

Mirosław Kwieciński¹

ANALIZA WYWIADOWCZA I OSŁONA KONTRWYWIADOWCZA JAKO NARZĘDZIA MINIMALIZACJI ZAGROŻEŃ ZAGRANICZNEJ EKSPANSJI PRZEDSIĘBIORSTWA (ZARYS PROBLEMATYKI)

Streszczenie: Współczesne przedsiębiorstwo realizuje kluczową koncepcję własnego rozwoju poprzez ekspansję, głównie dla poszerzenia rynków zbytu i zwiększenia zysków. O wyborze kierunku ekspansji zagranicznej decydują częstokroć okazje, a decyzje takie wiążą się z dużym ryzykiem. Dlatego każde jego ograniczanie ma ogromne znaczenie w praktyce menedżerskiej. W artykule przedstawiono, obok wsparcia instytucjonalnego ekspansji, różne narzędzia z teorii i praktyki wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego. Dokonano charakterystyki wybranych technik analizy wywiadowczej, zawierającej bogactwo opisów czynników, trendów, hipotez, scenariuszy, rekomendacji i ocen. Przedstawiono także istotę, cele i funkcje działania osłony kontrwywiadowczej, sprowadzającej się do prowadzenia przemysłanej pracy z personelem.

Słowa kluczowe: ekspansja przedsiębiorstwa, bezpieczeństwo, zagrożenia bezpieczeństwa, osłona kontrwywiadowcza, analiza wywiadowcza.

Wstęp

Nauka o przedsiębiorstwie we współczesnym jej wydaniu ujmuje wiele obszarów jego funkcjonowania w gospodarce. Nie brakuje tam także opisu dotyczącego zagadnień zarządzania przedsiębiorstwem. Dużo uwagi poświęca się

¹ Mirosław Kwieciński, dr hab., prof. nadzw., Zakład Zarządzania, Instytut Politechniczny, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Stanisława Piłonia w Krośnie.

również ocenie wyników finansowych i wartości przedsiębiorstwa. Wprawdzie nie brak także haseł dotyczących samej przedsiębiorczości i rozwoju przedsiębiorstwa, ale odczuwa się niedosyt w opisie problematyki ekspansji, która stanowi kluczowy przejaw funkcjonowania przedsiębiorstwa. Niezwykle istotnym zagadnieniem współczesnej ekspansji przedsiębiorstw, zwłaszcza wobec postępującej globalizacji, wydaje się ocena zagrożeń związanych z ekspansją zagraniczną.

Celem artykułu jest wskazanie na możliwości minimalizowania ryzyka w przypadku zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw poprzez wykorzystanie narzędzi analizy wywiadowczej i osłony kontrwywiadowczej oraz zwrócenie uwagi na ich znaczenie w praktyce bezpieczeństwa biznesu, a także na potrzebę koniecznego kształcenia przyszłych menedżerów w tym zakresie. Problematyka ta jest ciągle nowa i wymaga szerokiego upowszechniania dla potrzeb budowania kolejnej istotnej kompetencji kadry menedżerskiej. Artykuł zawiera w pierwszej części opis przesłanek wyboru kierunków zagranicznej ekspansji oraz narzędzi wsparcia decyzji w postaci technik analizy wywiadowczej. Mają one na celu wskazanie na możliwości uchwycenia istotnych zagrożeń oraz sposobów ich minimalizowania, także przy uwzględnieniu nie tylko trendów i procesów, ale również kontekstu osobowego. Samo podjęcie ekspansji oraz jej realizacja wymaga także budowania kolejnej kompetencji w postaci tworzenia osłony kontrwywiadowczej siłami organizacji przedsiębiorstwa. Ma ona na celu utrzymanie zdobytej przewagi konkurencyjnej i jej umocnienie. Kluczem do sukcesu w realizacji poczynań kontrwywiadowczych jest rozwój konceptualizacji, metod i działań związanych z ochroną depozytu informacji wśród personelu przedsiębiorstwa.

Zasadniczym przesłaniem artykułu jest zatem wizja holistycznego spojrzenia na zagadnienie ekspansji przedsiębiorstwa, szczególnie zagranicznej, która często wiąże się z koniecznością podjęcia dużego ryzyka. Jest to szczególnie istotne w dobie kończącej się ery zarządzania w warunkach konkurencji, na rzecz rozwijającej się dynamicznie ery zarządzania w warunkach konfrontacji, która zaczyna powoli dominować w globalnym biznesie. Warto również zwrócić uwagę na konieczność zapewnienia bezpieczeństwa realizacji wszelkich kontraktów biznesowych opartych na częstokroć zawilej literze prawa. Rozpoznanie wszelkich form ryzyka wiąże się zatem także z potrzebą budowania potencjału osłony kontrwywiadowczej w ekspansji przedsiębiorstw. Wszelkie te niezbędne kompe-

tencje menedżerskie stają się dziś zatem konieczne dla realizacji procesu rozwoju przedsiębiorstwa.

Przesłanki wyboru kierunku ekspansji przedsiębiorstw

Ekspansja ekonomiczna należy do tych współczesnych obszarów aktywności w sferze gospodarczej, która polega na rozszerzeniu sfery wpływów nie tylko w postaci poszerzania rynków zbytu, ale także wpływów politycznych. Sama ekspansja to immanentna koncepcja działania przedsiębiorstwa, gdyż jest ono strukturą, która z natury rzeczy, mocą woli inwestorów (właścicieli), dąży do stałego rozszerzania kręgu klientów (interesariuszy).

