

Mirosław Kwieciński, Magdalena Mielus

OUTSOURCING WYWIADU GOSPODARCZEGO W PRZEDSIĘBIORSTWIE

1. Wstęp

W większości opracowań naukowych dotyczących podejmowania decyzji zwraca się uwagę na trudności towarzyszące procesom decyzyjnym ze względu na ograniczoną wiedzę decydentów. W związku z tym procesy decyzyjne przebiegają co najmniej w warunkach ryzyka, a nawet niepewności.

Menedżerowie, podejmując decyzje, korzystają z szerokiej wiedzy dostarczonej z zewnątrz. Różnego rodzaju instytucje, zarówno prywatne, jak i państwowe, wyposażają informacyjnie przedsiębiorstwo i uzupełniają lukę informacyjną.

Prowadząc rozważania o podejmowaniu decyzji, wkraczamy na grunt, gdzie mamy do czynienia z dwoma siłami:

- z jednej strony pamiętając o wielości i różnorodności informacji docierających do decydenta, dąży się do dostarczania mu dokładnej wiedzy: przetworzonej, wyselekcjonowanej i konkretnej,
- z drugiej zaś praca z danymi informacjami może pomijać szczegóły uznane za nieistotne, a mające często istotny wpływ na decyzje.

Menedżerowie mają skłonność do korzystania z tych pierwszych informacji. Wysoce przetworzona informacja jest wygodna i łatwa do wykorzystania, jednak może być bezużyteczna¹.

W niniejszym opracowaniu prezentuje się narzędzie wywiadu gospodarczego jako zwiększające stopień pewności podejmowanych decyzji oraz dostarczające unikatowej informacji. Konosuke Matsushita² stosował regułę: „zawsze próbować

¹ Od momentu pojawienia się w usługach dostarczania informacji takiego zjawiska, jak makdonaldyzacja, które pojawiło się w innych dziedzinach i nie dotyczy już tylko usług gastronomicznych.

² Twórca koncernu Matsushita Copr. Produktami tego koncernu są takie marki, jak: Panasonic, Technics i National.

osiągnąć co najmniej 80% pewności, że odniosę sukces, a następnie posuwać się nieustannie do przodu” [*Zarządzanie z pasją 2004*, s. 118]. Zatem podjęto próbę pokazania, jak można uzyskać wspomniane min. 80%.

2. Przesłanki, dylematy i możliwości stosowania outsourcingu wywiadu gospodarczego

Delegowanie zadań, obowiązków i uprawnień obejmuje coraz więcej obszarów przedsiębiorstwa. Sprawdza się zlecenie wykonania zarówno prostych usług (sprzątanie, ochrona obiektów, obsługa kurierska, pocztowa), jak i bardzo odpowiedzialnych działań (usług księgowych, transportu czy usług wywiadu gospodarczego). Przedsiębiorstwo potrzebujące informacji uprawnienia najczęściej wywiadownię gospodarczą do zdobywania informacji gospodarczej.

Wywiadownia gospodarcza – według J. Toczyłowskiego – jest organizacją „zajmującą się sprzedażą informacji o firmach, potencjalnych partnerach i ich wiarygodności. Na zlecenie opracowuje raport o danej firmie. [...] Korzystanie z usług wywiadowni pozwala zmniejszyć ryzyko dotyczące zawierania umów z nieznanym partnerem. Profesjonalne wywiadownie rozporządzają bazami danych, które są stale aktualizowane” [*Słownik ekonomiczny 1994*, s. 224].

