

KAROL SZURMA

WYBRANE ATRYBUTY DZIAŁALNOŚCI KONTRWYWIADOWCZEJ

ABSTRAKT

Współczesne wywiadownie i kontrwywiady gospodarcze funkcjonują w coraz bardziej złożonym i wymagającym środowisku gospodarczym, biznesowym oraz prawnym. Skuteczna działalność kontrwywiadu i wywiadu gospodarczego pozwala nie tylko chronić najbardziej istotne informacje danego przedsiębiorstwa, ale pozwala również realizować przyjmowane strategie, które decydują o pozycji na runku.

W tekście przedstawiono różne pojęcia związane z działalnością kontrwywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie, ukazano między innymi narzędzia wywiadu gospodarczego, atrybuty działalności kontrwywiadowniczej oraz role i zadania jakie w tym wszystkim odgrywa czynnik ludzki.

Słowa kluczowe: wywiadownie i kontrwywiady gospodarcze, przedsiębiorstwo, strategia

ABSTRACT

Today's economic intelligence and economic espionage operates in complex and challenging business environment and law. Effective economic and business operations allows you to not only protect the most relevant information of the company but also allows you to implement their strategies, which determine the position on the market.

The paper presents various concepts related to economic intelligence activities in the enterprises, shown among other things such as business intelligence methods, economic espionage role and responsibilities as well as how it all depends on human work.

This text did not provide all complex aspects that make up the economic intelligence and economic espionage issues due to the size and dynamics of the phenomenon.

Keywords: intelligence and economic espionage operates, company, strategy

CZYM JEST DZIAŁALNOŚĆ KONTRWYWIADOWCZA? - PRÓBA SZCHARAKTERYZOWANIA ZJAWISKA

Przypatrując się działalności kontrwywiadowczej wykorzystywanej przez przedsiębiorstwa należy zaznaczyć, że ma ona niewiele wspólnego z działalnością kontrwywiadowczą służb specjalnych, choć w niektórych sferach pewne wykorzystywane mechanizmy (na przykład zbierania informacji oraz ich analizowania) mogą być (choć nie muszą) podobne¹.

Działalność kontrwywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie opiera się na kilku kluczowych działaniach wstępnych, które powinny obejmować następujące stadia:

- a) identyfikację konkurentów;
- b) selekcję rodzajów informacji chronionej;
- c) selekcję źródeł, metod pozyskiwania, weryfikacji i ochrony informacji².

W stadium identyfikacji konkurentów zarząd wspólnie z wywiadem i kontrwywiadem przedsiębiorstwa wskazuje firmy, mogące być zainteresowane pozyskaniem wiedzy poufnej. Uwagę zwraca się przede wszystkim na konkurencję bezpośrednią, znaną z podobnego profilu działalności. W zależności od bariery wejścia do określonego sektora należy także analizować możliwości pojawienia się na rynku potencjalnych konkurentów, którzy początkowo nie stanowią zagrożenia. Oznacza to konieczność monitorowania otoczenia i zbierania informacji sygnałnych w celu uniknięcia zaskoczenia³.

Poszczególne firmy dysponują bardzo zróżnicowanymi instrumentami wykorzystywanymi w działalności kontrwywiadowczej. Najczęściej decydują

1 Por. Art. 1 i art. 2 Ustawy z dnia 24 maja 2002 r. o Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz Agencji Wywiadu (Dz. U. 2002 Nr 74 poz. 676).

2 M. Włodarczyk, *Działalność kontrwywiadu gospodarczego we współczesnym przedsiębiorstwie*, [w] *Bezpieczeństwo i zarządzanie kryzysowe – uwarunkowania XXI WIEKU Współczesne aspekty zarządzania kryzysowego*, red., M. Włodarczyk, A. Marjański, Łódź 2011, s. 17.

3 Ibidem, s. 17.

tutaj kwestie finansowe oraz umiejętności przygotowywania odpowiednich strategii. W zależności od posiadanego budżetu i strategii działania zainteresowania informacyjne wywiadu gospodarczego konkurentów mogą obejmować:

- a) działy rozwoju i badań;
- b) działy finansowe;
- c) działy produkcyjne;
- d) działy marketingowe;
- e) działy sprzedaży.

Oznacza to konieczność skupienia działań osłonowych kontrwywiadu gospodarczego na wymienionych działach przedsiębiorstwa, aby zapobiec lub utrudnić penetrację konkurenta. Z punktu widzenia przeprowadzanych działań ważne mogą być także zamierzenia, przygotowania i działania bezpośrednich konkurentów w obliczu zmian formalno-prawnych w otoczeniu zewnętrznym. Ich dość szybkie rozpoznanie posiada duże znaczenie dla utrzymania przewagi konkurencyjnej⁴.