Do zasadniczych ogólnych motywów (przesłanek) współczesnej ekspansji przedsiębiorstwa, uwzględniając złożoność oraz dynamikę otoczenia, a także geograficzne rozszerzanie swoich wpływów, należy zaliczyć:

- zwiększanie zysku,
- rozszerzanie rynków zbytu,
- wynik oceny ryzyka związanego z podjęciem i realizacją współpracy gospodarczej.

Zasadniczym motywem podjęcia ekspansji przez przedsiębiorstwo jest potrzeba ciągłego zwiększania zysku. Jednym ze sposobów jest wyjście z realizowaną działalnością poza granice kraju. Wskutek ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa mogą zwiększać zyski w sposób nieosiągalny lub bardzo trudny do realizacji na rynku krajowym.

Decyzja o podjęciu ekspansji zagranicznej stanowi złożony proces. Motywy szczegółowe zagranicznej orientacji działalności przedsiębiorstw można podzielić na: ekonomiczne, rynkowe i prawne.² W przypadku pierwszym inwestor działa z zamiarem uzyskania maksymalizacji efektu. Dotyczy to zarówno zwiększenia rynku zbytu, jak i zmniejszenia kosztów produkcji. Motyw drugi wiąże się z praktyką lepszego postrzegania przedsiębiorstw silnie zinternalizowanych, o silnej pozycji przetargowej, uzyskanej m.in. dzięki stosowaniu nowoczesnych narzędzi marketingowych. W ramach trzeciego motywu dostrzec można protekcjonizm państwowy oraz łagodniejsze przepisy prawne, sprzyjające ekspansji.

² K. Wach, *Działalność gospodarcza w Unii Europejskiej. Wybrane zagadnienia*. Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2005, s. 47.

W przypadku polskich przedsiębiorstw zasadniczym motywem ekspansji jest poszukiwanie perspektywicznego rynku zbytu. Niestety, problem bezpieczeństwa inwestycji oraz osobiste kontakty zajmują odległe miejsce w strukturze szczegółowych motywów ekspansji.

Rozpatrując formy zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw, można wyróżnić następujący podział:

I ze względu na umiędzynarodowienie sfery wymiany:

- eksport pośredni,
- eksport bezpośredni,

II ze względu na powiązania kooperacyjne:

- licencje,
- kontrakty na dostawy,
- kontrakty menedżerskie,
- wspólne przedsięwzięcia (*joint venture*),

III ze względu na samodzielną działalność zagraniczną:

- oddział,
- filia³.

Wraz ze wzrostem poziomu zaangażowania rosną potencjalne korzyści w postaci potencjalnych zysków (renta od ryzyka). Wzrasta także poziom wiedzy i zdobywanych doświadczeń. Nieuchronnie rośnie jednak także poziom ryzyka niepowodzenia przedsięwzięcia.

Wybór kierunku zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw częstokroć podyktowany jest okolicznościami, jakie mogą determinować decyzję o podjęciu ekspansji i jej przebieg, a zwłaszcza korzystne sploty okoliczności o charakterze okazji.

Okazją w działalności przedsiębiorstwa nazywa się nieoczekiwane wydarzenie, sposobność czy zaskakujący, wyjątkowo korzystny zbieg okoliczności, który – dostrzeżony w porę – może przynieść przedsiębiorstwu pewne wymierne lub niewymierne korzyści gospodarcze. Okazja ujawnia się także w ramach ekspansji międzynarodowej⁴.

³ E. Dąbrowska, D. Cielecki, *Ekspansja międzynarodowa polskich przedsiębiorstw po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej*, s. 125–126 [dostęp: 05.05.2017].

⁴ R. Mrówka, M. Pindelski, *Zobaczyć pewne okazje (1)*, „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 3, s. 26–29.

Okazja identyfikowana jest na drodze intuicyjnego pojmowania, co implikuje problem jej niewymierności, a zatem trudności z ilościową oceną wpływu, jaki ma wykorzystanie okazji na taki element, jak chociażby konkurencyjność przedsiębiorstwa na zagranicznym rynku. Można przyjąć, że im wyższa różnica pomiędzy wartością oczekiwaną transakcji uznanej za okazję a wartością oczekiwaną transakcji uznanej za standardową i godziwą w danych uwarunkowaniach, tym dana okazja może być uznana za bardziej atrakcyjną⁵.

Przykładowo, jeśli rozważana jest ekspansja międzynarodowa przedsiębiorstwa drogą eksportu bezpośredniego, a okazją jest np. nieoczekiwane wygranie przetargu na rynku zagranicznym, to wartość oczekiwana okazji będzie równa wartości kontraktu oraz prawdopodobieństwa, że główny konkurent wycofa swoją ofertę. Taka definicja okazji zwraca uwagę na kilka jej cech, do których wypada zaliczyć: ponadprzeciętność, subiektywizm postrzegania oraz nagłość i krótki czas trwania⁶.

Ponadprzeciętność okazji zaznacza się głównie dwoma cechami: z jednej strony okazja ma w sobie cechy niezwykłości, a z drugiej strony – dzięki jej wykorzystaniu – przedsiębiorstwo spodziewa się uzyskać pewne dodatkowe korzyści – ponadprzeciętny efekt. W tym wypadku oznacza on międzynarodową ekspansję, która w innych okolicznościach nie zostałaby podjęta.

