

e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2023, nr 1 (98)



Grząba, K. (2023). Wywiad biznesowy jako narzędzie przygotowania do negocjacji – model konceptualny. *e-mentor*, 1(98), 22–30. <https://doi.org/10.15219/em98.1598>



Krzysztof
Grząba

Wywiad biznesowy jako narzędzie przygotowania do negocjacji – model konceptualny

Business intelligence as a tool to prepare for negotiations – conceptual model

Abstract

The aim of this article is to present an original, conceptual model of using business intelligence as a preparation tool for negotiations or as a complete preparatory phase. It was developed on the basis of the author's own research on information needs in the negotiation process, a literature review, and analysis of selected training outlines in the field of negotiations. The basis of the presented model is the traditional intelligence cycle adopted and extended for the needs of the aforementioned process. In the first part, the author outlines the issues of business intelligence in a company, describing its role and how it can be used to obtain information and make accurate decisions. He successively evokes the issues of negotiations, presenting selected models of the negotiation process with particular emphasis on the preparatory phase, and then presents selected tools used in the negotiations. The main part of the article is the author's model of using business intelligence in the negotiation process and a description of this model. The most important advantage of the presented model is that it can be used as a tool and even as a whole preparatory phase, covering all the necessary aspects at this stage to make appropriate decisions, i.e. developing strategies, tactics, potential scenarios, techniques, etc. This model is intended to create an advantage in negotiations based on knowledge.

Keywords: Business Intelligence, negotiations, preparation for negotiations, obtaining information, decisions

Wprowadzenie

Dynamiczne zmiany zachodzące na rynku sprawiają, że przedsiębiorstwa zmuszone są do wielowymiarowej analizy swojej działalności oraz przyjętych strategii zarówno w środowisku lokalnym, jak i globalnym. Nie bez powodu pojęcia „wywiad biznesowy” czy „wywiad gospodarczy” są powszechnie używane zarówno w praktyce gospodarczej, jak i teorii. Potwierdza to również szereg nowo powstałych wywiadowni gospodarczych.

Kolejnym pojęciem, które w działalności gospodarczej pojawia się bardzo często są „negocjacje”. Stały się one zarówno narzędziem do rozwiązywania wewnętrznych i zewnętrznych konfliktów, jak i podstawowym procesem działalności gospodarczej, który ma służyć efektywniejszej komunikacji z partnerami, a dzięki temu osiągnięciu najlepszych rezultatów. Z uwagi na dynamiczne zmiany na rynku gospodarczym, rosnącą konkurencję czy rozwój technologii odpowiednie przygotowanie do negocjacji wymaga szerokiego przeglądu informacji i pewności danych. Ich źródłem, ale też narzędziem ich zdobywania może być wspomniany wywiad biznesowy lub jego elementy.

Głównym celem artykułu jest przedstawienie autorskiego, konceptualnego modelu wykorzystania wywiadu biznesowego jako uniwersalnego narzędzia przygotowania do negocjacji. Na wstępie zarysowano problematykę wywiadu biznesowego w przedsiębiorstwie, podkreślając jego rolę i możliwości. Następnie przedstawiono wybrane

modele procesów negocjacyjnych, skupiając szczególną uwagę na elemencie przygotowania do nich oraz wybranych narzędziach pomocnych na tym etapie. Do zaprojektowania autorskiego modelu posłużyły kilkunastuetapowe badania, w tym przegląd literatury, badania własne metodą ankietową, analiza danych zastanych oraz analiza konspektów szkoleniowych. Model został opracowany na podstawie standardowego cyklu wywiadowczego. Narzędzie to ma służyć do pozyskania wszelkich niezbędnych informacji w ramach jednego procesu celem przekazania ich do szczegółowej analizy, a w efekcie do podjęcia odpowiednich decyzji, tj. dobór strategii, właściwych technik, taktyk, budowy scenariuszy oraz przewidywania ruchów i potrzeb drugiej strony.

Wywiad biznesowy w przedsiębiorstwie – zarys problematyki

Pojęcie wywiadu ma źródło w słowie *intelligence* rozumianym jako rozpoznanie. Pierwotnie wywiad biznesowy identyfikowany był jako *organizational intelligence*. W wyniku badań naukowych oraz rozwoju praktyki biznesowej wyodrębnione zostały kolejne terminy określające bardziej szczegółowo zakres tego pojęcia. Należy zwrócić uwagę zwłaszcza na *competitor intelligence*, *competitive intelligence* czy *business intelligence*. W rzeczywistości polskiej zamiennie bywają stosowane terminy: wywiad biznesowy, wywiad konkurencyjny oraz wywiad gospodarczy. *Encyklopedia zarządzania* definiuje wywiad gospodarczy jako zespół działań polegających na poszukiwaniu (gromadzeniu), przetwarzaniu i rozpowszechnianiu (celem wykorzystania) informacji przydatnej różnym podmiotom gospodarczym (Nenko i Woźniak, b.d.). Dokonywany jest zgodnie z zasadami etyki i obowiązującym prawem, wykorzystując źródła ogólnodostępne, co jest cechą charakterystyczną tego procesu. W tabeli 1 przedstawiono definicje wywiadu biznesowego wybranych polskich autorów.

Przedstawione definicje wskazują, że wywiad jest procesem zdobywania, gromadzenia, analizowania

i przetwarzania informacji celem podjęcia stosownych, a przede wszystkim optymalnych decyzji biznesowych (Sánchez Peiro, 2015). Przedmiotem wywiadu biznesowego mogą być wszystkie dziedziny i zagadnienia, które potencjalnie niosą za sobą przewagę konkurencyjną, przyczyniają się do rozwoju przedsiębiorstwa czy monitorowania zmian w środowisku biznesowym. Kolejnym ważnym elementem jest możliwość adaptowania się do zmian otoczenia biznesowego na podstawie zdobywanych informacji, a w następstwie kreowanie go (Wrzosek, 2014).

