

Jin, Tao; Bouthillier, France

**Co dělají profesionálové z oblasti konkurenčního zpravodajství? : pilotní studie**

*ProInflow*. 2010, vol. 2, iss. 1, pp. 76-93

ISSN 1804-2406

Stable URL (handle): <https://hdl.handle.net/11222.digilib/133679>

Access Date: 18. 02. 2024

Version: 20220831

Terms of use: Digital Library of the Faculty of Arts, Masaryk University provides access to digitized documents strictly for personal use, unless otherwise specified.

*Tao Jin, France Bouthillier*

---

# CO DĚLAJÍ PROFESIONÁLOVÉ Z OBLASTI KONKURENČNÍHO ZPRAVODAJSTVÍ? PILOTNÍ STUDIE

---

## **Překlad zahraničního článku**

Přeložila: Barbora Sedláčková

### **Abstrakt:**

*Řada lidí si nedovede představit, čím se zabývají profesionálové z oblasti konkurenčního zpravodajství (competitive intelligence, CI). K pochopení praktické náplně jejich práce byl navržen systémový průzkum. V této studii je popsána pilotní fáze projektu.*

## **1. Úvod**

Co dělají profesionálové z oblasti CI? Přestože panuje shoda v tom, že zacházení s informacemi je základním rysem činností CI, řada lidí má stále problém představit si náplň této práce. Často si ji spojují s utajovanými skutečnostmi a ignorují právní rozdíl mezi konkurenčním zpravodajstvím a obchodní špionáží. Dále se někteří lidé domnívají, že odborníci CI jsou podnikoví knihovníci, kteří nejsou ochotni odhalit, co doopravdy dělají. Paradoxně se v literatuře informační vědy i managementu vyskytují jen málo detailní teorie založené na empirických výzkumech úkolů a aktivit CI.

Systémový průzkum byl tedy navržený proto, abychom pochopili reálnou práci profesionálů CI a odhalili konkrétní mechanismus tvorby zpravodajství. Studie je postavena na třech výzkumných otázkách: (1) Jaké úkoly a činnosti spadají do náplně práce CI profesionálů? (2) Jak vykonávají tyto úkoly a činnosti? (3) Jaké faktory omezují nebo usnadňují pracovní činnosti CI profesionálů?

Tento průzkum může být důležitý z několika důvodů:

1. Výsledky studie by měly přispět k teorii v poznávání informačního chování člověka (HIB - Human Information Behavior). Tradiční výzkum HIB klade velký důraz na hledání, vyhledávání a získávání informací. Nicméně to, co se děje se získanou informací, není doposud dobře známo. CI je intenzivní informační činnost, při níž se informace z různých zdrojů průběžně požadují, vyhledávají a zpracovávají, aby následně vznikla nová podoba

informací – zpravodajství. Tento typický příklad umožňuje výzkumníkům pozorovat všechny kroky informačního chování.

2. Výsledky průzkumu by měly vnést do praxe informace pro návrh budoucích CI vzdělávacích programů a softwarových aplikací. CI funguje v USA jako ustanovená informační služba již po desetiletí. Je pozoruhodné, že mnoho organizací vytváří oficiální programy CI. Řada univerzit nabízí nebo plánuje nabízet vzdělávací programy a taktéž se pro účely CI vyvíjí značný počet softwarových aplikací. Je však nechvalné, že to, co profesionálové CI opravdu dělají, jsme v podstatě ještě neuchopili. Je tedy potřeba zaměřit se na nejasnosti. Jak jinak můžeme efektivně vyučovat CI? Jak můžeme pomáhat navrhovat vhodné nástroje pro profesionály? A jak můžeme pomoci vylepšit činnosti CI?
3. Z metodologického úhlu pohledu jsme navrhli přístup úkolové analýzy, která je pro tento výzkum zvláště vhodná. Zkušenost z vytváření a průběhu této studie navíc poskytne pohled na to, jak může kvalitativní přístup přidat hloubku a důslednost do průzkumů HIB.

Tato studie popisuje pilotní fázi projektu. Skládá se z pěti částí. Nejprve vysvětlíme, co myslíme pojmy „CI“ a „CI profesionál“. Dále stručně shrneme související studie. Poté popíšeme aplikovanou metodologii. Závěrem představíme některá zjištění a práci zakončíme shrnutím.

## **2. Definice**

V průběhu textu je CI volně definováno jako proces, kterým organizace legálně a systematicky shromažďuje, udržuje, analyzuje a předává informace o svém konkurenčním prostředí, se záměrem čerpat postřehy o obchodních trendech a udržet si tak konkurenční výhodu (Bouthillier & Jin, 2005; Fleisher & Bensoussan, 2003). V akademické sféře není možné dosáhnout shody na definici CI. Zde je na něj nahlíženo jako na obecný pojem, který může zahrnovat termíny: zpravodajství o konkurenci (competitor intelligence), tržní/marketingové zpravodajství (marketing intelligence), obchodní zpravodajství (business intelligence) či analýza prostředí (environmental scanning). Ale jeho jádrem je umění zacházet s informacemi v konkurenčním zpravodajství a skrze práci s nimi vytvářet něco prozřetelného.

Termínem „CI profesionál“ označujeme ty, pro něž jsou hlavní náplní práce v organizaci činnosti CI. Mohou být rozptýleni mezi jednotlivá oddělení dané společnosti (např. nezávislé oddělení CI, odd. strategického plánování, marketing a prodej, výzkum a vývoj) a také názvy jejich pozic mohou být různé (manažer CI, analytik CI, specialista marketingového průzkumu, výzkumný analytik, analytik

obchodního zpravodajství). Lze je najít v rámci nejrůznějších obchodních sdružení, konferencí, workshopů nebo obchodních publikací.

### 3. Prostředí výzkumu

Abychom výzkumu položili pevné základy, systematicky jsme přezkoumali tři oblasti literatury. Z důvodu omezeného prostoru zde shrneme pouze některé klíčové teorie a závěry.

