2017, nr 3, s. 69–83.

Gartner says the Internet of things installed base will grow to 26 billion units by 2020, http://www.gartner.com/newsroom/id/2636073 (dostęp: 1.03.208).

Global Market Intelligence Survey 2008, 2008, GIA White Paper, nr 2, s. 1–16.

Global Market Intelligence Survey 2009, 2009, GIA White Paper, nr 4, s. 1–19.

Global Market Intelligence Survey 2015, 2015, M-Brain White Paper, listopad, s. 1–9.

Gotwald-Feja B., *Konsument w realiach omnichannel. Wykorzystanie e-marketingu na rynku atrakcji turystycznych*, Wydawnictwo SIZ, Łódź 2016.

Graczyk-Kucharska M., *Big data koniecznością współczesnego marketingu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu" 2015, nr 875(41), s. 265–276.

Green P., Tull D., *Methoden und Techniken der Marketingforschung*, 4. Auflage, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1982.

Gregor B., Gotwald-Feja B., Łaszkiewicz A., *E-commerce a zachowania konsumentów*, [w:] M. Bartosik-Purgat (red.), *Zachowania konsumenta. Globalizacja, nowe technologie, aktualne trendy, otoczenie społeczno-kulturowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017, s. 99–126.

Gregor B., Kaczorowska-Spychalska D., *Homo Cyber Oeconomicus – nowy wymiar zachowań konsumenckich*, [w:] B. Gregor, D. Kaczorowska-Spychalska (red.), *Marketing w erze technologii cyfrowych. Nowoczesne koncepcje i wyzwania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018, s. 57–79.

Gregor B., Kalińska-Kula M., *Market Intelligence – a Conceptual Approach*, „Zeszyty Naukowe Polityki Europejskie, Finanse i Marketing" 2016, nr 15(64), s. 42–54.

Gregor B., Kalińska-Kula M., *Market Intelligence a decyzje menedżerskie we współczesnym przedsiębiorstwie*, [w:] B. Gregor, D. Kaczorowska-Spychalska (red.), *Marketing w erze technologii cyfrowych. Nowoczesne koncepcje i wyzwania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018, s. 157–184.

Gregor B., Kalińska-Kula M., *Market Intelligence w praktyce przedsiębiorstw w świetle wyników badań*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2018 [w druku].

Gross H., *Market Research and Competitive Intelligence*, http://engrossed.me/2011/02/market-research-and-competitive-intelligence (dostęp: 23.06.2016).

Grzega U., *Poziom życia ludności – determinanty i zróżnicowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2012.

Grzega U., Kieżel E., *Trendy w zachowaniach konsumentów*, [w:] M. Bartosik-Purgat (red.), *Zachowania konsumenta. Globalizacja, nowe technologie, aktualne trendy, otoczenie społeczno-kulturowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017, s. 29–51.

Hague P., Hague N., Morgan C.A., *Badania rynkowe w praktyce*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2004.

Harrison M., Cupman J., *Competitor Intelligence Research & Market Intelligence*, https://www.b2binternational.com/publications/competitor-intelligence/ (dostęp: 15.06.2015).

Hedin H., Hivensalo I., Vaarnas M., *The Handbook of Market Intelligence*, John Willey & Sons Ltd, Chichester 2011.

Hellwig Z., *Zastosowanie metody taksonomicznej do typologicznego podziału krajów ze względu na poziom ich rozwoju oraz zasoby i strukturę wykwalifikowanych kadr*, „Przegląd Statystyczny" 1968, nr 4, s. 307–327.