Do stałych zadań kontrwywiadu gospodarczego należą:

- a) bezpieczeństwo związane z personelem;
- b) ochrona dostępu do systemu informacji przedsiębiorstwa;
- c) klasyfikacja i weryfikacja informacji w bazie danych przedsiębiorstwa;
- d) bezpieczeństwo działania systemu informatycznego przedsiębiorstwa⁵.

Obowiązek zapewnienia bezpieczeństwa personelu wynika z Ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych⁶ oraz z rozporządzenia szefa MSW z 2004 roku w sprawie dokumentacji przetwarzania danych osobowych oraz warunków technicznych i organizacyjnych, jakim powinny odpowiadać urządzenia i systemy informatyczne służące do przetwarzania danych osobowych⁷.

Działalność kontrwywiadowcza to również kierowanie organizacją systemu ochrony, realizacją ustalonych procedur i szkolenie personelu. W tej materii uwagę szczególną zwraca się na jak najbardziej optymalne przygotowanie personelu gdyż oni są depozytariuszami wiedzy przedsiębiorstwa. Od ich świadomości znaczenia wiedzy dla pozycji przedsiębiorstwa zależy jakość systemu bezpieczeństwa informacji⁸.

⁴ Ibidem.

⁵ Ibidem, s. 18.

⁶ Dz. U. 2002 r. Nr 101 poz. 926), Art. 2, Art. 36.

⁷ Dz. U. z 2004 r. Nr 100, poz. 1024, Par 3.1

⁸ M. Włodarczyk, *Działalność kontrwywiadu gospodarczego we współczesnym przedsiębiorstwie*,

ATRYBUTY DZIAŁALNOŚCI KONTRWYWIADOWCZEJ

Umiejętność zdobywania informacji we współczesnym świecie jest niezwykle istotna. Współczesne wywiady gospodarcze i konkurencyjne powinny zasilać decydentów przedsiębiorstwa wartościowymi informacjami. Są to w szczególności:

- a) dobra analiza potrzeb;
- b) odpowiedniość i jakość źródeł;
- c) jakość analizy udostępnianie i sprzężenie zwrotne;
- d) zabezpieczenie informacji⁹.

Pośród ekspertów w odniesieniu do wskazanych podpunktów, panuje przeświadczenie, że jeśli nie rozumie się potrzeb adresata informacji, to wszystko nie idzie tak jak powinno, dlatego rozumienie potrzeb jest podstawą świadczenia każdej usługi. Ponadto jeśli nie dysponuje się żadnym odpowiednim źródłem informacji, nie ma sensu jej zdobywać. Źródła, które są uznawane za wątpliwe mogą spowodować tylko szum informacyjny, który wprowadza większy chaos. Z kolei informację pochodzącą z wiarygodnych źródeł znacznie upraszczają dokonywanie analiz¹⁰.

Analiza każdej informacji powinna uczynić je przydatnymi dla tego, który je zamawiał. Informacja, która nie jest udostępniona nie posiada żadnej większej wartości. Aby taką wartość posiadała musi posiadać sprzężenie zwrotne¹¹.

Wiele informacji o znaczeniu strategicznym powinno być utrzymywanych w tajemnicy. Jest to dziedzina zabezpieczenia informacji i kontrwywiadu¹².

Rozwój nowoczesnych technologii komputerowych sprawił, że nieustannie wzrasta gospodarcze znaczenie informacji. Z jednej strony jest ona istotnym czynnikiem stymulującym produkcję i wymianę towarowo – handlową, z drugiej strony sama jest ona produktem. Współcześnie coraz częściej obserwujemy proces przeobrażania się z dobra publicznego w dobra komercyjne. Informacje, które były dotychczas łatwo dostępne podlegają urynkowieniu. Nowoczesne technologie sprzyjają zmianie informacji w towar¹³.

[w] *Bezpieczeństwo i zarządzanie kryzysowe – uwarunkowania XXI WIEKU Współczesne aspekty zarządzania kryzysowego*, Łódź 2011, s. 20.

9 B. Martinet, Y. M. Marti, *Wywiad gospodarczy. Pozyskiwanie i ochrona informacji*, tłum. K. Bolesta – Kukułka, Warszawa 1999, s. 18.