Następną cechą charakterystyczną wywiadu jest pozyskiwanie informacji wiarygodnych, obiektywnych i jednoznacznych, co w działalności biznesowej stanowi najcenniejszy zasób. Zdobyte dane przekształcane są w informacje, które w wyniku dalszych prac zamienia się w wiedzę lub ją uzupełnia (Wójcik, 2018). Stąd wywiad biznesowy jako narzędzie pozyskiwania weryfikowalnych danych stanowi podstawę do rozwoju przedsiębiorstwa chcącego liczyć się na rynku. Wśród wielu ważnych informacji o konkurencji w literaturze zwraca się uwagę szczególnie na te o nowych technologiach, kondycji finansowej, kapitale, zarządzaniu organizacją, zasobach osobowych, produktach, bazach danych, planowanych inwestycjach czy wszelkich planowanych ruchach na rynku. Informacje takie dostarczone w odpowiednim czasie do kierownictwa dają możliwość wyprzedzenia konkurencji i podjęcia dobrych decyzji.

W przedsiębiorstwach wywiad biznesowy nabiera coraz większego, strategicznego znaczenia. W największych korporacjach powstają oddzielne komórki organizacyjne, do których zadań należy wyposażenie przedsiębiorstwa w wiedzę (a następnie jej uzupełnianie) na temat aktualnej sytuacji na rynku, własnej pozycji oraz działań konkurencji celem lepszego dopasowania się do realiów, kreowania trendów czy podejmowania własnych strategicznych decyzji (Rouach i Santi, 2001). Lepsza ocena, holistyczne spojrzenie czy ograniczanie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka zbliżają firmy do sukcesu (Caseiro i Coelho, 2019). Główne rodzaje pozyskiwanych informacji

Tabela 1

Opracowanie wybranych definicji wywiadu biznesowego

M. Kwieciński (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • zbiór idei, metod, procesów wspomagania podejmowania decyzji biznesowej • planowanie i świadome przetwarzanie informacji z różnych źródeł • wykorzystywanie zgromadzonej w przedsiębiorstwie wiedzy i doświadczenia dla właściwego rozumienia i przewidywania dynamiki biznesu
L. Korzeniowski i A. Pepłoński (2005)	<ul style="list-style-type: none"> • pozyskiwanie, gromadzenie i przetwarzanie informacji mających znaczenie gospodarcze
K. Materska (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • funkcja w przedsiębiorstwie • w profesjonalny sposób porządkuje wiedzę o jego otoczeniu • wiąże się ze strategicznym zarządzaniem informacją • koncentruje się na obecnym i przyszłym otoczeniu biznesu • stara się dotrzeć do informacji trudno dostępnych, podanych nie wprost z legalnych źródeł
J. Bolanowski (2022)	<ul style="list-style-type: none"> • systematyczne i etyczne gromadzenie, analizowanie i zarządzanie informacją • wspiera plany, decyzje i operacje w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2

Główne informacje pozyskiwane przez służby wywiadowcze

Rodzaj pozyskiwanych informacji	
1.	Informacje dotyczące regulacji prawnych mających wpływ na branżę i sektor.
2.	Informacje o pracach badawczych, postępie naukowo-technicznym w branży i sektorze.
3.	Informacje o rozwoju stosunków gospodarczych, sieciach i współpracy w sektorze.
4.	Informacje o kluczowych danych charakteryzujących stan gospodarki (ceny, inflacja, cło, PKB etc.).
5.	Informacje o możliwościach sektora, atrakcyjności oraz strukturze konkurencji.
6.	Informacje na temat nowych rynków i ich możliwości.
7.	Informacje o sytuacji wewnętrznej konkurentów, ich strategiach, planach etc.
8.	Informacje o własnych słabych i mocnych stronach oraz zasobach i środkach.
9.	Informacje o trudnościach i wdrażanej strategii działania.

Źródło: opracowanie własne.

mogących stanowić o przewadze konkurencyjnej zostały wymienione w tabeli 2. Wskazane pozycje stanowią podstawę (bazę wyjściową) do dalszej eksploracji informacji celem całościowego podejścia do badanego obszaru.

Tak szeroki zakres poszukiwanych danych związany jest z potrzebami informacyjnymi, które w czasach VUCA są złożone i dynamicznie się zmieniają. Wywiad biznesowy powinien zatem wspierać kierownictwo przedsiębiorstwa odpowiednio pozyskanymi, zweryfikowanymi i wartościowymi informacjami, tworząc tym samym wiedzę pozwalającą lepiej przygotować się do podejmowania trafnych decyzji.

Niezależnie jednak od wielkości przedsiębiorstwa oraz od posiadania odrębnej komórki wywiadowczej pozyskiwaniem danych (element wywiadu) mogą a nawet powinni zajmować się pracownicy różnych szczebli. Każda z komórek organizacyjnych może samodzielnie prowadzić działania wywiadowcze na mniejszą skalę przydatne w poszczególnych procesach, w których uczestniczy lub którymi kieruje, np. w procesie negocjacji, wykorzystując do tego rozmowy z partnerami zewnętrznymi, aktywne słuchanie podczas spotkań w większym gronie lub własną spozstrzegawczość podczas wizyty u kontrahenta.

Szczególną rolę w tym względzie odgrywają członkowie zarządu. Uczestniczą oni w spotkaniach branżowych czy w konferencjach będących idealnym źródłem zdobywania informacji. Mają szerokie kontakty zarówno w branży, jak i poza nią. Doskonałą okazją do pozyskiwania, wymiany informacji, a co najważniejsze, ich weryfikacji, stanowią spotkania branżowe kończące się towarzysko (kolacje, obiady, gale rozdania nagród).

Kluczowe role mogą odgrywać też działy reklamy, promocji, PR czy sprzedaży. Z jednej strony komunikacja na zewnątrz przedsiębiorstwa może kreować rzeczywistość zgodnie z potrzebami, z drugiej odwracać uwagę od zidentyfikowanych słabych stron przedsiębiorstwa. Bezpośredni kontakt z klientami pozwala zaś na konfrontację opinii na własny temat w zestawieniu z konkurencją i na pozyskiwanie danych o różnicach zauważonych przez użytkowników

końcowych. Nieocenioną rolę może odegrać również dział marketingu (kreowanie strategii) oraz logistyki (znajomość otoczenia) mające liczne potencjalne źródła informacji. Jednak główne zadania wywiadu biznesowego są realizowane przez wyszkolonych analityków, którzy opracowują zebrane dane celem wysunięcia wniosków i wyposażenia decydentów w wiedzę (Wrzosek, 2014).