Jastrzębska W., Jastrzębska A., *Metody sztucznej inteligencji w rozwiązywaniu problemów mikro- i makroekonomicznych*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy" 2010, nr 17, s. 172–183.
Jelonek D., *Rola ICT w tworzeniu przedsiębiorstwa kreatywnego*, „Przegląd Organizacji" 2018, nr 3, s. 46–51.
Kachniewska M., *Big data analysis jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw i regionów turystycznych*, „Folia Turistica" 2014, nr 32, s. 35–54.
Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
Karasiewicz G., *Marketingowe strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
Karaś E., Piasecka-Głuszak A., *Nowy wymiar organizacji – organizacja ucząca się i organizacja inteligentna*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu" 2014, nr 3(41), s. 245–256.
Katal A., Wazid M., Goudar R.H., *Big Data: Issues, Challenges, Tools and Good Practices*, Sixth International Conference on Contemporary Computing (IC3), IEEE, Noida 2013.
Kauf S., *Badania rynkowe w sferze marketingu i logistyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole 2004.
Kędzior Z. (red.), *Badania rynku*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
Kiełtyka L., Zygoń O., *Współczesne formy komunikacji – jak zarządzać z wykorzystaniem Internetu Rzeczy i Wszechrzeczy*, „Przegląd Organizacji" 2018, nr 2, s. 24–32.
Kieżel E., *Konsument i jego zachowania na rynku europejskim*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
Kłeczek R., *Marketing i wartość. Metodologiczne aspekty badania skuteczności działań marketingowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2012.
Kokot W., Kolenda P., *Czym jest Internet Rzeczy*, [w:] *Internet Rzeczy w Polsce*, IAB Polska, https://iab.org.pl/wp-content/uploads/2015/09/Raport-Internet-Rzeczy-w-Polsce.pdf (dostęp: 2.10.2017).
Kotler Ph., *Kotler o marketingu. Jak kreować i opanowywać rynki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999.
Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
Kotler Ph., Caslione J.A., *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa 2013.
Kowal W., *Marketing performance management w dobie digitalizacji*, „Handel Wewnętrzny" 2017, nr 5(370), s. 241–249.
Kowalska M., *Korzyści zastosowania Internetu Rzeczy w sektorze handlu detalicznego*, „Marketing i Rynek" 2017, nr 9, s. 183–189.
Kozielski R., *Pomiar działań marketingowych – proces i obszary*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2016, nr 460, s. 82–89.
Kozielski R., *Strategie marketingu międzynarodowego w świetle globalnych scenariuszy rozwoju do 2025 roku*, „Marketing i Rynek" 2017, nr 9, s. 190–195.
Kozielski R., Olsztyński A., Sroczyński T., Frąk M., *Internet ludzi – organizacja jutra*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2018.
Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
Krzepicka A., *Współczesny konsument – konsument digitalny*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach" 2016, nr 255, s. 207–214.

Kuliński A., Nienartowicz T., Kosieradzka A., Zawiła-Niedźwiedzki J., *Wpływ nowych technologii na zarządzanie – zastosowania sztucznej inteligencji*, „Przegląd Organizacji" 2018, nr 2, s. 65–68.

Kwiatkowska A., *Systemy wspomagania decyzji. Jak korzystać z wiedzy i informacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

Laney D., *3D Data Management: Controlling Data Volume, Velocity, and Variety*, http://blogs.gartner.com/doug-laney/files/2012/01/ad949–3D-Data-Management-Controlling-Data-Volume-Velocity-and-Variety.pdf (dostęp: 6.02.2016).

Lemańska M., *Technologie, które mają szansę zmienić nasz świat w nowym roku*, „Rzeczpospolita", 9.01.2018, s. A25.

Linkiewicz A., Bartosik-Purgat M., *Konsument oraz proces decyzyjny w warunkach globalizacji*, [w:] M. Bartosik-Purgat (red.), *Zachowania konsumenta. Globalizacja, nowe technologie, aktualne trendy, otoczenie społeczno-kulturowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.

Łaszkiewicz A., *Konsument w dobie mediów społecznościowych – wyzwania i ograniczenia dla organizacji*, „Handel Wewnętrzny" 2015, nr 4(357), s. 307–316.

Łaszkiewicz A., *Wolontariat konsumencki w dobie mediów społecznościowych*, „Marketing i Rynek" 2014, nr 8, s. 1123–1128.

Łogwiniuk K., *Zastosowanie metod taksonomicznych w analizie porównawczej dostępu do infrastruktury ICT przez młodzież szkolną w Polsce*, „Economy and Management" 2011, vol. 3, nr 1, s. 7–23.

Maciejewski G., *Młodzi konsumenci wobec globalnych trendów w konsumpcji*, „Marketing i Rynek" 2015, nr 2, s. 166–175.

Maciejewski G., *Współczesny konsument a konsumpcja dóbr i usług czasochłonnych i czasooszczędnych*, „Handel Wewnętrzny" 2013, lipiec – sierpień, t. III, s. 14–25.

Maciorowski A., *Trendy w digital marketingu. Internetowe makrorewolucje i mikroewolucje*, [w:] B. Gregor, D. Kaczorowska-Spychalska (red.), *Marketing w erze technologii cyfrowych. Nowoczesne koncepcje i wyzwania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018, s. 213–225.

Malarska A., *Statystyczna analiza danych wspomagana programem SPSS*, Wydawca SPSS Polska Sp. z o.o., Kraków 2005.

