TADEUSZ MENDEL

ROLA INFORMACJI O PARTNERZE GOSPODARCZYM W PROCESIE PODEJMOWANIA DECYZJI

Przyczynek do badania standingu firmy

Wprowadzenie

Pozyskiwanie informacji o partnerze gospodarczym stało się rzeczą oczywistą, kiedy wystąpiły problemy badania wiarygodności, a wynik tych badań przesądzał o nawiązywaniu bądź kontynuowaniu współpracy. Nastąpił więc wzrost roli informacji o partnerze gospodarczym w procesie podejmowania decyzji przez menedżerów różnych podmiotów gospodarczych. Informacje o partnerach zbierają nie tylko przedsiębiorcy, potrzebują je, by podjąć racjonalną decyzję, banki, urzędy skarbowe, towarzystwa ubezpieczeniowe, firmy konsultingowe itp. Informacja o partnerze gospodarczym stała się czymś ważnym, potrzebnym, pożądanym w codziennej działalności każdego podmiotu gospodarczego. Ogrom informacji napływającej każdego dnia do każdego decydenta i znaczenie w procesie podejmowania decyzji uzasadnia bliższe zainteresowanie i usystematyzowanie wiedzy o roli informacji dla menedżera w ogóle, a informacji o partnerze gospodarczym w szczególności. Celem tego opracowania jest proces podejmowania decyzji kierowniczej o współpracy z partnerem gospodarczym i wykazanie podstawowej roli informacji w tym procesie. Jest to równocześnie przyczynek do badania ekonomiczno-organizacyjnego obrazu firmy, czyli określania tzw. standingu danego podmiotu gospodarczego.

1. Istota informacji i jej rola w zarządzaniu firmą

Coraz częściej mówi się, że informacja stała się czynnikiem o charakterze strategicznym. Utrwala się przekonanie, że właściwe informacje są podstawowym warunkiem trwałego sukcesu gospodarczego, pozwalają określić własną sytuację podmiotu gospodarczego i zapewnić mu prawidłowe funkcjonowanie w otoczeniu. Odkrywa się lub dostrzega na nowo różnorodne funkcje informacji i ich znaczenie dla sprawnego przebiegu działań firmy[1]. Informacja stała się czwartym – obok ziemi, pracy i kapitału – czynnikiem produkcji, a tym samym przedmiotem planowania, kontroli i koordynacji. W ten sposób wyodrębnia się oddzielny nurt naukowych dociekań, a mianowicie zarządzanie informacjami. Określa się przez to całokształt działań związanych z planowaniem (programowaniem), koordynowaniem, systematyzowaniem (opracowywaniem) i kontrolą zadań w zakresie pozyskiwania, gromadzenia, przetwarzania i przepływu informacji.

Na znaczenie informacji można spojrzeć również od strony racjonalnego postępowania decydentów. Racjonalne postępowanie implikuje, że ludzie wiedzą, czego chcą, że wiedzą, jakie alternatywy są im dostępne oraz że wiedzą, jak postępować na podstawie określonej informacji. Decydenci jednak nie są w stanie zaasymilować całej informacji, która jest im potrzebna do podejmowania racjonalnych wyborów. Decydentom brakuje najczęściej informacji. Mogliby oni podejmować lepsze decyzje, gdyby można było łatwiej zdobyć informacje. Jednakże racjonalne postępowanie nie wymaga doskonałej informacji (wysoki stopień doskonałości jest trudno osiągalny). Decydenci na ogół dokonują wyboru na podstawie informacji, którą mogą uzyskać. Jeśli mają niedoskonałą informację, mogą popełniać błędy przy dokonywaniu wyborów. Odniesiony sukces lub poniesiona porażka musi być oceniana przy wzięciu pod uwagę tych ograniczeń[2]. Istota danego pojęcia wynika na ogół z jego definicji. Interpretacja pojęcia „informacja" nastręcza wiele kłopotów terminologicznych, a zgodność profesjonalistów w tym zakresie sprowadza się do stwierdzenia, że nie ma ścisłej, jednoznacznej i wyczerpującej definicji informacji[3]. Na potrzeby tego opracowania przytoczone zostaną niektóre definicje.

---

[1] Wyrazem wzrostu znaczenia informacji jest utworzenie w wielu dużych przedsiębiorstwach wyodrębnionych stanowisk menedżerów do spraw informacji.

[2] **D. Kamerechen, R. Mc Kenzie,** Work Nordinelli, Ekonomia, Fundacja NSZZ „Solidarność" Gdańsk 1991, s. 459.

[3] Etymologicznie słowo: „informacja" pochodzi z języka łacińskiego *informatio*, co oznacza wyobrażenie, wyjaśnienie, zawiadomienie.

Informacja to zbiór faktów, zdarzeń, cech obiektów, ujęty i podany w takiej formie, że pozwala odbiorcy ustosunkować się do zaistniałej sytuacji i podjąć odpowiednie działania umysłowe lub fizyczne[4].

Informacja to wiedza potrzebna do określenia i przeprowadzenia zadań służących realizacji celów[5].

Informacja to jest to, co likwiduje nieokreśloność[6].

Informacja to wszelka treść zaczerpnięta ze świata zewnętrznego[7].