Zgodnie z koncepcją rozwoju wywiadu gospodarczego autorstwa J. E. Prescottta jest to proces ciągły. Po etapie ogólnego gromadzenia danych (Competitive Data Gathering), analizie konkurencji i sektora (Industry and Competitor Analysis) oraz CI (Competitive Intelligence), które realizowane są przez poszczególnych pracowników wspomnianych wcześniej, przechodzi się stopniowo do fazy wywiadu, który w przyszłości będzie głównym centrum zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie. Uczestnikami tego procesu będą już tylko wyspecjalizowane jednostki wywiadu i analitycy (Ciecierski, 2007; Prescott, 1999). Poziom ten jednak osiągają obecnie tylko największe globalne korporacje (Cavallo i in., 2020).

Wybrane modele negocjacji ze szczególnym uwzględnieniem etapu przygotowania

Negocjacje definiowane jako proces komunikowania się stron lub sekwencja wzajemnych posunięć, poprzez które strony dążą do porozumienia mimo częściowo rozbieżnych interesów (Januszek i Krzymińska, 1995; Nęcki, 1995; Osika, 2000; Sobczak, 1986) były i nadal są przedmiotem badań naukowych. Z uwagi na ich interdyscyplinarny charakter stanowią obszerny materiał badawczy. Wielu naukowców na przestrzeni ostatnich dekad próbowało opisać czy stworzyć modele procesów negocjacyjnych na podstawie własnych badań czy doświadczenia biznesowego (Kozina, 2006; Mansour i in., 2022; Roszkowska, 2011; Wachowicz, 2006). Najprostszy opis procesu podzielony został na przygotowanie, fazę wstępną, fazę właściwą (negocjacje właściwe) oraz końcową

Tabela 3

Proces negocjacji i jego etapy

	R. Fisher, W. Ury, B. Patton (1981)	P. Dąbrowski (1991)	L. Zbiegień-Maciąg (1993)	M. A. Walker, G. L. Harris (1995)	J. M. Hiltrop, S. Udall (1995)
Przygotowanie	Analiza	Faza prenegocyjacyjna	Faza prenegocyjacyjna	Analiza sytuacji negocjacyjnej	Analiza sytuacji negocjacyjnej
	Planowanie	Określenie aspiracji i celów strategicznych	Organizowanie akcji negocjacyjnej	Planowanie negocjacji	Przygotowanie negocjacji
		Dobór partnerów	Przygotowanie spotkania negocjacyjnego	Organizowanie negocjacji	Ustalenie strategii
Negocjacje/ zamknięcie negocjacji/ realizacja	Techniczna rozmowa wstępna	Inicjowanie interakcji	Negocjowanie	Przejmowanie i utrzymywanie kontroli	Rozpoczęcie negocjacji
	Otwarcie rozmów	Właściwe negocjacje: wzajemne przekonywanie, zawarcie umowy	Dochodzenie do zgody	Zamykanie negocjacji	Budowanie porozumienia
	Dyskusja	Realizacja postanowień	Zawarcie umowy	Realizacja postanowień	Targowanie się
	Zakończenie				Zamykanie negocjacji

Źródło: opracowanie własne.

(Jankowski i Sankowski, 1995). W tabeli 3 zaprezentowano sposób podziału procesu negocjacji przedstawiony przez wybranych autorów.

Zgodnie z założeniami harwardzkiego modelu negocjacji, a także z tożsamymi spostrzeżeniami wielu badaczy, etap przygotowania do negocjacji, definiowany również jako analiza i planowanie, jest kluczowym elementem prowadzącym do sukcesu w procesie negocjacji. Lax i Sebenius (2006) w swojej koncepcji negocjacji 3D wskazują, że ruchy przygotowawcze to najsilniejsze działania w negocjacjach. Warto przywołać tutaj również słowa przypisywane Abrahamowi Lincolnowi: „jeśli miałbym osiem godzin, aby ściąć drzewo, poświęciłbym sześć z nich na ostrzenie mojego topora”, a z literatury polskiej sentencję: „niepowodzenie w planowaniu to planowanie niepowodzenia” (Nęcki, 1995, s. 16). Wszystkie te stanowiska wskazują na istotną rolę szczegółowego przygotowania do negocjacji oraz jego korelację z wynikiem końcowym.

Wyniki wieloetapowych badań własnych na temat potrzeb informacyjnych w procesie negocjacji obejmujące desk research, badanie ankietowe wśród kadry kierowniczej oraz w ośrodkach szkoleniowych są zgodne z wcześniej już opisanymi w literaturze głównymi i niezbędnymi krokami, które należy podjąć na etapie przygotowania (Jaskólska, 2016; Kamiński, 1999; Kozina, 2002). Są to:

- dokonanie analizy sytuacji (własnej oraz rynkowej),
- określenie celów strategicznych i własnych aspiracji,

- ocenienie możliwych alternatyw (np. BATNA),
- dobranie odpowiednich partnerów,
- pozyskanie informacji na temat przedmiotu rozmów, partnera oraz jego przedstawicieli,
- rozeznanie rynku,
- planowanie działań,
- określenie strategii, taktyki,
- dobranie odpowiednich technik,
- przygotowanie możliwych scenariuszy.

Tak szeroki zakres działań na etapie przygotowania do negocjacji powoduje konieczność wspomaganie aktywności dostępnymi narzędziami do analizy i formułowania wniosków. W literaturze stosunkowo rzadko przedmiotem zainteresowania są zagadnienia związane z narzędziami specjalnie dopasowanymi do procesu negocjacji. Warto jednak przywołać kilka ogólnych narzędzi wykorzystywanych w innych obszarach.

Wybrane narzędzia

Prezentowane poniżej narzędzia są stosunkowo często wykorzystywanymi, prostymi metodami do analizy sytuacji czy uszeregowania informacji. Stosowane są również na szkoleniach wśród kadry kierowniczej. Ich zalety to prostota i szybkie działanie. Wydaje się, że każde z przedstawionych może posłużyć do częściowej analizy lub identyfikacji wybranych aspektów w procesie negocjacji, o czym jednak opisy tych narzędzi w literaturze nie wspominają w sposób bezpośredni.