Market Intelligence in Global Organizations: Survey Findings in 2011, 2011, GIA White Paper, nr 2, s. 1–19.

Market Intelligence in Large Companies. Global Study 2007, 2007, GIA White Paper, nr 2, s. 1–56.

Martyniak Z., *Metody organizowania procesów pracy*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.

Mayer-Schönberger V., Cukier K., *Big Data – rewolucja, która zmieni nasze myślenie, pracę i życie*, MT Biznes, Warszawa 2014.

Mazurek G., *Internet rzeczy a cyfrowa transformacja – implikacje dla marketingu B2C*, [w:] Ł. Sułkowski, D. Kaczorowska-Spychalska (red.), *Internet of things. Nowy paradygmat rynkowy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2017, s. 33–57.

Mazurek G., *Transformacja cyfrowa – implikacje dla marketingu*, [w:] B. Gregor, D. Kaczorowska-Spychalska (red.), *Marketing w erze technologii cyfrowych. Nowoczesne koncepcje i wyzwania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018, s. 13–34.

Mazurek-Łopacińska K., *Customer Knowledge Management w pobudzaniu innowacyjności przedsiębiorstw*, „Handel Wewnętrzny" 2018, nr 5(376), s. 179–188.

Mazurek-Łopacińska K., *Konsument w społeczeństwie cyfrowym – wymiary i porównania międzynarodowe*, „Marketing i Rynek" 2017, nr 9, s. 229–237.

Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M., *Consumer Intelligence w kontekście kierunków rozwoju badań marketingowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu" 2016, nr 459, s. 11–19.

Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M., *Zachowania konsumentów oparte na współdzieleniu i ich konsekwencje marketingowe*, „Marketing i Rynek" 2018, nr 4, s. 394–405.
Mazurkiewicz P., *Coraz więcej firm chce przechodzić na cyfrowe rozwiązania*, „Rzeczpospolita", 19.12.2017, s. L2.
Mazurkiewicz P., *Do cyfryzacji trzeba się najpierw solidnie przygotować*, „Rzeczpospolita", 19.12.2017, s. L3.
Miller M., *Internet rzeczy. Jak inteligentne telewizory, samochody, domy i miasta zmieniają świat*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2016.
Moryś A., *Geneza i ewolucja wywiadu gospodarczego. Część pierwsza*, http://www.ujk.edu.pl/infotezy/ojs/index.php/infotezy/article/view/15/33 (dostęp: 9.06.2016).
Moryś A., *Geneza i ewolucja wywiadu gospodarczego. Część druga*, http://www.ujk.edu.pl/infotezy/ojs/index.php/infotezy/article/view/16/40#r33 (dostęp: 9.06.2016).
Mruk H., *Marka w procesie kreowania wartości na rynku 4.0*, [w:] B. Gregor, D. Kaczorowska-Spychalska (red.), *Marketing w erze technologii cyfrowych. Nowoczesne koncepcje i wyzwania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018, s. 109–132.
Mruk H., Pilarczyk B., Sławińska M., *Marketing. Koncepcje – strategie – trendy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
Mruk H. (red.), *Analiza rynku*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
Mynarski S., *Analiza danych rynkowych i marketingowych z wykorzystaniem programu Statistica*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003.
Mynarski S., *Badania rynkowe w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.
Mynarski S., *Przesłanki badań rynkowych i marketingowych*, „Marketing i Rynek" 1998, nr 12, s. 2–8.
Nawojczyk M., *Przewodnik po statystyce dla socjologów*, SPSS Polska Sp. z o.o., Kraków 2002.
Nogalski B., *Wybór paradygmatów zarządzania przedsiębiorstwem przyszłości*, [w:] I.K. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – fikcja i rzeczywistość*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle „Orgmasz", Warszawa 2004, s. 35–45.
Nurimi N., *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 (dostęp: 15.06.2016).
Olszak C.M., *Tworzenie i wykorzystanie systemów Business Intelligence na potrzeby współczesnej organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2007.
Pacut M., *Zachowania nabywcze polskich e-konsumentów na rynku*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego" 2016, nr 43, s. 319–328.
Pamuła A., *Potencjał analiz Big Data w procesach obsługi odbiorców energii*, „Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych" 2016, nr 40, s. 285–297.
Parasuraman A., *Marketing Research*, Addison-Wesley, Reading 1986.
Pawlak H., Nierebiński R., *Społeczność wirtualna jako społeczny kanał kreowania zawartości internetu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia Informatica" 2011, nr 28(656), s. 321–332.
Pfaff D., *Badania rynku*, Wydawnictwo BC.edu, Warszawa 2010.
Pham K., *International Market Research versus International Market Intelligence*, http://internationalmarketintelligence.com (dostęp: 10.06.2015).
Pluta A., *Teoretyczne aspekty konkurencyjności międzynarodowej – koncepcja katalizatora produktywności*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego" 2016, nr 43(3), s. 351–359.
Płoszajski P., *Big data: nowe źródło przewag i wzrostu firm*, „E-mentor" 2013, nr 3(50), s. 5–10.
Prandecki K., *Rola megatrendów* w *przewidywaniu przyszłości*, „Przyszłość. Świat–Europa–Polska" 2012, nr 2, s. 75–94.
Press G., *12 Big Data Definitions: What's Yours?*, https://www.forbes.com/sites/gilpress/2014/09/03/12-big-data-definitions-whats-yours/#40a9e8b513ae (dostęp: 17.08.2017).

Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
Prostenko A., *Sztuczna inteligencja w służbie rozwoju biznesu*, https://www.ksoin.pl/wp-content/uploads/2016/12/MarketingLink-Sztuczna-Inteligencja-w-Biznesie.pdf (dostęp: 2.12.2017).
Provost F., Fawcett T., *Data science and its relationship to big data and data-driven decision making*, „Big Data" 2013, nr 1, http://online.liebertpub.com/doi/pdf/10.1089/big.2013.1508 (dostęp: 26.08.2017).
Provost F., Fawcett T., *Data Science for Business*, O'Reilly, Sebastopol 2013.
Prymon M., *Badania marketingowe w aspektach menedżerskich*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
Pyryt B., Czupa A., *Zachowania nabywcze konsumentów dotyczące owoców krajowych i importowanych*, „Marketing i Rynek" 2014, nr 6, s. 593–608.
Radziszewski P., *Business Intelligence*. *Moda, wybawienie czy problem dla firm*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2016.
Rutkowski L., *Metody i techniki sztucznej inteligencji. Inteligencja obliczeniowa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
Safarina H., Akbari Z., Abbasi A., *Review of Competitive Intelligence & Competitive Advantage in the Industrial Estates Companies in the Kerman City*, „International Business and Management" 2011, nr 2, s. 47–61.
Sagan A., *Badania marketingowe. Podstawowe kierunki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004.
Sołtysik-Piorunkiewicz A., *Analiza systemów informatycznych klasy EIP do wspomagania podejmowania decyzji w systemie kontrolingu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej" 2006, s. 153–162.
Sosnowski J., *Systemy elektroniczne w marketingu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999.
Stasiuk K., Maison D., *Psychologia konsumenta*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018.
The state of Market Intelligence in 2013: Global MI Survey findings, 2013, GIA White Paper, czerwiec, s. 1–32.
Stavkova J., Turcinkova J., *Badania marketingowe. Poznajemy rynek*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania, Wrocław 2005.
Stępnik A., *Big data w perspektywie memetycznej*, „Teksty z Ulicy. Zeszyt Memetyczny" 2015, nr 16, s. 149–160.
Styś A., Styś S., *Zachowania przedsiębiorstw w procesach umiędzynarodowienia rynków*, „Marketing i Rynek" 2017, nr 9, s. 393–399.
Sułkowski Ł., Kaczorowska-Spychalska D., *Internet of Things – w poszukiwaniu przewagi konkurencyjnej*, [w:] Ł. Sułkowski, D. Kaczorowska-Spychalska (red.), *Internet of Things. Nowy paradygmat rynku*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2018, s. 80–105.
Surma J., *Business Intelligence. Systemy wspomagania decyzji biznesowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
Sznajder A., *Wpływ mobilnej technologii informacyjnej na działalność marketingową przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa" 2013, nr 7–8, s. 37–61.
Szulce H., Januszewski F., *Trendy w konsumpcji a zachowania konsumentów*, „Marketing i Rynek" 2015, nr 2, s. 95–108.
Szymański G., *Innowacje marketingowe w sektorze e-commerce*, „Monografie Politechniki Łódzkiej", Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2013.
Štefániková Ľ., Masàrovà G., *The need of complex competitive intelligence*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences" 2014, nr 110, s. 669–677.
Tabakow M., Korczak J., Franczyk B., *Big Data – definicje, wyzwania i technologie informatyczne*, „Informatyka Ekonomiczna" 2014, nr 1(31), s. 138–153.