Informacja to miara swobody wyboru lub miara usuwanej przez sygnał niepewności odbiornika[8].

Informacją nazywamy pewną treść będącą opisem, nakazem, poleceniem lub zaleceniem przekazywaną w różnych postaciach (słowa, litery, liczby, wykresy, obrazy, dźwięki itp.)[9].

Informacja według W. Flakiewicza to czynnik, który zwiększa naszą wiedzę o otaczającej nas rzeczywistości[10].

Informacje mogą być dzielone według różnych kryteriów. Z punktu widzenia badania wiarygodności partnera gospodarczego celowy jest podział na informację zewnętrzną (źródła tej informacji znajdują się w otoczeniu przedsiębiorstwa) i wewnętrzną (informacja pochodzi z komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa).

Informację dla celów zarządzania można nazwać zbiorem danych, które są potrzebne kierownikowi do kontroli i podejmowania decyzji w zakresie operacji przedsiębiorstwa oraz które są wydawane przez kierowników dla wyrażenia ich planów, polityki lub instrukcji[11].

Dla celów zarządzania najczęściej przygotowuje się informację syntetyczną. Opracowana jest ona przez specjalistów i dostosowana formą i treścią do potrzeb odbiorców. Im wyższy szczebel zarządzania, tym informacja powinna być bardziej syntetyczna i dostosowana do zakresu podejmowanych decyzji. Jest rzeczą oczywistą, choć godną przypomnienia, że niepełna, opóźniona lub zniekształcona informacja albo informacja wadliwie przetwarzana lub opracowana zmniejsza skuteczność zarządzania poprzez wadliwe decyzje. Aby więc

---

[4] **P. Sienkiewicz,** Systemy kierowania, Warszawa 1989, s. 128.

[5] **P. Galiszewski,** Koordynacja systemu zasilania w informację, Przegląd Organizacji 1990, nr 11, s. 22.

[6] **W. Ashby** – zob.: Teoria organizacji i zarządzania, pod red. **J. Kurnala,** Warszawa 1981, s. 286.

[7] **T. Pszczołowski,** Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji, Wrocław 1978, s. 81.

[8] **K. Zimniewicz,** Nauka o organizacji i zarządzaniu, Warszawa 1990, s. 100.

[9] **E. Terebucha,** System informacji ekonomicznej w przedsiębiorstwie, Warszawa 1970, s. 12.

[10] **W. Flakiewicz,** Podejmowanie decyzji kierowniczych, Warszawa 1971, s. 37.

[11] **R. B. Kemball-Cook,** Luka organizacyjna, Warszawa 1974, s. 148.

informacja spełniała prawidłowo swoją rolę, powinna mieć określone cechy. Oto niektóre z nich:

– aktualność informacji (dotyczy bieżącej rzeczywistości i terminowo dostarczonej decydentowi),

– dokładność informacji (dostosowana do potrzeb szczebla kierowania i wagi problemu, którego dotyczy),

– pełność informacji (odzwierciedla wyczerpujący stan faktyczny, dotyczy całości problemu, a nie jego fragmentów),

– jednoznaczność (każdy odbiorca rozumie ją jednakowo, tak samo),

– operatywność (informacja powinna być w każdej chwili gotowa do wykorzystania),

– ciągłość (opracowywana i dostarczana systematycznie).

Każda informacja ponadto powinna być rzetelna, wiarygodna, szybka oraz opracowana zgodnie z tzw. kodeksem dobrych obyczajów UNESCO, tzn. napisana zwięźle, prawidłowo zatytułowana, zaopatrzona w słowa kluczowe, streszczenie oraz dostosowana do specyfiki odbiorcy, określonych jego potrzeb i zadań[12].

Wartość informacji można określić różnicą efektów decyzji podjętej w sytuacji posiadania danej informacji, a efektami decyzji, gdyby ona została podjęta bez tej informacji. Przy ocenie przydatności informacji trzeba także uwzględnić koszty zdobycia i opracowania informacji oraz wielkość nakładów na budowę i eksploatację systemów informacyjnych[13]. Na ogół decydenci zdają sobie sprawę ze zróżnicowanej, ale przeważnie wysokiej, ceny informacji potrzebnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Co więcej, budowane są całe systemy informacyjne, które generują, opracowują i dostarczają potrzebne informacje o przeszłości, stanie aktualnym i przyszłości (prognozy). Każdy z budowanych i eksploatowanych systemów informacyjnych powinien spełniać trzy podstawowe zadania:

– zabezpieczać sprawne przesyłanie informacji,

– przechowywać informacje i zapewnić dostępność do nich,

– przetwarzać informację dla celów zarządzania.

Jeden z najczęściej spotykanych podziałów systemów informacyjnych dzieli je na:

– systemy masowego informowania (dla społeczeństwa),

– systemy informowania decydentów (dla menedżerów),

– specjalistyczne systemy informacyjne (przeznaczone dla wybranych grup).

Przedmiotem zainteresowań tego opracowania są systemy informowania decydentów dla potrzeb badania wiarygodności partnera gospodarczego.

---

[12] Encyklopedia organizacji i zarządzania, Warszawa 1981, s. 164.

[13] P. Sienkiewicz, Systemy kierowania, s. 131.