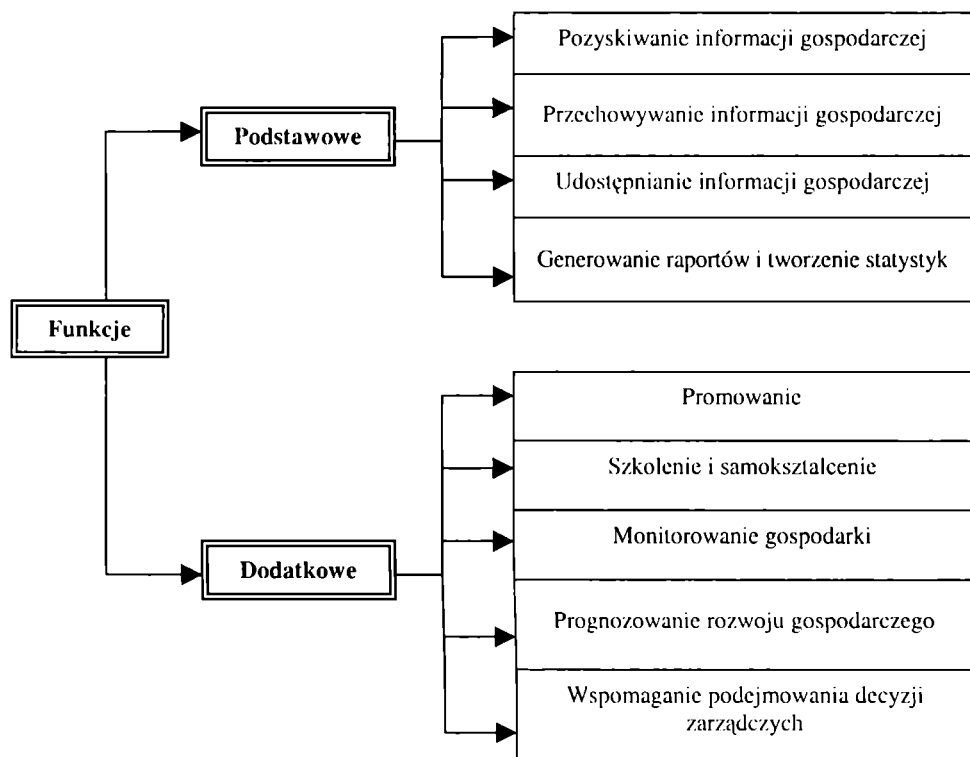
Zatem outsourcing wywiadowczy jest nierozłącznie związany z funkcjonowaniem wywiadowni w gospodarce danego kraju. Podobnie jak w innych dziedzinach, w których sprawdza się outsourcing, wywiadownie świadczą usługi, których przedsiębiorstwo samo nie jest w stanie sobie zapewnić. Choć nie zawsze jest to główny powód korzystania z usług wywiadowni. Dlaczego na przykład z outsourcingu wywiadu korzystają przedsiębiorstwa posiadające własne komórki wywiadowcze? Decydują o tym dwa kryteria: opłacalności i celów. Oznacza to, że lepiej oddelegować na zewnątrz obowiązek pozyskania pewnych informacji, jeśli komórka wywiadu ma przypisaną wystarczającą ilość zadań bądź w celu potwierdzenia z innego źródła posiadanej już informacji czy uzupełnienia jej. Wybór zdeterminowany jest również czasem i kosztem.

Informacja gospodarcza ma zespół charakterystycznych właściwości. Pierwszą z nich jest celowość – czyli posiadanie danej informacji służy osiągnięciu dalszego określonego celu, użyteczność – informacja jest wykorzystywana przy podejmowaniu decyzji i jest wiązką korzyści trafnych decyzji.

Poniżej przedstawiono czynniki, będące funkcjami wywiadu, wpływające na wybór komórki wywiadu bądź wywiadowni.

Wywiadownie gospodarcze są jednym z wielu systemów informacji gospodarczej działających na rynku. Pełnią one funkcje przedstawione na rys. 1. Domeną wywiadowni jest pozyskiwanie oraz udostępnianie informacji i wiedzy na zadany temat. Produktami towarzyszącymi, wytwarzanymi w procesie wykonywania zamówień są: szkolenia, monity i prognozy wykorzystujące posiadaną wiedzę. Wiedza ta powstaje w procesie przygotowywania informacji na zlecenie. Wywiadow-

nie dysponują bazą wiedzy, która w zależności od potrzeb jest wykorzystywana w przygotowywaniu raportów.



Rys. 1. Funkcje systemów informacji gospodarczej

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Januszko 2001, s. 75-82].

Wywiadownia, będąc z definicji gwarantem profesjonalizmu, powinna dostarczać rzetelnej i prawdziwej informacji, gdyż spoczywa na niej ogromna odpowiedzialność. To samo dotyczy komórki wywiadu działającej w przedsiębiorstwie.