#### 3.1 HIB průzkum pracovního prostředí

Vzhledem k významu, jaký má pro praxi CI zacházení s informacemi, je pro tuto studii obzvláště důležitý výzkum informačního chování lidí na pracovištích. Fisher a kol. (2005, xix) definují informační chování člověka jako „způsob, kterým lidé požadují, hledají, spravují, pořádají a používají informace v různých kontextech“. To znamená, že HIB se může skládat ze tří základních prvků, které jsou spíše integrované, nežli samostatné objekty: *informační potřeba, hledání informací a použití informací* (Bartlett & Toms, 2005). Avšak zřejmě kvůli „koncepčním problémům“ se mnoho HIB výzkumníků soustřeďuje na první dva prvky a *použití informací* často nechávají stranou bližšího zkoumání (Savolainen, 2000, 36).

HIB je jako druh sociálního chování obvykle formováno třemi úrovněmi rozsahu: *poznávací* (kognitivní), *citovou* (afektivní) a *situační* (Choo a kol., 2000, xii).

Tabulka 1 uvádí některé vybrané HIB modely, které mohou být pro studii významné.

Úrovně rozsahu	Modely	Zdroje
Poznávací (kognitivní)	Vytváření smyslu (sense-making) Základní rovnice (Fundamental equation) Informační záměry (Information intents)	Dervin (2005) Brookes (1980) Todd (2005)
Citová (afektivní)	Princip neurčitosti a model vyhledávání informací Úrovně informačních potřeb Stres a soběstačnost	Kuhlthau (1993) Taylor (1968) Wilson (1997)
Situační	Obecný model profesionálního hledání informací Teorie získávání informací	Leckie (2005) Pirolli & Card (1999)

Tab. 1 Některé vybrané modely HIB

Na *poznávací* úrovni jsou tři modely vhodné k prozkoumání: (1) Dervinové „vytváření smyslu“ (sense-making), (2) Brookesova „základní rovnice“ (fundamental

equation) a (3) Toddovy „informační záměry“ (information intents). Dervinová (2005) svým modelem „vytváření smyslu“ popisuje, že lidé vnímají informační potřebu jako mezeru v poznání: Jednotlivec, který se pohybuje prostorem a časem, se zastaví, pokud se setká s neznámou situací; pro pokračování v cestě musí vyhledat informaci a osvojit si ji, aby překonal informační mezeru. Do dnešního dne řada studií, založených na tomto přístupu, navrhovala, že způsoby, jakými lidé vnímají mezery ve svém poznání, a metody, kterými hledají potřebné informace, dobře vypovídají o jejich informačním chování (Choo a kol., 2000, 4). Zpracovávání a využívání informací, kromě jejich hledání, zahrnuje také spoustu mentálních aktivit v kognitivním duchu (Wilson, 2000). Klasickým modelem je Brookesova (1980) „základní rovnice“ (fundamental equation) ( $K[S]+I=K[S+’S]$ ). Tato pseudomatematická rovnice se pokouší vyjádřit, co se odehrává uvnitř „černé skříňky“ - myslí jedince, jenž bez ustání interaguje s informacemi. Kognitivní vědci předpokládají, že „*lidské poznání je trvalý soubor představ*“, které jsou uloženy v mysli jednotlivce v podobě „*schémat, zápisů, mentálních modelů nebo kognitivních struktur*“ (Savolainen, 2000, 39-40). Stávající znalostní základna jedince ( $K[S]$ ) se může měnit selektivním přijímáním a začleňováním informace ( $I$ ), která představuje rozdíl mezi starou a novou informací; to znamená, že příjem  $I$ , vede ke změně znalostní struktury  $K[S+’S]$ , kde  $’S$  odkazuje na „*důsledek změny*“ (Savolainen, 2000, 40). Na tomto základě rozvíjí Todd „teorii informačních záměrů (information intents theory)“, která poskytuje rámec k pochopení toho, „*co se děje v lidské mysli, když přijímá informace*“. Todd (2005, 199) prostřednictvím kvazi-experimentální metodologie měřil stávající znalosti lidí o dané doméně, poté změny znalostních struktur po setkání se s relevantní informací a kognitivní účinky této změny. Analýza měření vyústila v teorii, která předpokládá, že lidé mohou mít pět důvodů, proč se zabývat informací: (1) získat úplnou představu, (2) pozměnit si představu, (3) získat jasnější představu, (4) potvrdit si představu a (5) zaujmout stanovisko k představě (Todd, 2005, 199-200). Autor poznamenává: „*Informační záměry motivují lidi k používání zjištěných informací a vedou je vpřed v jejich informačním úsilí při vytváření nových představ, které reprezentují nová porozumění. Tento přírůstek není náhodný, ale je formován požadovaným kognitivním záměrem v kontextu individuálních referenčních rámců, jako jsou osobní zkušenost, stávající znalost a aktuální fáze životního cyklu.*“ (Todd, 2005, 200)

Na citové úrovni Kuhlthau (1993) popisuje, že *nejistota* může vést k některým afektivním symptomům, jako jsou *úzkost, obava, zmatek, frustrace* a *ostýchavost*. Tyto nepříjemné stavy ovlivňují informační chování jedince. Spolu s tím, jak postupuje hledání informací, snižují se počáteční pocity úzkosti a narůstá jistota. Na základě principu nejistoty navrhla Kuhlthau (1993) svůj šestistupňový model informačního vyhledávání: *zahájení, výběr, průzkum, formulace, shromáždění*

a *prezentace*. Proces vyhledávání informací je podle modelu procesem, při kterém si jedinec hledáním informací buduje sebedůvěru. Jeho *nálada* a *postoj* výrazně ovlivní rozsah a kvalitu vyhledávacích procesů. Obdobně navrhuje Taylor (1968) kontinuitu informačních potřeb – *tělesnou potřebu*, *vědomou potřebu*, *vnější potřebu* a *ohroženou potřebu*. Wilson (1997) předpokládá, že nejistota může mít za následek *stres*, který se však může snížit budováním vlastní *soběstačnosti*.