2. Informacja dla potrzeb procesu decyzyjnego

Funkcja zarządzania jest ściśle powiązana z procesem podejmowania decyzji. Proces decyzji polega na przetwarzaniu informacji wejściowych (meldunków, danych sprawozdawczych, instrukcji) i informacji przechowywanych (m.in. wiedzy, doświadczenia) w informację wyjściową (wydawanie dyrektyw, zarządzeń, rozkazów, poleceń itp.)[14].

Podejmowanie decyzji nazywane jest często procesem informacyjno-decyzyjnym, który określany jest jako proces przetwarzania informacji w instrukcję do działania. W procesie tym informacja spełnia trzy zasadnicze funkcje[15]:

- umożliwia racjonalny wybór jednej z wielu możliwości działania,
- inicjuje proces decyzyjny,
- pozwala na ewentualną korektę modelu decyzyjnego.

Rolę informacji w procesie decyzyjnym najlepiej widać, analizując jego strukturę. Według W. Kieżuna składa się on z dwóch faz[16]: fazy preparacji i fazy wyboru.

Faza wyboru obejmuje:

- zebranie odpowiedniej liczby informacji,
- dokonanie analizy i selekcji zebranych informacji,
- określenie na tej podstawie wariantów decyzji.

Sprawność fazy preparacyjnej jest funkcją[17]:

- kompletności materiału informacyjnego,
- szybkości wykorzystania informacji (aby uniknąć dezaktualizacji danych),
- trafności zbudowania na tej podstawie wariantów decyzyjnych.

Faza preparacji, która oparta jest na informacji, przesądza o wartości fazy wyboru. Błędna, fałszywa, niepełna lub spóźniona informacja może spowodować tylko taki sam wybór decyzji.

Teoria podejmowania decyzji jest dyscypliną obszerną i wielowątkową. W tym miejscu warto wskazać koncepcję procesu decyzyjnego Herberta Simona, laureata Nagrody Nobla za osiągnięcia z tego właśnie zakresu[18]. Motywy tego opracowania sprowadzają jednak tok rozumowania do problemów wiarygodności informacji spożytkowanych w procesie podejmowania decyzji. Jakość i wartość tych informacji warunkowana jest zmiennymi zależnymi, pośredniczącymi i niezależnymi[19]. Wśród tych zmiennych często mało docenia się problematykę tzw. szumów organizacyjnych. Źródłami tych szu-

---

[14] Mały słownik cybernetyczny, hasło „decydowanie", Warszawa 1973, s. 74.
[15] Encyklopedia organizacji, s. 388.
[16] **W. Kieżun,** Podstawy organizacji i zarządzania, Warszawa 1980, s. 303.
[17] Ibidem, s. 302.
[18] Zob. **H. Simon,** Podejmowanie decyzji kierowniczych, Warszawa 1976.
[19] **W. Kieżun,** Podstawy organizacji, s. 306.

mów może być organizacja, technika lub osobowość decydenta. Przez pojęcie szumu rozumie się tu rodzaj zakłóceń sygnałów niezależnych od przebiegu użytecznego, stanowiących dodającą się do tego przebiegu zmienną losową[20].

Do szumów organizacyjnych wpływających na jakość informacji a pośrednio na wartość decyzji zalicza się:

- dezaktualizację informacji na skutek opóźnionego jej przesłania i odbioru,
- przeciążenie spowodowane zbyt wielkim nagromadzeniem informacji,
- niewłaściwą redukcję informacji, powodującą przekłamania itp.

Szumy z przyczyn technicznych wiążą się z zawodnością nadajników, kanałów, odbiorników i innych urządzeń. Mówi się wówczas o złośliwości przedmiotów martwych. Pomimo postępu technicznego ciągle jeszcze pozostaje zmniejszający się wprawdzie, ale zawsze dający znać o sobie margines zawodności.

Ciekawą grupę szumów wpływających na informację w procesie decyzyjnym stanowią liczne zakłócenia występujące z przyczyn osobowościowych. Dla potrzeb nauki o organizacji i zarządzaniu tłumaczy ten problem psychologia[21]. Spośród wielu zagrożeń procesu decyzyjnego w tym zakresie wymienione są najczęściej:

- złudzenie perspektywiczne,
- rzutowanie interesu własnego na percepcję informacji,
- optymistyczna tendencja pamięci,
- mylenie faktów z wnioskami,
- z góry powzięte uprzedzenie,
- naginanie informacji do swoich własnych przewidywań,
- sugestia stereotypu,
- zniekształcenie pamięci w miarę upływu czasu,
- kombinacja negatywów i pozytywów.

3. Informacja a badanie wiarygodności partnera gospodarczego

Pozyskiwanie, przetwarzanie i wykorzystywanie informacji o wiarygodności partnerów gospodarczych wzrosło w ostatnich latach do rangi ważnego problemu w działalności zarządczej menedżerów. Wśród przyczyn uzasadniających wzrost roli informacji o partnerze gospodarczym najczęściej wymienia się:

- rozwój gospodarki rynkowej, w której działa duża liczba podmiotów gospodarczych,

---

[20] Encyklopedia organizacji, s. 521.