Wywiadownie gospodarcze zajmują się sporządzaniem raportów, w których najczęściej zawarte są różnorodne informacje. Jako przykład informacji zawartych w raportach przedstawiono zestaw produktów opracowywanych przez wywiadownię MEDIATEX:

- raporty skrócone – opracowywane i dostarczane w ciągu 24 godzin od czasu przyjęcia zlecenia. Zawierają następujące informacje: nazwę firmy, numer KRS, datę rejestracji, miejsce siedziby, nazwiska udziałowców, skład zarządu, kapitał, EKD oraz informacje o kolejnych zmianach w rejestrze;
- raporty o zmianach – zawierają najbardziej aktualne informacje o zmianach dokonywanych w podmiotach gospodarczych zarejestrowanych we wszystkich

oddziałach KRS w Polsce. Dane dotyczą zmiany w składach zarządów i udziałowców, zmiany w wysokości kapitału, zmiany adresu, postępowania układowego, upadłościowego lub likwidacyjnego;

- raporty standardowe – oprócz danych takich jak w raportach skróconych zawierają aktualne sprawozdania finansowe;
- raporty rozszerzone – to raport standardowy uzupełniony „o informacje własne wywiadowni, pozyskane w toku przeprowadzonego wywiadu gospodarczego”;
- raporty specjalne, których zakres jest indywidualnie ustalany [Mielus 2004, s. 403].

To, co przemawia za korzystaniem z outsourcingu, stanowiąc jego zaletę, jest jednocześnie argumentem przeciwko tworzeniu komórki wywiadu w przedsiębiorstwie.

Z usług wywiadowni warto korzystać, gdyż otrzymuje się profesjonalnie przygotowane, syntetyczne, aktualne informacje, a przy tym niedrogie w porównaniu z nakładami, jakie organizacja ponosi na utrzymanie komórki wywiadu. Zaletą wywiadowni jest również szybkość działania, dzięki rozbudowanym sieciom powiązań ze swoimi jednostkami, a także z licznymi współpracownikami. Poza tym wywiadownie działające w Polsce to w głównej mierze oddziały międzynarodowych firm posiadające często kilkusetletnią historię nieprzerwanego działania. Jednak słabością w korzystaniu z tego rozwiązania jest nieznamość wewnętrznej struktury zleceniodawcy i sprzedaż pojedynczego produktu, a wywiad jest znacznie bardziej złożonym procesem niż zakup kilku informacji. Najlepszym rozwiązaniem jest posiadanie wewnętrznego wywiadu w przedsiębiorstwie i traktowanie usług wywiadowni jako ewentualnego uzupełniania bądź sprawdzania informacji. Jednak takie rozwiązanie jest najdroższe z możliwych i należy uważać, aby nie zakłócić ekonomiczności³ [Galata 2004, s. 45].

Oprócz usług wywiadowni gospodarczej przedsiębiorstwa mogą korzystać z usług detektywistycznych. Usługami detektywistycznymi są czynności polegające na uzyskiwaniu, przetwarzaniu i przekazywaniu informacji o osobach, przedmiotach i zdarzeniach, realizowane na podstawie umowy zawartej ze zleceniodawcą, w formach i w zakresie niezastrzeżonych dla organów i instytucji państwowych na mocy odrębnych przepisów⁴ [Korzeniowski, Peplowski 2005, s. 195]. Szczególne możliwości działań licencjonowanych detektywów ograniczają się do spraw:

- wynikających ze stosunków prawnych dotyczących osób fizycznych,
- wynikających ze stosunków gospodarczych dotyczących:
 - wykonania zobowiązań majątkowych, zdolności płatniczych lub wiarygodności w tych stosunkach,
 - bezprawnego wykorzystywania nazw handlowych lub znaków towarowych, nieuczciwej konkurencji oraz ujawnienia wiadomości stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa lub tajemnicę handlową,

³ Ekonomiczność (*efficiency*) mierzona wielkością zasobów zużytych w dochodzeniu do celu.

⁴ Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o zmianie ustawy o usługach detektywistycznych (DzU 2004, nr 121, poz. 1265, art. 2.1).

