

Miroslaw Kwieciński

# Wywiad gospodarczy – nowe narzędzie w zarządzaniu przedsiębiorstwem

## Porządkowanie pojęcia

**P**ozyskiwanie informacji jest znaną i od dawna stosowaną praktyką działalności przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa potrzebowały zawsze wielu informacji związanych ze swoją działalnością, przede wszystkim dotyczących konkurentów. Nigdy jednak, w takim stopniu jak obecnie, przedsiębiorstwa wobec zalewu informacji nie stanęły przed wielkim wyzwaniem związanym z potrzebą uporządkowania wiedzy o otoczeniu. Dało to asumpt do stworzenia systemowego narzędzia, jakim jest wywiad gospodarczy, wykorzystywanego w zarządzaniu przedsiębiorstwem, narzędzia powodującego przewartościowanie w strukturze i sposobie działania przedsiębiorstwa, a głównie kadry menedżerskiej i pracowników.

Termin „wywiad gospodarczy” pojawił się w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwami stosunkowo niedawno. Rozwinął się właściwie z początkiem lat osiemdziesiątych XX wieku w Stanach Zjednoczonych, gdzie zaczęto wykładać go jako „Organisational Intelligence” (wywiad organizacyjny), a jego intensywny rozwój rozpoczął się po ogłoszeniu pracy Leonarda M. Fulda *Competitor Intelligence*<sup>1)</sup>. Od tej pory uznawany jednak za zbyt wąski termin „Competitor Intelligence” („competitor” oznacza tu „konkurencyjny”) został w literaturze amerykańskiej zastąpiony takimi terminami, jak: „Marketing Intelligence” (wywiad marketingowy), „Economic Intelligence” (wywiad ekonomiczny), „Competitive Intelligence” (wywiad ekonomiczno-konkurencyjny). W Stanach Zjednoczonych pojęcie to odnosi się w praktyce także do wszelkich dziedzin związanych ze zwiększeniem konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Wydaje się, iż najbardziej adekwatny do zakresu jego działań termin „wywiad gospodarczy” prezentuje definicja Francuskiego Generalnego Komisarjatu do Spraw Planowania Gospodarczego, opublikowana w 1994 r., która brzmi następująco: „Wywiad gospodarczy może być zdefiniowany jako zespół działań polegających na poszukiwaniu, przetwarzaniu i rozpowszechnianiu (w celu jej wykorzystania) informacji przydatnej podmiotom gospodarczym”<sup>2)</sup>. Alain Bloch proponuje rozszerzyć tę definicję o element podejmowania pewnych działań, które nazywa aktami oddziaływania, mających na celu

wpływ na otoczenie przedsiębiorstwa, czy to na otoczenie konkurencyjne czy też prawne<sup>3)</sup>. Działania te pokrewne są powszechnie znanemu lobbyngowi.