Tarka P., *Uwarunkowania skuteczności badań marketingowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2017.
Tkaczyk J., *Trendy konsumenckie i ich implikacje marketingowe*, „Handel Wewnętrzny. Konsumpcja i Konsument – Nowe Trendy" 2012, maj – czerwiec, s. 126–134.
Unold J., *Systemy informacyjne marketingu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001.
Urbanowska-Sojkin E., *Informacyjne fundamenty kreatywności w kontekście zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, „Przegląd Organizacji" 2018, nr 3, s. 35–40.
Walczak M., *Technologia nie stawia barier, tylko je usuwa*, „Nowy Marketing" 2017, http://nowymarketing.pl/a/14609,mateusz-walczak-inis-technologia-nie-stawia-barier-tylko-je-usuwa (dostęp: 7.08.2017).
Weber J., Spitzner J., Staffels M., *Erfolgreich steuern mit Market Intelligence. Marktentscheidungen fundiert treffen*, Wiley-VC Verlag, Weinheim 2008.
Weinert A., *Wykorzystanie systemów BIG DATA w procesie wyborów strategicznych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" 2017, nr 2(805), s. 48–57.
Weinert A., *Zastosowanie „big data" a wyniki ekonomiczne przedsiębiorstw*, „Rynek – Społeczeństwo – Kultura" 2015, nr 1(13), s. 13–17.
Wiktor J.W., *Architektura systemu komunikacji wirtualnej – uwarunkowania i wyzwania*, [w:] B. Gregor, D. Kaczorowska-Spychalska (red.), *Marketing w erze technologii cyfrowych. Nowoczesne koncepcje i wyzwania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018, s. 81–108.
World's Top Global Mega Trends to 2025 and Implications to Business, Society and Cultures, 30.05.2014, https://www.smeportal.sg/content/dam/smeportal/resources/Business-Intelligence/Trends/Global%20Mega%20Trends_Executive%20Summary_FROST%20%26%20SULLIVAN.pdf (dostęp: 12.02.2017).
Wyniki badań wśród CEO wskazują: Big Data oraz strategiczna współpraca to dwa obszary warunkujące sukces biznesowy i zrównoważony rozwój firm, 17.10.2016, https://ww2.frost.com/news/press-releases/wyniki-badan-wsrod-ceo-wskazuja-big-data-oraz-strategiczna-wspolpraca-dwa-obszary-warunkujace-sukces-biznesowy-i-zrownowazony-ro/ (dostęp: 25.08.2017).
Ziuziański P., *Kokpit menedżerski jako efektywne narzędzie do wizualizacji danych w organizacji*, [w:] Z.E. Zieliński (red.), *Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej, Kielce 2014, s. 60–69.
Ziuziański P., Furmankiewicz M., *Kokpit menedżerski jako narzędzie do wizualizacji danych w kontekście zarządzania wiedzą w organizacji*, „Economics and Management" 2015, nr 1, s. 44–60.

Źródła internetowe

http://www.businessdictionary.com/definition/market-intelligence.html (dostęp: 23.08.2017).
http://www.ringdna.com/inside-sales-glossary/market-intelligence-data (dostęp: 6.08.2016).
https://pl.wikipedia.org/wiki/Wsp%C3%B3lnota_Niepodleg%C5%82ych_Pa%C5%84stw (dostęp: 3.02.2018).
https://www.m-brain.com (dostęp: 9.08.2016).
https://www.m-brain.com/home/about-us/ (dostęp: 10.10.2016). https://www.m-brain.com/white-papers/ (dostęp: 16.08.2016).

Spis rysunków

Rysunek 1. System informacji marketingowej 45
Rysunek 2. Badania rynku a badania marketingowe 59
Rysunek 3. Obszary badań rynkowych i marketingowych 60
Rysunek 4. Proces powstania koncepcji badania rynkowego 62