- sprawdzenia wiarygodności informacji dotyczących szkód zgłaszanych zakładom ubezpieczeniowym,
- poszukiwania osób zaginionych lub ukrywających się,
- poszukiwania mienia,
- zbierania informacji w sprawie, w której toczy się postępowanie karne, postępowanie w sprawach o przestępstwa skarbowe lub wykroczenia skarbowe albo inne, jeżeli w toku postępowania można zastosować przepisy prawa karnego.

Udostępnianie informacji gospodarczych dotyczących wiarygodności płatniczej innych przedsiębiorców i konsumentów na zasadach komercyjnych pod nadzorem państwa jest domeną działań biur informacji gospodarczych (BIG)⁵ [Korzeniowski, Peplowski 2005, s. 209-210]. Przedmiotem działalności gospodarczej biura jest wyłącznie pośrednictwo w udostępnianiu informacji gospodarczych, polegające na:

- przyjmowaniu informacji gospodarczej od przedsiębiorców,
- przechowywaniu informacji gospodarczych,
- ujawnianiu informacji gospodarczych.

Za specyficzną formę usług wywiadu gospodarczego należy uznać opinie w formie ocen standingu finansowego podmiotu, opracowywane przez wyspecjalizowane agencje ratingowe. Publikowane opinie standaryzują ryzyko przez sprowadzenie wszystkich organizacji danej kategorii do jednej, porównawczej skali. Agencje ratingowe analizują celowość zaciągnięcia pożyczki, rozważają prognozy i przewidywania na czas obiegu danej emisji oraz wiążą je z historyczną i bieżącą pozycją firmy. Agencje przeprowadzają oceny także na zlecenie rządu lub innego zlecniodawcy (podmiotu samorządu miasta), który ponosi związane z tym koszty [Korzeniowski, Peplowski 2005, s. 213-215].

3. Zastosowania outsourcingu wywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie

Skuteczność wywiadu gospodarczego, obejmująca całokształt działalności, wszystkie komórki i procesy w przedsiębiorstwie, wynika z:

- szerokiego zakresu radaru wywiadu nastawionego na wychwycenie zjawisk mogących wpływać na działalność przedsiębiorstwa; taka obserwacja tworzy ogólną wiedzę i kształtuje opinie, poglądy obserwatorów; zaopatrzenie w tak ogólną wiedzę pozwala na wybranie z otoczenia takich fragmentów rzeczywistości, którym należy się dokładniej przyglądać i dążyć do zwiększenia wiedzy na temat tychże obszarów; wiedza pochodząca z takiej obserwacji jest fragmentaryczna i nieusystematyzowana, ale niezbędna do dalszych poszukiwań;
- zawężając obszar obserwacji, prowadzi się monitoring charakteryzujący ciągłe, nieprzerwane obserwowanie, ale już wybranych fragmentów otoczenia; moni-

⁵ Ustawa z dnia 14 lutego 2003 r. o udostępnianiu informacji gospodarczych (DzU 2003, nr 50, poz. 424 ze zm.).

toring dostarcza wiedzy o rozwoju, zmienności zjawisk w czasie; analiza tych danych pozwala na dostrzeżenie tendencji, w jakim kierunku zmierzają obserwowane zjawiska;