Na *situační* úrovni Choo a kol. (2000) určuje seznam faktorů, které omezují HIB; zahrnují předmět, srozuměnost a souhlas s cílem, velikost rizika, množství kontroly, profesionální a společenské normy, časová a zdrojová omezení, přístupnost zdroje, z něhož je čerpána informace, složitost úkolu, nejisté prostředí úkolu, struktura úkolu (pravidla, postupy), organizační kultura a informační politika. Více pak popisuje Leckie (2005) ve svém *General Model of Information Seeking of Professionals*, který se zaměřuje na zkoumání způsobu, jakým informační profesionálové hledají, používají a integrují informační zdroje do svých pracovních procesů. Tento model stanovuje pět předpokladů: (1) přestože jsou profesionálové vzdělávání v určité odborné oblasti, často ke své pozici přibírají více dalších rolí (např. poskytovatel služeb, administrátor, výzkumník atd.), (2) každá z těchto rolí zahrnuje sadu úkolů, (3) jelikož různé úkoly mohou představovat různé situace, mohou tak vzbuzovat různé informační potřeby a vyhledávací činnosti, (4) existují také vedlejší faktory (např. pravidla, běžná praxe atd.), které mohou buďto usnadnit, nebo ztížit vyhledání a použití informací pro zvláštní úkoly, a (5) často je třeba více než jednoho pokusu k nalezení toho, co je hledáno (tedy pokud existuje mechanismus zpětné vazby) (Leckie, 2005, 159-160). Model naznačuje, že *pracovní pozice* profesionála v organizaci bude hrát důležitou úlohu v jeho informačních aktivitách. Dalším zajímavým modelem, který se vztahuje k situační úrovni, je „*teorie získávání informací*“ (Pirolli & Card 1999), která ukazuje, jak mohou být strategie a postupy hledání, shromažďování a využívání informací „*přízpůsobeny toku informací v prostředí*“. Tato teorie předpokládá, že lidé budou měnit své strategie nebo přístupy k prostředí, aby zvýšili možnost získání hodnotné informace. Pro vysvětlení tohoto adaptačního procesu byly vytvořeny tři dílčí modely: *modely informačních úprav* (zabývají se rozvržením času, filtrováním informací a vylepšováním), *modely informačních instinktů* (zjišťují informační hodnoty a relevanci) a *modely příjmu informací* (vybírají a získávají informační položky) (Pirolli & Card, 1999, 643).

Do dnešního dne byl nejrůznějšími odborníky zpracován úctyhodný počet empirických studií HIB. Několik jsme jich shrnuli v chronologickém pořadí. Ve studii, která se týkala toho, jak CEO (výkonní ředitelé) monitorují prostředí, aby zjistili informace o obchodních trendech (Choo 1993), bylo identifikováno několik faktorů, které mohou ovlivnit jejich informační chování: vnímání přístupnosti zdroje,

vnímání kvality zdroje, složitost úkolu, osobní zájem a motivace. Bylo zjištěno, že vnímaná kvalita zdroje je pro CEO mnohem důležitější než další faktory. Baldwin & Rice (1997) provedli telefonické rozhovory se stovkou nejlépe hodnocených amerických analytiků cenných papírů, aby prozkoumali jejich chování při hledání informací. Výsledky ukázaly, že individuální vlastnosti (např. zkušenosti, členství v asociacích, pohlaví, věk, titul MBA) mají malý vliv na výběr a použití informačního zdroje/kanálu. Naproti tomu Kuhlthau (1999) ve své průběžné případové studii zaměřené na analytiky cenných papírů ukazuje, že zkušenosti mohou hrát roli. Zkoumaný analytik poskytl osobní vysvětlení, jak jeho vnímání práce v průběhu času ovlivnilo jeho výběr informačních zdrojů. Bystrom (1999) ve své diářové studii městských administrátorů popisuje, že kromě osobní zkušenosti a vnímané kvality zdroje také vnímaná složitost úkolu může hrát v HIB důležitou roli. Bartlett (2005) vypracovala studii o informačním chování bioinformatiků. Poprvé tak zahrнула do rámce HIB přístup úkolové analýzy. Tato nová metoda poskytla důkladný popis toho, jak jsou informace přizpůsobovány a manipulovány odbornými bioinformatickými analytiky.

### **3.2 Průzkum zpravodajských činností**

CI si zapůjčuje řadu koncepcí a strategií pro zacházení s informacemi od tradičních zpravodajských postupů. Výzkumná literatura o zpravodajských činnostech (teoretická i empirická) se tedy rovněž vztahuje k této studii.

Ve zpravodajské komunitě může být pojem *zpravodajství* definován buď jako „*proces, kterým tvůrci strategií vyhledávají, sbírají, analyzují a poskytují informace*“, nebo jako „*výsledek tohoto procesu*“ (Lowenthal, 2006, 9). Fyzicky může být zpravodajství považováno za něco, co stojí za informací – druh znalosti (nebo vědomosti), která sebe přesahuje a umožňuje svým uživatelům předpovídat blízkou budoucnost a s ní podmíněně související záležitosti (Scharmer, 2001). Může obsahovat „*důkazy a přijaté závěry získané a sestavené v odpověď na určitou vnímanou situaci*“, a to „*často z informací, které jsou tajné nebo nemají být pro nabyvatele k dispozici*“ (U.S. Congress, 2002, 429).

Základní *zpravodajský proces*, často známý jako *zpravodajský cyklus*, zahrnuje pět kroků: (1) plánování a režie, (2) sběr, (3) zpracování a úschova informací, (4) analýza a produkce, (5) šíření (Herring, 1998). Tento proces vypadá jednoduše, ale jeho průběh je poměrně složitý (Prescott, 1999, 44), protože často zahrnuje použití velkého množství různorodých informací, které jsou slabé, nedostatečné a skryté (Walle III, 2001, 1).

