

Mirosław Kwieciński

Akademia Ekonomiczna w Krakowie

WYKORZYSTANIE MAP WIEDZY W REALIZACJI KONCEPCJI WYWIADU GOSPODARCZEGO

1. Wstęp

Burzliwe zmiany w otoczeniu każdego przedsiębiorstwa powodują zwykle niedobór określany mianem luki wiedzy. Jest to stan możliwy do osiągnięcia w przedsiębiorstwie dbającym o stałą aktualizację tworzonych archiwów wiedzy i o ich przejrzystość. Wynika on także z powiązań w realizacji głównych zadań organizacji, czego rezultatem może być poszerzenie wiedzy o wewnętrznych ekspertach lub wzrost stopnia znajomości procesów, w których wykorzystywana jest wiedza.

Niezbędny jest także właściwy sposób zachowania wiedzy. Zapewnia to pełne rozpoznanie luk w wiedzy. Luka wiedzy wewnętrznej i deficyt umiejętności ujawniają się szczególnie w kontaktach przedsiębiorstwa z otoczeniem. Wybór ścieżki uzupełnienia luki wiedzy powinien być poprzedzony oceną źródeł wiedzy zewnętrznej pod względem ich przydatności do rozwoju pożądaných kompetencji. W tym wypadku można wykorzystać metodę przyglądania się poczynaniom konkurencji, czyli *benchmarking* zewnętrzny, natomiast tworzenie unikatowych kompetencji organizacyjnych wymaga bardziej złożonych działań, takich jak przyjmowanie nowych pracowników, współpraca z innymi firmami czy naśladowanie konkurencji.

Największym wyzwaniem pozostaje jednakże uzupełnienie luki, które dokonuje się dzięki wielu działaniom prowadzącym do powstania nowej wiedzy, takim jak liczne badania otoczenia, prowadzenie analiz rynku, a także organizowanie kół jakości. Jednakże wszelkie sposoby wypełnienia luki wiedzy koncentrują się na dylemacie: czy tworzyć wiedzę wewnątrz firmy, czy też pozyskiwać ją ze źródeł zewnętrznych, przy istnieniu ograniczeń polegających m.in. na szczupłości zasobów finansowych i możliwości utraty zdolności samodzielnego podejmowania decyzji.

2. Wywiad gospodarczy – depozytariusz wiedzy i inteligencji organizacji

W praktyce zarządzania przedsiębiorstwem wywiad gospodarczy jest traktowany jako głęboko przetworzona informacja. Należy zatem traktować go jako zbiór idei, metod i procesów wspomagających podejmowanie decyzji biznesowych w drodze planowego i świadomego przetwarzania informacji z różnych źródeł, wykorzystywanie zgromadzonego w przedsiębiorstwie doświadczenia i wiedzy do właściwego rozumienia i przewidywania dynamiki biznesu. Takie podejście do rozumienia wywiadu gospodarczego uprawnia do traktowania go także jako specyficznego i niepowtarzalnego systemu informacji strategicznej (SIS) [Materska 2001, s. 326]. Niebagatelną rzeczą jest określenie granic wywiadu gospodarczego. I tu podkreśla się, że działania w ramach wywiadu gospodarczego są prowadzone zgodnie z zachowaniem reguł obowiązującego prawa [Kwieciński 1999, s. 32 i n.].

Sam proces wywiadu gospodarczego wykorzystuje i wytwarza jako efekt działania ogromny ładunek inteligencji. Na ogół wszyscy autorzy zajmujący się tą problematyką są zgodni co do tego, że inteligencja wydaje się mieć cechy nieuchwytnego ducha sprawczego. W ten sposób usiłują tłumaczyć rozmaite skomplikowane procesy, których prawdziwych mechanizmów nie udało się znaleźć. W zakresie wywiadu gospodarczego stawia to niezwykle istotne wyzwania, polegające na odpowiedzi na pytania:

- jak ujawnia się inteligencja w procesach analizy?
- jak może być wykorzystana?
- co decyduje o jej jak najbardziej efektywnym zastosowaniu?