Analiza SWOT. Opiera się na identyfikacji czynników wewnętrznych (silne i słabe strony) oraz zewnętrznych (szanse i zagrożenia). Analiza SWOT

pozwała tym samym na identyfikację głównych problemów strategicznych umożliwiających wyznaczenie kierunku decyzji lub zmian (Griffin, 2009). W negocjacjach narzędzie to może posłużyć do zidentyfikowania ogólnych uwarunkowań własnych, aby wykorzystywać swoje mocne strony, a zapobiegać wykorzystywaniu słabych stron przez oponenta, ale również rozeznając ogólną sytuację dotyczącą przedmiotu rozmów.

Benchmarking. Badanie porównawcze (*benchmarking*) jest narzędziem zaliczanym do metod uczenia się i wprowadzania zmian. Tworzy punkt orientacyjny lub bazę do porównań dla badanego zakresu. Może dotyczyć wielu aspektów, m.in. procesów, cen, dostaw, rozwiązań etc. Najczęściej *benchmarking* jest wykorzystywany w negocjacjach celem rozeznania rynku pod kątem cen, porównania oponenta do innych firm oraz własnego odniesienia do rynku. Metoda ta może być również sposobem uczenia się i doskonalenia swojej wiedzy w procesie negocjacji. Jest obarczona niskim ryzykiem błędu, choć przeszkodą może być brak dostępu do odpowiednich danych (Bogan i English, 2006).

Scenariusze. Metoda scenariuszy to opisanie i przewidywanie potencjalnego obrazu sytuacji. Scenariusze są narzędziem zarządzania strategicznego. Pozwalają przewidzieć zjawiska, posunięcia oraz zidentyfikować możliwe czynniki wpływające na sytuację. W przygotowaniu do negocjacji jednym z najważniejszych elementów jest wypracowanie kilku wariantów działania, aby zachować elastyczność (Mastenbroek, 1996). Oznacza to, że warto stworzyć i opisać różne możliwe scenariusze dotyczące przedmiotu rozmów, np. warianty optymistyczne, pesymistyczne, realistyczne, jak również opcje sposobu komunikacji i reakcji partnera. Jest to jednak narzędzie, które można wykorzystać dopiero przy odpowiedniej ilości informacji (Matusiak, 2011).

Przywołując powyższe, subiektywnie wybrane narzędzia i metody mogące mieć częściowe zastosowanie w negocjacjach szczególnie na etapie wstępnym, nie należy zapominać o teorii gier chętnie podejmowanej przez badaczy z wielu dziedzin, wielokryterialnej analizie decyzyjnej (Roszkowska, 2021) czy elektronicznych systemach wspomagania decyzji (Roszkowska i Wachowicz, 2016) również wykorzystywanych w negocjacjach. Ich istota jest jednak nieco inna z uwagi na bardziej szczegółowe modelowanie i weryfikowanie za pomocą dowodów, np. matematycznych.

Model konceptualny

Do opracowania modelu wykorzystania wywiadu biznesowego jako narzędzia przygotowania do negocjacji posłużyły wieloetapowe badania. Obejmowały one:

1. Przegląd literatury. Na tym etapie dokonano przeglądu publikacji autorów polskich i zagranicznych w zakresie wywiadu biznesowego, cyklu wywiadowczego oraz negocjacji (szczególnie biznesowych) ze szczególnym

uwzględnieniem narzędzi pomocnych na etapie przygotowania do negocjacji. Wykorzystano do tego m.in. Scopus, BazEkon i Web of Science. Celem było szczegółowe zapoznanie się z badanymi obszarami z uwzględnieniem najnowszych publikacji.

2. Badania własne. W tym kroku przeprowadzono badania ankietowe na temat potrzeb informacyjnych firm w procesie negocjacji oraz przygotowania do negocjacji wśród osób uczestniczących w negocjacjach biznesowych (prezesi, dyrektorzy, negocjatorzy, pracownicy działów zakupów) w pierwszej połowie 2021 roku. Było to rozwinięcie badań pilotażowych zaprezentowanych w oddzielnej publikacji (Grząba, 2022). Ankietę elektroniczną uzupełniło 56 respondentów. Celem tego etapu było poznanie ich oczekiwań i potrzeb informacyjnych oraz identyfikacja sposobu przygotowania do kluczowych negocjacji.
3. Badanie trendów. Kolejnym elementem była analiza własna zbioru danych oraz wyników badania trendów *Competitive Intelligence* analizą biometryczną w bazie Web of Science obejmującego pozycje z lat 1985–2021 przeprowadzonego przez Heras-Rosasa i Herrere (2021). Celem głównym była weryfikacja poprawności doboru literatury oraz poszerzenie jej o najnowsze pozycje.
4. Analiza konspektów szkoleniowych. Ostatni etap stanowiła analiza konspektów z wybranych (próba celowa) pięciu firm świadczących usługi szkoleniowe w dwóch polskich miastach (Warszawa i Kraków) w zakresie negocjacji i negocjacji w biznesie. Celem tych badań była weryfikacja, czy w kształceniu zawodowym negocjatorów biznesowych podejmowane są tematy związane z wykorzystywaniem narzędzi ułatwiających przygotowanie do negocjacji oraz pozyskiwaniem i analizą informacji.

Pozyskane informacje i dane ze wszystkich etapów badań pozwoliły na sformułowanie następujących wniosków:

1. Odpowiedniemu przygotowaniu do negocjacji, szczególnie pozyskiwaniu, analizie i wykorzystywaniu informacji, w porównaniu z innymi etapami procesu negocjacji, poświęca się zdecydowanie za mało uwagi.
2. Podjęto niewiele prób modelowego usystematyzowania fazy przygotowania, pomijając ogólne opisy elementów składających się na ten etap.
3. Niewiele miejsca poświęca się elementom budowania przewagi w negocjacjach na podstawie informacji o otoczeniu, partnerze i osobach uczestniczących w tym procesie.
4. Stosunkowo mało opracowań w literaturze wskazuje na narzędzia wykorzystywane na etapie przygotowania do negocjacji.
5. Najczęściej pojawiające się w literaturze, konspektach szkoleniowych oraz praktyce narzędzia wykorzystywane w negocjacjach (np.