Subiektywizm postrzegania okazji zaznacza się poziomem percepcji danego menedżera. Oznacza to, czy dana osoba dostrzeże okazję, czy uzna, że warto ją wykorzystać, jaką nada jej wartość oraz jaką decyzję podejmie w odniesieniu do jej wykorzystania na każdym etapie jej cyklu życia. Jest to z kolei pochodną podatności danej osoby na ryzyko, bowiem skutek wykorzystania okazji jest niepewny, uprawnień decyzyjnych, a także – postaw i wartości, jakie prezentuje.

Krótkotrwałość okazji oznacza pewien skończony czas, kiedy okazja może być wykorzystana. Wraz z upływem czasu może ona ulec dezaktualizacji lub koszty jej wykorzystania mogą znacznie wzrosnąć.

⁵ Zob. R. Krupski, *Okazje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa*, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Szkoła Główna Handlowa, „Organizacja i Kierowanie”, 2011, nr 4 (147), s. 12.

⁶ E. Rakowska, *Okazje w ekspansji międzynarodowej przedsiębiorstwa*, w: *Ekspansja polskich firm na rynki międzynarodowe*, red. R. Sobiecki, J. W. Pietrewicz, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2014, s. 142.

Jako realizację okazji wyłaniającej się należy uznać, na przykład, pomoc techniczną udzielaną przez Narodowy Bank Polski (NBP) przedstawicielom banków centralnych krajów rozwijających się (zwanymi dalej beneficjentami). Współpraca techniczna banków centralnych polega na międzynarodowej wymianie doświadczeń w różnych obszarach działalności banku centralnego. Sprzyja to zawiązywaniu relacji międzynarodowych i promowaniu tą drogą rodzimych przedsiębiorstw mogących dostarczać produkty i usługi na potrzeby sektora bankowości centralnej.

Współpraca techniczna z bankami centralnymi państw przechodzących transformację gospodarczą, niebędących państwami członkowskimi Unii Europejskiej (UE), które, dzięki poznawaniu doświadczeń bardziej rozwiniętych krajów, modyfikują swoją działalność w kierunku spełniania międzynarodowych standardów, stwarza szczególną okazję. Sytuację, w której beneficjent zgłasza potrzebę szkoleniową w wybranym obszarze bankowości centralnej NBP i w dowolnej formie, można uznać z perspektywy polskiego przedsiębiorstwa za okazję.

Udzielanie pomocy przez NBP daje różne możliwości w zakresie kreowania okazji do międzynarodowej ekspansji:

- seminaria i warsztaty, w których uczestniczy średnio 10–30 przedstawicieli banków centralnych, sprzyjają wymianie doświadczeń w szerokim gronie uczestników. Jest to okazja, by zaprezentować produkty i/lub usługi w trakcie rozmów kularowych i wykładu,

- kilkudniowe wizyty studyjne oraz pobyty stażowe odbywają się w bardziej kameralnym gronie i stanowią źródło okazji do nawiązania relacji nieformalnych. Beneficjenci z krajów rozwijających się chętnie korzystają z przekazywanych doświadczeń oraz nawiązują podczas pobytu kontakty biznesowe,

- wyjazdy eksperckie pracowników NBP do banku beneficjenta w celu udzielenia konsultacji merytorycznych na miejscu stanowią okazję do podzielenia się doświadczeniem z zakresu współpracy z przedsiębiorstwami prywatnymi bezpośrednio z pracownikami wykorzystującymi podobne produkty i systemy w banku centralnym innego kraju⁷.

Podane powyżej formy pomocy spełniają kryteria uznania ich za okazję, ponieważ:

⁷ Tamże, s. 151.

- przedsiębiorstwo współpracujące z NBP będzie w stanie szybko zaoferować sprofilowany na potrzeby innego banku centralnego produkt i/lub usługę, ponieważ zna specyfikę tej szczególnej branży i to stanowi jego przewagę konkurencyjną. W przypadku krajów wschodnich współpraca biznesowa opiera się na kontakcie osobistym, dlatego okazja ta jest bardziej atrakcyjna, ponieważ wiąże się z możliwością w zasadzie bezpłatnego i bezpośredniego nawiązania kontaktu,
- są niespodziewane – prośba o zorganizowanie szkolenia pojawia się z miesiąca na miesiąc, a w przypadku zaplanowanego wydarzenia – około pół roku, rok wcześniej. Okazja, jaką jest takie szkolenie, trwa bardzo krótko – od kilku dni do jednego, dwóch tygodni. Stanowi w istocie właściwie jedyną taką, by nawiązać bezpośredni kontakt z przedstawicielami banku centralnego drugiego kraju,
- cechuje je subiektywizm postrzegania – nie każde przedsiębiorstwo będzie uważać okazje za atrakcyjne i pożądane dla swojego rozwoju. Dla jednego bowiem decydenta może to stanowić okazję atrakcyjną z punktu widzenia perspektyw rozwoju, dla innego ryzyko ekspansji na rynki wschodnie może być zbyt duże.⁸

Beneficjenci korzystający z pomocy technicznej NBP zawiązują nieformalne relacje, które jednocześnie wskazywane są jako jedno z kluczowych uwarunkowań podczas prowadzenia działalności gospodarczej na rynkach wschodnich.

I tak z ogólnej liczby wydarzeń pomocowych na rzecz banków centralnych poszczególnych krajów zrealizowanych przez NBP w latach 2009–2011 dominowały:

- Ukraina – 66 przypadków,
- Rosja – 37 przypadków,
- Azerbejdżan i Białoruś – po 31 przypadków,
- Serbia – przypadków – 29,
- Mołdawia przypadków – 27⁹.

⁸ Tamże, s. 152.