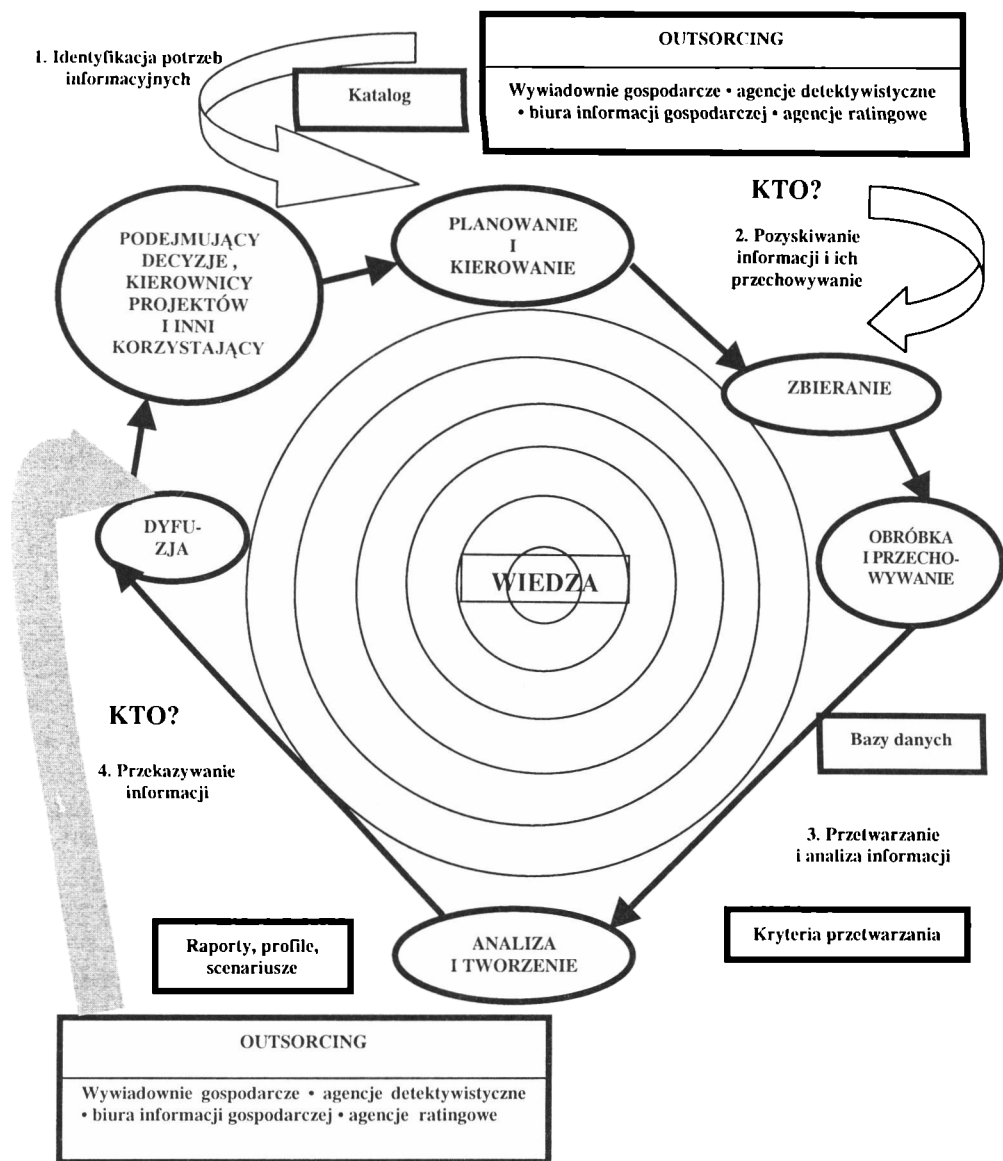
- kolejnym poziomem obserwacji jest penetracja – wnikliwe poszukiwanie wyznaczone już przez konkretne potrzeby informacyjne; w miarę przechodzenia na niższe i węższe, ale jednocześnie coraz bliższe przedsiębiorstwu poziomy obserwacji informacje stają się coraz bardziej szczegółowe.

Pierwsze dwa poziomy obserwacji radarowej i monitoringu nie są wyznaczone przez potrzeby, ale to one wpływają na rodzaj potrzeb informacyjnych przez poznawanie otoczenia. W efekcie prowadzonych obserwacji powstaje obraz otoczenia, na którym pojawia się coraz więcej detali. Przedsiębiorstwo oprócz tego planuje przyszłe działania z wykorzystaniem własnego potencjału w harmonii z otoczeniem, służąc w ten sposób otoczeniu. Wywiad przedsiębiorstwa może również prowadzić wewnętrzny monitoring i penetrację, zwłaszcza gdy firma jest rozproszona geograficznie.

Możliwości outsourcingu wywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie należy rozpatrywać na tle cyklu wywiadu gospodarczego. Szczegóły rozwiązań przedstawiono na rys. 2.

Jak można wnioskować, w realizacji cyklu wywiadu gospodarczego można wykorzystywać instytucje outsourcingu na etapie planowania zadań wywiadowczych oraz zbierania i gromadzenia informacji. Także po starannej selekcji można udostępniać przetworzone informacje jako wynik wewnętrznych analiz instytucjom outsourcingu wywiadu gospodarczego. Jako pryncypium należy traktować ochronę własnych zasobów informacji. Stąd ze wszelkich działań związanych z przechowywaniem oraz analizą informacji muszą być wyeliminowane instytucje outsourcingu. Niemniej jednak w poszukiwaniu efektów synergii płynących z pozyskiwania informacji można, jak widać, szeroko wykorzystywać także bogactwo informacji będących w posiadaniu instytucji outsourcingu wywiadu gospodarczego.