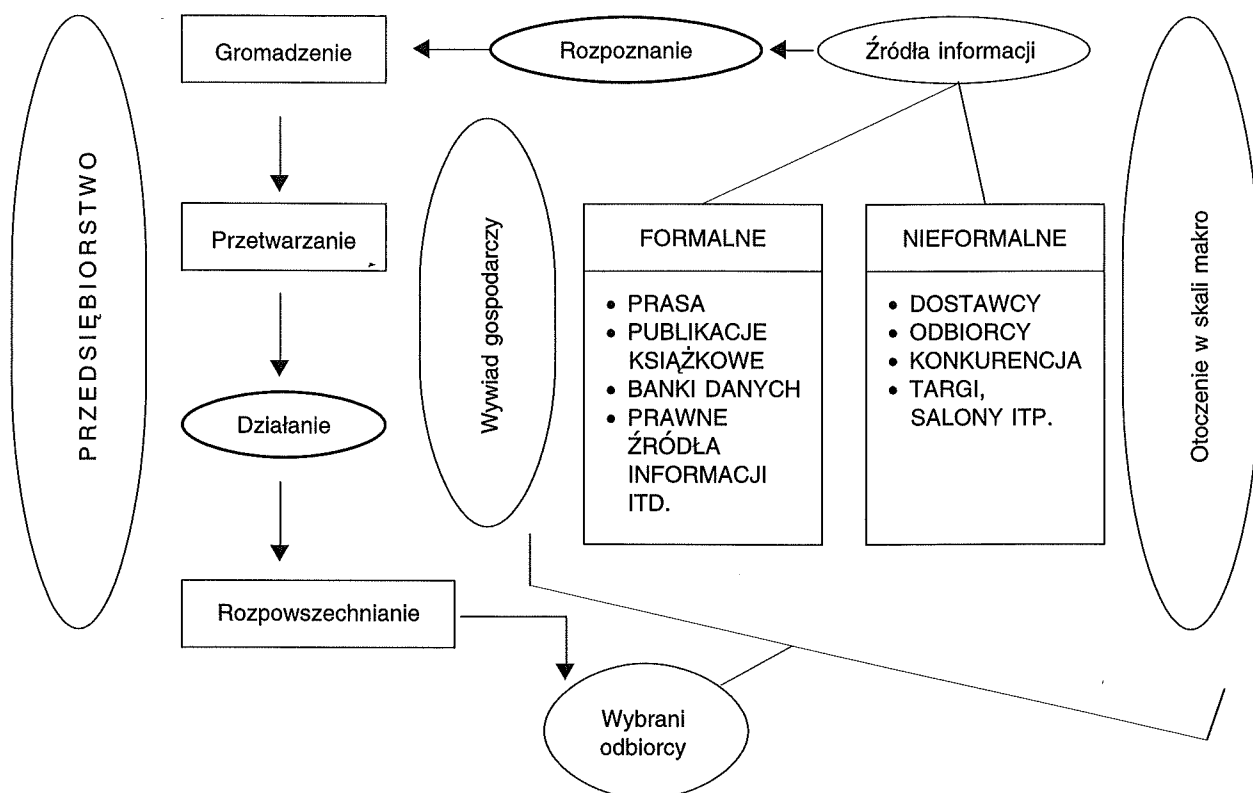
Podobnie definiują wywiad gospodarczy inni francuscy autorzy. Grupa H. Martre’a definiuje wywiad gospodarczy „jako ogół skoordynowanych działań w poszukiwaniu, przetwarzaniu i dystrybucji informacji użytecznej w sektorze gospodarczym”. Pojęcie wywiadu gospodarczego implikuje m.in. zabezpieczenie dorobku konkurencyjnego” firmy wobec wpływu oddziałujących strategii państwa, biur doradztwa, operacji informujących i dezinformujących. Wreszcie, wywiad gospodarczy stanowi główne narzędzie w walce przeciw nielegalności ekonomicznej, a zwłaszcza szpiegostwu przemysłowemu. Natomiast J.F. Daigne wyróżnia trzy zasadnicze funkcje wywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie:

- doskonalenie dorobku naukowo-technicznego i technologicznego,
- wykrywanie szans i zagrożeń w środowisku zewnętrznym,
- ustalenie strategii wpływu służb państwowych i/lub przedsiębiorstw konkurencyjnych<sup>4)</sup>.

Z kolei inny z francuskich autorów, P. Clerc, wiąże ściśle wywiad gospodarczy z zarządzaniem strategicznym informacją. To ostatnie „staje się narzędziem permanentnego poznawania rynków, technik i sposobów myślenia konkurentów oraz partnerów, ich kultury, intencji i zdolności realizacji zamierzeń”. Do celów konkurencyjnego przedsiębiorstwa różnej wielkości nie wahają się stosować strategii ofensywnej w zakresie informacji, zbliżając się do granic legalności, która w konsekwencji prowadzi do zwykłego szpiegostwa przemysłowego<sup>5)</sup>.

Polscy autorzy w bardzo nielicznych publikacjach wiążą wywiad gospodarczy z pozyskiwaniem informacji z otoczenia przedsiębiorstwa i wstępnym ich przetwarzaniem. Takie podejście zbliżone jest do koncepcji czujności. Brakuje także wyraźnego odcięcia się od szpiegostwa gospodarczego, powszechnie przypisywanego wywiadowi gospodarczemu<sup>6)</sup>.