⁹ Tamże, s. 153.

Ryzyko nawiązywania kontaktów zagranicznych może być związane z czynnikami obiektywnymi, począwszy od nieznaności języka ewentualnego kontrahenta, poprzez brak wiedzy na temat zwyczajów handlowych obowiązujących na danym rynku, aż po – co najważniejsze – nieumiejętność stosowania przepisów prawa normujących w tym państwie obrót gospodarczy. Istotna jest także znajomość praktyki biznesowej wynikającej z kontekstu osobowego i powiązań (układów) biznesowych.

Brak praktyki posługiwania się miejscowym kodeksem handlowym uniemożliwia wykrycie istniejących w nim luk prawnych, których znajomość od razu stawia potencjalnego partnera zagranicznego w uprzywilejowanej sytuacji.

Istnieje też czynnik czysto subiektywny, bardzo często pomijany przy dokonywaniu wstępnej analizy opłacalności przeprowadzenia transakcji handlowej z zagranicznym partnerem. Polscy przedsiębiorcy w większości przypadków nadal jeszcze nie przyjmują do wiadomości, że zagraniczny kontrahent – zwłaszcza jeśli działa na renomowanym, cieszącym się doskonałymi tradycjami rynku zbytu – może być zwyczajnym oszustem lub naciągaczem.

Tymczasem praktycy z firm windykacyjnych czy ubezpieczeniowych, zwłaszcza zajmujący się relacjami gospodarczymi zachodzącymi między firmami krajowymi a zagranicznymi, ostrzegają, iż sporo polskich firm obdarza zachodnich przedsiębiorców nieuzasadnionym zaufaniem, co, niestety, coraz częściej kończy się mniej lub bardziej dotkliwymi stratami.

Jest oczywiste, że w krajach, gdzie gospodarka rynkowa funkcjonuje od kilkudziesięciu, czy wręcz kilkuset lat, wypracowano skuteczniejsze niż w Polsce mechanizmy ochronne zapewniające bezpieczeństwo obrotu. Nigdzie jednak nie udało się – i nie uda – w pełni wyeliminować nieuczciwości!

Podobnie jak w przypadku oceny wiarygodności partnera krajowego, sprawdzanie kontrahenta zagranicznego można przeprowadzić w oparciu o wewnętrzne zasoby kadrowe i dokumentacyjne własnej firmy, bądź też zebranie informacji zlecić wyspecjalizowanemu przedsiębiorstwu.

Pierwszy sposób jest zdecydowanie tańszy, bo z reguły nie wiąże się z koniecznością ponoszenia dodatkowych nakładów finansowych, ale też w wielu konkretnych przypadkach okazać się może zawodny. Krajowa firma produkcyjna lub usługowa z reguły dysponuje ograniczoną wiedzą na temat ryzyka kraju potencjalnego kontrahenta, panującej tam specyfiki zwyczajów płatniczych, czy też powiązań i układów personalnych.

Znacznie bardziej niż ograniczone są możliwości korzystania z „poczty pantoflowej”, a odległość od kraju potencjalnego partnera handlowego powoduje osłabienie sygnałów wczesnego ostrzegania, a tym samym ogranicza możliwość reakcji na pogarszający się standing zagranicznej firmy.

Oczywiście, wskazane jest pozyskiwanie informacji poprzez prywatnych i biznesowych przyjaciół, stosowanie zabezpieczeń umownych, konsultowanie projektu podpisywanej umowy z prawnikami znającymi uwarunkowania rynku danego odbiorcy. Generalnie jednak warto sprawdzać przysyłanych kontrahentów w wywiadowniach gospodarczych, głównie tych o międzynarodowym, a nie tylko lokalnym, zasięgu. Koszty takiego przedsięwzięcia nie wykraczają poza możliwości zdecydowanej większości podmiotów gospodarczych.

Skuteczności korzystania z usług wywiadowni w kontekście sprawdzania zagranicznych partnerów nie da się jednoznacznie określić. Pośrednio jednak potwierdza ją fakt, iż od czasu włączenia Polski do struktur Unii Europejskiej liczba raportów o podmiotach zagranicznych opracowywanych przez wywiadownie na zlecenie rodzimych biznesmenów wzrosła o ponad 400 proc.

Rozwój międzynarodowej współpracy gospodarczej i liberalizacja światowego handlu sprawiają, że uczestniczy w nim coraz więcej firm. Są one bardzo różne – dobre i złe, respektujące swoje zobowiązania i działające w sposób nieuczciwy.

Uczestnicy obrotu międzynarodowego dobrze wiedzą, że można spotkać dobre przedsiębiorstwa w krajach uznawanych za ryzykowne, i złe – w krajach uchodzących za bezpieczne do prowadzenia interesów. Z drugiej jednak strony muszą oni pamiętać, iż rzeczywiste ryzyko jest funkcją specyfiki konkretnego przedsiębiorstwa oraz kraju, w którym ono funkcjonuje. Z punktu widzenia zagranicznego kontrahenta rzeczą niezwykle ważną jest przeanalizowanie, w jakim stopniu sytuacja polityczna, gospodarcza i finansowa kraju wpływa na regulowanie zobowiązań finansowych miejscowych firm. Od tego bowiem w dużym stopniu zależy bezpieczeństwo transakcji zawieranych z firmami danego kraju.