[21] J. Kozielecki, Psychologia procesów przeddecyzyjnych, Warszawa 1969; T. Tomaszewski, Wstęp do psychologii, Warszawa 1978.

– proces powstawania wciąż nowych jednostek gospodarczych,
– słabo rozwiniętą sieć informacji komputerowej, która jak dotychczas nie pozwala na szybkie zidentyfikowanie kontrahenta,
– działalność konkurencyjną rozmaitych firm, które za wszelką cenę pragną osiągnąć sukces.

Miniony okres scentralizowanego systemu zarządzania gospodarką, przy mocno ograniczonym zakresie przedsiębiorczości prywatnej, spowodował, że zbieranie informacji o wiarygodności partnera gospodarczego praktycznie nie istniało. W związku z tym nie mamy doświadczenia ani tradycji w rozwiązywaniu tego problemu. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że zagadnienie badania wiarygodności partnera handlowego na podstawie zebranych informacji ma charakter interdyscyplinarny. Oznacza to, że do wykorzystania informacji potrzebna jest wiedza z wielu dyscyplin, a m.in. ekonomii, finansów, prawa (gospodarczego, cywilnego i karnego), informatyki, psychologii, a nade wszystko z podejmowania decyzji kierowniczych. Spośród wielostronnych uwarunkowań tego złożonego problemu warto zwrócić uwagę w procesie zarządzania firmą na:
– rolę informacji w procesie analizowania wiarygodności partnera,
– informację, określającą ryzyko związane z działalnością gospodarczą,
– informację o otoczeniu i reputacji kontrahenta,
– informację o organizacjach zajmujących się w sposób profesjonalny wiarygodnością kontrahenta gospodarczego.

Dalszy rozwój wolnego rynku i konkurencji wymusi w najbliższym okresie nawyk (rutynę) zbierania informacji o wiarygodności partnerów gospodarczych. Utrudniony dostęp do informacji i zasłanianie się tajemnicą firmy powodują, że badanie wiarygodności nie jest zjawiskiem powszechnym, a w niektórych kręgach gospodarczych uchodzi za działalność wstydliwą, będącą w sprzeczności z zasadą bezgranicznego zaufania. Jednakże życie gospodarcze dowodzi nazbyt często, że zasada ta jest zawodna i powoduje ogromne kłopoty finansowe. Dotychczas, jak wykazuje praktyka, większe jest zapotrzebowanie na usługi windykacyjne niż informacyjne. W przyszłości jednak bardzo wzrośnie zainteresowanie rynkiem informacji.

Każda działalność gospodarcza zawsze jest i będzie związana z ryzykiem finansowym. Ryzyko jest wpisane w pejzaż wszelkich działań na polu gospodarczym. Jest rzeczą niemożliwą całkowite wyeliminowanie ryzyka. Można je jednak znacznie ograniczyć, mając niezbędne informacje o swoich partnerach gospodarczych. W gospodarce rynkowej przyjmuje się zasadę, że pierwszym krokiem przed podjęciem jakiejkolwiek decyzji handlowej jest zdobycie informacji. Zamiar podjęcia rozmów handlowych zawsze powinien poprzedzać proces zebrania możliwie jak najwięcej informacji o potencjalnym partnerze. Służą temu rozmaite źródła informacji: foldery, wystawy, publikacje, ogłoszenia itp. Są to jednak informacje szczątkowe, nie zaspokajające całego naszego

zapotrzebowania. Zbieranie tych informacji osobiście przez menedżera lub służbę marketingową firmy są nieopłacalne i napotykają wiele trudności. Wzorem wysoko rozwiniętych państw świata, w Polsce rozwija się (stadium początkowe) sieć wyspecjalizowanych instytucji zajmujących się zbieraniem danych o podmiotach gospodarczych. Instytucje te zatrudniają kadrę specjalistyczną, która zbierając, a następnie udostępniając informację poszczególnym firmom znacznie zmniejsza ryzyko handlowe. Informacja jest głównym produktem tych firm specjalistycznych. Powstaje swoisty bank informacji gospodarczej pochodzącej z wszelkich oficjalnie dostępnych źródeł, tworząc wyraźny obraz danego partnera gospodarczego. Jest to najczęściej informacja pełna, aktualna i wiarygodna. Jej kształt w postaci raportu jest rezultatem doświadczeń światowych firm konsultingowych.

4. Znaczenie organizacji profesjonalnych w zdobywaniu informacji o partnerach gospodarczych

Informacje wynikające z raportu na temat każdej firmy polskiej lub zagranicznej są niezbędne do podjęcia racjonalnej decyzji kierowniczej. Zawierają one potwierdzenie bądź też aktualną informację o siedzibie firmy i wszelkich drogach kontaktu z nią (telefon, fax, telex). W zależności od formy prawnej podmiotu gospodarczego różny jest zakres informacji zawartych w raporcie. Jest rzeczą wiadomą, że o firmach prywatnych jest mniej dostępnych informacji niż np. o spółkach handlowych. Doświadczenie uczy, że z punktu widzenia kontrahenta ważny jest wiek firmy[22].

