PRACE NAUKOWE AKADEMII EKONOMICZNEJ WE WROCŁAWIU
Nr 1086 — 2005
Modele i metody zarządzania informacją i wiedzą

Monika Rzewuska
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

KONTRWYWIAD JAKO JEDNA Z FUNKCJI WYWIADU GOSPODARCZEGO

1. Wstęp

Era informacji stała się faktem. Informacja stała się najważniejszym zasobem przedsiębiorstwa, dobrem, o które toczy się nieustająca walka na wszystkich rynkach. Lecz przewagę konkurencyjną gwarantuje nie samo jej posiadanie, a raczej umiejętność jej przetwarzania i analizowania oraz właściwego reagowania na skutki z niej wynikające. Brak informacji gwarantuje natomiast podejmowanie decyzji przy bardzo wysokim stopniu ryzyka, wynikającym z niewiedzy. Wzrasta także trudność z organizacją procesu pozyskiwania i analizowania informacji, gdyż liczba jej źródeł rośnie błyskawicznie. Dlatego rola wywiadu gospodarczego stale się zwiększa.

2. Istota i funkcje wywiadu gospodarczego

Wywiad gospodarczy definiowany jest jako zespół działań polegających na poszukiwaniu, przetwarzaniu i rozpowszechnianiu (w celu jej wykorzystania) informacji przydatnej podmiotom gospodarczym. Działania te „prowadzone są zgodnie z prawem, z zachowaniem wszelkich możliwych gwarancji, niezbędnych dla ochrony majątku przedsiębiorstwa, w najlepszym pod względem jakości, terminów i kosztów warunkach" [Kwieciński 1999, s. 30].

Wywiad gospodarczy jest procesem składającym się z pięciu faz:
- identyfikacji potrzeb informacyjnych użytkowników,
- wyszukiwania i gromadzenia informacji formalnej,
- wyszukiwania i gromadzenia informacji nieformalnej,
- analizowania zgromadzonych informacji,
- raportowania wyników do użytkowników.

Cykl wywiadu gospodarczego pozwala przedsiębiorstwu na aktywne uczestniczenie w walce informacyjnej, która toczy się na wszystkich rynkach. Dzięki niemu organizacja poszerza zakres wykorzystywanych źródeł informacji, eksploruje je efektywniej i ma sprawnie zorganizowany proces analizy i rozpowszechniania informacji. Wywiad gospodarczy staje się potężnym narzędziem zarządzania w świecie, którego głównym generatorem staje się informacja.

Wywiad gospodarczy spełnia w przedsiębiorstwie takie funkcje, jak:
- zaspokajanie potrzeb informacyjnych użytkowników,
- wczesne ostrzeganie,
- wywieranie wpływu na otoczenie,
- ochrona dorobku intelektualnego przedsiębiorstwa.

Pierwsza funkcja WG jest oczywista i bezpośrednio związana z przytoczoną definicją. Polega na identyfikacji potrzeb informacyjnych użytkowników, weryfikacji ich, a następnie takiemu wyszukiwaniu i analizowaniu informacji, by móc te potrzeby zaspokoić.

Funkcja wczesnego ostrzegania umożliwia szybkie reagowanie na niespodziewane, ważne zmiany na rynku. System taki działa na zasadzie alarmu dla przedsiębiorstwa, wychwytującego niepokojące sygnały z otoczenia, prognozującego możliwe scenariusze zdarzeń i przygotowującego warianty zachowań.

Funkcja wywierania wpływu na otoczenie nosi miano lobbingu. Polega na wyprzedzaniu możliwych zmian i takie wywieranie wpływu na otoczenie, by ukierunkować zmiany w stronę korzystną dla przedsiębiorstwa. Wpływanie na kierunek zmian pozwala ograniczyć koszty związane z adaptacją przedsiębiorstwa do nowych warunków.

Ostatnią funkcją wywiadu gospodarczego jest ochrona dorobku intelektualnego przedsiębiorstwa i nosi miano kontrwywiadu. Funkcja ta stanie się głównym przedmiotem dalszych rozważań.

