

## BEZPIECZEŃSTWO NARODOWE



### WYWIAD GOSPODARCZY W ORGANIZACJI I POLITYCE – OD TEORII DO PRAKTYKI

**plk prof. dr hab. inż. Marek WRZOSEK**  
Akademia Obrony Narodowej

---

#### Abstract

The aims of this article is to analyze intelligence activities in both the economy as well as in the politics. The fundamentals of *economy* intelligence derived from the military intelligence. *Many techniques and modes of action, which are using in the military*, have been successfully implemented in the civil intelligence. As the cases used in the paper exemplified: intelligence activity in the business and management field is not exactly new phenomenon. Nowadays collecting information about competition is often conducted by professional companies. The goal of this companies is collecting information about new technology, personal data and databases. That is why prevention from business intelligence become more and more important.

**Key words** – intelligence business, information management, information resources

#### Wstęp

Działalność gospodarcza stała się współcześnie bardzo rozległa. Ze względu na postępujący proces globalizacji obejmuje nie tylko kraje, ale i kontynenty. Liczne powiązania finansowe sprawiły, że w wielu dziedzinach gospodarki funkcjonują międzynarodowe, globalne przedsiębiorstwa. Dlatego minął już czas, gdy niewielki zespół lub czasem nawet jeden ekspert w przedsiębiorstwie pozyskiwał informacje i analizował sytuację w bliższym i dalszym otoczeniu. Dawniej konkurencja między firmami nie była tak wyraźna, zmiany nie następowały tak dynamicznie, nie było środków masowej komunikacji i gwałtownego rozwoju naukowo-technicznego. Konkurentów w branży nie było tak wielu oraz byli oni bardziej oddaleni i rozproszeni w przestrzeni wielkiej szachownicy gospodarczego świata, a w związku z tym,

wskutek wolniejszego przepływu informacji, ich reakcje na zmiany w otoczeniu były wolniejsze. Obecnie wskutek dynamicznego rozwoju, globalizacji i informatyzacji organizacje zostały zmuszone do szerokiego i wielowymiarowego analizowania swojej działalności w środowisku lokalnym, regionalnym i globalnym. Nieprzypadkowo zatem takie pojęcia, jak „wywiad strategiczny” czy „wywiad gospodarczy” stały się powszechne zarówno w teorii, jak i praktyce działania organizacji. Zatem potrzeba rynku sprawiła, że powstały liczne wywiadownie gospodarcze spełniające złożone potrzeby informacyjne klientów.

Źródłem wywiadu gospodarczego należy poszukiwać w wywiadzie wojskowym. Wiele technik i sposobów działania wykorzystywanych w armii implementowano w cywilnych wywiadowniach. Ogólnie można stwierdzić, że wywiad wojskowy ma dwa zasadnicze znaczenia. Po pierwsze, jest to organizacja (struktura i zadania) realizująca określone działania ujęte w przepisach prawnych. Po drugie, pod pojęciem wywiadu wojskowego rozumiana jest działalność polegająca na zbieraniu informacji o charakterze wojskowym. Zatem w tym kontekście wywiad, to rodzaj rozpoznania organizowany przez państwo w stosunku do innych państw (podmiotów prawnych). W większości krajów wywiad organizuje się w oparciu o wyspecjalizowane komórki działające w strukturze sztabów generalnych sił zbrojnych lub w ramach ogólnokrajowych centrali wywiadowczych<sup>1</sup>.

## Wywiad wojskowy

Wnioski z analizy literatury przedmiotu wskazują na różne źródła powstania wywiadu. Każde państwo organizowało służby wywiadowcze według własnych potrzeb i zainteresowania. Za panowania Katarzyny II głównym urzędem, który zajmował się wywiadem zagranicznym, było Kolegium Spraw Zagranicznych Rosji. Działalnością wywiadowczą zajmowali się także ambasadorzy Cesarstwa Rosyjskiego. Zatem rosyjska służba wywiadu już od XVIII wieku poprzez dyplomatów przekupywała wybranych działaczy politycznych za granicą, dawała łapówki za pozytywnie załatwione kontrakty, kompromitowała wrogich wobec Rosji mężów stanu, czasem nawet domagając się ich fizycznej eliminacji<sup>2</sup>. Zgromadzone wówczas doświadczenia i praktyka postępowania owocują wysoką skutecznością wywiadu obecnej Federacji Rosyjskiej.

W Polsce po pierwszej wojnie światowej, wraz z powołaniem Sztabu Generalnego WP, utworzono pierwsze, działające bezpośrednio przy nim, komórki organizacyjne wywiadu i kontrwywiadu wojskowego. Źródła historyczne podają, że polski wywiad i kontrwywiad wojskowy rozpoczął swą działalność w połowie października 1918 roku jako *Wydział Informacyjny* Sztabu Generalnego.

W latach międzywojennych wywiad wojskowy, obok zadań ściśle związanych z bezpieczeństwem niepodległego państwa, wykorzystywany był również w we-

<sup>1</sup> Np. Centralna Agencja Wywiadowcza – CIA – w Stanach Zjednoczonych.

<sup>2</sup> Zob: [http://polish.ruvr.ru/2014\\_01\\_27/Wywiad-wojskowy-w-Cesarstwie-Rosyjskim-czarny-gabinet-Katarzyny-Wielkiej/](http://polish.ruvr.ru/2014_01_27/Wywiad-wojskowy-w-Cesarstwie-Rosyjskim-czarny-gabinet-Katarzyny-Wielkiej/), dostęp: 03-02-2014.

wewnętrznych rozgrywkach politycznych. Przed zamachem majowym Józef Piłsudski oskarżał swych przeciwników, iż nakazali jego inwigilację. Zadania tego rodzaju realizował wywiad powszechnie określany jako „dwójka” (Oddział II SG WP). Materiały historyczne wskazują, że takie wydarzenia nasiliły się po 1930 roku. Od 1932 roku rozpoczęto także działania związane z wywiadem gospodarczym, zajmowała się nim prywatna Polska Agencja Informacji Handlowej<sup>3</sup>. Agencja stanowiła osobną, samodzielną organizację, która formalnie podlegała wywiadowi wojskowemu. Działając pod przykryciem, gromadziła materiały dotyczące sytuacji gospodarczej w krajach zainteresowania. Ze względu na nieograniczony formalnie zakres niejawnej działalności agencja stanowiła istotne źródło informacji dla polskiego wywiadu. Sieć informacyjna PAIH umożliwiała większą swobodę działania wywiadu wojskowego. W wielu przypadkach zadania wywiadu wykraczały poza zagadnienia typowo wojskowe. Dotyczyło to na przykład określenia niekorzystnego wpływu różnych zjawisk gospodarczych i działań wybranych przedsiębiorstw (zagranicznych oraz polskich), na interesy i funkcjonowanie polskiego przemysłu zbrojeniowego i systemu obronnego. W związku z tym PAIH na bieżąco sporządzała analizy tematyczne, w których prezentował szkodliwy wpływ na obronność kraju różnych operacji gospodarczych w sektorze przemysłu i handlu prywatnego opartego na kapitale zagranicznym.

Jednym z najbardziej kluczowych operacji polskiego wywiadu było rozpracowanie systemu szyfrów niemieckiej maszyny szyfrującej Enigma, dokonanej, po raz pierwszy w 1932 roku przez Biuro Szyfrów. Polacy jeszcze przed rozpoczęciem wojny ujawnili wywiadowi francuskiemu i brytyjskiemu sposób deskrypcji Enigmy. W efekcie umożliwili aliantom wykorzystanie polskich technik deszyfrowania w czasie II wojny światowej.

W okresie II wojny światowej polski wywiad przeprowadził szereg operacji wywiadowczych mających, w opinii specjalistów kluczowe znaczenie w przebiegu II wojny światowej. W 2005 roku polsko-brytyjska komisja historyczna znalazła w archiwach brytyjskich notatkę, z której wynika, że 45 proc. ogółu brytyjskich doniesień wywiadowczych okresu II wojny światowej pochodziło z polskich źródeł, z czego 85 proc. określono jako „wysokiej lub bardzo wysokiej jakości”<sup>4</sup>.

Polski wywiad miał swój udział w rozpracowaniu tajnego projektu III Rzeszy broni rakietowej V1 i V2.

Agent polskiego wywiadu Mieczysław Słowikowski (pseudonim Rygor<sup>5</sup>) zorganizował w Afryce siatkę wywiadowczą. W ramach „Agencji Afryka” zwerbowano do pracy wywiadowczej kilka tysięcy ludzi, których informacje pozwoliły na kontrolę niemal całego obszaru Afryki Północnej. Informacje pozyskane przez siatkę Słowikowskiego posłużyły w 1942 roku do zaplanowania, zakończonej sukcesem,

<sup>3</sup> Polska Agencja Informacji Handlowej (PAIH) – polska instytucja wywiadu gospodarczego, utworzona w grudniu 1932 w Warszawie jako firma pozornie prywatna. PAIH utworzono z kredytów Ministerstwa Spraw Wojskowych (Biura Wojskowego Ministerstwa Przemysłu i Handlu) i funkcjonalnie podlegała Oddziałowi II Sztabu Generalnego WP.

<sup>4</sup> „Times”: polski wkład w zwycięstwo w II wojnie światowej jest „haniebnie pomniejszany”. [dostęp 30.10.2011].

amerykańsko-brytyjskiej operacji desantowej pod kryptonimem „Torch” we francuskiej części Afryki Północnej i przejęcia kontroli nad tym rejonem<sup>5</sup>.

Zadania współczesnego wywiadu wojskowego usytuowano w dwóch zasadniczych obszarach: rozpoznawania zagrożeń oraz uzyskiwania istotnych informacji w zakresie bezpieczeństwa zewnętrznego państwa oraz szeroko rozumianej ochrony przedstawicielstw dyplomatycznych oraz ich pracowników. Wśród zadań sprecyzowanych dla Służby Wywiadu Wojskowego znajdują się między innymi<sup>6</sup>:

1) uzyskiwanie, analizowanie, przetwarzanie i przekazywanie informacji mogących mieć istotne znaczenie dla bezpieczeństwa i międzynarodowej pozycji Polski, jej gospodarki oraz potencjału ekonomicznego i obronnego,

2) rozpoznawanie i przeciwdziałanie zagrożeniom zewnętrznym godzącym w bezpieczeństwo, obronność, niezależność i nienaruszalność terytorialną kraju, rozpoznawanie międzynarodowego terroryzmu, ekstremizmu oraz międzynarodowych grup przestępczości zorganizowanej,

3) rozpoznawanie międzynarodowego handlu bronią, amunicją i materiałami wybuchowymi, środkami odurzającymi i substancjami psychotropowymi oraz towarami, technologiami i usługami o znaczeniu strategicznym dla bezpieczeństwa państwa,

4) rozpoznawanie międzynarodowego obrotu bronią masowej zagłady i zagrożeń związanych z rozprzestrzenieniem tej broni oraz środków jej przenoszenia,

5) rozpoznawanie i analizowanie zagrożeń występujących w rejonach napięć, konfliktów i kryzysów międzynarodowych mających wpływ na bezpieczeństwo państwa oraz podejmowanie działań mających na celu eliminowanie tych zagrożeń,

6) ochrona zagranicznych przedstawicielstw Rzeczypospolitej Polskiej i ich pracowników przed działaniami obcych służb specjalnych i innymi działaniami mogącymi przynieść szkodę interesom RP.

Charakterystyka i identyfikacja poszczególnych zadań wskazuje, że działania wywiadu są odbiciem najważniejszych społecznie, politycznie i gospodarczo zjawisk zachodzących w otoczeniu Polski, określanych często jako zagrożenia o charakterze globalnym. Zatem, jak wynika z przedstawionych argumentów, wywiad jako określona działalność ma swoje źródło w armii, która pozyskiwała informacje o przeciwniku, rozpoznawała jego możliwości, słabości i wrażliwe miejsca w ugrupowaniu.

## Wywiad gospodarczy w organizacji

W literaturze przedmiotu wskazuje się na fakt, że pojęcie wywiadu gospodarczego rozwinęło się w Stanach Zjednoczonych w połowie lat osiemdziesiątych XX w. Terminologia wywiadu gospodarczego nawiązuje do angielskiego słowa „intelligence”, które potocznie rozumie się jako „wywiad” lub „rozpoznanie”.

---

<sup>5</sup> <http://polska.newsweek.pl/pseudonim-rygor-czyli-jak-major-slowikowski-zmienil-losy-ii-wojny-swiatowej,72293,1,1.html>, dostęp: 16-11-2011.

<sup>6</sup> <http://www.sww.wp.mil.pl/pl/11.html>, dostęp: 12-02-2014

W okresie poprzedzającym dynamiczny rozwój spowodowany wzrostem konkurencyjności – wywiad gospodarczy identyfikowany był jako „organizational intelligence” (wywiad organizacyjny) i stanowił przedmiot wykładany w wielu amerykańskich szkołach biznesu<sup>7</sup>.