Z raportu czerpiemy też informacje, gdzie i kiedy została zarejestrowana dana firma, kto jest jej udziałowcem lub właścicielem oraz kto nią kieruje. Raport zawiera również szczegółowe dane dotyczące kierownictwa firmy, którą jesteśmy zainteresowani. Informacje te dotyczą np. daty urodzenia, wykształcenia, zawodu, stanu cywilnego, rodzinnego itp., co może odgrywać wcale niebagatelną rolę w negocjacjach handlowych[23]. Następnie raport podaje rzeczywisty podmiot działalności firmy oraz informacje o jej oddziałach, filiach, przedstawicielstwach itp. Sugeruje ta informacja o rozmiarach i terytorialnym zasięgu działalności kontrahenta. W informacjach szczegółowych można zna-

[22] Najwięcej upadłości firm w krajach Europy Zachodniej notuje się wśród firm działających krócej niż trzy lata. Firma o wieloletniej tradycji jest bardziej odporna na niepowodzenia. Dane według Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering 1992, nr 3.

[23] Informacje dotyczące stanu cywilnego zwrócą naszą uwagę na ryzyko zaistnienia rozdzielności majątkowej, co jest niezwykle istotne przy spółkach, w których właściciele odpowiadają całym swym majątkiem.

leźć dane o zatrudnieniu, obrotach, kondycji finansowej oraz sposobie zarządzania. Wiarygodny partner to taki współuczestnik w procesach pracy, handlu, finansów itp., który zasługuje na wiarę i zaufanie, to partner prawdziwy i autentyczny[24]. Wiarygodność partnera możemy badać przed podpisaniem umowy, po jej podpisaniu oraz w trakcie jej realizacji (sytuacja może szybko ulegać zmianie). Jest rzeczą oczywistą, że zaleca się przede wszystkim badanie przed formalnym kontraktem. W praktyce wątpliwości i nowe okoliczności narastają z czasem i w tym sensie badania podejmowane są lub rozszerzane w różnych terminach. Zbieranie informacji na temat wiarygodności partnera odbywa się z reguły dyskretnie, choć partner na ogół jest świadom bliższego zainteresowania ze strony firm, które nawiązują kontakty handlowe.

Badanie wiarygodności partnerów gospodarczych wmontowane zostało jako stały i niezbędny element zarządzania firmą, stało się jednym z narzędzi skutecznego kierowania. Miejsce w procesie decyzyjnym informacji o wiarygodności partnera gospodarczego przedstawione jest na stronie 72.

Przekazywane i opracowane przez firmy wyspecjalizowane informacje o kontrahentach są poufne i przeznaczone do wyłącznej wiadomości zamawiającego, który zobowiązuje się każdorazowo do nieprzekazywania informacji osobom trzecim oraz do niepublikowania ich treści. Otrzymane na zlecenie klienta informacje nie mogą stanowić materiałów dowodowych w sprawach spornych[25].

Zbieranie informacji o kontrahentach to niezawodny sposób na sprawdzenie wiarygodności firm. Badaniem wiarygodności zainteresowani są nie tylko potencjalni kooperanci. Informacjami o wiarygodności podmiotów gospodarczych interesują się również akcjonariusze, urzędy skarbowe, banki, towarzystwa ubezpieczeniowe itp.

Warto nadmienić również, że wyspecjalizowane organizacje czerpią dane o partnerach w biznesie z najrozmaitszych źródeł. Oto niektóre z nich[26]:

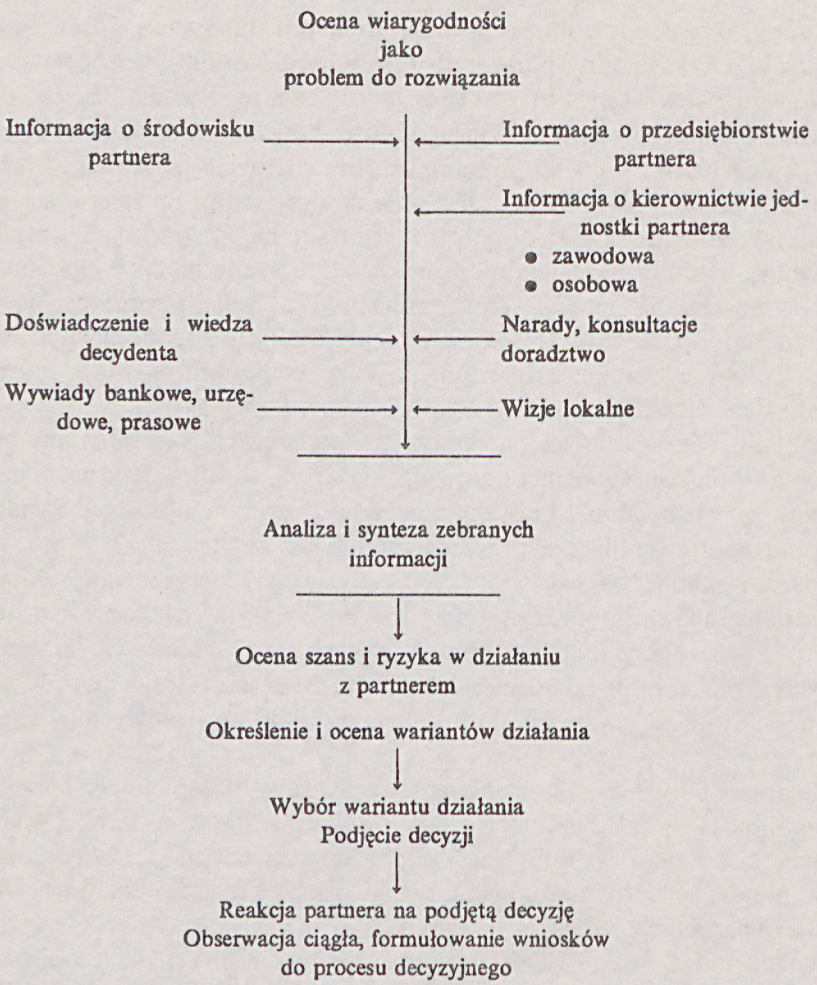
– rejestry handlowe prowadzone przez sądy gospodarcze,
– rejestry związków prowadzone przez sądy odpowiedniej instancji,
– wykazy dłużników prowadzone przez sądy odpowiednie do miejsca zamieszkania dłużnika,
– meldunki o postępowaniu ugodowym i upadłościowym,