Jak z powyższego wynika, termin ten powinien zajmować ważne miejsce w słowniku każdego menedżera czy właściciela przedsiębiorstwa. Koncepcja wywiadu gospodarczego wyraźnie bowiem wykracza poza dotychczas realizowaną koncepcję czujności, stawiając wywiad gospodarczy w rzędzie no-



**Rys. 1. Fazy procesu wywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie**

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Bloch, (1996), *L'Intelligence...*, op.cit., s. 37.

wczesnych narzędzi wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw. Jak rozległy jest to zakres działań, ilustruje rysunek 1.

Jak zatem widać, liczni nadawcy i odbiorcy informacji włączeni zostali w jeden wielki proces wymiany informacji pomiędzy przedsiębiorstwem a jego otoczeniem, składający się z dwóch faz: rozpoznania i działania. Owo działanie stanowi istotny element odróżniający wywiad gospodarczy od dotychczas realizowanej w praktyce funkcjonowania wielu przedsiębiorstw koncepcji czujności.

Ważnym zagadnieniem w teorii i praktyce wywiadu gospodarczego, jako młodej dyscypliny w dziedzinie nauk o zarządzaniu, jest określenie jego granic. W tej kwestii zaznacza się wyraźne dążenie do rozwiania wszelkich dwuznaczności w zakresie stosowanych metod wywiadu gospodarczego. Na tej młodej dyscyplinie ciąży bowiem negatywny, a przypisywany jej, obraz szpiegostwa przemysłowego czy też szpiegostwa w ogóle. Stąd pojęcie wywiadu gospodarczego rozszerza się o rozmaite działania, które „*prowadzone są zgodnie z prawem, z zachowaniem wszelkich możliwych gwarancji niezbędnych dla ochrony majątku przedsiębiorstwa, w najlepszych pod względem jakości, terminów i kosztów warunkach*”<sup>71</sup>.

### Nowy zawód



owe wyzwania stojące przed przedsiębiorstwami, w związku z wykorzystywaniem informacji, rodzą nowe zawody odpowiadające

tym wyzwaniom. Rozwój owych profesji związanych z wywiadem gospodarczym koncentruje się wokół specjalistów w samym przedsiębiorstwie oraz poza nim. Łączą ich jednak dwa rodzaje kompetencji, mianowicie znajomość danego sektora oraz znajomość dziedziny wywiadu gospodarczego w ścisłym tego słowa znaczeniu, która ma charakter interdyscyplinarny (metodologia, opanowanie źródeł informacji, wiedza z zakresu prawa, ekonomii, finansów, psychologii i informatyki). Dodatkowo, ogromna wiedza powinna być podbudowana odpowiednimi cechami osobowości profesjonalistów w dziedzinie kontaktów międzyludzkich. Specjaliści ci w przedsiębiorstwie należą do grupy zupełnie nowych zawodów. Ich profesja związana jest z tworzeniem oddzielnych komórek w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, odpowiedzialnych za wywiad gospodarczy. Tworzeniem tych komórek zajmą się specjaliści od dokumentacji i czujności, najbardziej doświadczeni w zbieraniu informacji i odczytywaniu informacji. W procesie wdrażania wywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie kompetencje dokumentalistów muszą zostać rozszerzone o specjalistów w dziedzinach technologicznych, informatycznych, ekonomicznych oraz prawnych, wymagających dzisiaj precyzji. Takie podejście stanowi szansę do wykorzystania wielu inżynierów zatrudnionych w przedsiębiorstwie, stanowiąc przeciwwagę dla kluczowej roli, jaką w tej dziedzinie mogą odgrywać specjaliści zajmujący się marketingiem.

Renesans zawodu inżyniera, przewidywany w związku z wdrażaniem wywiadu gospodarczego,

pozwole na pełne zagospodarowanie kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie. Zawód inżyniera powróci zatem do roli twórcy, do której był pierwotnie powołany. Pełniejsze zagospodarowanie kapitału intelektualnego wymusi także lepszą koordynację pracy zespołowej, traktowanej już jako standard wywiadu gospodarczego. Francuski przykład inżynierów Martineta i Martiego, uznanych obecnie propagatorów wywiadu gospodarczego, jest w tym przypadku wielce wymowny.