Wywiad biznesowy jako narzędzie przygotowania...

analiza SWOT) nie obejmują swoim zakresem wszystkich potrzebnych w przygotowaniu do negocjacji grup informacji. Brakuje systematycznego podejścia do całości etapu, na co zwracali szczególną uwagę respondenci w badaniach.

6. Narzędzia wspomaganie decyzji oraz służące do odpowiedniego przygotowania dotyczą konkretnego, wąskiego zakresu, np. otoczenia, ceny. Dlatego do kompletnego przygotowania potrzebne jest zastosowanie wielu narzędzi.
7. W literaturze nie podjęto prób opisu i zaimplementowania wywiadu biznesowego na potrzeby negocjacji. Również konspekty szkoleniowe nie wspominają o takiej możliwości.

Wyniki badań i analiz stworzyły podstawę do opracowania conceptualnego modelu przygotowania do negocjacji na podstawie tradycyjnego cyklu wywiadowczego (Bielska, 2017; Kwieciński, 2003; Liedel i in., 2012), który jest sekwencyjnym ujęciem wywiadu uwzględniającym produkty wytwarzane w czasie jego etapów. Wskazuje on na poszczególne etapy i kroki, które trzeba podjąć w całym zbiorze wymaganych działań.

Proponowana koncepcja obejmuje wykorzystanie wywiadu biznesowego (CI) jako uniwersalnego, holistycznego narzędzia. Stanowi on sekwencyjne ujęcie poszczególnych kroków, a jego celem jest stworzenie uniwersalnego narzędzia do wszystkich typów nego-

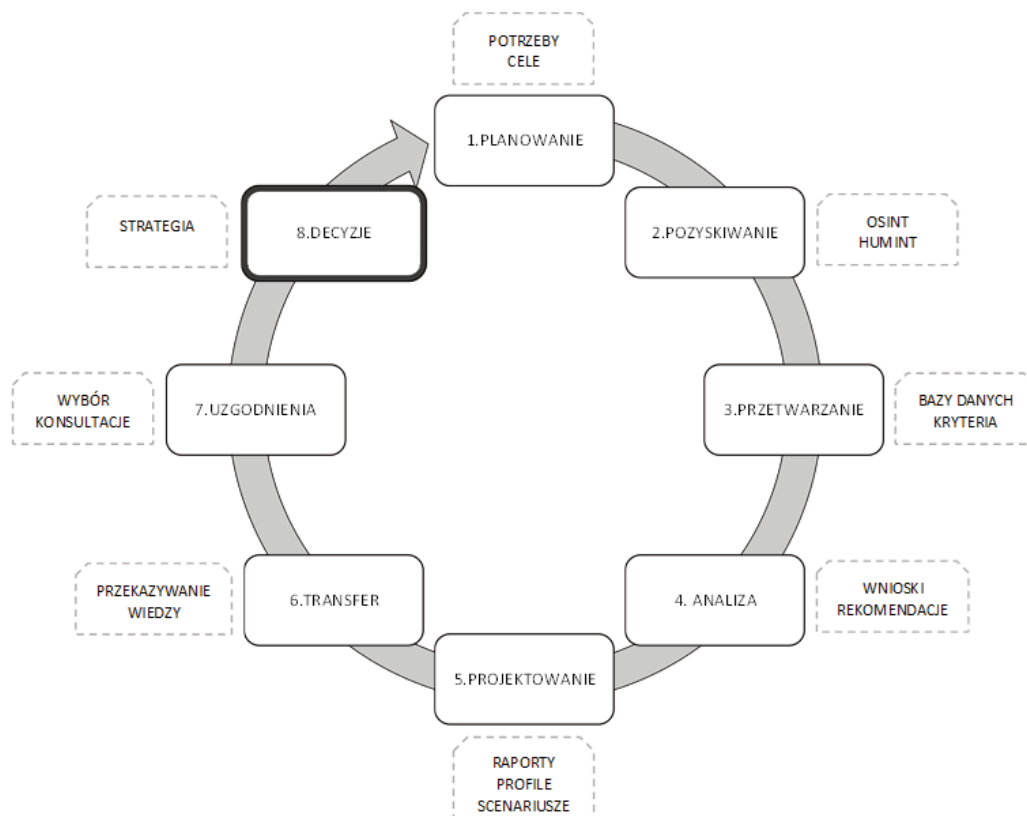
cji (szczególnie biznesowych), które pozwoli budować przewagę względem drugiej strony na podstawie wiedzy w wyniku odpowiednio pozyskanych danych. Spowoduje to wzmocnienie siły negocjacyjnej już na wstępnym etapie rozmów, co może ułatwić dojście do porozumienia czy zakończenie konfliktu. Istotą tej koncepcji jest zaproponowanie modelu obejmującego wszystkie aspekty, które powinny zostać ujęte w trakcie tradycyjnego etapu przygotowawczego z wyjątkiem elementów organizacyjno-technicznych (które mogą jednak zostać w nim ujęte na etapie dalszych badań).

Na rysunku 1 przedstawiono koncepcję sekwencji działań wraz z produktami (bazy danych, profile, scenariusze) wytwarzanymi na poszczególnych etapach. Głównym założeniem tej koncepcji jest pozyskanie oraz odpowiednia analiza informacji na temat otoczenia (w tym własnej pozycji), drugiej strony (przedsiębiorstwa/partnera) oraz osób uczestniczących w negocjacjach (np. profile osobowe). Celem tych działań jest podjęcie właściwych decyzji, tj. opracowanie odpowiedniej strategii, taktyki, wykorzystanie odpowiednich technik i nakreślenie potencjalnych scenariuszy działań partnera.

Prezentowany model składa się z wielu etapów działań, dlatego dokonano krótkiej charakterystyki każdego z nich z uwzględnieniem wytworzonych produktów.

Rysunek 1

Model wykorzystania wywiadu jako narzędzia przygotowania do negocjacji



Źródło: opracowanie własne.