Teoretický základ zpravodajských činností lze vysledovat v literatuře *kognitivní psychologie*, která popisuje, jak se lidé rozhodují, když mají neúplnou nebo více-

značnou informaci (Heuer, 1999). Zpravodajské praktiky lze obecně vnímat jako intenzivní lidskou činnost. Heuer (1999, xviii) vyjmenovává tři kognitivní problémy, se kterými se zpravodajští analytici setkávají:

- *„Mysl je pro efektivní řešení vnitřní nejistoty (přirozená mlha obklopující složitost, neurčité zpravodajské záležitosti) a vyvolané nejistoty (umělá mlha vytvořená odmítnutím a oklamáním činností) nedostatečně propojená.*
- *Dokonce ani zvýšené povědomí o kognitivních a dalších ‚nepodnícených‘ předpojatostech, jakými jsou tendence dívat se na informaci jako na potvrzení předem učiněného rozhodnutí, a ne jako na jeho zpochybnění, analytikům při efektivním řešení nejistoty příliš nepomáhá.*
- *Nástroje a techniky, které vedou analytikovu mysl k vyšší úrovni kritického myšlení, mohou významně zlepšit analýzu složitých problémů, o kterých jsou neúplné, nejednoznačné a často záměrně zkreslené informace. Nejdůležitějšími příklady těchto duševních nástrojů jsou techniky pro strukturování informací, zamítání hypotéz a objevování alternativních výkladů.“*

Herring (1998) vyjmenovává tři klíčové kompetence, které by měl dobrý profesionál ve zpravodajství mít: (1) subjektivní znalosti, (2) jasnost myšlení a (3) úsudek - schopnost dospět ke správnému závěru. Odhaluje, že podstata zpravodajských činností je prostřednictvím systematického sběru a hodnocení informací, rozpoznání relevantních skutečností, určení významných vztahů a odvození nejdůležitějších poznatků (Herring, 1998).

Montgomery a kol. (1979) se v empirických pokusech dotazovali 117 vládních/vojenských zpravodajských analytiků a pozorovali jejich pracovní postupy při zpravodajských činnostech. Studie vyústila v kognitivní model zpravodajské analýzy, který rozpoznává soubor vnějších a individuálních proměnných, jež jsou základem poznávacího procesu. Jedním z hlavních závěrů studie je, že zpravodajská analýza je spíše vnitřní činnost řízená pojmy než vnější aktivita řízená daty.

### **3.3 Průzkum postupů konkurenčního zpravodajství**

CI bývá většinou uplatňováno v obchodní oblasti, ve které je také možné aplikovat *zpravodajský cyklus*. Prescott (1999) modeluje obecný cyklus CI (viz obrázek 1): Zahájení procesu je často iniciováno dotazem ze strany managementu - tento dotaz je ústředním zpravodajským tématem, které může být široké a špatně strukturované. Jednání mezi managementem a CI profesionálem vede ke shodě na parametrech dotazu a poté začíná sbírání informací. CI profesionál získává informace



ze sekundárních zdrojů, využívá lidské sítě a také provádí primární průzkum. Shromážděné informace poté zpracovává a ukládá - z jejich analýzy může poté vyvodit závěry a tyto závěry musejí být interpretovány, aby se zformulovala hlediska a doporučení pro následnou zprávu nebo postup.



Obr. 1 Obecný cyklus CI založený na zpravodajském procesu

Bouthillier & Shearer (2003) se pokusili nahlížet na proces CI z pohledu HIB. Na základě několika potvrzených modelů (např. Herring, 1998; Choo, 1998) navrhli „Model zpracování informací v CI cyklu“, který se skládá ze šesti kroků: (1) zjištění CI potřeb, (2) získání konkurenční informace, (3) pořádání, uložení a zpětné vyvolání, (4) analýza informace, (5) vývoj a (6) předávání CI výsledků.

Jak bylo zmíněno výše, uskutečnilo se několik empirických studií zaměřených na úkoly a činnosti CI. Ghoshal & Westney (1991) zkoumali způsoby analýzy konkurence ve třech velkých firmách. Systematicky se dotazovali více než 150 lidí, a to analytiků, manažerů a interních klientů CI. U analytiků CI byly pozorovány tři skupiny činností: správa dat, analýza a vyvození. V roce 1986, kdy se tato studie konala, byla správa dat časově nejvíce náročnou a nejméně oblíbenou částí práce analytiků CI. Namísto toho chtěli mít více času na analytické činnosti (syntézu, hypotézu a prognózu).

Schultze (1997) využila etnografických metod pro pozorování a popis každodenních činností čtyř analytiků CI z firmy patřící do seznamu Fortune 500 (500 nejdůležitějších veřejných společností v USA) v roce 1995. Určila čtyři role, které analytikové CI nejčastěji zastávají: (1) důležitý člen firmy (value-adding corporate citizen), (2) interní konzultant, (3) oficiální makléř obchodních informací a (4) strategický poradce.

Pirolli & Card (1999) vypracovali studii o tom, jak analytici obchodního zpravodajství připravují informační bulletiny. Identifikovali u nich při provádění této činnosti několik sérií postupů: průzkum časopisů z oblasti obchodu, označování a výběr článků, získávání fotokopii článků, jejich shromažďování, třídění a prohlížení, obvolávání různých lidí a kontaktů doporučených v člancích atd. (Pirolli & Card, 1999, 648). Autoři použili tento příklad k podpoře své teorie o získávání informací.

Ústav konkurenčního zpravodajství (Competitive Intelligence Foundation) (2006, 1-10) provedl online průzkum mezi světovými CI profesionály. Odpovědělo více než pět set jedinců reprezentujících 12 odvětví. Z průzkumu vyplynula některá zajímavá zjištění: (1) CI je mnohdy prováděno lidmi, kteří na něj mají vymezenou jen část úvazku, (2) v organizaci je CI často umístěno jako samostatná jednotka nebo jako součást marketingu nebo oddělení průzkumu trhu, (3) CI profesionálové se zřídka soustřeďují pouze na jednu část zpravodajského cyklu, (4) CI profesionálové vytváří a distribuují celou řadu produktů a výstupů, z nichž se nejčastěji jedná o profily společností, konkurenční benchmarking, audit trhu/odvětví a včasné varování, (5) CI profesionálové používají různé primární a sekundární zdroje, z primárních jsou nejčastěji uváděni zaměstnanci firmy, ze sekundárních pak publikace (tištěné nebo elektronické); (6) nejpoužívanějším analytickým přístupem v CI je analýza konkurenta (competitor analysis) a SWOT (analýza silných stránek, slabín, příležitostí a hrozeb); (7) produkty a výstupy CI jsou distribuovány široce rozmanitému vnitřnímu publiku; (8) CI profesionálové využívají řadu technologií, přičemž e-mail je nejběžnějším prostředkem dodávání a analyzování informací.

