

Mirosław Kwieciński

Potencjał wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego przedsiębiorstw polskiego sektora MSP : próba oceny

Bezpieczeństwo : teoria i praktyka : czasopismo Krakowskiej Szkoły Wyższej
im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego 9/4, 41-50

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.



Mirosław Kwieciński*

Potencjał wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego przedsiębiorstw polskiego sektora MSP. Próba oceny

Wprowadzenie

W świetle danych statystycznych wartość dodana brutto wytworzona przez przedsiębiorstwa polskiego sektora MSP osiągnęła w 2012 r. poziom 48,5% PKB. Dodatkowo w 2012 r. w relacji do 2011 r. zwiększył się udział mikroprzedsiębiorstw i średnich firm w tworzeniu PKB, podczas gdy małych i dużych pozostał na tym samym poziomie. Udział mikroprzedsiębiorstw w strukturze tworzenia PKB w sektorze MSP w 2012 r. wyniósł 29,7%, a udział średnich firm osiągnął poziom 11,0%. Dane potwierdzają istotny, ale od 2004 r. nierosnący, udział w tworzeniu PKB przez sektor polskiego MSP¹.

Analiza danych *Raportu* wskazuje na około 1,8 mln aktywnie działających w Polsce w 2012 r. przedsiębiorstw, z czego aż 99,8%, to małe i średnie przedsiębiorstwa. Z perspektywy kryterium oceny: liczba przedsiębiorstw, Polska jest szóstą gospodarką Unii Europejskiej. Z kolei z analizy struktury branżowej polskich przedsiębiorstw wynika, że sektor MSP, w przeciwieństwie do dużych firm, częściej prowadzi działalność usługową (48,0%), handlową (28,6%) i budowlaną (13,0%), a rzadziej przemysłową (10,3%). W ramach samego sektora usług polskie MSP koncentrują się głównie na działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej (11,8%), a także w transporcie i gospodarce magazynowej (7,9%) oraz opiece zdrowotnej i pomocy społecznej (8,2%)².

* Profesor nadzwyczajny doktor habilitowany, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej.

¹ *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2012–2013*, Warszawa 2014, s. 15.

² *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2012 roku*, GUS, Warszawa 2014.

O kondycji polskich przedsiębiorstw sektora MSP świadczy wskaźnik przeżycia pierwszego roku działalności. W tej dziedzinie zaznacza się ogromna aktywność polskich przedsiębiorców w tworzeniu nowych przedsiębiorstw. Polska jest zaliczana do grona krajów UE, w których według danych Eurostatu powstaje najwięcej firm (247 tys. w 2011 r.)³. Niezwykle interesujące okazuje się spostrzeżenie, że najwyższymi wskaźnikami przeżycia w 2012 roku charakteryzowały się przedsiębiorstwa z sekcji działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (84,3%), informacja i komunikacja (83,6%), opieka zdrowotna i pomoc społeczna (80,9%), obsługa rynku nieruchomości (80,3%) oraz transport i gospodarka magazynowa (79,4%). Są to przedsiębiorstwa z tej grupy branżowej, w której angażują się głównie usługowe przedsiębiorstwa sektora MSP.

Bardzo ważnym czynnikiem sukcesu w przedsiębiorstwa jest zatrudnienie. W roku 2012 liczba pracujących ogółem w polskich przedsiębiorstwach wyniosła 8,9 mln osób, z czego 6,3 mln osób (70,1%) pracowało w podmiotach sektora MSP. Jednak największym pracodawcą w Polsce są mikroprzedsiębiorstwa prowadzone przez osoby fizyczne oraz duże przedsiębiorstwa utworzone przez osoby prawne, co daje blisko 63 % ogółu zatrudnionych w sektorze przedsiębiorstw.