1. Planowanie. W tym etapie konieczne jest holistyczne spojrzenie na przedmiot negocjacji oraz ocena zastanej rzeczywistości biznesowej. Wymaga od uczestników procesu zidentyfikowania potrzeb wywiadowczych, tj. stworzenia katalogu niezbędnych danych i informacji. Poza określeniem potrzeb należy sformułować cele szczegółowe badań wywiadowczych oraz przygotować plan wraz z wyszczególnieniem wykorzystywanych narzędzi oraz źródeł informacji.
 2. Pozyskiwanie. Etap zbierania informacji jest kluczowy. W przypadku wywiadu na potrzeby procesu negocjacji informacje można sklasyfikować w większe zbiory. Najważniejszą grupą są ogólne dane na temat przedsiębiorstwa (partnera), jego kondycji finansowej, produktów i ich rozwoju, badań nad nowymi rozwiązaniami oraz strategią biznesową. Pozwala to ocenić jego siłę, możliwe argumenty i podejmowaną strategię negocjacyjną. Drugą grupą są dane osobowe (personalne) na temat przedstawicieli, którzy będą reprezentować daną stronę. W tym przypadku wywiad powinien skupić się na zbieraniu informacji o ich wykształceniu, sytuacji i ścieżce zawodowej, ogólnej sytuacji życiowej, cechach charakteru, słabych i mocnych stronach, tajemnicach czy zainteresowaniach i pasjach. Wiedza na temat specyficznych uwarunkowań osób reprezentujących drugą stronę daje dużą przewagę oraz pozwala dostosować taktykę i tak dobrać techniki podczas spotkania, aby wykorzystać słabe strony partnera, spowodować jego pozytywne nastawienie, a nawet zdobyć zaufanie. Trzecią grupą są dane dotyczące ogólnej sytuacji na rynku i pozostałej konkurencji. Jak wspomniano wcześniej, informacje należy pozyskiwać ze źródeł legalnych, wykorzystując wywiad biały, czyli ogólnodostępne dane, tzw. OSINT (Open Source Intelligence) oraz źródła osobowe, tzw. HUMINT (Human Intelligence), tj. np. sieć kontaktów.
 3. Przetwarzanie. Zebrane dane należy poddać agregacji, np. w postaci baz danych, a następnie zgodnie z wcześniejszymi planami oraz założonymi celami i potrzebami przetworzyć ze względu na kryteria i grupy informacji dla lepszej analizy w kolejnym etapie.
 4. Analiza. Pamiętając o określonych potrzebach i celach wywiadowczych, dane zebrane, opisane i przetworzone na użyteczne mniejsze bazy danych podzielone ze względu na kryteria należy poddać analizie przeprowadzonej zarówno przez systemy informatyczne, jak i doświadczonych analityków mających wyczucie biznesowe. Etap ten służy przekształcaniu pozyskanych danych w informacje. Na tej podstawie przygotowywane są pierwsze wnioski i rekomendacje dla osób decyzyjnych, które zlecały badania.
 5. Projektowanie. Celem jest takie opracowanie otrzymanych, przetworzonych i przeanalizowanych informacji, aby można było przekazać je osobom podejmującym decyzje oraz odpowiednio zarchiwizować do wykorzystania ich w przyszłości. Najczęściej dokonuje się tego w postaci raportów z wywiadu, benchmarków, statystyk, scenariuszy czy w przypadku danych personalnych – tworząc profile osób. Na tym etapie należy również opracować i odpowiednio opisać alternatywy do negocjacji z tym partnerem, jak np. BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement), WATNA (Worst Alternative to a Negotiated Agreement), a nawet opisać potencjalną przestrzeń porozumienia, tzw. ZOPA (Zone of Possible Agreement). Tak wytworzone produkty łatwo można udostępniać w ramach przedsiębiorstwa, a w następnych etapach aktualizować.
 6. Transfer. Polega na dystrybucji produktów wytworzonych (profile, scenariusze, bazy danych, alternatywy) w etapie poprzednim celem poszerzenia wiedzy osób uczestniczących w procesie negocjacji i podejmujących decyzje. Na tym etapie uczestnicy zapoznają się z danymi i rekomendacjami, tworząc własny ogląd na przedmiot rozmów.
 7. Uzgodnienia. Etap, który obejmuje rozmowy i dyskusje celem wypracowania stanowisk i ostatecznych decyzji. Rozważania dotyczą możliwych scenariuszy, strategii, reprezentacji podczas negocjacji oraz innych aspektów, które mogą mieć wpływ na przebieg rozmów.
 8. Decyzje. Ostatnim etapem zamykającym całą sekwencję działań wywiadu jest podjęcie odpowiednich decyzji. Jego efektywność wynika z prac zrealizowanych we wcześniejszych krokach, tj. czy był przeprowadzony rzetelnie, a dane pozyskano ze źródeł pewnych i czy zostały dodatkowo potwierdzone przez inne źródła. Im wydajniejszy proces wywiadu, tym większa przewaga nad partnerem w negocjacjach. W tym etapie wszyscy uczestnicy (o ile przedsiębiorstwo nie zastrzegło inaczej) na podstawie zdobytej wiedzy i informacji pozyskanych w tym procesie podejmują ostateczną decyzję co do strategii rozmów z partnerem, nakreślają potencjalne scenariusze rozmów, dobierają techniki i taktyki celem osiągnięcia jak najlepszego efektu rozmów. Dodatkowo należy uwzględnić również, jakie kroki podejmie partner, jakie ma potrzeby oraz przewidzieć jego strategię i możliwe kolejne ruchy. Jeśli przedsiębiorstwo ma taką możliwość, to na tym etapie należy również odpowiednio dobrać własnych przedstawicieli, którzy mają uczestniczyć w negocjacjach, kierując się ich umiejętnościami i cechami charakteru.
- Warto zaznaczyć, że w praktyce wiele etapów z proponowanego modelu może być realizowanych jednocześnie (w tym samym czasie) lub przeprowadzanych w kilku podejściach, dlatego inkluzje modelu, czyli stałe i niezmiennie kroki w sekwencji tworzy etap pierwszy (planowanie) z ostatnim (decyzje). Taki zabieg ma na celu modelowe opisanie procesu oraz rozpoczęcie dyskusji i pracy nad tym zagadnieniem

w bardziej szczegółowym zakresie. Na tym etapie prezentowany model jest próbą podjęcia tematu wywiadu biznesowego i zaimplementowania go na grunt negocjacji. Jest zatem przyczynkiem do dalszych badań weryfikujących zagadnienie.