Odpowiedzi na te pytania są ważne, ponieważ depozytariuszami owej inteligencji są przede wszystkim ludzie wrośnięci w struktury organizacji.

Wszelką podstawą budowania przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa jest informacja. Wartość poszczególnych informacji nie jest jednak jednakowa, dlatego kryterium, które należy tu zastosować, to uznanie danej informacji za informację strategiczną, mogącą mieć szczególną wartość, zasadniczo dla konkurentów, ale także dla klientów, dostawców lub banków. Za informację strategiczną można, najogólniej rzecz biorąc, uznać każdą informację, której rozpowszechnianie lub ujawnianie może spowodować utratę przewagi konkurencyjnej. Przy tej okazji mogą ujawnić się pewne związki przyczynowo-skutkowe, które mogą mieć charakter:

- bezpośredni (np. ujawnienie terminu wprowadzenia nowego produktu na rynek) lub
- pośredni (rzucenie fałszywej pogłoski, która może spowodować popsucie dobrego klimatu współpracy między przedsiębiorstwami).

Zakres ważnych informacji, wyrażających charakter przewagi konkurencyjnej będzie zmieniać się w zależności od uznania, co stanowi treść owej przewagi. Do przykładów tego stanu rzeczy można zaliczyć:

- istotę (właściwość) działalności przedsiębiorstwa, co się wiąże z określeniem wszelkich zagrożeń ciężących nad jego działalnością. Trudno tu zatem wskazać na informacje uniwersalne pod względem ważności, ponieważ dla przedsiębiorstwa przemysłowego stosującego nowoczesne technologie przewagą konkurencyjną będzie wyłączność procesu produkcji, a dla dystrybutora będą to specyficzne warunki umów handlowych z dostawcami lub spedytorami,

- strategię przedsiębiorstwa, która ulega przewartościowaniom w zależności od fazy rozwoju, co skutkuje zmianami w skali wartości informacji. I tak np. informacja o zatrudnieniu menedżera wyspecjalizowanego w innej niż dotychczasowa działalności danego przedsiębiorstwa staje się informacją ważną, chociaż wiąże się ze zwykłym anonsem prasowym o poszukiwaniu pracownika (specjalisty),

- czynnik czasu, który odgrywa istotną rolę w procesie wywiadu gospodarczego, szczególnie w warstwie wartości samych informacji, a także ich poufności. O wartości informacji decyduje moment, w którym ma ona szczególne znaczenie – informacja spóźniona staje się bezużyteczna.

Oprócz informacji ważnych dla całego przedsiębiorstwa ze względów strategicznych, istnieją informacje istotne dla jego działów, które mogą stać się obiektem przecieków lub specyficznych działań wywiadu gospodarczego. Do takich komórek należą przede wszystkim dział badań i rozwoju, który jest narażony jako obiekt ataku z powodu rodzaju prowadzonych tam działań i sposobu funkcjonowania, a także dział produkcji (wydział produkcji). Ten z kolei powinien być chroniony przez utrudnioną łączność (komunikację) z zewnątrz, ścisłą kontrolę wstępu na teren wydziałów produkcyjnych oraz informowanie przełożonych o każdej próbie udzielenia wywiadu (np. pozwolenie na zwiedzanie lub zrobienie reportażu). Także wszelki ruch personelu przedsiębiorstwa związany ze zwolnieniami, odejściami na emeryturę, zatrudnieniem stażystów czy pracowników na czas określony musi podlegać ścisłym rygorom ochrony informacji. Chodzi tu zwłaszcza o przeciwdziałanie wydostawaniu się ważnych dokumentów poza teren przedsiębiorstwa.