10 Ibidem, s. 18.

11 Ibidem, s. 18.

12 Ibidem, s. 19.

13 P. Bączek, *Zagrożenia informacyjne a bezpieczeństwo państwa polskiego*, Toruń 2006, s. 52.

Samo zdobycie informacji nie oznacza jeszcze żadnego sukcesu i korzyści dla przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę pojęcie jakości informacji, można wyróżnić kilka kluczowych cech, które je określają¹⁴. Są nimi:

- Aktualność - aby móc podjąć odpowiednie decyzje informacja musi być przekazana w odpowiednim czasie (nawet najbardziej precyzyjna informacja przekazana zbyt późno może być bezużyteczna);
- Istotność - związek pomiędzy otrzymywanymi informacjami, a realizowanymi zadaniami jednostki organizacyjnej i jej zakresem uprawnień;
- Ilość - brak informacji powoduje, że nie można opracować odpowiednich działań, choć z drugiej strony sprawa, że szefowie w zalewie informacji nie mogą wyłowić tych najbardziej ważnych¹⁵.

Z kolei Paweł Tyrała wyróżnił jeszcze inne:

- Dokładność – oznacza stopień bliskości uzyskanej wartości atrybutu z wartością rzeczywistą;
- Elastyczność – jako zdolność do zaspokojenia obecnych i przyszłych potrzeb różnych użytkowników;
- Jednoznaczność - oznacza stosowanie języka pojęć, które nie budzą wątpliwości i mają dokładnie określone znaczenie;
- Rzetelność – rozumiana jako staranność, obiektywność, poprawność sporządzania danych i opracowywania komunikatu;
- Wartość – rozumiana jako odwrotność prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia, którego dotyczy informacja;
- Wystarczalność – oznacza taką informację, która umożliwi racjonalne działanie¹⁶.

ROZWÓJ NOWYCH PRODUKTÓW

Kolejnym atrybutem działalności kontrwywiadowczej jest rozwój nowych produktów. Zdawano sobie z tego sprawę już dość dawno w myśl ciągle aktualnego powiedzenia Leonarda Da Vinci, że „brak przewidywania oznacza cierpienie już teraz”. Potwierdzają to dwa przykłady. Według M. Noela Goutarda, prezesa firmy de Valeo „samochody już dawno straciły w sensie technicznym swoją użyteczność. Ich użyteczność przyszła będzie coraz bardziej postrzegana przez pryzmat nowych standardów i oczekiwań klienta”.

14 Ibidem, s. 46.

15 Ibidem.

16 P. Tyrała, *Zarządzanie kryzysowe, Ryzyko – bezpieczeństwo – obronność*, [w] Adam Marszałek, Toruń 2002, s. 49 – 50.

Dlatego wywiad gospodarczy powinien nie tylko śledzić zmiany technologiczne, ale również zmiany rynkowe zachodzące w tym zakresie¹⁷.

Brak wystarczającego przewidywania może skutkować dla firmy katastrofalnymi skutkami. Potwierdza to przykład włoskich małych i średnich firm, które działały w sektorze kartonowych opakowań proszków do prania. Firmy te nie przewidziały pojawienia się na rynku koncentratów środków piorących. Po spadku zapotrzebowania na duże opakowania i eksplozji popytu na opakowania przedsiębiorstwa te musiały ogłosić upadłość¹⁸.

Dlatego każde przedsiębiorstwo chcąc zachować dotychczasową bądź poprawić swoją pozycję konkurencyjną na rynku musi prowadzić taką politykę w stosunku do swoich produktów, aby w sposób ciągły na rynku pojawiały się produkty nowe lub unowocześnione. Właśnie tego typu działania umożliwiają budowanie przewagi konkurencyjnej. W ostatnich latach zauważalne są tendencje do skracania cykli życia większości produktów. Muszą więc za tym nadążać także prace rozwojowe, tzn. cykl rozwojowy produktu musi ulegać skracaniu¹⁹.

Poszerzanie i dywersyfikacja produktowej oferty rynkowej wymaga od zespołów projektowych zachowania odpowiednich standardów światowych zarówno w zakresie jakości, jak i spełniania przez produkt innych norm²⁰.

Przykładową koncepcję rozwoju innowacji produktowych przedstawiono w książce pod redakcją B. Sojkina²¹. Obejmuje ona takie etapy:

1. Poszukiwanie idei nowych produktów.
2. Selekcję idei nowych produktów.
3. Opracowanie i testowanie koncepcji nowego produktu.
4. Analizę ekonomiczno - finansową koncepcji nowego produktu.
5. Testowanie prototypów serii próbnej nowego produktu.
6. Testy marketingowe nowego produktu.
7. Wprowadzenie nowego produktu na rynki ich zbytu i jego komercjalizacja²².