## **4. Metodologie**

### **4.1 Metoda úkolové analýzy**

Úkolová analýza (task analysis, TA) je výzkumná strategie, která výzkumníkům umožňuje zachytit, analyzovat a vyjádřit, jak lidé provádí svou práci (Jonassen et al, 1999, 3; Kirwan & Ainsworth, 1992, 1). Doposud byla aplikována v širokém spektru různých pracovních studií, v ergonomii, vzdělávacích plánech a psychoterapii.

Cílem TA je snížit nejasnosti v lidském informačním chování, a to vědeckým definováním charakteristik situací, v nichž je toto chování zakotveno (Jonassen a kol. 1989, 4). Tyto charakteristiky mohou zahrnovat cíle, složky činností a jejich posloupnost, podmínky podnětu k chování a vstupy a výstupy (Bartlett & Toms, 2005, 471).

Rozhodli jsme se použít TA jako svoji zastřešující metodologii ze dvou důvodů. Za prvé, nejlépe vyhovuje výzkumným otázkám. Za druhé, je vhodná pro výzkum chování. V této studii TA představuje zaštiťující metodologický rámec, pod který mohou být zahrnuty různě orientované přístupy TA, jako jsou analýza kognitivní práce (cognitive work analysis, CWA) a teorie činnosti (activity theory, AT) (Jin & Bouthillier, 2006).

*Úkol* a *činnost* považujeme za dva pojmy. Mohou se lišit zaměřením, ale doplňovat se při použití. *Činnostmi* myslíme obecné postupy, které CI profesionálové provádí při své práci (např. setkávání). *Úkoly* rozumíme práce, které jsou CI profesionálům předepsány/uloženy ke splnění (např. nalezení konkrétní informace).

## 4.2 Sběrání dat

Cíl této pilotní studie zahrnoval tři části: (1) otestovat nástroje a ověřit, že mohou generovat požadované údaje; (2) posoudit proveditelnost a užitečnost metody sběru dat; a (3) umožnit předběžnou analýzu získaných dat.

Pilotní projekt byl realizován v období od listopadu 2006 do března 2007. Sběr údajů probíhal v pěti stupních: (1) identifikace potencionálního účastníka, (2) nábor účastníka, (3) polo-strukturované interview, (4) vedení deníku a (5) rozhovor nad deníkem.

Před oficiálním oznámením studie byl sestaven seznam více než 200 potenciálních účastníků z celé Kanady. Jejich jména byla získána třemi cestami: z adresářů, publikací a osobních kontaktů.

Zahájení bylo v listopadu 2006, kdy jsme e-mailem kontaktovali sedm CI profesionálů z našeho seznamu. Tři neodpověděli, ale zbývající čtyři dobrovolně souhlasili s účastí na studii.

Poté, co potvrdili svoji účast, bylo s těmito čtyřmi zájemci naplánováno a provedeno první kolo rozhovorů. Interview se konalo v soukromí na pracovištích účastníků a trvalo pokaždé asi hodinu. V průběhu rozhovoru byli účastníci vyzýváni k popisu svých každodenních úkolů a činností. Byli také požádáni, aby si vybavili dvě kritické události (jednu pozitivní a druhou negativní) z jejich CI kariéry. Rozhovor probíhal na základě „*otevřených otázek, které mají podporovat volný průběh konverzace*“ (Stitt-Gohdes et al, 2000).

V průběhu každé konverzace jsme se snažili navázat s respondentem vztah. Na závěr každého rozhovoru jsme účastníka vyzývali a nabádali, aby se zapojil i do další části projektu – průzkumu deníku. Ze čtyř respondentů tři dobrovolně pokračovali v deníkové části. Byli požádáni, aby si po dobu jednoho pracovního týdne vedli deník. Byla jim zaslána strukturovaná kostra deníku, která byla předem při-

pravená v aplikaci Microsoft Word ®. Účastníci si pro své pohodlí mohli vybrat jakýkoli týden, který považovali za typický pro svoji práci. Jakmile deník vyplnili, vrátili nám jej e-mailem, poté se naplánovalo následné interview. Při důkladném zkoumání obsahu deníku vyvstaly některé nové specifické otázky, které pak byly zařazeny do nadcházejícího rozhovoru nad deníkem.

Účelem rozhovorů následujících po vedení deníků bylo ujasnění některých odpovědí, které účastníci do diářů zaznamenali. V průběhu interview jsme spolu s respondentem shrnuli obsah deníku a zjišťovali bližší detaily o některých událostech, procesech, dojmech a zkušenostech popisovaných v deníku.

Z pilotní studie vzešel soubor dat, který se skládá z více než sedmihodinových audio nahrávek rozhovorů, tří vrácených vyplněných deníků a mnoha stran terénních poznámek. Kromě toho nám naši účastníci poskytli doplňková data v podobě více než 200 stran tištěných dokumentů, zahrnujících vzorky zpráv, náhledy obrazovky, pracovní manuály a organizační schémata.

Předběžná analýza dat se prováděla prepisem rozhovorů, uložením dat a psaním analytických poznámek (Neuman, 2006).

## 5 Předběžné výsledky

Pilotního projektu se individuálně zúčastnili čtyři CI profesionálové ze tří organizací. Tabulka 2 ukazuje jejich profily. Přestože jsou z různých odvětví, mají jednu věc společnou, a to že jsou součástí CI skupin, jejichž úkolem je zpracovávání informací o vnějším prostředí.