Spis tabel

Tabela 1. Definicje pojęcia *Market Intelligence* według GIA oraz M-Brain 47
Tabela 2. Czynniki dojrzałości Market Intelligence 74
Tabela 3. Liczba uczestników w kolejnych edycjach badania 80
Tabela 4a. Rozkład próby badawczej w latach 2005–2007 według krajów lokalizacji respondentów (w %) 80
Tabela 4b. Rozkład próby badawczej w latach 2008–2015 według lokalizacji respondentów w poszczególnych regionach świata (w %) 81
Tabela 5. Rozkład próby badawczej w latach 2008–2015 według sektora/branży (w %) 82
Tabela 6. Stopień rozpowszechnienia programów Market Intelligence 83
Tabela 7. Korzyści z systemu Market Intelligence w opinii badanych przedsiębiorstw (w %) 84
Tabela 8. Opinie badanych dotyczące stwierdzenia: „Często niepokoi nas ryzyko podjęcia błędnych lub nietrafnych decyzji z powodu błędnych, niedokładnych lub niepełnych informacji o otoczeniu biznesowym" (w %) 85
Tabela 9. Opinie badanych dotyczące stwierdzenia: „Nasze procesy decyzyjne są często opóźniane ze względu na ogromną ilość informacji o otoczeniu biznesowym, które musimy przetworzyć" (w %) 85
Tabela 10. Opinie badanych dotyczące stwierdzenia: „Łatwość znajdowania informacji w celu wspierania decyzji biznesowych" (w %) 86
Tabela 11. Ocena korzyści i opłacalności programów Market Intelligence (w %) 87
Tabela 12. Efektywność procesu decyzyjnego w firmach posiadających system Market Intelligence i w firmach bez systemu Market Intelligence (średnie z ocen)[a)] 88
Tabela 13. Wielkość komórki Market Intelligence (w %) 90
Tabela 14. Roczny budżet Market Intelligence organizacji w latach 2011–2015 (w %) 91
Tabela 15. Przewidywania dotyczące rozwoju działań Market Intelligence w organizacji (% odpowiedzi) 95
Tabela 16. Charakterystyka próby według rozkładu cech badanych przedsiębiorstw 99
Tabela 17. Charakterystyka próby według branży funkcjonowania badanych przedsiębiorstw 100
Tabela 18. Charakterystyka próby według rozkładu cech badanych przedsiębiorstw 103
Tabela 19. Istnienie systemu Market Intelligence w firmie a cechy przedsiębiorstwa – współzależność zmiennych 104
Tabela 20. Wybrane aspekty skuteczności decyzyjnej przedsiębiorstw według opinii respondentów (dane w %); $n = 202$ 105

Tabela 21. Skuteczność decyzyjna a cechy charakteryzujące przedsiębiorstwa – porównanie rozkładów cech; *n* = 202 ... 106
Tabela 22. Skuteczność decyzyjna a cechy przedsiębiorstwa – współzależność zmiennych; *n* = 202 ... 108
Tabela 23. Skuteczność decyzyjna a cechy przedsiębiorstwa (w %); *n* = 202 ... 109
Tabela 24. Skuteczność decyzyjna przedsiębiorstw a istnienie systemu Market Intelligence w firmie według opinii respondentów – porównanie rozkładów cech 110
Tabela 25. Skuteczność decyzyjna przedsiębiorstw a istnienie systemu Market Intelligence w firmie według opinii respondentów – współzależność zmiennych 110
Tabela 26. Istnienie systemu Market Intelligence w firmie a skuteczność decyzyjna przedsiębiorstw według opinii respondentów (w %); *n* = 202 ... 112
Tabela 27. Statystyki pozycji dla współczynnika Alfa Cronbacha ... 112
Tabela 28. Poziomy wskaźnika skuteczności decyzyjnej przedsiębiorstw (*SD*); *n* = 202 114
Tabela 29. Wskaźnik skuteczności decyzyjnej przedsiębiorstw (*SD*) a istnienie systemu Market Intelligence – porównanie rozkładów cech i współzależności zmiennych ... 114
Tabela 30. Wskaźnik skuteczności decyzyjnej przedsiębiorstw (*SD*) a istnienie systemu Market Intelligence – rozkład zmiennych (w %) ... 114
Tabela 31. Ocena ważności potrzeb informacyjnych w opinii badanych przedsiębiorstw; *n* = 145 ... 116
Tabela 32. Częstotliwość i rodzaj informacji pozyskiwanych przez przedsiębiorstwa (w %); *n* = 145 ... 117
Tabela 33. Częstotliwość i zakres badań w ramach poszczególnych obszarów badawczych (w %); *n* = 145 ... 118
Tabela 34. Liczba osób odpowiedzialnych za pozyskiwanie i analizowanie informacji na temat otoczenia biznesowego organizacji w ramach systemu Market Intelligence; *n* = 145 ... 119
Tabela 35. Korzystanie z usług jednostek zewnętrznych w zakresie pozyskiwania informacji na temat otoczenia biznesowego organizacji w ramach systemu Market Intelligence; *n* = 145 ... 119
Tabela 36. Korzystanie z usług jednostek zewnętrznych w zakresie przetwarzania informacji dotyczących otoczenia biznesowego organizacji w ramach systemu Market Intelligence; *n* = 145 ... 120
Tabela 37. Narzędzia IT w ramach systemu Market Intelligence w badanych przedsiębiorstwach; *n* = 145 ... 121
Tabela 38. Pozyskiwanie informacji od pracowników w ramach systemu Market Intelligence; *n* = 145 ... 121
Tabela 39. Koszty związane z prowadzeniem działań Market Intelligence, ponoszone w skali roku przez przedsiębiorstwa; *n* = 145 ... 122
Tabela 40. Beneficjenci rezultatów Market Intelligence w świetle wypowiedzi badanych przedsiębiorstw (w %); *n* = 145 ... 123
Tabela 41. Opłacalność Market Intelligence w opinii badanych przedsiębiorstw (w %); *n* = 145 ... 123
Tabela 42. Korzyści z systemu Market Intelligence w opinii badanych przedsiębiorstw (w %); *n* = 145 ... 124