Cały system bezpieczeństwa informacyjnego powinien być należycie zorganizowany, na podstawie podejścia, które można określić jako działowe. Oznacza to, że bezpieczeństwo pomieszczeń powinno być zapewnione przez firmy ochroniarskie (wsparte np. przez systemy kamer telewizyjnych), składanie i ochrona patentów – przez dział badań i rozwoju, bezpieczeństwo komputerowe – przez dział informatyki itd. Taki system zabezpieczeń (kontrywiadu) powinien być centralnie koordynowany i kontrolowany, co pozwala na lepszą ochronę informacji, w przeciwieństwie do struktury rozproszonej, która jest źródłem przecieków i utraty informacji. Zadanie takie można powierzyć osobie centralnie odpowiedzialnej za:

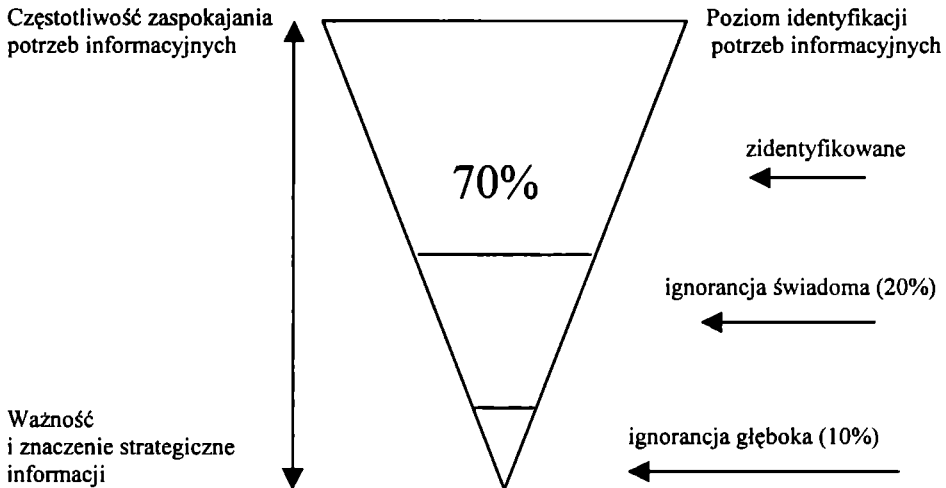
- wprowadzenie i utrzymywanie skutecznego systemu ochrony informacji,
- zbieranie, klasyfikowanie i wykorzystywanie sporządzonych przez ogół różnego rodzaju działów raportów dotyczących incydentów związanych z wtargnięciem w system informacyjny przedsiębiorstwa.

Oczywiście w celu zwiększenia efektywności centralizacji działań w tym zakresie potrzebne jest przeszkolenie pracowników w dziedzinie ochrony informacji, jej znaczenia dla przedsiębiorstwa, a także metod postępowania. Organizacja ochrony informacji może także w przedsiębiorstwie przyjąć formę sieci odpowiedników w różnych działach, które funkcjonowałyby wg precyzyjnych procedur (np. raporty dotyczące incydentów związanych z wtargnięciem, okresowe szkolenia itp.). Wszelkie informacje wydostające się na zewnątrz powinny prowadzić zawsze przez ten sam kanał, np. przez dział rzecznika prasowego. Komórka ochrony informacji, która także musiałaby powstać jako odrębny dział, byłaby naturalną kontynuacją działań komórki wywiadu gospodarczego, obie jednak byłyby związane stałą współpracą.

Autorzy w podsumowaniu tej kwestii dokonują jeszcze innej klasyfikacji informacyjnych potrzeb przedsiębiorstwa, która wszakże nie kłóci się z podziałem zaprezentowanym wcześniej. Potrzeby informacyjne dzielą na trzy zasadnicze typy:

- potrzeby zidentyfikowane i nie zaspokojone,
- potrzeby nie zaspokojone, ale użyteczne w procesach decyzyjnych; wynikają z ignorancji świadomej, tzn. decydenci znają swoje niedostatki informacyjne; świadomość braków pozwala na prowadzenie wywiadu ukierunkowanego,
- potrzeby informacyjne nie zaspokojone i nie dostrzegane, wynikające z tzw. ignorancji głębokiej; w tym wypadku prowadzi się wywiad wszechstronny.

Prawdopodobny podział zaspokajania potrzeb informacyjnych w nakreślonym obszarze przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Poziomy identyfikacji i częstotliwość zaspokajania potrzeb informacyjnych przez przedsiębiorstwo (hipoteza)

Źródło: opracowanie własne.

