

WPLYW GLOBALIZACJI NA ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE INFORMACJAMI W PRZEDSIĘBIORSTWACH FRANCUSKICH¹

Łukasz WACŁAWIK

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Wydział Zarządzania,
Katedra Zarządzania Organizacjami i Kapitałem Społecznym

Streszczenie: Celem rozdziału jest przedstawienie ewolucji zarządzania strategicznego informacjami we Francji. Na podstawie raportów Martre'a i Carayona autor dokonał syntezy percepcji zarządzania strategicznego informacjami we Francji, pokazując zmiany, które zaszły w tym zakresie pod wpływem globalizacji. Współczesnym wyzwaniem firm francuskich staje się nie tylko zdobywanie informacji, ale też zapewnienie ich bezpieczeństwa. W warunkach globalizacji polityka bezpieczeństwa informacji i ochrony dorobku konkurencyjnego nabiera coraz większego znaczenia.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo, globalizacja, wywiad gospodarczy, zarządzanie strategiczne informacjami

1. Wprowadzenie

Wraz z rozwojem gospodarczym oraz postępowaniem techniczno-technologicznym zwiększa się znaczenie bezpieczeństwa w obrocie gospodarczym. Proces ten jest dodatkowo wzmacniany globalizacją, która rodzi szanse na dynamiczny rozwój, ale jest też źródłem określonych zagrożeń. Przedsiębiorstwa poszerzają rynki zaopatrzenia i zbytu, jak również przenoszą produkcję do odległych rejonów świata. W przeszłości przedsiębiorstwa, poza niewielką ich częścią, delegowały poza macierzyste granice co najwyżej współpracę w zakresie dystrybucji i sprzedaży wyrobów. Współcześnie procesy te dotyczą również produkcji czy zaopatrzenia. Zmienia się też podejście do zarządzania przedsiębiorstwem. Globalne firmy posiadają rozwiązania strategiczne na szczeblu światowym, ale również tworzą unikatowe rozwiązania strategiczne na szczeblu regionalnym. Co istotne, komórki organizacyjne zajmujące się badaniami

¹ Wydanie publikacji zostało sfinansowane przez Akademię Górniczo-Hutniczą im. Stanisława Staszica w Krakowie (subwencja na utrzymanie i rozwój potencjału badawczego).

i rozwojem przestały już być najbardziej scentralizowanym elementem firm. Można podać liczne przykłady przedsiębiorstw, które rozwijają badania nad swoimi produktami w licznych centrach badawczych rozrzuconych po całym świecie. Dlatego też obserwuje się przepływ danych czy informacji pomiędzy różnymi filiami przedsiębiorstw w niespotykanej wcześniej ilości, a ich znaczenie strategiczne rośnie. Decentralizacja badań i rozwoju wymusza ścisłą kontrolę i ochronę przepływu informacji.

Pierwotnie procesy te dotyczyły wyłącznie największych przedsiębiorstw. Firmy te zawsze dysponowały dużymi budżetami, dzięki którym mogły zapewnić bezpieczeństwo transakcji czy też zagwarantować lojalność pracowników (Moinet, 2012). Współcześnie, po pandemii, na rynku globalnym zaczynają również być obecne przedsiębiorstwa małe i średnie. Tak więc aspekty bezpieczeństwa, w tym bezpieczeństwa informacji gospodarczej, nabierają nowego znaczenia. Mniejsze firmy nie posiadają środków pozwalających na zapewnienie tak wysokiego poziomu bezpieczeństwa, jak to ma miejsce w przypadku największych przedsiębiorstw. Celem rozdziału jest przybliżenie zachodzących we Francji zmian w zakresie pozyskiwania i ochrony informacji o znaczeniu strategicznym poprzez omówienie pomocy instytucjonalnej wraz z próbą oceny konsekwencji tych zmian w przedsiębiorstwach francuskich.

2. Specyfika zarządzania strategicznego informacjami we Francji

Przypadek Francji jest szczególnie. Jest jednym z pierwszych państw, które starały się pozyskiwać informacje ekonomiczne metodami wywiadu gospodarczego (np. podsłuchy w samolotach), chronić swój dorobek technologiczny (np. Michelin) czy też tworzyć unikatową technologię (SECAM, TGV). W przeciwieństwie do wielu państw jest krajem z mocną synergią sektora prywatnego i państwa. Związki te co prawda niosą pewne zagrożenia, ale też generują liczne szanse i możliwości. Rozwój technik informacyjnych kojarzy się dziś z Internetem. Tu przykład Francji również jest unikatowy. Internet nie był pierwszą cywilną siecią, dzięki której można było pozyskiwać informacje. W 1982 roku wspólna inicjatywa poczty i telekomunikacji francuskiej doprowadziła do powstania Minitela – urzędzenia, które umożliwiała płatne pozyskiwania informacji. W pierwszym okresie była to książka telefoniczna, a później dzięki Minitelowi i sieci tworzono komercyjne bazy wiedzy ekonomicznej. Minitel, który działał równoległe z Internetem (do 2012 roku), i doświadczenia wynikające z posiadania sieci oraz z udostępniania danych, miały istotny wpływ na percepcję zarządzania strategicznego informacjami we Francji.

W literaturze francuskiej występują trzy pojęcia opisujące zagadnienia zarządzania strategicznego informacjami: *intelligence economique*, *veille strategique* oraz *intelligence strategique*. Pierwsze z pojęć jest najbliższe określenia wywiadu ekonomicznego, drugie strategii czuwania czy strategicznego śledzenia otoczenia konkurencyjnego, trzecie wywiadu strategicznego. Wywiad ekonomiczny to zespół skoordynowanych działań poszukiwania, przetwarzania i dystrybucji informacji użytecznych dla podmiotów gospodarczych. Aktywności te są równoległe chronione przed zagrożeniami zewnętrznymi. Strategiczne śledzenie otoczenia konkurencyjnego to działanie ciągłe i interaktywne, ukierunkowane na aktywne monitorowanie oto-

czenia konkurencyjnego, technologicznego, handlowego, prawnego itd. w celu antycypacji jego zmian. Wywiad strategiczny to definiowanie, zbieranie, obserwowanie, zatwierdzanie i interpretowanie informacji strategicznych.

Wywiad ekonomiczny, strategiczne śledzenie otoczenia konkurencyjnego i wywiad strategiczny są więc elementami strategii zarządzania informacjami w organizacji, a ich stosowanie może być skuteczne tylko wtedy, gdy wpisuje się w perspektywę strategiczną zarządzania informacjami. Organizacja musi więc podejmować niezbędne działania, by pozyskiwać informacje z otoczenia, co jest konieczne dla stworzenia przedsiębiorstwa opartego na wiedzy.

Zarządzanie informacjami, wywiad gospodarczy czy śledzenie otoczenia konkurencyjnego wydają się kategoriami zarezerwowanymi dla sfery przedsiębiorstw. Należy więc postawić pytanie: dlaczego Francja zdecydowała się na prowadzenie polityki państwowej w tym zakresie? Pozyskiwanie informacji i zarządzanie nimi staje się podstawą funkcjonowania każdej organizacji, a przedsiębiorstwa doskonaliły swoje polityki informacyjne i zarządzają wiedzą. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera polityka państwa, które powinno skutecznie wspomagać przedsiębiorców w działaniach mających na celu zarządzanie zgromadzoną wiedzą (Bergeron, 2000). Republika francuska w istotny sposób stara się wspomagać firmy w zakresie zarządzania strategicznego informacjami. Rozwój tego podejścia odbywał się w trzech etapach, które można opisać następująco: W pierwszym z nich raport Martre'a rozpoczął dyskusję nad zarządzaniem strategicznym informacjami, rozwinięciem raportu było stworzenie norm w zakresie zarządzania informacjami (drugi etap). Trzeci etap to raport Carayona, niezwykle krytyczny w stosunku do wcześniejszych spojrzeń.

3. Początek debaty – raport H. Martre'a

Po II wojnie światowej specyfiką gospodarki Francji było centralne planowanie. Państwo definiowało podstawowe cele strategiczne oraz określało problemy, które pojawią się w perspektywie kilkuletniej oraz proponowało politykę związaną z pojawiającymi się szansami i zagrożeniami. Cyklicznie odbywano debaty i wyznaczano kierunki rozwoju w oparciu o próbę określenia zmian zachodzących na świecie. W 1994 roku w ramach dyskusji w grupie dotyczącej informacji i konkurencyjności opracowano pod kierunkiem Henri Martre'a raport *Intelligence economique et strategie des enterprises* (Wywiad ekonomiczny i strategia przedsiębiorstw), będący punktem wyjścia do debaty nad rolą i znaczeniem zarządzania strategicznego informacjami we Francji (Martre, 1994).

Raport został opracowany przez zespół składający się z przedstawicieli administracji oraz przedsiębiorstw, w tym najważniejszych firm francuskich. W raporcie można wyróżnić cztery podstawowe elementy:

- 1) Perspektywa na poziomie centralnym i konieczne działania (określenie działań, które należy podjąć na szczeblu rządowym, identyfikacja podmiotów związanych z wywiadem, wskazanie znaczenia badań nad rozwojem zarządzania informacjami w wymiarze konkurencyjnym i kooperacyjnym, zaproponowanie środków wsparcia instytucjonalnego, promowanie francuskiej kultury wywiadu gospodarczego).

- 2) Pozyskiwanie informacji wywiadowczych poprzez bazy danych (określenie przedmiotu zainteresowania wywiadu gospodarczego, który będzie użyteczny w definiowaniu i wdrażaniu strategii, określenie standardów produktów i usług informatycznych stosowanych w przemyśle).
- 3) Analiza porównawcza wywiadu gospodarczego na świecie (omówienie doświadczeń innych państw, przedstawienie typowych praktyk przedsiębiorstw-eksporterów, zgromadzenie podstawowych problemów stojących przed przedsiębiorstwami nowej ekonomii).
- 4) Promocja wiedzy z zakresu zarządzania informacjami strategicznymi (podniesienie poziomu świadomości i edukacji w zakresie zarządzania informacjami).

W toku prac określono cztery podstawowe przeszkody w rozwoju zarządzania strategicznego informacjami:

- 1) Rozproszenie zasobów i działań, które są podejmowane bez wzajemnej koordynacji, co powoduje niezadowalające wyniki. Brak koordynacji, brak priorytetów powoduje, że podejmowane działania często się dublują, a są niewystarczające w istotnych obszarach.
- 2) Brak koordynacji i współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami francuskimi na rynkach zagranicznych. Dotyczy to zarówno działań podejmowanych na rynkach zagranicznych, jak i współpracy pomiędzy podmiotami francuskimi na rynkach obcych.
- 3) Konflikty między poszczególnymi działami w przedsiębiorstwie. Bardzo częstą przyczyną porażek są konflikty i rywalizacja pomiędzy pracownikami różnych działów przedsiębiorstwa, co skutecznie utrudnia wdrażanie spójnych praktyk.
- 4) Problemy administracyjne utrudniające przepływ informacji. Problemy te wynikają zarówno z braku stosownych procedur, jak i braku świadomości znaczenia przepływu informacji w działaniach przedsiębiorstw.

Ponadto sformułowano cztery główne wnioski odnoszące się do rozwoju zarządzania strategicznego informacjami:

- 1) Należy rozszerzyć stosowanie zarządzania strategicznego informacjami w przedsiębiorstwach (zobowiązanie dyrekcji przedsiębiorstw do określenia polityki, potrzeb i osób zaangażowanych w zarządzanie informacjami, zorganizowanie sieci wewnętrznej, stworzenie funkcji wewnętrznego animatora, szkolenie specjalistów, wdrażanie standardów etycznych, stworzenie narzędzi ewaluacji wdrożonego systemu, powołanie osoby odpowiedzialnej za stosowanie zarządzania strategicznego informacjami).
- 2) Należy poprawić przepływ informacji między sektorem publicznym a prywatnym w celu kolektywnego zarządzania informacjami (określanie obszarów współpracy i eksperymentów, tworzenie jednolitych procedur, określenie potencjału sektorów, stworzenie powiązań wymiany informacji, inicjatywa państwa w zakresie stworzenia instytucji zajmującej się zarządzaniem strategicznym informacjami, stworzenie sieci powiązań między wspomaganiami innowacji oraz badań i rozwoju a organami administracji centralnej wspomagającymi badania naukowe, wdrożenie programu kształcenia dla specjalistów).

- 3) Należy projektować bazy danych dostosowane do potrzeb użytkowników (przygotowanie kadr, w tym średniego szczebla usługodawców, kształcenie specjalistów rozumiejących zależności między bazami danych a potrzebami informacyjnymi pracowników, podnoszenie świadomości znaczenia informacji bazodanowych).
- 4) Należy wzmocnić edukację w zakresie zarządzania informacjami (utworzenie studiów dla osób zajmujących się zarządzaniem strategicznym informacjami).

Raport Martre'a rozpoczął szeroką dyskusję w środowisku akademickim, czego wynikiem były liczne publikacje wskazujące na rozwój zarządzania strategicznego informacjami. Wiele spośród nich do dziś stanowi podstawę nauczania w zakresie zarządzania strategicznego informacjami. Rozwój tej dziedziny działalności przedsiębiorstw wykazał konieczność doprecyzowania relacji pomiędzy przedsiębiorstwami a firmami będącymi dostawcami informacji ekonomicznej. To – po kilku latach – doprowadziło do próby formalnej normalizacji zarządzania strategicznego informacjami oraz definicji relacji między podmiotami funkcjonującymi na tym rynku.

4. Norma XP X 50-053, czyli formalizacja zasad zarządzania strategicznego informacjami

W 1998 roku AFNOR – francuski organ normalizujący – opublikował zasady wdrażania zarządzania strategicznego informacjami, definiując procedury z zakresu zarządzania strategicznego informacjami (AFNOR, 1998). Głównym celem normy była regulacja relacji między dostawcą informacji strategicznych, wewnętrznym lub zewnętrznym, a ich odbiorcą, określenie ich relacji zawartych w kontrakcie oraz stworzenie stosownej terminologii. Służyło to ułatwieniu i zabezpieczeniu interesu zarówno firm korzystających z usług wywiadowni gospodarczych, jak i firm oferujących takie usługi. AFNOR pragnął również poprawić jakość produktów oferowanych przez wywiadownie gospodarcze, dzięki czemu doszło do ich ujednoczenia. Co ciekawe, zaproponowane zasady są dziś powszechnie stosowane przez bazodanowe wywiadownie gospodarcze, a zasady sporządzania umów nie odbiegają od francuskich regulacji. Większość bazodanowych wywiadowni gospodarczych oferuje ujednolicone produkty, a rywalizacja odbywa się w zakresie usług unikatowych, ustalanych w wyniku indywidualnych, niestandardowych umów.

Norma XP X 50-053 definiuje obszary związane z zarządzaniem strategicznym informacjami (antycypacja, poszukiwający informacji, dezinformacja, informacja krytyczna, informacja strategiczna, informacja użyteczna, alert), omówiono w niej proces śledzenia otoczenia konkurencyjnego, wskazując na osiem kroków:

1. Definiowanie obszaru tematycznego analizy. Chodzi o opisanie i sprecyzowanie tematów, które interesują zamawiającego, tak by były adekwatne do wymagań technologicznych, prawnych, normatywnych, ekonomicznych, konkurencyjnych, społecznych itp. Definiowanie obszaru tematycznego służy też określeniu rzeczywistych oczekiwań zamawiającego. Celem tego działania jest zdefiniowanie kształtu raportu i określenia jego zawartości merytorycznej.

2. Określenie rodzaju pożądaných informacji. Ustala się, czy badanie ma mieć charakter ilościowy i/lub jakościowy oraz czy raport ma się ograniczać do informacji pierwotnych, wtórnych czy do opinii ekspertów.
3. Identyfikacja i selekcja źródeł informacji. Celem działań jest wybór spośród źródeł informacji tych z nich, które zapewnią skuteczną realizację potrzeb zamawiającego, tak pod względem czasu, poufności, jak i kosztu ich pozyskania.
4. Zbieranie i wybór informacji. Informacje zbierane są albo na bieżąco, albo na jakiś okres. Dostawca odpowiada za dostarczenie odpowiednio wyselekcjonowanych informacji, związanych bezpośrednio lub pośrednio z badanym zagadnieniem.
5. Analiza zebranych informacji. Chodzi o przekształcenie zebranych informacji i ich pogrupowanie w taki sposób, by można było je wykorzystać (wyniki, klasyfikacja, synteza czy bibliografia).
6. Synteza. Chodzi o dokonanie syntezy zebranych informacji i zaproponowanie takiej ich formy, by mogły być użyteczne przy podejmowaniu decyzji.
7. Przedstawienie wyników zlecającemu. Wyniki analizy powinny być przedstawione w ściśle ustalonej formie. Mogą to być notatki, prezentacje, raporty, opracowania itp.
8. Ocena i działania korygujące. Omówienie wyników powinno służyć również ustaleniu zasad dalszej współpracy.

Wynikiem raportu Martre'a oraz próby normalizacji było utworzenie lub poszerzenie kompetencji sześciu instytucji, których zadania zostały powiązane z wywiadem ekonomicznym i strategią przedsiębiorstw. Były to:

- 1) Zgromadzenie Francuskich Izb Handlowych i Przemysłowych (ACFCI);
- 2) Agencja Dyfuzji Informacji Technologicznych (ADIT), której celem jest tworzenie polityki zarządzania informacją technologiczną, przeprowadzanie studiów przyszłej ewolucji nauki i techniki oraz przemysłu i próba oceny ich wpływu na sytuację społeczną i ekonomiczną, ciągła synteza bieżących zdarzeń z zakresu nauki, technologii czy techniki i ich wpływu na innowacje techniczne;
- 3) Agencja Regionalna Informacji Naukowej i Technologicznej (ARIST);
- 4) Francuskie Centrum Handlu Zagranicznego (CFCE);
- 5) Dyrekcja Relacji Ekonomicznych Zewnętrznych (DREE);
- 6) Dyrekcja Działan Regionalnych oraz Małych i Średnich Przedsiębiorstw Przemysłowych (DARPMI), której celem jest współuczestnictwo w programach mających ułatwić małym i średnim firmom działania w zakresie samodzielnego pozyskiwania informacji strategicznych z otoczenia.

Tak duże formalizowanie zagadnienia odpowiada panującemu we Francji klimatowi instytucjonalnemu i miejscowym zwyczajom. Z jednej strony pojawia się myślenie o charakterze globalnym, z drugiej – dążenie, by francuskie przedsiębiorstwa z sektora małych i średnich firm korzystały z pomocy państwa, aby zwiększać swoje szanse rynkowe. Daleko posunięta formalizacja zagadnień, jednak dość specyficznych, jakimi są zarządzanie strategiczne informacjami oraz zmiany na rynku globalnym, doprowadziła z czasem do bardzo krytycznej oceny tak raportu Martre'a, jak i rozwiązań instytucjonalnych. Ta krytyczna ocena, wynikająca również z rzeczywistego rozwoju globalnych przedsiębiorstw i sieci, doprowadziła do powstania lekceważonych wcześniej zagrożeń dla bezpieczeństwa informacji strategicznej.

5. Od pozyskiwania informacji do bezpieczeństwa – raport B. Carayona

Dziesięć lat po raporcie opracowanym przez Martre'a pojawił się kolejny raport, opracowany przez zespół Bernarda Carayona (Carayon, 2003). Raport wyszedł od trzech podstawowych pytań:

- 1) Jaki jest stan wywiadu ekonomicznego i jakie są w nim braki?
- 2) Co należy zrobić, by wzmocnić wywiad ekonomiczny?
- 3) W jaki sposób poprawić strategiczny wymiar wywiadu ekonomicznego?

Powyższe pytania wynikały z krytyki raportu Martre'a, który co prawda stworzył struktury biurokratyczne związane z wywiadem ekonomicznym i doprowadził do uruchomienia procesu poprawy innowacyjności czy edukacji, jednak osiągnięte wyniki bardzo trudno było uznać za satysfakcjonujące.

Raport Carayona opisał sześć kierunków, definiując podmioty, konkurencyjność, bezpieczeństwo informacji, kształcenie, politykę wpływu zewnętrznego i wewnętrznego oraz wykorzystanie narzędzi wywiadu gospodarczego na szczeblu lokalnym:

- 1) Podmioty i obszar wywiadu gospodarczego. W obszarze tym zdefiniowano trzy podstawowe strony: państwo i samorzady, przedsiębiorstwa oraz obywatele.
- 2) Konkurencyjność Francji, konkurencyjność przedsiębiorstw francuskich. Omówiono dwa najważniejsze fundamenty konkurencyjności: badania i innowacje. W raporcie poddano krytyce podejście zaproponowane przez Martre'a, w którym istnieje bardzo wiele podmiotów albo koordynujących, albo współpracujących w ramach zarządzania strategicznego informacjami, jednak powszechny jest brak współpracy oraz zdefiniowania założeń strategicznych. Zalecono więc stworzenie zespołów koordynacyjnych, co uczyniono w 2013 i 2016 roku.
- 3) Zapewnienie bezpieczeństwa informacyjnego. Wskazano na rosnące znaczenie ochrony dorobku konkurencyjnego.
- 4) Polityka kształcenia. Raport krytykuje francuski model kształcenia w zakresie wywiadu ekonomicznego, wskazuje, że brakuje wzorców, programów, wymogów, procedur, a kształceniem zajmują się przypadkowe osoby, często bez doświadczenia. Nauka ma charakter teoretyczny, weryfikacja wiedzy jest niezadowolająca, a jej użyteczność często niewielka. Ciekawą propozycją jest wprowadzenie programu stażowego dla urzędników, tak by mogli się zapoznać ze specyfiką pracy przedsiębiorców.
- 5) Polityka wpływu. Raport uznaje za konieczność zwiększenie wpływu polityki Francji na partnerów zagranicznych, w tym wzmocnienie roli kraju w strukturach unijnych.
- 6) Wywiad gospodarczy i regiony. Zdaniem autora raportu wzmocnienia wymaga wykorzystanie regionalnych narzędzi wywiadu gospodarczego, który – dzięki zastosowaniu najlepszych praktyk – ułatwi rozwiązywanie problemów lokalnych.

Raport opisując praktykę zarządzania strategicznego informacjami, zwraca uwagę na brak korelacji między pierwotnymi założeniami przyjętymi w raporcie Martre'a a jego praktyką. Raport Carayona wykazał, że bardzo ambitne plany przyjęte pod koniec XX wieku nie wpłynęły pozytywnie na cele, dla których państwo francuskie postanowiło wspierać w formie instytucjonalnej zarządzanie strategiczne informacjami. Francja przez dziesięć lat wspierania rozwoju przedsiębiorstw nie wzmocniła swojej pozycji konkurencyjnej, przeciwnie – jej pozycja stale się pogarszała. Raport Carayona pokazuje więc, że co prawda problemy zarządzania strategicznego informacjami zostały poprawnie zdefiniowane przez zespół Martre'a, jednak praktykę i wyniki działań należy ocenić negatywnie. Istotnym elementem raportu Carayona jest zwrócenie uwagi na politykę bezpieczeństwa informacyjnego i negacja dotychczasowych założeń polityki rozwoju przedsiębiorstw, w której zaangażowanie państwa powinno być mniejsze. Warto jednak dodać, że powyższe raporty do dziś determinują stosunek do zarządzania strategicznego informacjami czy wywiadu gospodarczego we Francji. Warto tu przywołać decyzję o powołaniu w 2013 roku delegata koordynującego problemy wywiadu gospodarczego (Décret, 2013), a w 2016 roku Służby Informacji Strategicznej i Bezpieczeństwa Gospodarczego, której celem jest centralizacja informacji strategicznej w kluczowych dla gospodarki francuskiej obszarach (Décret, 2016). Zmiany w otoczeniu i rozwój zarządzania informacjami spowodowały, że obok tradycyjnych obszarów, czyli strategii, konkurencji i technologii, pojawiły się nowe: bezpieczeństwa informacji i współpracy wewnętrznej.

6. Percepcja zarządzania strategicznego informacjami w przedsiębiorstwach

Wśród przedsiębiorstw francuskich można wyróżnić trzy grupy, których charakterystykę zaproponował w swojej klasycznej już dziś pracy Humbert Lesca (1992), oceniając podejście organizacji gospodarczych do zarządzania strategicznego informacjami. Wyróżnił on:

- korzystających z zarządzania strategicznego informacjami do tworzenia przewagi konkurencyjnej,
- wykorzystujących pewne narzędzia zarządzania strategicznego informacjami i zdających sobie sprawę z własnych niedoskonałości,
- ignorantów w sprawach zarządzania strategicznego informacjami.

Odnosząc ten klasyczny już podział do czasów współczesnych, można zaproponować jego modyfikację i wyodrębnić następujące grupy przedsiębiorstw:

- tworzących stanowiska pracy wspomagane outsourcingiem w zakresie analizy wybranych elementów otoczenia,
- korzystających z outsourcingu w zakresie analizy otoczenia z niewielkim wkładem własnym,
- ignorantów, którzy nie chcą lub nie muszą śledzić zmian w otoczeniu.

Przynależność do każdej z powyższych grup determinuje relacje z podmiotami, które zajmują się pozyskiwaniem informacji i sprzedawaniem jej innym partnerom.

Pierwszą grupę tworzą firmy działające w warunkach dużego postępu techniki, technologii i innowacji. Firmy z tej grupy korzystają z wielu źródeł informacji, są wspierane przez państwo, wspomagając się wyspecjalizowanymi bazami danych, współpracując ze środowiskiem naukowym oraz kierując się raportami sektorowymi opracowanymi m.in. przez wywiadownie gospodarcze. Raporty wywiadowni gospodarczych mają tu jednak przede wszystkim funkcje kontrolne, pozwalają stwierdzić *ex post*, czy działania własnych komórek odpowiedzialnych za zbieranie informacji o charakterze strategicznym były właściwe (warto dodać, że powszechnie dostępne dziś raporty wywiadowni gospodarczych zostały ujednolicone dzięki pierwszemu z raportów i opisanemu powyżej wdrożeniu norm AFNOR). W tych przedsiębiorstwach wdraża się również narzędzia zabezpieczenia dorobku konkurencyjnego. Większość tych firm funkcjonuje na rynku globalnym i – co niezmiernie istotne – tworzy ciągle produkty o wysokiej wartości dodanej.

Druga grupa firm jest znacznie bardziej liczna, niż to zakładał Lesca. Przedsiębiorstwa coraz chętniej korzystają z outsourcingu w poszukiwaniu danych gospodarczych czy technologicznych. W przypadku średnich firm takie rozwiązanie jest zdecydowanie najtańsze. Właściciele przedsiębiorstw wolą zapłacić firmie zewnętrznej (najczęściej wywiadowni gospodarczej – dzięki normom nastąpiło ujednolicenie raportów wywiadowni gospodarczych) za ściśle zdefiniowane informacje, zamiast próbować je pozyskać samodzielnie. Nie bez znaczenia jest też polityka państwa. Opisane wcześniej instytucje mają charakter i branżowy, i regionalny. Instytucje te pozwalają więc na tworzenie unikatowych związków sektorowych, które – obok zadań czysto integracyjnych – podejmują często działania lobbingowe. Dynamika zjawisk ekonomicznych wzrasta i niezwykle trudno dziś sektorowi średnich firm wykształcić osobę, która będzie potrafiła prawidłowo ocenić tendencje w zakresie zmian w technice czy otoczeniu. Dlatego też średni przedsiębiorcy, mając do wyboru ponoszenie dużych kosztów na komórki organizacyjne poszukujące informacji, często zadowolają się raportem umożliwiającym ocenę konkurentów czy partnerów biznesowych stworzonym przez wywiadownie gospodarcze czy jednostki branżowe. Należy nadmienić, że znaczenie antycypacyjnej informacji jest w przypadku tych firm zdecydowanie mniejsze. W tej grupie przedsiębiorstw obserwuje się powolny rozwój zastosowania narzędzi służących kontroli (a raczej rejestracji) procesów wewnętrznych.

Trzecia grupa to przedsiębiorstwa małe, których działania sprowadzają się co najwyżej do śledzenia konkurencji. Wynika to zarówno z ich skali, jak i najczęściej ograniczonego terytorialnie zasięgu. Podstawowym zagrożeniem dla tej grupy wydają się zmiany postaw klientów. Pandemia bez wątpienia spowoduje przeniesienie części działań gospodarczych do sieci. Skala tych zmian na pewno istotnie wpłynie na działalność tych firm, które dotychczas, ze względu na niewielką skalę, nie czuły presji otoczenia. Jeśli te przedsiębiorstwa, lekceważące dynamiczne zmiany otoczenia, nie podejmą działań korygujących, to ich sytuacja ulegnie pogorszeniu. Warto tu jednak zwrócić uwagę na kolejny problem sektora małych i średnich firm francuskich – problem sukcesji. Być może po prostu część z tych firm odejdzie z rynku wraz z emeryturą właściciela.

7. Wnioski

Przedsiębiorstwa francuskie korzystają z instytucjonalnych regulacji w zakresie zarządzania strategicznego informacjami. Dotyczy to przede wszystkim firm większych, ale wiedza i umiejętności w tym zakresie coraz częściej obejmują też sektor małych i średnich firm. Francja należy do niewielu państw starających się zapewnić przepływ wiedzy w zakresie zarządzania strategicznego informacjami do przedsiębiorstw w sformalizowany sposób. Co ważne, wykorzystując tak politykę sektorową, jak i regionalną, stara się dotrzeć do jak najmniejszych podmiotów gospodarczych. Oczywiście tak sformalizowane postępowanie związane jest z wysokimi kosztami i niewielką efektywnością ich wykorzystania, szczególnie w najmniejszych przedsiębiorstwach. Wynika to z tradycji politycznej i zwyczajów gospodarczych. Dzięki dwóm raportom – Martre’a i Carayona – udało się wyznaczyć kierunki działań w zakresie zarządzania strategicznego informacjami. Kierunki te mają istotny wpływ na działania państwa, co pozwala ciągle utrzymywać francuskim firmom wysoki poziom konkurencyjności oraz umożliwia rozwój przemysłu i usług o wysokiej wartości dodanej bazującej na innowacjach technologicznych. Jednocześnie zdecydowanie wzrosła świadomość potrzeby bezpieczeństwa ekonomicznego i ochrony własnych zasobów, będących potencjalnymi źródłami przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw francuskich. I właśnie to zadanie staje się podstawowym dla wywiadu ekonomicznego w obszarach o znaczeniu strategicznym czy badań i rozwoju. Warto też zwrócić uwagę na politykę państwa, które czynnie wspiera bezpieczeństwo gospodarcze kluczowych sektorów gospodarki francuskiej, prowadząc w tym zakresie transparentną politykę. Francja jest więc interesującym przykładem współpracy państwa i prywatnych firm z kluczowych sektorów w wielu aspektach, wśród których należy wymienić również bezpieczeństwo informacyjne.

Z doświadczeń francuskich płyną oczywiste rekomendacje dla działań w Polsce. Polskie przedsiębiorstwa nie mają aż tak istotnego znaczenia w wyścigu globalnym jak francuskie. Jednak warto zapewnić ochronę bezpieczeństwa najważniejszych firm czy kluczowych sektorów. Nabiera to szczególnego znaczenia po pandemii, gdy kontakty globalne zaczynają dotyczyć coraz mniejszych firm.

Literatura

- AFNOR (Association française de normalisation), 1998: *Prestations de veille – Prestations de veille et prestations de mise en place d’un système de veille*, XP X50-053, http://quoniam.info/competitive-intelligence/PDF/ebooks/Norme_Francaise_Prestations_de_Veille.pdf [15.09.2020].
- Bergeron P., 2000: *Veille stratégique et PME. Comparaison des politiques gouvernementales de soutien*, Presses de l’Université du Québec.
- Carayon B., 2003: *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*, Base de Connaissance, <https://portail-ie.fr/resource/textes-de-referance/658/rapport-carayon-2003-intelligence-economique-competitivite-et-cohesion-sociale> [22.09.2020].

- Décret, 2013: *Décret n° 2013-759 du 22 août 2013 relatif au délégué interministériel à l'intelligence économique.*
- Décret, 2016: *Décret n° 2016-66 du 29 janvier 2016 instituant un commissaire à l'information stratégique et à la sécurité économiques et portant création d'un service à compétence nationale dénommé «service de l'information stratégique et de la sécurité économiques».*
- Lesca H., 1992: *Pour un management stratégique de l'information*, Revue Française de Gestion, No 90, s. 54–63.
- Martre H., 1994: *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, Commissariat Général du Plan, La Documentation Française, <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/074000410.pdf> [15.09.2020].
- Moinet N., 2012: *Petite histoire de l'intelligence économique*, Veille magazine, Janvier – Février, No 129, s. 20–23.

THE INFLUENCE OF THE GLOBALIZATION ON THE STRATEGIC MANAGEMENT OF INFORMATION IN THE FRENCH COMPANIES

Summary: The aim of this chapter is presentation of the evolution of strategic management of information in France. Beginning with the Martre and Carayon reports, the author synthesized the perceptions of strategic management of information in France, indicating changes that occurred in this area as a result of globalization. The reality of French companies nowadays is not only obtaining information, but keeping their secure. In the environment of globalization the policy of information security and protection of the competitive acquis is gaining more and more importance prepared strictly according to the instructions supplied.

Keywords: company, globalization, business intelligence, strategic management of information