---

[24] Mały słownik języka polskiego, Warszawa 1981, s. 164.

[25] Pionierską pracę w Polsce w zakresie profesjonalnego raportu o każdej firmie polskiej i zagranicznej wykonała w ubiegłych latach Krajowa Izba Gospodarcza – Biuro Informacji Gospodarczej. W 1993 r. działa już na terenie całego kraju wiele firm zajmujących się tą problematyką, a m.in. Fundacja Centrum Informacji Gospodarczej w Poznaniu, Creditreform Polska i inne.

[26] **T. Kaczmarek,** Badanie wiarygodności handlowej i finansowej kontrahenta zagranicznego, Biblioteka Biznesu, Łódź 1993, s. 82.



Informacja w badaniu wiarygodności partnera gospodarczego

Źródło: opracowanie własne autora

– prasa codzienna – informacje o znaczeniu gospodarczym są systematycznie zbierane i wprowadzane do banku danych komputerowych,
– bilanse i sprawozdania z działalności firm zobowiązanych do ich prezentacji i tych przedsiębiorstw, które czynią to z własnej woli,
– zbiory informacji archiwalnych i doświadczenia własne osób zbierających informacje,
– książki telefoniczne i adresowe,
– wykresy branżowe przedsiębiorstw,
– rejestry firm w izbach przemysłowych, handlowych i rolnych,

– rejestry działalności gospodarczej (prowadzone przez organa administracji samorządowej),
– rejestry meldunkowe (udostępniają tylko niektóre dane),
– księgi wieczyste (wgląd w księgi wieczyste jest ograniczony).

Organizacje zbierające te dane są bardzo popularne w gospodarce rynkowej i noszą też nazwę wywiadowni gospodarczych. Ich działalność nie budzi podejrzeń. Niektóre firmy z tej branży mają zasięg światowy lub kontynentalny. Zadanie statutowe tych firm określa się jako profesjonalne zdobywanie i analizę informacji działających na danym rynku podmiotów gospodarczych, o ich potencjale technicznym, perspektywach działania i sytuacji ekonomiczno-finansowej. W legalnym charakterze wywiadowni gospodarczych jest rozpoznanie partnera handlowego i ułatwienie podjęcia opłacalnych decyzji przez zainteresowaną firmę. Informacje zdobyte i udostępnione przez te organizacje przyczyniają się również do umocnienia zdobytej przez firmę pozycji i ułatwiają jej podejmowanie działań strategicznych.

Warto w tym miejscu nadmienić, że istnieją tzw. granice legalności zdobywania informacji. Poza granice tej legalności wykraczają informacje stanowiące tajemnicę firmy, np. nowe projekty rozwiązań technicznych, wdrażania nowych asortymentów do produkcji itp. W walce konkurencyjnej, w pogoni za sukcesem granice legalności są przekraczane, a działanie w tej sferze jest szpiegostwem gospodarczym podlegającym sankcjom prawnym. Jednak sięganie do legalnych źródeł pozyskiwania wiarygodnych informacji o kondycji danej firmy jest niezbędne w każdym biznesie i ułatwia jego prawidłowe i bezpieczne funkcjonowanie. Jest to poza tym powszechnie praktykowana na świecie forma asekuracji kontrahentów.

5. Sposób wykorzystania informacji do badania wiarygodności partnera gospodarczego

Wiarygodność firmy rozumiana jest niejednakowo. Dla urzędów skarbowych wiarygodność łączy się przede wszystkim z wiarygodnością prowadzonych ksiąg handlowych, wiarygodnością ewidencji kosztów i innych zaszłości. Akcent położony jest w tym przypadku na przeszłość. Dla banków kredytujących działalność firmy badanie wiarygodności związane jest przede wszystkim z możliwościami rozwoju, efektywnością wykorzystania potencjału itp. Dla kontrahentów ważna jest bieżąca (aktualna) sytuacja firmy. Pełna wiarygodność podmiotu gospodarczego opiera się na informacjach o przeszłości, teraźniejszości i przyszłości firmy.