Zatrudnienie stanowi ogromny potencjał do wykorzystania w trakcie rywalizacji, jaką obserwuje się na rynku. Możliwe tutaj do osiągnięcia synergii powstają w wyniku szerokiego wykorzystywania procesów informacyjnych, o których to decydują głównie kompetencje i wiedza zatrudnionych. Niezależnie od wielkości zatrudnienia, o sukcesie danego przedsiębiorstwa na wymagającym rynku decyduje we współczesnych realiach również umiejętność profesjonalnego wykorzystania narzędzi wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego.

Celem artykułu jest próba wskazania na założenia i możliwości oceny budowanego, tak niezbędnego dla funkcjonowania MSP, potencjału narzędzi wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego przedsiębiorstw sektora MSP.

Perspektywa, potrzeby oraz możliwe pożytki wynikające z funkcjonowania wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego w sektorze MSP

Wywiad i kontrwywiad gospodarczy jest współcześnie efektywnym, choć trudnym w praktycznej realizacji, narzędziem służącym wsparciu ekspansji przedsiębiorstw. Jego aplikacyjność daje się zauważyć w wielu istotnych obszarach szeroko pojmowanego zarządzania. Można przyjąć, że inwestor (czy grupa inwestorów) podejmując decyzję o przejściu danego przedsiębiorstwa lub tworzeniu nowego, czy też łączeniu już istniejących podmiotów, kieruje się w wyborze analizą i oceną jego dotychczasowego oraz perspektywicznego potencjału:

- rynkowego, który pozwoli na wykorzystanie okazji w celu pomnażania zaangażowanego kapitału, ale co jest również niezwykle istotne – z perspektywy wielu konsekwencji na przyszłość,

³ *Raport..., op. cit., s. 21.*

- wywiadu gospodarczego, pozwalającego na informacyjne wsparcie podejmowanych z dużym ryzykiem decyzji strategicznych i operacyjnych,
- kontrwywiadu gospodarczego, stwarzającego bufor w postaci profesjonalnego narzędzia przeciwdziałania próbom mających na celu wrogie pozyskanie informacji strategicznych, a budowanego zasadniczo na potencjale lojalności zatrudnionego personelu.

Powyższa konstatacja wskazuje na rolę, jaką przypisuje się współczesnemu wywiadowi i kontrwywiadowi gospodarczemu. Wynika ona z prawidłowego zrozumienia istoty wywiadu gospodarczego jako koncepcji polegającej na takim wykorzystaniu i analizie informacji, która pozwoli zrozumieć naturę rozwijanego w otoczeniu przedsiębiorstwa biznesu i podejmować trafne w odniesieniu do aktualnej sytuacji decyzje. Wykorzystanie koncepcji kontrwywiadu gospodarczego z kolei pozwoli na taką ochronę zasobów informacyjnych i ich depozytariuszy, aby przedsiębiorstwo mogło w pełni korzystać z dobrodziejstw wynikających z przewagi z tytułu dysponowania informacją strategiczną.

Realizacja poczynań ekspansywnych, wynikających z natury działań przedsiębiorstwa, wymaga jednocześnie zastosowania koncepcji wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego. Każde przedsiębiorstwo działa bowiem w środowisku konkurencyjnym z reguły o dużej skali nasilenia rywalizacji. Przy czym nie jest tu do końca istotna sama skala i intensywność poczynań przedsiębiorstwa, ponieważ zapotrzebowanie na informacje o strategicznym znaczeniu rodzi konieczność podjęcia inicjatywy stworzenia profesjonalnego zespołu, choćby o nielicznym składzie. Adaptacja rozwiązań wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego stosowanych w dużych przedsiębiorstwach staje się powoli nakazem chwili dla małych i średnich przedsiębiorstw, oczywiście na miarę ich możliwości kompetencyjnych oraz posiadanych środków. Impulsem dla podjęcia tak ważnej decyzji jest konieczność stałego monitorowania zagrożeń konkurencyjnych⁴.