Tabela 43. Korzyści z systemu Market Intelligence a koszty związane z prowadzeniem działań Market Intelligence, ponoszone w skali roku przez przedsiębiorstwa (w %); *n* = 119[a)] ... 125
Tabela 44. Korzyści z systemu Market Intelligence a pozyskiwanie informacji od pracowników (w %); *n* = 145 ... 126
Tabela 45. Korzyści z systemu Market Intelligence a liczba osób odpowiedzialnych za działania Market Intelligence w przedsiębiorstwie (w %); *n* = 145 ... 126
Tabela 46. Korzyści z systemu Market Intelligence a system przetwarzania danych (narzędzi IT) (w %); *n* = 145 ... 127
Tabela 47. Korzyści z systemu Market Intelligence a koszty związane z prowadzeniem działań Market Intelligence, pozyskiwanie informacji od pracowników, liczebność zespołu ds. Market Intelligence oraz posiadanie systemów przetwarzania danych – współzależność zmiennych ... 128
Tabela 48. Statystyki pozycji dla współczynnika Alfa Cronbacha ... 129
Tabela 49. Poziomy wskaźnika korzyści Market Intelligence (*SK*); *n* = 145 ... 130
Tabela 50. Wskaźnik korzyści Market Intelligence (*SK*) a koszty związane z prowadzeniem działań Market Intelligence, pozyskiwanie informacji od pracowników, liczebność zespołu ds. Market Intelligence oraz posiadanie systemów przetwarzania danych – porównanie rozkładów cech ... 130
Tabela 51. Wskaźnik korzyści (*SK*) z systemu Market Intelligence a system przetwarzania danych (w %); *n* = 145 ... 131
Tabela 52. Wskaźnik korzyści z systemu Market Intelligence a pozyskiwanie informacji od pracowników (w %); *n* = 145 ... 132
Tabela 53. Wskaźnik korzyści z systemu Market Intelligence a koszty związane z prowadzeniem działań Market Intelligence, ponoszone w skali roku przez przedsiębiorstwa (w %); *n* = 145 ... 132
Tabela 54. Wskaźnik korzyści z systemu Market Intelligence a liczba osób odpowiedzialnych za działania Market Intelligence w przedsiębiorstwie (w %); *n* = 145 ... 133