W obszarze niewiedzy menedżerów znaczna część informacji o wysokim stopniu przetworzenia jest ulokowana w wielu dziedzinach aktywnej działalności przedsiębiorstwa. Wydaje się, że do celów bardziej głębszego poznania i uświadamiania sobie różnorodnych tajników otoczenia należy wykorzystywać mapy wiedzy.

3. Możliwości zastosowania map wiedzy

Mapy wiedzy postrzega się jako narzędzie służące lokalizacji zasobów wiedzy. Stanowią one graficzne odwzorowanie wzajemnych zależności między istniejącymi w organizacji aktywami intelektualnymi, źródłami wiedzy i jej strukturami oraz zastosowaniami. Mapy wiedzy umożliwiają usystematyzowanie nowych zasobów oraz powiązanie zadań z aktywami intelektualnymi, będącymi w dyspozycji organizacji. Wszelkie zawarte w mapach wiedzy informacje mogą być zapisane w postaci elektronicznej, organizowane wg różnych kryteriów i prezentowane za pomocą programów graficznych. Narzędzie to zwiększa dostępność różnych rodzajów wiedzy dla wielu osób w dowolnym czasie i miejscu.

Ze względu na strukturę mapy wiedzy dzieli się na:

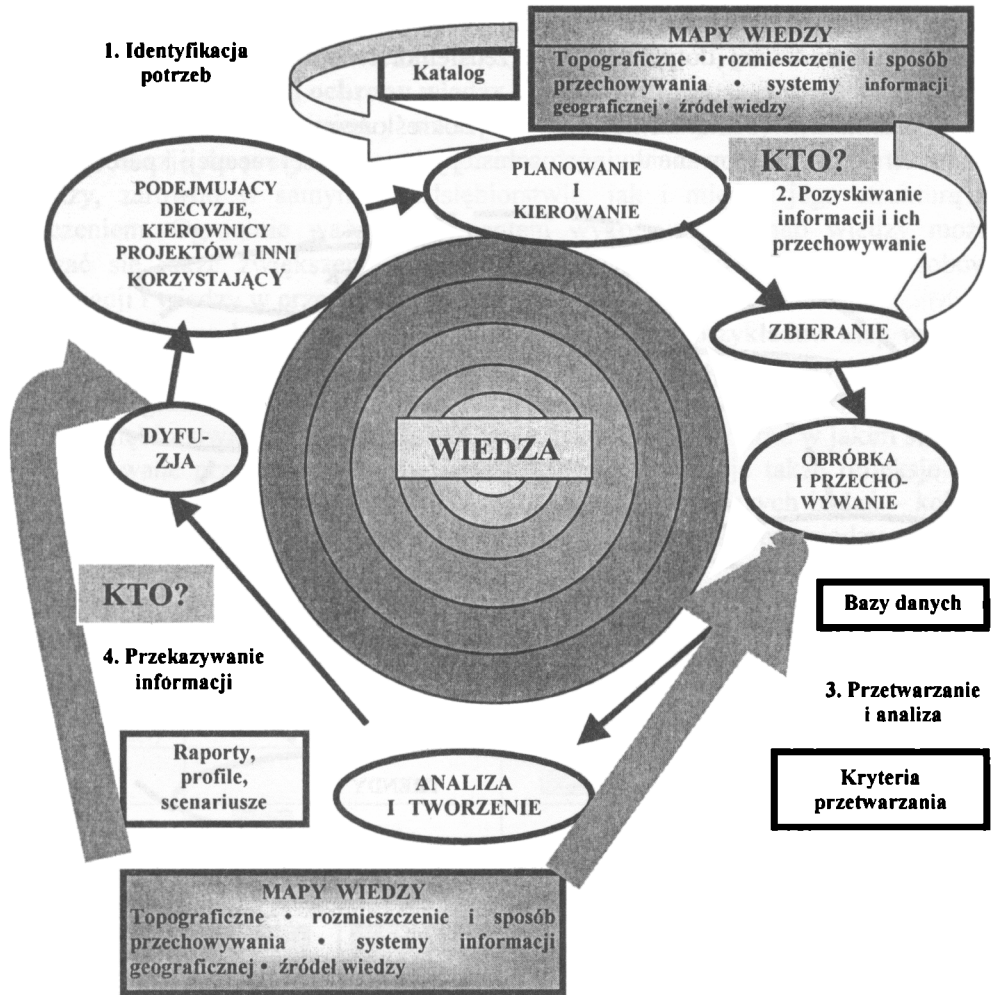
- **topograficzne** mapy wiedzy pozwalające zlokalizować osoby mające określone umiejętności i wiedzę oraz określić poziom tej wiedzy. Narzędzie takie umożliwia szybkie znalezienie osób dysponujących określonym rodzajem kwalifikacji i informuje, na jakim szczeblu hierarchii organizacyjnej one się znajdują;