Przedsiębiorstwa sektora MSP działają powszechnie w środowisku sieciowym, co ułatwia budowę sieci powiązań interpersonalnych, stanowiącej fundament organizacji przepływu informacji wywiadowczych. W przypadku małych firm aktywność w sieci stwarza także okazję do zmiany filozofii dotychczas prowadzonego biznesu, co wiąże się z przewartościowaniem poczynań polegających na odejściu od bieżącego reagowania na sygnały płynące z rynku na rzecz przemyślanej długofalowej strategii rozwoju.

Szczególną rolę w całym *spectrum* powiązań sieciowych powierza się klientom i kooperantom (dostawcom, podwykonawcom). Stanowią oni z perspektywy wywiadu gospodarczego podstawę procesu wymiany informacji. Należy podkreślić nieuchronność pozytywnych zmian polegających na powszechnym przechodzeniu polskiego biznesu do gospodarki opartej na wiedzy, co wywołuje podjęcie zadań mających na celu kształtowanie zdolności do współpracy w sieci. Także szerokie wkomponowanie przedsiębiorstw sektora MSP w struktury sieciowe stwarza okazję do rozbudowy kapitału relacyjnego (opartego na dobrach prywatnych) oraz kapitału społecznego (opartego na dobrach społecznych). Oba kapitały stwarzają również

⁴ Opinia M. Ciecierskiego zawarta w pracy *Wywiad biznesowy w korporacjach transnarodowych. Teoria i praktyka*, Toruń 2009, s. 58.

liczne okazje do wykorzystania działań wywiadowczych i kontrwywiadowczych na rzecz zarówno ekspansji, jak i ochrony oraz bezpieczeństwa prowadzonego biznesu.

Szczególnie te ostatnie są istotne ze względu na właściwości przedsiębiorstw sektora MSP, których działalność narażona jest tu na wiele zagrożeń. Można je w skrócie określić następująco:

- zagrożenia związane są ze skalą działania, co przesądza o braku możliwości podjęcia wielu okazji na rynku,
- ze względu na niedobory zasobów przedsiębiorstwa rzadko decydują się one na dywersyfikację własnej działalności, przy czym za niedobór należy uznać także brak kompetencji właścicieli,
- duża wrażliwość przedsiębiorstw na wahania koniunktury,
- uzależnienie od jednego kluczowego dostawcy czy odbiorcy, co osłabia znacznie siłę przetargową w podejmowanych negocjacjach,
- ograniczone zasoby kapitałowe, w tym kapitału obrotowego, co skutkuje dużą wrażliwością na konsekwencje zatoru płatniczego, zwłaszcza utraty płynności finansowej,
- skłonność do nadmiernej minimalizacji kosztów przy jednoczesnym przywiązaniu mniejszej wagi do potencjalnych korzyści,
- krótki horyzont czasowy podejmowanych decyzji przy braku długookresowej perspektywy,
- brak umiejętności ciągłego uczenia się właścicieli i kadry kierowniczej,
- złożoność i trudności w realizacji procesów zatrudnienia.

Analiza powyższych zagrożeń działalności skłania do refleksji, czy możliwe jest, choćby w ograniczonej skali, wykorzystanie narzędzi wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego w celu wsparcia informacyjnego w zakresie minimalizowania „konstytutywnych” ułomności przedsiębiorstw sektora MSP.

Stawiając na profesjonalizm w poczynaniach ofensywnych, właściciele przedsiębiorstw upatrują własnego sukcesu w rozbudowie i wzmacnianiu kapitału relacyjnego. Jako narzędzie wsparcia służą tutaj coraz bardziej zaawansowane aplikacje internetowe. Będąc wiernym idei synergii oraz świadomym wynikających z niej licznych pożytków, przedsiębiorcy mogą sięgać po narzędzie wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego. Obok innych atutów przedsiębiorczości na niewielką skalę, dostarczana dodatkowo i wykorzystywana przez wywiad informacja stwarza okazje do minimalizowania słabości wynikających z ekonomii skali. Odpowiednio pozyskana i przetworzona informacja staje się tak cennym kapitałem, że pozwolić może wielu małym przedsiębiorstwom na bardziej pewne poczynania w toku rywalizacji konkurencyjnej. Wymaga to jednak determinacji i uczenia się przy zachowaniu niezbędnej dynamiki.

