

Monika Rzewuska

SYSTEM WCZESNEGO OSTRZEGANIA JAKO ELEMENT SYSTEMU WYWIADU GOSPODARCZEGO

1. Wstęp

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa uzależnione jest od zmian zachodzących w jego bliższym i dalszym otoczeniu. Część z nich to zmiany cykliczne lub przewidywalne, nie stanowią one dla przedsiębiorstwa większego zagrożenia. Najniebezpieczniejsze to takie, które zachodzą nagle. Organizacja powinna zaimplementować rozwiązania, które umożliwiają monitorowanie otoczenia w celu wychwytywania sygnałów świadczących o nadchodzących zmianach. Takim rozwiązaniem jest system wczesnego ostrzegania decydentów, który jest częścią systemu wywiadu gospodarczego.

2. Proces wywiadu gospodarczego

Wywiad gospodarczy jest odpowiedzią przedsiębiorstw na rosnące znaczenie informacji w zarządzaniu. Jest narzędziem zarządzania wspomagającym decydentów przy podejmowaniu decyzji przez rozszerzenie zakresu wykorzystywanych informacji

Wywiad gospodarczy definiowany jest jako: *zespół działań, polegających na poszukiwaniu, przetwarzaniu i rozpowszechnianiu (w celu jej wykorzystania) informacji przydatnej pomiotom gospodarczym. Działania te „prowadzone są zgodnie z prawem, z zachowaniem wszelkich możliwych gwarancji, niezbędnych dla ochrony majątku przedsiębiorstwa, w najlepszych pod względem jakości, terminów i kosztów warunkach”* [Kwieciński 1999, s. 30].

Proces wywiadu gospodarczego składa się z pięciu faz:

- planowania,
- pozyskiwania informacji wtórnej (formalnej lub publikowanej),
- pozyskania informacji pierwotnej (niepublikowanej lub nieformalnej),
- analizy informacji,
- rozpowszechniania informacji i raportowania.

Faza planowania, mająca na celu projektowanie i planowanie procesu wywiadu gospodarczego (WG), obejmuje następujące działania:

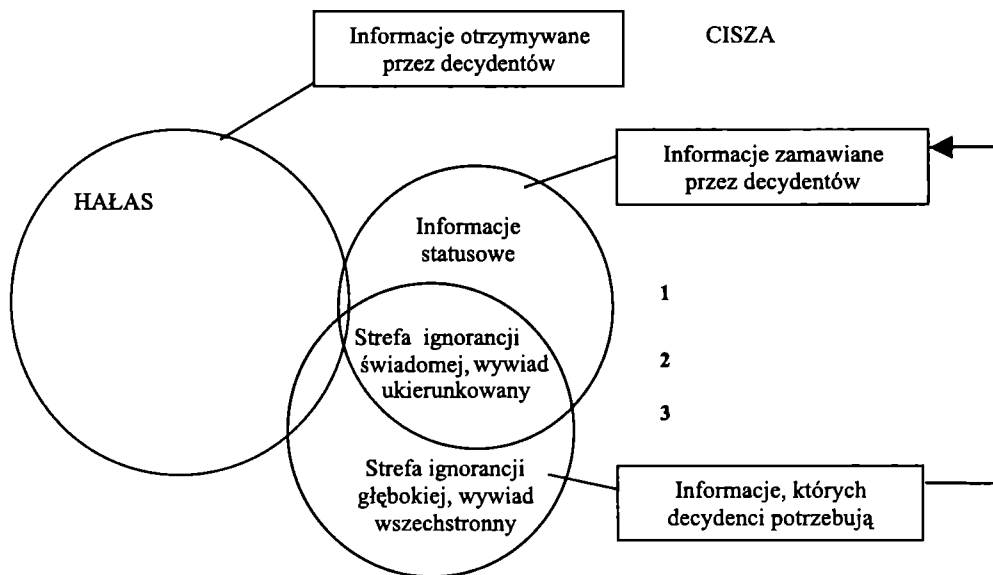
- określenie potrzeb informacyjnych decydentów,
- identyfikację posiadanych zasobów informacyjnych przedsiębiorstwa,
- określenie zasad raportowania.

Kierunek przyszłych działań wyznacza katalog potrzeb informacyjnych. Determinuje on rodzaj poszukiwanych informacji. Jego tworzenie rozpoczyna się od zidentyfikowania osób, które będą uprawnione do korzystania z usług wywiadu. Po zidentyfikowaniu odbiorców wywiadu należy zgromadzić profile potrzeb informacyjnych każdej z nich. Profil taki zawiera zarówno zakreślony obszar informacyjny jaki interesuje daną osobę, jak i zakres decyzji, jakie ona podejmuje. Następnym zadaniem wywiadu jest konfrontacja potrzeb z zakresem decyzji w celu weryfikacji obszaru informacyjnego i dostosowania go do podejmowanych decyzji. Pozwala to na eliminację tendencji decydentów do gromadzenia wszelkich informacji, nie zawsze istotnych z punktu widzenia podejmowanych decyzji.