- mapy zasobów wiedzy określające ich **rozmieszczenie i sposób przechowywania** z punktu widzenia ich użytkownika (centralna baza danych, dyskietka, płyta CD, papier lub w pamięci emerytowanego pracownika firmy). Mapy takie uwzględniają stopień nagromadzenia zasobów i dostarczają użytkownikowi informacji dotyczących sposobu dalszego ich przetwarzania;

- **systemy informacji geograficznej** służące do ustalenia geograficznego rozmieszczenia zasobów wiedzy (np. mapa obszarów dostaw jest przydatna do planowania działań logistycznych). Jako wyjątkowo praktyczna metoda prezentacji danych, wykorzystująca oprogramowanie czy płyty CD, może w dużym stopniu wpływać na skuteczność decyzji kierownictwa firmy;

- **mapy źródeł wiedzy** określają, zazwyczaj przez wyróżnianie graficzne, nazwiska ekspertów w zespole, w całej organizacji lub w jej otoczeniu, dysponujących wartościowymi zasobami wiedzy, które mogą być wykorzystane w razie potrzeby w realizacji konkretnych projektów [Probst i in. 2002, s. 87-89].

Tak określona struktura map wiedzy nadaje się w pełni do zastosowania w realizacji koncepcji wywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie. Wykorzystanie map powinno być wkomponowane w cykl wywiadu. Przykładowy sposób zastosowania map wiedzy przedstawiono na rys. 2.



Rys. 2. Zastosowanie map wiedzy w realizacji cyklu wywiadu gospodarczego

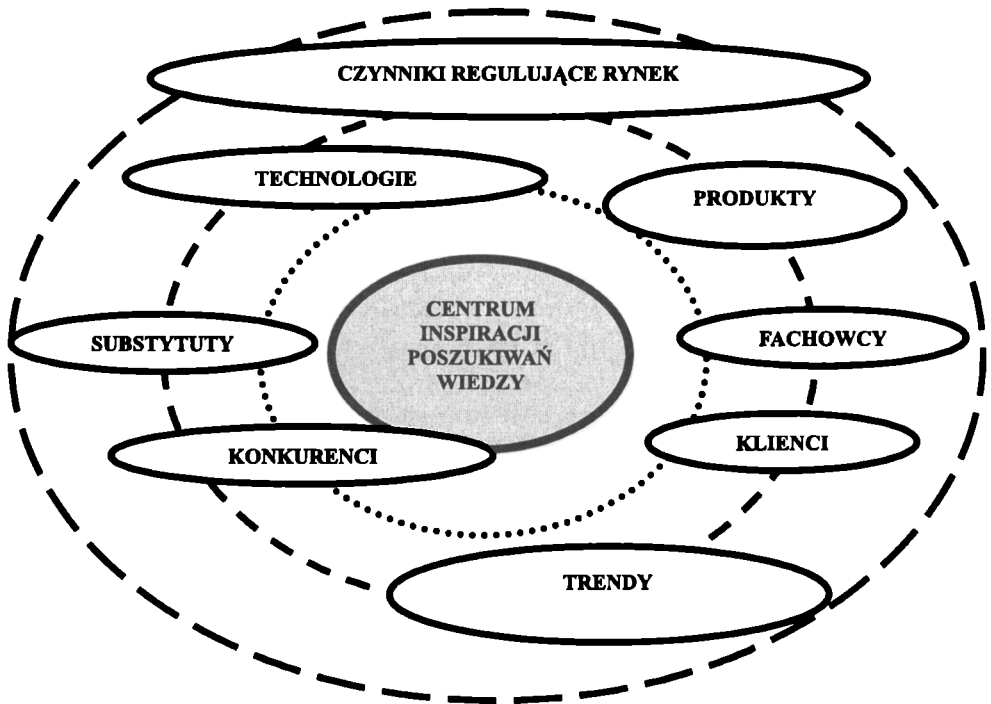
Źródło: opracowanie własne.

