

## GENEZA I EWOLUCJA WYWIADU GOSPODARCZEGO. CZĘŚĆ DRUGA

ADRIANA MORYŚ

### Wprowadzenie

Wywiad gospodarczy jest stosunkowo młodą gałęzią współczesnego biznesu wywodzącą się z państwowego wywiadu gospodarczego. Jako odrębna działalność poza-państwowa narodził się w chwili, gdy pierwszy przedsiębiorca postanowił wprowadzić organizację i ideę sieci informatorów (podstawy profesjonalnego wywiadu państwowego) w struktury swojego przedsiębiorstwa. Natomiast jako pełnoprawna dziedzina i zinstytucjonalizowana działalność oraz profesja zaczął funkcjonować pod koniec lat osiemdziesiątych XX w. W naszym kraju, jeszcze do niedawna, rozumiany był jako niezbyt legalna działalność, prowadzona przez, najczęściej państwowe, służby wywiadowcze, a z dziedziną rozpatrywaną w tym artykule miał niewiele wspólnego.

Wywiad gospodarczy, a w zasadzie wywiad gospodarczy przedsiębiorstw, jest to zgodny z prawem i zasadami etyki proces obejmujący gromadzenie, analizowanie i dystrybucję informacji, który prowadzony jest w odpowiedzi na bieżące i przyszłe potrzeby przedsiębiorstwa, w celu zwiększania jego pozycji konkurencyjnej na rynku. Dokładniej rzecz ujmując, jest to czynność gromadzenia danych i informacji z ogólnodostępnych źródeł, zarówno z wewnętrznego jak i zewnętrznego otoczenia przedsiębiorstwa. Następnie analizowania i przetwarzania tych danych, pod kątem określonych wytycznych i potrzeb przedsiębiorstwa, na informację wywiadowczą oraz dostarczania tak opracowanych danych decydom, aby ci na ich podstawie mogli podjąć odpowiednie kroki odnośnie aktualnych, przyszłych planów i strategii postępowania przedsiębiorstwa.

W publikacjach naukowych (polskich i zagranicznych), jak i na stronach internetowych poświęconych zagadnieniom wywiadu gospodarczego można znaleźć wiele jego definicji. Niestety, żadnej z nich nie można traktować jako ostatecznej. Wywiad gospodarczy, pomimo swojego stażu, jak również wzrastającej popularności, nie doczekał się bowiem jednolitej i powszechnie akceptowanej formuły. Można tylko spekulować, co jest tego powodem[1].

Niemniej, o ile istnieją problemy w zdefiniowaniu wywiadu gospodarczego, o tyle panuje względna zgoda co do tego, czym on jest. W odpowiedzi na wewnętrzne potrzeby przedsiębiorstwa, wywiad gospodarczy można pojmować jako:

- dyscyplinę naukową – dziedzinę badawczą[2], nową dziedzinę biznesu[3];
- praktyczne działanie – zespół działań[4], proces[5] wykonywania następujących po sobie czynności, dostarczający wiarygodną i rzetelną informację;
- narzędzie zarządzania – narzędzie wzrostu konkurencyjności[6], element wczesnego ostrzegania[7], funkcję organizacyjną[8], system informacji[9], środek wspomaganie decyzji;
- przydatną informację[10] – produkt procesu wywiadowczego[11];
- klucz do sukcesu i dominacji firmy nad konkurencją.

W kolejnych częściach przybliżona zostanie historia wywiadu gospodarczego, gdzie wywiad rozumiany będzie jako jeden ze środków wspomaganie decyzji biznesowych i planowania strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Przedstawione zostaną poszczególne fazy rozwoju wywiadu gospodarczego zdefiniowane przez Johna E. Prescottta oraz rozwój myśli naukowej i literatura przedmiotu. Ostatecznie poruszona zostanie kwestia terminologii, która zarówno w polskich jak i zagranicznych publikacjach nie jest sprawą zamkniętą.

### Początki stosowania wywiadu w sektorze prywatnym

Narodzin koncepcji wywiadu jako pozyskiwania informacji o znaczeniu strategicznym, należy szukać w odległej przeszłości. Autorzy literatury przedmiotu często wskazują tu czasy starożytne, za przykład podając sylwetki Mojżesza, Konfucjusza czy wodza Sun Zi[12] (wspominają o tym również Korzeniowski i Peplowski[13] oraz Cielecki[14]).

Wśród teoretyków panuje powszechna zgoda co do wieku wywiadu gospodarczego. Przyjmuje się, że nie jest on ani nową, ani młodą dyscypliną, zaś jego korzeni należy doszukiwać się w profesjonalnym wywiadzie uprawianym przez wieki na zlecenie państw, rządów, imperiów, królestw itp.[15]. Nie wiadomo natomiast, kiedy dokładnie wywiad gospodarczy wyodrębnił się i zaczął funkcjonować jako samodzielna, legalna i etyczna dziedzina biznesu. Zdania w tej kwestii są bowiem podzielone, a historia rozwoju i przysposobienia idei wywiadu przez sektor prywatny jest chaotyczna i pozostaje nierozwiązana.

Margaret M. Carr, była prezes AIPP (Association of Independent Information Professionals), członek SCIP (Strategic and Competitive Intelligence Professionals, poprzednio Society of Competitive Intelligence Professionals [16]) i SLA (Special Libraries Association), z uwagi na brak konkretnych opracowań w tym zakresie, podjęła się próby częściowego usystematyzowania kwestii pochodzenia wywiadu gospodarczego, a raczej jego adaptacji w środowisku pozapaństwowym. Carr w swojej publikacji *Super Searchers on Competitive Intelligence* zwraca uwagę na przedstawicieli rodziny Fuggerów, sylwetkę Edwarda Lloyd'a oraz ród Rothschildów[17]. Natomiast inni autorzy, w tym polscy (Ciecierski[18], Jaworski[19]), przywołują tu sylwetki Roberta W. Galvina i Jana Herringa.

## Biuletyny Fugerra

Szukając przykładów stosowania wywiadu przez jednostki prywatne należy nawiązać do przypadku niemieckiej rodziny Fuggerów. Był to ród kupców i bankierów, który na przełomie XV i XVI wieku zdominował europejskie życie biznesowe. Jego członkowie przeszli do historii jako bankierzy ówczesnych papieży oraz cesarzy niemieckich[20]. Przypisuje się im również stworzenie koncepcji gospodarki kapitalistycznej i wpływ na politykę kontynentalną[21].

Fuggerowie mieszkali w Augsburgu, ale posiadali swoich reprezentantów i wspólników na terenie całej Europy. Ci współpracownicy regularnie wysyłali do rodziny listy, sprawozdania, w których opisywali miejscowe warunki i wydarzenia zachodzące w lokalnym otoczeniu biznesowym, politycznym i gospodarczym (np. informacje handlowe o dostępności i cenach danych towarów i usług[22]). Praktycznie każde przemysłenie danego korespondenta mogło trafić do merkantylnych zainteresowań rodziny[23].

Wszystkie sprawozdania trafiały do Augsburga, gdzie zgromadzone informacje były (zapewne) analizowane, a następnie w opracowanej formie wysyłane do wspólników, managerów bankowych i zarządów korporacyjnych. Dzięki temu decydenci mogli świadomie negocjować umowy, przejmować słabe banki, wpływać na politykę i determinować inne strategiczne ruchy[24].

Szesnastowieczne „Biuletyny Fuggera” (ang. Fugger Newsletters) to przykład pierwszego w historii świadomego wykorzystania informacji wywiadowczej do budowania strategii biznesowej firmy, w tym przypadku wielkiej korporacji. Historia Fuggerów pokazuje również, że funkcjonowanie w złożonym świecie biznesu wymaga przede wszystkim sprytu, wyraźnej strategii, dobrze zorganizowanego zaplecza wywiadowczego i gotowości, by podjąć przewidywane ryzyko.

### „Lloyd’s List”

Ciekawym przykładem wykorzystania wywiadu do celów bardziej komercyjnych, aniżeli tylko strategicznych, jest przypadek Edwarda Lloyda, założyciela angielskiego dziennika Lloyd’s List, będącego jednym z najdłuższych ukazujących się periodyków na świecie (nieprzerwanie od 275 lat).

Edward Lloyd był właścicielem londyńskiej kawiarni Lloyd’s Coffee House, prowadzonej przy Lombard Street. Lokal cieszył się dużą popularnością wśród kupców, bankierów i żeglarzy, a szczególnie wśród agentów ubezpieczeniowych. Odbywały się tam regularne spotkania, podczas których negocjowano warunki ubezpieczeń dla okrętów handlowych[25].

Lloyd doskonale zdawał sobie sprawę z wartości rozmów (nie tylko towarzyskich) prowadzonych przez klientów kawiarni, dlatego w odpowiedzi na zainteresowania gości, zaczął wydawać tygodniowy biuletyn o tytule Lloyd’s News. Powstałe w 1696 r. pismo wypełnione było informacjami o ruchu statków oraz specjalnymi wiadomościami na temat warunków panujących za granicą i na morzu. W 1735 r. Lloyd’s News zostało zastąpione przez ukazujące się po dziś dzień Lloyd’s List[26].

Obecnie Lloyd's List jest wiodącą gazetą w kategorii periodyków zajmujących się tematyką dotyczącą przemysłu morskiego, tj.: żegluga, okrętownictwo, fracht, logistyka, technika, rynek, ubezpieczenia, prawo, biznes, finanse, energetyka[27]. Gazeta realizuje dziś podobne cele co w XVIII wieku, z tym wyjątkiem, że jej nakład obiega teraz cały świat, pismo istnieje zarówno w wersji papierowej jak i elektronicznej, a ponadto ukazuje się codziennie[28].

Edward Lloyd i jego gazeta przeszli długą drogę. Rozpoczynając od powolnego nieformalnego procesu zbierania informacji, podczas rozmów „przy kawie” (dosłownie), i w miarę regularnego rozpowszechniania tak zgromadzonej wiedzy, kończąc na świadomym i systematycznym gromadzeniu i rozpowszechnianiu informacji wywiadowczych (np. poprzez specjalne raporty, które ukazują się jako część gazety, lub w formie oddzielnego kolorowego magazynu).

### Gołębie Rothschilda

Wielu autorów jako prekursora wywiadu gospodarczego wskazuje Natana Rothschilda, członka dynastii Rothschildów, która przez ponad 200 lat wpływała na ekonomiczną i pośrednio, polityczną historię Europy[29].

Natan Rothschild, pracując jako bankier księcia Prus, stworzył sieć wywiadowczą obejmującą całą niemal Europę, i wypracował sprawny system komunikacji z gołębiami pocztowymi w roli głównej. W 1815 r. jego agent śledził losy bitwy pod Waterloo i zaraz po jej zakończeniu wysłał wiadomość o wyniku do swojego pracodawcy. Tym sposobem, Rothschild zaledwie kilka godzin po zakończeniu walki wiedział, że Anglia ją wygrała, a Napoleon poniósł klęskę. Postanowił wykorzystać tę wiedzę, a niewiedzę całego społeczeństwa (w tym konkurentów), na swoją korzyść[30].

Następnego dnia po bitwie, jak to miał w zwyczaju czynić co dzień, zjawił się na giełdzie londyńskiej i zaczął wyzbywać się większości swoich udziałów. Obserwujący ten proces pozostali inwestorzy zaczęli podejrzewać, że Anglia przegrała bitwę. Tym samym również rozpoczęli wyprzedaż swoich akcji, które po najniższych cenach kupowali podstawieni agenci Rothschilda. Tak oto niepozorny bankier stworzył najpotężniejsze konsorcjum finansowe w Anglii, a jego rodzina do dzisiaj pozostaje jedną z najbogatszych na świecie[31].

Przypadek Rothschilda jest doskonałym potwierdzeniem tezy stawianej przez Sun Zi: uprzednia znajomość rzeczy jest tym czynnikiem, który umożliwia władcy i dobremu dowódcy uderzać, zwyciężać i brać łupy[32]. Przypomina zarazem, że w świecie konkurencyjnym, przebiegłym i bezwzględnym, uczestnictwo w owczym pędzie nie jest wskazane.

### Galvin, Herring i MOTOROLA

Założyciele Akademii Wywiadu Gospodarczego (ang. Academy of Competitive Intelligence – ACI) za początek instytucjonalnego wywiadu gospodarczego przyjmują zorganizowanie pierwszej samodzielnej komórki wywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie[33].

Michał Jaworski przybliży okoliczności, w jakich doszło do tych wydarzeń. Autor opisuje przypadek Roberta „Boba” W. Galvina, dyrektora międzynarodowego koncernu telekomunikacyjnego MOTOROLA, który po licznych próbach, w połowie lat 80. poprzedniego stulecia, stworzył w swojej firmie pierwszy w historii sprawnie działający dział wywiadu gospodarczego.

W latach 70. XX w. „Bob” Galvin pełnił różne funkcje doradcze w Białym Domu i właśnie tam, po raz pierwszy w życiu, zobaczył jak działa wywiad. Parę lat później, już jako dyrektor generalny (ang. Chief Executive Officer – CEO) firmy Motorola, postanowił wykorzystać te doświadczenia w praktyce. Uznał, że skoro zarządza przedsiębiorstwem działającym na całym niemal świecie, to podobnie jak prezydent Stanów Zjednoczonych, potrzebuje do tego dokładnych informacji.

Pierwszy dział wywiadu gospodarczego ulokowano w oddziale marketingu, co nie było najlepszym posunięciem. Komórka zajmowała się głównie zbieraniem danych o konkurencie i implementowaniem ich do bazy danych, a analizy wywiadowcze, o ile je prowadzono, były głównie ilościowe. Niewiele osób korzystało z tak przygotowywanych informacji, a jeszcze mniej było gotowych je dostarczać. Pomysł okazał się dość niefortunny. Na początku lat 80. XX w. Galvin podjął kolejną próbę, która również zakończyła się niepowodzeniem, tym razem z winy niedoświadczonego pracownika.

W 1983 r. do załogi koncernu dołączył Jan Herring, były pracownik CIA, specjalizujący się w wywiadzie gospodarczym. Okazało się, że był to strzał w dziesiątkę. Herring w ciągu czterech lat zorganizował bardzo sprawnie funkcjonującą komórkę wywiadowczą, która wydatnie przyczyniła się do późniejszych sukcesów firmy. Z czasem śladem Motoroli zaczęły podążać inne wielkie korporacje i przedsiębiorstwa, m.in. IBM, HP, Intel czy Coca-Cola. Jak przyznaje Jaworski, wbrew pozorom, źródłem sukcesu Herringa wcale nie były szpiegowskie metody zbierania danych czy specjalistyczny sprzęt wywiadowczy. Jedynym patentem, jaki zastosował wprost z CIA, była odpowiednia organizacja pracy. Poza tym, wszystkie działania prowadzone w obrębie wywiadu były zgodne z prawem i zasadami etyki[34].

Przypadek Motoroli dowodzi, że wywiad gospodarczy do prawidłowego funkcjonowania potrzebuje tylko właściwej organizacji, odpowiednich umiejętności i systematyczności, a działania szpiegowskie znajdują się poza obszarem jego zainteresowań. Poza tym, jest to przykład wykorzystania wywiadu gospodarczego w formie, w jakiej występuje on obecnie.

### Ewolucja wywiadu gospodarczego

John E. Prescott rozwój wywiadu gospodarczego postrzega jako ciągły proces, który przeszedł trzy zasadnicze fazy i stopniowo zaczyna wkraczać w kolejną[35]. Tabela 1 przedstawia rozkład poszczególnych faz na przestrzeni lat oraz ówczesne ulokowanie komórki wywiadu gospodarczego w strukturze przedsiębiorstwa. Na rozwój wywiadu gospodarczego wg Prescottta zwraca również uwagę Ciecierski[36].

Tab.1. Fazy rozwoju wywiadu gospodarczego wg Prescottta (wersja skrócona)[37]

Okres	Faza	Ulokowanie WG w przedsiębiorstwie	Kluczowe wydarzenie
Przed 1980 r., l. 60–70.	Gromadzenie danych o konkurencie	Biblioteka, dział marketingu	1980 r., pierwsze wydanie Strategii konkurencji Michaela E. Portera
Lata 1980–1987, l. 80.	Analiza sektora i konkurentów	Dział marketingu, dział planowania	1986 r., utworzenie SCIP
Po 1988 r., l. 90.	Profesjonalny wywiad gospodarczy	Dział planowania, dział marketingu, samodzielne jednostki wywiadu	1988 r., pierwszy numer periodyku Competitive Intelligence Review
Przyszłość	Wywiad gospodarczy jako główne centrum zarządzania strategicznego	Samodzielne jednostki wywiadu, dział marketingu, dział planowania	Nauczanie WG w szkołach biznesowych na całym świecie

### Faza pierwsza – Competitive Data Gathering

Faza pierwsza – gromadzenie danych o konkurencie – przypada na lata 60. i 70. XX w., trwa aż do 1980 r., i kończy się wraz z pierwszym wydaniem Strategii konkurencji Michaela E. Portera. Wybór takiego a nie innego okresu Prescott motywuje tym, że przed 1970 r. pisma naukowe poświęcone wywiadowi gospodarczemu miały dość ograniczony nakład, co potwierdza np. zawartość niektórych baz danych przeszukiwanych pod kątem zagadnień z zakresu wywiadu gospodarczego. Jako działalność praktyczna wywiad gospodarczy również nie był zbyt popularny.

We wspomnianym okresie, wywiad gospodarczy polega na gromadzeniu danych o konkurentach i sprowadza się do funkcji czysto bibliotecznych (zgromadzenie odpowiednich informacji z dostępnych źródeł). Prowadzone działania są mało formalne, skoncentrowane na bieżących potrzebach przedsiębiorstwa. W zasadzie nie ma pełnotematowych komórek wywiadu gospodarczego, uruchamia się je w zależności od potrzeb lub w sytuacji zagrożenia.

Cenioną umiejętnością pracownika komórki wywiadu gospodarczego jest wyszukiwanie informacji i ich pobieżne opracowanie, następnie segregacja i zaimplementowanie do bazy danych. Analizy wywiadowcze, jeśli są prowadzone, mają postać statyczną i ilościową. Opracowane informacje mają niewielki, lub żaden wpływ na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie.

Nie był to szczególnie dobry czas dla rozwoju nowej dziedziny, jednak nawet prowadzony w tak archaiczny sposób wywiad, wywołał falę pierwszych publikacji i zaowocował powstaniem kilku firm konsultingowych. Zakładano wówczas, że wywiad gospodarczy to dobra baza danych i takie dane oferowano przedsiębiorstwom. W rozpatrywanym okresie powstały firmy tj.: Washington Researchers, Fuld and Company (1979) i Find/SVP, które rozpoczęły działania związane z katalogowaniem danych,



sprzedają informacji i szkoleniem personelu z zakresu wyszukiwania informacji i infobrokeringu[38].

### Faza druga – Industry and Competitor Analysis

Faza druga – analiza sektora i konkurentów – przypada na lata 80. XX wieku, i trwa aż do 1987 r., kończy się wraz z utworzeniem Stowarzyszenia Profesjonalistów Wywiadu Gospodarczego (1986 r.). Wybór takiego a nie innego okresu autor uzasadnia tym, że powstanie SCIP, które jest pierwszą zawodową organizacją skupiającą ludzi zajmujących się wywiadem gospodarczym, nadało tej profesji bardziej zinstytucjonalizowany charakter.

We wspomnianym okresie wywiad gospodarczy rozszerza działalność i zainteresowania o analizę sektora i konkurentów. Prowadzone działania są bardziej formalne, ale wciąż skoncentrowane na bieżących potrzebach przedsiębiorstwa. W strukturach firm za prowadzenie czynności wywiadowczych odpowiedzialna jest przynajmniej jedna osoba – koordynator. Można uznać to za powstanie pełnoetatowej (jednoosobowej) komórki wywiadu gospodarczego, która prowadzi stałe i systematyczne badania.

Zgromadzone dane są mieszanką informacji ogólnych i specjalistycznych, dotyczą bezpośrednio danego sektora rynkowego i konkurentów. Analizy, mimo że przeprowadzane bardziej profesjonalnie niż poprzednio, wciąż są ograniczone, opracowuje się głównie zestawienia ilościowe. Rezultaty działań wywiadowczych nadal wykorzystywane są na średnich szczeblach zarządzania, jednak wciąż mają nieznaczny wpływ na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie – służą podejmowaniu decyzji taktycznych[39], rzadziej strategicznych.

W rozpatrywanym okresie zaczęły powstawać pierwsze kluczowe publikacje dotyczące wywiadu gospodarczego. Obok wspomnianego już Michaela E. Portera tematyce tej poświęcili się także John E. Prescott czy Leonard Fuld. Początkowe opracowania koncentrowały się na problematyce gromadzenia informacji i technikach ich analiz. Jednak nawet w takiej formie odegrały istotną rolę w procesie instytucjonalizacji działalności wywiadowczej i w walce z mitami, jakimi obrosła[40].

### Faza trzecia – Competitive Intelligence

Faza trzecia – profesjonalny wywiad gospodarczy – trwa nieprzerwanie od 1988 r. Prescott za ważne wydarzenie owego okresu, przyjmuje rozpoczęcie wydawania periodyku Competitive Intelligence Review (pierwszy numer ukazał się latem 1990 r.).

Obecnie, zdaniem Prescottta, wywiad gospodarczy ma postać rozwiniętych i całkowicie sformalizowanych działań wywiadowczych prowadzonych w i poza przedsiębiorstwami (również na skalę międzynarodową). Te działania prowadzone są w oparciu o solidne ilościowe i jakościowe analizy rynku i konkurencji. W badaniach wykorzystuje się liczne metody i środki usprawniające proces wywiadowczy, m.in.: badania porównawcze (benchmarking), liczne analizy, odpowiednie oprogramowanie i aplikacje, najnowsze zdobycze techniki itp.

Rezultaty działań wywiadowczych wykorzystywane są na najwyższych szczeblach zarządzania, mają więc wysoki wpływ na decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie. Znacząca liczba rozwijanych projektów służy bezpośrednio podejmowaniu decyzji strategicznych przez decydentów, którzy postrzegają wywiad gospodarczy jako ważny, a wręcz niezbędny element procesu decyzyjnego. Dodatkowo, kadry zarządzające zdają sobie sprawę ze swojej roli w procesie wywiadowczym i świadomie go wspierają (dostarczając informację zwrotną). Prowadzone są również działania kontrwywiadowcze obejmujące ochronę własnych zasobów przed ingerencją z zewnątrz[41].

#### Faza czwarta – Competitive Intelligence as a Core Capability

Faza czwarta – wywiad gospodarczy jako główne centrum zarządzania – ma dopiero nadejść[42]. Prescott kreśląc wizję przyszłości wywiadu gospodarczego wyraził przekonanie, że będzie on jednym z ważniejszych elementów zarządzania przedsiębiorstwem. W sferze praktycznej będzie nierozdzielnie związany z podejmowaniem decyzji wyłącznie strategicznych, zaś w warstwie teoretycznej stanie się przedmiotem wykładanym w szkołach biznesowych na całym świecie[43].

Ben Gilad, podobnie jak Prescott, jest zdania, że wywiad gospodarczy przeszedł długą drogę w swojej historii – poczynając od chaotycznie prowadzonych działań nieformalnych, na zarządzaniu strategicznym kończąc[44]. Jednak, jak podaje Ciecierski, Gilad uważa że wywiad gospodarczy i ludzie trudniący się tą profesją, stanęli obecnie na rozdrożu. Z formalnego, statycznego punktu widzenia można mówić o sukcesie dyscypliny – z dziedziny nieznanej stał się popularny. Jednak, z punktu widzenia efektywności działań wywiadowczych w przedsiębiorstwie, następuje jego powolna degradacja[45].

W większości firm działalność wywiadowcza często ogranicza się do wyszukiwania informacji z dostępnych źródeł oraz ich dystrybucji. Tym samym wywiad gospodarczy spychany jest na taktyczne szczeble zarządzania i nie ma wpływu na znaczące decyzje strategiczne. Jeśli ten redukcyjny trend się utrzyma, to ostatecznie wywiad gospodarczy niewiele będzie się różnił od klasycznych dziedzin informacyjnych, tj. zarządzanie wiedzą (ang. knowledge management) czy penetracja rynku (ang. market research)[46].

Zdaniem Gilada, rodzi się potrzeba ponownego określenia celów i zadań wywiadu gospodarczego. Ważne jest podkreślenie odmienności wywiadu gospodarczego w stosunku do innych dyscyplin, a w szczególności szpiegostwa gospodarczego. Ciecierski przyznaje, że jak długo wywiad będzie klasyfikowany jako profesja informacyjna, tak długo cięń nielegalnych działań będzie mu towarzyszył, niezależnie od protestów różnych stowarzyszeń i instytucji[47].

#### Rozwój myśli naukowej i literatura przedmiotu

Choć wywiad gospodarczy ma długą historię, istotne podstawy teoretyczne w tej kwestii zaczęto tworzyć dopiero na przełomie lat 60. i 70. ubiegłego wieku. Prawdziwy zaś rozkwit literatury przedmiotu można zaobserwować dopiero w latach 1980–2000.



## Okres przed 1980 r.

Początkowe lata XX w. przyniosły kapitalizm, rozwój środków produkcji i wzrost walki konkurencyjnej. Nie wywołało to jednak wielkiego zainteresowania tematyką i możliwościami, jakie daje wywiad gospodarczy. Margaret M. Carr odnotowuje tylko jedną publikację, która w rozpatrywanym okresie poruszyła temat konkurencji i konkurentów[48]. Była to wydana w 1912 r. *Theory of Economic Development*[49] autorstwa austriackiego ekonomisty Josepha Schumpetera. Natomiast autorzy *Bibliography and Assessment of Key Competitive Intelligence Scholarship*[50], kompleksowej bibliografii opracowań dotyczących zagadnień wywiadu gospodarczego, twierdzą, że zjawisko to po raz pierwszy zostało zidentyfikowane w 1930 r. w literaturze z zakresu zarządzania strategicznego[51] i w 1966 r. w pracy należącej do kanonu lektur *Business Intelligence*[52].

Wzrost popularności planowania strategicznego i wykorzystania informacji strategicznej wymusił potrzebę zmiany podejścia do powyższych zagadnień. Carr zwraca uwagę na następujących autorów publikujących w latach 60. XX w., którzy w swoich pracach docenili moc analizy strategicznej. Byli to m.in.: Kepner i Tregoe (*The Rational Manager : A Systematic Approach to Problem Solving and Decision Making*, 1965), Thomas J. Allen (*Performance of Information Channels in the Transfer of Technology*, 1966), Richard M. Greene (*Business Intelligence and Espionage*, 1967), Francis Aguilar (*Scanning the Business Environment*, 1967).

W latach 70. XX w. zaczęto kłaść nacisk na jakość planowania strategicznego i stopniowo wprowadzać wywiad gospodarczy w struktury przedsiębiorstwa. W rozpatrywanym okresie temat ten zaczęli poruszać David Montgomery i Charles Weinberg (*Toward Strategic Intelligence Systems*, 1979) oraz Michael Porter (*How Competitive Forces Shape Strategy*, 1979), którego książka *Competitive-Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (1980) wywołała prawdziwą rewolucję i wyznaczyła nowe trendy w rozwoju wywiadu gospodarczego[53].

## Porter i strategia konkurencji

Wydana w 1980 r. *Strategia konkurencji: Metody analizy sektorów i konkurentów* (tytuł polski) Michaela E. Portera uważana jest obecnie za fundament nowoczesnego, współczesnego wywiadu gospodarczego. Praca ta dała ogromny impuls do dalszego rozwoju wywiadu gospodarczego i sprawiła, że rozpoczął nowy etap na drodze jego ewolucji.

Marek Ciecierski wyjaśnia swoisty fenomen powyższej publikacji. Zasluga Portera polegała na tym, że sformułował strategię konkurencji oddzielając ją od ogólnej strategii zarządzania przedsiębiorstwem i strategii marketingu oraz zaprezentował wszechstronny układ metod analitycznych, ułatwiających firmie analizę jej sektora i prognozę jego rozwoju, zrozumienie konkurentów, własnej pozycji. Jednocześnie wskazał sposoby przekształcania tej analizy w strategię konkurencji konkretnego przedsiębiorstwa[54].

Na początku lat 80. XX w. można było zaobserwować gwałtowny rozwój struktur wywiadowczych w poszczególnych przedsiębiorstwach (vide Motorola, IBM itp.).

W związku z tym pojawiło się również zapotrzebowanie na literaturę zajmującą się analizą rynku, konkurentów oraz zdobywaniem i wykorzystaniem wiedzy w procesach decyzyjnych.

Porter swoją książką odpowiedział na zainteresowania ówczesnego środowiska. Zapewnił potencjalnym wywiadowcom gospodarczym podwaliny teoretyczne pod praktycznie wykonywane czynności. Ponadto, uzasadnił potrzebę systematycznego gromadzenia informacji i ich odpowiedniego opracowania. Analiza konkurenta i rynku stała się ważną częścią strategii przedsiębiorstwa, wywiad zaś gospodarczy zaczęto traktować jako istotną część tej strategii. Założenia zarysowane przez Portera zostały chętnie przyjęte przez środowisko i wkrótce miały doczekać się kontynuacji.

### Okres po 1980 r.

Czas po 1980 r. można określić czasem „świadomego rozwoju” wywiadu gospodarczego, który obecnie przeżywa swoje najlepsze lata.

W 1985 r. Leonard Fuld opublikował swój bestseller, *Competitor Intelligence: How to Get It, How to Use It*, poświęcony zagadnieniom wywiadu o konkurentach (ang. competitor intelligence). Mirosław Kwieciński twierdzi, że intensywny rozwój wywiadu gospodarczego jako dziedziny biznesu datuje się właśnie od czasu opublikowania pracy Fulda[55]. Zaś Alf H. Walle przyznaje, że dorobek naukowy autora jest jednym z najbardziej reprezentatywnych, jeśli chodzi o prace powstałe pod koniec lat 80. XX w. Dodatkowo Walle przyznaje, że Fuld ma zasługi nie tylko na polu teorii, ale również w praktyce – w 1979 r. Fuld założył „Fuld & Company”[56], jedną z pierwszych firm konsultingowych zajmujących się wywiadem gospodarczym. Organizacja ta do tej pory prowadzi szkolenia, udziela konsultacji na potrzeby określonych klientów lub organizacji[57].

W 1986 r. w odpowiedzi na potrzeby środowiska powstało Stowarzyszenie Profesjonalnych Wywiadowców Gospodarczych (SCIP), pod przewodnictwem Leili Knight. Natomiast początek instytucjonalizacji wywiadu gospodarczego przyniósł rok 1988, kiedy Ben i Tamar Gilad opublikowali *The Business Intelligence System*. Powyższa publikacja zawierała pierwszy organizacyjny model przedstawiający formalne funkcje wywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie. Model ten został zaakceptowany i wdrożony w struktury wielu amerykańskich przedsiębiorstw[58].

W 1996 r. Leonard Fuld, Ben Gilad i Jan Herring założyli Akademię Wywiadu Gospodarczego – Fuld-Gilad-Herring Academy of Competitive Intelligence (ACI)[59]. Była to pierwsza tego rodzaju placówka, a jej głównym celem było, i wciąż jest, szkolenie profesjonalnych wywiadowców gospodarczych z całego świata. Zajęcia prowadzone są przez wiodących konsultantów lub wieloletnich praktyków wywiadu gospodarczego, a ukończenie uczelni gwarantuje otrzymanie certyfikatu Competitive Intelligence Professional (CIP).

W latach 1988–2000 nastąpił rozkwit literatury przedmiotu, a wywiad gospodarczy przyjął swoją obecną formę. Możliwe, że wspomniany boom był konsekwencją rozwoju Internetu, a także wzrostu liczby, i łatwiejszego dostępu, do elektronicznych baz danych.

Ważne prace z tego zakresu opublikowali Blenkhorn, Fleisher, Prescott czy McGonagle. Wywiad gospodarczy zaczął wówczas uchodzić za poważną dziedzinę biznesu.

Pierwsze lata XXI wieku przyniosły regularny napływ wartościowej literatury z zakresu wywiadu gospodarczego. Fleisher, Wright i Tindale podają, że w samych latach 2003–2006 ukazało się łącznie 611 relewantnych publikacji, w tym 66 stanowiły książki, a 505 to artykuły (356 o charakterze praktycznym).

Najcenniejsze opracowania dotyczące wywiadu gospodarczego pojawiają się na łamach takich czasopism, jak *Journal of Competitive Intelligence and Management* (JCIM), *Marketing Intelligence and Planning*, *International Journal of Technology and Planning* (IJTIP), czy *Journal of Knowledge Management*. Publikują zarówno teoretycy jak i praktycy, a zainteresowanie wywiadem gospodarczym wzrasta nie tylko w Stanach Zjednoczonych, ale i za granicą (m.in. w Afryce)[60].

### Zestawienia bibliograficzne

W 2003 r. na łamach JCIM ukazała się, wspomiana już, kompleksowa bibliografia opracowań z zakresu wywiadu gospodarczego. Zestawienie obejmowało piśmiennictwo za lata 1930–2003 i zostało opublikowane w trzech kolejnych numerach JCIM. Pięć lat później ukazała się kolejna część obejmująca lata 2003–2006. Całość stanowi bardzo wartościowe źródło informacji i jest idealnym punktem wyjścia do wszelkich badań nad pochodzeniem wywiadu gospodarczego i jego relacjami z innymi dziedzinami wiedzy.

Zestawienie uwzględnia książki, monografie, prace naukowe, artykuły z prac zbiorowych i artykuły z czasopism o charakterze naukowym i praktycznym. Rejestrowane jest piśmiennictwo z obszaru zarządzania, marketingu i biznesu, a także z zakresu IT, zarządzania wiedzą, wywiadu wojskowego i szpiegostwa gospodarczego (pod warunkiem, że w opracowaniu pojawia się wyraźne nawiązanie do wywiadu gospodarczego przedsiębiorstw).

Autorami bibliografii są osoby wywodzące się ze środowiska wywiadu gospodarczego, a poszczególne jej części dostępne są w poniższych numerach JCIM:

- Dishman, P., Fleisher, C. S. i Knip, V. (2003), *Chronological and Categorized Bibliography of Key Competitive Intelligence Scholarship: Part 1 (1997-2003)*. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 1, no. 1, p. 16–78.

- Fleisher, C. S., Knip, V. i Dishman, P. (2003), *Bibliography and Assessment of Key Competitive Intelligence Scholarship: Part 2 (1990-1996)*. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 1, no. 2, p. 11–86.

- Knip, V., Dishman, P. i Fleisher, C. S. (2003), *Bibliography and Assessment of Key Competitive Intelligence Scholarship: Part 3 (The Earliest Writings-1989)*. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 1, no. 3, p. 10–79.

- Fleisher, C. S., Wright S. i Tindale, R. (2007), *Bibliography and Assessment of Key Competitive Intelligence Scholarship: Part 4 (2003-2006)*. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 4, no. 1, p. 32–92.

## Terminologia

Należy zaznaczyć, że termin „wywiad gospodarczy” nie jest bezpośrednim tłumaczeniem z języka angielskiego. Został on niejako dopasowany do Competitive Intelligence (CI) jako jego polski odpowiednik. Wypada jednak przyznać, że skojarzenie tych dwu pojęć (oficjalnie w 1999 r., przez Mirosława Kwiecińskiego[61]) zainspirowało polską literaturę przedmiotu i zwróciło uwagę środowiska na tę nową dziedzinę biznesu.

Poza „wywiadem gospodarczym” w polskich opracowaniach można spotkać takie określenia Competitive Intelligence jak: wywiad konkurencyjny (stosowany w tekstach z pogranicza marketingu[62]), wywiad rynkowy (termin zaproponowany przez Ciecierskiego; nie został przyjęty[63]), wywiad biznesowy (kolejna propozycja Ciecierskiego[64]), czy analiza konkurencyjności[65]. Bywa również, że autorzy decydują się pozostać przy oryginalnym, angielskim terminie[66].

Angielskie określenie wywiadu gospodarczego na przestrzeni lat ulegało pewnym zmianom. Kwieciński podaje, że na początku lat 80. XX wieku w Stanach Zjednoczonych zaczęto wyklądać go na uczelniach biznesowych jako „wywiad organizacyjny” (ang. Organizational Intelligence). Natomiast po publikacji Fulda Competitor Intelligence..., zaczęto używać formy zwracającej uwagę na konkurencyjny charakter wywiadu[67].

Ciecierski przyjmuje, że początkowo Amerykanie operowali terminem „competitor intelligence system” odnosząc go do wywiadu skierowanego na konkurenta (ang. competitor), a później skrócono jego nazwę do „competitor intelligence”. Z czasem działania wywiadowcze zaczęły obejmować coraz szersze płaszczyzny makrootoczenia przedsiębiorstwa, tj. trendy gospodarcze, system prawny i kondycję gospodarczą państwa. Postanowiono więc wprowadzić nowe określenie. Na przełomie lat 80. i 90. ubiegłego wieku, konkurent został wyparty przez konkurencję (ang. competitive)[68].

Obecnie termin ten ponownie staje się zbyt wąski. Firmy oprócz badania jednostek należących do konkurenta czy rynku, zaczynają stosować wywiad również wobec siebie. Tworzy się swoisty system informacyjny, a teoretycy i praktycy zaczynają chętnie używać terminu „business intelligence”. Czy słusznie?

Najnowsze trendy nie uszły również uwadze Radzie Dyrektorów SCIP, która 20 maja 2010 r. podjęła decyzję o zmianie nazwy stowarzyszenia z Society of Competitive Intelligence Professionals na Strategic and Competitive Intelligence Professionals[69]. Modyfikacja ta ma odzwierciedlać ewolucję wywiadu gospodarczego, wzrost jego znaczenia w procesach podejmowania decyzji oraz bliską relację z zarządzaniem strategicznym[70]. Jest to również pewne nawiązanie do czwartej fazy rozwoju wywiadu gospodarczego wg Prescottta.

Niewykluczone, że w przyszłości termin Competitive Intelligence również ulegnie zmianie, sprawa terminologii nie jest bowiem zamknięta. Poza tym ostatnie wydarzenia związane ze zmianą nazwy SCIP pokazują, że dyscyplina zmierza w pewnym „strategicznym” kierunku.

## Przypisy

- [1] Szerzej na ten temat autorka pisze w pracy magisterskiej w rozdziale poświęconym definicji wywiadu gospodarczego. Zob. Moryś, A. (2009), Wywiad gospodarczy: gromadzenie informacji drogą białego wywiadu, (nieopublikowana praca magisterska), Uniwersytet Humanistyczno-Przyrodniczy Jana Kochanowskiego, Kielce, s. 29–36.
- [2] Ciecierski, M. (2007), Wywiad gospodarczy w walce konkurencyjnej przedsiębiorstw, Warszawa, s. 14–15.
- [3] Frequently Asked Questions, Strategic and Competitive Intelligence Professionals, dostępny na WWW: <http://www.scip.org/resources/content.cfm?itemnumber=601&navItemNumber=533>, dostęp 26 czerwca 2009.
- [4] Kwieciński, M. (1999), Wywiad gospodarczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Kraków, s. 160.
- [5] About SCIP, Strategic and Competitive Intelligence Professionals, dostępny na WWW: <http://www.scip.org/content.cfm?itemnumber=2214&navItemNumber=492>, dostęp 26 czerwca 2009.
- [6] Kwieciński, M. (1999), Wywiad..., s. 31.
- [7] Competitive Intelligence, w: Glossary of terms used in competitive intelligence and knowledge management. January 2009 edition. Developed by Vernon Prior, dostępny na WWW: <http://scip.cms-plus.com/files/Prior%20Intelligence%20Glossary%2009Jan.pdf>, dostęp 26 czerwca 2009.
- [8] What is and what is not competitive Intelligence, Academy of Competitive Intelligence, dostępny na WWW: [http://www.academyci.com/ftse/About\\_Competitive\\_Intelligence.html](http://www.academyci.com/ftse/About_Competitive_Intelligence.html), dostęp 27 czerwca 2009.
- [9] Materska, K. (2001), Wywiad gospodarczy z perspektywy informacji naukowej. w: Borowiecki, R., Kwieciński, M. (red.), Zarządzanie zasobami informacji w przedsiębiorstwie : ku przedsiębiorstwu przyszłości, Warszawa, s. 327.
- [10] Ciecierski, M. (2007), Wywiad...
- [11] Intelligence, w: Glossary...
- [12] Fleischer, C. S., Blenkhorn, D. L. (2001), Managing Frontiers in Competitive Intelligence. Westport, Conn., s. 3–4.
- [13] Korzeniowski, L., Peplowski, A. (2005), Wywiad gospodarczy : historia i współczesność, Kraków, s. 12–13.
- [14] Cilecki, E. (1997), Penetracja rynków zagranicznych : wywiad gospodarczy. Warszawa, s. 76.
- [15] Ciecierski, M. (2007), Wywiad..., s. 22.
- [16] W artykule używana będzie poprzednia nazwa stowarzyszenia.
- [17] Carr, M. M. (2003), Super Searchers on Competitive Intelligence: The Online and Offline Secrets of Top CI Researchers. Medford, New Jersey, s. 2–6.
- [18] Ciecierski, M. (2007), Wywiad...
- [19] Jaworski, M. (2009), Wywiad gospodarczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem, dostępny na WWW: [http://www.comartin.pl/public\\_html/19\\_articles/wywiad.html](http://www.comartin.pl/public_html/19_articles/wywiad.html), dostęp 2 sierpnia 2009.
- [20] Kamen, H. (2000), Fugger, in: Who's who in Europe, 1450-1750, London, s. 123.
- [21] Fugger Family, w: Encyclopædia Britannica Online, dostępny na WWW: <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/221452/Fugger-family>, dostęp 2 sierpnia 2009.