Wywiad gospodarczy, wykorzystując liczne powiązania interpersonalne i sieciowe, nawet w działaniu na niewielką skalę, pozwoli między innymi na:

- uchwycenie z odpowiednim wyprzedzeniem wszelkich zamiarów podjęcia wrogich aktów, np. motywów i inicjatorów przejęcia przedsiębiorstwa,
- ustalenie przyczyn braku płynnego regulowania zobowiązań dłużników, wynikających z decyzji konkretnych menedżerów,
- wykorzystanie, częstokroć z dużymi emocjami gwałtownie ujawnianymi, a mającymi już swoje długookresowe obserwowane przyczyny, wydarzeń, związanych np. z odejściem z dotychczasowego miejsca zatrudnienia liczącego się w branży

technologa do jego przejścia, po wcześniejszym zidentyfikowaniu jego preferencji co do oczekiwań od nowego pracodawcy.

Z kolei kontrwywiad gospodarczy pozwoli na baczłą obserwację zainteresowania działalnością przedsiębiorstwa różnorodnych środowisk, w tym przestępczych, a także na ustalenie i monitorowanie konkretnych ogniw w strukturze organizacyjnej, szczególnie narażonych na niekontrolowane wyprowadzanie na zewnątrz przedsiębiorstwa kluczowych informacji, częstokroć stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa. Te jakże ważne elementy na rzecz zachowania bezpieczeństwa działalności przedsiębiorstwa, niezależnie od skali, stanowią współcześnie immanentny składnik koncepcji podejmowanego biznesu. Istotą jest tu, jak zawsze, dysponowanie informacją jako podstawą podejmowania właściwych w odniesieniu do konkretnej sytuacji decyzji, a taką informację może zapewnić wywiad i kontrwywiad gospodarczy.

Identyfikacja potencjału wywiadu i kontrwywiadu oraz próba jego oceny

Potencjał na ogół utożsamiany jest z możliwościami i zasobami przypisanymi danej organizacji. W odniesieniu do wywiadu gospodarczego potencjał należy rozpatrywać w ramach dwóch zasadniczych nurtów podejść:

- wywiad gospodarczy jako narzędzie wsparcia w strategicznym wymiarze działalności przedsiębiorstwa, poczynając od tworzenia baz danych o konkurentach, przez analizę sektora i konkurentów, aż po budowę podstaw do wypracowania decyzji strategicznych – nurt I,
- wywiad gospodarczy jako narzędzie wczesnego ostrzeżenia – nurt II.

Rozpatrując istotę wywiadu gospodarczego z perspektywy nurtu I należy przyjąć, że głównym celem przedsiębiorstwa jest zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Takie ujęcie sytuuje sam wywiad jako istotny element działalności przedsiębiorstwa, obejmujący głównie:

- wywiad marketingowy,
- wywiad konkurencyjny,
- wywiad technologiczny.

Ujęcie powyższe czyni wywiad gospodarczy koncepcją o walorach strategicznych, co powinno w konsekwencji skutkować umieszczeniem menedżera wywiadu gospodarczego w strukturze zarządu.

Gromadzenie i analiza różnorodnych informacji z otoczenia przez wywiad gospodarczy sprawia, że staje się on także środkiem prowadzącym do identyfikacji i opisu wielu zagrożeń (nurt II). Ryzyko gospodarcze wpisane jest w naturę działań przedsiębiorstwa, a wywołane jest zmianami otoczenia. Powodują one powstawanie różnorodnych zagrożeń, których identyfikacja może zostać wpisana w obszar działań wywiadu gospodarczego.