Specjalistę, o którym mowa powyżej, w literaturze francuskiej określa się pojęciem „mediatora”, ze względu na realizowaną funkcję mediacyjną<sup>8)</sup>. Zasadza się ona na dwóch poziomach:

- pośredniczenie między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem,
- pośredniczenie w ramach samego przedsiębiorstwa, które wykorzystując tu wzór szefa danego produktu, powierza specjalście do spraw wywiadu gospodarczego odpowiedzialność za prowadzenie całego procesu, co wymaga stałego kontaktu z licznymi działami (komórkami) przedsiębiorstwa.

Jako specjalista gromadzi on informacje bazując na swoich rozmówcach, ale jednocześnie przechwytuje i przekazuje sygnały i informacje pomiędzy różnymi działami. Działania te wymagają utworzenia i panowania nad sieciami ludzi, które okazują się najbardziej efektywnymi kanałami obiegu i rozpowszechniania informacji. „Mediator” posiada szerokie pole do działań, stąd musi być umocowany w zarządzie (dyrekcji generalnej) przedsiębiorstwa. Sytuuje go to jako pierwszego „przekaznika” strategicznych celów przedsiębiorstwa wśród jego pracowników.

W literaturze polskiej nie spotyka się, jak dotąd, żadnych prób określeń tej nowej profesji, zasadniczo z powodu braku kompleksowego opracowania problematyki wywiadu gospodarczego. Wydaje się, że obok pojęcia specjalisty do spraw wywiadu gospodarczego (lub też wymienianego wywiadowcy gospodarczego) można zaproponować także inne – inspektor (*oficer*) wywiadu gospodarczego. Jest to rozwiązanie nawiązujące *per analogiam* do CEO (Chief Executive Officer), funkcjonującego w praktyce firm zachodnich, głównie korporacji amerykańskich. Przyjęcie tego rozwiązania następczo będzie jednak ogromne trudności w warunkach polskich przedsiębiorstw. „*Oficer*” w terminologii polskiej bowiem to osoba dowodząca w wojsku lub innej służbie mundurowej. Podobnie należy wykluczyć określenie „agent” ze względu na skojarzenie z siatką szpiegowską stosowaną zazwyczaj w wywiadzie wojskowym.

Zapotrzebowanie na specjalistów z zewnątrz bierze swój początek z ogromnego rozwoju rynku informacji profesjonalnej. Mówi się wręcz o zawodzie brokera informacyjnego, który jest dostarczycielem wiarygodnej wiedzy z wszelkich dostępnych źródeł<sup>9)</sup>. Zawód ten występuje w połączeniu z licznymi firmami doradczymi, oferującymi przedsiębiorstwom coraz bardziej precyzyjne i specjalistyczne usługi.

Dla wielu przedsiębiorstw sięganie po specjalistów z zewnątrz może okazać się optymalnym roz-

wiązaniem w sytuacji, gdy nie posiadają niezbędnych zasobów ludzkich do tworzenia własnej struktury. W wielu przypadkach takie rozwiązanie może okazać się efektywnym rozwiązaniem, skutecznie uzupełniającym działalność komórki wywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie. Specjaliści z zewnątrz nastawieni są często bowiem na rozmaite „misje” informacyjne lub też wyspecjalizowani w pewnych źródłach. Sytuacja taka zawiera dwa zasadnicze pozytywy:

- znakomita znajomość sektora, którym się zajmuje (kompetencje techniczne, ale także sieć powiązań), oraz
- umiejętność posługiwania się narzędziami.

Ilustracją gwałtownego rozwoju zawodów w zakresie wywiadu gospodarczego są przewidywania znaczącego wzrostu w pierwszej dekadzie XXI wieku liczby firm korzystających z usług *outsourcingowych*. Gartner Group przewiduje np. iż 45% z 2000 największych światowych koncernów, do 2003 roku powierzy zarządzanie firmowymi „Data Center” (infrastruktury pozwalającej gromadzić i przetwarzać dane) firmom zewnętrznym<sup>10)</sup>.

## Etyczne (i nie tylko) wyzwania nowego zawodu



Wywiad gospodarczy otwiera drogę do rozwoju nowego zawodu – wywiadowcy gospodarczego (specjalisty do spraw wywiadu gospodarczego). Rodzi to niewątpliwie, jak w przypadku każdego nowego zawodu, a szczególnie takiego jak ten, pokusy sięgania po niedozwolone metody i środki do osiągnięcia wytyczonych celów.