Rozwój nowych produktów nie musi oznaczać dosłownego wprowadzenia nowego produktu. Dużą wagę przywiązuje się do innowacyjności. Według

17 B. Martinet, Y. M. Marti, *Wywiad gospodarczy. Pozyskiwanie i ochrona informacji*, tłum. K. Bolesta - Kukułka, Warszawa 1999, s. 15.

18 Ibidem, s. 15.

19 K. Pałucha, *Wykorzystanie marketingu przemysłowego w procesach rozwoju nowego produktu*, [w] *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, Nr kol. 1888, 2013, s. 309.

20 Ibidem, s. 310.

21 B. Sojkin red., *Zarządzanie produktem*, PWE, Warszawa 2003, s. 25 – 31.

22 K. Pałucha, *Wykorzystanie marketingu przemysłowego w procesach rozwoju nowego produktu*, [w] *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, Nr kol. 1888, 2013, s. 313 – 314.

strategii In-market Innovation lepiej skoncentrować się na kilku małych projektach niż na jednym przełomowym. Wydatki na przełomową innowację zdecydowanie obniżają rentowność firmy a nie dają gwarancji na to, iż innowacja zostanie na rynku zaakceptowana. Metoda małych kroków wydaje się być mało odważną, ale pewniejszą strategią, która pozwoli rozwijać się przedsiębiorstwu i jednocześnie nie zagrozi problemami w przypadku nietrafionej innowacji²³.

POPRAWIENIE EFEKTYWNOŚCI DZIAŁAŃ

Poprawa efektywności funkcjonowania firmy przekłada się bezpośrednio na jej umiejętność do podjęcia walki konkurencyjnej na rynku. Z kolei zdolność uzyskiwania i utrzymywania trwałej przewagi konkurencyjnej wymusza na firmach konieczność ciągłej innowacyjności i poszukiwania nowych rozwiązań, tak produktowych, jak i organizacyjnych. W realizacji tego celu potrzebna jest odpowiednia strategia. Strategia pomaga wyznaczyć generalny kierunek działania firmy oraz ułatwia zarządowi, menedżerom i pracownikom identyfikację kluczowych czynników sukcesu. Najczęściej służyć temu ma strategiczny plan stworzony w oparciu o Strategiczną Kartę Wyników – SKW (Balanced Scorecard), który umożliwi osiągnięcie celów stawianych przed firmą. Opracowanie strategii i planu strategicznego jest szczególnie istotne w dużych firmach, lub holdingach, gdzie zbyt rozrośnięta i rozproszona struktura, ilość pracowników, różnorodność zasobów i nieefektywna komunikacja hamują rozwój organizacji

Biorąc pod uwagę poprawę efektywności działań należy zwrócić uwagę szczególnie na inne dwie kwestie. Pierwszą z nich są porównawcze badania przewagi konkurencyjnej. B. Martinet oraz Y. M. Marti przywołują przykład branży spożywczo – rolnej. Obserwacje wskazały, że zdecydowana przewaga jednego z badanych przedsiębiorstw wynikała z dbałości o doskonalenie umiejętności i motywacji kierownictwa oraz pracowników²⁴.

Współcześnie poszczególne firmy wykorzystują rozmaite metody motywacji swoich pracowników. Motywowanie pracowników jest bardzo ważnym elementem służącym do realizacji założeń danej organizacji. Zadowolony pracownik będzie efektywniejszy oraz nie będzie wyładowywał swojego nie-

23 Innowacja, ciekawe podejście nie tylko dla Product Managera, <http://www.producthero.pl/innowacja-nie-tylko-dla-product-managera/> (data odczytu : 25.01.2014).

24 Strategiczna Karta Wyników – cudowne narzędzie, czy przereklamowany instrument?, http://www.simplesolution.pl/artykuly/poprawa_efektywnosci_skw.pdf (data odczytu : 25.01.2014), s. 15.

zadowolenia na innych współpracownikach, co mogłoby skutkować konfliktami w firmie²⁵.

Do chwili obecnej wypracowano wiele definicji motywacji w firmach. Najczęściej motywowanie polega na oddziaływaniu przez rozmaite formy i środki na pracowników tak, by ich zachowania były zgodne z wolą kierującego, aby zmierzały do zrealizowania postawionych przed nim zadań²⁶.