Patrząc z tej pozycji na korzyści, które może przynieść, należy wywiad gospodarczy umiejscowić w koncepcji realizacji strategii przedsiębiorstwa jako narzędzie monitorowania zagrożeń. Wymaga to pozycjonowania zarządzania ryzykiem gospodarczym jako odrębnej funkcji pozwalającej na reagowanie na symptomy kryzysu z dużym

wyprzedzeniem. Wywiad gospodarczy w takim przypadku koncentrowałby się zasadniczo na identyfikacji zagrożeń, stając się narzędziem systemu wczesnego ostrzegania w przedsiębiorstwie.

Konceptualizacja działań oraz organizacja i zadania kontrwywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie, dające podstawy osłony kontrwywiadowczej, stanowią swoiste *know how*. Kontrwywiad gospodarczy można uznać za oryginalną, wyspecjalizowaną i posiadającą szeroką autonomię wewnętrzną strukturę informacyjno-analityczno-kontrolną w przedsiębiorstwie. Ma także system działań, obejmujący zadania przewidywania, wczesnego wykrywania i neutralizacji zagrożeń dla bezpieczeństwa informacyjnego, pochodzących zarówno ze świata zewnętrznego przedsiębiorstwa (wywiad konkurencyjny, wywiad polityczny i ekonomiczny, przestępczość, w tym szpiegostwo), jak i od strony destrukcyjnych działań podejmowanych w samej firmie. W istocie kontrwywiad gospodarczy stanowi przemyślany zespół idei, metod, motywów i sposobów (choćby przez stawianie hipotez) rozumienia natury poczynających potencjalnych sprawców podejmowanych działań związanych z przejściem ludzi/pracowników/menedżerów – głównie jako depozytariuszy informacji, a także procedur, praktyk, itp. podejmowanych zasadniczo przez konkurentów, oraz jako organizację i metody uruchamiania określonych skutecznych przeciwdziałań, w tym także ocenę ryzyka.

Szeroki zakres działań kontrwywiadu gospodarczego wyznaczony jest przez system celów o charakterystyce nadrzędnego i operacyjnego. Celem nadrzędnym kontrwywiadu gospodarczego jest niedopuszczenie do niekontrolowanego wyprowadzenia z firmy informacji stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa lub informacji niejawnych, mogących zagrozić jego pozycji rynkowej. Jako cel operacyjny kontrwywiadu gospodarczego wyznacza się rozpoznawanie i zbieranie dowodów na nielojalność i przestępstwa popełniane przez pracowników, osoby zarządzające, właścicieli firmy oraz kooperantów działających na szkodę organizacji.

Kontrwywiad gospodarczy jest niezwykle wysublimowaną konstrukcją tworzoną przez zespół ludzi o wysokim poziomie profesjonalizmu, przygotowanych multidyscyplinarnie do podejmowanych działań, zespołu w dłuższym okresie osiągnącego pełnię swoich możliwości. Stąd jego implementacja w przedsiębiorstwie wymagać będzie podjęcia wielu przemyślanych kroków⁵.

Zarówno wywiad, jak i kontrwywiad gospodarczy w przedsiębiorstwie, niezależnie od skali jego działalności, tworzą swoisty potencjał bezpieczeństwa. W tym przypadku potencjał bezpieczeństwa oznacza nie tylko niezbędne zasoby i możliwości, ale głównie zdolność – mającą swój wymiar aktualny oraz przyszłościowy – do rozpoznawania ryzyk (zagrożeń) i reagowania na ryzyka (zagrożenia) w obszarze działania przedsiębiorstwa lub organizacji. Zdolność taka w sensie prakseologicznym rozumiana jest jako potencjalizacja.

Określenie potencjału bezpieczeństwa zakłada:

- identyfikację zdolności konceptualnych (twórczych) zespołu osób realizujących zadania z zakresu bezpieczeństwa o wymiarze strategicznym i operacyjnym,

⁵ Szerzej o problematyce implementacji kontrwywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie zob.: M. Kwieciński, K. Passella, *Implementation of the business counterintelligencebranch in enterprise structure*, [w:] *The Economic Security of Business Transactions*, ed. K. Raczkowski, F. Schneider, Oxford 2013, s. 169–190, www.chartridgbooksoxford.com.