Samo oparcie granic wywiadu gospodarczego na regułach prawa jest niewystarczające. Należy je wzbogacić o wskazania etyki, wywiad bowiem staje się współcześnie nie tylko dyscypliną naukową, ale i praktycznym zawodem, nie posiadającym oficjalnego kodeksu zawodowego. Jedynie w Stanach Zjednoczonych wdrożono zrezy kodeksu zawodowego, ponieważ tam od dawna istnieje strategiczne zarządzanie informacją. Metody pozyskiwania informacji strategicznej zajmują tam centralne miejsce w debacie etycznej na temat wykorzystania techniki wywiadu gospodarczego<sup>11)</sup>. Podstawowy problem koncentruje się na pytaniu: **jakich granic nie wolno przekraczać gromadząc, przetwarzając i rozpowszechniając informacje?**

Jedną z podstawowych zasad (a także jedną z najbardziej ograniczających pozyskiwanie informacji) powiada, że nie można wprowadzić w błąd swojego rozmówcy. Zatem każda osoba zbierająca informacje, przedstawiając się, musi podać swą prawdziwą tożsamość oraz nie wolno jej ukrywać swoich zamiarów i celów. Specjalista do spraw wywiadu gospodarczego, występując w takiej roli, winien okazać szacunek dla pierwotnego nadawcy informacji, bez czego nie mógłby zbudować, wykorzystując własne źródła, stosunków opartych na zaufaniu, co pozwoli mu na komunikację z rozmówcami.

W zakresie rozpowszechniania informacji, jednym z priorytetów pozostaje poszanowanie tajem-



nicy zawodowej. Ważnym zadaniem specjalisty do spraw wywiadu gospodarczego jest nieustanne czuwanie nad wyborem, **komu może udostępnić posiadaną informację**. W tym zakresie winien on kierować się podziałem na trzy kategorie dokumentów:

- ogólnie dostępne,
- przeznaczone do użytku wewnętrznego,
- takie, których udostępnianie wymaga stosownego upoważnienia.

Musi on jednak wystrzegać się ogromnego niebezpieczeństwa w postaci zatrzymywania informacji. Tę rolę powinien on wypełnić w sposób niezwykle delikatny i rozsądny, aby nie przekształcić komórki wywiadu gospodarczego w swoistą twierdzę trudną do zdobycia dla decydentów w przedsiębiorstwie.

Szczególne pokusa pominięcia norm etycznych, jak już wspomniano, występuje w praktyce pozyskiwania i rozpowszechniania informacji. Jak ważny jest to problem, wystarczy wskazać na doświadczenia krajów zachodnich, w których informacja, pozyskiwana na drodze szpiegostwa, stanowi około 10% ogółu informacji gromadzonych przez przedsiębiorstwa. Należy dodać, iż są to informacje o ogromnym znaczeniu strategicznym, lecz najtrudniej dostępne. Także działania związane z rozpowszechnianiem informacji, a stykające się z lobbyngiem, wymagają, przynajmniej w Polsce, szeregu szczegółowych uregulowań.

Wydaje się, iż uniknięcie negatywnych zjawisk okaże się możliwe poprzez długotrwałe i odważnie prowadzone działania polegające na uświadamianiu i upowszechnianiu szkodliwości tego typu poczynań (także na rynku). W ślad za tym konieczne jest systematyczne wdrażanie kodeksu etycznego specjalisty do spraw wywiadu gospodarczego. Podjęto je już w praktyce gospodarczej krajów zachodnich, głównie w Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Francji, Holandii i Japonii, zasadniczo poprzez działalność rozmaitych stowarzyszeń na rzecz promocji wywiadu gospodarczego (konkurencyjnego). Można żywić nadzieję, że podobne rozwiązanie, podkreślając rangę zawodu specjalisty do spraw wywiadu gospodarczego, zostanie wdrożone i w Polsce. Działalność takich stowarzyszeń doprowadziła do ustalenia pewnych wspólnych zasad etycznego postępowania, dając początek potrzebnej deontologii zawodu wywiadowcy gospodarczego. Najbardziej rozbudowanym etycznym kodeksem zawodowym szczyt się amerykańskie Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP), liczące w 1994 roku 2400 członków, podczas gdy podobne stowarzyszenie we Francji posiadało ich w tym samym czasie 140. Do zasadniczych postanowień kodeksu należą:

■ Starać się nieustannie zwiększać szacunek i uznanie dla zawodu, zarówno na poziomie krajowym, jak i lokalnym.