Motywację można podzielić na pozytywną, która polega na zapewnieniu pracownikowi dogodnych warunków do osiągnięcia jego celów w miarę spełniania oczekiwań pracodawcy oraz negatywną, która jest oparta na zastraszaniu pracowników przykładowo przez groźbę obciążenia zarobków za niewykonane zadanie. Skutkiem stosowania tego typu motywacji może być większy stres pracownika, a co za tym idzie zmniejszenie jego wydajności oraz konflikty z innymi pracownikami²⁷.

Poza tym wyróżnia się następujące cele motywacji pracowników:

- a) rozwój osobisty i zawodowy,
- b) podejmowanie bardziej odpowiedzialnych ról w organizacji,
- c) poszanowanie wartości najcenniejszych dla organizacji, a w szczególności dyscypliny pracy i terminowości,
- d) dodatkowy wysiłek umożliwiający przekraczanie zadań pod względem ilościowym i jakościowym,
- e) realizację zadań na odpowiednim poziomie akceptowanym przez przedsiębiorstwo²⁸.

Poza motywacją pracowników w celu poprawienia efektywności działań możemy jeszcze wyróżnić badanie metod wytwarzania stosowanych przez konkurentów. Jak piszą B. Martinet i Y. M. Marti, takie działanie umożliwiło pewnemu producentowi samochodów zwiększenie własnej wydajności i uniknięcie dzięki temu nakładów na budowę nowej fabryki²⁹.

25 M. Skoczyła, *Systemy motywacji pracowników*, <http://www.zim.pcz.czest.pl/znwz/download/9/6.pdf>, s. 1.

26 Z. Jasiński, *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2007, s. 20.

27 B. Wyrzykowska, K. Karbowski, *Kierowanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2009, s. 51.

28 W. Jaworski, *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo WSM, Gdynia 1997, s. 87 – 88.

29 B. Martinet, Y. M. Marti, *Wywiad gospodarczy. Pozyskiwanie i ochrona informacji*, tłum. K. Bolesta - Kukułka, Warszawa 1999, s. 15.

POZOSTAŁE STYMULATORY CECHUJĄCE DZIAŁALNOŚĆ KONTRWYWIADOWCZĄ

Sprzedaż jest podstawą istnienia i rozwoju każdego przedsiębiorstwa. Rynek jest jednak zmienny i dynamiczny oraz stale ewoluuje, co powoduje, że jego skuteczne rozpoznanie staje się coraz trudniejsze. W dobie zawirowań gospodarczych i szeregu zmian na rynku zarządzanie sprzedażą nabiera nowego jakościowo znaczenia. Wyzwania jakie stoją przed tym procesem angażują już nie tylko zarząd i szefów sprzedaży. Budowanie efektywnej strategii sprzedaży, zarządzanie kanałami sprzedaży, zarządzanie produktem/usługą, pozyskiwanie klientów sprowadzają się do jednego: utrzymania lub podnoszenia wyników i wzmocnienia pozycji w starciu z konkurencją³⁰.

Warto w tym momencie odnotować, że najlepsze aktualnie mechanizmy w zakresie usprawniania sprzedaży posiadają przedsiębiorstwa korporacyjne o charakterze ponadnarodowym³¹. Wykorzystywane przez korporacje strategie globalne dość często zawierają cztery kluczowe elementy. Pokazuje to przykład firm japońskich. Do tych elementów zalicza się:

1. Budowanie wielopoziomowej przewagi konkurencyjnej, która polega na tworzeniu przewag konkurencyjnych w sposób ciągły, poprzez dodawanie do już istniejących nowych;
2. Poszukiwanie słabych punktów u konkurenta;
3. Zmiana reguł gry, co polega na wykreowaniu punktów przełomowych, które mają za zadanie zmianę statutu quo w branży;
4. Alianse strategiczne, które stają się jedną z kluczowych konfiguracji gospodarczej działalności³².

Zdobywanie przewagi konkurencyjnej może przybierać wiele form. W tym celu wykorzystuje się wiele zróżnicowanych instrumentów. Największe przedsiębiorstwa, które działają na rynkach ponadnarodowych wykorzystują najczęściej trzy dodatkowe źródła przewagi konkurencyjnej. Są nimi:

1. Przewaga ofensywna, która oznacza, że dzięki koordynacji i integracji przedsiębiorstwo może osiągnąć znaczne korzyści dzięki większej ilości produkowanych wyrobów;

30 <http://www.hillway.pl/doradztwo-w-obszarze-sprzedazy/> (data odczytu : 25.01.2014)

31 Szerzej na temat strategii wykorzystywanych przez współczesne korporacje pisze: M. Rosińska – Bukowska, *Rola korporacji transnarodowych w procesach globalizacji, Kreowanie globalnej przestrzeni biznesowej*, Toruń 2009, s. 15 – 39.