Odborník	Organizace	Odvětví	Sektor	Praxe v CI	Pohlaví	Věk
A	Společnost 1	veřejné zdraví a pojištění	veřejný	10 let	žena	55+
B	Společnost 2	tabákový prům.	soukromý	12 let	muž	36-45
C	Společnost 2	tabákový prům.	soukromý	5 let	žena	46-55
D	Společnost 3	vysokoškolské vzdělávání	veřejný	6 let	muž	46-55

Tab. 2 Profily účastníků

### 5.1 Pracovní úkoly a činnosti

Shromážděná data odhalila velký rozdíl v pracovních činnostech a úkolech, kterými se čtyři CI profesionálové zabývají. Každý jedinec má unikátně vyjádřené povinnosti a s nimi spjaté činnosti.

Odbornice A je koordinátorka CI, která pracuje pro vládní agenturu, jež spravuje plány týkající se veřejného zdraví a pojištění na území Kanady. Vede skupinu CI, jejímž posláním je neustále monitorovat prostředí a předávat vedení organizace upozornění týkající se možných hrozeb a příležitostí. Náplní práce této profesionálky jsou různé úkoly a činnosti jako (1) identifikace, sledování, monitorování a analýza klíčových zpravodajských otázek/témat, (2) příprava, psaní a upravování výzkumných zpráv/přehledů pro pravidelné i nahodilé uspokojování informačních potřeb klientely, (3) vydávání dvou informačních bulletinů, (4) školení členů týmu v dovednostech CI. Je pozoruhodné, že odbornice A je v organizaci jediným odborníkem, který se CI zabývá výhradně na plný úvazek. Přestože v její pracovní skupině je 15 dalších lidí, ti všichni pocházejí z odlišných oddělení a CI se věnují pouze dva dny v měsíci. Proto musí odbornice vyvíjet značné koordinační úsilí, aby zajistila jejich horizontální, decentralizované fungování.

Odborníci B a C pracují ve stejné tabákové společnosti. Odborník B je informační manažer oddělení firemních záležitostí. Dohlíží na pracovní skupinu, která je zodpovědná za: (1) řízení informačního centra společnosti, které má za úkol sledovat konkurenční prostředí firmy, (2) audit z informační perspektivy, tedy obchodních praktik a chování společnosti, jehož cílem je vylepšení chodu firmy, (3) poskytování veřejných konzultací ohledně filozofie firmy různým zainteresovaným stranám (např. maloobchodníkům, zaměstnancům, dodavatelům) a současně porozumění jejich potřebám a očekáváním a následně předávání těchto informací zpět společnosti. Je tedy patrné, že odborník B hodně cestuje a bývá v kontaktu s různými lidmi, jak z podniku, tak z vnějšku. Kromě toho je pro něj důležitým úkolem organizace primárních průzkumů trhu (např. průzkum veřejného mínění, cílové skupiny). Pro jeho práci je příznačné časté jednání s „lidskými“ zdroji informací.

Pro odbornici C je na druhou stranu charakteristický důraz na sekundární zdroje informací a poměrně často musí zvládat řadu specifických informačních požadavků. Je výzkumníci podřízenou odborníkovi B. Má na starosti dvě hlavní činnosti: (1) monitorování konkurenčního prostředí firmy; a (2) zodpovídání informačních požadavků ze všech oddělení firmy. Má-li prostředí pozorně sledovat, musí denně zpracovat průměrně 60 informačních upozornění, které jí přijdou e-mailem. Vzhledem k tomu, že tabákový průmysl je vysoce konkurenční a kontroverzní odvětví, informace, které odbornice zpracovává, jsou poměrně pestré - od trendů v odvětví, až po nová nařízení nebo informace o konkurenčních firmách či nezákonném obchodě. Odbornice poskytuje informace širokému spektru uživatelů. Její informační služby se dotýkají každého oddělení firmy: právního odd., marketingového odd., odd. pro výzkum a vývoj, pro firemní záležitosti, finance či vládní

záležitosti atd. K uspokojení informačních potřeb klientů provádí rozsáhlé online průzkumy prostřednictvím komerčních databází.

Odborník D je zástupcem ředitele a hlavní analytik oddělení strategického plánování a institucionálních analýz v jedné z nejlépe hodnocených kanadských univerzit. Tato skupina pracovníků je zodpovědná za shromažďování, udržování a analýzu různých dat s cílem poskytovat podporu pro analytické plánování strategických záměrů univerzity. Práce odborníka D zahrnuje hodně abstraktního a kritického myšlení. Kromě administrativních povinností jsou jeho hlavními úkoly: (1) řízení specifických výzkumných projektů a (2) zodpovídání konkrétních požadavků vedení univerzity.

Na základě těchto popisů jsme určili čtyři typy informačně zaměřených a úkolově orientovaných činností, které CI profesionálové rutinně provádějí (viz Tabulka 3).

Hlavní pracovní aktivity
<ul style="list-style-type: none"> <li>• monitorování informačního prostředí</li> <li>• zodpovídání informačních požadavků,</li> <li>• organizování / provádění průzkumů (primárních a sekundárních)</li> <li>• zpracovávání interních publikací (informačních bulletinů, instrukcí, zpráv, aktualizací, profilů)</li> </ul>

Tab. 3 Informačně zaměřené a úkolově orientované činnosti

## 5.2 Metody plnění úkolů a výkonu činností

Rozmanitost, jako předtím u pracovních úkolů a činností, pozorujeme nyní rovněž v souboru shromážděných dat, která zachycují širokou škálu přístupů k jejich provádění. Tyto přístupy ukazují rozmanité postupy, pořadí kroků i nástroje, které zmínění čtyři profesionálové používají.

V natolik různorodých přístupech však bylo možné rozpoznat tři obecné charakteristiky. Za prvé, navzdory odlišným pracovním souvislostem se projeví obecné vzorce chování - všichni zkoumaní odborníci získávají data z různých zdrojů, poté je upravují, vytěžují a slučují, aby je přizpůsobili novému účelu. Ačkoli je to v souladu s mnoha koncepčními modely popsány v literatuře CI, tak tentokrát to bylo podloženo konkrétními důkazy.