Takie właśnie zadanie spełnia przygotowywany przez wywiadownię gospodarczą Coface system ocen przyznawanych poszczególnym krajom. Mierzy on przeciętny poziom ryzyka nieuregulowania płatności krótkoterminowych zobowiązań przez przedsiębiorstwa. Wskazuje też, w jakim stopniu na zobowiązania finansowe przedsiębiorstwa wpływają perspektywy ekonomiczne, finansowe i polityczne danego kraju.

Noty przyznawane 152 krajom świata opierają się na podwójnej ekspertyzie prowadzonej przez Coface. Są to:

- ekspertyza makroekonomiczna, biorąca pod uwagę ocenę ryzyka kraju, z uwzględnieniem całego arsenału wskaźników makroekonomicznych, finansowych i politycznych,
- ekspertyza mikroekonomiczna, dokonywana na podstawie analizy płatności ponad 50 mln przedsiębiorstw z całego świata, znajdujących się w bazach danych Coface.

W ekspertyzach tych bierze się pod uwagę siedem ściśle zdefiniowanych rodzajów ryzyka:

- podatność na zmiany w koniunkturze,
- ryzyko wystąpienia w danym kraju kryzysu walutowego,
- poziom zadłużenia zagranicznego,
- stan finansów państwa,
- bezpieczeństwo systemu bankowego,
- sytuacja polityczna i pozycja rządu,
- postępowanie przedsiębiorstw w regulowaniu płatności.

Kryteria te decydują o ostatecznej nodzie. Skala ocen, w kolejności od najmniejszego do największego ryzyka składa się z 7 stopni: A1, A2, A3, A4, B, C i D.

Skala ocen ryzyka:

A1 – stabilna sytuacja ekonomiczna i polityczna w kraju, niewielkie ryzyko niewypłacalności,

A2 – gorsza sytuacja ekonomiczna i polityczna w kraju, niewielkie ryzyko niewypłacalności,

A3 – gorsza sytuacja ekonomiczna i polityczna w kraju, możliwe opóźnienia w płatnościach, niewielkie ryzyko niewypłacalności,

A4 – groźba pogorszenia sytuacji ekonomicznej i politycznej kraju, postępowanie firm w dziedzinie płatności – do przyjęcia, ryzyko niewypłacalności wyższe,

B – niepewna sytuacja ekonomiczna i polityczna kraju, złe zachowania płatnicze firm, wysokie ryzyko niewypłacalności,

C – zła sytuacja ekonomiczna i polityczna kraju, zachowania płatnicze firm – złe i mogą się jeszcze pogorszyć, wysokie ryzyko niewypłacalności,

D – bardzo zła sytuacja ekonomiczna i polityczna kraju, bardzo wysokie ryzyko niewypłacalności.

Analiza wywiadowcza jako narzędzie wsparcia zarządzania ekspansją

Analiza wiąże się z procesem transformacji zebranych „surowych” informacji, danych, pogłosek itp. w ich konkretyzację w postaci opisów, wyjaśnień, interpretacji, hipotez, ocen, prognoz, konkluzji, scenariuszy, rekomendacji itp., stworzonych zgodnie z zaspokojeniem potrzeb informacyjnych decydentów. Narzędzie analizy w wywiadzie nie jest doskonałe, m. in. ze względu na:

- wykorzystywanie ludzkiego mózgu jako swoistego narzędzia nie do końca dostosowanego do rozwiązywania problemów analitycznych. Zauważa się to szczególnie w ramach uproszczonego rozumowania opartego na modelach myślowych, co może prowadzić do niebezpiecznych błędów analitycznych. Konieczne jest zatem stosowanie, tytułem wsparcia, analizy zastosowań w postaci ustrukturyzowanych metodologii,
- wymaga przeprowadzenia oceny stanu zrozumienia wyników analiz przez samych decydentów, działających dodatkowo pod ogromną presją czasu,
- subiektywny charakter percepcji wszelkich uczestników procesu analizy, a także odbiorców jej wyników – konieczne jest pozyskanie maksimum wiedzy o samym decydencie,
- gwałtowność i nieprzewidywalność zmian w otoczeniu zdecydowanie wyprzedza założenia modeli myślowych, wymagających modyfikacji.¹⁰

Zasadnicze zastosowanie ma analiza jakościowa. Jest ona podstawowym narzędziem interpretacji informacji, nadającym się do zastosowań wobec zagadnień trudno mierzalnych. Wybór metod analizy jest szeroki; obejmuje możliwości typowe dla wywiadu gospodarczego, ale także dla analizy strategicznej stosowanej w przedsiębiorstwie, aż po wykorzystywane w analizie wywiadowczej w sektorze bezpieczeństwa narodowego oraz służbach policyjnych.

¹⁰ Zob. A. Bielska, *Wywiad biznesowy w działalności gospodarczej: podstawowe aspekty, które należy wziąć pod uwagę*, w: *Wywiad biznesowy. Praktyczne wprowadzenie*. Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2017, s. 51 i nast.

Dokonując przeglądu technik analizy wywiadowczej, dostępnych już w literaturze na polskim rynku księgarskim, można skłaniać się do wyboru bardziej ogólnych, niemniej bardzo wartościowych. Należą do nich:

- Skanowanie środowiskowe i analiza PESTLE, celem których jest identyfikacja i analiza czynników, a także trendów wpływających na zewnętrzne środowisko działania przedsiębiorstwa,
- Analiza przyczyn źródłowych, która pozwala na zidentyfikowanie sił i relacji, kształtujących czynniki i trendy wyznaczone za pomocą analizy PESTLE,
- Analiza trendów/wpływu, pozwalająca na identyfikację i ocenę wpływu, jaki wynika z działania różnego rodzaju trendów mogących zachować swój wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, czy też branży, sektora, segmentu rynku i samego rynku,
- Analiza kluczowych założeń, mająca na celu identyfikację i krytyczną ocenę wprowadzanych założeń (twierdzeń, hipotez, opinii),
- Analiza konkurencyjnych hipotez, która pozwala na krytyczną ocenę alternatywnych hipotez,
- Analiza „Co, jeśli?”, której celem jest rozważenie potencjalnego wpływu scenariuszy, wcześniej zupełnie nierozpatrywanych lub uznanych za mało prawdopodobne i w konsekwencji nie poddanych dalszej analizie¹¹.