32 J. A. Dytwald, *Współczesne koncepcje zarządzania korporacjami*, Warszawa 1997, s. 62 – 66.

2. Przewaga defensywna, która z kolei daje przedsiębiorcom działającym w skali globalnej możliwość przeniesienia wojny konkurencyjnej na obszar atakującego, a ponadto uzależnia się firmę od koniunktury panującej w jednym państwie;

3. Przewaga szerokości, która pozwala globalnym graczom na osiągnięcie przewagi nad lokalnymi przedsiębiorstwami poprzez oferowanie szerszej gamy produktów, po niższych kosztach i w rezultacie po niższych cenach³³.

Polityka cenowa ma ogromne znaczenie w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej. Cena jest bowiem jedynym elementem marketingu, który można bardzo szybko dostosować do potrzeb wynikających ze zmieniającej się sytuacji rynkowej. O ile opracowanie i wdrażanie modyfikacji produktowych, rozbudowa kanału dystrybucji, czy wdrożenie nowej strategii promocji, zajmuje zwykle wiele tygodni, zmiana ceny odbywa się w większości przypadków natychmiastowo. Cena jest więc ważna, z uwagi na elastyczną zmienną marketingową³⁴.

Najczęściej wymieniane techniki wywierania wpływu to:

a) Reguła wzajemności - dawanie upominków i oddawanie drobnych przysług tworzy u ludzi poczucie zobowiązania;

b) Zaangażowanie - na gruncie psychologii społecznej znana jest skłonność ludzi do trzymania się raz obranej strategii lub linii postępowania, nawet wtedy gdyby była ona nieodpowiednia;

c) Potwierdzenie społeczne – przykład konkretnych działań innych ludzi jest dla człowieka o wiele bardziej przekonujący niż jakiegokolwiek inne argumenty, których mu się dostarcza;

d) Sympatia – bardziej ulega się wpływowi osób, które lubimy. Dlatego jeśli ma się do przekonania kogoś upartego, najpierw warto przekonać któregoś z jego przyjaciół;

e) Autorytet - argumenty łatwiej trafiają do ludzi, jeśli mają one poparcie osób cieszących się powszechnym uznaniem i autorytetem (Robert Salomon, dyrektor oddziału prognoz w firmie L'Oréal często wymyślał nie istniejących noblistów, na opinie, których się powoływał);

f) Rzadkość i kompetencje – Skoro do rzeczy rzadkich przypisuje się większą wartość, to podobnie jest z informacją, która podlega tajności i cenzurze³⁵.

33 Ibidem, s. 62 – 63.

34 R. Bęben, *Cena jako narzędzie do zdobywania przewagi konkurencyjnej na przykładzie usług finansowych*, http://zif.wzr.pl/pim/2012_2_2_2.pdf, s. 4 – 18.

35 B. Martinet, Y. M. Marti, *Wywiad gospodarczy. Pozyskiwanie i ochrona informacji*, tłum. K. Bolesta - Kukulka, Warszawa 1999, s. 150 – 151.

Z kolei nacisk, jako technikę wywierania wpływu należy stopniować. W celu przekonania ludzi do jakiegoś nowatorskiego pomysłu, należy unikać presji szokowej oraz postępować umiejętnie i delikatnie. Ludzie na ogół nie lubią zmian, które naruszają ich komfort i zakres władzy³⁶.

WYBRANE PRZYKŁADY DZIAŁALNOŚCI KONTRWYWIADOWCZEJ I ICH SKUTKI

Odpowiednio prowadzona działalność wywiadowcza i kontrwywiadowcza przynosi wiele sukcesów poszczególnym przedsiębiorstwom. Najlepiej jest ona zauważalna w sukcesie przedsiębiorstw, które szybko ugruntowały swoją pozycję na arenie międzynarodowej i ciągle zdobywają nowe rynki.

Warto podkreślić, że zdecydowana większość współczesnych przedsiębiorstw jest zorganizowana w formie spółek akcyjnych, co znacznie ułatwia dokonywanie przekształceń strukturalnych oraz własnościowych, na przykład przez inwestycje kapitałowe. Innym ważnym czynnikiem jest również proces stopniowego umiędzynarodawiania się przedsiębiorstw, w tym szczególnie osiąganie przez coraz bardziej liczniejsze krajowe przedsiębiorstwa etapu umiędzynarodowienia produkcji towarów lub usług. Odbywa się to często w rezultacie dochodzenia przez wiele przedsiębiorstw krajowych do takiej fazy ich rozwoju, w której istnieje niezbędna konieczność umiędzynarodowienia produkcji. Wiele przedsiębiorstw przeszło taki etap co w rezultacie doprowadziło do powstania korporacji³⁷.