Wiarygodna pozycja firmy dla świata biznesu opiera się na informacjach o:
– pozycji firmy, a ta obejmuje jakość produkcji, usług, poziom technologii, wielkość produkcji, reputację firmy, prowadzony marketing oraz metody dystrybucji,
– konkurencyjności firmy w swojej branży, która obejmuje wielkość rynków zbytu, liczbę konkurentów, stopień nowoczesności działania, zyskowność, szanse i zagrożenia itp.

Informacje potrzebne do badania wiarygodności kontrahentów związane są z określeniem pozycji danej firmy na rynku. Kondycję firmy na rynku określa się często takimi czynnikami, jak[27]:
– aktywność i elastyczność działania kadry menedżerskiej,
– zdolność kadry kierowniczej do podejmowania ryzyka i wykorzystywania nadarzających się szans,
– zasoby finansowe,
– zaplecze badawczo-rozwojowe (obsługa przez renomowane firmy konsultingowe),
– powiązania z otoczeniem,
– mobilność czynników produkcji.

Nie ma jednak firmy tak bliskiej ideału, aby wszystkie te czynniki wystąOiły w stopniu najwyższym. W praktyce spotyka się najczęściej splot tych czynników, a ich występowanie jest na różnych poziomach. Zbierane informacje o wiarygodności firmy potrzebne do określenia jej pozycji na rynku powinny dotyczyć takich determinantów, jak[28]:
– możliwości zbytu wyrobów,
– kształtowanie się cen, marż, upustów itp.,
– dostępność do kredytów,
– umowy z kontrahentami (pożądane umowy długoterminowe),
– stopień zużycia majątku trwałego,
– wyważona wewnętrzna polityka firmy zapewniająca zachowanie właściwych proporcji między inwestowaniem a konsumpcją,
– kwalifikacja kadr.

Firmy o dobrej kondycji cechują się: przedsiębiorczością, innowacyjnością, łatwością adaptacji do nowych warunków, umiejętnością wykorzystania szans i pokonywania barier.

Po zebraniu potrzebnych informacji następuje na ich podstawie ocena sytuacji (pozycji) na rynku. Przy tej ocenie należy wziąć pod uwagę niekorzystne czynniki zewnętrzne (niestabilna sytuacja społeczno-polityczna, obowiązujący system finansowo-kredytowy itp.) oraz trudności płatnicze wynikające z zatorów finansowych. W tym ostatnim przypadku wiele mówiący jest stosunek

---

[27] D. Tobolska, L. Lamenta, Jak sprawdzić wiarygodność kontrahentów, Gdynia 1992, s. 12.
[28] Ibidem, s. 11.

należności do zobowiązań. Są to jednak czynniki niezależne od firmy, choć muszą być również brane pod uwagę do oceny sytuacji ogólnej, ważniejsze są jednak informacje o czynnikach zależnych, do których można zaliczyć:

– wadliwe zarządzanie firmą, spowodowane brakiem umiejętności i doświadczenia kadry menedżerskiej,

– niewłaściwą gospodarką finansową przejawiającą się na przykład w nierealnych prognozach przepływów finansowych, systemie ustalenia kosztów itp.,

– niedostosowanie się do zmieniających się wymagań rynkowych i działalności konkurencji,

– wysokie koszty spowodowane przestarzałym parkiem maszynowym, złą organizacją pracy, kosztowną dystrybucją itp.,

– brak szybkiej i skutecznej reakcji na zmiany popytu,

– brak strategii marketingowej,

– nadmiernie rozbudowany potencjał produkcyjno-handlowy,

– zbyt ekspansywny rozwój.

Zebrany całokształt informacji o dużej firmie służy do określenia obrazu ekonomiczno-organizacyjnego zwanego standingiem firmy. Standing firmy to jej pozycja prezentowana na podstawie wyrobionej opinii o danym podmiocie gospodarczym, o zasadach jej funkcjonowania, statusie prawnym, sytuacji majątkowo-finansowej, pozycji w otoczeniu, klientach, szansach i zagrożeniach, mocnych i słabych stronach, o perspektywach, przyszłości.

Wśród elementów składowych badania standingu firmy i oceny jej wiarygodności można wyróżnić następujące etapy[29]:

1) ocena wstępna – identyfikacja firmy,

2) ocena kondycji finansowej,

3) określenie potencjału firmy (organizacyjnego, technicznego, finansowego itp.) i jej sytuacji wewnętrznej,

4) ocena pozycji firmy w otoczeniu,

5) ocena przyszłości – perspektyw rozwojowych firmy.

Dokonując wstępnej oceny firmy, rozpoczynamy od jej identyfikacji. Na tym etapie badania wiarygodności firmy staramy się wyczerpująco odpowiedzieć na następujące pytania (odpowiedzi stanowią zebrane wiarygodne informacje):

– czy dana firma istnieje (rejestracja, status prawny),

– jaka jest pełna nazwa firmy, numer statystyczny, adres, kontakt (tel., fax itp.),

– jak dokonać oceny wielkości firmy (wielkość obrotów, liczba zatrudnionych itp.),

– na czym i w jaki sposób firma ta robi interes,

– kto jest właścicielem, a kto kieruje firmą,

---

[29] Ibidem, s. 17.

– jakie są kontakty firmy z bankiem (konto, kredyt itp.),
– jaki jest sens działania firmy na rynku,
– jaka jest forma organizacyjna i struktura firmy.

