

ORMOSY GÁBOR LÁSZLÓ*

ÜZLETI INFORMÁCIÓSZERZÉS ÉS -VÉDELEM AZ EURÓPAI UNIÓBAN

1. BEVEZETŐ

Az integrációs folyamatok, az Európai Unióhoz történő csatlakozásunk és azon keresztül a globális piacra jutás számos követelményt fog támasztani a hazai vállalatokkal szemben. Rengeteg új lehetőség nyílik meg előttük, ugyanakkor számolniuk kell a fenyegetések számának és minőségének változásával is, függetlenül attól, hogy egy adott vállalat kilép-e a nemzetközi piacra, vagy lokális szinten folytatja tevékenységét. A piaci pozíció megőrzésének, a versenyben maradás egyik kulcskérdése lesz az alkalmazkodás. Ebben az alkalmazkodásban kiemelt szerep jut majd a vállalat immateriális forrásai kihasználtsága növelésének és optimalizálásának, melyhez elengedhetetlen a szervezeti és egyéni tudás menedzselése. Hangsúlyozottá válik az intellektuális vagyon tökéletes kiaknázása, fejlesztése, védelme. Ehhez azonban elengedhetetlen egy modern információs rendszer, mely beszerzi, elemzi, rendszerezi, tárolja, és újrafelhasználáshoz előkészíti, valamint védi az információkat. Ennek az információs rendszernek – mely egyrészt input oldalon feldolgozott információval támogatja többek között a vállalat intellektuális vagyonának optimalizálását, másrészt az output oldalon a döntéshozatali folyamatot erősíti, valamint mindkét oldalon biztosítja az információk és azok áramlása biztonságát – a fejlett ipari országokban bevált strukturális formája a busienss/competitive intelligence, vagy annak sajátos, az adott vállalat működési hatékonyságát szolgáló változata, mégpedig többnyire a vállalatirányítás legfelső szintjéhez szervezve.

* Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Ph.D.-hallgató.

A hihetetlen gyorsaságú technológiai, technikai fejlődés, a kereskedelem liberalizációja, a kommunikáció dimenzióinak kiszélesedése hatalmas nyomást gyakorol a vállalatokra, megkövetelve az alkalmazkodási képesség növelését, az újítási képesség fokozását és a működési folyamatok gyorsaságának növelését. Ugyanakkor kényszeríti a vállalatvezetőket a rutinszerű folyamatok háttérbe szorítására, az automatizálás fokozására és tökéletesítésére, a döntéshozatali folyamatok idejének csökkentésére, megalapozottságának fokozására. FRANCIS BACON egyszerűen úgy fogalmazott: „*A tudás hatalom.*” A japán vállalatoknál ez már a következő módon jelentkezik: „*Az információ az életeréje a vállalatnak.*” Ez a Mitsubishi Corporation mottója. De hogy ne csak az információ szükségességét hangsúlyozzam, hanem annak védelmi aspektusának fontosságát, hadd hivatkozzam NAGY SÁNDORRA, aki a következőt mondta: „*Vereséget szenvedni megbocsátható, de ha meglepnek, az már nem.*” Sajnos a piaci versenyben ez annyival eltér, hogy a piacon vereséget szenvedni sem megbocsátható, de a meglepetés végképp nem. JOHN W. CONWAY fogalmazza meg a kulcskérdést: „*A két legáltalánosabb oka a veszítésnek, hogy nem veszed észre, hogy te vagy valakinek a legnagyobb vetélytársa, és nem tudod hogy kik a te vetélytársaid.*” Ezek az idézetek talán ártatlan bölcsességeknek tűnnek, de azok, akik az üzleti információszerezés és -védelem formáit alkalmazzák, már megértik ezeknek a bölcsességeknek a valódi értelmét. Az információ megszerzésének, elemzésének, és alkalmazhatóságának eszköze minden területen – politika, biztonság, katonai alkalmazások, bűnözés elleni harc, kereskedelem, tudomány – a hírszerzés. A piaci szférában ezt a szerepet a business intelligence – hazai megfelelője az üzleti hírszerzés – tölti be. Az üzleti hírszerzés alkalmazása teszi lehetővé a vállalatvezetők számára, hogy az információ:

- képes legyen hatékonyan támogatni a döntéshozást;
- eredményessé tegye a stratégiai tervezést, implementációt és kontrollt;
- folyamatosan bővítse, gazdagítsa a vállalat szellemi tőke kapacitását;
- elősegítse a szervezeti és egyéni tanulást;
- biztosítsa a versenyképességet;
- eredményessé tegye a kockázat menedzsmentet;
- megoldáshoz vezesse a válságkezelést.

Az üzleti hírszerzés nem új jelenség. Azon túl, hogy maga a hírszerzés az egyik legősibb foglalkozásként van számon tartva, az üzleti életben is mindig jelen volt. Különválása, önállósodása a vállalatirányításban a XX. század végére, a nyolcvanas évekre tehető. A cégvezetők anélkül alkalmazták a hírszerzés különböző válfajait, hogy az elkülönítve megjelent volna a menedzsment munkájában. Persze az ipari kémkedés, hírszerzés illegális formája tudatosan jelentkezett, azonban épp úgy a törvénytelen és etikátlan üzleti magatartás része, mint a kartellbe tömörülés, vagy szerződészegés.

Az információszerezés és -védelem modern szervezeti keretek között történő alkalmazása az EU piacán is komoly szerepet kap a vállalatvezetésben. A tagországok hagyományainak, társadalmi és jogi normáinak megfelelően eltérő módon érhető tetten a gyakorlatban. Az üzleti információért folyó verseny azonban sokszereplős, nemcsak a privát szféra, a vállalatok igyekeznek minél több, értékesebb információt minél gyorsabban birtokolni, hanem az állam is igyekszik lépést

tartani a vállalatokkal az információért folyó küzdelemben. Továbbá, az EU piacon nemcsak a jelenlegi tagországok vállalatai színesítik a piaci rivalizálást, hanem a leendő, csatlakozás előtti országok vállalatai és más régiókat képviselő cégek is. Így az információért folyó harc még élesebb, az üzleti információk megszerzésére és védelmére még több forrást, időt, energiát áldoznak a vállalatvezetők.

2. AZ ÜZLETI INFORMÁCIÓSZERZÉS ÉS -VÉDELEM SZEREPLŐI

A fentiekből már kiderült, hogy az üzleti információszerzés és -védelem (a business/competitive intelligence) területén több szereplő is érintett, mégpedig minőségben és mennyiségben eltérő jellemzőkkel. Minőségét tekintve az információszerzést és védelmet gyakorló vállalatoknak, azok erre a feladatra specializált szervezeti egységeinek lehetőségei, a rendelkezésükre álló források, felhasználásuk, alkalmazásuk módja, valamint aktivitásuk intenzitása a meghatározó. Mennyiségi oldalról közelítve a kérdést szintén meg kell említeni a rendelkezésre álló forrásokat, melyek az emberi erőforrások szempontjából lényegesek, valamint a feladatok számát. Konkrétan megvizsgálva, kik is ennek a tevékenységi körnek, „rendszernek” a szereplői, belátható, hogy az üzleti információszerzés és -védelem komoly figyelmet érdemel:

- állami hírszerző szolgálatok;
- multinacionális vállalatok legálisan működtetett business/competitive intelligence szervezetei;
- multinacionális vállalatok részéről ipari kémkedésre alkalmazott csoportok;
- business/competitive intelligence tevékenységre szakosodott tanácsadó irodák, szakemberek;
- ipari kémkedésre specializálódott szabadúszók;
- szervezett bűnözés;
- terrorcsoportok.

Amikor a hazai vállalatok az EU-csatlakozás kapcsán minőségében más formában fognak találkozni az Unió piacának vállalataival, nem csak azt kell, hogy felismerjék, hol nyílik új üzleti lehetőség számukra, vagy éppen milyen fenyegetés, veszély vár rájuk, hanem azt is: hogyan, milyen formában. Ehhez szükséges feltétlen ismerni a piacnak ezt az oldalát is, kik, milyen módszerekkel és hogyan, milyen intenzitással, mikor próbálnak információhoz jutni, illetve azt milyen eszközökkel igyekeznek megtartani, megvédeni. Dőreség azt feltételezni, hogy az információszerzés kizárólag legális, és etikus keretek között folyik. Nemzeti gazdasági stratégiát képviselő vállalatok még állami tulajdonban vannak, de egyben piaci szereplők is. Az államok többnyire igyekeznek ezeket a vállalatokat az állami hírszerző szolgálatokkal támogatni (megjegyzem, nem feltétlen csak legális eszközökkel). A privát szféra legálisan szereplő vállalatai mellett a szervezett bűnözés és a terrorizmus is megpróbálja kiépíteni anyagi háttérét, melynek egyik formája a fedővállalkozások alkalmazása. Ezek szintén piaci szereplők, még akkor is, ha valamilyen vonatkozásban törvényességi aggályok merülnek fel velük szemben. Amíg azonban nem bizonyosodik be bármilyen feltételezés, gyanú, addig üzleti riválisként számolni kell velük. A szervezett bűnözés és terrorizmus azonban nem csak fedővállalatokon keresztül van jelen a piacon, számos esetben

a vállalatok célpontként szolgálnak számukra, és ilyen helyzetekben éppen olyan komolyan alkalmazzák az információszerzést – kémkedést – mint bármely piaci szereplő.