Techniki analizy wywiadowczej zawierają bogactwo opisów czynników, trendów, hipotez, scenariuszy, rekomendacji, ocen wykorzystujących na ogół informacje „twarde”. Nie wyczerpuje to jednak opisu obrazu przedstawianego pod „hasłem „jak jest”, czy „jak może być”. Opis taki wymaga wkomponowania informacji „miękkich”, to znaczy zawierających osobową naturę sprawstwa zjawisk, trendów, hipotez itd. A zatem wymaga uzupełnienia opisu o pytanie „kto?” Prowadzi to do uwzględnienia w analizach i ocenach wszelkich uwarunkowań i okoliczności „personalnego” tworzenia faktów i wiedzy o motywach i efektach działań przedsiębiorstw konkurenta, możliwych do wykorzystania z perspektywy zarządzania bezpieczeństwem. Zwraca się jednak uwagę na ważne czynniki:

- emocje,
- animozje,

¹¹ Zob. A. Bielska, *Analiza danych: techniki analizy jakościowej*, w: *Wywiad biznesowy. Praktyczne wprowadzenie*. Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2017, s. 117–137.

- zażyłości,
- uprzedzenia osobiste, ale i sympatie,
- system podzielanych ideałów i wartości.

Buduje to w efekcie bardzo złożony, ale dający się zidentyfikować obraz działań firmy konkurenta. Stwarza także ogromny kapitał wiedzy, pozwalając na uruchomienie szerokich możliwości niezwykle subtelnych działań, podejmowanych z korzyścią dla beneficjenta przetworzonych informacji, w tym dla potrzeb kształtowania bezpieczeństwa, zatem firmy organizującej skomplikowany aparat narzędziowy, program i strukturę wywiadu gospodarczego.

Osłona kontrwywiadowcza – istota, cele i funkcje działania

Konceptualizacja działań, organizacja i zadania kontrwywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie, dające podstawy osłony kontrwywiadowczej, tworzy swoiste *know how*. Kontrwywiad gospodarczy stanowi oryginalną, wyspecjalizowaną i posiadającą szeroką autonomię wewnętrzną strukturę informacyjno-analityczno-kontrolną przedsiębiorstwa. Zawiera także system działań wypełniający zadania przewidywania, wczesnego wykrywania i neutralizacji zagrożeń dla bezpieczeństwa informacyjnego, pochodzących zarówno ze świata zewnętrznego firmy (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 przemysłany zespół idei, metod, motywów i sposobów (choćby przez stawianie hipotez) rozumienia natury poczynań 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 celach nadrzędnych. Celem nadrzędnym kontrwywiadu gospodarczego jest niedopuszczenie do niekontrolowanego wyprowadzenia z firmy informacji stanowiących tajemnicę przedsiębiorstwa lub informacji niejawnych, mogących zagrozić jego pozycji rynkowej, zarówno w sytuacji bieżących działań, jak i w przyszłości. Jako cel operacyjny kontrwywiadu gospodarczego wyznacza się rozpoznawanie i zbieranie dowodów na nielojalność i przestępstwa

popelniane przez pracowników, osoby zarzadzajace i wlasciciele firmy oraz kooperantow dzialajacych na szkode organizacji.

Kontrwywiad gospodarczy jest niezwykle wysublimowana konstrukcja stworzona przez zespol ludzi o wysokim poziomie profesjonalizmu, przygotowanych multidyscyplinarnie do podejmowanych dzialan, dochodzacych w dluzszym okresie do pelni swoich mozliwosci realizacji zadani. Stad jego implementacja w przedsiebiorstwie wymaga bedzie podjecia wielu przemyslanych krokow¹². O randze i znaczeniu prowadzonych analiz kontrwywiadowczych mozna wnioskowac na podstawie nastepujacych funkcji postepowania:

- spelnia role ostrzegawcza i jest buforem dla informacji wzraliwych, stonawiaczych unikatow wartosc dla firmy,
- zwalcza metodami dopuszczonymi prawem wszelka dzialalnosc wywiadowcza, szpiegowska i przestepcza wobec firmy,
- potrafi wypracowac hipotezy, znalezc metody poprawy i dokonac wdrozenia, odnośnie eliminacji slabych punktow systemu ochrony dzialan przedsiebiorstwa,
- posiada zdolnosc zrozumienia i wychwycenia na biezaco w otoczeniu firmy oraz jej wewnetrznych strukturach natury poczynan wywiadu konkurencyjnego i dzialalnosci przestepczej,
- identyfikuje i skutecznie odseparowuje potencjalnych sprawcow przejecia informacji, procedur, praktyk istotnych dla przetrwania i rozwoju firmy na konkurencyjnym rynku,
- stanowi wewnetrzna uczaca sie organizacje, doskonalaca metody skutecznego przeciwdzialania probom naruszenia integralnosc i bezpieczenstwa informacyjnego firmy,
- stanowi rowniez zespol potrafiacy wypracowac metody oceny ryzyka i przeprowadzic analize sytuacji.

Uwzgledniajac powyzsze, mozna stwierdzic, ze kontrwywiad gospodarczy jako wewnetrzna sluzba ochrony informacyjnej, stanowi swoista organizacje

¹² Szerzej o problematyce implementacji kontrwywiadu gospodarczego w przedsiebiorstwie zob.: M. Kwieciński, K. Passella, *Implementation of the business counterintelligence-branch in enterprisestructure*. [w:] *The Economic Security of Business Transactions*, Edited by K. Raczkowski and F. Schneider. ChartridgeBooks Oxford, Oxford 2013, s. 169–190, www.chartridgebooksoxford.com.

w strukturze przedsiębiorstwa, o wyraźnie zaznaczonej wysokiej kulturze organizacyjnej, profesjonalizmie oraz zdolności do zapewnienia niezakłóconego funkcjonowania w twardej rzeczywistości konkurencyjnego rynku. Jako pion specjalnego znaczenia działa na rzecz potrzeby ochrony informacji jako kluczowego aktywu decydującego o konkurencyjności przedsiębiorstwa poprzez postawienie na człowieka/pracownika/menedżera jako centrum – kluczowy podmiot i depozytariusza informacji, który powinien podlegać specjalnym zabiegom prowadzącym do zachowania niezbędnego poziomu bezpieczeństwa.

Praca z personelem jako sposób minimalizowania ryzyka personalnego

Zasadniczym celem wysiłków kontrwywiadowczych jest wykrywanie wrogiej działalności przeciwko przedsiębiorstwu poprzez pracę z członkami personelu, czyli ze źródłami osobowymi. Obserwacja personelu zawierać powinna cały system działań zorganizowanych obejmujących:

- identyfikację czynników ryzyka osobowego,
- określenie miejsc potencjalnego ryzyka wycieku informacji w strukturze zarządzania przedsiębiorstwem,
- monitorowanie działań personelu pod kątem wykrywania alternatywnych sposobów wycieku informacji,
- działania analityczne prowadzące do wyłonienia typologii informatorów, ze wskazaniem na członków personelu mogących być nieświadomym źródłem informacji, bądź prowadzących zamierzoną dywersję.
- prowadzenie aktywnego postępowania poprzez przeprowadzanie długookresowej, wielowątkowej i drobiazgowej analizy konkretnych zachowań wskazujących na pracownika – źródło wycieku informacji (wskazanie na tzw. „kreta”),
- prowadzenie równoległego z powyżej określonym postępowania mającego na celu ujawnienie sieciowych powiązań informacyjnych pracownika – „kreta”, budowanych za pomocą różnorodnych metod (w tym szantażu) werbunku osoby – depozytariusza informacji z grona współpracowników,
- identyfikację osób mogących mieć podejrzane kontakty zewnętrzne i potencjalnie zaangażowanych w szkodliwą dla przedsiębiorstwa działalność wywiadowczą lub szpiegowską.

Wewnętrzne źródła zagrożeń bezpieczeństwa działalności, w tym także bezpieczeństwa informacyjnego, tkwią wyraźnie po stronie ludzi, głównie menadżerów i pracowników. Intensyfikacja zagrożeń wywoływana jest niewłaściwymi postawami. I tak, jeżeli menadżerowie charakteryzują się nieetycznymi zachowaniami wobec pracowników, w szczególności stosując:

- mobbing wobec wybranych osób i grup,
- ciągle zastraszanie utratą pracy, wskazywanie na niepewną przyszłość zatrudnionych,
- niejasne reguły wypłaty dodatkowych wynagrodzeń,
- wywyższanie się nad pracownikami swoim statusem majątkowym, koneksjami, wpływami na aparat lokalnej władzy,
- jako jedyny środek podniesienia rentowności stosuje nacisk psychiczny na zwiększenie zaangażowania pracowników, połączony z wulgarnym zachowaniem,
- jako normę traktują niskie zarobki, sprowadzające egzystencję pracownika do roli finansowego niewolnika zakładu pracy,

to wcześniej czy później staną się łatwym celem dla wywiadu gospodarczego konkurencji (legalnego) i szpiegostwa przemysłowego (nielegalnego), wspartego ruchami wewnętrznymi, odwetowymi pracowników, nieidentyfikujących się w takich przypadkach z zatrudniającym ich przedsiębiorstwem.

Jak można zatem przypuszczać, zagrożenia wewnętrzne bezpieczeństwa działalności przedsiębiorstwa wynikają w decydującej mierze z przyjętych postaw, zarówno personelu zarządzającego, jak i wykonawczego. Wszelkie następne zagrożenia ujawniają się na skutek nierzetelności, lekceważenia obowiązków, braku nadzoru, braku orientacji na przyszłość we wszelkich poczynaniach itp. Wymienione postawy wskazują na niski poziom lojalności, zarówno wobec samego inwestora (właściciela kapitału) – organizatora działań przedsiębiorstwa, jak i wobec zatrudnionego w nim personelu.

Działalność osłony kontrwywiadowczej wiąże się zatem z jednej strony z organizacją różnorodnych specyficznych działań podejmowanych wobec członków personelu, ale także z określaniem wytycznych dla całości polityki bezpieczeństwa przedsiębiorstwa, które stało się bowiem ważnym i nieodłącznym elementem całości koncepcji podejmowanego biznesu. Winna ona uwzględnić sięganie po niezwykle wysublimowane „miękkie” metody obserwacji pracowników, realizowanej głównie podczas uczestnictwa w podejmowanych pro-

cesach biznesowych oraz reagowania na niepożądane postępowanie personelu przedsiębiorstwa.