■ Gorliwie i starannie wypełniać obowiązki, utrzymując jednocześnie wysoki poziom profesjonalizmu i unikając nieetycznych praktyk.

■ Lojalnie przyłączyć się i stosować do polityki, celów i regulaminu przedsiębiorstwa.

■ W wypełnianiu obowiązków podporządkować się wszelkim prawom lokalnym, regionalnym i krajowym (federalnym).

■ Przed przeprowadzeniem jakiegokolwiek wywiadu, w sposób precyzyjny ujawnić wszelkie rzeczowe informacje, w tym także tożsamość fachowca.

■ Ściśle przestrzegać każdej prośby o poufność.

■ Zarówno w przedsiębiorstwie, jak i w ramach zawodu, promować normy etyczne i zachęcać do bezwzględności ich poszanowania<sup>12)</sup>.

Wydaje się, że powyższe normy zaczną obowiązywać także w Polsce z chwilą szerszego wdrażania procesu wywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwach, któremu towarzyszyć powinno działanie polskiego odpowiednika profesjonalnego stowarzyszenia na rzecz promocji wywiadu gospodarczego, a także stanowić okazję do manifestacji wysokiego prestiżu zawodowego<sup>13)</sup>. Odpowiada to znanemu podejściu do problematyki zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, polegającym na odejściu od myślenia krótkofalowego (nastawienie na doraźne potrzeby, bieżące korzyści, także finansowe) na rzecz myślenia długofalowego realizowanego w imię pomyślnej przyszłości<sup>14)</sup>.

Miroslaw Kwieciński

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Zob. L. M. FULD, *Competitor Intelligence*. John Wiley&Sons, New York, 1985.
- <sup>2)</sup> Euvre Collective du Commissariat General du Plan, *Intelligence Economique et strategie des entreprises*, La Documentation Francaise, Paris, 1994.
- <sup>3)</sup> A. BLOCH, *L'Intelligence economique*. Paris, 1996, s. 10.
- <sup>4)</sup> O innych próbach bardziej precyzyjnego określenia pojęcia „wywiad gospodarczy” pisze szerzej Z. MARTYNIAK, *Wywiad gospodarczy w naturciu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1997, nr 5.
- <sup>5)</sup> Tamże.
- <sup>6)</sup> Takie podejście spotkać można u kilku polskich autorów, por. m. in. E. CILECKI, *Penetracja rynków zagranicznych. Wywiad gospodarczy*, Warszawa 1997, J. LIPECKI, *Wywiad gospodarczy o konkurentach*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1999, nr 2.
- <sup>7)</sup> Definicja francuskiego Generalnego Komisariatu do Spraw Planowania Gospodarczego, użyta [w:] *Euvre collective...*, op. cit.
- <sup>8)</sup> A. BLOCH, *L'Intelligence...*, op. cit., 1996, s. 25.
- <sup>9)</sup> Zob. R. PISERA, *Zamiast poczty pantoflowej*, „Businessman Magazine”, 1998, nr 8.
- <sup>10)</sup> Zob. E. THOMPSON, *The industry Trends Scenario: Delivering Business Value Through IT*, materiały z Gartner Group Briefing, Warszawa, 1998.
- <sup>11)</sup> O potrzebie głębszego sięgnięcia po wskazania etyczne dla rodzącego się zawodu postuluje referat: M. KWIECIŃSKI, *Etyka zawodowa w wywiadzie gospodarczym (zarys problematyki)*, [w:] *Etyka zawodowa w biznesie*. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowości i Finansów w Bielsku-Białej. Materiały konferencyjne nr 2, Bielsko-Biała, 1998.
- <sup>12)</sup> Podają za: B. MARTINET, Y. M. MARTI, *L'Intelligence economique*. Paris, 1995, s. 125.
- <sup>13)</sup> O problematyce tej traktuje szerzej C. PORĘBSKI, *Czy etyka się opłaca? Zagadnienia etyki biznesu*. Kraków, 1997, s. 20.
- <sup>14)</sup> Zob. J. NAISBITT, *Megatrendy*, Poznań, 1997, s. 106 i dalsze.