Potrzeby informacyjne determinują działanie wywiadu gospodarczego. Potrzeby informacyjne dzielimy na:

- zidentyfikowane,
- niezidentyfikowane.

Gdy są one **zidentyfikowane**, wówczas mówimy o wywiadzie ukierunkowanym. Z kolei w przypadku istnienia **niezidentyfikowanych** potrzeb informacyjnych należy prowadzić wywiad wszechstronny.



Rys. 1. Typologia potrzeb informacyjnych przedsiębiorstwa

Źródło: [Martinet, Marti 1999].

Wywiad wszechstronny polega na stałym monitorowaniu otoczenia i wysyłaniu sygnałów, gdy pojawia się w nim niezidentyfikowany obiekt. Może nim być nowy konkurent, produkt czy technologia. Jeśli pojawi się taki sygnał alarmowy, to w dalszej kolejności prowadzone są już działania ukierunkowane. Wynika to z powstania konkretnej potrzeby informacyjnej. **Działania ukierunkowane** obserwują zadane zjawisko i rejestrują wszelkie informacje z nim związane.

Rysunek 1 przedstawia wszystkie typy potrzeb informacyjnych.

Przedstawione na nim strefy zostaną omówione poniżej.

Strefa 1, zwana informacjami statusowymi, obejmuje wszelkie potrzeby informacyjne zgłaszane przez decydentów. Nie wszystkie one stanowią podstawę podejmowania decyzji lub są oznaczone jako ważne dla działań strategicznych czy taktycznych. Z racji niskiego stopnia istotności zaspokojenie ich nie stanowi problemu. Dział wywiadu odpowiada na nie, ale nie wymaga się od niego prowadzenia skomplikowanych analiz.

Strefa 2 obejmuje zidentyfikowane potrzeby, które są użyteczne w procesie decyzyjnym. W celu ich zaspokojenia prowadzony jest ukierunkowany wywiad gospodarczy, czyli poszukiwane są sygnały dotyczące danych zagadnień i prowadzone są analizy w celu uzyskania odpowiedzi na zadane pytania.

Strefa 3 to ważna strefa informacji, które są niezbędne do podejmowania decyzji, ale nie zostały zidentyfikowane ani przez decydentów, ani przez specjalistów od wywiadu gospodarczego. W celu ich zaspokojenia prowadzony jest wszechstronny wywiad gospodarczy, który monitoruje otoczenie w celu wykrycia nagłych zmian [Martinet, Marti 1999].

3. System wczesnego ostrzegania

System wywiadu gospodarczego, realizując zadania monitorowania wszechstronnego, tworzy system wczesnego ostrzegania. System ten powołany jest do obserwacji otoczenia przedsiębiorstwa i wychwytywania sygnałów, które potencjalnie mogą spowodować zmiany o znaczeniu strategicznym.

Przesłankami determinującymi konieczność tworzenia takiego systemu w przedsiębiorstwie mogą być wyniki badań przeprowadzonych przez Fulg-Gilad-Herring Academy of Competitive Intelligence. Jej członkowie w 2002 r. prowadzili badania nad systemem wczesnego ostrzegania wśród amerykańskich przedsiębiorstw. W badaniu zgodziło się uczestniczyć 140 spośród 2000 największych.

Badania potwierdziły konieczność wyposażania przedsiębiorstwa w system wczesnego ostrzegania i wskazały na główne powody, dla których należy podjąć wysiłki w tym kierunku, a mianowicie:

- zauważa się powszechny brak wczesnego ostrzegania w przedsiębiorstwach;
- wśród największych zagrożeń decydenci wskazują groźby ze strony konkurencji. Zagrożenia ze strony rynku czy wahań walut oceniają dużo łagodniej;

- niewielka liczba przedsiębiorstw ma formalny system wczesnego ostrzegania. Jeżeli podobne rozwiązania funkcjonują w przedsiębiorstwie, to tylko w postaci nieformalnej;
- respondenci zakładają z całą pewnością, że ich przedsiębiorstwo będzie doświadczone przez niespodziewane zmiany;
- decydenci nie mają wypracowanych metod reakcji na niepokojące sygnały. W ponad 40% badanych przedsiębiorstw decydenci nie reagowali na złe wiadomości. Często ich negatywna reakcja skierowana była tylko i wyłącznie przeciwko informatorowi;
- spośród badanych przedsiębiorstw aż 80% nie wykorzystuje jako narzędzi zarządzania podstawowych instrumentów wczesnego ostrzegania, jakimi są analiza scenariuszy bądź gry strategiczne. Prawie 90% badanych nie ma żadnego systematycznego podejścia do wczesnego ostrzegania [*Early Warning... 2003*].

Wnioski z badań wskazują, że większość przedsiębiorstw jest właściwie bezbronna i narażona na kryzysy spowodowane nieoczekiwanymi zmianami w otoczeniu. Przedsiębiorstwa są w ten sposób skazane na reagowanie już po zaistnieniu niekorzystnych zmian. Zwiększenie efektywności ich działania wymaga przewidywania lub bardzo wczesnego wykrywania nadchodzących niepokojących sygnałów. Taką szansę daje system wczesnego ostrzegania.