Wywiad jest organizacją, której zadania koncentrują się wokół zdobywania informacji ważnych dla bezpieczeństwa gospodarczego. Celem pracy informacyjnej wywiadu jest uzyskanie wiarygodnego obrazu zagrożeń oraz wywołanie pożądanych skutków w zakresie decyzji podejmowanych w sferze bezpieczeństwa państwa.

Aktywność wywiadu w obszarze gospodarki nie jest zjawiskiem nowym, podobnie jak w zarządzaniu – postrzeganie interesów różnych organizacji w kategoriach ekonomicznych. Współcześnie obszar zdobywania informacji o konkurencji jest często i intensywnie eksploatowany przez firmy zajmujące się zdobywaniem informacji o nowych technologiach, źródłach finansowania, kapitale, nowych rozwiązaniach organizacyjnych, a także o zasobach osobowych czy wreszcie bazach danych. Informacje o zasobach organizacji pozwalają na przejęcie kontroli nad jej działalnością. Obecnie wiedza zbudowana na podstawie informacji oznacza władzę, a drogą ku władzy jest wywiad gospodarczy<sup>8</sup>.

Aby poznać istotę wywiadu gospodarczego, wskazane jest poznanie specyfiki wywiadu jako pewnego rodzaju służby informacyjnej. W literaturze mianem wywiadu określa się jeden ze sposobów działalności, polegającej na zbieraniu i opracowywaniu przez wyspecjalizowane służby wiadomości o innych państwach w celu wykorzystania ich w interesie własnego państwa<sup>9</sup>. W przedstawionej definicji zawarto zarówno określenie specyfiki wywiadu – zbieranie i opracowanie informacji, jak też określenie dysponenta omawianej służby (państwa). W przypadku dysponenta wywiadu gospodarczego można użyć określenia „organizacja”, postrzegając w tym kontekście zarówno przedsiębiorstwo, jak i firmę czy korporację.

Współczesna sytuacja polityczno-gospodarcza, a w tym szczególnie powstanie gospodarki globalnej, społeczeństwa informacyjnego i dynamiczny rozwój środków telekomunikacji sprawia, że w organizacjach wzrasta zagrożenie spowodowane niezwykle aktywnymi działaniami wywiadów gospodarczych. Wywiad gospodarczy zajmuje się zbieraniem informacji, które cechuje walor aktualności. Oznacza to zbieranie danych o faktach, wydarzeniach, planach i zamierzeniach określonych organizacji np. konkurencyjnych firm. Uzyskane informacje dostarczane są własnemu kierownictwu (firmy, koncernu) w celu czasowego wyprzedzenia konkurencji w podejmowaniu optymalnych decyzji gospodarczych. A zatem wywiad gospodarczy, to profesjonalne zdobywanie i analizowanie informacji o określonych segmentach

<sup>7</sup> M. Kwieciński, *Wywiad gospodarczy w przedsiębiorstwie*, s. 397 [w:] Z. Martyniak, *Zarządzanie informacją i komunikacją*, wyd. cyt.

<sup>8</sup> Zob. A. H. Toffler, *Wojna i antywojna*, s. 234 – *Tak oto powstało konkurencyjne przedsiębiorstwo sąsiadujące z agencjami wywiadu. (...) Udostępniało informacje szybciej i taniej niż fabryki wywiadu znamienne dla drugiej fali.*

<sup>9</sup> S. Zalewski, *Służby specjalne w państwie demokratycznym*, (wyd. II poszerzone i uaktualnione), AON, Warszawa 2005, s. 24.

rynku, funkcjonujących na tym rynku podmiotach, ich osiągnięciach technicznych, projektach działań i pozycji ekonomicznej<sup>10</sup>.

Najważniejszym celem zbierania informacji gospodarczych jest zdobycie danych o nowoczesnych technologiach oraz szybkie ich wdrożenie w cykle produkcyjne. Odmienne są jednak zadania wywiadu ekonomicznego, zwanego czasami wojskowym, który rozpoznaje potencjał ekonomiczny określonego państwa czy organizacji i jego wpływ na możliwości obronne kraju.

Ponadto wywiad wojskowy, to organizacja wyspecjalizowana w zbieraniu wiadomości o innych państwach oraz opracowywaniu ich w celu wykorzystania w sferze politycznej, ekonomicznej i militarnej na użytek własnego państwa<sup>11</sup>. W kontekście zaprezentowanej definicji można stwierdzić, że działalność wywiadu gospodarczego została powierzona specjalnym strukturom organizacyjnym w celu pozyskiwania informacji jedynie w sferze ekonomicznej. Pojęcie wywiadu gospodarczego odnosi się w rzeczywistości do wszelkich możliwych dziedzin i zagadnień, zdolnych przyczynić się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Specyfika efektów uzyskiwanych poprzez wywiad gospodarczy sprawia, że w aspekcie przedsiębiorstwa jego działalność jest często postrzegana jako poszukiwanie możliwości adaptowania się do zmian otoczenia. Wynika to z faktu, iż działalność wywiadu gospodarczego związana jest z pozyskiwaniem informacji dotyczących poznania otaczającego świata, a więc budowania możliwości kształtowania warunków otoczenia i środowiska na potrzeby przedsiębiorstwa.

Idea działalności wywiadowczej jest powszechnie wyrażana w ramach trzech głównych obszarów funkcjonalnych:

- 1) działania, rozumianego jako proces generowania nowych wiadomości w celu zaspokojenia potrzeb informacyjnych przedsiębiorstwa,
- 2) procesu pozyskiwania, przetwarzania i udostępniania informacji odbiorcom,
- 3) ciągłości i przydatności pracy informacyjnej.

Tradycyjnie „wywiad gospodarczy”, rozumiany jest jako różne formy działań polegających na poszukiwaniu (gromadzeniu) przetwarzaniu i rozpowszechnianiu (w celu jej wykorzystania) informacji przydatnej podmiotom gospodarczym. Konieczne jednak wydaje się być rozszerzenie tego rozumowania o element podejmowania pewnych działań (aktów oddziaływania), mających na celu wpływ na otoczenie przedsiębiorstwa<sup>12</sup>.

Reasumując zatem dotychczasowe ustalenia, można wnioskować, że wywiad gospodarczy, to działalność informacyjna, której celem jest zaspakajanie potrzeb związanych z pozyskiwaniem, przetwarzaniem i udostępnianiem informacji o rynku, obecnych i potencjalnych konkurentach, ich działaniach i zamiarach, a także zapobieganiem wpływowi strategicznych i istotnych dla danego podmiotu informacji. Innymi słowy, wywiad gospodarczy pozyskuje i podpowiada, jak chronić informa-

<sup>10</sup> J. W. Wójcik, *Kryminologiczne i kryminalistyczne problemy funkcjonowania wywiadu gospodarczego*, [w:] R. Borowiecki, M. Romantowska (red.), *System informacji strategicznej*, wyd. cyt., s. 327.

<sup>11</sup> S. Zalewski, *Śłużby specjalne w państwie demokratycznym*, s. 24.

<sup>12</sup> M. Kwieciński, *Wywiad gospodarczy w przedsiębiorstwie* [w:] Z. Martyniak, *Zarządzanie informacją i komunikacją*, wyd. cyt. s. 398.

cje strategiczne, dzięki którym zdobywa się i utrzymuje przewagę informacyjną nad konkurentami<sup>13</sup>.

Wywiad gospodarczy w organizacji nabiera stopniowo coraz większego znaczenia. Kierownicy w wielu organizacjach doceniają rolę informacji w procesie podejmowania decyzji, złożoność i ogromną dynamikę zmian w otoczeniu organizacji, poszukują nowych rozwiązań systemowych w zarządzaniu, umożliwiających uzyskanie przewagi nad konkurencją.

Znaczną przewagę konkurencyjną może przedsiębiorstwo zdobyć wówczas, gdy uda się mu spojrzeć na rynek w sposób odmienny od konkurencji. Dysponując lepszą oceną sytuacji i szerszym spojrzeniem strategicznym podejmowane decyzje będą obciążone mniejszym ryzykiem, a zdobyte informacje będą stanowić gwarancję sukcesu na rynku. Oto lista najważniejszych informacji, które umożliwiają zdobycie przewagi informacyjnej nad konkurencją i mogą znaleźć się w obszarze zainteresowania wywiadu gospodarczego:

1) informacje o strategicznych zamiarach instytucji centralnych mających wpływ bezpośredni lub pośredni na daną branżę i sektor,

2) informacje o postępie naukowo-technicznym w branży i sektorze, pracach badawczych,

3) informacje o rozwoju międzynarodowych stosunków gospodarczych i handlowych, mających wpływ na sektor,

4) informacje o uwarunkowaniach ekonomiczno-finansowych gospodarki, w zakresie branży i sektora (poziomach cen, stawkach celnych itp.),

5) informacje o poziomie atrakcyjności i możliwościach rozwoju danego sektora i branży, strukturze konkurencji itp.,

6) informacje o możliwościach wejścia na nowe rynki, poziomie ich atrakcyjności, barierach wejścia i wyjścia,

7) informacje o sytuacji wewnętrznej konkurentów, ich zamierzeniach, realizowanych strategiach,

8) informacje o własnych zasobach i środkach, mocnych i słabych stronach przedsiębiorstwa,

9) informacje o przebiegu wdrażanej obranej strategii działania oraz trudnościach i punktach krytycznych<sup>14</sup>.

Nie budzi wątpliwości teza, że na wywiadzie gospodarczym ciąży negatywny obraz szpiegostwa przemysłowego. Stąd zwykle jako wywiad gospodarczy określane są te różne formy działalności, 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”.

Wywiad gospodarczy powinien wspierać informacyjnie kierownictwo organizacji wartościowymi informacjami. Wartość informacji pozyskiwanych przez wywiad

<sup>13</sup> Por. [www.wywiadgospodarczy.pl](http://www.wywiadgospodarczy.pl).

<sup>14</sup> A. Solińska, *Rola systemu informacyjnego w procesie zarządzania strategicznego* [w:] R. Borowiecki, M. Romantowska (red), *System informacji strategicznej*, wyd. cyt., s. 99.

gospodarczy zależy od wielu czynników<sup>15</sup>. Podstawą sprawnych i efektywnych działań wywiadu gospodarczego jest rozumienie potrzeby zaspokajania potrzeb informacyjnych. Powszechnie wiadomo, że jeśli nie rozumie się potrzeb adresata informacji, cała działalność informacyjna może okazać się nieprzydatna.

## Pracownicy wywiadu

Wywiad gospodarczy wiąże się z organizacją właściwych struktur, sieci, źródeł informacji, użytkowników koniecznych do obiegu i rozpowszechniania pozyskiwanych treści w organizacji, często także i poza nią. W praktyce działań wywiadu obserwuje się liczne bariery w zakresie obiegu informacji, wynikające nie tylko z przyczyn organizacyjnych i kierowniczych, lecz także z braku znajomości wartości pozyskiwanych informacji. Lekceważenie szeregu przedsięwzięć organizacyjnych i technicznych z zakresu wywiadu gospodarczego przez organizację może świadczyć o niskiej jakości procesu informacyjnego w całej strukturze organizacji. Nie bez znaczenia jest także wskazanie, że brak lub ograniczenie w działalności wywiadu gospodarczego może się okazać bardzo szkodliwe i w rezultacie zgubne dla organizacji. Zatem wszelkie źródła informacji oraz wewnętrzne sposoby przekazu stanowią ważny czynnik sprzyjający efektom uzyskanym w wyniku działania wywiadu gospodarczego.

Proces wywiadu gospodarczego w organizacji może być realizowany praktycznie przy zaangażowaniu wszystkich jego pracowników. Wymaga to jednak aktywnego i świadomego udziału personelu. W przedsięwzięciu tym zaangażowanych jest wielu pracowników, przede wszystkim jednak wyróżnić należy tu tych, którzy stanowią zasadnicze ogniwa sieci kontaktów<sup>16</sup>.

Główne zadania w obszarze wywiadu gospodarczego spełniają, niezależnie od wielkości organizacji, członkowie zarządu. Bowiem to oni mają najczęściej szerokie kontakty z otoczeniem organizacji, uczestniczą w wielu spotkaniach branżowych, targach, pokazach, seminariach, wystawach, salonach, promocjach, które zwykle kończą się spotkaniami towarzyskimi (np.: uroczysty obiad lub kolacja, uroczystość rozdania wyróżnień, medali, nagród za osiągnięcia). Stanowią one doskonałą okazję zarówno do pozyskania, jak i do wymiany wiadomości, w tym także do potwierdzenia szeregu przypuszczeń lub weryfikacji pojawiających się poglądów. Ponadto spotkania w gronie specjalistów prowadzą do konfrontacji poglądów i umożliwiają zebranie różnych informacji. Udział członków zarządu określonej organizacji na różnych spotkaniach z jednej strony wpływa pozytywnie na zmiany w postrzeganiu organizacji przez otoczenie, z drugiej strony umożliwia zrozumienie roli organizacji na rynku i znaczenia w całej branży.

---

<sup>15</sup> Są to przede wszystkim: dobra analiza potrzeb, odpowiedniość i jakość źródeł, jakość analizy, udostępnienie i sprzężenie zwrotne, zabezpieczenie informacji.

<sup>16</sup> M. Kwiecieński, *Wywiad gospodarczy a wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw* [w:] R. Borowiecki, M. Romantowska (red), *System informacji strategicznej*, s. 117.



Istotną pomoc w ugruntowaniu pozycji organizacji mogą okazać pracownicy działu reklamy i promocji, wykorzystujący rozmaite techniki reklamy i cały proces „public relations”. W opinii ekspertów – *konkurencji należy aktywnie kłamać, co do skali i terminów przedsięwzięć handlowych. Można powiedzieć, że wszystko skończy się jutro albo potrwa do sylwestra. Można mówić o spadku cen o 5–10 procent*<sup>17</sup>. Profesjonalne podejście do promocji organizacji może skupić uwagę konkurencji na sukcesach, odsuwając na dalszy plan „chwilowe trudności”. Z praktyki funkcjonowania wielu organizacji wynika, że dzięki fachowości, pomysłowości, a czasem osobistym kontaktom z otoczeniem personel działu promocji i reklamy coraz lepiej wykorzystuje cały zasób zarówno funkcjonujących, jak i nowo pojawiających się technik komunikacji, do skutecznego kreowania pozytywnego obrazu organizacji w otoczeniu.

W organizacjach komercyjnych niemniej ważną rolę w realizacji zadań wywiadowczych pełnią pracownicy działu sprzedaży, którzy utrzymują bezpośredni kontakt z klientami. To oni na bieżąco konfrontują opinie o produktach własnych i konkurentów, wykorzystując swoją szeroką i doskonałą znajomość sytuacji rynkowej w branży. Podobną rolę odgrywają regionalni przedstawiciele firm handlowych i produkcyjnych, zajmujący się prowadzeniem sprzedaży i nadzorujący ją w poszczególnych regionach kraju. Zbierają oni i przekazują różne informacje o przyczynach dysproporcji sprzedaży, przy czym istotne miejsce w ich raportach zajmują w zasadzie działania konkurencyjnych firm i przedsiębiorstw oraz przewidywane skutki dla własnej organizacji<sup>18</sup>.

Należy wskazać na fakt, że pracownicy działu sprzedaży w wyniku wieloletniej praktyki zawodowej, posiadają umiejętności trafnego doboru produktu do potrzeb niemal każdego klienta. Wykorzystując ogólną wiedzę i doświadczenia oraz proste techniki socjologiczne potrafią także zainteresować klienta wybranym produktem, którego posiadanie stanowi czasem symbol przynależności do określonej grupy zawodowej czy społecznej. Powszechne jest przekonanie społeczne, że obecnie różne firmy przyglądają się klientom równie uważnie jak kiedyś służby komunistyczne inwigilowały społeczeństwa. Wszystkie działania podejmowane są po to, by więcej sprzedawać, produkować, ograniczać konkurencję i budować nowy rynek. Jeden z ekspertów rynku handlowego, a jednocześnie specjalista od wywiadu gospodarczego, twierdzi, że służby wywiadowcze są coraz lepsze w gromadzeniu informacji o klientach, o ile dziś śledzi się mniejsze lub większe grupy (organizacje), których jesteśmy elementami, o tyle jutro będziemy śledzeni jako konkretne osoby z imienia i nazwiska<sup>19</sup>.

Kolejnym ogniwem w łańcuchu wykonawców zadań wywiadowczych w organizacji jest dział marketingu. Jako komórka sztabowa „marketing” uczestniczy w realizacji całej złożonej strategii organizacji. Dlatego właśnie praktyka działalności gospodarczej dowodzi, że bardzo częste są przypadki organizowania działu mar-

<sup>17</sup> V. Makarenko, *Tajne służby kapitalizmu*, wyd. Znak, Kraków 2008, s. 176.

<sup>18</sup> Por. M. Kwieciński, *Wywiad gospodarczy a wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw* [w:] R. Borowiecki, M. Romantowska (red), *System informacji strategicznej*, s. 119.

<sup>19</sup> Por. V. Makarenko, *Tajne służby kapitalizmu*, s. 216.

ketingu z profesjonalistów, personelu specjalnie wykształconego, przygotowanego mentalnie i technicznie. Współczesny dział marketingu, ze względu na zachodzące zmiany organizacyjne, łączy kompetencje personelu dotychczas związanego z działem sprzedaży oraz z pracownikami zajmującymi się technologią, a także badaniami i wprowadzaniem nowych rozwiązań produktowych na rynek. To połączenie wielu kompetencji, w praktyce działania organizacji daje się doskonale wykorzystać w realizacji zadań wywiadowczych. Pozwala bowiem wykorzystać doskonałą znajomość sektora lub całej branży oraz wiedzę, umiejętności i kompetencje potrzebne do prowadzenia pracy informacyjnej. W wielu organizacjach udowodnione już zostały pozytywne skutki łączenia wiedzy personelu marketingu z wiedzą inżynierską, takie rozwiązanie umożliwia bowiem osiąganie lepszych efektów w pracy wywiadu gospodarczego.

Przykładem ilustrującym omawiane zjawisko jest reklama produktów Eurobanku. W 2004 roku Eurobank przeznaczył na reklamę najwięcej spośród polskich banków – 51,7 miliona złotych, podczas gdy konkurencyjny PKO BP wydał na ten cel dwukrotnie mniej. Przy czym PKO BP miał wówczas prawie dwa miliardy złotych zysku, a Eurobank zakończył 2004 rok stratą. Inni gracze nie mogli tego zignorować i zwiększyli własne budżety reklamowe. W 2006 roku Eurobank wydał na marketing 41,5 miliona złotych i dał się wyprzedzić pod tym względem jedynie BPH<sup>20</sup>.

Inną ważną, ale mało docenianą grupą wykonawców zadań wywiadowczych jest personel logistyki, w tym szczególnie pracownicy zaopatrzenia. Ich działalność w zasadzie koncentruje się poznawaniu i kompleksowym rozumieniu otoczenia organizacji (przedsiębiorstwa). Podstawą działań personelu logistycznego każdej organizacji jest informacja użyteczna, a więc wyrażająca odpowiedź na pytanie – gdzie, kiedy, co i jak można zakupić lub pozyskać albo przejąć? Praktyka działalności wielu firm handlowych i produkcyjnych wskazuje, że ze względu na szeroki zasób wiedzy personel logistyki nadaje się także znakomicie do roli osobowych źródeł informacji. Pracownicy logistyki występują jako informatorzy, kierując odpowiednio przygotowane treści informacyjne do otoczenia organizacji. Ponadto personel logistyki, szczególnie kierujący procesem zaopatrzenia, jest zdolny do zebrania z pozoru nieistotnych fragmentarycznych informacji, które zagregowane w uporządkowane zasoby wiedzy organizacji mogą ją ochronić przed działaniem negatywnych zjawisk.

Głównymi specjalistami w przedsiębiorstwie są analitycy, którzy zajmują się zbieraniem i opracowywaniem informacji. Niestety bardzo często muszą być wspierani przez specjalistów posiadających kompetencje specjalistyczne w różnych dziedzinach (technika, ekonomia, prawo, socjologia, politologia, psychologia). Dobrym argumentem za wzrastającą rolą wywiadu gospodarczego w życiu każdej organizacji są podejmowane próby generowania zawodu analityka informacyjnego na wzór analityków giełdowych czy analityków rynku nieruchomości. Należy zatem przypuszczać, że nastąpią zmiany w dotychczasowej strukturze organizacji, wynikające z faktu pojawienia się nowych stanowisk i funkcji.

<sup>20</sup> Por. V. Makarenko, *Tajne służby kapitalizmu*, s. 61.

Potrzeba dobrze przygotowanych specjalistów z zakresu zarządzania informacją jest widoczna w wywiadowniach gospodarczych, które z powodu złożoności zadań czasem nie mają wystarczającej liczby pracowników, aby tworzyć nowe, wyodrębnione tematycznie struktury informacyjne.

W wyniku obserwacji działalności wywiadowni gospodarczych ustalono, że specjalista do spraw wywiadu gospodarczego ma dwa rodzaje wiedzy. Pierwsza, to znajomość przedmiotu (dziedziny) i specyfiki funkcjonowania wywiadu gospodarczego. W tym kontekście oznacza to rozumienie zasad działania źródeł informacji, wykorzystanie technik i metod pozyskiwania informacji, sposobu przetwarzania, rozpowszechniania. Drugi rodzaj wiedzy specjalisty do spraw wywiadu, to znajomość zasad i sposobu funkcjonowania danego sektora lub branży. Te obydwa rodzaje wiedzy powinny uzupełniać właściwe cechy osobowości oraz kompetencje społeczne w kontaktach międzyludzkich.

Reasumując zatem, tworzenie struktur wywiadu gospodarczego w organizacji bazować będzie na specjalistach od procesu informacyjnego odpowiedzialnych za zbieranie danych i interpretowanie treści oraz analityków – ekspertów przygotowujących prognozy i scenariusze rozwoju sytuacji. Takie rozwiązanie stanowi szansę wykorzystania wiedzy wielu pracowników zatrudnionych w organizacji.

## Podśluch i szpiegostwo w polityce i biznesie

Zastosowanie przez różne organizacje technologii ogólnie dostępnych na rynku komercyjnym może być bardzo przydatne w działalności wywiadów. Ilustracją powyższej tezy są urządzenia oraz specjalne oprogramowanie, które zakupione oraz umieszczone w systemach łączności rządowej i resortowej bez gruntownej modyfikacji technicznej (szyfrowanie) naraża bezpieczeństwo kraju. Dotyczy to także urządzeń zagranicznych, również tych, które są przeznaczone do zastosowań specjalnych. Przykładem takiego urządzenia jest system BlackBerry kanadyjskiego Research in Motion (RIM). Używanie terminali BlackBerry w różnych krajach podlega restrykcjom, nie tylko dlatego, że umożliwiają one szyfrowanie połączeń, przez co uniemożliwiają skuteczną pracę lokalnym służbom bezpieczeństwa<sup>21</sup>. W wielu krajach zachodnich po prostu uważa się, że sprzyjają działaniom inwigilacyjnym ze strony USA i niektórych sojuszników Waszyngtonu. Nie jest to przypadek szczególnie<sup>22</sup>. Powszechnie wiadomo, że amerykańska NSA prowadzi nasłuch państw UE i to nie

<sup>21</sup> Rząd RFN nie uznaje rozwiązań oferowanych przez RIM za bezpieczne. Zgodnie z rekomendacją BSI, BlackBerry (ale też iPhone) mają być zamienione na smartfony szyfrujące SIMKo 2 (oparte o smartfony HTC), gwarantujące ochronę informacji do poziomu *tajne*.

<sup>22</sup> W czerwcu 2007 francuski SGDN (Sekretariat Generalny ds. Bezpieczeństwa Narodowego), odpowiedzialny za bezpieczeństwo najwyższych funkcjonariuszy państwowych, wprowadził zakaz używania telefonów BlackBerry przez wszystkie osoby z otoczenia prezydenta Nicolasa Sarkozy'ego i premiera Francois Fillona. Zdaniem francuskich służb, istnieje poważne zagrożenie związane z przechwytywaniem przez obce wywiady danych zawartych i transmitowanych przez te telefony. Francuzi obawiali się przechwytywania informacji przez służby specjalne USA i W. Brytanii.

tylko pod kątem terroryzmu islamskiego. W czasach społeczeństwa informacyjnego wszyscy szpiegują wszystkich, nawet sojusznicy sojuszników, o czym można było się przekonać choćby wtedy, gdy amerykańska National Security Agency (NSA) i brytyjska Government Communications Headquarters (GCHQ) podsłuchiwała polskiego premiera Leszka Millera, chcąc znać jego stanowisko w sprawie wojny z Irakiem.

W sierpniu 2010 roku Zjednoczone Emiraty Arabskie ogłosiły decyzję o zawieszeniu niektórych usług dostępnych ze smartfonów BlackBerry (BlackBerry Messenger, e-mail i przeglądarka internetowa). Powodem miało być zagrożenie bezpieczeństwa państwa. Zawieszenie Arabowie uzasadniali tym, że dane z urządzeń BlackBerry są szyfrowane i wysyłane za granicę, do serwerów RIM, który przekazuje je do adresata<sup>23</sup>. Obawy przed szpiegostwem ze strony USA, Wielkiej Brytanii czy Izraela przyspieszyły wprowadzenie ograniczeń na usługi BlackBerry. W opinii specjalistów, służby z tych krajów używają smartfonów tego typu do prowadzenia działań szpiegowskich. Z drugiej strony, używanie terminali tego typu przez agentów obcych służb uniemożliwia służbom bezpieczeństwa przechwytywanie zaszyfrowanej łączności. Wielu producentów zagranicznych jest zobowiązanych do dostarczania szczegółów technicznych oraz kluczy szyfrujących rodzimym służbom specjalnym. Oczywiście tego typu współpraca nie jest publicznie ujawniana<sup>24</sup>.

Kiedy latem 2013 roku wybuchła sprawa Edwarda Snowdena, który ujawnił skalę amerykańskich podsłuchów, kanclerz Merkel i personel z jej otoczenia starali się to zbagatelizować. Częściowo we własnym interesie – amerykańskie imperium szpiegujące niemieckich obywateli to był silny argument dla opozycji, zwłaszcza przed wyborami. W lipcu dziennikarz państwowej telewizji ARD zapytał panią kanclerz, czy liczy się z tym, że ona również mogła być podsłuchiwana. Merkel wydawała się po prostu zaskoczona pytaniem. Odpowiedziała: „O niczym takim nie wiem, w przeciwnym razie przekazałabym sprawę komisji kontrolnej w Bundestagu”. Podczas gdy w czerwcu 2013 roku prezydent Obama zapewniał o amerykańsko-niemieckiej przyjaźni, służby specjalne USA podsłuchiwały kanclerz Merkel i innych europejskich przywódców<sup>25</sup>. Prezydent Obama w czasie wizyty w Berlinie twierdził, że szpiegowanie to wymysł dziennikarzy. Tłumaczył, że podsłuchiwanie telefonu kanclerz Merkel nie ma żadnego sensu, bo jeśli chciałby się od niej czegoś dowiedzieć, po prostu sam zadzwoniłby do Angeli. Tymczasem dziennikarze „Spiegła” 10 października przekazali pracownikom urzędu kanclerskiego dowody na to, że komórka pani kanclerz była podsłuchiwana przez Amerykanów. Służby specjalne sprawdziły te informacje. Numer pani kanclerz był prawdziwy. Zgadzały się też

---

<sup>23</sup> W styczniu 2010 izraelskie komando z Mossadu zamordowało w Dubaju, w Zjednoczonych Emiratach Arabskich Mahmouda al-Mabhouha, jednego z wyższych dowódców Hamasu. Policja z Dubaju, m.in. dzięki systemowi kamer, zidentyfikowała członków komanda. Natomiast wywiad izraelski na podstawie kontaktów telefonicznych realizowanych z telefonów BlackBerry potwierdził obecność obiektu ataku.

<sup>24</sup> „Państwo przezroczyste dla obcych”, Raport, wojsko, technika, obronność, 2010, nr 11.

<sup>25</sup> <http://swiat.newsweek.pl/inwigilacja-usa-afery-podsluchowa-niemcy-angela-merkel-newsweek-pl,artykuly,273806,1,2.html>, dostęp: 02-12-2013

daty, inne numery telefonów, tajne kody. Było jasne, że szykuje się wielki skandal<sup>26</sup>. W czasie rozmowy z prezydentem Obamą 23 października A. Merkel stwierdziła, że zaufanie między Waszyngtonem a Berlinem zostało nadszarpięte i „musi zostać zbudowane od nowa”. Podkreśliła fakt, że szpiegowanie przyjaciół jest absolutnie niedopuszczalne. Amerykański ambasador w Berlinie został wezwany przez ministra spraw zagranicznych Niemiec i pouczony. W ocenie ekspertów taka sytuacja zdarzyła się po raz pierwszy od końca II wojny światowej.

Dokument wykradzony przez Snowdena z bazy danych NSA zawierał numer telefonu Angeli Merkel i informację, że monitorowanie rozpoczęto w roku 2002. Widnieje tam litera A, czyli active. A zatem, w lecie 2013 r. podczas wizyty Obamy w Berlinie nadal szpiegowano kanclerz Merkel<sup>27</sup>.

Taki, opracowany na specjalne potrzeby, program szpiegowski jak podsłuchiwanie A. Merkel należy do rzadkości. W większości przypadków wywiad nie podsłuchuje rozmów ani nie czyta e-maili. Zadowala się analizą innych danych, np. częstotliwości połączeń między poszczególnymi numerami. To w działalności wywiadu ma większe znaczenie, niż powszechnie się wydaje. Wystarczy jeden przykład. Jakiś czas temu amerykańska firma Raytheon uprzedziła w kontraktach francuskiego Thomsona, zawierając gigantyczny kontrakt na budowę sieci komórkowej w Ameryce Południowej. Amerykanie sprawdzili, z kim i kiedy kontaktowali się Francuzi, na tej podstawie bez trudu ustalili cel tych kontaktów i wyprzedzili ruchy francuskiej konkurencji. Gdy wiadomo, z kim rozmawia konkurencja, stosunkowo łatwo odgadnąć, co zamierza.

Szpiegdy na usługach wywiadu gospodarczego w ambasadach UE na terenie USA zainstalowali podsłuch, skopiowali twarde dyski i włamali się do wewnętrznej sieci. Podsłuchiwali też prezydenta Meksyku i prezydent Brazylii. Cały program obejmował 35 światowych przywódców. Wiadomo już, że NSA mogła czytać e-maile każdej osoby korzystającej z Yahoo! i Google, czyli firm, które w opinii specjalistów mają największe bazy danych osobowych na świecie.

W końcu roku 2013 roku afera podsłuchowa wstrząsnęła całą Europą. „Każdy analityk może szpiegować kogo tylko chce i gdzie tylko chce” stwierdził na jednej ze swoich konferencji Edward Snowden. Europa głośno i solidarnie wyraziła oburzenie przeciwko takim działaniom. Co poza tym może zrobić? Niewiele. W latach 90. UE była potęgą w dziedzinie technologii cyfrowych<sup>28</sup>. Dziś coraz wyraźniej nie nadąża

---

<sup>26</sup> Kanclerz Merkel ma dwie komórki Nokię i BlackBerry, według opinii jej współpracowników oba urządzenia odgrywają wielką rolę w jej życiu. Telefon komórkowy jest dla Kanclerz Niemiec instrumentem władzy. To za pomocą telefonu kieruje pracą rządu. Używa go tak często, że na początku 2013 roku zastanawiano się nawet, czy SMS-y pani kanclerz nie powinny zostać zarchiwizowane jako istotna część posiedzeń rządu.

<sup>27</sup> W 2008 r. Stany Zjednoczone otworzyły nową ambasadę przy Pariser Platz w Berlinie. Wstęgę przeciął były prezydent USA George W. Bush. Ambasada znajduje się w bardzo dogodnym miejscu, tuż obok Reichstagu i urzędu kanclerskiego. To położenie ułatwiało zapewne specjalnej jednostce złożonej z pracowników NSA i CIA podsłuchiwanie znacznej części rozmów w dzielnicy rządowej, w tym komórki pani kanclerz.

<sup>28</sup> W sierpniu 2010 Komisja Europejska zdecydowała się na wspieranie telefonów iPhone oraz HTC. Tym samym zarekomendowała je dla 32 tysięcy urzędników. Zrezygnowano natomiast z używania terminali BlackBerry. O takim rozwiązaniu zdecydowały względy bezpieczeństwa.

za Amerykanami. W szpiegowskiej cyberwojnie Europa jest skazana na przegraną. Brak pełnej współpracy wywiadowczej wśród europejskich partnerów sprawia, że nie wiadomo też do końca, jaką rolę odgrywają europejskie służby wywiadowcze w polityce bezpieczeństwa USA. Amerykanie podczas afery podsłuchowej twierdzili, że nie podsłuchiwali Hiszpanów ani Francuzów, a wszystkie informacje dostali od tajnych służb tych krajów<sup>29</sup>.

W 2012 roku niemiecki koncern motoryzacyjny Volkswagen padł ofiarą szpiegostwa przemysłowego w Chinach. Chiński partner VW, państwowa firma FAW miała skopiować całe plany konstrukcyjne. Menadżerowie niemieckiego koncernu podejrzewali, że Chińczycy zamierzali skopiować mechanizm skrzyni biegów, by zainstalować go w modelu swoich samochodów Besturn B50, przeznaczonych na rynek rosyjski, gdzie konkurują z VW i Skodą. Według specjalistów koncernu VW, Chińczycy naruszyli przynajmniej czterokrotnie prawa patentowe niemieckiego samochodu, w tym dotyczące silnika typu EA 111. W opinii współpracujących z VW producentów urządzeń, chiński FAW miał stworzyć w Changchun w północno-wschodnich Chinach fabrykę skopiovanych silników<sup>30</sup>. Dotychczas europejscy producenci samochodów musieli przyglądać się tylko temu, jak ich chińscy partnerzy przejmowali design samochodów. Kopiowanie planów konstrukcyjnych w ramach joint venture, to dla VW nowy wymiar działalności wywiadu gospodarczego, a właściwie szpiegostwa.

We wrześniu 2011 roku portugalski rząd poinformował, że zamierza korzystać z usług agentów wywiadu i kontrwywiadu w zbieraniu informacji dla portugalskich spółek planujących inwestycje na rynkach zagranicznych. Premier Pedro Passos Coelho oraz minister spraw zagranicznych Paulo Portas określili wstępne warunki wykorzystania służb bezpieczeństwa do współpracy z krajowymi przedsiębiorstwami w ramach tzw. projektu dyplomacji ekonomicznej. Kontrolę nad jej realizacją ma sprawować szef rządu. Zgodnie z nowymi założeniami, służby bezpieczeństwa przejmą część funkcji, którymi wcześniej zajmowała się Portugalska Agencja Handlu Zewnętrznego (AICEP). Ta z kolei skoncentruje się na wspieraniu dużych inwestycji portugalskiego sektora prywatnego. Kluczowymi osobami projektu dyplomacji ekonomicznej będą portugalscy dyplomaci oraz tzw. ambasadorzy wędrujący – specjaliści z dziedziny ekonomii i spraw zagranicznych. Pracownicy wywiadu gospodarczego będą bezpośrednio informować premiera o poczynaniach portugalskich inwestorów w poszczególnych krajach świata. W tym kontekście należy wskazać, że w Polsce działa ponad 100 portugalskich firm, w tym takie spółki jak Jeronimo Martins, Millennium BCP, Martifer oraz Mota-Engil. Najwięksi inwestorzy z Portugalii wchodzą w skład Polsko-Portugalskiej Izby Gospodarczej,

<sup>29</sup> <http://swiat.newsweek.pl/inwigilacja-usa-afery-podsluchowa-niemcy-angela-merkel-newsweek-pl,artykuly,273806,1,2.html>, dostęp: 02-12-2013

<sup>30</sup> <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/Wydarzenia/volkswagen-padl-ofiara-chinskih-szpiegow-przemyslowych,29094,1>, dostęp: 03-11-2012.

utworzonej w 2008 r. w Warszawie<sup>31</sup>. Można zatem domniemywać, że polski rynek znajduje się w obszarze zainteresowania portugalskiego wywiadu gospodarczego.

Na początku 2011 roku trzech zajmujących wysokie stanowiska pracowników koncernu samochodowego Renault usunięto ze stanowisk pod zarzutem szpiegostwa przemysłowego. Zwolnieni mieli informować konkurencję o przyszłych modelach aut elektrycznych. Wśród zwolnionych był jeden członek ścisłego kierownictwa firmy, liczącego niecałe 30 osób. Wszystkie trzy osoby były podejrzane o to, że sprzedawały na zewnątrz poufne informacje o flagowym projekcie koncernu, dotyczącym przyszłych modeli samochodów elektrycznych. Renault – francuski gigant branży motoryzacyjnej zamierzał być wkrótce, wspólnie ze swoim partnerem japońskim Nissanem, liderem sektora samochodów o napędzie elektrycznym. Francuskie służby specjalne koncentrowały się na chińskim śladzie w aferze dotyczącej szpiegostwa przemysłowego w koncernie motoryzacyjnym Renault. Na podstawie wewnętrznych źródeł informacji firmy ustalono, że Renault ma podstawy, aby podejrzewać stronę chińską. Francuskie służby potraktowały tę sprawę poważnie i rozpoczęły śledztwo<sup>32</sup>. Niestety wyniki śledztwa nie zostały ujawnione.

W oparciu o depesze dyplomacji amerykańskiej, uzyskane przez Wikileaks, norweski dziennik „Aftenposten” poinformował, że Francja jest państwem najaktywniejszym w sferze szpiegostwa przemysłowego w Europie. W depeszy ambasady USA w Berlinie napisano, że szpiegostwo francuskie ma takie rozmiary, że szkody (powodowane przez nie) dla gospodarki niemieckiej są w sumie poważniejsze niż szkody wywoływane przez Chiny czy Rosję. Dziennik „Aftenposten”, który w grudniu uzyskał 250 tys. dokumentów dyplomatycznych od Wikileaks opublikował także po norwesku wypowiedź prezesa jednego z niemieckich koncernów, producenta satelitów OHP Technology Berry Smutny, który stwierdził, że Francja to „Imperium zła”, jeśli chodzi o kradzież technologii. Należy wspomnieć, że firma OHP Technology stała się znana na świecie w styczniu 2010 r., gdy zdobyła kontrakt na produkcję kilku satelitów w ramach europejskiego programu satelitarnego – Galileo<sup>33</sup>.

W 2011 roku amerykańskie firmy z sektora prywatnego były zachęcane przez wywiad (raport komisji ds. wywiadu Izby Reprezentantów), by poważnie rozważyły długofalowe zagrożenia wynikające ze współpracy z firmami ZTE i Huawei w sferze zaopatrzenia sprzętowego. W ocenie wywiadu amerykańskiego obie firmy mogły wykorzystywać swoje technologie do celów wywiadowczych na zlecenie chińskiego rządu. Chińskie podzespoły mogłyby pomóc przejąć strategiczne systemy komputerowe w USA. Raport, wymieniający Huawei Technologies Ltd. oraz ZTE Corp, zawierał m.in. opinię, że władze USA powinny blokować fuzje i przejęcia, planowane przez wspomniane chińskie przedsiębiorstwa w Stanach Zjednoczonych.

---

<sup>31</sup> <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/Wydarzenia/szpiedzy-pomoga-portugalskim-firmom-zdobyc-rynki,20002,1>, dostęp: 12-10-2011.

<sup>32</sup> <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/Wydarzenia/pracownicy-renault-zwolnieni-za-szpiegostwo,9834,1>, dostęp: 05-02-2011.

<sup>33</sup> <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/Wydarzenia/francja-najwiekszym-szpiegiem-przemyslowym-europy,9753,1>, dostęp: 13-03-2011

Huawei jest prywatną firmą, która była wówczas drugim na świecie dostawcą sprzętu telekomunikacyjnego. Działała w 140 krajach. ZTE zajmowała na tej liście piąte miejsce. Była też czwartym na świecie producentem telefonów komórkowych, a Huawei – szóstym. Raport komisji ds. wywiadu zalecał, by w systemach komputerowych rządu USA nie było żadnych podzespołów tych chińskich firm, ponieważ niosłoby to ze sobą ryzyko szpiegostwa<sup>34</sup>.

W raporcie zawarto też ostrzeżenie, że urządzenia i oprogramowanie w produkowanych przez Chiny podzespołach i systemach przeznaczonych dla klientów w USA mogłoby umożliwić Pekinowi, w razie kryzysu lub wojny, zaatakowanie systemów żywotnie ważnych dla bezpieczeństwa narodowego. Zalecenia komisji były rezultatem rocznego dochodzenia, w ramach którego w Kongresie USA odbyło się przesłuchanie przedstawicieli obu chińskich firm. Strona chińska zaprzeczała, jakoby Huawei i ZTE stanowiły zagrożenie dla bezpieczeństwa USA. Strona amerykańska twierdziła, że chińskie przedsiębiorstwa nie przedstawiły satysfakcjonujących informacji dotyczących struktury, działalności i powiązań z rządem Chin<sup>35</sup>.

Przedstawione przykłady wskazują, jak wielką rolę w działalności państw i organizacji odgrywa wywiad. Informacje wywiadu pozwalają nie tylko uzyskać przewagę nad konkurencją, ale także zablokować i uprzedzić jej działanie, uzyskując na podstawie niematerialnej wiedzy bardzo materialny zysk.

## Zakończenie

Każdy wywiad, tak jak każda organizacja, spółka czy korporacja, musi spełniać cztery kluczowe funkcje wiążące się z wiedzą. Musi zdobywać, przetwarzać, rozdzielać i chronić informacje, selektywnie odmawiając ich przeciwnikom lub udzielając sojusznikom. Jeśli więc rozłożymy każdą z tych funkcji na jej składniki, możemy zacząć konstruować ogólną strukturę strategii opartej na wiedzy, klucz do wielu, jeśli nie do wszystkich, militarnych i gospodarczych zwycięstw dnia jutrzejszego<sup>36</sup>.

W tym kontekście postrzeganie wiedzy jako czynnika bezpieczeństwa organizacji nie wydaje się samo w sobie rozwiązaniem nowym. Powszechnie wiadomo, że informacja tworząca w efekcie końcowym wiedzę jest składową każdej aktywności ludzkiej. Informację definiuje się jako zbiór wielkości opisującej obiekt dowolnej natury, zawarty w określonej wiadomości i wyrażony w takiej formie, że pozwala określönemu obiektowi, do którego one dotarły, ustosunkować się do zaistniałej dzięki temu sytuacji i podjąć odpowiednie działania<sup>37</sup>. Odnosząc to określenie do sfery bezpieczeństwa organizacji, można wykazać rolę informacji w kształtowaniu zachowania podmiotu zabiegającego o tworzenie bezpiecznych warunków egzysten-

<sup>34</sup> Eamon Jevers, *Agent Handlarz Prawnik Szpieg*, Wyd. Literackie, Warszawa 2010.

<sup>35</sup> <http://www.forbes.pl/styl-zycia/artukul/Technologie/huawei-i-zte-zagrozenie-dla-bezpieczenstwa-usa,30587,1>, dostęp: 21-11-2011.

<sup>36</sup> Por. A., H. Toffler, *Wojna i antywojna*, s. 207.

<sup>37</sup> P. Sienkiewicz, *Problemy inżynierii informacji* [w] G. Nowacji (red.), *Informacja w walce zbrojnej*, wyd. cyt. s. 30.



cji i rozwoju<sup>38</sup>. W tym ujęciu informacja, a raczej wiedza pozyskana przez wywiad gospodarczy, jest czynnikiem sprawczym wszelkich zmian w sferze funkcjonowania organizacji.

Pomimo szeregu zmian w procedurach przetwarzania informacji oraz wprowadzenia do użytku technologii informatycznej, nadal ważnym aspektem działań wywiadu gospodarczego pozostaje problem przetwarzania i wykorzystywania posiadanej wiedzy. Warto tu zwrócić uwagę, że specyfika informacji w klasycznym ujęciu odnoszonej do wywiadu, obejmuje całokształt niepoddanego ocenie materiału informacyjnego, o różnych stopniach wiarygodności, pochodzącego z jakichkolwiek źródeł a posiadającego potencjalną wartość wywiadowczą<sup>39</sup>. Ocena zgromadzonego materiału informacyjnego polega na określeniu wiarygodności źródła informacji, zestawieniu pozyskanych wiadomości z wiedzą już posiadaną (w tym informacje potwierdzone przez inne źródła), analizie prawdopodobnych wydarzeń, opracowaniu zbiorczego materiału umożliwiającego prezentację wyników pracy dla decydentów i użytkowników informacji<sup>40</sup>. Wywiad gospodarczy w XXI wieku będzie coraz bardziej sprawnym narzędziem w kreowaniu polityki, rozwijaniu gospodarki i monitorowaniu społeczeństwa.

## Bibliografia

- „Państwo przezroczyste dla obcych”, Raport, wojsko, technika, obronność, 2010, nr 11.  
<http://polish.ruvr.ru>  
<http://polska.newsweek.pl>  
<http://swiat.newsweek.pl>  
<http://swiat.newsweek.pl>  
<http://www.forbes.pl>  
<http://www.sww.wp.mil.pl>  
<http://www.wywiadgospodarczy.pl>  
 Jevers E., *Agent Handlarz Prawnik Szpieg*, Wyd. Literackie, Warszawa 2010.  
 Kwieciński M., *Wywiad gospodarczy w przedsiębiorstwie*, [w:] Z. Martyniak, *Zarządzanie informacją i komunikacją. Zagadnienia wybrane w świetle studiów i badań empirycznych*, Kraków 2000  
 Makarenko V., *Tajne służby kapitalizmu*, wyd. Znak, Kraków 2008.  
 Sienkiewicz P., *Problemy inżynierii informacji* [w] G. Nowacji (red.), *Informacja w walce zbrojnej*, AON, Warszawa 2002.

<sup>38</sup> Polskie MSZ miało poważny przypadek naruszenia bezpieczeństwa, gdy z magazynu resortu zniknęło 12 twardych dysków ze ściśle tajnymi informacjami z lat 1992-2004. Do informacji dotarł tygodnik „NIE”. Dyski zawierały 6 tysięcy dokumentów, w tym dane oficerów BOR zabezpieczających MSZ, sprawozdania z tajnych narad ambasadorów, czy hasła urzędników. Zasoby informacyjne nie były w żaden sposób zabezpieczone. Na podstawie: „Państwo przezroczyste dla obcych”, Raport, wojsko, technika, obronność, 2010, nr 11.

<sup>39</sup> S. Zalewski, *Służby specjalne w państwie demokratycznym*, s. 76.

<sup>40</sup> E. Volkman, *Największe operacje szpiegowskie XX wieku*, Książka i Wiedza, Warszawa 2008.

- Solińska A., *Rola systemu informacyjnego w procesie zarządzania strategicznego* [w:] R. Borowiecki, M. Romantowska (red), *System informacji strategicznej*, wyd. Dyfin, Warszawa 2001.
- Toffler A. H., *Wojna i antywojna*, wyd. Muza, Warszawa 1997.
- Volkman E., *Największe operacje szpiegowskie XX wieku*, Książka i Wiedza, Warszawa 2008.
- Wójcik J. W., *Kryminologiczne i kryminalistyczne problemy funkcjonowania wywiadu gospodarczego*, [w:] R. Borowiecki, M. Romantowska (red.), *System informacji strategicznej*, wyd. Dyfin, Warszawa 2001.
- Zalewski S., *Służby specjalne w państwie demokratycznym*, (wyd. II poszerzone i uaktualnione), AON, Warszawa 2005.
- 

## **ECONOMIC INTELLIGENCE IN ORGANISATION AND POLITICS – FROM THEORY TO PRACTICE**

### **Introduction**

Economic activity has become very widespread lately. Due to the progressive globalisation process, it includes not only countries but even continents. Numerous financial bonds have resulted in international global enterprises functioning in many areas of the economy. This is why a small team, or sometimes even one expert, is no longer able to collect information and analyse the situation in a closer or distant environment. Historically, competition between companies was not so clear, the changes did not occur so rapidly, there was no means of mass communication and rapid development of science and technology. There were few branch competitors and they were scattered around the great chessboard of the economic world. Therefore, as a result of the slower flow of information, their responses to changes in the environment were not so immediate. Currently, due to the dynamic development, globalisation and computerisation, organisations have been forced to broadly and multi-dimensionally analyse their activities in the local, regional and global environment. It is no coincidence that concepts such as „strategic intelligence” or „economic intelligence” have become commonplace both in the theory and practice of the functioning of the organisation. Thus, the market needs resulted in the creation of numerous economic intelligence agencies meeting the complex information needs of clients.

Market intelligence sources must be sought in military intelligence. Many of the techniques and methods of operation used by the military were implemented in civilian economic intelligence agencies. In general, it can be said that military intelligence has two main meanings. Firstly, it is an organisation (structure and tasks) implementing specific measures included in the acts of the law. Secondly, the concept of military intelligence is understood as the activity of collecting information

of a military nature. Thus, in this context, intelligence is a kind of reconnaissance organised by a state in relation to other countries (legal entities). In most countries, intelligence is organised on the basis of specialised cells operating in the structure of armed forces' general staffs or in the frames of national intelligence agencies<sup>1</sup>.

### **Military intelligence**

Conclusions derived from the analysis of the literature suggest that there is a variety of intelligence establishment sources. Each state used to organise its intelligence according to its needs and interests. During the reign of Catherine II, the main office dealing with foreign intelligence was the College of Foreign Affairs of Russia. Ambassadors of the Russian Empire also conducted intelligence activities. Thus, the Russian intelligence service has bribed some political activists abroad since the eighteenth century. This was done by diplomats giving bribes for contracts that were arranged in favour of Russia, compromising hostile statesmen, sometimes even demanding their physical elimination<sup>2</sup>. The experience gathered and the practice of conduct result in the high efficiency of the Russian Federation's current intelligence.

The first military intelligence and counterintelligence cells were established at the General Staff of the Polish Armed Forces after the First World War. Historical sources state that they started operating in mid-October 1918 as the Information Department of the General Staff.

In the 1920s and 1930s, military intelligence was used to carry out tasks related to the security of an independent state and also used in the internal political competition. Before the May coup of 1926, Józef Piłsudski accused his opponents of ordering his surveillance. Such tasks were carried out by military intelligence, commonly referred to as the „two” (Department II of the General Staff). Historical materials indicate that such events intensified after 1930. In 1932, activities related to economic intelligence were initiated as well. A private enterprise known as the Polish Agency for Commercial and Trade Information was responsible for this sort of intelligence<sup>3</sup>. The agency was a separate, independent organisation officially subordinated to military intelligence. Operating undercover, it collected materials on the economic situation in the countries of interest. Due to the formally unlimited range of covert activities, the agency was an important source of information for Polish intelligence. The PACTI information network provided military intelligence with greater freedom of action. In many cases, the intelligence tasks went beyond the

---

<sup>1</sup> e.g. Central Intelligence Agency - CIA - in the USA.

<sup>2</sup> See: [http://polish.ru/rv/2014\\_01\\_27/Wywiad-wojskowy-w-Cesarstwie-Rosyjskim-czarny-gabinet-Katarzyny-Wielkiej/](http://polish.ru/rv/2014_01_27/Wywiad-wojskowy-w-Cesarstwie-Rosyjskim-czarny-gabinet-Katarzyny-Wielkiej/), access: 03-02-2014.

<sup>3</sup> Polish Agency for Commercial and Trade Information (PACTI) - Polish institution of economic intelligence established in December 1932 in Warsaw as an apparently private enterprise. PACTI was funded by credits provided by Ministry of Military Affairs (Military Office of Industry and Trade Ministry) and was subordinated to Department II of General Staff.

typical military issues. This included determination of the adverse impact of various economic phenomena and the activities of selected companies (foreign and Polish) on the interests and functioning of the Polish defence industry and defence system. Therefore, PACTI, on a regular basis, developed thematic analyses presenting the detrimental effect of various operations, based on foreign capital, on national defence in sectors of industry and commerce.

One of the most critical operations of Polish intelligence was breaking the system of the German cipher machine named Enigma. It was first done in 1932 by the Cipher Bureau. Poles, before the beginning of the war, revealed the key to Enigma description to the French and British intelligence. As a result, Poles made it possible for the Allies to use Polish decryption techniques during World War II.

During World War II, Polish intelligence carried out a series of intelligence operations of key importance for the course of World War II, in the opinion of specialists. In 2005, the Polish-British Historical Commission found a note in the British archives. The note included information that 45% of British intelligence collected during World War II came from Polish sources. 85% of the information was defined as being „of high or very high quality”<sup>4</sup>.

Polish intelligence had a hand in uncovering the secret project of the Third Reich missiles – V1 and V2.

Polish intelligence agent, Mieczyslaw Słowikowski (alias „Rigor”), organised an intelligence network in Africa. „Agency Africa” recruited several thousands of people whose information enabled control of almost the entire area of North Africa. Information obtained by Słowikowski and his supporters was used in 1942 to plan the successful US-British landing operation, codenamed „Torch”, in the French part of North Africa and taking control of the region<sup>5</sup>.

The tasks of modern military intelligence fall under two main categories: identification of threat and obtaining relevant information in the field of state external security. It is related to the broader understanding of protection of diplomatic missions and their staff. The explicit tasks for the Military Intelligence Service include<sup>6</sup>:

1) obtaining, analysing, processing and distribution of information that may be relevant to the security and international position of Poland, its economy and its economic and defence potential,

2) identifying and countering external threats detrimental to the security, defence, independence and territorial integrity of the country, reconnoitering international terrorism, extremism, and international organised crime groups,

3) reconnoitering international trade in arms, munitions and explosives, drugs and psychotropic substances, goods, technologies and services of strategic importance for national security,

<sup>4</sup> „Times”: Polish contribution to WW II victory is „shamefully minimised”. [access: 30.10.2011].

<sup>5</sup> <http://polska.newsweek.pl/pseudonim-rygor-czyli-jak-major-slowikowski-zmienil-losy-ii-wojny-swiatowej,72293,1,1.html>, access: 16-11-2011.

<sup>6</sup> <http://www.sww.wp.mil.pl/pl/11.html>, access: 12-02-2014

4) reconnoitering international trade in weapons of mass destruction and the threats associated with the proliferation of such weapons and their means of delivery,

5) reconnoitering and analysing threats in the areas of tensions, conflicts and international crises affecting the security of the state and taking actions to eliminate the threats,

6) protection of foreign representative offices of the Republic of Poland and their employees from foreign special services and other activities that may harm the interests of Poland.

The characteristics and identification of individual tasks indicate that intelligence activities are a reflection of the most important social, political and economic phenomena occurring in the surroundings of Poland, often referred to as global threats. Conclusions derived from the above-mentioned arguments lead to the statement that intelligence as a definite activity has its roots in the military, which obtained information about the enemy, reconnoitered its capabilities, weaknesses and the vulnerable elements of the battle formation.

### **Economic intelligence in organisation**

Analysis of relevant literature indicates that the concept of economic intelligence evolved in the United States in the mid-1980s. Economic intelligence terminology refers to the English word „intelligence” which is commonly understood as „military intelligence” or „reconnaissance”.

In the period preceding the dynamic growth resulting from the increase of competitiveness, economic intelligence was identified by the term „organisational intelligence” and was the subject taught in many U.S. business schools<sup>7</sup>.

Intelligence is an organisation whose mission is to acquire information important to economic security. The aim of the intelligence information work interview is to obtain a reliable picture of the threats and achieve the desired effects of the decisions taken in the area of national security.

Intelligence activity in the economy is not a new phenomenon, or in management – the perception of different organisations’ interests in economic terms. Today, the area of gaining information on competing enterprises is frequently and intensively exploited by companies acquiring information about new technologies, sources of financing, capital, new organisational arrangements, as well as human resources and, finally, databases. Information about resources allows organisations to take control of its operations. Nowadays, knowledge built on the basis of information means power, and the way to power is economic intelligence<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> M. Kwieciński, *Wywiad gospodarczy w przedsiębiorstwie*, p. 397 [in:] Z. Martyniak, *Zarządzanie informacją i komunikacją*, op. cit.

<sup>8</sup> See A. H. Toffler, *Wojna i antywojna*, s. 234 – *This is the way a competing enterprise occurred, side by side with intelligence agencies. It shared information faster and cheaper than intelligence plants, characteristic bodies of the second wave.*

In order to understand the nature of economic intelligence, it is advisable to learn the specific nature of intelligence as a kind of information service. The literature defines intelligence as one of the ways of operation, consisting in the collection and processing of messages concerning other countries. It is carried out by specialist services in order to use them in the interests of their own country<sup>9</sup>. The definition includes both the specifics of intelligence - - gathering and compiling information, as well as determination of the supervising institution (the state). In the case of the economic intelligence supervisor, one can use the term „organisation”, understood in this context as both a company and an enterprise or a corporation.

The contemporary political - economic situation, including the rise of the global economy in particular, the information society and the dynamic development of telecommunications, increases the level of organisational threat resulting from extremely active activities of economic intelligence. Economic intelligence is a collection of information that has the value of update. This means collection of data concerning facts, events, plans and intentions of certain organisations such as rival companies. The information obtained is forwarded to one's own leadership (of an enterprise or a company) to gain time advantage over the competition in making optimal business decisions. Therefore, economic intelligence means a professional acquisition and analysis of information on specific market segments, entities operating in this market, their technical achievements, operational projects, activities and economic position<sup>10</sup>.

The most important goal of collecting economic information is to obtain data on modern technologies and their rapid implementation in production cycles. The tasks of economic intelligence, sometimes called the military one, are different. It reconnoiters the economic potential of a particular country or organisation and its impact on the country's defence capabilities.

In addition, military intelligence is an organisation specialising in gathering information about other countries and in processing it for use in the political, economic and military sphere for the purpose of one's own country<sup>11</sup>. In the context of the definition given, it can be concluded that the activities of economic intelligence have been entrusted to special organisational structures for the purpose of obtaining information in the economic sphere only. The concept of economic intelligence, in fact, refers to all possible areas and issues, able to contribute to the increased competitiveness of a company.

The specificity of the effects achieved by economic intelligence means a company's activity is often seen as a search for opportunities for adapting to the changing environment. This results from the fact that the activities of economic intelligence are related to the acquisition of information on the knowledge of the

---

<sup>9</sup> S. Zalewski, *Śłużby specjalne w państwie demokratycznym*, (ed. II, enhanced and updated), AON, Warszawa 2005, p. 24.

<sup>10</sup> J.W. Wójcik, *Kryminologiczne i kryminalistyczne problemy funkcjonowania wywiadu gospodarczego*, [in:] R. Borowiecki, M. Romantowska (ed.), *System informacji strategicznej*, p. 327.

<sup>11</sup> S. Zalewski, *Śłużby specjalne w państwie demokratycznym*, p. 24.

surrounding world. It means creating opportunities for shaping environmental conditions and the environment in order to satisfy an enterprise's needs..

The concept of economic intelligence is widely expressed in the three major functional areas:

1) actions understood as a process of generating new messages in order to meet the information needs of an enterprise,

2) the process of acquiring, processing and sharing information with recipients,

3) the continuity and relevance of information work.

The traditional perception of the term „economic intelligence” is understood as different forms of efforts taken to search for (collect), process and disseminate (in order to take advantage of it) information useful to commercial agents. However, it seems necessary to extend this sort of reasoning with an element of some actions (acts of impact) taken in order to influence (shape) the company's surroundings<sup>12</sup>.

To sum up the developments achieved so far, it can be concluded that economic intelligence is an information activity aimed at satisfying the needs associated with acquisition, processing and the sharing of market information, current and potential competitors, their actions and intentions, as well as preventing the outflow of strategic and sensitive information. In other words, economic intelligence acquires and advises how to protect strategic information by which one takes over and maintains an information advantage over one's competitors<sup>13</sup>.

Economic intelligence in an organisation becomes progressively more and more important. Managers, in many organisations, appreciate the role of information in the decision-making process, the complexity and vast dynamics of changes in the organisation's surroundings, and look for new system management solutions that provide an advantage over the competition.

A company can achieve significant competitive advantage only if it manages to look at the market in a different way from its competitors. With a better assessment of the situation and a broader, strategic view, the decisions taken will be of a lower risk and information gained will constitute a guarantee of success in the market. Here is a list of important information that enables acquisition of information advantage over the competition, and may be of interest to economic intelligence:

1) information about the strategic intentions of central institutions that affect, directly or indirectly, the given branch and sector,

2) the scientific and technical progress in branch and sector (research activity),

3) the development of international economic and trade relations affecting the given sector, 4) information on economic and financial conditions of the economy, in terms of branch and sector (price levels, duty rates, etc.),

4) information on the level of attractiveness and opportunities for development of the given sector and branch, competition structure, etc.

5) information about the possibilities of entering new markets, the level of their attractiveness, barriers to entry and exit,

---

<sup>12</sup> M. Kwieciński, *Wywiad gospodarczy w przedsiębiorstwie* [in:] Z. Martyniak, *Zarządzanie informacją i komunikacją*, p. 398.

<sup>13</sup> See: [www.wywiadgospodarczy.pl](http://www.wywiadgospodarczy.pl).

6) information on the internal situation of competitors, their intentions, strategies implemented,

7) information on own resources and means, the strengths and weaknesses of the company,

8) information about the course of action (strategy) implemented and difficulties and critical points<sup>14</sup>.

There is no doubt that economic intelligence has a long history of negative image related to industrial espionage. Hence, the term „economic intelligence” usually refers to various activities that „are conducted in accordance with the law, in compliance with all the possible guarantees that are necessary to protect the assets of a company, maintaining the best conditions in terms of quality, time and cost”.

Economic intelligence should provide valuable information support for organisation management. The value of information obtained by economic intelligence depends on many factors<sup>15</sup>. The basis for efficient and effective operations of economic intelligence is to understand the needs of meeting information needs. It is well known that if you do not understand the needs of the information recipient, all information activities may prove to be useless.

### **Intelligence personnel**

Economic intelligence involves organisation of appropriate structures, networks, sources of information, users needed for circulation and dissemination of acquired contents within the organisation and often beyond it. In the practice of intelligence activities, one can observe a number of barriers limiting the flow of information. They result not only from the organisational and managerial reasons, but also from the lack of knowledge concerning available information. Dismissing a number of organisational and technical measures in the field of economic intelligence, an organisation can provide a low quality of information in its whole structure. It is also important to emphasise the significance of the indication that the lack or limitation of economic intelligence activities may be very harmful and eventually disastrous for the organisation. Therefore, all sources of information and methods of internal communication are important factors contributing to the effects obtained as a result of economic intelligence.

The process of economic intelligence in organisations can be practically implemented with the involvement of all its employees. However, this requires active and conscious participation of the staff. Numerous employees should be

---

<sup>14</sup> A. Solińska, *Rola systemu informacyjnego w procesie zarządzania strategicznego* [in:] R. Borowiecki, M. Romantowska (ed.), *System informacji strategicznej*, op. p. 99.

<sup>15</sup> The factors include: thorough analysis of needs, relevant sources of high quality, quality of analysis, accessibility and feedback, protection of information.



involved in such a project but, above all, those who are the major network cells (key communicators) should be distinguished here<sup>16</sup>.

The main tasks of economic intelligence are carried out, regardless of the organisation's size, by the members of management. This results from the fact that they have the most extensive contacts with the organisation's surroundings, they participate in a series of business meetings, trade fairs, displays, seminars, exhibitions, and promotions that usually end with social gatherings (e.g. luncheon or dinner, medal/achievement award ceremony, etc.). The events provide excellent opportunities to acquire and to exchange messages, including confirmation of assumptions or verification of emerging rumours. In addition, meetings with specialists lead to a confrontation of views and enable a variety of information gathering. The participation of the board (management) members in various meetings, on the one hand, has a positive effect on the change in the perception of the organisation by its environment, and, on the other hand, it allows an understanding of the role of a given organisation in the market and its importance in the whole branch.

Employees of the organisation's advertising and promotion department may be an important aid in establishing the position of an organisation by utilising various advertising techniques and the process of „Public Relations”. In the opinion of experts - *One needs to actively lie to competition about the scale and timing of commercial ventures. You could say that everything will end tomorrow or it will continue on to New Year's Eve. You can talk about a fall in prices by 5-10 percent*<sup>17</sup>.

A professional approach to promotion of an organisation may focus competitors' attention on successes and push „temporary difficulties” aside. Analysing the practical functioning of many organisations, it may be concluded that due to their professionalism, ingenuity, and sometimes personal contacts with the environment, the promotion and advertising department staff make better and better use of both operating and emerging resources concerning communication techniques to effectively create a positive image of the organisation in the environment.

Sales staff fulfil an important role in commercial organisations in terms of intelligence. This is a result of the fact that sales staff members keep up direct contact with customers on a regular basis. They confront reviews on products and their competitors, and use their extensive and excellent knowledge of the market situation. A similar role is played by regional representatives of trade and production companies. They are involved in conducting and supervising the sales in different regions of the country. They collect and share a variety of information about the reasons for differences in sales volume. Moreover, they disseminate their reports on the operations of competitive companies and enterprises, and their anticipated impact on their own organisation<sup>18</sup>.

---

<sup>16</sup> M. Kwieciński, *Wywiad gospodarczy a wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw* [in:] R. Borowiecki, M. Romantowska (ed.), *System informacji strategicznej*, p. 117.

<sup>17</sup> V. Makarenko, *Tajne służby kapitalizmu*, Znak, Kraków 2008, p. 176.

<sup>18</sup> See: M. Kwieciński, *Wywiad gospodarczy a wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw* [in:] R. Borowiecki, M. Romantowska (ed.), *System informacji strategicznej*, p. 119.

It should be noted that the sales staff, as a result of many years of professional practice, have the skill of accurate product selection to meet the needs of almost any customer. Using general knowledge and experience and simple sociological techniques, they are able to draw a customer's attention to a selected product. Possession of such a product is sometimes the symbol of belonging to a particular professional group or society. There is a widespread belief that different companies now look at customers as carefully as the communist secret services did once. All activities are undertaken in order to sell more, produce more, limit competition and build a new market. One of the commercial market experts and, at the same time, a specialist in economic intelligence claims that intelligence services are getting better and better at collecting information about customers. If, today, smaller or larger groups (organisations) are monitored, then tomorrow we will be tracked as specific persons known by name<sup>19</sup>.

The marketing department is another link in the chain of contractors dealing with intelligence tasks in an organisation. As a staff cell, the marketing department participates in implementation of the entire complex of the organisation's strategy. Therefore, the practice of economic activity shows that the cases of organising the marketing department with professionals - specially trained staff that are prepared mentally and technically - are very common. The contemporary marketing department, due to the ongoing organisational changes, combines the competence of personnel previously associated with the sales department and the employees involved in the technology development, as well as research and the introduction of new product solutions to the market. This is a combination of many competences which, in the practice of an organisation, can be used perfectly for the purpose of economic intelligence. This enables advantage to be taken of the sector's excellent knowledge or the entire branch and knowledge, skills and competencies needed for information work. The positive effects of combining the marketing personnel's knowledge with engineering expertise have already been proven in many organisations. It allows an organisation to achieve better results in the performance of economic intelligence.

An illustrative example of this phenomenon is the advertising of Eurobank's products. In 2004, Eurobank allocated 51.7 million zlotys for advertising, which was the highest amount of all Polish banks, whereas the competitive PKO BP spent two times less for the purpose. PKO BP earned nearly two billion zlotys during that time and Eurobank ended the year 2004 with a loss. Other players could not ignore this and increased their own advertising budgets. In 2006, Eurobank spent 41.5 million zlotys on marketing and BPH was the only bank that allocated more money for the purpose<sup>20</sup>.

Another important but underestimated group performing intelligence tasks is the logistic staff, especially supply staff. Their activities generally focus on cognition and complex understanding of an organisation's environment. The basis for activities conducted by the logistic personnel of any organisation is useful information that

---

<sup>19</sup> See: V. Makarenko, *Tajne służby kapitalizmu*, p. 216.

<sup>20</sup> See: V. Makarenko, *Tajne służby kapitalizmu*, p. 61.

gives answers to the questions - where, when, what and how can be purchased, acquired or taken over? The practices of numerous trading and production companies indicate that, because of the high knowledge level, logistic staff are perfectly suited to the role of human information sources. Logistic staff act as informants, guiding properly prepared information content to an organisation's environment. In addition, logistic staff, especially directing the procurement process, are capable of collecting seemingly insignificant fragmentary information that, aggregated into the structured knowledge resources of an organisation, can protect it against negative phenomena.

Analysts are the main enterprise specialists who are engaged in collecting and processing information. Unfortunately, they very often need to be supported by professionals specialising in different fields (engineering, economy, the law, sociology, political science, and psychology). Attempts to generate an information analyst profession following the pattern of stock market analyst or real estate market analyst are a prime argument for increasing the role of economic intelligence in the activity of any organisation. It must therefore be assumed that there will be changes in the current structure of organisation. They will result from the emergence of new positions and functions.

The need for well-trained specialists in the field of information management can be seen in the economic intelligence agencies. The agencies, due to the complexity of their tasks, sometimes do not have sufficient number of staff to create new, thematically separate, information structures.

As a result of observations by economic intelligence agencies, it was found that an economic intelligence specialist has two kinds of knowledge. The first is knowledge of the subject (the field) and the specific needs of economic intelligence. In this context, it means understanding the principles of information sources activity, the use of techniques and methods of obtaining information, methods of its processing and dissemination. The second type of expertise is knowledge of the principles and functioning of a sector or branch. These two kinds of knowledge should complement relevant personality traits and the social competence of an economic intelligence specialist in interpersonal relationships.

In summary, therefore, the formation of economic intelligence structures in organisation will be based on the information process professionals responsible for data collection and interpretation of their contents and analysts - experts preparing forecasts and scenarios of situation development. The solution provides a chance to use the knowledge of numerous staff employed in an organisation.

### **Tapping and espionage in politics and business**

The use of technology available on the commercial market by different organisations can be very useful in economic intelligence. Illustration of this thesis includes the devices and special software installed on governmental communication systems, without extensive technical modification (encryption), that expose the

security of the state. It also applies to foreign devices, including those that are designed for special applications. An example of such a device is the BlackBerry system of the Canadian Research in Motion (RIM). Using the BlackBerry terminals is subject to restrictions in different countries, not only because they allow encryption of communications, which make it impossible for local security services to work effectively<sup>21</sup>. In many Western countries it is simply believed that they enable intelligence (tapping) activities carried out by the United States and some allies of Washington. This is not a special case<sup>22</sup>. It is well known that the U.S. National Security Agency (NSA) taps the EU countries and the situation does not only result from the threat posed by Islamic terrorism. In the age of information society, we all spy on everyone, even allies on allies. It could be observed when the U.S. NSA and the British Government Communications Headquarters (GCHQ) tapped the Polish Prime Minister, Leszek Miller, wanting to know his position on the war with Iraq.

In August 2010, the United Arab Emirates announced their decision to suspend certain services available on BlackBerry smartphones (BlackBerry Messenger, email and web browser). The reason was that the services posed a threat to national security. The suspension was justified by Arabs who said that data from BlackBerry devices is encrypted and sent abroad to RIM servers, which forward them to the designated addressees<sup>23</sup>.

Fears of espionage by the United States, Great Britain or Israel accelerated the introduction of restrictions on BlackBerry services. In the opinions of specialists, intelligence professionals coming from these countries use this type of smartphone to conduct espionage activities. On the other hand, the use of such terminals by agents of foreign intelligence services prevents security agencies from capturing encrypted communications. Lots of foreign producers are obliged to provide their own special services with the technical details and the encryption keys. This type of cooperation is not, of course, publicly disclosed<sup>24</sup>.

In the summer of 2013, the case of Edward Snowden came up. He revealed the scale of U.S. taps. At the beginning, Chancellor Angela Merkel and her staff tried to downplay it, partly in her own interest, because the American empire spying on German citizens was a strong argument for her opposition, especially before elections.

---

<sup>21</sup> The German Federal Government does not recognise the solutions offered by RIM as safe. In accordance with the recommendation of the BSI, BlackBerry (but also iPhone) are to be replaced by Simko 2 encrypting smartphones (based on HTC smartphones) that will guarantee the protection of classified information (level: secret).

<sup>22</sup> In June 2007, the French SGDN (General Secretariat for National Security), responsible for the safety of the highest state officers, introduced a ban on the use of BlackBerry phones by all the persons around President Nicolas Sarkozy and Prime Minister Francois Fillon. According to the French special services, there is a serious threat of phone-transmitted data tapping by foreign intelligence agencies. The French feared interception (tapping) by the U.S. and U.K. intelligence services.

<sup>23</sup> In January 2010, the Israeli Mossad commando murdered Mahmoud al-Mabhouh, one of the higher commanders of Hamas, in Dubai, United Arab Emirates. The police in Dubai identified members of the commando on the basis of CCTV recordings. In contrast, Israeli intelligence confirmed the presence of the target on the basis of telephone contacts carried out with the use of BlackBerry.

<sup>24</sup> „Państwo przezrocyste dla obcych”, Raport, wojsko, technika, obronność, 2010, No 11.

In July 2013, an ARD (German public television) journalist asked the Chancellor whether she also considered the possibility of being tapped. Merkel seemed surprised by the question. She replied: „I know nothing about it; otherwise I would forward the matter to the Bundestag audit committee”. While in June 2013, President Obama assured his European counterparts of US-German friendship, the U.S. secret services tapped Chancellor Merkel and other European leaders<sup>25</sup>. President Obama, during his visit to Berlin, argued that the spying affair was an invention of journalists. He explained that tapping Merkel’s phone made no sense because if he would have liked to learn something from her, he would just have called Angela. Meanwhile, on October 10th, „Spiegel” journalists passed the evidence of the tapping of the Chancellor’s cell phone by the Americans to the Chancellor’s office staff. German special services checked this information. The number they received proved to be the Chancellor’s number. The checked dates, other phone numbers and secret codes were correct, too. It was clear that a great scandal was coming up<sup>26</sup>.

During talks with President Obama, on October 23, Angela Merkel said that trust between Washington and Berlin had been strained and „must be built from scratch”. She stressed the fact that spying on friends is absolutely unacceptable. The U.S. ambassador in Berlin was called in by the Foreign Minister of Germany and instructed on the issue. According to experts, it was the first time such a situation had occurred since the end of World War II.

The files stolen by Snowden from the NSA database contained the phone number of Angela Merkel and information that monitoring began in 2002. It included the letter „A”, which means „active”. Thus, in the summer of 2013, during Obama’s visit to Berlin, Chancellor Merkel was still being spied on<sup>27</sup>.

This sort of tapping program, developed for the special need of spying on Angela Merkel, is rare. In most cases, the intelligence service does not tap phone calls or read e-mails. It is satisfied with the analysis of other data such as frequency of calls between numbers. In intelligence activity, it is more important than is commonly thought. Some time ago, an American company, Raytheon, signed a contract to build a mobile network in South America instead of the French giant, Thomson. Americans checked with whom and when the French contacted and, on the basis of the information, easily determined the purpose of these contacts. It let them move

---

<sup>25</sup> <http://swiat.newsweek.pl/inwigilacja-usa-afera-podsluchowa-niemcy-angela-merkel-news-week-pl,artykuly,273806,1,2.html>, access: 02-12-2013

<sup>26</sup> Chancellor Merkel has two cell phones: Nokia and BlackBerry and, in the opinion of her staff, both devices play an important role in her life. The mobile phone is an instrument of power for the German Chancellor. She uses the phone to manage the work of her government. She uses it so often that, at the beginning of 2013, her staff even wondered whether the Chancellor’s SMSs should not be archived as an essential part of government meetings.