3. Kontrwywiad

Kontrwywiad jest definiowany jako ogół metod i technik ochrony informacji przedsiębiorstwa wymagający odpowiedniej organizacji [Kwieciński 1999, s. 159]. Kontrwywiad jest całościowym dopełnieniem wywiadu gospodarczego. Działania wywiadu gospodarczego nie mogą przynosić wymiernych korzyści, gdy w przedsiębiorstwie nie funkcjonuje sprawny kontrwywiad. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej wymaga nie tylko wyciągania trafnych wniosków z pozyskanych informacji, ale także chronienia posiadanych zasobów i ochrony przed działaniami wywiadowczymi konkurentów. Jest to o tyle istotne, że znaczenie wywiadu gospodarczego jako narzędzia zarządzania przedsiębiorstwem stale wzrasta i jest on aktywnie wykorzystywany przez coraz większą liczbę przedsiębiorstw.

Kontrwywiad obejmuje takie działania, jak:
- zabezpieczenie dorobku intelektualnego przedsiębiorstwa,
- ochrona przed działaniami wywiadowczymi konkurentów.

Ochrona dorobku intelektualnego przedsiębiorstwa realizowana jest przez następujące działania:

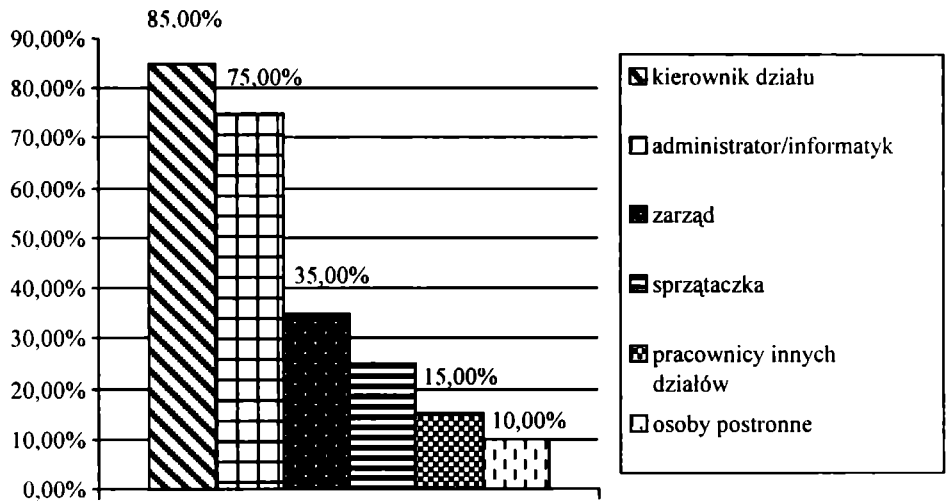
- inwentaryzację posiadanych zasobów informacyjnych,
- weryfikację znaczenia i istotności poszczególnych zasobów,
- określenie osób mających dostęp do poszczególnych zbiorów,
- organizację przepływów informacji,
- identyfikację zagrożeń i wdrożenie systemów zabezpieczeń.

By chronić, trzeba wiedzieć, co chronić i jaką ma to wartość dla przedsiębiorstwa. Dlatego tak ważne jest określenie, jaki dorobek intelektualny przedsiębiorstwo posiada. Mówimy tu o posiadanej wiedzy zgromadzonej zarówno w repozytoriach wiedzy, jak i w głowach pracowników, o danych zgromadzonych w bazach i hurtowniach, a także o wszelkich innych istotnych informacjach zdobytych przez przedsiębiorstwo. Nie wszystkie informacje są na tyle istotne, by otaczać je szczególną ochroną. Trzeba bowiem pamiętać, że każde wdrażane rozwiązanie ochrony informacji jest związane z wysokimi kosztami. Najistotniejsze z punktu widzenia przedsiębiorstwa są informacje strategiczne, czyli odnoszące się zarówno do przyszłych działań przedsiębiorstwa, jak i nowych technologii. Oznaczone zasoby można uszeregować pod kątem istotności.

Następnie trzeba dokonać weryfikacji dostępności do poszczególnych zasobów. Z praktyki wynika, że do większości informacji, które zgromadzono w przedsiębiorstwie, dostęp ma niewielka liczba pracowników. Najczęściej dostęp do informacji mają przede wszystkim informatycy i administratorzy baz danych. Co gorsza, z tych samych badań wynika, że często sprzątaczka ma dostęp do takiej samej ilości danych co zarząd. Na rys. 1 przedstawiono, do jakiej ilości informacji posiadanej przez dział mają dostęp poszczególni pracownicy.

Sytuacja taka powoduje poważne problemy związane z wysokim ryzykiem wycieku istotnych informacji. Innym problemem jest rozdrobnienie informacji pomiędzy działami. Utrudnia to zarówno ich wykorzystywanie, jak i ochronę. Znając obraz sytuacji oraz posiadając uszeregowane zasoby informacyjne, należy przypisać każdemu pracownikowi poziom dostępu.

Następną czynnością przy ochronie zasobów intelektualnych jest określenie obiegu informacji, opracowanie bezpiecznych procedur przesyłania informacji. Diagnozie należy poddać zarówno tradycyjne, jak i elektroniczne kanały przepływu informacji. Przy kanałach tradycyjnych należy zapewnić maksimum ochrony korespondencji. Do tego celu posłuży wykorzystanie nadruków firmowych na papierze listowym, trwałe oznakowanie kopert, wykorzystywanie kopert plastikowych uniemożliwiających ich naruszenie. Przy kanałach elektronicznych należy stosować szyfrowanie przesyłanych informacji, przesyłać informacje zapakowane i w rozdrobnionych plikach. Jako zabezpieczenie stosuje się także kontrolę korespondencji służbowej pracowników, by cenne informacje nie wydostały się w żaden sposób poza dozwolony krąg. Ustalone procedury powinny być proste i jasne, a także nie powinny ulegać częstym modyfikacjom.



Rys. 1. Dostęp do danych posiadanych przez dział
Źródło: [Kifner 1999, s. 12].

Ostatnim krokiem jest identyfikacja możliwych zagrożeń i opracowanie procedur zabezpieczających. Zagrożenia można podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne. Do zagrożeń wewnętrznych trzeba zaliczyć:

- świadome działania pracowników,
- nieświadome działania pracowników.

Świadome działania pracowników są bardzo dużym zagrożeniem dla dorobku intelektualnego przedsiębiorstwa. Pracownik niezadowolony, podkupiony przez konkurencję czy z innych powodów wrogo nastawiony do pracodawcy, może, uzyskawszy dostęp do zasobów informacyjnych przedsiębiorstwa, wykraść cenne informacje. Stąd tak istotne ograniczanie dostępu do cennych zasobów informacji strategicznej, stosowanie systemu zabezpieczeń hasłami i kluczami dostępu. Należy także w miarę możliwości nie udostępniać informacji źródłowych, a umożliwiać jedynie korzystanie z analiz i raportów dokonanych na ich podstawie. Wszystkie te działania mogą w pewnym stopniu zminimalizować ryzyko ze strony pracowników.

Innym zagrożeniem jest nieświadome działanie pracowników. Najczęściej mamy tu do czynienia z zaniedbaniem i brakiem wyobraźni. Przejawiają się one w niezabezpieczaniu hasłami dostępu do komputera, nieniszczeniu brudnopisów, dokumentów czy kopii pism, pozostawianiu hasła dostępu przyklejonego do monitora komputera itp. Tym zagrożeniom zapobiegają bardzo precyzyjnie określone procedury działania i stanowcze ich egzekwowanie.

Niestety, wraz z rozwojem przedsiębiorstw w kierunku przedsiębiorstw sieciowych, a także ze wzrostem mobilności pracowników wzrasta zagrożenie wy-

cieku informacji na skutek mobilnego dostępu do zasobów informacyjnych przedsiębiorstwa. W tej sytuacji należy z posiadanych baz wydzielić te, do których zdalny dostęp jest możliwy i które nie zawierają strategicznych danych. Dostęp do strategicznych informacji powinien zostać ograniczony do minimum, a zdalnym pracownikom mogą być udzielane odpowiedzi na szczegółowe zapytania.

Drugą grupą zagrożeń są zagrożenia zewnętrzne. Związane są one głównie z nielegalnymi działaniami mającymi na celu pozyskanie tajnych informacji, czyli ze szpiegostwem gospodarczym. Mowa tu o włamaniach do systemu informatycznego przedsiębiorstwa, fizycznych włamaniach do siedziby firmy, a także o wykorzystaniu niedozwolonych urządzeń, podsłuchujących rozmowy telefoniczne czy przechwytujących transmisję danych. Aby wyeliminować bądź zminimalizować zagrożenia zewnętrzne, wymagane jest wdrożenie procedur bezpieczeństwa polegających na kontrolowaniu wstępu do firmy, zainstalowaniu wysoce zaawansowanych programów chroniących system informatyczny, a także zabezpieczaniu się przed urządzeniami podsłuchowymi. W celu zwiększenia skuteczności działań kontrwywiadowczych sugeruje się scentralizowanie strategicznych informacji i przechowywanie ich na komputerze nie podłączonym do żadnej sieci zewnętrznej, a także przetrzymywanym w pomieszczeniu uniemożliwiającym przechwycenie sygnałów elektromagnetycznych czy korzystanie z niedozwolonych urządzeń.

Ochrona dorobku intelektualnego przedsiębiorstwa z racji szerokiego spektrum działania powinna dotyczyć jak najmniejszego zbioru informacji. Trzeba zatem wypracować procedury oceniania i weryfikacji przydatności oraz istotności informacji.

Działanie kontrwywiadu nie kończy się jednak na ochronie posiadanych zasobów informacyjnych przedsiębiorstwa. Ważnym zadaniem kontrwywiadu jest zapobieganie działaniom wywiadowczym prowadzonym przez inne firmy. Mimo że wykorzystanie takiego narzędzia, jakim jest wywiad gospodarczy, nie jest jeszcze powszechne, należy założyć, że konkurenci korzystają z niego. Trzeba także założyć, że nie wszyscy stosują przepisy prawa i założenia etyczne wyznaczone dla działań wywiadowczych. Zadaniem kontrwywiadu staje się zatem zarówno ochrona przed szpiegostwem, jak i zapobieganie działaniom wywiadowczym innych przedsiębiorstw.

Ochrona przed szpiegostwem została omówiona przy ochronie dorobku intelektualnego, gdyż działania szpiegowskie wymierzone są w tajne zasoby informacyjne inwigilowanego przedsiębiorstwa. Stąd konieczność zastosowania wszelkich fizycznych i programowych zabezpieczeń. Dodatkowo ważnym zabezpieczeniem przed nielegalnym (i legalnym) działaniem konkurencji jest zmiana kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie. Pracownicy muszą zostać przeszkoleni z zakresu istotności informacji, jej ochrony, stosowania procedur bezpieczeństwa obowiązujących w przedsiębiorstwie. Dodatkowo powinni zostać zaznajomieni z technikami wywiadu gospodarczego z dwóch powodów. Oczywiście po to, aby pozyskiwać informacje, ale także po to, aby samemu nie udzielać informacji

konkurentom. Niemal na każdym kroku można spotkać pewną niefrasobliwość w podawaniu wszelkich informacji, np. przez telefon, bez wcześniejszego zweryfikowania rozmówcy. Pracownicy, będąc uczuleni na techniki wywiadu i szpiegostwa, nie staną się słabym ogniwem systemu wywiadu gospodarczego.

Ochrona przed działaniami wywiadu gospodarczego konkurencji dotyczy także przejrzystości działania, a właściwie pewnego tuszowania własnych posunięć. Zadaniem kontrwywiadu jest kontrola sygnałów generowanych przez przedsiębiorstwo. Przyjmuje ona kilka form. Po pierwsze – kontrwywiad zabezpiecza przesyłane informacje w taki sposób, żeby nawet przechwycone nie stanowiły wartości dla konkurenta. Po drugie – tworzy pewien szum informacyjny, aby utrudnić konkurencyjnym wywiadom filtrowanie informacji wiarygodnych. Szum informacyjny może polegać na wysłaniu wielu sygnałów do otoczenia, z których tylko jeden będzie faktyczny, a reszta będzie stanowić tło. Wywiad konkurencji nie tylko będzie miał utrudnione zadanie, gdyż będzie musiał odnaleźć prawdziwą informację; istotny jest także czynnik czasu. Analiza szumu informacyjnego trwa dłużej i czas ten można wykorzystać na dokonanie strategicznych posunięć, na które konkurent nie zdąży się przygotować.

Ostatnią formą przejawu ochrony przed wywiadem gospodarczym konkurencji jest dezinformacja, czyli świadome wprowadzanie w błąd konkurenta. Zadaniem kontrwywiadu jest w tym przypadku podsunięcie konkurentowi pewnego sygnału. Konkurent przechwytuje go, na jego podstawie dokonuje analizy i tworzy pewien scenariusz działania. Następnym posunięciem kontrwywiadu jest symulowanie zachowań przedsiębiorstwa przez wysyłanie mylnych sygnałów (np.: ogłoszenia o wakatach, reklama w prasie, udział w specyficznych targach, zainteresowanie nową technologią) w taki sposób, aby wywiad konkurenta uznał sygnały za wiarygodne i skierował działania swojego przedsiębiorstwa na wybrany przez nas kierunek. W takiej sytuacji kontrwywiad uzyskuje przewagę i umożliwia przedsiębiorstwu wykonanie prawdziwych ruchów strategicznych. Tak kontrwywiad pozwala osiągnąć przewagę konkurencyjną.

4. Zakończenie

Funkcjonowanie w otoczeniu cechującym się dynamicznymi zmianami wymaga od przedsiębiorstw adaptacji i zaopatrzenia się w narzędzia ułatwiające walkę o przetrwanie czy pozycję konkurencyjną. Wywiad gospodarczy, właściwie zaimplementowany i wykorzystywany we wszystkich przejawach, pozwala na wyprzedzanie konkurencji. Stosując wywiad gospodarczy, nie można zapominać o jednej z jego głównych funkcji, jaką jest kontrwywiad. Jak ukazano, dopełnia on działania wywiadu gospodarczego, zabezpiecza przedsiębiorstwo i umożliwia mu realizację zadań strategicznych. Chcąc zatem czerpać korzyści z wywiadu gospodarczego, trzeba równie uważnie i aktywnie rozwijać funkcje kontrwywiadu.

Literatura

Kifner T., *Polityka bezpieczeństwa i ochrony informacji*, Helion, Gliwice 1999.
Kwieciński M., *System ochrony informacji w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe nr 560, AE, Kraków 2002.
Kwieciński M., *Wywiad gospodarczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1999.
Martinet B., Marti Y.M., *Wywiad gospodarczy. Pozyskiwanie i ochrona informacji*, PWE, Warszawa 1999.
Zecher A., *Intellectual property protection*, „SCIP.online" 2003, Vol. 1, Issue 34.

THE COUNTER-INTELLIGENCE AS ONE OF THE FUNCTIONS OF THE BUSINESS INTELLIGENCE

The article describes one of the basic functions of the business intelligence – counter-intelligence. The author gives the definition of counter-intelligence and then describes its main tasks and functions. The article discusses the protection of the acquired possessions of the intellectual firm and also methods of the defence against intelligence activities of the competition.