Przykładem sukcesu, który był poprzedzony działaniami wywiadu gospodarczego, którego mechanizmy wcześniej opisano jest holenderska firma PHILIPS. Założyciel firmy jako twórca płyty kompaktowej, zdołał osiągnąć znaczną obecność na rynku przechowywania danych, przez uświadomienie sobie możliwości tkwiących w opanowanej przez niego technologii³⁸.

Reasumując poszczególne zagadnienia wskazane w rozdziale, zauważyć można, że działalność kontrwywiadu gospodarczego posiada coraz bardziej wysublimowane atrybuty. W toku postępującej globalizacji i konkurencji liczba atrybutów będzie pewnie szybko wzrastać.

Nie ulega wątpliwości, że wiele z nich może szybko się zdezaktualizować. Będą one podobnie jak produkty musiały podlegać procesowi innowacyjności.

36 Ibidem, s. 152.

37 E. Oziewicz, red., *Przemiany we współczesnej gospodarce światowej*, Warszawa 2006, s. 16 – 20.

38 J. A. Dytwald, *Współczesne koncepcje zarządzania korporacjami*, Warszawa 1997, s. 62.

Złożoność współczesnego świata gospodarczego może wpływać, że wiele atrybutów może przejawiać mechanizmy wykorzystywane przez nieuczciwą konkurencję. Na bardziej wnikliwe wnioski przyjdzie w tej materii poczekać przynajmniej kilka lat.

Wiele będzie pewnie zależało od wysiłku, jaki będzie w działalności wywiadowczej i kontrwywiadowczej spełniał czynnik ludzki.

BIBLIOGRAFIA

1. Bączek P., *Zagrożenia informacyjne a bezpieczeństwo państwa polskiego*, Toruń 2006.
2. Cielecki E., *Penetracja rynków zagranicznych: wywiad gospodarczy*, Warszawa 1997
3. Czechowski R., Sienkiewicz P., *Przestępcze oblicza komputerów*, Warszawa 1993.
4. Drucker P. F., *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*, Warszawa 1999.
5. Dydwald J. A., *Współczesne koncepcje zarządzania korporacjami*, Warszawa 1997
6. Jasiński Z., *Motywowanie w przedsiębiorstwie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2007.
7. Jaworski W., *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, Wybrane zagadnienia, Wydawnictwo WSM, Gdynia 1997.
8. Jemielniak D., Koźmiński A. K., red., *Zarządzanie wiedzą wyd. II*, Warszawa 2012.
9. Korzeniowski L., *Securitologia. Nauka o bezpieczeństwie człowieka i organizacji społecznych*, Kraków 2008.
10. Koźuch B., Koźuch A., Pławgo B., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Kraków 2005.
11. Kwieciński M., *Wywiad gospodarczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Kraków 1999.
12. Liderman K., *Bezpieczeństwo informacyjne*, Warszawa 2012.
13. Martinet B., Marti Y.M., *Wywiad gospodarczy. Pozyskiwanie i ochrona informacji*, tłum. K. Bolesta – Kukułka, Warszawa 1999.
14. Oziewicz E., red., *Przemiany we współczesnej gospodarce światowej*, Warszawa 2006.
15. Rosińska – Bukowska M., *Rola korporacji transnarodowych w procesach globalizacji. Kreowanie globalnej przestrzeni biznesowej*, Toruń 2009.

16. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert Jr. D. R., *Kierowanie*, tłum. A. Ehlich, wyd. II, Warszawa 1997, s. 238 – 239.
17. Wyrzykowska B., Karbowski K., *Kierowanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2009.

Akty Prawne

1. Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 26 czerwca 2003 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu Ustawy o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, (Dz. U. 2003 nr 153 poz. 1503)
2. Rozporządzenie szefa MSW z 2004 roku w sprawie dokumentacji przetwarzania danych osobowych oraz warunków technicznych i organizacyjnych, jakim powinny odpowiadać urzędnicy i systemy informatyczne służące do przetwarzania danych osobowych Dz. U. z 2004 r. Nr 100, poz. 1024
3. Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 roku o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji
4. Ustawa z dnia 20 sierpnia 1997 r. o Krajowym Rejestrze Sądowym Dz. U. z 2007 r. Nr 168
5. Ustawa z dnia 24 maja 2002 r. o Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz Agencji Wywiadu (Dz. U. 2002 Nr 74 poz. 676)
6. Ustawa z dnia 28 czerwca 1991 r. o zmianie ustawy o przeciwdziałaniu praktykom monopolistycznym (Dz. U. 1991 nr 65 poz. 279)
7. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych Dz. U. 2002 r. Nr 101 poz. 926)
8. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 roku Prawo bankowe Dz. U. 1997 nr 140 poz. 939
9. Ustawa z dnia 5 sierpnia 2010 r. o ochronie informacji niejawnych, Dz. U. 2010 nr 182 poz. 1228
10. Ustawa z dnia 9 kwietnia 2010 r. o udostępnianiu informacji gospodarczych i wymianie danych gospodarczych Dz. U. z 2010 r. Nr 81, poz. 530