Od Redakcji

Bogdan Gregor jest profesorem zwyczajnym nauk ekonomicznych. Od 1992 roku kieruje Katedrą Marketingu Uniwersytetu Łódzkiego. Jest autorem i współautorem około 350 publikacji, w tym kilkunastu książek. Opublikował m.in. w 2002 roku (wspólnie z M. Stawiszyńskim) pionierską na polskim rynku wydawniczym książkę *e-Commerce*, w 2014 roku monografię *Badania marketingowe na użytek decyzji menedżerskich* (współautor M. Kalińska-Kula), w 2016 dwie książki: *Blogi w procesie komunikacji marketingowej* (współautor D. Kaczorowska-Spychalska) oraz *Transfer wiedzy i technologii z organizacji naukowo-badawczych do przedsiębiorstw* (współautorzy: D. Trzmielak, M. Grzegorczyk), a w 2018 roku pracę *Marketing w erze technologii cyfrowych. Nowoczesne koncepcje i wyzwania* (współredaktor naukowy i współautor dwóch rozdziałów). Pełnił wiele odpowiedzialnych funkcji na Uniwersytecie Łódzkim i poza nim. Był m.in. prodziekanem i dziekanem Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego UŁ (lata 1990–1994), jednym z twórców Wydziału Zarządzania UŁ – jego pierwszym i długoletnim dziekanem (1994–2002; 2005–2008). W latach 2008–2016 pełnił funkcję prorektora Uniwersytetu Łódzkiego ds. ekonomicznych, a w latach 2012–2016 był przewodniczącym Uniwersyteckiej Komisji Finansowej, organu Konferencji Rektorów Uniwersytetów Polskich. Jest stypendystą Fundacji Humboldta (1980–1982) i DAAD (1990). Odbył liczne staże naukowe na uniwersytetach amerykańskich i zachodnioeuropejskich. Wypromował 19 doktorów. Był także promotorem doktoratu *honoris causa* przyznanego profesorowi Lee Prestonowi z Uniwersytetu Maryland (USA) przez Uniwersytet Łódzki. Jego zainteresowania naukowo-badawcze obejmują szeroko pojętą problematykę marketingu, ze szczególnym uwzględnieniem ewolucji tej specjalności naukowej i nowych jej koncepcji, roli badań marketingowych w zarządzaniu współczesną organizacją, a także wykorzystania nowych technologii informatycznych i telekomunikacyjnych w biznesie (głównie w działalności marketingowej). Za osiągnięcia naukowe otrzymał dwie nagrody Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego, nagrodę Sekretarza Naukowego PAN, dwanaście nagród Rektora UŁ, dwie nagrody Rektora UE w Poznaniu oraz nagrodę Prezydenta m. Łodzi.

Magdalena Kalińska-Kula jest doktorem nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, adiunktem w Katedrze Marketingu na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Stopień naukowy doktora uzyskała w 2010 roku. Jej zainteresowania naukowo-badawcze koncentrują się obecnie wokół badań marketingowych (zarówno ilościowych, jak i jakościowych) i ich roli w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem, wykorzystania technologii cyfrowych i teleinformatycznych w kontekście wsparcia procesów decyzyjnych zachodzących w organizacji, a także przemian zachowań konsumentów w dobie rozwoju cyberspołeczeństwa. Jest autorką i współautorką blisko 40 publikacji o charakterze monograficznym i przeglądowym, w tym książek: *Badania marketingowe na użytek decyzji menedżerskich* (2014, współautor B. Gregor), *Uwarunkowania badań marketingowych w praktyce przedsiębiorstw* (2016), *Biblioteczny marketing wewnętrzny w teorii i praktyce, na przykładzie bibliotek województwa łódzkiego* (praca w druku, współautor M. Antczak). Prowadzi i koordynuje projekty badawcze zarówno o charakterze naukowym, jak i komercyjnym. W latach 2015–2018 realizowała projekty naukowo-badawcze finansowane ze środków dziekana Wydziału Zarządzania UŁ (w tym w 2016 roku projekt realizowany we współpracy z Wydziałem Filologicznym UŁ), a w latach 2009–2017 projekty naukowo-badawcze prowadzone w ramach działalności statutowej Katedry Marketingu UŁ. Współpracuje z biznesem i otoczeniem społeczno-gospodarczym przez realizację usług badawczych i przygotowywanie ekspertyz na zlecenie przedsiębiorstw i organizacji gospodarczych (m.in. GOŚ Sp. z o.o. w Łodzi, WFOŚiGW w Łodzi, GROT sp. j.). Specjalizuje się w badaniach wspierających przygotowanie strategii marketingowych przedsiębiorstwa, badaniach zachowań podmiotów rynkowych, a także jakości obsługi i satysfakcji klientów, partnerów handlowych i pracowników. W latach 2015–2018 otrzymała dwie nagrody Rektora UŁ za osiągnięcia naukowe oraz dwie nagrody Rektora UŁ za osiągniecia organizacyjne, a w 2017 roku została odznaczona Brązowym Medalem za Długoletnią Służbę. Jest członkiem Komisji ds. Jakości Badań Naukowych na Wydziale Zarządzania UŁ, członkiem Rady Programowej Centrum Badań nad Sztuczną Inteligencją i Cyberkomunikacją na Wydziale Zarządzania UŁ, wydziałowym koordynatorem programu Uniwersytetu Łódzkiego „Zdolny uczeń – świetny student", redaktorem tematycznym czasopisma naukowego „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica".