

O. GÁBOR László - HARMADOS György - HAJÓS Sándor

## AZ ÜZLETI HÍRSZERZÉS SZEREPE A VÁLLALATIRÁNYÍTÁSBAN

A szerzők az üzleti hírszerzés speciális feladatait elemzik dolgozatukban. Egy olyan új tevékenységet mutatnak be, amely már hazánkban is elfogadottá, mi több: szakmává vált. A Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Mérnöktovbkképző Intézete megkezdte a téma menedzsereknek szóló jellemzőinek oktatást. A cikk írói szerzőként jegyzik az Üzleti hírszerzés című tankönyvet, amely Magyarországon az első ilyen témájú összefoglaló mű.

A modern üzleti életben a piaci verseny éleződése, a piaci feltételek gyors változásai számtalan új kihívást állítanak a piaci szereplők elé. A vállalatvezetésnek a piaci verseny erősödésével egyre magasabb követelményeknek kell megfelelnie:

- Mind több kérdést kell megválaszolnia, ugyanakkor a rendelkezésre álló idő egyre kevesebb.
- A felmerülő problémák egyre speciálisabb ismereteket igényelnek.
- A megválaszolandó kérdések specifikusságuk ellenére komplex következményekkel járhatnak, ezért egyre bonyolultabb helyzetelemzést követelnek.
- A rendelkezésre álló információ a kommunikáció és a technológiai fejlődés következtében egyre nagyobb mennyiségben és egyre gyorsabban áramlik; a szükséges információ megtalálása, kiválasztása, értékének megállapítása mind több időt, energiát kíván.

A felsorolt tényezők csak töredékét képezik a valódi problémának. Nézzük azonban elemenként, hogyan multiplikálódhat egy szimpla kérdés összetett problémává. Amikor a döntéshozó találkozik egy dilemmával, a következő kérdésekre kell választ adnia:

- Lehetőséggel vagy fenyegetéssel áll szemben?
- Ha lehetőség, akkor annak milyen mértékű a rizikóvonzata; ha fenyegetés, akkor megoldása milyen új lehetőséget vethet fel?

- Rendelkezik-e a megfelelő információkkal, vagy új ismeretre van szükség?
- Az új információt hol találja, hogyan keresse, milyen rendszer szerint válassza ki, milyen módszerrel dolgozza fel?
- Döntésének milyen következményei lesznek, milyen új dilemmát generálhat, környezetét hogyan befolyásolja, illeszkedik-e a kitűzött célok eléréséhez tervezett irányba?
- Képes lesz-e megfelelő kontrollt kialakítani, hogy meggyőződjön, a lehetőséget hatékonyan kihasználja, illetve a fenyegetést eredményesen elhárítja döntésével?

A mai menedzserképzésben olyan témaköröket találhatunk a jövő vállalatvezetői, mint a stratégiai menedzsment, a döntéshozatal tudománya, a válságmenedzsment, a menedzsment egyes területei, mint a marketing, humán erőforrás gazdálkodás, pénzügyek, logisztika, projektmenedzsment, vezetéselmélet és még sorolhatnánk. A szakirodalomban pedig még nagyobb specializációt találhatunk.

Olyan újdonságok, mint a knowledge management (tudásmenedzsment), issue management (problémaként értékelhető „ügy” menedzsment), benchmarking stb. A sorolt specializációk mind egy témakör köré csoportosíthatók, mégpedig a piaci szereplés kapcsán felmerülő és információt igénylő, problémamegoldást



támogató, elemek közé. A fejlett ipari országokban, de főként a multinacionális és transznacionális vállalatoknál ezeket a specifikus döntés-előkészítő és támogató elemeket az üzleti hírszerzés valamelyik típusának (Business Intelligence, Competitive Intelligence, Corporate Intelligence) egyik gyakorlati formájaként értékelik.

### Ósi foglalkozás

Valójában az üzleti hírszerzés nem új jelenség. Azon túl, hogy magát a hírszerzést az egyik legősibb foglalkozásként tartják számon, az üzleti életben mindig is jelen volt. A vállalatirányításban történő különválása, önállósodása a XX. század végére, a nyolcvanas évekre tehető. A cégvezetők anélkül alkalmazták a hírszerzés különböző válfajait, hogy az elkülönítve megjelent volna a menedzsment munkájában. Noha az ipari kémkedés és hírszerzés illegális formája tudatosan jelentkezett, azonban épp úgy a törvénytelen és az etikátlan üzleti magatartás része, mint a kartellbe tömörülés vagy akár a szerződészegés. Így, ipari kémkedés volt az, amikor egy növényvédő szert gyártó amerikai nagyvállalatot beperelt egy japán multinacionális cég azzal, hogy a gyártáshoz olyan hatóanyagot használt fel, melyet ő kísérletezett ki és illegális eszközökkel szerezte meg tőle.

A japán cég megbízott egy müncheni magánnyomozó irodát, hogy az amerikai nagyvállalat egy Magyarországon létesített leányvállalatától, amely az inkriminált hatóanyagból állít elő terméket, szerezzen be mintákat.

A müncheni cég egy magyar magánnyomozót bízott meg, aki korábban rendőr volt. A detektív – önmagát a kábítószerosztály nyomozójának kiadva – felkereste a magyar vállalat központját és arra való hivatkozással, hogy a gyártáshoz felhasznált vegyszer drogot tartalmaz, mintát vett az anyagból, melyet el is juttatott megbízóinak.

A vállalati vezetők egyáltalán nem gyanakodtak (ipari kémkedésre pedig végképp nem gondoltak), a személyazonosság ellenőrzése érdekében semmilyen intézkedést nem tettek. Egyedül a mintát átadó titkárnő volt az, aki a szabályokat betartva az álnyomozóval aláíratott egy elismervényt, mely szerint a mintát csak a rendőrség központi laboratóriuma használhatja fel, és – mint később kiderült – ez volt a szerencse.

A bírósági perben a japán cég a magyarországi mintát, mint perdöntő bizonyítékot kívánta felhasználni. Az elismervény alapján azonban a bíróság úgy ítélte

meg, hogy a japán fél törvénytelen úton jutott a mintához, így azt bizonyítékként nem fogadta el.

Végül az amerikai vállalat nyerte meg a pert.

Elferdíténénk azonban az igazságot, ha az üzleti hírszerzés menedzsmentben történő elkülönülését, önálló vezetési eszközként történő megjelenését, annak is különböző változatainak kialakulását egyértelműen a modern piaci folyamatokat jellemző globalizációnak, a specializáció elmélyülésének, az interdependenciák erősödésének tulajdonítanánk.

Vitathatatlan ezeknek a tényezőknek a súlya, katalizáló szerepe, de a gyökerek ennél mélyebben keresendők. Mi több: a specializáció és az üzleti hírszerzés fejlődésének a mozgatórugója ugyanazon tényezők között található. Mind a belső piaci, ágazati folyamatok – piaci szereplők számának növekedése, technológiai fejlődés, gazdasági növekedés mikroökonómiai hatásai, fogyasztásnövekedés –, mind a külső hatások, kormányok gazdasági szabályzó intézkedései, demográfiai változások, tudományok fejlődése, eredményei stb. arra készítették a vállalatvezetőket, hogy a versenyben maradás és az előny kivívása érdekében keressék a legjobb lehetőségeket és kerüljék a veszélyeket.

Lehetőségként a szegmentáció, a piac mind nagyobb vertikális és horizontális megosztása, a veszély elkerüléseként az innováció, az intenzív fejlesztés tűnt megoldásnak. De mert minden vezető ezt tette, így azok a különbségek, melyek a versenyben az előnyt biztosították, ismét kiegyenlítődtek. Tehát szükség volt újra egy olyan eszközre, mely a lehetőségeket feltárja, a veszélyekre figyelmeztet, segíti azokat elhárítani, majd ezzel versenyelőnyhöz juttatja a vállalatot. Ezzel egyidőben az információ szerepe is felértékelődött, a technológiai fejlődés felgyorsította az információáramlást, valamint lehetővé tette, hogy egyszerre hatalmas információ mennyiség áramoljon ugyanazon a csatornán. Az információ a verseny központi elemévé vált. A specializáció és az információ felértékelődése egymást erősítve befolyásolták és irányítják ma is a piac fejlődését lokális és ágazati aspektusból egyaránt. A specializáció a vállalatok számára a lehetséges fejlődés irányaként értékelhető, míg az információ ennek a folyamatnak a meghatározója. A döntéshozó számára tehát a specializáció, az információ megszerzése, elemzése jelenti a megoldást. Beépítve így a döntésekbe a megoldás eszközt, azaz az üzleti hírszerzést, amely képes a megoldáshoz vezető utat feltárni a lehetőségekkel és a veszélyekkel együtt.

„A gazdasági törvények csupán az átlagra nézve érvényesek, nem egzakt viszonylatok kifejezői.” (1)



„Az elmélet a tények elrendezéséhez szükséges eszköz. De még az úgynevezett egzakt természettudományokban is az általunk viselt elméleti szemüvegtől függ, hogy miként érzékeljük a megfigyelt tényeket.” (2)

„A hatékony piacok elmélete azt állítja, hogy a piaci árak már az összes elérhető információt tartalmazzák. Nem lehetséges profitra szert tenni azáltal, ha régi információt vagy múltbeli árváltozási normákat veszünk figyelembe.” (3)

A menedzserképzésben, az egyetemeken különböző gazdasági és üzleti fakultációin a tudományosan alátámasztott makro- és mikroökonómiai törvények, mechanizmusok, folyamatok, piaci, pénzügyi törvényszerűségek szerepelnek a tananyagban, ami természetes, hiszen ezek az ismeretek alapozzák meg a valóságban zajló gazdasági rendszerek és események későbbi megértését. Azonban a vállalatvezetőknek a gyakorlatban ezeket a törvényszerűségeket a piaci helyzetértékelés során nem szabad mereven alkalmazniuk a döntéshozatali folyamatokban. A törvényszerűségek eltakarják a valóságban zajló pozitív és negatív folyamatokat, piaci kilengéseket. Egy adott piac – lokális és ágazati aspektusból egyaránt – növekedése, mutatói igazolják a törvényszerűségeket, melyek alapján adott pillanatra vetítve az éppen mérhető jellemzőket analizálhatja a szakember, míg idő-intervallumot figyelembe véve a piac tendenciáját képes egy elemző meghatározni. Ugyanakkor a törvényszerűségek, a piacot összességében jellemző mutatók, trendek nem feltétlenül jellemzik annak szereplőit, de úgy is megközelíthető a kérdés, hogy a trendek nem mindig igazolják a pillanatnyi mutatókat és fordítva. Vállalati szintre lebontva, a törvényszerűségeken alapuló és azt szem előtt tartó döntéshozatalok eredményessége önmagában nem garantált. Itt kapcsolódik a kérdéshez a második idézet, mely a tények megfigyelésének és értékelésének különböző tényezők általi befolyásoltságára hívja fel a figyelmet. Tehát az elméleti tudás birtokában, a törvényszerűségek ismeretében is fontos a pillanatnyi helyzet helyes értékelése.

Végül a harmadik idézet a hatékony piacok és az információ összefüggésére mutat rá. A szerzők megállapításaikban nem az üzleti hírszerzés szerepének igazolására törekedtek, mégis rámutattak azokra a tényezőkre, melyek szükségessé teszik ennek a vezetési eszköznek az alkalmazását.

### Mit is jelent az üzleti hírszerzés?

„Hírszerzés, melyre a vállalatnak szüksége van, hogy ismerje az üzleti környezetét, és amely képessé teszi arra, hogy felkészüljön a változásokra, s olyan stratégiát tervezzen, amely segítségével kielégíti a

fogyasztók igényeit, biztosítja a profitabilitást az új piaci és ágazati körülmények között a jövőben.” (4)

„A stratégia tervezése azon a meggyőződésen alapszik, hogy a vállalat ismeri a jövő piaci kondícióit, melyek ismerete javítja a profitabilitást és a teljesítményt. A bizonytalansági tényezők és a dinamikus piaci környezet ellenére ez az értékelési folyamat – üzleti hírszerzés – hozzájárul a jövőre vonatkozó elképzelések kidolgozásához, ezért feltétlen jelentős értéket képvisel a stratégiai management számára.” (5)

Az idézetek sorát folytathatnánk, de ezek után célszerűbb az üzleti hírszerzés definícióját megfogalmazni:

*Az üzleti hírszerzés a vállalat aktív és passzív gazdasági biztonsága kialakításának és fenntartásának eszköze stratégiai és operatív szinten egyaránt. Az üzleti hírszerzés a piaci környezet lehetőségeinek és fenyegetéseinek felismeréséhez, elemzéséhez és e folyamatokhoz kapcsolódó döntések előkészítéséhez nyújt segítséget.*

*Az üzleti hírszerzés modern vezetői, döntéshozói gondolkodást jelent a vállalat rugalmasságának növekedése és a meglepetések, kockázati tényezők iránti érzékenység csökkentése érdekében.*

A környezeti tényezők változásai, az ágazati és konkurencia-folyamatok fogják azokat a lehetőségeket és/vagy fenyegetéseket felvetni, melyek meglepetésként érhetik a vállalatokat, s így azok reagálásában a kockázati tényező magas értéket képviselhet. A mai managerek ezzel a témával kapcsolatban két kritikus kérdéssel találják szembe magukat:

1. Képes-e ellenállni annak a kísértésnek, hogy a közelmúlt – akár a jelen – trendjeire, folyamataira építse következő stratégiáját?
2. Képes-e megtalálni a jövő trendjeinek, folyamatainak indikátorait és így felmérni azok irányát és hatásait?

A döntéshozónak mindkét kérdésre választ kell adnia, felismerve azt a tényt, hogy ezek összefüggenek. Megválaszolásuk az első lépés a kihívások felismerése irányában. Az a vezető, aki mindkét kérdésre igennel válaszolt, nagy valószínűséggel alkalmazta az üzleti hírszerzés valamilyen formáját.

Azért fogalmaztunk így, mert bár a magyar nyelv ezt nem fejezi ki pontosan, az angol szakirodalom az üzleti hírszerzés több változatát, fajtáját tárgyalja. (1. táblázat)

Csak említésképpen: az üzleti hírszerzés egy másik speciális ága a knowledge management, mint döntéshozási, döntéselőkészítési tevékenység érdemel figyel-



## Az üzleti hírszerzés típusai

Strategic intelligence for businesses	• stratégiai hírszerzés vállalatoknál
Competitive intelligence	• üzleti hírszerzés, mely a piaci versenyre koncentrálnak
Competitor intelligence	• üzleti hírszerzés, mely a versenytársakra koncentrálnak
Business intelligence	• üzleti hírszerzés általában
Corporate intelligence	• üzleti hírszerzés, mely kifejezetten a vállalati csúcsirányítás döntéshozatalát támogatja
Benchmarking	• az üzleti hírszerzés egy szűk keresztmetszetét jellemzi

met. A legelterjedtebb elnevezés azonban a competitive intelligence, mely alatt ma már az átfogó üzleti hírszerzési tevékenységet, szűkebb értelemben pedig a versenytársfigyelést is jelölik.

Fontos megjegyezni, hogy az üzleti hírszerzés komplex tevékenység. A piaci, ágazati, környezeti folyamatok felismerésén, értékelésén túl jelentős szerepe van a vállalat működésének, képességeinek megóvásában is. Vagyis meg kell védenie a konkurencia legális és illegális aktivitásával, a belső és külső fenyegetésekkel szemben. A belső fenyegetések komoly veszélyt jelenthetnek a vállalat számára, nemcsak magából a veszélyforrás minőségéből és mértékéből kiindulva, hanem azt a tényt is figyelembe véve, hogy a menedzserek nem ismerik ezeket a fenyegetéseket, így nem is számolnak velük. Olyan faktorok, mint például a vállalati csalások és egyéb az alkalmazottak, különböző szintű vezetők által elkövetett egyéb gazdasági bűncselekmények, szándékos vagy gondatlan információ kiáramoltatás, hanyag adatkezelés, belső humán erőforrás konfliktusok jelentős károkat okozhatnak a cégeknek. Az üzleti hírszerzés defenzív ága alkalmas ezeknek a kiszűrésére, megelőzésére, bekövetkezése esetén kezelésére oly módon, hogy a vállalat egyéb érdekei ne sérüljenek. Külső fenyegetések között olyan elemekkel kell szembenéznie egy mai menedzsereknek, mint az ipari kémkedés, a terrorizmus, a szervezett bűnözés, de a konkurencia által törvényes keretek között gyakorolt üzleti hírszerzés is komoly veszélyforrás lehet.

A fenyegetések mellett a lehetőségek feltárása is hangsúlyos az üzleti hírszerzés tevékenységében. A piacon növekvő bizonytalansággal kell számolniuk a mai vezetőknek. A bizonytalanság kockázatot jelent, melynek menedzselése különböző alternatívákat vet fel a vezető részére, elkerülheti: de akkor csökkennek a lehetőségei; vállalja: de azzal nő az esély a sikert-

1. táblázat lenségre is; átháríthatja biztosító társaságok bevonásával: de ez csak részleges megoldás. A profit a legkevesebb kockázat mellett egyre nehezebben növelhető. A piaci bizonytalansági tényező, a kockázat menedzselése ezért fokozatosan előtérbe kerül a döntéshozatali folyamatokban. A vezetők számára ez egyet jelent a racionalitás fokozásával. El kell ismerni, hogy a döntések során egy menedzsert olyan „tényezők” befolyásolnak, mint a tulajdonos vagy az alkalmazott vezető, tehát érdekelttség, hangulat, idő, rendelkezésre álló információ, tanult ismeret, rutin, fizikai és szellemi fáradtság. Így a racionalitás korlátozottá válik, megnő a döntésekben a becslés szerepe. A piaci verseny éleződése azonban előtérbe helyezi és jelentősen megnöveli a racionalitás szerepét a döntéshozatalban. A racionalitás viszont túlmutat az átlag törvényeken alapuló piaci törvényszerűségeken, a tények egyoldalú, elméleti értékelésén, valamint a múltbeli folyamatokra alapozott előrejelzéseken.

Így a racionalitás korlátozottá válik, megnő a döntésekben a becslés szerepe. A piaci verseny éleződése azonban előtérbe helyezi és jelentősen megnöveli a racionalitás szerepét a döntéshozatalban. A racionalitás viszont túlmutat az átlag törvényeken alapuló piaci törvényszerűségeken, a tények egyoldalú, elméleti értékelésén, valamint a múltbeli folyamatokra alapozott előrejelzéseken.

A vállalatok profit-maximalizálásának egyik alapelve a piaci előny megszerzése. A piaci előny kivívása napjainkban a specializációhoz kötődik. Ez lehetőséget jelent a vállalat számára, hogy növelje profitképességét, erősítse piaci pozícióját, fejlessze technikai-technológiai potenciáját. Ugyanakkor fenyegetést jelent, ha ugyanezt a konkurencia teszi. Továbbá a specializáció diverzifikálja a termelési folyamatokat, befektetéseket, a termelési tényezők eloszlását, ami egyrészt lehetőséget teremt a fejlődésre, új erőforrások kihasználására, piaci rések kiaknázására, de egyben erősíti a kölcsönös függőséget a piac szereplői között ágazaton belül és ágazatok között is.

A kölcsönös függőség pedig sebezhetőséget jelent, tehát a bizonytalansági tényező erősödését, a racionális döntéshozás szükségességének fokozódását. A racionalitás pedig a szükséges mennyiségben felhalmozott, és megfelelően elemzett információra épül: vagyis a hírszerzésre.

Állami szinten ezt a tényt már több ezer évvel ezelőtt felismerve alkalmazták a hírszerzést, eleinte annak katonai vonatkozásait, majd kiszélesítve biztonságpolitikai, külpolitikai, végül a XX. századra gazdasági aspektusaival is. A kormányokban nélkülözhetlenné vált az időszzerű és pontos információ a politikai, gazdasági döntések meghozatalához.

Figyelembe kell venni azt a tényt is, hogy a kétpólusú világ megszűnése az Egyesült Államok gazdaság-



politikájának köszönhető, amit rendkívül komoly hírszerzés támogatott, mégpedig a gazdasági, pénzügyi, kereskedelmi folyamatokat, technikai, technológiai fejlődést elemző hírszerzés. Ennek a vezetői, döntéshozatali eszköznek a megjelenése a magánszférában a multinacionális és transznacionális vállalatoknak köszönhető. Ezek a piaci óriásvállalatok eleinte a kormány segítségével, hírszerzési támogatásával próbáltak helytállni a piaci versenyben, majd amikor terjeszkedésük, nemzetközi gazdasági, piaci szerepvállalásuk ezt már nem tette lehetővé, kiépítették saját hírszerzésüket. Eleinte kifejezetten a konkurencia figyelése volt a cél, mára ez komplex tevékenységgé bővült, egyszerre értékeli a konkurencia, az ágazat, a többi ágazat, a környezeti tényezők és belső erőforrások kölcsönhatásait. Az egyik legfontosabb jellemzője az üzleti hírszerzésnek, hogy a gazdasági folyamatokat, ese-

ményeket, tényezőket, nem gazdasági aspektusból is elemzi, vizsgálva azok környezetét, a fellépő kölcsönhatások teljes vertikumát.

#### Forrásjegyzék

- 1 Paul A. Samuelson – William D. Nordhaus (1988): Közgazdaságtan, Budapest, KJK
- 2 Előző forrás.
- 3 Előző forrás.
- 4 Financial Times FT Mastering Series: The Complete MBA Companion, The Latest in Management Thinking from the World's Leading Business Schools from IMD International Lausan Switzerland, from The Wharton School University of Pennsylvania and from the London Business School anyaga
- 5 John A. Pearce – Richard B. Robinson Jr.: Strategic Management, Formulation, Implementation and Control

#### E számunk szerzői:

**KAPÁS Judit** egyetemi adjunktus, Debreceni Egyetem; **KRISTÓF Tamás** tud segédmunkatárs, **ILLÉS Katalin**, előadó, Business School of England Polytechnic University, Cambridge; **SZIRMAI Péter** egyetemi docens, BKÁE Kisvállalkozás-fejlesztési Központ igazgatóhelyettese, a Vállalkozók és Munkáltatók Országos Szövetségének társelnöke; **O. GÁBOR László** tudományos munkatárs, BMGE Mérnöktovábbképző Intézet; **HARMADOS György** tudományos munkatárs, BMGE Mérnöktovábbképző Intézet; **HAJÓS Sándor** tudományos munkatárs, BMGE Mérnöktovábbképző Intézet; **CSÁKVÁRI Tamás** GKI-Gazdaságkutató Rt. külsős munkatársa; **NYIRY Attila** egyetemi adjunktus, Miskolci Egyetem Gazdálkodástani Intézet.