Za druhé, přestože tito čtyři odborníci používají různorodé nástroje, je zřejmé, že výpočetní technika je pro činnosti v současné CI nezbytná. Odborníci totiž k tvorbě zpravodajství potřebují nástroje pro získání a zpracování informací.

Za třetí, je zřejmé, že v důsledku decentralizované struktury byli CI profesionálové mnohdy zapojeni do kolektivního úsilí při spolupráci na navazujících úkonech. Odborník D například zjistil, že jednou z časově nejnáročnějších činností jsou

schůzky s lidmi. Tato setkání mu však pomáhají pochopit informační potřeby svých klientů a také mu usnadňují spolupráci s kolegy při dosahování některých specifických cílů. Odborník B je také zapojen do interakcí s různými lidmi a považuje je za hodnotný pramen informací pro CI.

### **5.3 Omezující/posilující faktory**

Data ukázala, že práci zkoumaných odborníků CI mohou ovlivnit některé omezující/posilující faktory. První vliv může vyplývat z *odvětví*, ve kterém odborník pracuje. Charakter odvětví může ovlivnit intenzitu i rozsah práce. Příkladem může být odbornice C, která pracuje ve vysoce regulovaném tabákovém průmyslu, a proto stráví hodně času aktualizací právních, politických nebo regulačních informací, které se týkají tabákových produktů. Navíc vzhledem k tomu, že nezákonný obchod je jedním z největších konkurentů její společnosti, vypracovává konkrétní informační produkty sledující toto téma. Jinak je tomu u odbornice A, jejíž oblast veřejného zdraví a pojištění je značně široká. A proto je při práci této odbornice nesmírně důležité získávání informací nejen na oblastní a národní úrovni, ale i na úrovni mezinárodní (např. informace o trendech zdravotní péče v některých evropských zemích). Dále CI profesionálové mohou v různých odvětvích používat odlišné nástroje a zdroje informací.

Druhým omezujícím/posilujícím faktorem může být sama organizace, ve které odborník pracuje. Struktura, kultura, řízení, pravidla a zdroje organizace mohou široce ovlivnit výkon a kvalitu zpravodajské práce. Skupina uvnitř univerzity, v níž pracuje odborník D, je silně centralizovaná. V organizační struktuře spadá přímo pod proděkana a děkana. Tato jednotka se těší výrazné podpoře ze strany různých oddělení univerzity, což jí při sběru dat šetří spoustu času i energie. V případě odbornice A bylo naopak zjištěno, že musí čelit nedostatečné podpoře ze strany středního managementu a odbornice tráví hodně času navíc vybížením jej k pomoci se svou vlastní prací. Jelikož všichni členové jejího týmu se CI věnují pouze částečně, musí investovat do jejich zmobilizování, koučování a zaškolování spoustu času a energie.

Třetí omezující/posilující faktor může pocházet od samotného odborníka CI. Jeho kognitivní schopnosti, dovednosti, zkušenosti, znalosti a vlastnosti mohou přímo ovlivňovat výkon a plnění pracovních úkolů a činností. Je zajímavé, že když byli při rozhovoru účastníci požádáni, aby vyjmenovali některé důležité dovednosti odborníků CI, dvě vyčnívaly. První se týkala schopnosti kritického a analytického myšlení. Odborníci tvrdili, že profesionálové CI se vypořádávají s nedostatečnou informací na základě svého úsudku a schopnosti propojit informace do souvislostí. Druhou dovedností byly vložky ke styku s veřejností. Účastníci vysvětlovali, že CI je

proces vysoce závislý na lidské interakci, a proto je třeba, aby jeho vykonavatelé uměli „prodat“ svou práci a jednat s různými lidmi.

## 6 Závěr

V této studii jsme shrnuli návrh nyní probíhajícího výzkumu o charakteru práce CI profesionálů v jejich každodenní praxi. Ve stručnosti jsme představili tři oblasti související literatury a shrnuli jsme některá předběžná zjištění pilotní studie. Výsledky ukázali, že čtyři zkoumaní profesionálové CI se zabývají velmi rozmanitými, informačně zaměřenými a úkolově orientovanými činnostmi, jimiž jsou monitoring informačního prostředí, zodpovídání informačních požadavků, organizování/provádění průzkumů a zpracovávání interních publikací.

Je zřejmé, že práci profesionálů CI je třeba zkoumat v praxi. Zjištěné výsledky pak mohou obohatit oblast teorií o informačním chování člověka. Ale také profesionály CI může zajímat, jak pracují jejich kolegové. Další výsledky studie budou oznámeny v blízké budoucnosti.

## Poznámka redakce

Přeloženo z anglického originálu:

JIN, T.; BOUTHILLIER, F. What Do Competitive Intelligence Professionals Do? : A Pilot Study. In *Information Sharing in a Fragmented World: 35th Annual Conference of the Canadian Association for Information Science* [online]. Montreal : McGill University, 10. - 12. 5. 2007 [cit. 2010-06-20]. Dostupné z WWW: <[http://www.cais-acsi.ca/proceedings/2007/jin\\_2007.pdf](http://www.cais-acsi.ca/proceedings/2007/jin_2007.pdf)>.

Děkujeme autorům za svolení k překladu a publikování článku.

## Použité zdroje

1. BALDWIN, N. S. & RICE, R. E. 1997. Information-seeking behavior of securities analysts: individual and institutional influences, information sources and channels, and outcomes. *Journal of the American Society for Information Science*, 48: 674-693.
2. BARTLETT, J. C. 2005. *Connecting bioinformatics analysis to scientific practice: an integrated information behavior and task analysis approach*. Unpublished doctoral thesis, University of Toronto.
3. BARTLETT, J. C. & TOMS, E. G. 2005. Developing a protocol for bioinformatics analysis: an integrated information behavior and task analysis approach. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 56: 469-482.
4. BOUTHILLIER, F. & JIN T. 2005. Competitive intelligence professionals and their interactions with CI technology: a research agenda. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, 3: 41-53.