Budowa systemu wczesnego ostrzegania obejmuje trzy etapy:

- identyfikowanie przyszłości,
- ustalenie zasad obserwacji sygnałów,
- przyspieszenie podejmowania decyzji [Fuld 2003].

Narzędziem **identyfikacji przyszłości** jest analiza scenariuszy. Pomaga ona decydom tworzyć długoterminową strategię, plany inwestycyjne i program badań i rozwoju. Każde planowane przedsięwzięcie rozpisywane jest w kilku scenariuszach: od bardzo optymistycznego do skrajnie pesymistycznego. Przy każdym scenariuszu wyznacza się czynniki mające bezpośredni wpływ na sytuację strategiczną przedsiębiorstwa. Czynniki te podlegają wzmożonej kontroli.

Wychwycenie niepokojących sygnałów dochodzących z otoczenia przedsiębiorstwa możliwe jest przy ustalonych od początku **zasadach ich obserwacji**. Po utworzeniu możliwych scenariuszy przedsiębiorstwo musi być powiadamiane o pojawieniu się określonych sygnałów. Niektóre rozwiązania technologicznie doskonale wspomagają etap monitoringu. W tym celu wykorzystuje się technologie zwane inteligencją roju (*swarm intelligence network*), mające na celu pozyskiwanie wszystkich zarejestrowanych przez pracowników informacji. Po każdorazowym spotkaniu z konkurencją czy innymi podmiotami na rynku pracownik pisze raport, w którym umieszcza zasłyszane informacje i zamieszcza go w firmowym intranecie. Administrator siecią wewnętrzną stale aktualizuje bazę, dodając nowe raporty i nowiny. Uzyskiwanie i umieszczanie informacji możliwe jest w sposób ciągły i całodobowy. System umożliwia pracownikom nadawanie wagi zgromadzonym sygnałom. W ten sposób do decydentów docierają już oznakowane informacje.

Oczywiście kontrolę nad ocenianiem i przysyłaniem informacji sprawuje dział wywiadu gospodarczego, który weryfikuje sygnały z istniejącymi scenariuszami i potrzebami informacyjnymi. W ten sposób wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa stają się swoistymi strażnikami planów strategicznych strzegącymi przedsiębiorstwo przed niespodziewanymi zmianami warunków otoczenia.

System wczesnego ostrzegania może sprawnie funkcjonować i przynosić efekty tylko przy aktywnym współdziałaniu decydentów. Do pełnego sukcesu wymagana jest ich szybka reakcja na nadchodzące sygnały. Zaledwie w 7% przedsiębiorstw decydenci podejmują natychmiastową reakcję na zmianę warunków otoczenia. W 13% odnotowano posiadanie formalnych i ustrukturalizowanych metod podejmowania szybkich działań. W tym celu kolejnym etapem budowy systemu wczesnego ostrzegania jest wprowadzenie narzędzi **przyspieszających decyzje decydentów**. Służą temu gry strategiczne. Ich wdrażanie pozwala na osłabienie negatywnych wpływów biurokracji w podejmowaniu decyzji. Wspomagają one decydentów przez gromadzenie ich wniosków, ocen i reakcji. Przy gotowych scenariuszach decydenci mogą ocenić efekty swoich decyzji na symulatorach, by w momencie faktycznego zaistnienia konkretnego sygnału pewnie i natychmiastowo podjąć decyzję, której skutki przetrenowali teoretycznie.

4. Zakończenie

Przedsiębiorstwo w swojej działalności zawsze będzie napotykało zagrożenia ze strony otoczenia. Sukces osiągną ci decydenci, którzy będą korzystać z nowoczesnych narzędzi monitorujących otoczenie i ułatwiających im szybkie reakcje na zdiagnozowane zmiany. Takim narzędziem może się stać system wczesnego ostrzegania. Jego implementacja gwarantuje, że już nigdy decydenci nie zadadzą sobie istotnego pytania, stawianego po klęsce: dlaczego nas to spotkało.

Wywiad gospodarczy spełnia kilka ważnych funkcji w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Jedną z nich jest ostrzeganie decydentów o zagrożeniach powstających o otoczeniu. Jest ona realizowana poprzez zorganizowanie procesu monitorowania otoczenia, diagnozowanie jego zmian, a także minimalizowanie negatywnych skutków ich wystąpienia.

Litertura

- Early Warning, Management Need... Management Failure*, Fuld&Company White Paper, www.fuld.com, 04.2003.
- Fuld L., *Be Prepared*, „Harvard Business Review” 2003 nr 11.
- Kwieciński M., *Wywiad gospodarczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 1999.
- Martinet B., Marti Y.M., *Wywiad gospodarczy. Pozyskiwanie i ochrona informacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.

EARLY WARNING SYSTEM AS A COMPETITIVE INTELLIGENCE SYSTEM'S ELEMENT

Summary

The article outlines issues of the early warning system of decision-makers. The author introduces premises of creating such a system in an enterprise and stages of forming it. The treated early warning system is a form of realizing the certain scope of function of the competitive intelligence.

Monika Rzewuska – mgr, doktorant studiów dziennych Wydziału ZI Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.