Podsumowanie

Zaprezentowany model wykorzystania wywiadu biznesowego jako narzędzia przygotowania do negocjacji ma na celu ustrukturyzowanie tego etapu oraz podjęcie dalszej dyskusji nad jego możliwościami. Wydaje się, że może on mieć szerokie zastosowanie niezależnie od rodzaju i przedmiotu tego procesu. Stała sekwencja działań opisanych w modelu może być również wykorzystana bezpośrednio jako poszczególne kroki konieczne do podjęcia na etapie przygotowania do negocjacji. Niewątpliwą przewagą proponowanego modelu względem innych narzędzi obecnie stosowanych w procesie negocjacji jest jego kompleksowość i elastyczność. Wywiad posłuży do takich celów, które zostaną określone na jego pierwszym etapie. Będzie on zatem zawsze dopasowanym, efektywnym narzędziem do określonych na wstępie potrzeb. Dodatkowym atutem modelu jest fakt, że zamiast wykorzystywania wielu narzędzi możemy ten sam zakres (nawet bardziej szczegółowy) uzyskać w ramach jednego instrumentu.

Mimo popularności negocjacji oraz wywiadu biznesowego nie znaleziono próby ich połączenia. Przedstawiony model jest zatem otwarciem dyskusji na ten temat. Zakłada prowadzenie dalszych badań dla weryfikacji założeń modelu w praktyce oraz dokonania dalszej eksploracji obu zagadnień.

Podziękowanie

Publikacja została dofinansowana ze środków subwencji przyznanej Uniwersytetowi Ekonomicznemu w Krakowie – Projekt nr 064/ZZP/2022/POT.

Bibliografia

- Bielska A. (2017). Wywiad biznesowy w działalności gospodarczej: podstawowe aspekty, które należy wziąć pod uwagę. W A. Bielska i P. Smółka (red.), *Wywiad biznesowy: praktyczne wprowadzenie* (s. 19–57). Wydawnictwo Nieoczywiste.
- Bogan, E. i English, M. J. (2006). *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*. Onepress.
- Bolanowski, J. (2022, 28 kwietnia). SCIP. Wiarygodna informacja to podstawa biznesu. *Forbes.pl*. <https://www.forbes.pl/biznes/scip-wiarygodna-informacja-to-podstawa-biznesu/cmqrzkw>
- Caseiro, N. i Coelho, A. (2019). The influence of Business Intelligence capacity, network learning and innovativeness on startups performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(3), 139–145. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2018.03.009>
- Cavallo, A., Sanasi, S., Ghezzi, A. i Rangone, A. (2020). Competitive intelligence and strategy formulation: connecting the dots. *Competitiveness Review*, 31(2), 250–275. <https://doi.org/10.1108/CR-01-2020-0009>
- Ciecierski, M. (2007). *Wywiad gospodarczy w walce konkurencyjnej przedsiębiorstw*. BIOGRAM.

- Dąbrowski, P. (1992). *Praktyczna teoria negocjacji*. Sorbog.
- Fisher, R., Ury, W. i Patton, B. (1996). *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Griffin, R. W. (2009). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Grząba, K. (2022). Możliwości wykorzystania wywiadu biznesowego w procesie negocjacji. W P. Cabała, J. Wałas-Trębacz i T. Małkus (red.), *Zarządzanie organizacjami w społeczeństwie informacyjnym. Strategie-projekty-procesy* (s. 449–460). TNOiK.
- Heras-Rosas, de las, C. i Herrera J. (2021). Innovation and competitive intelligence in business: A bibliometric analysis. *International Journal of Financial Studies*, 9(2), 31. <https://doi.org/10.3390/ijfs9020031>
- Hiltrop, J. M. i Udall, S. (1995). *The essence of negotiation*. Prentice Hall.
- Jankowski, W. B. i Sankowski, T. P. (1995). *Jak negocjować*. Centrum Informacji Menedżera.
- Januszek, M. i Krzyminiewska, G. (1995). *Poradnik negocjatora. Jak sprawnie negocjować*. Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego.
- Jaskólska, A. (2016). Negocjacje biznesowe ze szczególnym uwzględnieniem fazy przygotowań. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 40(2), 65–80. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0009.4499>
- Kamiński, J. (1999). Przygotowanie do negocjacji w świetle badań. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu w Warszawie*, 6, 125–134.
- Korzeniowski, L. i Peplowski, A. (2005). *Wywiad gospodarczy. Historia i współczesność*. EAS.
- Kozina, A. (2002). Zasady planowania negocjacji. *Zeszyty naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 574, 71–89.
- Kozina, A. (2006). Model negocjacji jako instrument zarządzania firmą. *Zeszyty Naukowe. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu*, 81, 251–258.
- Kwieciński, M. (2003). Koncepcja wywiadu gospodarczego – w stronę inteligencji przedsiębiorstwa. W R. Borowiecki i M. Kwieciński (red.), *Monitorowanie otoczenia. Przepływ i bezpieczeństwo informacji. W stronę inteligencji przedsiębiorstwa* (s. 83–95). Kantor Wydawniczy ZAKAMYCZE.
- Lax, D. A. i Sebenius, J. K. (2006). *3-d negotiation: Powerful tools to change the game in your most important deals*. Harvard Business Review Press.
- Liedel, K., Piasecka, P. i Aleksandrowicz, T. R. (2012). *Analiza informacji. Teoria i praktyka*. Difin.
- Mansour, K., Al-Lahham, Y., Tawil, S., Kowalczyk, R. i Al-Qerem, A. (2022). An effective negotiation strategy for quantitative and qualitative issues in multi-agent systems. *Electronics*, 11(17), 2754. <https://doi.org/10.3390/electronics11172754>
- Mastenbroek, W. (1996). *Negocjowanie*. Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Materska, K. (2015). *Pozyskiwanie informacji gospodarczych*. <https://docplayer.pl/1859383-Pozyskiwanie-informacji-gospodarczych.html>
- Matusiak, K. (red.). (2011). *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/12812.pdf>
- Nenko, J. i Woźniak, M. (b.d.). *Wywiad gospodarczy*. W *Encyklopedia zarządzania*. https://mfiles.pl/pl/index.php/Wywiad_gospodarczy
- Nęcki, Z. (1995). *Negocjacje w biznesie*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.