5. BOUTHILLIER, F. & SHEARER K. 2003. *Assessing competitive intelligence software: a guide to evaluating CI technology*. Medford, NJ: Information Today Inc.
6. BROOKES, B. 1980. The foundation of information science. Part 1. Philosophical aspects. *Journal of Information Science*, 2: 125-133.
7. BYSTROM, K. 1999. *Task complexity, information types and information sources: examination of relationships*. Unpublished doctoral thesis, University of Tampere.
8. CHOO, C. 1993. *Environmental scanning: acquisition and use of information by chief executive officers in the Canadian telecommunications industry*. Unpublished doctoral thesis, University of Toronto.
9. CHOO, C. 1998. *Information management for the intelligent organization: The art of scanning the environment*. Medford, NJ: Information Today Inc.
10. CHOO, C., DETLOR, B., & TURNBULL, D. 2000. *Web work: information seeking and knowledge work on the World Wide Web*. Dordrecht, The Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
11. Competitive Intelligence Foundation 2006. *State of the art: competitive intelligence (a competitive intelligence foundation research report 2005 -2006, executive summary)*. Available: [http://www.scip.org/pdf/f\\_060608\\_stateofart\\_sum.pdf](http://www.scip.org/pdf/f_060608_stateofart_sum.pdf)
12. DERVIN, B. 2005. What methodology does to theory: sense-making methodology as exemplar. In K.E.Fisher, Erdelez S., & McKechnie L.(E.F.) (eds.), *Theories of information behavior* (pp. 25-30). Medofrd, New Jersey: Information Today, Inc.
13. FISHER, K.E., ERDELEZ, s. & McKECHNIE, L.E.F. 2005. *Theories of information behavior*. Medford, N.J.: Information Today.
14. FLEISHER C.S. & BENSOUSSAN, B. 2003. *Controversies in competitive intelligence: the enduring issues*. Westport, CT: Praeger.
15. GOSHAL, S. & WESTNEY D.E. 1991. Organizing competitor analysis systems. *Strategic Management Journal*, 12: 17-31.
16. HERRING, J. 1998. What is intelligence analysis? *Competitive intelligence Magazine*, 1 (2): 13-16.
17. HEUER, R. Jr. 1999. *Psychology of intelligence analysis*. Washington D.C.: Center for the Study of Intelligence.
18. JIN, T. & BOUTHILLIER, F. 2006. Understanding Information Transformation Process in the Context of Competitive Intelligence. *Proceedings of the 69th Annual Meeting of the American Society for Information Science and Technology (Vol.43)*, November 3 - 8, 2006, Austin, Texas.
19. JONASSEN, D. H., TESSMER, M., & HANNUM, W. H. 1999. *Task analysis methods for instructional design*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
20. JONASSEN, D. H., HANNUM, W. H., & TESSMER, M. 1989. *Handbook of task analysis procedures*. New York: Praeger.

21. KIRWAN, B. & AINSWORTH L.K. 1992. *A guide to task analysis*. London: Taylor & Francis.
22. KUHLTHAU, C. C. 1999. The role of experience in the information search process of an early career information worker: perceptions of uncertainty, complexity, construction, and sources. *Journal of the American Society for Information Science*, 50:399-412.
23. KUHLTHAU, C. C. 1993. *Seeking meaning: a process approach to library and information services*. Norwood, NJ: Ablex Publishing.
24. LECKIE, G. J. 2005. General model of the information seeking of professionals. In K.E.Fisher, Erdelez S., & McKechnie L. (Eds.), *Theories of information behavior* (pp. 158-163). Medford, NJ: Information Today, Inc.
25. LOWENTHAL, M. M. 2006. *Intelligence: from secrets to policy*. 3rd ed. Washington, D.C.: CQ Press.
26. MONTGOMERY, C. A., THOMPSON, J. R., & KATTER, R. V. 1979. *Human processes in intelligence analysis: phase I overview* (Research Report 1237 for US Army Research Institute for Behavioral & Social Sciences).
27. NEUMAN, W. L. 2006. *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*. 6th ed. Boston, MA: Pearson/Allyn and Bacon.
28. PIROLI, P. & CARD, S. K. 1999. Information foraging. *Psychological Review*, 106: 643-675.
29. PRESCOTT, J.E. 1999. The evolution of competitive intelligence: designing a process for action. *Proposal Management: APMP Professional Journal*, Spring: 37-52.
30. SAVOLAINEN, R. 2000. Incorporating small parts and gap-bridging: two metaphorical approaches to information use. *The New Review of Information Behavior Research*, 1: 35-50.
31. SCHARMER, C. O. 2001. Self-transcending knowledge: sensing and organizing around emerging opportunities. *Knowledge Management*, 5(2): 137-150.
32. SCHULTZE, U. 1997. *Information as practice: an ethnography of knowledge work*. Unpublished doctoral thesis, Case Western Reserve University.
33. STITT-GOHDES, W. L., LAMBRECHT, J. J., & REDMANN, D. 2000. The Critical-incident technique in job behavior research. *Journal of Vocational Education Research*, 25, Available: <http://scholar.lib.vt.edu/ejournals/JVER/v25n1/stitt.html>.
34. TAYLOR, R.S. 1968. Question-negotiation and information seeking in libraries. *College and Research Libraries*, 29: 178-194.
35. TODD, R. J. 2005. Information intents. In K. Fisher, S. Erdelez, & L. McKechnie L. (Eds.), *Theories of information behavior* (pp. 198-203). Medford, NJ: Information Today, Inc.
36. U.S. Congress. 2003. *Glossary of terms and key names, Joint inquiry into intelligence community activities before and after the terrorist attacks on September 11, 2001*. Available: <http://www.gpoaccess.gov/serialset/creports/pdf/glossary.pdf>.
37. WALLE, A. F. III. 2001. *Qualitative research in intelligence and marketing: The new strategic convergence*. Westport, Connecticut: Quorum Books.

38. WILSON, T. D. 1997. Information behaviour: An interdisciplinary perspective. *Information Processing & Management*, 33: 551-572.
39. WILSON, T. D. 2000. Human information behavior. *Informing Science*, 3: 49-55.