Drugim etapem badania wiarygodności firmy (jeśli pierwszy etap wypadł po naszej myśli) jest zebranie informacji o jej kondycji majątkowo-finansowej. Jest to zasadniczy etap, ale najtrudniejszy ze względu na bariery w zdobyciu wiarygodnych danych oraz ich profesjonalnej oceny. Chodzi tu o takie problemy, jak: koszty, wynik finansowy, gospodarka majątkiem, ogólna sytuacja finansowa. Nie wnikając w szczegółowe metody badawcze stosowane na tym etapie warto zaznaczyć trzy podstawowe kierunki zainteresowań:

1) ekonomiczny (sprzedaż, koszty sprzedaży, ocena rentowności),
2) finansowy (fundusze, majątek firmy),
3) majątkowy (analiza struktury rzeczowej składników majątkowych oraz źródeł ich finansowania).

Jeśli pokonane zostały trudności drugiego etapu (bardzo ogólnie, bez niepotrzebnych na tym etapie istotnych szczegółów), trzeba zdobyć informacje dotyczące potencjału firmy. Kierunek poszukiwań informacji koncentruje się na najistotniejszych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, a mianowicie:

– wyroby i usługi (jakość, nowoczesność, konkurencyjność),
– rynki zbytu (ceny, formy marketingu, kierunki zbytu),
– potencjał produkcyjny (środki trwałe – nowoczesność, wiek, zużycie, stopień wykorzystania),
– metody produkcji (sprawność procesu produkcji, rzeczywista wydajność, konkurencyjność),
– zaopatrzenie i dystrybucja (dostawcy, warunki dostaw, ceny),
– zasoby ludzkie (wielkość i struktura zatrudnienia, wydajność w porównaniu z konkurencją),
– organizacja i zarządzanie (struktura organizacyjna, kwalifikacje kadry kierowniczej itp.),
– finansowanie działalności firmy (udział środków własnych, obrót, produkcyjność kapitału),
– tradycje, renoma firmy i wartości decydujące o celach firmy.

Następnym etapem w badaniu wiarygodności firmy jest zebranie informacji do określenia pozycji firmy w otoczeniu. Na tym etapie węzłowym problemem jest poznanie sposobu działania konkurentów. Trzeba poznać stan organizacyjny konkurentów, zatrudnienie, mechanizm wynagradzania pracowników, sieć kooperacyjną, promocję artykułów na rynku itp. Wszystkie problemy, które badane zostały dla określenia pozycji naszej firmy, trzeba starać się metodą porównawczą analizować u konkurentów. Wyczerpująco wypada odpowiedzieć na tym etapie na następujące pytania:

1) Kim są najbliżsi konkurenci (na przykład co najmniej pięciu firm)?

2) Jakie to są przedsiębiorstwa (rozwojowe czy podupadające, jakie są przyczyny ich stanu faktycznego, jakie doświadczenia konkurencji wykorzystać i jakich błędów uniknąć)?

3) Co wynika z podobieństw i różnic między konkurentami?

4) Jakie wnioski wynikają z funkcjonowania konkurencyjnych firm?

Ostatnim etapem określającym wiarygodność firmy jest ocena jej perspektyw rozwojowych. Podstawą wyjściową tej oceny jest bieżąca sytuacja oraz na tej podstawie prognoza rozwoju firmy w zakresie:

- rynków zbytu,
- możliwości funkcjonowania,
- zdolności konkurencyjnych,
- stopnia adekwatności bazy materialnej,
- planowanych inwestycji,
- działań zmierzających do obniżenia kosztów.

Pozytywny przyszłościowy obraz firmy wynika z tendencji i trendów rosnącej sprzedaży, obniżki kosztów własnych, dynamiki zysków i skorelowanych ze sprzedażą wielkości zapasów.

Zebrane informacje w pięcioetapowym cyklu badania pozycji firmy pozwalają podjąć właściwe decyzje kierownicze.

Zakończenie

W procesie podejmowania decyzji kierowniczych dominująca rola przypada prawidłowo pozyskanej, właściwie opracowanej i celowo wykorzystanej informacji. Informacja jest więc kluczem każdej decyzji kierowniczej, decydującej o egzystencji i rozwoju podmiotów gospodarczych. Decydenci różnych szczebli powinni znać zaprezentowany w tym opracowaniu teoretyczny model powstawania decyzji, rolę informacji w procesie decydowania oraz praktyczne zastosowanie modelowych rozwiązań w tym zakresie. Na przykładzie zbierania informacji o partnerze gospodarczym oraz określania pozycji firmy pokazane zostały praktyczne aspekty wykorzystania zebranych informacji. Sposób wykorzystania tych informacji może zadecydować o wyborze wiarygodnego partnera handlowego. Zbieranie informacji o partnerach gospodarczych jest więc procesem nieodzownym i ważnym w pracy kierowniczej każdego menedżera. Czynności z tym związane mogą być wykonywane przez kierownictwo firmy, własne służby specjalistyczne lub profesjonalne firmy doradcze. W gospodarce rynkowej znacznie wzrasta rola informacji o partnerach gospodarczych. Wzrost jej roli i znaczenie powinny być doceniane przez biznesmenów.