Obszarem, w którym może działać wywiad jest także – jak już wspomniano – ochrona informacji i zabezpieczanie się przed atakami zarówno z otoczenia, jak i z wnętrza – najczęściej poprzez rozpowszechnianie informacji poza przedsiębiorstwem przez pracowników. Najlepsze rezultaty uzyskuje się wówczas, gdy w przedsiębiorstwie działa komórka wywiadowcza, a informacje uzyskane od wywiadowni gospodarczych traktowane są pomocniczo. Specjaliści do spraw wywiadu, mając wiedzę, doświadczenie i dzieląc się tą wiedzą z pracownikami, mogą mieć swój udział w programie ochronnym przedsiębiorstwa. Na szczeblach, takich jak zaopatrzenie, sprzedaż, serwis, pracownicy mają bezpośredni kontakt z otoczeniem i często nie mają oni świadomości, że są depozytariuszami ważnych informacji, ulegają więc wpływom rozmówców stosujących nierzadko metody socjotechniczne do uzyskania interesujących ich informacji.



Rys. 2. Zastosowanie outsourcingu w realizacji cyklu wywiadu gospodarczego

Źródło: opracowanie własne.

4. Wnioski

Wywiad gospodarczy jako narzędzie wspierania decyzji o wymiarze strategicznym charakteryzuje się ogromną dynamiką działań. W niesłychanym pośpiechu buduje się same strategie, ale jeszcze szybciej należy podejmować decyzje związane z korektą realizowanych strategii. Poszukiwanie ścieżek dostępu do in-

formacji zawsze pozostawia ślady, stąd wypada przestrzec podejmujących decyzje, aby w poszukiwaniu efektów synergii nie zagubili koniecznej potrzeby ochrony własnych zasobów informacji.

Wypada zatem skłaniać się do poglądu, iż szybkie podejmowanie decyzji przez menedżerów to młt. Efektywny menedżer jest ostrożny w działaniach i – jak stwierdza S. Galata – „podejmuje nieliczne, ale brzemienne w skutki decyzje i czyni to z rozmysłem, mając świadomość, że korygowanie błędnych decyzji wymaga znacznie więcej czasu i pracy niż najbardziej intensywnie ich przygotowanie” [Galata 2004, s. 46].

Literatura

- Galata S., *Strategiczne zarządzanie organizacjami – wiedza, intuicja, strategie, etyka*, Difin, Warszawa 2004.
- Mielus M., *Rozwój działalności wywiadowni gospodarczych w Polsce w latach 1990-2004 (badania wstępne)*, [w:] *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, red. R. Borowiecki, M. Kwiecieński, Zakamycze, Kraków 2004.
- Januszko W., *System informacji gospodarczej*, Wyd. SBP, Warszawa 2001.
- Korzeniowski L., Peplowski A., *Wywiad gospodarczy. Historia i współczesność*. EAS, Kraków 2005.
- Słownik ekonomiczny*, Wyd. Znicz, Szczecin 1994.
- Zarządzanie z pasją*, PHP Institute, Inc. Matsushita Group, Wyd. Forum, Poznań 2004.

OUTSOURCING OF COMPETITIVE INTELLIGENCE IN AN ENTERPRISE

Summary

The main point of the presented paper concerns the outsourcings of economical intelligence. They support enterprises in the scope of rising, storage, processing and diffusion of information. The authors show advantages and disadvantages of using competitive intelligence and economical information offices. In the further part of the paper possible applications of outsourcing as well as possible risk and the protection of the source of information are considered.

Dr hab. Mirosław Kwiecieński, prof. KSW, jest pracownikiem naukowo-dydaktycznym na Wydziale Zarządzania i Marketingu Krakowskiej Szkoły Wyższej im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego w Krakowie; e-mail: mirosław.kwiecinski@wp.pl.

Mgr Magdalena Mielus jest absolwentką Wydziału Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Krakowie; e-mail: magdalena.mielus@onet.pl.