„Állami hírszerző szolgálatok, üzleti riválisok, politikai terroristák, szervezett bűnöző csoportok jelennek meg, mint hírszerzés alkalmazói, továbbá mint potenciális kémtevékenységet folytató, s ezáltal fenyegetést jelentő szervezetek a modern vállalatokra.”¹

2.1. A gazdasági és üzleti információszerzés és -védelem fogalma, megkülönböztetése

A fentiekből látható, hogy az üzleti információszerzés és -védelem sokszereplős rendszer, melyben állami és privát érdekeltségek egyaránt megjelennek. Azonban e két forma között nagyságrendjük, súlyuk, jelentőségük következtében különbséget kell tenni. Az alábbi definíciók világossá teszik, hogyan kell helyesen használni a fogalmakat, és hogyan lehet megkülönböztetni az információszerzésben érintettek állami és nem állami szereplőket.

„Az üzleti hírszerzés a vállalat aktív és passzív gazdasági biztonságának (kialakításának és fenntartásának) eszköze stratégiai és operatív szinten egyaránt. Az üzleti hírszerzés a piaci környezet lehetőségeinek és fenyegetéseinek felismeréséhez, elemzéséhez és az e folyamatokhoz kapcsolódó döntések előkészítéséhez nyújt segítséget. Az üzleti hírszerzés modern vezetői, döntéshozói gondolkodást jelent a vállalat rugalmasságának növelése és a meglepetések, a kockázati tényezők iránti érzékenység csökkentése érdekében.”²

A megfogalmazás egyértelműen világossá teszi, hogy vállalati információszerzésről és -védelemről van szó. Ezzel szemben a következő definíciók már mind a vállalati, mind az állami tevékenységet jellemezhetik, mégis elsősorban az állami hírszerző szolgálatok tevékenységét értelmezik.

„A gazdasági hírszerzés meghatározható, mint gazdasági információk kutatása, elemzése és a gazdasági élet szereplőinek tájékoztatása.”³

„A kereskedelmi hírszerzés felelős bizalmas és fontos információk szerzéséért a kereskedelmi konkurenciáról, a riválisokról, képességeikről és szándékaikról, stratégiájukról, valamint gazdasági és pénzügyi, piaci folyamatokról.”⁴

Valójában e két utóbbi meghatározás olyan vállalatok érdekeinek védelméről szól, melyek állami tulajdonban vannak és részesei a piaci folyamatoknak. A következő idézet már tartalmazza az állami gazdasági információszerzést mint elemet, azonban nem külön, hanem rendszerbe foglalt módon. Ennek oka, hogy a

¹ Norman R. Botton jr. and Robert R. J. Gallati: *Industrial Espionage, Intelligence Techniques and Countermeasures*, USA. 1984. 132. o.

² O. Gábor László, Jasenszky Nándor, Forró György, Harmados György: *Üzleti hírszerzés* tankönyv, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Mérnök-továbbképző Intézet, 2001. Budapest 30. o.

³ Gyula Csurgai: *Geopolitics, Geoeconomics and Economic Intelligence in Strategic Datalink*, a publication of The Canadian Institute of Strategic Studies. No 69 Canada 1998.

⁴ Blair Seaborn: *Intelligence and Policy: What is Constant? What is Changing?* COMMENTARY No. 45. A CSIS publication Canada 1994.

legtöbb állami hírszerzőszolgálat nem rendelkezik külön kifejezetten gazdasági hírszerzésre specializálódott részleggel, hanem a stratégiai hírszerzésük részeként látják el ezt a feladatot.

„A stratégiai hírszerzés széles alapokon integrálja a politikai, gazdasági, technológiai elemzéseket. A stratégiai hírszerzés rendeltetése, hogy hosszú távú előrejelzéseket és ennek megfelelően kiterjedt képet biztosítson a döntéshozóknak a jövőről.”¹

Legegyszerűbben úgy tehetünk különbséget vállalati szintű és állami információszerzési és -védelmi tevékenység között, ha azt figyeljük: gazdasági (economic), vagy üzleti (business, competitive) kifejezés található-e a megfogalmazásban. Az állami szerepvállalást a „gazdasági” kifejezés jellemzi, mivel többnyire ezzel utalnak arra, hogy az állam elsősorban makrogazdasági információkban érdekelt – kivéve természetesen, amikor egy konkrét stratégiai vállalatának érdekeit képviseli –, ezzel szemben az „üzleti” kifejezés a piaci viszonyok, üzleti folyamatok jellemzését szolgáló információk megszerzésére törekvő cégek esetén merül fel.

A fentiek elsősorban az információszerzésre koncentráltak, és nem értelmezték a védelmi tevékenységet. A következő meghatározás az üzleti információk védelmét jellemzi:²

„A defenzív üzleti hírszerzés a vállalat passzív gazdasági biztonságának fenntartását szolgálja stratégiai és operatív szinten egyaránt. Feltárja és elemzi a vállalatot fenyegető belső, ágazati és környezeti tényezők veszélyforrásait, támogatja a passzív gazdasági biztonságához kapcsolódó döntéshozatali folyamatokat. A vállalat információs rendszerének, információinak és adatainak, szellemi tulajdonjogainak és értékeinek védelmi eszköze.”³

2.2. Gazdasági és üzleti információszerzés legális és illegális formáinak megkülönböztetése

Az információszerzés és -védelem terén számos fogalom jelzi az egyes tevékenységi formákat. Kettő közülük azonban kiemelkedően fontos, ezek használata sajnos pontatlan és téves a mindennapokban. Ez a két fogalom a hírszerzés és a kémkedés. A hírszerzés kizárólag törvényes keretek között, legális eszközök és módszerek alkalmazásával történő információszerzést, valamint a birtokolt információk megvédése érdekében az ellenérdekeltek információszerzésének felderítésére irányuló tevékenységet jelenti. Ezzel szemben a kémkedés törvénytelen, illegális eszközökkel és módszerekkel folytatott információszerzést és befolyásolást jelent. Ez utóbbinak is két formája van:

- az állami szolgálatok által végrehajtott gazdasági kémkedés:

¹ Bruce D. Berkovitz and Allan E. Goodman: Strategic Intelligence for American National Security; USA 1989. 53. o.

² Mivel piaci folyamatok, szereplők aspektusából vizsgálom az üzleti információszerzés és -védelem kérdését, ebben a tekintetben nem szükséges az állam oldalának tevékenységét bemutatni.

³ O. Gábor László, Jasenszky Nándor, Forró György, Harmados György: Üzleti hírszerzés tankönyv, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Mérnöktoábbképző Intézet, 2001. Budapest 297. o.

„A gazdasági kémkedés illegális, titkos, kényszerítő, vagy félrevezető eszközök alkalmazása külföldi kormányok vagy azokat támogató szervezetek részéről gazdasági vonatkozású információk szerzése céljából. Túl az információgyűjtésen, a technológiai titkok eltulajdonításán, egyéb illegális tevékenység kapcsolódása gazdasági előny megszerzése érdekében.”¹

- a vállalati szinten zajló ipari kémkedés az alábbi módon határozható meg:
„Ipari kémkedés: illegális, titkos, kényszerítő vagy félrevezető eszközök alkalmazása a privát szektorban gazdasági információk gyűjtése céljából.”²

Az ipari kémkedés két alapvető formája:

⇒ az egyes információk és adatok mindenáron történő megszerzése;

⇒ piaci hátrány okozása aktív beavatkozással, szakmai terminológiában: fedett akciókkal – „covert actions”.

Az Európai Unió tekintetében két fontos szempontot kell szem előtt tartani ebben a kérdésben. Az egyik, hogy az EU piaca a globális üzleti folyamatok egyik legintenzívebb színtere, továbbá potenciálját, kapacitását – mind kínálat, mind kereslet oldalán – tekintve az egyik legjelentősebb a világon. A második nagyon fontos szempont, hogy az EU-határok nem jelentenek védelmet a negatív tendenciákkal – transznacionális szervezett bűnözés, terrorizmus, unfair üzleti gyakorlat, ipari és gazdasági kémkedés – szemben, de a legálisan folyó hírszerzés is nyilván jelen van ezen a piacon.