<sup>27</sup> In 2008, the United States opened a new embassy at Pariser Platz in Berlin. The ribbon was cut by former U.S. president George W. Bush. The embassy is located in a very convenient location, right next to the Reichstag and the Chancellor’s office. The location probably made it easier for a special unit composed of employees NSA and CIA to tap significant part of discussions (phone connections) that took place in the government district, including the calls of the Chancellor.

ahead of the French competition. When one knows who the competition talks to, it is relatively easy to guess what the competition will do.

Spies in the service of economic intelligence installed tapping devices, copied hard drives and broke into the intranet in the EU embassies in the USA. The phone calls of the President of Mexico and President of Brazil were tapped as well. The entire programme included 35 world leaders. It is already known that the NSA can read the e-mails of each person using Yahoo! and Google - the companies that, in the opinion of specialists, have the largest personal databases in the world.

At the end of 2013, the tapping scandal shook the whole of Europe. At one of his conferences, Edward Snowden said that „every analyst can spy on whomever he wants and wherever he wants”. Europe loudly and repeatedly expressed outrage against such actions. What else can be done? Not much. In the 90s, the EU was in the lead in terms of digital technology<sup>28</sup>. Today, it is clear that the EU is not keeping pace with the USA. In the ongoing cyberwarfare, Europe is doomed to failure. Lack of comprehensive intelligence cooperation among European partners results in a situation when it is not sure what role is played by European intelligence services in U.S. security policy. During the phone tapping scandal, Americans claimed that they had not tapped the Spanish or the French and they had got all the information from their secret services<sup>29</sup>.

In 2012, German carmaker, Volkswagen, was the victim of industrial espionage in China. The Chinese partner of VW, the state-owned FAW, copied the entire construction plans. Managers of the German company suspected that the Chinese intended to copy the mechanism of transmission to install it in the model of their cars - Besturn B50 - destined for the Russian market, where they compete with VW and Skoda. According to VW experts, the Chinese violated at least four patent rights of the German car, including the one concerning the EA 111 type engine. In the opinion of manufacturers cooperating with VW, Chinese FAW built a plant that was to produce engines according to the copied design in Changchun, north-eastern China<sup>30</sup>. So far, European car manufacturers have only had to look at their Chinese partners taking over car designs. Copying construction plans under the joint venture is, for VW, a new dimension of economic intelligence or even economic espionage.

In September 2011, the Portuguese government announced that it intended to use the services of intelligence and counterintelligence agents in gathering information for Portuguese companies planning to invest in foreign markets. Prime Minister, Pedro Passos Coelho, and Foreign Minister, Paulo Portas, determined the initial conditions for the use of security services to cooperate with domestic enterprises in the so-called project of economic diplomacy. The head of government is to

---

<sup>28</sup> In August 2010, the European Commission decided to support the iPhone and HTC. Thus, the Commission recommended them for 32,000 officials and stopped using BlackBerry terminals. Security issues caused this solution.

<sup>29</sup> <http://swiat.newsweek.pl/inwigilacja-usa-afera-podsluchowa-niemcy-angela-merkel-news-week-pl,artykuly,273806,1,2.html>, access: 02-12-2013

<sup>30</sup> <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/Wydarzenia/volkswagen-padl-ofiara-chinskich-spiegow-przemyslowych,29094,1>, access: 03-11-2012.

exercise control over its implementation. According to the new assumptions, the security services will take over part of the functions previously reserved for the Portuguese Agency for External Trade (AICEP). The agency, in turn, will focus on supporting large investments of the Portuguese private sector. Portuguese diplomats and so-called wandering ambassadors, experts in the fields of economics and foreign affairs, will be the key people in the economic diplomacy project. Employees of economic intelligence will immediately inform the Portuguese Prime Minister about the activities of Portuguese investors in different countries of the world. In this context, it should be noted that in Poland there are over 100 Portuguese companies, including Jeronimo Martins, Millennium BCP, Martifer and Mota-Engil. The largest investors from Portugal are part of the Polish - - Portuguese Chamber of Commerce established in 2008 in Warsaw<sup>31</sup>. It can therefore be presumed that the Polish market falls within the Portuguese economic intelligence area of interest.

In early 2011, three senior executives of the carmaker, Renault, were removed from their posts on charges of industrial espionage. The dismissed people were to inform the competition about future models of electric cars. A member of the top management, numbering fewer than 30 people, was among the fired. All three people were suspected of the fact that they had sold out confidential information about the company's major project on the future of electric car models. Renault – the French automotive giant - was soon going to be the leader of electric car sector, together with its partner, Japanese Nissan. French special services focused on the Chinese track in the scandal concerning industrial espionage at the Renault automotive corporation. Based on internal company information sources, it was found that Renault had reasons to suspect the Chinese actor. The French services treated the matter seriously and started an investigation<sup>32</sup>. Unfortunately, the results of the investigation have not been disclosed.

Based on the messages sent by U.S. diplomacy and obtained by WikiLeaks, Norwegian newspaper „Aftenposten” reported that France is the most active country in the field of industrial espionage in Europe. The message of the U.S. Embassy in Berlin included information that French espionage is of such a size that the damage (caused by it) for the German economy is, in total, more serious than the damage caused by China or Russia. In December, „Aftenposten” received 250 thousand diplomatic documents from WikiLeaks and published the statement of a German satellite manufacturer's president. The president of the OHP Technology, Berry Smutny, said that France is an „evil empire” when it comes to the stealing of technology. It should be mentioned that the OHP Technology company became known worldwide in January 2010, when it won a contract for the production of several satellites in the framework of the European satellite programme - Galileo<sup>33</sup>.

---

<sup>31</sup> <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/Wydarzenia/szpiedzy-pomoga-portugalskim-firmom-zdobywac-rynki,20002,1>, access: 12-10-2011.

<sup>32</sup> <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/Wydarzenia/pracownicy-renault-zwolnieni-za-szpiegostwo,9834,1>, access: 05-02-2011.

<sup>33</sup> <http://www.forbes.pl/artykuly/sekcje/Wydarzenia/francja-najwiekszym-szpiegiem-przemyslowym-europy,9753,1>, access: 13-03-2011

In 2011, American private sector companies were encouraged by the intelligence (report of the House of Representatives' Committee on Intelligence) to seriously consider the long-term risks arising from cooperation with ZTE and Huawei in the area of hardware supply. According to the U.S. intelligence assessment, both companies could use their technology for intelligence purposes at the request of the Chinese government. Chinese components could help to take over strategic computer systems in the United States. The report on Huawei Technologies Ltd. and ZTE Corp. included, among others, the opinion that the U.S. should block mergers and acquisitions planned by these Chinese companies in the United States. Huawei is a private company which was then the world's second largest supplier of telecommunications equipment. It operated in 140 countries. ZTE occupied fifth place on the list. It was also the world's fourth largest manufacturer of mobile phones, whereas Huawei was the sixth. The Committee on Intelligence's report recommended that the computer systems of the U.S. government should not have any components that come from the Chinese companies because it would cause the risk of espionage<sup>34</sup>.

The report also contained the warning that the equipment and software, especially those manufactured with the use of components and systems coming from China, designated for U.S. customers, in the event of crisis or war, would allow Beijing to attack systems that are vitally important to national security. The committee's recommendations were the result of a year-long investigation. During the investigation, the U.S. Congress held a hearing with the two Chinese companies' representatives. The Chinese denied that Huawei and ZTE allegedly constituted a threat to U.S. security. The U.S. side stated that the Chinese companies had not provided satisfactory information on their structure, activities and interaction with the Chinese government<sup>35</sup>.

These examples show the important role of intelligence in the activities of states and organisations. Information provided by intelligence allows not only for gaining advantage over the competition, but also blocking its activities and acting ahead of it. This results in material gain based on immaterial knowledge.

## Conclusion

Each intelligence agency, like any organisation, company or corporation, must meet four key functions related to knowledge. It must acquire, process, distribute and protect information, selectively denying it to their opponents or sharing it with allies. If one analyses each of these functions, we can begin to construct the general

---

<sup>34</sup> Eamon Jevers, *Agent Handlarz Prawnik Szpieg*, Wydawnictwo Literackie, Warszawa 2010.

<sup>35</sup> <http://www.forbes.pl/styl-zycia/artukul/Technologie/huawei-i-zte-zagrozenie-dla-bezpieczenstwa-usa,30587,1>, access: 21-11-2011.



structure of a knowledge-based strategy, the key to many, if not all, military and economic victories of tomorrow<sup>36</sup>.

In this context, the perception of knowledge as an organisation security factor does not seem a new solution. It is well known that the information ultimately forming knowledge is a component of each human activity. Information is defined as a set of values describing an object of any nature. The set is contained in a certain message and expressed in a certain form. It allows a specific object, the recipient of the message, to respond to the current situation and take appropriate action<sup>37</sup>. Relating the definition to the sphere of organisation security, one can demonstrate the role of information in shaping the behaviour of the entity seeking to create secure conditions for existence and development<sup>38</sup>. In this perspective, the information, or rather knowledge, gained by economic intelligence is the cause of any changes in the sphere of organisation.

Despite several changes in the procedures for the processing of information and the introduction of information technology, the problem of processing and use of knowledge remains an important aspect of economic intelligence. It is worth noting that the information specifics, perceived in the classical sense and related to intelligence, cover the whole of the information material that is not subject to assessment. The material may vary in terms of its credibility, may come from different sources and may still have the potential value for intelligence<sup>39</sup>.

Rating gathered information material consists in the determination of its source's credibility, collation of obtained information with existing knowledge (including information confirmed by other sources), analysis of probable events, and development of material collection enabling presentation of the outcomes/results for decision makers and users of information<sup>40</sup>. In the twenty-first century, economic intelligence will be an increasingly efficient tool for making policy, developing economy and monitoring society.

## Bibliography

„Państwo przezroczyste dla obcych”, Raport, wojsko, technika, obronność, 2010, No 11.  
<http://polish.ruvr.ru>  
<http://polska.newsweek.pl>  
<http://swiat.newsweek.pl>

---

<sup>36</sup> See: A., H. Toffler, *Wojna i antywojna*, p. 207.

<sup>37</sup> P. Sienkiewicz, *Problemy inżynierii informacji* [in:] G. Nowacji (ed.), *Informacja w walce zbrojnej*, p. 30.

<sup>38</sup> The Polish Foreign Ministry took a serious breach of security when 12 hard drives with top-secret information from the years 1992 to 2004 disappeared from the ministry magazine. Weekly „NIE” discovered the information. Disks contained 6 000 documents, including the data of secret service (BOR) officers protecting the Foreign Ministry, reports of secret meetings with ambassadors and officials' passwords. Information resources were not secured by any means. On the basis of: „Państwo przezroczyste dla obcych”, Raport, wojsko, technika, obronność, 2010, No 11.

<sup>39</sup> S. Zalewski, *Śłużby specjalne w państwie demokratycznym*, p. 76.

<sup>40</sup> E. Volkman, *Największe operacje szpiegowskie XX wieku*, Książka i Wiedza, Warszawa 2008.

<http://swiat.newsweek.pl>

<http://www.forbes.pl>

<http://www.sww.wp.mil.pl>

<http://www.wywiadgospodarczy.pl>

Jevers E., *Agent Handlarz Prawnik Szpieg*, Wydawnictwo Literackie, Warszawa 2010.

Kwieciński M., *Wywiad gospodarczy w przedsiębiorstwie*, [in:] Z. Martyniak, *Zarządzanie informacją i komunikacją. Zagadnienia wybrane w świetle studiów i badań empirycznych*, Kraków 2000

Makarenko V., *Tajne służby kapitalizmu*, Znak, Kraków 2008.

Sienkiewicz P., *Problemy inżynierii informacji* [in:] G. Nowacji (ed.), *Informacja w walce zbrojnej*, AON, Warszawa 2002.

Solińska A., *Rola systemu informacyjnego w procesie zarządzania strategicznego* [in:] R. Borowiecki, M. Romantowska (ed.), *System informacji strategicznej*, Dyfin, Warszawa 2001.

Toffler A. H., *Wojna i antywojna*, Muza, Warszawa 1997.

Volkman E., *Największe operacje szpiegowskie XX wieku*, Książka i Wiedza, Warszawa 2008.

Wójcik J. W., *Kryminologiczne i kryminalistyczne problemy funkcjonowania wywiadu gospodarczego*, [in:] R. Borowiecki, M. Romantowska (ed.), *System informacji strategicznej*, Dyfin, Warszawa 2001.

Zalewski S., *Służby specjalne w państwie demokratycznym*, (ed. II enhanced and updated), AON, Warszawa 2005.