Artykuły naukowe

1. Jaworski M., *Cykl wywiadu ekonomicznego. [w] System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*. Praca zbiorowa pod red. R. Borowieckiego i M. Romanowskiej, Warszawa 2001.
2. Kacprzak S., *Audyty bezpieczeństwa – aspekty regulacyjne*, [w] Ministerstwo Finansów, 26 marca 2013.
3. Kocoń P., *Public relations i wywiad gospodarczy – współpraca czy konflikt?* [w] Zeszyty naukowe WSOWL, Nr 2 (168), 2013.

4. Kwieciński M., *Wywiad gospodarczy a wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw*, [w] red. System informacji strategicznej. *Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*. Praca zbiorowa pod red. R. Borowieckiego i M. Romanowskiej, Warszawa 2001.
5. Miłkuła B., *Zadania działu HR z zakresu zarządzania wiedzą*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 115, Wrocław 2010, s. 518.
6. Olak A., *Zasoby ludzkie i wiedza jako determinanty w zarządzaniu nowoczesną organizacją*, [w] Zeszyt Nr 23 Uniwersytetu rzeszowskiego 2011.
7. Pałucha K., *Wykorzystanie marketingu przemysłowego w procesach rozwoju nowego produktu*, [w] Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Nr kol. 1888, 2013.
8. Stabryła A., *Podjęcie podmiotowo-relacyjne w doskonaleniu struktury organizacyjnej*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi” 2007, nr 6, s. 11.
9. Tyrała P., *Zarządzanie kryzysowe, Ryzyko – bezpieczeństwo – obronność*, [w] Adam Marszałek, Toruń 2002.
10. Włodarczyk M., *Działalność kontrwywiadu gospodarczego we współczesnym przedsiębiorstwie*, Economic counterintelligence, [w] red., M. Włodarczyk, A. Marjański, *Bezpieczeństwo i zarządzanie kryzysowe. Uwarunkowania XXI wieku. Współczesne aspekty zarządzania kryzysowego*, Łódź 2011.
11. Włudyka S., Piojda K., *Istota, cele i elementy zarządzania zasobami ludzkimi*, [w] Zeszyt Systemy Logistyczne Wojsk nr 34, Warszawa 2009.

Źródła internetowe

1. Handlarze tajemnic, obieg.pl/handlarze-tajemnic (data odczytu: 23.12.2013)
2. <http://www.bankbps.pl/biuro-informacji-kredytowej> (data odczytu: 23.12.2013)
3. <http://www.infor.pl/prawo/novosci-prawne/267002,Z-ustaw-znikna-pojecia-tajemnicy-panstwowej-i-sluzbowej.html> (data odczytu: 23.12.2013)
4. <http://www.wywiadgospodarczy.pl/index.php?id=10> (data odczytu: 23.12.2013)
5. <http://www.wywiadgospodarczy.pl/index.php?id=11> (data odczytu: 23.12.2013)
6. <http://www.wywiadgospodarczy.pl/index.php?id=3> (data odczytu: 23.12.2013)
7. <https://www.bik.pl/> (data odczytu : 23.12.2013)

8. M. Rzewuska, *Funkcje i zadania systemu wywiadu gospodarczego*, http://www.swo.ae.katowice.pl/_pdf/227.pdf, s. 362. (data odczytu: 23.12.2013)
9. Strategiczna Karta Wyników – cudowne narzędzie czy przereklamowany instrument?, http://www.simplesolution.pl/artykuly/poprawa_efektywnosci_skw.pdf (data odczytu: 25.01.2014)
10. M. Skoczylas, *Systemy motywacji pracowników*, <http://www.zim.pcz.czyst.pl/znwz/download/9/6.pdf>, s.1.
11. <http://www.hillway.pl/doradztwo-w-obszarze-sprzedazy/> (data odczytu: 25.01.2014)