Takie ujęcie zastosowań map wiedzy pozwala na efektywne prowadzenie działań badawczych w ramach cyklu wywiadu gospodarczego. Obejmuje on następujące węzłowe elementy:

- osadzone na gruncie realizacji wytyczonej misji i strategii permanentne pozyskiwanie (i gromadzenie) wszelkich elementów wiedzy o otoczeniu,
- ukierunkowanie (selekcja, filtrowanie) pozyskiwanych informacji i sygnałów, z wykorzystaniem różnorodnych metod oraz zachowaniem niezbędnej szybkości,
- mądre (otwarte), pozbawione schematycznych podejść, analizowanie (przetwarzanie) materiału informacyjnego, stawiające na uzyskanie konkretnej wartości

(dodanej) dla użytkownika, a pozwalające przy tym wykorzystać cały zasób wiedzy zgromadzonej dotychczas w przedsiębiorstwie oraz istniejące struktury zarządzania wiedzą,

- przekazanie (dostarczenie) informacji określonemu odbiorcy z grona kadry menedżerskiej, dostosowane do jego osobistej jak najlepszej recepcji i percepcji.



Objaśnienia: potrzeby informacyjne zidentyfikowane i niezaspokojone,
 - - - ignorancja świadoma, —■— ignorancja głęboka

Rys. 3. Inspiracja poszukiwań wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

Z punktu widzenia realizacji zadań wywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie, zastosowanie koncepcji map wiedzy może prowadzić do wykształcenia następującej ich systematyki:

- **mapy inspiracji poszukiwań wiedzy**, wyłaniające się z obszaru ignorancji coraz lepiej identyfikowanego przez menedżerów; powinny zawierać wszelkie elementy dotychczas określonych map wiedzy,
- **mapy kierunków i sposobów poszukiwania wiedzy**, ustrukturyzowane w sposób jak powyżej,
- **mapy gromadzenia wiedzy**,

- mapy przetwarzania wiedzy,
- mapy beneficjentów wiedzy,
- mapy technologii ochrony wiedzy.

Wykorzystanie map wiedzy może okazać się niezwykle przydatne. Stwarza bowiem okazję do precyzyjnego wytyczenia dróg wymiany informacji i transferu wiedzy, zarówno w samym przedsiębiorstwie, jak i między jego strukturą a otoczeniem. Ogromnie ważnym elementem wykorzystania map wiedzy może okazać się także zwiększenie stopnia bezpieczeństwa wykorzystania zasobów informacji i wiedzy w przedsiębiorstwie.

Wskazując na kolejne z możliwych do zastosowania przykładów map wiedzy, przedstawiono sposób prezentacji mapy inspiracji poszukiwań wiedzy (rys. 3).

Obraz graficzny przedstawia zróżnicowanie poziomu wiedzy dysponowanej w przedsiębiorstwie. Jednocześnie wskazuje, jakie dziedziny oraz w jakim stopniu są opanowane przez pracowników i menedżerów. Wywołuje także refleksje poznawcze; ukazuje te obszary otoczenia, które wymagają dalszych badań – kolory i cienie pozwalają na identyfikację stopnia pilności poszukiwań wiedzy w danej dziedzinie.

Intensyfikacji poszukiwań służyć może mapa topografii wiedzy dotychczas zidentyfikowanej. Przykład takiej mapy przedstawiono na rys. 4.