- identyfikację stopnia spójności i wiarygodności przyjętych projekcji (scenariuszy) rozwoju sytuacji w otoczeniu zewnętrznym, jak i sytuacji wewnętrznej przedsiębiorstwa jako podmiotu bezpieczeństwa,
- identyfikację całego systemu (katalogu) zagrożeń,
- pomiaru i oceny wpływu ryzyka uaktywnienia zagrożeń na całość systemu funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- pomiaru i oceny możliwości oraz prawdopodobnych efektów realizacji podjętych przeciwdziałań, wraz z określeniem niezbędnych synergii.

Obraz całości potencjału bezpieczeństwa przedsiębiorstwa rozpatrywany chociażby przez potencjał wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego wiąże się z próbą odpowiedzi na pytania:

- kim i czym dysponujemy?
- jak będą mogły rozwijać się nasze umiejętności w doskonaleniu unikatowych rozwiązań? (zdolność do organizacyjnego uczenia się),
- jak przedstawiają się nasze możliwości i zdolności do trafnego podejmowania działań wobec zidentyfikowanych zagrożeń?
- jak przedstawiają się perspektywy ekonomii i synergii koniecznych do podjęcia działań?

Poniżej przedstawiono możliwość opisu elementów tworzących ów potencjał.

Tabela 1. Wybrane obszary (elementy) tworzące potencjał wywiadu gospodarczego przedsiębiorstwa sektora MSP

Lp.	Nazwa obszaru	Charakterystyka
1.	Zdolności tworzenia konceptualizacji rozwiązań	Wiedza o naturze i konsekwencjach aktywnego wystąpienia zagrożeń, szczególnie w obszarze prowadzonego biznesu, potwierdzona w praktyce zdolność do abstrakcyjnego myślenia w działalności biznesowej, doświadczenie w biznesie, wiedza o istocie i zakresie etycznego działania oraz organizacji wywiadu gospodarczego
2.	Możliwości tworzenia rozwiązań organizacyjnych	Liczba osób w przedsiębiorstwie o sprawdzonej przydatności do działań w obszarze wywiadu gospodarczego (choćby umiejętność wyławiania istotnych informacji z otoczenia i logicznego wiązania z konsekwencjami ich wpływu na działalność przedsiębiorstwa), umiejętność i przekonanie do korzyści wynikających z sieciowego budowania kontaktów, merytoryczne przygotowanie lidera wywiadu gospodarczego
3.	Możliwości rozwijania kapitału relacyjnego	Rozległość i gęstość kontaktów biznesowych menadżerów, rozpoznawalność w środowisku lokalnych władz publicznych i zaangażowanie w rozwiązywanie problemów społeczności lokalnych, zdolności koncyliacyjne menadżerów
4.	Zasoby finansowe	Wystarczające do realizacji działań pozwalających na ekspansję na zadowalającym poziomie w ocenie głównych inwestorów
5.	Opanowanie rozwiązań technologii IT	Wystarczające do realizacji działań pozwalających na realizację zadań ekspansji na zadowalającym poziomie w ocenie głównych inwestorów, z zapewnieniem niezbędnych rozwiązań technicznego wsparcia służących rozwijaniu powiązań sieciowych

Źródło: opracowanie własne.

Nie mniej istotne jest określenie elementów tworzących potencjał kontrwywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie sektora MSP, co zostało przedstawione w tabeli nr 2.