2.3. Az üzleti információszerzés és -védelem jelentősége

Az uniós csatlakozás tovább élezi a jelenlegi gyilkos piaci versenyt. A vállalatoknak számolniuk kell azzal, hogy Magyarország csatlakozása esetén a nemzeti piac beolvad a regionális – európai – piaci környezetbe, így még szorosabban kapcsolódik a globális piachoz is. Ezzel átalakul egy adott ágazat konkurencia struktúrája, a belső ágazati kapcsolatok – beszállítók, vevők, helyettesítő terméket, szolgáltatást nyújtók – az ágazatot közvetlenül befolyásoló környezeti tényezők, és természetesen a más ágazatokhoz fűződő kapcsolatok, átfedések is, és sajnos számítani kell a sűrű gazdaság, az illegális üzleti szféra változásaira is. A központi kérdés a konkurencia struktúra lesz. Vajon hogy fog változni egy olyan piaci rendszer, ahol adott a domináns szereplő, vagy szereplők, a követők, a középmezőny, a leszakadók, és ahol a termék/szolgáltatás helyettesítési képességgel az ágazatba ékelődő más ágazati szereplők közötti kölcsönhatásokat az új tagországok nemzeti piacáról „bekerülő” új ágazati szereplők befolyásolhatják. Természetesen vannak már pillanatnyilag is olyan hazai nagyvállalatok, melyek évek óta sikereket érnek el a nemzetközi piacon, így ők nem lesznek új elemei ennek a konkurencia harcnak, de a közép- és kisvállalkozások, akik kizárólag a nemzeti piacon voltak jelen, akaratlanul is részeseivé válnak a nemzetközi konkurencia kapcsolatoknak, hiszen a nemzeti piac is nemzetközivé válik.

MICHAEL E. PORTER, a Harvard egyetem professzora, számos mértékadó tanulmány, publikáció szerzője a vállalatok piaci előnyszerzésének, stratégiai tervezésének kérdésében, 1985-ben mutatta be először az úgynevezett öt hatóerő

¹ Samuel Porteous: Economic Espionage II. Commentary No.46. A CSIS Publication, Canada 1994.

² Lásd előző forrás.

elméletét¹. Ez az elmélet azóta a vállalatok ágazati és környezeti elemzésének alapját képezi, nélkülözhetetlen eszköz a benchmarkingban és az üzleti hírszerzési folyamatokban is. Az elmélet világos képet ad az ágazatban zajló folyamatok irányáról, hatásmechanizmusokról. Azért tartottam fontosnak PORTER professzor elméletét kiemelni, mert ebben az elemzési formában találkozunk az üzleti hírszerzés és a menedzsmentek által hagyományosan használt ágazati analízisek módszerével, és ennek az elméletnek a felhasználásával valójában a vállalatvezetők is mintegy kiindulópontként jutnak az általuk eddig szokatlan, ismeretlen irányú vizsgálatokhoz.

Korábban az üzleti hírszerzés definíciójának bemutatása során olyan kérdések merültek fel, mint:

- lehetőségek és fenyegetések felismerése,
- döntéshozás támogatása,
- bizonytalanság és kockázat kezelése.

A PORTER-féle öt hatóerő ugyan kiváló elemzési környezetet biztosít ezekhez a feladatokhoz, azonban az önmagában kevés, nem biztosít egy komplex rendszert, és nem is az a feladata. A piaci bizonytalansági tényező, a kockázat menedzselése fokozatosan előtérbe kerül a döntéshozatali folyamatokban. A vezetők számára ez egyet jelent a racionalitás fokozásával. El kell ismerni, hogy a döntések során egy menedzsment olyan tényezők befolyásolnak, mint az érdekeltség (tulajdonos vagy alkalmazott vezető), továbbá a hangulat, az idő, a rendelkezésre álló információ, a tanult ismeretek, a rutin, a fizikai és a 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 átlagtörvényeken alapuló piaci törvényszerűségeken, a tények egyoldalú, elméleti értékelésén, valamint a múltbeli folyamatokra alapozott előrejelzéseken, ez pedig szükségessé teszi az üzleti hírszerzés alkalmazását, eredményeinek felhasználását a döntéshozatali folyamatokban.

„A hírszerzés nem meghatározott korlátok között zajló tevékenység, hanem a döntéshozatali folyamat eleme, és minél szorosabb a kapcsolat a döntéshozás és elemzés között, annál hatékonyabb mind a hírszerzés, mind a döntéshozás.”²

A döntéshozatal és az üzleti hírszerzés kapcsolata csak egy kiragadott példa. Az üzleti hírszerzés számos specializált formája segíti a döntéshozókat a lehetőségek és fenyegetések felismerésében, az előrejelzések összeállításában, a kockázatelemzésben. Például a marketing hírszerzés, vagy védelem tekintetében az úgynevezett „opsec” (operational security) az információvédelem sajátos formája. Az Európai Unióban nem csak a vállalatok törődnek biztonságukkal: ezt jelzi, hogy például az angol rendőrség titkosszolgálatára milyen változtatásokra figyeltetett az utóbbi időkből.

¹ Michael E. Porter: *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*; USA 1985.

² Wilhelm Agrell: *Global Watch-World Events and Business Intelligence*; in *The Intelligent Corporation, The Privatisation of Intelligence*, edited by Jon Sigurdson and Yael Tagerund, England, 1992.

„A NCIS, – National Criminal Intelligence Service, az angliai bűnügyi hírszerző szolgálat – rámutatott, hogy a rendelkezésükre álló adatok és információk alapján a szervezett bűnözés fő tevékenysége nem a drogkereskedelem – 40% –, hanem a pénzügyi és egyéb gazdasági vállalkozások területén koncentrálódik – 60% –, befektetések, banki műveletek, fekete pénzügyi akciók, és csalások formájában.”¹

Az idézet világosan mutatja az igényét és a szükségességét is az információszerezés gazdasági, üzleti vonatkozásainak, legalábbis védelmi aspektusból. De a legkiemelkedőbb változás a brit titkosszolgálatnál figyelhető meg, ahol a BSIS (British Secret Intelligence Services) létrehozta az úgynevezett „globális ügyek” osztályát, ahol a brit gazdasági érdekeket fenyegető szervezett bűnözést („aktivitást”) „kezelik”. A brit politikai és gazdasági döntéshozás úgy ítélte meg, hogy a szervezett bűnözés által eddig okozott károk, valamint a hírszerzés előrejelzései alapján várható trendek sürgős és konkrét válaszokat igényelnek. A BSIS különleges osztálya a szervezett bűnözés fenyegetéseivel szemben kifejezetten gazdasági, kereskedelmi, pénzügyi vonatkozásokat vizsgál: „Ennek a lépésnek a szükségességét a szervezett bűnözés aktivitásának a brit gazdaságot érintő hatásai és következményei teszik szükségessé.”²

A szervezett bűnözés mellett a másik rendkívül veszélyes negatív elem, a terrorizmus teszi szükségessé és időszerűvé az üzleti életben, a piacon is a speciális eszközök, így a hírszerzés alkalmazását. Számos terrortámadás érte korábban a vállalatokat, mégpedig közvetlen formában. Már több mint egy évtizede, 1985-ben például 218 terroristatámadást regisztráltak hivatalosan csak Európában multinacionális vállalatok ellen. Olyan cégek, mint a Motorola, a Honeywell, és a Litton brüsszeli központját érte többek között terrorcsapás. A szükséges finanszírozási keretet nagyrészt szimpatizánsok támogatásaiból, és vagyon elleni bűncselekményekből fedezik a terroristák. De egyre gyakoribb, hogy mint vállalkozók jelennek meg a piacon. Erre utaló közleményt utoljára a brit titkosszolgálat tett közzé, rámutatva, hogy Osama Bin Laden megpróbált bejutni a londoni tőzsdére egy, a londoni tőzsdén már jegyzett pénzügyi céggel történő fúzió révén. Nyilván előbb vagy utóbb egy terroristák által birtokolt, irányított vállalattal történő üzleti kapcsolat megpecsételheti egy tiszta cég későbbi sorsát, amennyiben ez kiderül, még akkor is, ha a tiszta cég vezetése nem ismerte üzleti partnerének hátterét.

A negatív tendenciák mellett természetesen a legálisan, törvényes eszközökkel végzett üzleti hírszerzésre is figyelniük kell a vállalatoknak. Az európai Airbus Industry a világ egyik legnagyobb repülőgép-gyártója. Amerikai riválisa, a Boeing nyíltan is folytat hírszerzési tevékenységet az Airbus ellen Európában. Ennek azért nagy a jelentősége, mert ilyen méretű vállalatok esetében, mint az Airbus, rengeteg beszállítóval, alvállalkozóval kell számolni, amelyek szintén érintetté válhatnak az üzleti információért folyó küzdelemben. Egyrészt, mert védekeznek a Boeing aktivitásával szemben, másrészt, mert egymás között is hatalmas erőfeszítéseket tesznek a „contract” megnyeréséért. Ez a jelenség egyben arra is felhív-

¹ Samuel D. Porteous: The Threat from Transnational Crime: an Intelligence Perspective; Commentary No: 70, a CSIS Publication, Canada, 1996.

² Economic/ Commercial Interests and Intelligence Services; COMMENTARY No. 59, a CSIS publication 1995. CANADA

ja a figyelmet, hogy azoknak a hazai vállalatoknak, amelyek ezután fognak szembesülni az EU piacán zajló versennyel, számolniuk kell azzal a ténnyel, hogy az üzleti/gazdasági hírszerzés rendszeresen alkalmazott döntéshozó eszköz.

Az amerikai vagy ázsiai multinacionális vállalatok számára az EU piaca – különösen most, a bővülés következtében – hatalmas lehetőségeket kínál. Versenyzési, üzleti kultúrájukat meghatározza nemzeti, regionális hátterük, ugyanakkor a sikeres szereplés érdekében alkalmazkodniuk is kell az új piachoz. Ez rengeteg információt, tanulást igényel, melyhez rendszerint az üzleti hírszerzést alkalmazzák. Ez a „*core competence*” újítását, fejlesztését támogatja, annak érdekében, hogy az adott piaci követelményeknek, valamint a vállalat stratégiájában megfogalmazott „*core business*” céloknak megfeleljen a vállalat. A gyógyszeripar, az IT szektor innovációi, legújabb termékei, technológiai nagy csábítást jelentenek a versenyző üzletfeleknek, akik akár egy részinformációért, egy adatért is hajlandóak kockáztatni és hatalmas összegeket áldozni. Egyesek közülük sikeresen hozzájutnak az óhajtott információhoz legálisan, a konkurens hibájából, míg mások a kémkedést választják. Bármely eszközhöz is folyamodnak, a multinacionális vállalatok ma már kénytelenek forrásokat elkülöníteni az információ, a tudás, a szellemi vagyon védelmére.

3. ÜZLETI INFORMÁCIÓSZERZÉS ÉS -VÉDELEM AZ EURÓPAI UNIÓBAN

Az üzleti információszerzés és -védelem tekintetében Európa különleges helyzetben van. Ennek az az oka, hogy az üzleti hírszerzés történelmének alakulásában a gazdasági és kulturális fejlődés kiemelkedő szerepet játszott. A hírszerzés általában az adott hatalom érdekérvényesítő eszköze volt, ugyanakkor a gazdasági vonatkozású információszerzési igény már korán, az 1200-as évek végén, KUBILÁJ (1215–1294) kán idején jelentkezett. KUBILÁJ 1270-re egyedülálló információs hálózatot épített ki birodalmában, amelynek elsődleges szerepe az információáramlás gyorsaságának biztosítása volt. Európa sem maradt el, és az olasz városállamok korán megértették az információ jelentőségét a kereskedelmi versenyben. Ebben az időben már az államapparátustól független hírszerzés folyt, igaz kezdetlegesen és többnyire inkább kémkedés történt. Az ipari forradalom volt a következő nagy állomás, amikor már fontossá vált a technika, technológia ismerete is, ha információszerzésről döntöttek az érintettek. A világháborúk idején szinte alig ismert az a gazdasági hírszerző tevékenység, melyet azok a vállalatok folytattak, akik a hadiipari megrendelésben érdekeltek voltak, és az ellenséges hatalom gazdasági, pénzügyi képességeit is igyekeztek feltérképezni. Bár a hidegháború idején a hírszerzés fénykorát élte, a gazdasági, üzleti vonatkozású információk iránti igény azonban háttérbe szorult. Végül a kilencvenes években kirobbanó technológiai fejlődés információs aspektusa felgyorsította az információszerzés üzleti vonatkozásainak teljes elterjedését.

Európa évszázadok óta kémkedési, hírszerzési központ. Ez köszönhető annak, hogy Európában összpontosult a világhatalom jelentős része, és ma is vezető gazdasági centrum. Franciaország, Anglia, Németország Oroszország, Olaszország gazdasági ereje egymással és a többi Európán kívüli nemzettel történő versengése szükségessé tette a korszerű információszerzési rendszerek vállalati szinten történő kialakítását is. Európában zajlott le a világ politikai megosztottságának

felszámolása, ebben a térségben alakultak ki turbulenciák – biztonsági vákuum, éles gazdasági fejlettségbeli különbségek, migráció hirtelen megnövekedése –, melyek a piaci szereplőket új kihívások elé állították, és a piaci folyamatokon, ágazati kérdéseken túl, értelmezniük kellett (mélyebben, mint előtte bármikor) a környezeti változásokat is.

Az üzleti hírszerzés alakulása az Európai Unióban rendkívüli sokoldalúságot mutat annak ellenére, hogy az európai integrációs folyamatok napjainkban is zajlanak az új csatlakozó országok belépési procedúráival, bevezetésre került a közös pénz, új, közös védelmi rendszer kiépítése is napirendre került. Vannak azonban olyan elemei az integrációnak, melyek a mai napig megoldatlanok. Ezek közé tartozik a gazdasági hírszerzés az állami szférában. A piaci szereplők üzleti hírszerzése nyilvánvalóan vállalatfüggő és nem az integrációs folyamathoz kapcsolódik. Ennek azért kiemelkedő a jelentősége, mert az adott vállalat üzleti hírszerzésére jellemző a nemzeti hovatartozás is, a társadalmi, kulturális hagyományok, az információkezelés kultúrája, a gazdasági fejlettség, potenciál. Az Európai Unióban – annak ellenére, hogy egységében jelenleg közel 350 milliós piacot jelent – üzletet kötni, beruházni, kereskedni az adott régió, szűkebb környezet hagyományainak, kultúrájának ismeretében lehet. Nem elég Spanyolországban beszélni a nyelvet: Barcelonában akkor képes bármely idegen vállalat érvényesülni, ha a katalán nyelvjárást, valamint a helyi sajátosságokat, szokásokat is ismeri. Hasonló példát szinte bármely EU-országból választhatunk, és ez mind arra ösztönözte a vállalatokat, hogy terjeszkedés, növekedés esetén megismerjék a környezetet, az új piacot annak minden szereplőjével, szokásaival, különlegeségeivel.

Az EU-szabályzások, egységesítési törekvések a kormányok részéről, valamint ezzel párhuzamosan a piaci szereplők hasonló igyekezete, mint:

- a kereskedelmi szabályok és garanciák egységesítése;
- európai brandek, márkák kialakítása;
- disztribúciós csatornák egyszerűsítése;
- termékuniformizálás;
- a média és hírközlés kereskedelmi érdekeltségeinek, tevékenységének erősítése;
- egységes európai szellemi jogvédelmi rendszer kialakítása;
- szabványok harmonizálása, uniformizálása,

a piac fogyasztói oldalát páneurópaivá teszik. Megkísérli szokásaiban, fogyasztásában egységesíteni a piacot, ugyanakkor a verseny szereplői a specializáció, a diverzifikáció révén képesek egyedül nyújtani, különbözni a másiktól, és egyénként megszólítani a fogyasztót. Ehhez azonban egyre több és mélyebb információra és tudásra van szükség, egyrészt a versenytársról, hogy képes-e a hasonló kihívásoknak megfelelni, másrészt a piacról, mely a környezete ennek az éles versenynek.

3.1. Az üzleti információszerzés és -védelem gyakorlata a jelenlegi EU-tagországokban

Az Európai Unió országai közül néhány esetében célszerű külön-külön megvizsgálni, hogyan alakul az üzleti, gazdasági információszerzés és -védelem helyzete. Ezek az országok, illetve vállalataik reprezentálják azokat a nemzeti, kultu-

rális, hagyománybeli különbségeket, melyek tetten érhetők hírszerzésükben, üzleti hírszerző rendszerükben. Feltérképezhetők a szélsőségek, szemléletbeli eltérések, háttér-támogatottságuk – oktatás, tudományos háttér, állami támogatás. Elsőként azt kell megvizsgálni, mit is jelent az az új fogalom, hogy hírszerzési rendszer.

„Az üzleti hírszerzés rendszerét vizsgálva három fő aspektust értelmezhetünk. Ezek a szervezeti felépítés, a hírszerzési szükséglet és az információs rendszer. Ezek az elemek összefüggenek és kölcsönösen hatnak egymásra. Ezért biztonsággal állíthatjuk, hogy ezek az egységek reprezentálják a hírszerzés rendszerét.”¹

Az üzleti hírszerzés szervezeti felépítése, az adott vállalat hírszerzési szükséglete (információs igényei, felhasználásának rendszere, hogyan képes ezzel értékteremtésre a vállalat, milyen mértékben képes döntéshozatalában, vagy éppen szellemi vagyonának gyarapításában alkalmazni) és az információs rendszer (amely ebben az esetben nem elsősorban az IT-megoldásokat jelenti, hanem a hírszerzési információelemzések, modellezések formáit, a kommunikációt) azok az elemek, melyeken keresztül az eltérések mérhetők.

A következő országok vállalatának információszerzési és -védelmi kultúráját, felépítését, módszereit érdemes megvizsgálni:

- Svédország,
- Franciaország,
- Németország,
- Anglia,
- Hollandia

Figyelembe véve Svédország és Olaszország földrajzi helyzetét, könnyű lenne azzal kezdeni a különbségek megvilágítását, hogy az eltérések a vérmérséklet, a temperamentum alapján érzékelhetők. Tény, hogy a kulturális, társadalmi háttér ebben a tekintetben is érezteti hatását, és amikor az adott vállalat vezetői döntenek az üzleti hírszerzés alkalmazásáról, minden bizonnyal kihat döntéseikre vérmérsékletük, habitusuk, érzelmi töltésük, egyszóval a humán oldal. Mégsem szabad erre alapozni az elemzést, ez félrevezető eredményt produkálna, ennél sokkal mélyebben keresendők a különbségek gyökerei.

3.1.1. Svédország

A svéd vállalatok közül egy maroknyit – ABB, Astra, Volvo, Saab, Elektrolux, Gambro – kiragadva azt tapasztaljuk, hogy ágazatukban piacvezetők és rendszeres képviselői az innovatív megoldásoknak. Érdekesség, hogy tevékenységük 80%-át Svédországon kívül folytatják. Tapasztalva az EU kemény piaci körülményeit, ezek a vállalatok rendszeresen összefognak, megosztják egymás között az információkat, stratégiai céljaik megfogalmazása esetén figyelnek egymásra. Ez nem jelent kartellbe tömörülést, nem egyeztetik árpolitikájukat, nem függenek egymástól pénzügyi, gazdasági vonatkozásban. Megfigyelve történelmüket, érzékelhető, hogy Svédország mindig veszélyben érezte politikai, gazdasági függetlenségét, már-már a paranoia határáig. Ezért a hírszerzés „nemzeti ügy” lett, a

¹ Hamdoun Farid: The Structure of Corporate Intelligence System; edited by: George S. Roukis, Hugh Conway, Bruce H. Charnov: Global Corporate Intelligence, opportunities, Technologies, and Threats in the 1990s. 1990. USA. 34. o.

hírszerzés elismert, köztisztelőben álló tevékenységnek számít. Nagyon sok energiát fektetnek a nyelvtanulásba a svédek, főként az angol, német és francia nyelv elsajátítására fordítottak komoly hangsúlyt.

Annak ellenére, hogy centralizáltság tekintetében a svéd vállalatok üzleti hírszerzési szervezetei eltérőek, abban közös minden esetben a szervezési metódus, hogy a legmagasabb vállalatirányítás fogalmazza meg az igényeket és a tájékoztatás is elsősorban a csúcsvezetésnek szól. Így a hírszerzési funkciókat a vállalati sajátosságok, ágazati jellemzők szerint a marketingtől a tervezésig, a vállalati központtól a „business unitokig” több szinten is elláthatja az üzleti hírszerzés, azonban az igények megfogalmazása és a tájékoztatás ettől függetlenül többnyire CEO-közvetlenek maradtak.

Ki kell emelni a svéd bankok szerepét az üzleti hírszerzés terén. Arra tekintettel, hogy a pénzügyi folyamatok, pénzpiacok, pénzintézeti tevékenység speciális információs igényekkel léphetnek fel, és ennek kielégítése hagyományos piaci szereplők üzleti hírszerzési közössége révén esetleg nem lenne megfelelő, a bankok önálló üzleti hírszerzési kutató központot hoztak létre a hetvenes években. Ez a központ azóta több ezer alkalmazottal világszerte, képes időszerű és mély, specifikus elemzéseket készíteni elsősorban banki megrendelésre, de szolgáltatásait díjazás ellenében bármely svéd vállalat igénybe veheti.

A svéd kormány minden tekintetben támogatja a vállalatok törekvéseit üzleti hírszerző részleg kiépítésére. Nagykövetségeik és diplomáciai tevékenységük jelentős forrásokat mozgat meg gazdasági információk megszerzésére és értékelésére, melyet megosztanak a vállalatokkal is. Egyre inkább a gazdasági információk irányába tolódik el az információs szükségletek tekintetében az arány a politikai, katonai vonatkozással szemben.

Az oktatás terén is élen járnak, a stockholmi Lund egyetemen Ph.D tudományos fokozatot szerezhetnek a hallgatók a „The School of Economic and Management” karon competitive intelligence szakirányon. Ez pillanatnyilag egyedülálló. Ezen az egyetemen található az üzleti hírszerzéssel foglalkozó legnagyobb irodalomgyűjtemény. A svéd vállalatok rendszeresen adják át az összegyűjtött információikat az egyetemek szakirányú tanszékeinek elemzés céljából, bevonva ezzel a tudományos környezetet az üzleti szférába. Ennek egyenes következménye, hogy Svédországban a hírszerzés, a vállalatoknál pedig az üzleti hírszerzés nem tabu téma, természetesen beszélnek róla, és a döntéshozás elengedhetetlen eszközének tartják. Magától érthető tehát mindenki számára Svédországban, hogy az üzleti hírszerzést alkalmazzák a vállalatvezetők.

3.1.2. Franciaország

Franciaország esetében LARRY KAHANER, a competitive intelligence szakértője úgy fogalmaz, hogy amikor francia vállalat az üzleti hírszerzést alkalmazza, akkor inkább beszélhetnének ipari kémkedésről, mint tiszta eszközökkel folytatott hírszerzésről. Ezt a kijelentést azért óvatosan kell kezelni, tekintettel arra, hogy Larry Kahaner amerikai, és más erkölcsi, szakmai normák alapján ítéli meg ugyanazt a hírszerző tevékenységet, mint francia kollegái. Tény, hogy a francia vállalatok sokkal szabadabban értelmezik a hírszerzés és kémkedés közötti kü-

lönbséget. Ezt igazolja PIERRE MARION, a francia titkosszolgálat, a DGSE¹ korábbi igazgatója, aki 1991-ben egy televíziós interjú során kijelentette: „*Abnormális dolog lenne, ha politikai vagy katonai vonatkozásban kémkednénk az Egyesült Államokban. Szövetségesek vagyunk, de a gazdasági versenyben, a technológiai versenyben versenytársak vagyunk és nem szövetségesek.*”²

A francia vállalatok üzleti hírszerzése kevésbé szervezett, mint például a svédké, módszereiket tekintve is komoly eltérések vannak. Elemzéseikben kevésbé szigorú adatközpontúak, sokkal inkább folyamatszémleletűek. Abban hasonlítanak a svéd szemlélethez, hogy a francia cégek igyekeznek minél kevesebb hírszerzőt alkalmazni, viszont az információszerzést és védelmet vállalati ügyként kezelni, mindenki számára fontos érdeknek tekinteni. Vagyis az információszerzés és annak védelme közösségi feladat, ahol a dolgozók kötelessége, egyfajta „járulékos” munkaköri feladata, hogy informálódjon, ha teheti, és a megszerzett információkat megossza az arra kijelölt személyekkel. Természetesen ezt megfelelően ösztönzi is a vállalatvezetés humánpolitikai eszközökkel.

Az állam Franciaországban is támogatja a vállalati szintű információszerzést, igaz más eszközökkel, mint Svédországban. Egyszerűen lehetővé teszi a vállalatvezetőknek, hogy hírszerző szakembereket „béreljenek” az állami hírszerző szolgálattól, ami nyilván többet jelent egy szakember „kikölcsönzésénél”. Hiszen amikor egy hírszerző bizonyos időre vállalati érdekeket szolgál, magától értetődően automatikusan továbbra is használhatja kapcsolatait az állami szolgálatnál, igénybe veheti az állami apparátust, annak teljes infrastruktúrájával, a felhalmozott információbázissal, tapasztalattal és tudással. Természetesen ez mind díjazás ellenében történik, de időnként erre hajlandóak a francia vállalatok jelentős összegeket elkülöníteni.

3.1.3. Németország

Németországban az üzleti hírszerzés komoly hagyományokkal rendelkezik. A FUGGER bankház már az 1500-as években foglalkozott szervezett módon történő információgyűjtéssel és -elemzéssel, majd bankfiókjai között ezeket az információkat hírlevél formájában osztotta meg. Később pl. a Bayer gyógyszergyár fordított jelentős erőfeszítéseket versenytársai elemzésére. A korabeli szabadalmi hivatal feljegyzéseiből kitűnik, hogy a Bayer szakemberei rendszeresen elemezték a versenytársaik szabadalmait. Ennek ellenére az üzleti hírszerzés sokkal kevésbé elfogadott, és inkább belső ügynek tekintett kérdés, mint a többi európai országban. Hozzá tartozik a történelmi áttekintéshez, hogy 1945 után a hírszerzés Németországban rendkívül kényes kérdéssé vált, évtizedekig szinte csak a győztes hatalmak irányításával és az általuk kijelölt irányban folyhatott német információszerző tevékenység. A 70-es évekre a BND, az (Bundesnachrichtendienst – Német Szövetségi Hírszerző Szolgálat) megerősödött és erejének jelentős részét gazdasági hírszerzésre fordította, hiszen a politikai, katonai vonatkozású hírszerzést az országban állomásozó amerikai erők nem szívesen engedték ki a kezükből, a német vezetés pedig inkább a gazdasági fejlődésre, az ország teljes helyreállításra

¹ Direction Générale de la Sécurité Extérieure.

² Larry Kahaner: Competitive Intelligence 1996. USA. Simon & Schuster, 192. o.

sára koncentrált. Azóta is megmaradt az állami gazdasági hírszerzés jelentősége és az állam megosztja az információkat, előrejelzéseket a vállalatokkal.

Németországban fontos szerepet kapnak a bankok az üzleti hírszerzésben. Ez a német vállalati tulajdonosi struktúrára vezethető vissza. Hagyományosan a német vállalatok közel 75%-ában a bankok gyakorolják a tulajdonosi ellenőrzési jogokat. A bankok jelentős befolyással bírnak a vállalati stratégiák kialakításában, majd azok implementációjában. Szintén a bankok kontrolálják az ország kereskedelmi szövetségeit, és rajtuk keresztül komoly befolyással rendelkeznek az ország gazdaságpolitikájára. Így nem meglepő, hogy a bankok különösen jó kapcsolatot építettek ki a német titkosszolgálatokkal, és első kézből jutnak friss információkhoz. Ezt kiegészítik a saját üzleti hírszerzésükkel, következésképp a bankok egyfajta információ elosztó szerepet is betöltenek a német vállalati rendszerben.

A banki hatásnak köszönhetően az üzleti hírszerző részlegeknél keletkező hírszerzési jelentések rendkívül részletesek, precízek, aprólékosak. Ez hátrányt jelent sok esetben az érthetőségben, a sok részlet között elveszik a lényeg. Továbbá másik hátránya ennek a rendszernek, hogy nem ad a előrejelzést, nem jelez trendeket. A banki bürokráciából adódó további negatívum az információ lassú eljutása a végfelhasználóhoz, a vállalathoz. A hírszerzési elemzések középpontjában többnyire a versenytársak, piaci szereplők döntéshozatali folyamatai állnak, történelmi áttekintések, hogyan jutott el az adott vállalat jelenlegi helyzetébe, milyen döntések vezettek sikereihez.

3.1.4. Anglia

Anglia tekintetében kevés egyedi jellemzőt lehet említeni az üzleti hírszerzéssel kapcsolatban. Az angol vállalatok néhány kivétellel a közelmúltig nem fordítottak jelentőséget az üzleti információk megszerzésére és védelmére. Az elmúlt néhány évtizedben azonban – tapasztalva az EU piacán egyre erősödő versenyt –, kétirányú folyamat indult el. Egyrészt az angol vállalatok (ráépülve amerikai adatbázisokra és kapcsolatokra) minimális szervezeti formában alkalmazni kezdték az üzleti hírszerzést. Ezzel egy időben számos tanácsadó iroda specializálódott üzleti hírszerzésre és nyújt minőségi és megbízható szolgáltatást az angol vállalatoknak. Ellentétben a francia szemlélettel, az angol vállalatok nagyon komolyan veszik az etikusság határait és szigorúan legális keretek között folytatják az információszerzést.

A vállalati üzleti hírszerzés igyekszik távol maradni a kormány titkosszolgálatától Angliában, és a bankoknak sincs olyan befolyásuk az üzleti hírszerzésben, mint Németországban. A fejlődés azonban felgyorsult és az integráció jelenlegi helyzetében, valamint figyelembe véve Anglia hagyományosan szoros kapcsolatait az USA-val, nehéz megjósolni, melyik oldal fog erőteljesebb befolyást szerezni az angol üzleti hírszerzés teljes kialakulásában: az Unió tagországai, vagy az USA.

3.1.5. Hollandia

Hollandia esetében az információszerzés és -védelem Németországhoz hasonlóan nagy múltra tekint vissza. Ennek egyik nyilvánvaló oka a holland kereskedelem történelmi háttere. Napjainkban Hollandia erős exportorientáltsága csak erősíti ezt a ténytet. Talán az egyik legkiemelkedőbb, legjelentősebb holland válla-

lat, amelyik rendkívül hatékony üzleti hírszerzéssel rendelkezik, a Royal Dutch Shell, de az Unilevert is érdemes megemlíteni. Az üzleti hírszerzés a holland vállalatoknál egyértelműen a csúcsvezetés irányítása alatt működik, és tevékenységét kiterjeszti az egész vállalatra. Olyan mértékben nem nyitottak ebben a kérdésben, mint a svéd versenytársaik, de legalább olyan fontosnak tartják ezt a döntéshozatal támogató eszközt. Ugyanakkor a francia példához hasonlóan a vállalat minden alkalmazottja számára fontos az információgyűjtés, megbecsülnek minden apró információt, minden adatot. Ennek érdekében hatékony és jól szervezett a vállalati kommunikáció.

3.2. Üzleti információszerzés és -védelem az EU piacán versenyző, de nem EU tagországok és nem leendő tagországok vállalatainál

Az Európai Unió piacán nem csak a tagországok vállalatai versenyeznek. A világ szinte minden gazdasága képviselteti magát ebben a térségben. Félrevezető lenne tehát, ha csak olyan vállalatok esetében vizsgálnám az üzleti hírszerzést, melyek úgymond „hazai pályán” szerepelnek. Azt is figyelembe kell venni, hogy (mint azt már Anglia esetében említettem) az USA vállalatainak üzleti hírszerzése jelentős hatást gyakorol európai vállalatokra. Ebben nem egyedüli a japán vállalatcsoportok erősödő jelenléte, a kínai kereskedelem növekedése, és más (elsősorban ázsiai) cégek üzleti hírszerzése is nyomot hagy az európai piacon.

Olyan országokat, illetve vállalataikat kell górcső alá venni, mint:

- az USA,
- Japán,
- Kína,
- Svájc,
- Oroszország.

Ezeknek az országoknak a vállalatai gazdasági erejüknél fogva figyelemre méltó tényezői az EU piacának, tehát feltétlen célszerű áttekinteni az üzleti hírszerzésüket.

3.2.1. USA

Az Egyesült Államok esetében a vállalatok információszerző, -elemző és -védelmi képességei rendkívül sokszínűek, teljes vizsgálatuk önálló publikációt kitöltene. Ez a sokszínűség egyrészt a globális piacon való jelenlétüknek köszönhető, ahol figyelembe vesznek minden apró tapasztalatot és igyekeznek azt saját rendszereikbe beépíteni, másrészt az USA belső piaca is egy rendkívül kielezített versenyt jelent, ahol a hazai és külföldi vállalatok az üzleti hírszerzés nélkül hamar alulmaradnak a küzdelemben. Példaként érdemes a légiközlekedési ágazatot említeni. Az USA területén koncentrálódik a világ légiközlekedési forgalmának 40%-a, ami egyben az ágazat legélesebb versenyét is jelenti. Tehát a körülmények is rákényszerítik az amerikai vállalatokat, hogy alkalmazzák az üzleti hírszerzés valamely formáját.

Annak ellenére, hogy az információgyűjtés és -védelem elismert, a hírszerzés alapvetően respektált tevékenység, mégis kevés nyíltságot élvez. Az amerikai vállalatok terveznek, rendelkeznek stratégiai célokkal, tervekkel, mégis inkább a rövid távú, operatív irányítás a döntő. Ezt tükrözi az is, hogy az üzleti hírszerzésben is elsősorban operatív feladatok kerülnek végrehajtásra. Egyes vállalatok

esetében az üzleti hírszerzés rendkívül sikeres és nélkülözhetetlen eszköze lett a vezetésnek, de vannak cégek, ahol az üzleti hírszerzés csak hosszas kísérletezések után találta meg a helyét a vállalat szervezetében, tevékenységében. Az első példa a General Electric, míg a második esetet a Motorola reprezentálja.

Az amerikai vállalatok nem szeretnek együttműködni információs kérdésekben a szövetségi kormányukkal. Az együttműködés és kölcsönös tájékoztatás helyett inkább elcsábítják a kormány szolgálatból a hírszerző tiszteket és magasabb fizetésért kínálnak nekik menedzseri beosztásokat egy üzleti hírszerző részlegnél. A másik oldalon, a kormány ezzel szemben törekszik új, a privát szférával jobb, hatékonyabb együttműködési rendszer kialakítására. Korábbi CIA-igazgatók már több esetben is elismerték, hogy konkrét információkkal támogatták egyes esetekben az amerikai vállalatokat, többek között az EU piacán.

Amerikában rendszeresen szerveznek konferenciákat, tudományos szimpóziumokat üzleti hírszerzés témakörében. Olyan neves professzorok tartanak előadásokat ezeken a rendezvényeken, mint például MICHAEL M. PORTER, a Harvard egyetem professzora, stratégiai menedzsment guru. Egyetemeken Masters diplomát lehet szerezni competitive/business intelligence, szakirányon, valamint Bostonban „graduate” egyetemi képzés is folyik ebben a kérdésben, ahol BA diplomát szerezhetnek a végzős hallgatók.

3.2.2. Japán

Az 1800-as évek második felében, az utolsó Meiji-uralkodó úgy döntött, meg kell szüntetni Japán elszigeteltségét a világtól. Megnyitotta Japánt a kereskedelem előtt, és ezzel egy időben utasítást adott, hogy az információszerzés prioritást kapjon. Évszázados lemaradást igyekeztek behozni a japán kereskedők, vállalatok. Mára ez nemhogy sikerült, de a japán vállalatok rendelkeznek a világon a legkiterjedtebb adat- és információs bázisokkal, és bár ez nehezen mérhető, de azt valószínűsítik a szakemberek, hogy a japán vállalatok fordítják a legtöbb erőforrást az információszerzésre és -védelemre.

A világon egyedülálló módon szervezettek a japán vállalatok, pontosabban vállalatrendszerek, a *keiretsuk*. Néhány *keiretsu* összpontosítja a japán vállalatok többségét, ezek vertikálisan és horizontálisan szervezett rendszerek. Ezeknek a rendszereknek a szíve a kereskedelmi vállalat, a *sogo shosha*, mely koordinálja a vállalatrendszert a piaci kereskedelemben. Ezek a vállalatok menedzsment szolgáltatásokat nyújtanak, beszerzéseket és értékesítéseket intéznek, pénzügyi tanácsadást, és természetesen az üzleti hírszerzést biztosítanak. Ők a felelősek a szellemi vagyon kezelésért, a tudásmenedzsmentért. Méretükre, befolyásukra jellemző, hogy kilenc ilyen *sogo shosha* tartja kézben Japán exportjának több mint 50%-át, és importjának közel 70%-át. 180 irodával rendelkeznek világszerte, 10 000-nél is több alkalmazottal, és megközelítően 100 ezer információt kezelnek naponta. Ez a hatalmas infrastruktúra évente 60 M USD-t emészt fel.

A japán vállalatok felfogásában az információnak különösen nagy értéke van, és bár egymással is komoly versenyt vívnak, a nemzetközi piacon megosztják az információkat, hírszerzési eredményeket. Például a Toshiba létrehozott egy könyvtárat – Toshiba Research and Development Library –, mely TOSFILE néven ismert a vállalatok között, s díjazás ellenében friss információkkal szolgál a japán cégvezetőknek. Elvárt feladat a japán alkalmazottaktól az információgyűj-

tés, ami oly mértékű, hogy az üzleti hírszerző részlegeknek külön csoportja foglalkozik a munkatársak által összegyűjtött adatok és információk elemzésével. A MITI, a japán Ipari és Kereskedelmi Minisztérium létrehozta a JETRO (Japan External Trade Organization) elnevezésű szervezetet, mely világszerte gyűjti és értékeli a gazdasági, üzleti információkat. Csak az EU területén több mint két tucat irodával rendelkeznek. Ez azt mutatja, hogy bár a japán vállalatrendszerek szinte kivétel nélkül rendelkeznek üzleti hírszerzéssel, a kormány ettől függetlenül minden erejével igyekszik támogatni a vállalatok nemzetközi szereplését.

3.2.3. Kína

A kínai szemlélet sokban hasonlít a japánhoz. Létkérdésnek tekintik az információszerezést. Ugyanakkor a társadalmi berendezkedésnek köszönhetően a hírszerzési tevékenység államközpontú. A '60-as évekig a kínai hírszerzés nem ismert etikai korlátokat és nem válogatott az eszközökben. Ez mára sokat változott, bár ma is előfordul, hogy a „cél szentesíti az eszközt” alapon az információ mindenáron történő megszerzése fontosabb kérdés, mint az etika, vagy a törvényesség.

Az elmúlt évtizedig a kínai hírszerzésben a politikai, katonai irány volt a döntő, annak ellenére, hogy egyre több energiát fordítottak a tudományos eredmények és kereskedelmi információk megszerzésére. A Kínai Tudományos Akadémia vezetőjének alárendeltségében kialakítottak egy tudományos, technikai információs intézetet, melynek elsődleges feladata a technológiai, technikai, gazdasági kérdésekkel kapcsolatos információszerezés és -elemzés. Ez az intézet igyekszik hangsúlyt fektetni az etikus hírszerzésre is. Ugyanakkor elindult egy új trend, a kínai privát szférában is megjelentek az üzleti hírszerzés képviselői, valamint információbróker irodák, tanácsadó cégek. Számuk, súlyuk még nem mérvadó, de figyelemre méltó a rövid idő alatt mutatott fejlődés.

Hátránya a kínai hírszerzési rendszereknek az infrastruktúra hiánya, valamint a szervezeti képesség gyengesége. A vállalatok most tanulják a szervezett keretek között folyó, tervezett hírszerzést, nincsenek még jelentős adatbázisok, mindezt emberi erővel próbálják ellensúlyozni. Ez olyan probléma, amely táptalaja a gazdasági és ipari kémkedésnek, minden erőfeszítés ellenére.

Az EU fontos szerepet tölt be Kína kül- és gazdaságpolitikájában. Tisztában vannak a kínai vállalatok azzal a ténnyel, hogy Kína hatalmas piac az európai vállalatok számára, ugyanakkor a kínai olcsó munkaerővel előállított termékek igen versenyképesek az EU piacán. Napjainkban, a kereskedelem kiépítése Kína és az EU között még gyerekcipőben jár a lehetőségekhez képest, azonban a kínai oldalon ez az időszak a tudásépítés, az információszerezés ideje. Ahol nem tudnak jelen lenni hírszerzési aktivitással, ott kerülő úton, egy közvetítő beiktatásával megvásárolják a szükséges információt. Azok a kínai vállalatok, melyek már jelen vannak az EU piacán, egyik kiemelkedő feladatuknak tekintik az információk hazajuttatását.

3.2.4. Svájc

Néhány szóban érdemes kitérni erre az európai országra, mely beékelődve az EU tagállamok közé jelentős gazdasági erőt képvisel a térségben. Svájc Hollandiához hasonlóan szintén exportorientált ország, ezért az üzleti hírszerzés kiemelt szerepet tölt be a vállalatok vezetésében, amit tovább erősít az ország geopoliti-

kai, gazdasági helyzete. A legjelentősebb hírszerzést alkalmazó vállalatok a svájci gyógyszeripari vállalatok, valamint a nagyobb bankok. Erősödik az igény az üzleti hírszerzés iránt az óraiparban is, tekintettel a növekvő ázsiai konkurenciára. A svájci vállalatok zártak, rendkívül titoktartók és hírszerzésük professzionálisan szervezett.

3.2.5. Oroszország

Az EU piacán nem szabad figyelmen kívül hagyni az orosz szereplőket. Már a Szovjetunió utolsó éveiben is erősödő tendencia volt a katonai és politikai információk helyett a gazdasági információk gyűjtése, az államszövetség felbomlása után ez a trend erősödött állami szinten. A privát szféra ellenben kettős irányban jelent meg a hírszerzésben. A privatizált orosz vállalatok kezdték alkalmazni az üzleti hírszerzést, ezzel párhuzamosan, de sokkal erőteljesebben az orosz szervezett bűnözés szabályosan előntötte kémtevékenységével az EU piacát. A korábbi kommunista rezsim hírszerző szervezeteiből rengeteg „szakember” került az utcára. Ezek jelentős részét a szervezett bűnözés felszívta és ma is alkalmazza. Az EU-ban a vállalatok hamar felismerték az orosz veszélyt és igyekeztek felkészülni, de az Oroszország és az EU között mintegy zsilipként szolgáló volt szocialista országok továbbra is könnyű terepet biztosítanak az orosz kémeknek az információlopáshoz, közvetítők útján történő megszerzéséhez. A fenyegetés még napjainkban is él, komoly veszélyt jelentve az EU tagállamainak vállalataira.

Az Európai Unió kívüli országok vállalatai piaci szereplésük mellett hatást gyakorolnak az EU-tagállamok vállalatainak információs és vezetési kultúrájára. Ugyanakkor az EU piaca rendkívül intenzív gazdasági, üzleti hírszerzési aktivitás színtere, ahol nem csak az információszerzés eszköze a hírszerzés, hanem az érdekérvényesítése is.

3.3. Üzleti információszerzés és -védelem az EU csatlakozás előtt álló országokban

Az EU bővítésével szélesedni fog az üzleti hírszerzés palettája az EU piacán. Igaz, a csatlakozó országok vállalatai sem nagyságuknál, sem piaci jelentőségük-nél fogva nem képviselnek egyenként komoly piaci erőt, azonban egy időben sok kis és közepes vállalat hirtelen megjelenése már figyelemre méltó az uniós vállalatok számára. Néhány országban – Lengyelországban, Csehországban, Szlovéniában és hazánkban – már tetten érhető az üzleti hírszerzés kialakulása és szerepének fokozódása. Azonban ezen országok vállalatai még ritkán alkalmazzák ezt a menedzsment eszközt tartósan és szisztematikusan. Sokkal elterjedtebb a külső tanácsadó irodák megbízása, vagy a spontán végrehajtott információgyűjtés. A fejlődést mégis az mutatja, hogy ezekben az országokban is egyre több konferenciát szerveznek ebben a kérdésben, valamint a felsőoktatásban is indítanak kurzusokat ebben a témakörben. A legkorábban a szlovéniai ljubljanaei egyetem jelentkezett ilyen programmal, már a kilencvenes évek második felében.

A nagyvállalatoknál is kezd kialakulni az a vezetési szemlélet, mely hangsúlyt helyez az információszerzés és -védelem fontosságára. Napjainkban még elsősorban a védelmi aspektus a döntő, de egyre több vállalatvezető alkalmazza lehetőségek feltárásának a céljára is. Azok a vállalatok, melyek már évek óta jelen vannak az EU piacán, rákényszerülnek, hogy megtanulják európai versenytárs-

iktól ezeket a módszereket és alkalmazzák is őket. A másik oldalon, a hazai vállalatoknak fel kell készülniük, hogy az EU piacán a versenyben ezek az eszközök már hagyományosnak tekinthetők, és a hazai piac is rész lesz az integrált EU-piacnak.

4. AZ ÜZLETI INFORMÁCIÓSZERZÉS ÉS -VÉDELEM TRENDJE, JÖVŐJE AZ EU PIACÁN

Az üzleti hírszerzés, információszerzés és -védelem külső és belső hatások miatt egyaránt jelentős változások elé néz. Ezek a változások érinteni fogják a szervezeti és a funkcionális oldalt egyaránt. A legfontosabb tényezők, melyek külső befolyásoló erőként fellépnek:

- a technológiai fejlődés;
- ágazatok határainak módosulása, diverzifikáció és specializáció a termelésben és a szolgáltatásban;
- ágazati trendek, egyesülések, outsourcing;
- környezeti változások az EU bővülése következtében: migráció, munkaerő migráció, tőketranszferek, tudástranszferek;
- szabályzási módosulások, további egységesítés;
- új piacok csatlakozása.

Ezek olyan külső befolyásoló erők, melyek egyrészt minőségileg és mennyiségileg is új információs igényeket támasztanak, másrészt megváltoztatják az üzleti hírszerzés működési környezetét, feltételeit. A piac kiterjedésével, vállalati átalakulásokkal előtérbe kerül a hírszerzési rendszer szervezeti oldalának decentralizációs igénye, újra kell építeni a kommunikációt. A funkciók terén megváltoznak a prioritások, bekövetkezik a hírszerzési feladatokban is a mélyebb specializáció, valamint megnő a tudományos háttérmunkák szerepe, jelentősége. Belső befolyásoló tényezőként jelentkezik:

- a vállalatok átalakuló információs igénye;
- a vállalati IT-rendszerek fejlődése;
- a menedzsment szemléletek változása;
- a termékciklusok, és ezzel a stratégiai terminusok rövidülése;
- a hírszerzési források vállalati teljesítménytől függő bővülése, vagy csökkenése;
- a hírszerzéssel kapcsolatos tudományos kutatómunkák, képzések fejlődése.

A belső tényezők hatására jelentősen nőhet az üzleti hírszerzés hatékonysága; információfeldolgozási képessége a mennyiséget illetően nő, idejét tekintve csökken. Egyre képzettebb, mégpedig mind sokoldalúbban képzett szakemberekre lesz szükség az üzleti hírszerzésben, és várhatóan egyre mélyebb, átfogóbb elemzéseket várnak el a vezetők az üzleti hírszerzéstől.

Az információszerzés és -védelem terén a jelenlegi EU-tagországok vállalatai jobb forrásháttérrel rendelkeznek, mint a csatlakozó országok vállalatai. Mégsem miattuk kell növelni az információszerzés és -védelem forrásoldalát, hanem az erősödő fenyegetések miatt, melyet a terrorizmus és a szervezett bűnözés jelent, valamint az erősödő piaci versenyben kiszoruló azon vállalatok miatt, amelyek ipari kémkedést alkalmaznak. Ezek olyan kihívások, melyekre a legtöbb vállalatvezető nincs felkészülve.

FORRÁSOK

- Agrell, Wilhelm: Global Watch-World Events and Business Intelligence; in *The Intelligent Corporation, The Privatisation of Intelligence*, edited by Jon Sigurdson and Yael Tagerund, England, 1992. Taylor Graham
- Bernhardt, Douglas C.: *Intelligence Collection: Where the Rubber Meets the Road*; edited by: Ben Gilad, Jan P. Herring: *The Art and Science of Business Intelligence Analysis, Business Intelligence Theory, Principles, Practices and Uses*. 1996. England Jai Press Inc.
- Berkovitz, Bruce D. and Allan E. Goodman: *Strategic Intelligence for American National Security*; USA 1989. Simon & Schuster
- Botton, Norman R. jr. and Robert R. J. Gallati: *Industrial Espionage, Intelligence Techniques and Countermeasures*, USA. 1984.
- Bozeman, Adda B.: *Strategic Intelligence and Statecraft 1992*. USA
- Brown, Jennifer Doviak, Prescott, John F.: *Products of the Mind: Assesment and Protection of Intellectual Property*. an SCIP publication. 2000.
- Coker, Christopher, Sher, James: *Central European Security Review*. 1995. Hungary.
- Cronin, Blaise: *Intelligence Management System for Intelligent Corporations*; edited by: Jon Sigurdson, Yael Tagerud: *The Intelligent Corporation, The Privatisation of Intelligence*. 1992. United Kingdom. Taylor Graham Publishing
- Csurgai Gyula: *Geopolitics, Geoeconomics and Economic Intelligence in Startegic Datalink*, a publication of The Canadian Institute of Strategic Studies. No 69 Canada 1998.
- Farid, Hamdouh: *The Structure of Corporate Intelligence System*; edited by: George S. Roukis, Hugh Conway, Bruce H. Charnov: *Global Corporate Intelligence, opportunities, Technologies, and Threats in the 1990s*. 1990. USA. Quorum Books
- Goldberg, Joseph E.: *The Terrorist Threat to Corporations*; edited by: George S. Roukis, Hugh Conway, Bruce H. Charnov: *Global Corporate Intelligence, Opportunities, Technologies, and Threats in the 1990s*. 1990. USA. Quorum Books
- Kahaner, Larry: *Competitive Intelligence 1996*. USA. Simon & Schuster,
- Klein, Chuck: *Culltural Differencies in Competitive Intelligence Techniques*. SCIP Publication 2000. USA.
- O. Gábor László, Jasenszky Nándor, Forró György, Harmados György: *Üzleti hírszerzés tankönyv*, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Mérnöktovábbképző Intézet, 2001. Budapest
- Porter, Michael E.: *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*; Simon & Schuster Inc. USA 1985
- Porteous, Samuel: *Economic Espionage II. Commentary No.46*. A CSIS Publication, Canada 1994.
- Porteous, Samuel: *The Threat from Transnational Crime: an Intelligence Perspective*; Commentary No: 70, a CSIS Publication, Canada, 1996.
- Seaborn, Blair: *Intelligence and Policy: What is Constant? What is Changing?* COMMENTARY No. 45. A CSIS publication Canada 1994.