- [22] History of publishing, w: Encyclopædia Britannica Online, dostępny na WWW: <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/482597/publishing>, dostęp 8 lutego 2011.
- [23] Knox, S. (2009), The Fugger Newsletters, dostępny na WWW: <http://www.boisestate.edu/courses/reformation/sources/fz/newsletters.shtml>, dostęp 2 sierpnia 2009.
- [24] Carr, M. M. (2003), Super..., s. 2–6.
- [25] Lloyd's, w: Encyclopædia Britannica Online, dostępny na WWW: <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/345229/Lloyds>, dostęp 2 sierpnia 2009.
- [26] Tamże.
- [27] Lloyd's List (2009), Morski Wortal, dostępny na WWW: <http://www.maritime.com.pl/prasa/indexm.php?url=cmain.php>, dostęp 2 sierpnia 2009.
- [28] About Lloyd's List (2009), Lloyd's List, dostępny na WWW: <http://www.lloydslist.com/ll/home/about.htm;jsessionid=52A435799CEB91797A90B20CEB94272C>, dostęp 2 sierpnia 2009.
- [29] Rothschild Family, w: Encyclopædia Britannica Online, dostępny na WWW: <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/510613/Rothschild-family>, dostęp 2 sierpnia 2009.
- [30] Ciecierski, M. (2003), Współczesne koncepcje rozwoju wywiadu gospodarczego. *Wiek XXI*, nr 4, s. 130.
- [31] Tamże.
- [32] Sun Zi, w: Wikicytaty, dostępny na WWW: [http://pl.wikiquote.org/wiki/Sun\\_Zi](http://pl.wikiquote.org/wiki/Sun_Zi), dostęp 18 sierpnia 2009.
- [33] Drugie wydarzenie, które ACI bierze pod uwagę związane jest z utworzeniem SCIP. Zob. Ciecierski, M. (2007), *Wywiad...*, s. 22.
- [34] Jaworski, M. (2009), *Wywiad...*
- [35] Prescott, J. E. (1999), The Evolution of Competitive Intelligence, *Proposal Management*, Spring, s. 38–43.
- [36] Zob. Ciecierski, M. (2007), *Wywiad...*, s. 23–25.
- [37] Źródło: Prescott, J. E. (1999), *The Evolution...*, s. 39. Także: Ciecierski, M. (2007), *Wywiad...*
- [38] Prescott, J. E. (1999), *The Evolution...*
- [39] Taktyka jest najniższym poziomem sztuki wojennej, na wyższych szczeblach znajdują się operacja i strategia. Zob.: Taktyka, w: Wikipedia, dostępny na WWW: <http://pl.wikipedia.org/wiki/Taktyka>, dostęp 18 sierpnia 2009.
- [40] Ciecierski, M. (2007), *Wywiad...*, s. 25.
- [41] Prescott, J. E. (1999), *The Evolution...*
- [42] Gdyby wziąć pod uwagę ostatnie decyzje rządu Francji, dotyczące wprowadzenia wywiadu gospodarczego (l'intelligence économique) jako obowiązkowego przedmiotu na studia, można by pomyśleć, że niektóre kraje próbują wejść w ostatnią fazę rozwoju WG, jednak jest dużo za wcześnie, aby tak twierdzić. Zob. Créquy, P. (2011), *Tous les étudiants sensibilisés à l'intelligence économique dès 2013*, dostępny na WWW: <http://blog.lefigaro.fr/crequy/2011/02/tous-les-etudiants-sensibilises-a-lintelligence-economique-des-2013.html>, dostęp 8 lutego 2011.
- [43] Ciecierski, M. (2007), *Wywiad...*
- [44] Gilad, B. (2000), An ad hoc, entrepreneurial CI model : have we succeeded and are we happy. *Competitive Intelligence Magazine*, vol. 3, no. 4, p. 33–39.
- [45] Ciecierski, M. (2007), *Wywiad...*, s. 26.
- [46] Tenże (2003), *Współczesne...*, s. 134–135.
- [47] Tenże (2007), *Wywiad...*, s. 26.



- [48] Zob. Carr, M. M. (2003), *Super...*, s. 4–5.
- [49] Zob. Schumpeter, J. (1912), *Theorie de l'évolution économique*, Paryż.
- [50] Zob. Fleisher, C. S., Wright, S. i Tindale, R. (2007), *Bibliography and Assessment of Key Competitive Intelligence Scholarship: Part 4 (2003-2006)*, *Journal of Competitive Intelligence and Management*, vol. 4, no. 1, p. 32.
- [51] Zob. Childs, L. (1930), *Your Secret Process: When Can Competitors be Enjoined from Using It?*, *American Mechanist*, 73, p. 203–206.
- [52] Zob. Greene, R.M. (1966), *Business Intelligence and Espionage*, Homewood, IL.
- [53] Carr, M. M. (2003), *Super...*
- [54] Ciecierski, M. (2007), *Wywiad...*, s. 24–25.
- [55] Kwieciński, M. (1999), *Wywiad...*, s. 29.
- [56] Zob. <http://www.fuld.com>
- [57] Walle, A. H. (1999), *From marketing research to competitive intelligence: useful generalization or loss of focus?* *Management Decision*, vol. 37, no. 5/6, p. 520.
- [58] *Competitive Intelligence*, w: Wikipedia, dostępny na WWW: [http://en.wikipedia.org/wiki/Competitive\\_intelligence](http://en.wikipedia.org/wiki/Competitive_intelligence), dostęp 25 sierpnia 2009.
- [59] Zob. <http://www.academyci.com>
- [60] Fleisher, C. S., Wright, S. i Tindale, R. (2007), *Bibliography...*, p. 38–48.
- [61] Zob. Kwieciński, M. (1999), *Wywiad...*, s. 30.
- [62] Np. Szczepanik, R., Krzyżowska, O. (2003), *Nietypowe przypadki public relations*, Gliwice, s. 34.
- [63] Zob. Ciecierski, M. (2003), *Wywiad gospodarczy (rynkowy) – wybrane aspekty*, *Wiek XXI*, nr 3, s. 129–143.
- [64] Zob. Ciecierski, M. (2009), *Wywiad biznesowy w korporacjach transnarodowych: Teoria i praktyka*, Toruń.
- [65] Np. *Analiza konkurencyjności*, w: Wikipedia, dostępny na WWW: [http://pl.wikipedia.org/wiki/Analiza\\_konkurencyjności](http://pl.wikipedia.org/wiki/Analiza_konkurencyjności), dostęp 8 lutego 2011.
- [66] Np. Surma, J. (2009), *Business Intelligence. Systemy wspomagania decyzji biznesowych*, Warszawa, s. 63.
- [67] Kwieciński, M. (1999), *Wywiad...*, s. 29–30.
- [68] Ciecierski, M. (2003), *Współczesne...*, s. 128.
- [69] Garrison, K. (2010), *Discussion on SCIP Name Change*, dostępny na WWW: <http://www.scipblog.org/?p=54>, dostęp 8 lutego 2011.
- [70] Hohhof, B. (2010), *SCIP Changes Name to Strategic and Competitive Intelligence Professional*, dostępny na www: [http://competitiveintelligence.ning.com/forum/topics/scip-changes-name-to-strategic?xg\\_source=activity](http://competitiveintelligence.ning.com/forum/topics/scip-changes-name-to-strategic?xg_source=activity), dostęp 8 lutego 2011.