Zakończenie

Bogactwo problematyki poruszanej w niniejszym artykule uprawnia do podjęcia intensywnych poszukiwań badawczych, a także wysiłków dydaktycznych. Miałyby one na celu pogłębienie wiedzy na temat budowania potencjału bezpieczeństwa działalności przedsiębiorstw jako kluczowej kompetencji menedżerskiej. Niestety, obserwacja koncepcji kształcenia, jak też budowania ofert w szkolnictwie wyższym w tym zakresie jak dotąd nie nastraja optymistycznie. Generalnie wychodzi się z założenia, że jeśli coś jawi się jako trudne, to najlepiej tego nie podejmować i sprawa jakoś się sama rozwiąże. Tymczasem praktyka biznesowa wybiegła już daleko naprzód, co wymuszać będzie konieczność podejmowania kształcenia w opisywanej problematyce. Wykład monograficzny z warsztatami dotyczący kształcenia w zakresie zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem nie zaspakaja absolutnie potrzeby w tym zakresie.

Potwierdzeniem istnienia ogromnego dystansu w zakresie kształcenia w ramach problematyki zarządzania bezpieczeństwem działalności przedsiębiorstwa jest fakt, iż w Europie Zachodniej już od dawna kształcą się studentów w obszarze studiów nad wywiadem i nad służbami specjalnymi. Rodzi to określoną przewagę, także w ramach rozwoju kapitału intelektualnego, prowadzące do daleko bardziej skutecznej ekspansji zachodnioeuropejskich przedsiębiorstw, w porównaniu do polskich firm. Potwierdzeniem niedojrzałości biznesowej menedżerów polskich przedsiębiorstw w obszarze zagranicznej ekspansji są coraz liczniejsze przypadki aresztowań członków zarządów spółek publicznych, którym zarzuca się brak kompetencji, niedopilnowanie obowiązków, albo wręcz przyjęcie łapówek za podjęcie nieprzemyślanych kierunków ekspansji, które narażają Skarb Państwa na ogromne straty.

Jednym z kluczowych, a ciągle niedocenianych obszarów zarządzania w przedsiębiorstwie jest problematyka kształtowania i rozwijania lojalności personelu. Należy ją rozpatrywać głównie z perspektywy oceny poziomu bezpieczeństwa, szczególnie w warunkach niezwykle ostrej rywalizacji na rynku. Prowadzone analizy kontrwywiadowcze (w tym badania poligraficzne) powinny dawać podstawy dla wiedzy o rosnącym, bądź obniżającym się poziomie lojalności. Stanowiąc mogą także doskonały „barometr” dotyczący oceny nastrojów

w gronie personelu. Wykrycie aktów braku lojalności informuje kierownictwo o pogarszającym się klimacie dochowywania standardów, dając także dowody potwierdzające znaczenie działań wewnętrznych pionów kontrwywiadowczych, jak również ma wpływ na konieczność szybkiego podjęcia przemyślanych działań naprawczych. Wymagać też będzie uruchomienia bardziej zdecydowanych kroków związanych z pracą nad personelem przy aktywnym udziale specjalistów kontrwywiadu gospodarczego.

Literatura

1. Dąbrowska E., Cielecki D., *Ekspansja międzynarodowa polskich przedsiębiorstw po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej*
2. Krupski R., *Okazje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwa*, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, Szkoła Główna Handlowa, „Organizacja i Kierowanie”, 2011, nr 4 (147)
3. Kwieciński M., Passella K., *Implementation of the business counterintelligencebranch in enterprisestructure*. [w:] *The Economic Security of Business Transactions*, Edited by K. Raczkowski and F. Schneider. ChartridgeBooks Oxford, Oxford 2013
4. Mrówka R., Pindelski M., *Zobaczyć pewne okazje (1)*, „Personel i Zarządzanie” 2009, nr 3
5. Rakowska E., *Okazje w ekspansji międzynarodowej przedsiębiorstwa*, w: *Ekspansja polskich firm na rynki międzynarodowe*, red. R. Sobiecki, J. W. Pietrewicz, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2014
6. Wach K., *Działalność gospodarcza w Unii Europejskiej. Wybrane zagadnienia*. Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2005
7. *Wywiad biznesowy. Praktyczne wprowadzenie*. A. Bielska (red.), Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2017

INTELLIGENCE ANALYSIS AND COUNTER INTELLIGENCE PROTECTION AS THE TOOLS TO MINIMIZE THE THREAT OF FOREIGN EXPANSION OF THE ENTERPRISE

Summar: Today the company implements a key concept of its own development through the expansion, mainly to expand the markets and increase own profits. The approaching occasions often decide on the choice of the direction of international expansion. Any decision to proceed with an expansion involves a high degree of risk. Therefore, any reduction thereof is of great importance in the practice of management.

The article presents, in addition to institutional support of the expansion, various tools from the theory and practice of economic intelligence and counter intelligence. Characteristics of selected intelligence analysis techniques have been made, including a wealth of descriptions of factors, trends, hypotheses, scenarios, recommendations, and assessments. The article also shows the nature, objectives and principles of action of counter intelligence activities protection, brought to performing well-thought cooperation with staff.

Key words: expansion of the enterprise, safety, safety threats, counter intelligence protection, intelligence analysis.

Translated by Małgorzata Czyrnek