Osika, G. (2000). Negocjacje – charakterystyka problemu. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 1, 55–63.

Prescott, J. E. (1999). The evolution of competitive intelligence. *Proposal Management*, 37–52.

Roszkowska, E. (2011). *Wybrane modele negocjacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku. https://repozytorium.uwb.edu.pl/jspui/bitstream/11320/10149/1/E_Roszkowska_Wybrane_modele_negocjacji.pdf

Roszkowska, E. (2021). *Decyzje wielokryterialne i negocjacje. Wybrane aspekty teoretyczne i badania eksperymentalne*. Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.

Roszkowska, E. i Wachowicz, T. (red.). (2016). *Negocjacje. Analiza i wspomaganie decyzji*. Wolters Kluwer Polska.

Rouach, D. i Santi, P. (2001). Competitive intelligence adds value: Five intelligence attitudes. *European Management Journal*, 19(5), 552–559.

Sánchez Peiro, L. (2015). La toma de decisiones en la empresa ante la incertidumbre política. El papel de la Inteligencia Económica/Empresarial [Decision making in

the company in the face of political uncertainty. The role of Economic/Business Intelligence]. *Papeles de Liderazgo*, 8, 1–9. https://www.masconsulting.es/inteligenciaeconomica/docs/PapelesLiderazgo_N8.pdf

Sobczak, J. (1986). Analiza procesu negocjacji. Przegląd badań. *Przegląd Psychologiczny*, t. XXIX.

Wachowicz, T. (2006). E-negocjacje: modelowanie, analiza i wspomaganie. *Prace Naukowe. Akademia Ekonomiczna w Katowicach*, 137.

Walker, M. A. i Harris, G. L. (1995). *Negotiations. Six steps to success*. Prentice Hall.

Wójcik, J. W. (2018). *Wywiad i kontrwywiad gospodarczy*. Wszechnica Polska.

Wrzosek, M. (2014). Wywiad gospodarczy w organizacji i polityce – od teorii do praktyki. *Zeszyty Naukowe AON*, 2(95), 5–38.

Zbiegień-Maciąg, L. (1993). *Taktyka i techniki negocjacyjne*. Wydawnictwo AGH.

Krzysztof Grząba jest doktorantem w Szkole Doktorskiej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Od siedmiu lat zajmuje się naukowo oraz zawodowo negocjacjami. Jego zainteresowania badawcze dotyczą tematyki negocjacji biznesowych (szczególnie przygotowania do negocjacji), grup kapitałowych, Spółek Skarbu Państwa oraz wywiadu biznesowego.

POLECAMY

VIII Ogólnopolska Konferencja Dydaktyki Akademickiej „Ideatorium”, 2–3 czerwca 2023, Gdańsk



Ideatorium to przestrzeń dzielenia się dobrymi praktykami w zakresie edukacji akademickiej bez względu na dziedzinę wiedzy. To forum wymiany myśli, dyskusja, wzajemna inspiracja, społeczność ucząca się. Każdego roku przez dwa dni niemal 200 wykładowczyń i wykładowców z kilkudziesięciu ośrodków akademickich z całej Polski dzieli się swoimi pomysłami podczas sesji ideatoryjnych, debaty, sesji plakatowych i wieczoru integracyjnego. Przed konferencją wydana zostanie książka abstraktów (monografia *Książka inspiracji*) ze streszczeniami wystąpień ustnych i plakatowych (z numerem wydawniczym ISBN). Konferencja jest zrywalizowana: podczas konferencji każdy uczestnik może korzystać z aplikacji z programem i zadaniami networkingowymi. Organizatorzy: Związek Uczelni w Gdańsku im. Daniela Fahrenheita, w skład którego wchodzi Gdański Uniwersytet Medyczny, Politechnika Gdańska oraz Uniwersytet Gdański. Liderem jest Politechnika Gdańska.

Więcej informacji na stronie konferencji: <https://link.pg.edu.pl/ideatorium>
„E-mentor” jest patronem medialnym tego wydarzenia.

XXII Międzynarodowa Konferencja Zarządzania (MIC 2023) „W kierunku zielonego, inkluzyjnego i cyfrowego wzrostu”, 7–10 czerwca 2023, Triest (Włochy)



Od listopada 2022 roku populacja Ziemi przekroczyła osiem miliardów ludzi. Ludzkość stoi w obliczu globalnego ocieplenia, w Europie pierwszoplanowym problemem jest wojna w Ukrainie, a świat zmaga się z problemem ubóstwa. Dyskusja nad przyszłością i rozwojem na poziomie mikro i makro jest zadaniem i obowiązkiem społeczności akademickiej. Scenariusze historii ludzkości nie są przesądzone. Istnieje wiele sposobów działania na rzecz przyszłości, którą cechuje zielone podejście, inkluzywność i rozwój cyfrowy.

Konferencja MIC 2023 ma na celu przybliżenie tych idei, dlatego serdecznie zapraszamy do przyłączenia się i podzielenia się ze społecznością MIC swoimi pomysłami, badaniami i scenariuszami z różnych perspektyw: zarządzania, ekonomii, studiów organizacyjnych, finansów i rachunkowości, edukacji lub dowolnej innej perspektywy, które mogą przyczynić się do owocnej, ambitnej i interesującej dyskusji.

Organizatorzy: University of Primorska, Faculty of Management (Słowenia), University of Trieste DEAMS (Włochy) i Jura Dobrila University of Pula, Faculty of Economics and Tourism (Chorwacja)

Więcej informacji na stronie konferencji: <https://www.mic.fm-kp.si/>
„E-mentor” jest patronem merytorycznym tego wydarzenia.