Tabela 2. Wybrane obszary (elementy) tworzące potencjał kontrwywiadu gospodarczego przedsiębiorstwa sektora MSP

Lp.	Nazwa obszaru	Charakterystyka
1.	Zdolności tworzenia koncepcyjnej strategii rozwiązań	Wiedza o naturze i konsekwencjach aktywnego wystąpienia zagrożeń, szczególnie w obszarze prowadzonego biznesu, potwierdzona w praktyce zdolność do abstrakcyjnego myślenia w działalności biznesowej, doświadczenie w biznesie, wiedza o istocie i zakresie etycznego działania oraz organizacji kontrwywiadu gospodarczego, wiedza o <i>modus operandi</i> działań środowiska przestępczego w zakresie objętym działalnością biznesową, doświadczenie w pracy z personelem w zakresie ochrony kontrwywiadowczej
2.	Możliwości tworzenia rozwiązań organizacyjnych	Liczba osób w przedsiębiorstwie o sprawdzonej przydatności do działań w obszarze kontrwywiadu gospodarczego (choćby umiejętność wyławiania istotnych informacji z otoczenia i logicznego wiązania z konsekwencjami ich wpływu na działalność przedsiębiorstwa), umiejętność i przekonanie do pożytków wynikających z sieciowego budowania kontaktów, merytoryczne przygotowanie lidera kontrwywiadu gospodarczego
3.	Możliwości rozwijania kapitału relacyjnego	Rozległość i gęstość kontaktów biznesowych menadżerów, rozpoznawalność w środowisku lokalnych władz publicznych i zaangażowanie w rozwiązywanie problemów społeczności lokalnych, zdolności koncyliacyjne menadżerów, możliwość infiltrowania środowisk przestępczych w zakresie przygotowań do ataków informacyjnych
4.	Zasoby finansowe	Wystarczające do realizacji działań pozwalających na utrzymanie w danych warunkach minimum bezpieczeństwa informacyjnego
5.	Opanowanie rozwiązań technologii IT	Wystarczające do realizacji działań pozwalających na utrzymanie w danych warunkach minimum bezpieczeństwa informacyjnego o perspektywie stałej poprawy

Źródło: opracowanie własne.

Do oceny wyżej wymienionego potencjału można stosować różne metody, między innymi analizę wielokryterialną, która będąc prostą formą rachunku ekonomicznego, pozwala na porównanie na wspólnej płaszczyźnie punktowej różnych celów działań wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego w jego wykorzystaniu w działaniach ekspansyjnych i ochronnych. Zamierzenia te są często niemierzalne i bywa, że są pojęciowo bardzo odległe od siebie. Poniżej przedstawiono przykład rozwiązań przedmiotowej analizy.

Przyjęto następującą ocenę punktową wskaźników:

„0” – brak wpływu, „1” – niewielki wpływ, „2” – umiarkowany wpływ, „3” – istotny wpływ, „4” – bardzo duży wpływ.

Wskazano także na cele podlegające analizie i przypisano im wagi:

Tabela 3. Zasadnicze cele realizacji zadań wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego w działalności przedsiębiorstwa sektora MSP