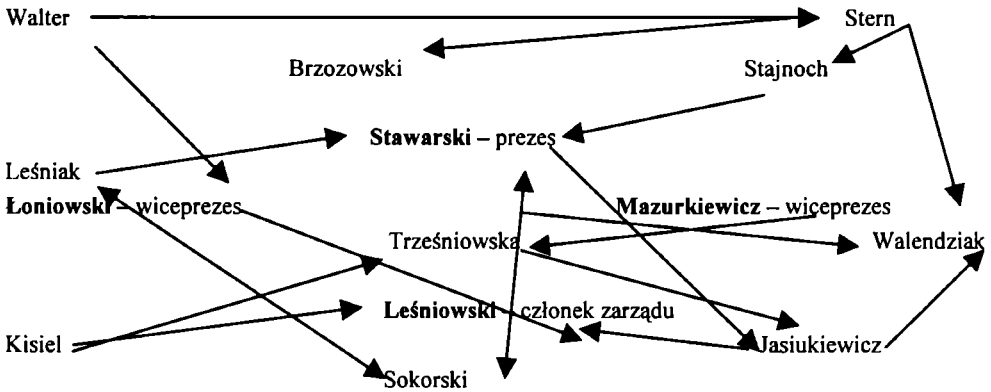
Eksperci (konsultanci)	Technologie	Produkty	Dostawcy	Fachowcy	Ochrona środowiska
Marek Kowalski			■		■
Stefan Malinowski	■			■	
Janina Wiśniewska			■		
Józef Staniewski	■	■		■	
Aleksander Bartecki	■	■			■
Władysław Jagłowski				■	

Rys. 4. Topologia wiedzy z zakresu rozwoju produktu

Źródło: opracowanie własne.

Topografia wiedzy w danym obszarze pozwala zlokalizować ekspertów mających istotne dla podejmowanych badań umiejętności i informacje (np. z zakresu technologii lub ochrony środowiska). Motywem użycia takiego narzędzia jest możliwość szybkiego uzyskania osób o określonym profilu kompetencji i kwalifikacji, a także zorientowanie się, na jaki szczebel hierarchii organizacyjnej przypada ich działalność.

Aby lepiej zorientować się w określeniu beneficjentów przetworzonych informacji, można wykorzystać mapę sieci kontaktów interpersonalnych. Przykład ilustracji takich powiązań przedstawiono na rys. 5.



Rys. 5. Sieć kontaktów interpersonalnych
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek ten pozwala na identyfikację powiązań nieformalnych, tkwiących w każdej organizacji. Wyobrażenia menedżerów o relacjach między pracownikami częstokroć okazują się mylne, co może skutkować zakłóceniami w szybkim przepływie informacji. Postać graficzna relacji może być wzbogacona o obraz informujący o poziomie zaufania między pracownikami wymieniającymi między sobą informacje.

4. Zakończenie

Wydaje się, że mapy wiedzy mogą odegrać ogromną rolę w koncepcji realizacji zadań wywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie. Zespoły pracownicze, jako depozytariusze wiedzy, powinny być stale analizowane, zwłaszcza w obszarze łączących je relacji. Relacje międzyludzkie w przedsiębiorstwie, podobnie jak komórki nerwowe ludzkiego mózgu, bywają określane inteligencją organizacji. W wywiadzie gospodarczym natomiast zasadniczym czynnikiem sukcesu jest zapewnienie możliwości skutecznej wymiany informacji między ludźmi. Ma to szczególne znaczenie w tworzeniu sieci kontaktów interpersonalnych, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

Literatura

- Kwieciński M., *Wywiad gospodarczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1999.
- Materska K., *Wywiad gospodarczy z perspektywy informacji naukowej*, [w:] *Zarządzanie zasobami informacji w przedsiębiorstwie. Ku przedsiębiorstwu przyszłości*, red. R. Borowiecki, M. Kwieciński, WNT, Warszawa 2001.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.

THE USE OF MAPS OF KNOWLEDGE IN COMPETITIVE INTELLIGENCE

Summary

The conception of maps of knowledge is to meet the need to lessen the lack of knowledge. This is of consequence in competitive intelligence. The maps of knowledge are perceived as tools of purposive location of resources of knowledge. In the conception of competitive intelligence it is possible to mark out the following maps of knowledge: maps of inspiration in searching knowledge, maps of ways of search knowledge, maps of accumulation knowledge, maps of processing knowledge, maps of users of knowledge, maps of technology of knowledge protection.