Lp.	Cele	Waga częściowa	Waga główna
1	2	3	4
I.	Wsparcie podstawowych działań wywiadu		0,35
1	Prowadzenie wywiadu gospodarczego pod osłoną (np. działalności handlowej)	0,40	
2	Rozpoznanie potencjału ekonomicznego i zamiarów konkurentów	0,30	
3	Rozpoznawanie możliwości wrogich przejęć	0,20	
4	Dostarczanie zarządowi (właścicielom) poufnych informacji ekonomicznych	0,10	
II.	Poszerzenie możliwości pracy wywiadowczej		0,25
1	Rozszerzenie zasobów zagranicznej sieci (ogniw)	0,35	
2	Instalowanie ogniw sieci w kraju zainteresowania wywiadowczego	0,20	
3	Prowadzenie własnych gier wywiadowczych i kontrwywiadowczych	0,15	
4	Rozszerzenie zasobów sieci krajowej (ogniw)	0,10	
5	Instalowanie ogniw w strukturach wpływu	0,05	
6	Pozyskiwanie nowych sojuszników (ogniw) w pracy wywiadowczej	0,05	
7	Ułatwienie w prowadzeniu kontrwywiadu gospodarczego (efekt synergii)	0,05	
8	Rozbudowa dostępu do otwartych źródeł informacji	0,05	
III.	Korzyści finansowe dla ogniw pracy wywiadowczej		0,15
1	Pokrycie kosztów własnych wywiadu z wymiany informacji	0,60	
2	Reinwestycje zysków firm doradczych w „normalną” działalność wywiadu	0,30	
3	Transfer zysków spółek doradczych i pośredniczących na rzecz ogniw wywiadu	0,10	
IV.	Wiedza w organizacji wywiadowczej		0,15
1	Zdobycie danych o najnowszych technologiach wywiadowczych	0,40	
2	Uzyskanie wzorców technologicznych dotyczących systemów bezpieczeństwa	0,30	
3	Przejęcia nowych metod zarządzania i organizacji pracy	0,20	
4	Zdobywanie dowodów na przypadki braku lojalności wśród własnego personelu	0,10	
V.	Korzyści osobiste i organizacyjne		0,10
1	Umocnianie wpływów wywiadu w strukturze przedsiębiorstwa	0,50	
2	Kontynuacja kariery ogniw wywiadu w topowych branżach	0,30	
3	Premie i nagrody dla kadry wywiadu	0,10	
4	Wynagrodzenia ogniw wywiadu w strukturze przedsiębiorstwa	0,10	
	Razem		1,00

Źródło: założenia i opracowanie własne.

Powyższe materiały poddano następnie ocenie wpływu, co ilustruje tabela nr 4.

Tabela 4. Zestawienie wpływu realizacji zadań wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego na działalność przedsiębiorstwa sektora MSP

Lp.	Cele	Ocena punktowa	Waga	Wpływ (3 * 4)
1	2	3	4	5
I.	Wsparcie podstawowych działań wywiadu	3	0,35	1,05
II.	Poszerzenie możliwości pracy wywiadowczej	4	0,25	1,00
III.	Korzyści finansowe dla ogniw pracy wywiadowczej	2	0,15	0,30
IV.	Wiedza w organizacji wywiadowczej	4	0,15	0,60
V.	Korzyści osobiste i organizacyjne	2	0,10	0,20
	Ogółem wpływ			3,15

Źródło: założenia i opracowanie własne.

Postępując się metodą wielokryterialną można wstępnie ocenić, że działalność wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego może mieć istotny wpływ na koncepcje i przebieg realizacji poczynań ekspansywnych przedsiębiorstwa sektora MSP. Przegląd celów i możliwości ich realizacji pozwala, na podstawie ich różnorodności i wielopłaszczyznowego przebiegu stwierdzić, że aktywny udział wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego w powszechnej rywalizacji na rynku przynosi efekt synergii, zarówno dla przedsiębiorstw sektora MSP, właścicieli i zarządu, jak i dla ogniw działalności wywiadowczej, wzmacniając informacyjnie, organizacyjnie, a także finansowo.

Nie należy jednak zapominać, że jest to analiza bardzo uproszczona, w której przyjęto w sposób subiektywny zarówno cele, jak i przypisane im wagi i ocenę punktową. Korzystano przy tym wyłącznie z własnej wiedzy, wynikającej z obserwacji i analizy informacji dotyczących zarówno roli wywiadu i kontrwywiadu we współczesnym biznesie, jak i w samym sektorze MSP.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa sektora MSP przeżywać będą postępującą „rewolucję” informacyjną, która zmieni dotychczasowe podejścia menedżerów do roli narzędzia wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego. W ramach analiz dotyczących decyzji podjęcia koniecznych wdrożeń niezbędne staną się poszukiwania metod oceny potencjału wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego. Proponowane w artykule rozwiązanie jest jedynie próbą nakreślenia możliwych rozwiązań. Menedżerowie mogą sięgać także po metody rangowania i punktacji. Każde rozwiązanie wydaje się jednak przydatne dla podjęcia decyzji o implementacji rozwiązań wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego.