

ÜZLETI HÍRSZERZÉS

Mátrai Solyom László¹**Üzleti hírszerzés, gazdasági (ipari) kémkedés****I. rész****Abstract**

The aim of this articles to give an overview about corporate intelligence and to specify its difference from industrial espionage. The corporate intelligence means the support of the strategic management and decision making of a corporate's highest level by analyzing processes of markets. The goal of industrial espionage is the acquirement of corporate's protected pieces of information and the unlawful advantage-making. The industrial counter-espionage as the application of defensive corporate intelligence is presented in the last chapter and beside the so called traditional forms of industrial espionage I call attention to two new threats, to the organized crime and terrorism, highlighting their important characteristics in terms of defense.

¹ pénzügyőr őrnagy, Nemzeti Adó- és Vámhivatal Humán Bűnügyi Hírszerző Osztály vezetője

ÜZLETI HÍRSZERZÉS

1. Az üzleti hírszerzés**1.1. Az üzleti hírszerzés meghatározása s célja**

Az üzleti hírszerzés témaköre nem bővelkedik magyar nyelvű szakirodalomban.

Az angol nyelvű szakirodalom jóval bővebb, ahogy több kifejezést is találunk a tevékenység vagy jelenség elnevezésére. Ezek a teljesség igénye nélkül: *business intelligence*, *competitive intelligence*, *competitor intelligence*, *corporate intelligence*, *counter intelligence*.

A „*business intelligence*” a legkézenfekvőbb, és a legáltalánosabb, magyarra lefordítva üzleti hírszerzést jelent. Az üzleti hírszerzés (ÜH) azokat az eszközöket és módszereket jelenti, amelyek kulcsszerepet játszanak egy vállalatban belül a stratégiai tervezési folyamatban.

A „*competitive intelligence*” kifejezésben a „*competitive*” szó magyarul versenyképest jelent, ez a meghatározás elsősorban a piaci versenyre koncentrál.

A „*competitor intelligence*” kifejezésben a „*competitor*” versenytársat jelent, ebből adódóan elsősorban a közvetlen versenytársakra koncentrál.

A „*corporate intelligence*” egyrészt a vállalati hírszerzés, a vállalat legfelsőbb szintű stratégiai irányításának és döntéshozatalának támogatását jelenti. Másrészt forrástól függően a kifejezést a hírszerzési tevékenység törvénytelen részével, a kémkedéssel

ÜZLETI HÍRSZERZÉS

kötik össze, mivel a piaci folyamatok helyett kifejezetten bizonyos cégekre koncentrál. Ahol meg lehet találni a kifejezés definícióját, ott hasonló a *business intelligence*-nél meghatározottakhoz:

A tények és információk olyan koncentrált gyűjtését és elemzését jelenti, amely választ ad a döntéshozók és kulcspozícióban lévő tanácsadók kérdéseire, melyek különösen

- a jelentősebb vállalati műveletek,
- magas kockázati szintű, súlyos következményekkel járó döntések,
- komplex megközelítést kívánó döntések,
- egyéb, a speciális ágazatból és a környezetből adódó helyzetekre adandó válaszok.²

A felsorolt fogalmak közül a „*corporate intelligence*”-re, azaz a vállalati hírszerzésre koncentrálok, mivel a piaci, üzleti életben a cégek, vállalatok, vállalatcsoportok képezik azokat az egységeket, amelyek a piaci információkból versenyelőnyt szeretnének kovácsolni. Az ő szempontjukból vizsgálva az üzleti hírszerzés célja a vállalati döntéshozók támogatása a piacon megnyíló új lehetőségek feltérképezésével és a konkurencia fenyegetést jelentő üzleti lépéseinek előrejelzésével, a kockázatok pontos behatárolása, a bizonytalanság és a váratlan üzleti helyzetek, piaci változások lehetőségének csökkentése, a versenytársakkal szemben meglévő előny megtartása, illetve növelése, továbbá a vállalat reakcióidejének csökkentése.

² Corporate Intelligence (CI). A PWC Global honlapja. Forrás: <http://www.pwc.com.br/pt/forensics/assets/corporate-intelligence-main-brochure.pdf> (Letöltés időpontja: 2016.12.16.)

ÜZLETI HÍRSZERZÉS

1.2. Az üzleti hírszerzés jelenlegi helyzete, elfogadottsága

Egy 2013-as felmérés szerint, amely azt volt hivatott felmérni, hogy hány cég végez hivatalosan üzleti hírszerző tevékenységet, az arány 40-50% között mozgott, tehát a cégek kevesebb, mint felében volt hivatalos, szervezetileg elkülönülő üzleti hírszerzési részleg. Egy másik felmérés szerint viszont a cégek 100%-a él az üzleti hírszerzés kínálta lehetőségek valamelyikével, ha mással nem, a nyílt forrású adatgyűjtéssel. Lehet, hogy a különböző területekről beérkező információk – humán erőforrás-gazdálkodás, tervezés, piackutatás, értékesítés, vásárlói vélemények és reklamációk – nem kapcsolódnak össze a cégen belül egységes egésszé, és nem tudatosul, hogy ez üzleti hírszerzés, de akkor is az.³

Egy szintén 2013-as felmérésből, amely arra vonatkozik, hogy milyen cégek azok, amelyeknek hivatalos üzleti hírszerzési részlegük van, a következő eredményt kapjuk:

- a 10 milliárd dollárt meghaladó éves bevételű cégek 82%-a alkalmazza az üzleti hírszerzés erőit, eszközeit és módszereit, az erre szakosodott szervezeten belüli egységük által;

³ The Value of Competitive Intelligence. Üzleti Hírszerzés blog. Forrás: http://uzletihirszerzes.blog.hu/2013/08/17/the_value_of_competitive_intelligence (Letöltés időpontja: 2016.12.18.)

ÜZLETI HÍRSZERZÉS

- a Fortune 500-as listán (az USA 500 legnagyobb árbevételű nyílt részvénytársasága) szereplő cégek 90%-a él az üzleti hírszerzés lehetőségeivel úgy, hogy hivatalosan is van ilyen részlegük. Nem mellesleg ezeknek a cégeknek a bevétele jelenti az USA GDP-jének 2/3-át!⁴

Egyértelműen kijelenthető, hogy minél nagyobb egy cég, annál inkább szüksége van az üzleti hírszerzés által nyújtott információkra, és annál jobban ki is használja ezt a lehetőséget. A gyógyszeriparban vezető Merck vagy a GE – amely 2005-ben a piaci értéke alapján a legnagyobb vállalat volt – dollármilliókat költ az üzleti hírszerzésre. De ezzel párhuzamosan az is nyilvánvaló, hogy mérettől függetlenül minden cég tud profitálni belőle.

Egy induló vállalkozásnak elég egyetlen munkatársat vagy egy részmunkaidőst alkalmazni a versenytársak nyíltan hozzáférhető adatainak összegyűjtésére és feldolgozására, hogy rövid időn belül tisztán látni lehessen a tevékenység hasznát. Egy másik alacsony költségű, de hatékony módja annak, hogy a versenytársakról időről-időre információt kapjunk és frissítsük a stratégiánkat, egy külsős szakértő cég – alkalmankénti – bevonása. Ezzel meg lehet spórolni a munkatársak kiképzésének

⁴ The Value of Competitive Intelligence. Üzleti Hírszerzés blog. Forrás: http://uzletihirszerzes.blog.hu/2013/08/17/the_value_of_competitive_intelligence (Letöltés időpontja: 2016.12.18.)

ÜZLETI HÍRSZERZÉS

a költségeit, mivel a vállalat azonnal egy kiképzett és tapasztalt munkatársat kap.⁵

Azt, hogy hol tart az üzleti hírszerzés, mennyire értik meg a cégvezetők, vállalatirányítók a jelentőségét és jellegét, jól mutatja az, hogy mennyire készültek fel saját üzleti titkaik megvédésére. Mivel a cégek adataikat, kapcsolataikat, üzleti terveiket és bevételüket is számítógépes rendszereken tárolják, ezért ezek az adatok elsődleges célpontjai az üzleti hírszerzésnek és az ipari kémkedésnek. Hackerek, számítógépes szakemberek tízezrei dolgoznak a konkurenciának, illetve kormányoknak, amelyeknek célja a nagyvállalatok üzleti információinak a megszerzése. A számítógépes adatvédelem rendkívül fontos minden cég szempontjából, de azok a vállalatok, amelyek szereplői a nemzetgazdasági stratégiai ágazatoknak, nem engedhetik meg maguknak – és az állam sem nekik – hogy üzleti adataik, titkaik bárki számára hozzáférhetőek legyenek.

Mivel az Európai Unió rendkívül nagy gondot fordít az üzleti titok védelmére, ezért kiadott egy általános adatvédelmi rendeletet (GDPR), amely minden olyan cégre nézve kötelező, amelyik az Unió területén működik. A rendelet 2018-ban fog hatályba lépni, és azok a cégek, amelyek nem tartják magukat a benne foglalt szabályokhoz, bevételük akár 4%-át is kitevő büntetésre számíthatnak. Az aktuális állapotok megismerése érdekében 250

⁵ The Value of Competitive Intelligence. Üzleti Hírszerzés blog. Forrás: http://uzletihirszerzes.blog.hu/2013/08/17/the_value_of_competitive_intelligence (Letöltés időpontja: 2016.12.18.)

ÜZLETI HÍRSZERZÉS

cég bevonásával készült egy felmérés, amelynek elsődleges célja az volt, hogy kiderüljön, milyen szintű szervezetükben az adatvédelmi tudatosság az iparági versenytársakhoz képest. Az eredmény azt mutatta, hogy a 250 vállalat alig több, mint 38%-a ügyel arra, hogy működése összhangban legyen az adatvédelmi alapelvekkel. A vállalatok – úgy tűnik – tisztában vannak az adatvédelem fontosságával, mégis kevesen tesznek erőfeszítéseket, hogy megfeleljenek az adatvédelmi elveknek, pedig működésük szempontjából létfontosságú, hogy elegendő erőforrást fordítsanak adatvédelmük fejlesztésére.⁶

Magyarországon jellemzően a multi- és transznacionális cégek leányvállalatai alkalmazzák az üzleti hírszerzés lehetőségeit, viszont azok a cégek, amelyek a környező országok többségében is jelen vannak, a legtöbb esetben nem különítenek el minden egyes országban egy ezzel foglalkozó részleget, hanem leginkább régióban gondolkodnak. Ahogy egy-egy régióknak van üzleti, értékesítési vezetője, hasonlóan van régiós hírszerzési vezető, illetve egység – természetesen sokkal rafináltabb elnevezésekkel.

Hazánkban hírszerzési szempontból leginkább veszélyeztetettek a kutatás-intenzív ágazatok, mint a gyógyszeripar, a magas hozzáadott értéket előállítók, a gépgyártás, a kisszámú tőzsdei

⁶ Még mindig sok cég nem veszi komolyan az adatvédelmet. Üzletrész internetes Magazin. Forrás: <http://www.uzletrész.hu/vallalkozas/20170127-a-cegek-meg-mindig-nem-forditanak-eleg-figyelmet-az-adatvedelemre.html> (Letöltés időpontja: 2017.02.28.)

ÜZLETI HÍRSZERZÉS

cég, valamint a rendkívül erős IT szektor. ⁷A startupok korában sok magyar vállalkozás jön létre minimális saját tőkéből, mivel eredeti ötleteik megvalósításához jóval könnyebben találnak befektetőket. Ezek a cégek rendkívül sok adatot kezelnek, és ezeket meg is kell tudni védeni. Esetükben leginkább defenzív jellegű, tehát elhárító és védekező tevékenységről beszélhetünk, de naivság lenne azt hinni, hogy egy-egy ilyen cégnél a rendkívül magas szintű tudást felhasználva nem próbálnak meg a konkurencia tűzfalai mögé betekinteni. Ezekre a kisvállalkozásokra jellemzően leselkedő egyik reális veszély a fejadászcégek segítségével működő ún. „agyelszívás”, amikor a konkurencia magasabb fizetéssel csábítja el az alkalmazottakat, és velük együtt a fejükben lévő tudást. A másik probléma a számítógépes rendszerek hálózatokon keresztül történő támadása, amelyből heti szinten több száz kijut minden egyes cégnek, de a támadások elleni védekezés egyik alapfunkciója ezeknek a cégeknek.

1.3. Az üzleti hírszerzés helye a vállalati struktúrában és a vállalati döntéshozatalban

Az üzleti hírszerzési részlegek megalakulását, elkülönülésüket a vállalati struktúrákban az 1980-as évekre teszik. Az azóta eltelt időben sem a szervezésének, sem a működésének nem alakult ki egységes gyakorlata, tulajdonképpen minden esetben egyedi

⁷ VASZARY Ádám (2007): Üzleti hírszerzés a multinacionális cégeknél, és a kis- és középvállalkozásoknál. Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest. Forrás: http://elib.kkf.hu/edip/D_13945.pdf (Letöltés időpontja: 2017.01.15.) 20-21. o.

ÜZLETI HÍRSZERZÉS

jelleggel, a vállalat profiljához és struktúrájához igazodva hozzák létre. Egy hírszerző szekció felállításához három kérdést kell megválaszolni: 1.) milyen jellegű, 2.) mekkora, és 3.) hova?

Az üzleti hírszerzés beintegrálásához a vállalati struktúrába először is tisztában kell lenni azzal, hogy mikor van rá szükség, milyen esetekben tud segíteni:

- **átalakítás, privatizáció:** a megszerzett információk rámutatnak a jól működő és a hibás folyamatokra, segítséget nyújthatnak a vállalat valós értékének megállapításában.
- **új piacon történő megjelenés:** a hírszerzés részletes információval tud szolgálni a környezetben működő piaci szereplőkről, termékeik értékéről és az új piaci szereplő megjelenése esetén a régiek részéről várható fejtegetésekről, valamint rámutatnak a lehetőségekre.
- **marketingtervezés:** azokra a tényekre mutathat rá, amelyek a felhasználók és fogyasztók körében a versenytársak termékeit sikerre vagy sikertelenségre vezetik. A marketingtervezés információforrása lehet új termékek, ötletek előállításának.
- **HR-stratégia tervezése, munkaerő-felvétel:** a versenytárs döntéshozóinak, vezetésének és munkaerőhelyzetének folyamatos elemzése, felvételeinek, elbocsátásainak figyelemmel kísérése.
- **árképzés:** a hírszerzés lehetőséget kínál, hogy a felhasználó egy lépéssel mindig megelőzze a konkurens aktuális árképzését, mind a futamidő és a kondíciók, mind a tényleges bruttó árak tekintetében, valamint információkat adhat a versenytárs költségstruktúrájáról.

ÜZLETI HÍRSZERZÉS

- **értékesítés:** elemzéseket ad a versenytárs értékesítési stratégiájáról, az értékesítési munkatársak képzettségéről, felkészültségéről, kiválasztásuk módjáról és személyiségükről. Tervezhetővé teszi a felhasználó számára egy jobb, ütőképesebb értékesítési csapat kialakítását.⁸

A gazdaságosság fő szempont egy cég működésénél, és a hírszerzés nem termelő, hanem ellenkezőleg, költségnövelő tényezőként jelenik meg a szervezeti elemek között. Minél több munkatárssal dolgoznak, annál magasabb a jól kiszámítható költség, azt viszont csak megbecsülni lehet, hogy mekkora egy elhárított támadással megspórolt összeg, vagy egy jövőbeli tendencia időben való felismeréséből fakadó piaci előny értéke. A gazdaságosságot onnan is meg lehet közelíteni, hogy mennyi az információ beszerzésére fordított energia, valamint az elemzett információ értékének aránya. Ennek az arálynak az optimalizálása az első szempont a hírszerző részleg és a vállalat viszonyának megállapításában. A második szempont a hírszerzés és a vállalat különböző részlegeinek viszonya. A legfontosabb részlegek a kutatás-fejlesztés, a marketing, az értékesítés és az adatnyilvántartás, de nyilván nem lehet teljesen

⁸ Mikor van szükség versenypiaci információszerzésre. Üzleti Hírszerzés Internetes Folyóirat. Forrás: <https://uzletihirszerzes.hu/uzleti-hirszerzes/uzleti-hirszerzes-2.html> (Letöltés időpontja: 2016.12.21.)

ÜZLETI HÍRSZERZÉS

elhanyagolni a pénzügyi, logisztikai, személyzeti szekciókkal kialakított kapcsolatokat sem.⁹

Egy vállalat irányításának három szintjét különböztetjük meg:¹⁰

1. csúcsirányítás – corporate level
2. középvezető szint – business level
3. operatív szint – functional level.

1.3.1. Csúcsirányítás

Az önálló hírszerző egységnek bizonyos mértékben mind a három szintet ki kell szolgálnia a vállalaton belül, de a felállításában egy közös jellemző emelhető ki, mégpedig az, hogy a hírszerzés irányítását itt is, akár csak a stratégiai hírszerzésnél, a döntéshozás legfelső szintjéhez kell kapcsolni. Mivel a vállalat életében a hosszú távú célok elsődlegesen az operatív célokkal szemben, ezért a hírszerzésnek elsősorban a stratégiai döntéseket kell támogatnia, tehát a vállalaton belüli üzleti hírszerzés vezetőjének is a stratégiai menedzsmenthez kell tartoznia. Ez napjaikban az angol kifejezésekben is megjelenik, mivel a vezérigazgatónak (CEO- Chief Executive Officer) közvetlenül alárendelt stratégiai vezetők sorában egyre gyakrabban jelenik meg a CIO (Chief Information Officer), azaz

⁹ ORMOSY Gábor – JASENSZKY Nándor – FORRÓ György – HARMADOS György (2008): Gazdasági, üzleti információ (hír) szerzés. Tanfolyami tananyag. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Mérnöktovábbképző Intézet, Budapest 93. o.

¹⁰ ORMOSY Gábor – JASENSZKY Nándor – FORRÓ György – HARMADOS György (2008): i. m. 95.

ÜZLETI HÍRSZERZÉS

Információs Vezető kifejezés (más kérdés, hogy ez nem minden esetben a hírszerzés vezetőjét jelenti, jelentheti a vállalat számítógépes információs rendszerének a vezetőjét is). A hírszerzésnek a stratégiai menedzsment szinthez való tartozása egyrészt működési szempontból jelent előnyt a vállalat számára, mert a hosszú távú célok kijelölésénél be van vonva a döntéshozatalba, továbbá a többi terület hierarchiában egyenrangú vezetőjével közvetlenül tud kommunikálni. Különösen akkor lehet ennek előnyét látni, amikor a hírszerzés a többi terület – pl. marketing vagy a pénzügyi osztály – elvárásaival, információival ellentétes tendenciát vázol fel, mértéktartásra, óvatosságra, vagy éppen offenzívabb piaci politikára próbálja rávenni a cégvezetést. Ezekben az esetekben az egyenrangúság mellett rendkívül fontos a hírszerzéssel szemben fennálló bizalom és szakmai elismertség a CEO részéről, mivel a végső döntések meghozatala az Ő kizárólagos joga.¹¹

A hírszerzés és a vállalat viszonyának további fontos kérdése a beszerzett információk kezelése, azaz a „titok” megismerésére feljogosított személyek köre. Az információ érték, csak arra tartozik, akit érint, és csak annyiban, amennyi a munkájának ellátásához feltétlenül szükséges. A vezérigazgató joga eldönteni, hogy az információkat kivel osztja meg, és a döntés meghozatalához két dolgot kell figyelembe vennie. Egyrészt az információ kiszivároghat, és a továbbiakban a versenytársakat

¹¹ ORMOSY Gábor – JASENSZKY Nándor – FORRÓ György – HARMADOS György (2008): i. m. 96. o.

ÜZLETI HÍRSZERZÉS

segítheti, esetleg felfedheti a forrását azáltal, hogy mennyire specifikus. Másrészt a vállalatot negatívan érintő, esetleges fenyegetésekről szóló információk visszatartása segíti a pánikhangulat elkerülését, és a dolgozók további negatív reakcióinak megállítását, ami valószínűleg csak rontana a helyzeten.¹²

Azt, hogy az üzleti hírszerzésben ezen a szinten a defenzív vagy az offenzív elemek vannak többségben, a vállalat piaci helyzete határozza meg. Amennyiben egy cég piacvezető, akkor tevékenységében a defenzív elemek lesznek relatív többségben, mivel elsődleges célja a piaci pozíció megtartása, a versenyelőny megőrzése. Egy feltörekvő, a piacra betörni igyekvő vállalatnál nyilvánvalóan az offenzív elemek vannak relatív többségben, hiszen elsődleges cél a piaci pozíció javítása.¹³

A hírszerzés centralizáltságának kérdése akkor kerül előtérbe, amikor egy transznacionális vagy multinacionális vállalatnak az anyaországon kívül is vannak egységei. Amennyiben ezekben az egységekben kizárólag termelés folyik, és a piaci szereplés sikere földrajzilag a központhoz kötődik, akkor a hírszerzési centralizált. Amennyiben a cég több régióban is jelentős piaci szereplőnek számít, és az egységekben több, különböző tevékenység is folyik – gyártás, marketing, értékesítés – akkor a

¹² ORMOSY Gábor – JASENSZKY Nándor – FORRÓ György – HARMADOS György (2008): i. m. 96. o.

¹³ ORMOSY Gábor – JASENSZKY Nándor – FORRÓ György – HARMADOS György (2008): i. m. 96. o.

ÜZLETI HÍRSZERZÉS

központban csak egy információs központ működik, amely ellátja a stratégiai vezetést információkkal, de a hírszerző munka lényegi részét a regionális központok legfelső vezetéséhez köthető hírszerző egységek végzik. Ebben az esetben a hírszerzés decentralizálásáról beszélünk.¹⁴

1.3.2. Középvezető szint

A hírszerzés vállalati helyzete ennél összetettebb. Amennyiben egy vállalatnak van középvezetői szintje – nyilván csak egy bizonyos nagyság fölött beszélhetünk ilyenről – akkor az üzleti hírszerzés kétféleképpen kötődhet hozzá. Az első esetben a középvezetői szint egy adott régióban egyben a csúcsvezetés is (multi- és transznacionális vállalatok), és egyrészt átveszi a vállalat központjából a fő stratégiai irányvonalakat, másrészt saját stratégiát alakít ki a régió különleges adottságait ismerve. Ebben az esetben a hírszerzés úgy kapcsolódik a középvezetői szinthez, mint a korábban leírt csúcsvezetéshez. A második esetben a középvezető szint összeköti a stratégiai vezetést és az operatív irányítást. Ezekben az esetekben a vállalati középvezetésnek kétféle megközelítést kell összehangolnia: stratégiai és operatív feladatokat, hosszú és rövid távú célokat, rövid- és hosszú távú finanszírozást, technológiai- és termékfejlesztést, termelést és szolgáltatást, értékesítést és marketinget rövid- és hosszú távon stb. Ezekben a kérdésekben kellene a középvezetői szintnek megkapnia a segítséget a

¹⁴ ORMOSY Gábor – JASENSZKY Nándor – FORRÓ György – HARMADOS György (2008): i. m. 96. o.

ÜZLETI HÍRSZERZÉS

hírszerzéstől úgy, hogy a stratégiai tervek szem előtt tartásával az operatív funkciók is tervezhetőek legyenek.¹⁵

A titokvédelemben, illetve az információ megosztásában kevés szerep jut a középvezetőknek, ezt a csúcsvezetés szabályozza.

A hírszerzés offenzív alkalmazásához meg kell állapítani, hogy melyik az az egység a vállalatnál, ahol a döntések a legnagyobb anyagi vonzattal járnak, és a hírszerzést erre a területre kell koncentrálni. Defenzív szempontból azt az egységet kell megtalálni, ahol a legértékesebb információk gyűlnek össze, amelyek a legsérülékenyebb, és amelyek legérzékenyebbek a stratégiai döntésekre.¹⁶

1.3.3. Operatív szint

A Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Mérnöktovábbképző Intézetének tanfolyami anyaga szerint a vállalati operatív szint napi kapcsolatban van a hírszerzéssel.

„A stratégia implementációja és kontrollja elképzelhetetlen az üzleti hírszerzés alkalmazása nélkül. A hosszú távú és stratégiai hírszerzési előrejelzéseket a napi feladatok, az operatív tervek végrehajtása során képes a hírszerzés pontosítani, korrigálni.”

¹⁵ ORMOSY Gábor – JASENSZKY Nándor – FORRÓ György – HARMADOS György (2008): i. m. 100. o.

¹⁶ ORMOSY Gábor – JASENSZKY Nándor – FORRÓ György – HARMADOS György (2008): i. m. 101. o.

ÜZLETI HÍRSZERZÉS

„A jól felkészült hírszerző igényli nem csak a vezetők, hanem a dolgozók segítségét is, felhasználja tudásukat, információikat, amihez az operatív vezetés támogatása elengedhetetlen.”

Véleményem szerint a hírszerzést össze lehet kötni a napi operatív tevékenységgel, azonban erre a multi- és transznacionális vállalatok között is csak a legnagyobbaknál van, illetve lehet példa. Az természetes, hogy legalsó, azaz a végrehajtói szinten keletkezett adatokat is összegyűjtik, értékelik, és alapján változtatják a rövidtávú terveket – például egyes termékekből a rendelés mennyiségét, vagy akár egy franchise hálózatban az étel- és italkínálat összetételét. Azonban én ezt a tevékenységet nem nevezném a klasszikus vállalati hírszerzés támogatásának, mivel ezzel a végrehajtói szint menedzsmentje a középvezetői szintet, vagy ha az nincs, akkor a vállalati felső vezetés menedzser szintjét tájékoztatja. Ez az oda-vissza információáramlás mindig is megvolt a cégeknél, akkor is, amikor először csak pl. öt büfékocsit üzemeltetett, és akkor is, amikor negyvenöt éttermes franchise hálózattá nőtte ki magát, mert a menedzseri munkakörnek ez az egyik alapfeladata. Nem kifejezetten érdekli a hírszerző szekciót az egyes különálló egységek napi teljesítménye, mivel napi-heti szinten a teljesítményekre és a piac változásaira nem nekik kell válaszolniuk, legfeljebb a féléves, éves adatok összesítése jut el hozzájuk. A vállalati hírszerző csoportot egy esetben érdekli a dolgozók véleménye, tudása, információja. Akkor, amikor elhárításról beszélünk, tehát amikor annak megakadályozása a cél, hogy olyan információk jussanak el a dolgozóhoz, amelyek nem szükségesek feladatuk végrehajtásához, és amelyek kiszivárogtatása bármilyen szinten is veszélyeztetné a vállalat

ÜZLETI HÍRSZERZÉS

piaci versenyhelyzetét. Amennyiben már megtörtént a kiszivároztatás, akkor a leplezett információgyűjtés az egyik módja a hírszerzésnek – akár vállalaton belül is –, hogy kiderítsék a kiszivárogtató személyét.

1.4. Az üzleti hírszerzés és az üzleti titok védelmének hazai jogi szabályozása

A publikáció helykorlátai miatt csak a felsorolás szintjén: Magyarországon az üzleti titok védelmét a Polgári Törvénykönyvben (Ptk.2:46.§, 2:47. §), és a Munka Törvénykönyvében is szabályozzák (8.§ (1) bek., 8.§ (4) bek. 52.§ (1) d.), míg a gazdasági titok megsértésének (Btk.413.§), az üzleti titok megsértésének (Btk. 418.§), a kémkedésnek (Btk. 261.§) és a tiltott adatszerzésnek (Btk. 422.§) a szankcionálása a Büntető Törvénykönyvben (2012. évi C. tv.) szerepel.

1.5. Az üzleti hírszerzés etikája

A vállalat belső biztonságának megteremtése, illetve a piaci versenyelőny megszerzése vagy megtartása élet-halál kérdése lehet egy cég szemszögéből. Éppen ezért az alkalmazott módszerek törvényessége és/vagy etikussága gyakori vita tárgyát képezi. A skála széles: a törvényes és etikus hírszerzéstől kiindulva a törvényes, de a „cél szentesíti az eszközt”, tehát az etikátlant is elfogadó szemléleten át egészen a törvénytelen módszerekig tarthat. Az üzleti hírszerzéssel kapcsolatos egyértelmű álláspont, hogy csak és kizárólag törvényes eszközöket használhat.

ÜZLETI HÍRSZERZÉS

Önálló, üzleti hírszerzésre szakosodott cégek esetében lehet alkalmazni a stratégiai hírszerző szolgálatok etikai kódexét, azonban vállalaton belüli egységnél nem egyszerű válaszolni arra a kérdésre, hogy mi etikus és mi nem? A legtöbb országban a törvények szigorúan szabályozzák a hírszerzést, azonban attól még, hogy valami törvényes, közel sem biztos, hogy etikus. A hírszerző munka sokszor súrolja a legalitás határát, és egy ország érdekében működő állami hírszerzés esetében mások a normák és a következmények, mint az üzleti életben.¹⁷

Az amerikai Üzleti Hírszerzők Szövetsége (Society of Competitive Intelligence Professionals) 1986-ban felállított egy etikai kódexet, amely iránymutatást nyújt a hírszerző cégeknek. Ebben olyan prioritások voltak felsorolva, mint törekvés az üzleti hírszerzés tisztességének és elismertségének növelésére, lelkes, profi feladatellátás, lojalitás az ügyfélhez és vállalatához, jogszabályok betartása, a beszerzett információk pontos átadása, diszkréció, és az etikai normák betartása. Kicsit megmosolyogtató a kezdeti évek naivitása.

Ennél professzionálisabb módon fogalmazza meg a Fuld & Company a követendő alapelveket munkatársainak:¹⁸

- Ne hazudj, amikor magadat és a hivatásodat képviseled!
- Tartsd be vállalatod jogszabályokkal kapcsolatos előírásait!
- Ne rögzítsd megbeszéléseidet magnóra!
- Ne korrumpálj, és ne korrumpálódj!

¹⁷ VASZARY: i. m. 28. o.

¹⁸ ORMOSY Gábor – JASENSZKY Nándor – FORRÓ György – HARMADOS György (2008): i. m. 46. o.

ÜZLETI HÍRSZERZÉS

- Ne telepíts lehallgató-készülékeket!
- Szándékosan ne vezess félre senkit!
- Ne fogadj el a konkurenciától, és ne adj a konkurenciának információt semmilyen áron!
- Ne cserélj megbízhatatlan információt!
- Ne lopj kereskedelmi titkot, és ne csábíts el alkalmazottakat ezzel a szándékkal!
- Ne alkalmazz nyomásgyakorlást senkire információért kockáztatva ezzel munkahelyét és jó hírnevét.

1.6. Az üzleti hírszerzés ciklusa

A hírszerzést az üzleti szektorban kétféle modell szerint lehet leírni: az egyik a horizontális, a másik a vertikális modell, amelyek tulajdonképpen két különböző megközelítési módot írnak le.

1.6.1. Horizontális modell

Az üzleti hírszerzés folyamatai a horizontális modell szerint egy körfolyamatot írnak le, amely négy összetevőből áll: tervezés, információgyűjtés, elemzés, tájékoztatás – és van egy nulladik fázis, amely nélkül nem indul el a körfolyamat, ez pedig a hírigény megfogalmazása.¹⁹ (Tehát nyugodtan állíthatjuk, hogy szintén öt összetevőből áll, mint a stratégiai hírszerzés.) A döntéshozó személy közli, milyen területről, milyen információkra van szüksége. Természetesen a hírigény összeállítása előtt a

¹⁹ ORMOSY Gábor – JASENSZKY Nándor – FORRÓ György – HARMADOS György (2008): i. m. 54. o.

ÜZLETI HÍRSZERZÉS

legfelső vezető is konzultálhat a vállalat egyes részlegeinek vezetőivel. A feladat kiadásánál nem szabad abba a hibába esni, hogy túlságosan általánosan fogalmazza meg kérdését, bízva abban, hogy a hírszerzés tudja a dolgát. Minél általánosabb egy feladat-meghatározás, annál szélesebb körből kell az információt összegyűjteni, ami megnöveli a költségeket és az időtartamot.

A tervezési fázisban négy tényezőnek van kiemelkedő szerepe: a rendelkezésre álló időnek, a beszerzendő információ jellegének, az emberi tényezőnek és a vállalat anyagi erőforrásainak. Az idő és az információ pontossága ellentétes hatású tényezők, azaz minél pontosabb információra van szükség, annál több a ráfordítandó idő. Az emberi erőforrás oldalán meg kell vizsgálni, hogy megvannak-e azok a személyek, akikkel a kitűzött feladatok a határidőre végrehajthatók. Amennyiben nem, akkor el kell dönteni, hogy a vállalat felvesz-e szakembert, gondolva jövőben végrehajtandó, hasonló jellegű feladatokra, vagy megbíz egy külsős céget, amely rendelkezik a megfelelő szakértelemmel, esetleg információval. Ezeknek a döntéseknek komoly anyagi következményei vannak.

Ezenkívül meg kell határozni, hogy a szükséges információ vagy egy része megvan-e a vállalat saját belső információs- és tudásbázisában, beszerezhető-e nyílt forrásból vagy titkot képező minősített adat. Ha rendelkezik a vállalat az információ legalább egy részével, akkor ez jelentősen lecsökkentheti a hírszerzésre szánt időt. Ha az információ nyílt forrásból hozzáférhető, akkor három csoportba sorolhatjuk:

a.) Hozzáférhető, de olyan stratégiai információk, amelyek megszerzése, „kibontása” hírszerzési ismereteket igényel.

ÜZLETI HÍRSZERZÉS

b.) Hozzáférhető, fontos, elsődleges információk.

c.) Hozzáférhető, általános, támogató, alátámasztó információk.

Amennyiben az információ titkot képező, minősített információ, akkor számítani kell a titok birtokosának defenzív, elhárító intézkedéseire, amely az időfaktort és az anyagi ráfordítást megnöveli.²⁰

A következő fázis az információgyűjtés, melynek két ága van: a humán erőforrás igénybevételével, illetve a technikai úton történő információszerzés. A technikai úton történő információgyűjtést sok esetben túlértékelik – ahogy a nyílt forrásból beszerezhető információk jelentőségét pedig sok esetben alulértékelik – mert a technikai eszközökön tárolt információ soha nem tartalmazza az emberi gondolkodás vagy szándék megismerésének lehetőségét. Ahogy egy sakkjátszmánál a következő lépés mindig csak a játékos fejében van meg, úgy rendkívül fontos a technikai jellegű információk pontosítása a humán hírszerzésből származó információkkal. A technológiának a tudásmenedzsmentnél van kiemelkedő szerepe, ami a korábban említett vállalati belső információk rendszerezését, nyilvántartását jelenti, amely a legkorszerűbb hardverek és szoftverek, illetőleg szakemberek nélkül lehetetlen, hatástalan vagy kilátástalan (lásd „Big data”, <https://www.it-services.hu/hirek/mi-az-a-big-data/>).²¹

A harmadik fázis az elemzés, amely a hírszerzés belső kontrolljának legfontosabb eleme. Az különbözteti meg a többi

²⁰ VASZARY: i. m. 34. o.

²¹ VASZARY: i. m. 34-35. o.

ÜZLETI HÍRSZERZÉS

fázistól, hogy nincsenek közvetlen külső hatóerők, csak az információgyűjtéssel, illetve a -tervezéssel lehetnek oda-vissza csatolások. Az elsődlegesen beérkező és elemzett információk új tervezést is szükségessé tehetnek, radikális változtatások és módosítások történhetnek erre alapozva.²² Az információs vezetést (menedzsmentet) az elemzéshez való viszonya különbözteti meg az egyszerű tanácsadástól, mivel a hírszerzés a feldolgozásra kerülő adatokat is saját maga választja ki, ezáltal más dimenzióban végzi a munkáját. A hírszerzés rendelkezésére álló elemzési módszerek, és modellek:²³

Módszerek:

- lehetőségelemzés
- sávelemzés
- előrejelzés-elemzés
- folyamatelemzés
- versenyképességi elemzés
- matematika-alapú trendelemzés
- statisztikai elemzés
- humánfaktor elemzés

Modellek:

- War gaming (háborús játékelmélet)
- játékelmélet modell
- konkurenciakapcsolatok modell

²² ORMOSY Gábor – JASENSZKY Nándor – FORRÓ György – HARMADOS György (2008): i. m. 56. o.

²³ VASZARY: i. m. 34-35.o.

ÜZLETI HÍRSZERZÉS

- konkurenciaválasz modell
- pénzügyi modell.

A körfolyamat utolsó fázisa a tájékoztatás, amely a döntéshozónak szól. Felmerülhet még a vállalat alsóbb szintjeinek – középvezetői, operatív vezetői szint – a tájékoztatása, illetve külső igények kielégítése (kormány, minisztériumok). A tájékoztató általában írásos formában készül, de mindig követnie kell egy szóbeli tájékoztatásnak is a felmerülő kérdésekre adandó válaszok miatt. A legfontosabb jellemzője, hogy megfelel-e a hírigénynek vagy sem. Nagyon ritka az a tájékoztatás, amikor a végső változat nem felel meg a hírigénynek, azaz amikor a hírszerzés egyáltalán nem tudta teljesíteni a feladatát. A gyakorlatban a döntéshozó és a hírszerzés közötti rendszeres kapcsolattartáson van a hangsúly, amikor a döntéshozó további instrukciókat tud csatolni az eredeti feladatmeghatározáshoz, és a rész-újratervezésekkel, elemzés-
infógyűjtés visszacsatolással végül megoldható a hírigény kielégítése. A jól megoldott információszerzés és tájékoztató szintén újabb információigényeket és feladatokat szülhet, ez biztosítja a hírszerzési ciklus fennmaradását.

1.6.2. Vertikális modell

A horizontális modell akkor írja jól le a végbemenő folyamatokat, ha a teljes rendszerből kiragadva szemléljük az egyetlen, és meglepetésszerű hírigény megfogalmazását, minden előzmény nélkül. Ha nem ragadjuk ki a környezetéből, akkor a folyamatok a vertikális modell szerint működnek, méghozzá az időtényező – a rendelkezésre álló idő állandó rövidege – okozta hátrányok csökkentése érdekében. Mivel egy hírigény kielégítése annál

ÜZLETI HÍRSZERZÉS

hosszabb időt vesz igénybe, minél összetettebb a feladat, a vállalati hírszerzési részleg – vagy akár egy külső, profi üzleti hírszerző iroda – előnyeit csak akkor lehet kihasználni, ha a hírszerzést, mint tevékenységet több szinten végezik.²⁴

1. szint – folyamatos adatgyűjtés és rendszerezés az aktív és a passzív gazdasági biztonság fenntartása érdekében. A kulcsszó a „folyamatos”, mivel a konkurencia, a piac és a gazdaság állapotának folyamatos figyelése történik a nyíltan hozzáférhető információk összegyűjtése, elemzése és rendszerezése által. A váratlanul felbukkanó lehetőségek és fenyegetések azonnali elemzése és a vezetőség tájékoztatása is itt történik, továbbá a védelmi jellegű feladatok napi szintű, folyamatos ellátása, ide értve az információbiztonságot és a személyzeti ellenőrzéseket is.²⁵

2. szint – a vállalat funkcionális és strukturális működésének biztosítása, az előre eltervezett feladatok elvégzése. Itt történik a vállalatot fenyegető és alapszinten felderített külső és belső biztonsági kockázatokra való ellenlépések kidolgozása specifikusabb, mélyebb elemzések által, továbbá a stratégiai és operatív tervek végrehajtásának kontrollja. Az ezen a szinten felderített információk lehetőséget teremtenek a stratégiai

²⁴ VASZARY: i. m. 36-37.o.

²⁵ ORMOSY Gábor – JASENSZKY Nándor – FORRÓ György – HARMADOS György (2008): i. m. 57. o.

ÜZLETI HÍRSZERZÉS

tervektől eltérő döntések támogatására, és a kapcsolódó ágazati és környezeti elemzések elkészítésére.²⁶

3. szint – a feladat specifikus hírszerző munka, azaz a hírigény megválaszolása. Ez a szint a szűken értelmezett horizontális modell, a vezetői döntéshozatal támogatása, kiemelt fontosságú és sürgős feladatok elvégzése. Itt fogalmazódnak meg azok a feladatok, amelyek a hírszerző részlegnél a legkomolyabb elvárásként jelentkeznek, és az előző két szint kimaradása vagy hiányossága esetén nem lehetséges a megszabott határidők tartása. Bármilyen információra is van szüksége a vezetésnek, azokat az elemzés során az első két szint által meghatározott környezetbe kell helyezni, és több dimenzióban kell megvizsgálni. A mélyebb összefüggések feltárása és értékelése a 3. szint legfontosabb feladata.²⁷

1.7. Az üzleti hírszerzés stratégiai területei

Ahogy azt korábban már leírtam, a vállalati üzleti hírszerzésnek elsősorban a stratégiai döntéshozókat kell támogatnia, mivel a vállalat hosszú távú céljai elsődlegesen az operatív célokkal szemben. A vállalat a hírszerzés segítségével tudja kijelölni, illetve szükség esetén módosítani stratégiáját, meghatározni pontos piaci helyzetét, továbbá előnyeit és lemaradását a többi

²⁶ ORMOSY Gábor – JASENSZKY Nándor – FORRÓ György – HARMADOS György (2008): i. m. 58. o.

²⁷ ORMOSY Gábor – JASENSZKY Nándor – FORRÓ György – HARMADOS György (2008): i. m. 58. o.

ÜZLETI HÍRSZERZÉS

szereplővel szemben. Az üzleti hírszerzésnek négy stratégiai területe létezik.²⁸

1.7.1. A technológiai környezet elemzése

Mivel a piaci versenyelőny javarészt a technológiai előnyből származik, ezért ez az egyik legfontosabb területe az üzleti hírszerzésnek. Ehhez a területhez tartozik minden olyan információ, amely egy termék továbbfejlesztését befolyásolhatja, javíthatja, azaz:

- szabadalmak figyelése (ki, milyen területen vezet be újításokat);
- szektorok technológiai átvilágítása (milyen technológiákat alkalmaznak a piacvezetők az egyes piaci szektorokban);
- műszaki piackutatás (a versenytársak műszaki színvonalának felmérése és jövőbeli terveik, reális lehetőségeik feltérképezése);
- a technológiai lehetőségek felkutatása (honnán lehet kedvezőbb áron beszerezni a magasabb színvonalat képviselő technológiát);
- beruházások műszaki kiértékelése, amely arányba állítja a különböző műszaki színvonalú beruházások költségigényét és a megtérülés idejét.

1.7.2. Versenytársak elemzése

²⁸ ERDŐSI Péter (2005): Az üzleti hírszerzés és az ipari kémkedés. Ajánlás. BMGTE Biztonság Menedzsment Kutató Csoport, Budapest. Forrás: www.titoktan.hu/_raktar/biztonsag/Uzleti_hirszerzes_kemkedes_2_0.pdf (2016.12.05.) 6-7. o.

ÜZLETI HÍRSZERZÉS

Olyan irányú információk gyűjtése, amelyek a versenytársak hosszú távú céljairól, azaz stratégiájáról nyújt tájékoztatást.

- a versenytársak termékskálájának figyelése, elemzése – egy bejártott termékskála megváltoztatása egy újabb trend felbukkanását vagy egy régebbi megváltozását jelezheti;
- elosztócsatornák – kinek hogyan épül fel a disztribúciós hálózata;
- értékesítés – milyen csatornákon keresztül értékesít a konkurencia, pl. csak saját bolthálózaton vagy ügynökhálózaton keresztül, esetleg hipermarketekben?
- költségelemzés – a gyártás, a reklám, az elosztás és az értékesítés harmonizálása;
- a vállalati szervezet és kultúra elemzése – egy kiragadott példával illusztrálva a jelentőségét: több amerikai transznacionális vállalatnál bevezették az ebéd utáni pihenés, illetve a masszázs igénybevételének lehetőségét, amely újítások a ráfordított idő ellenére óriási javulást eredményeztek a hatékonyság területén;
- a felső vezetés képességeinek elemzése – kik vezetik a legnagyobb konkurenciákat, milyen referenciákkal rendelkeznek, milyen lépések várhatóak tőlük;
- a cégek tevékenységi portfóliója – a versenytársak termék kínálata milyen széles sávot ölel fel, milyen gazdaságossági megfontolások állhatnak mögötte;
- a verseny erőssége – lehetséges-e a piacvezető helyre törekedni, vagy a piacvezető mögött, alacsonyabb árréssel is van lehetőség egy kielégítő profitra.

1.7.3. A kereskedelem elemzése

ÜZLETI HÍRSZERZÉS

Ezen a területen azokat az információkat gyűjtik, amelyek a konkurens termékek sikereinek vagy bukásának okaira utalnak:

- a termék fogyása területi, társadalmi megoszlásban – különböző fejlettségű területeken, különböző iskolázottságú és korú lakosság körében a portfólió melyik terméke fogy a legjobban;
- a termékek áramlása, forgalma – milyen gyorsan cserélik a konkurencia hasonló termékeit;
- reklamációk – oka, gyakorisága, és a hiba mennyire jellemző a termékcsoporthoz;
- a terméksiker lehetséges okai – fogyasztói szokások, a „brandhez-tartozás” jelentősége;

Ide kell sorolni a vállalat saját termékeire vonatkozó teljesen hasonló kérdésekre adandó válaszokat is, amelyekben nagy segítséget nyújtanak a különböző klubkártyák, törzsvásárlói kártyák (Shell – McDonalds pontgyűjtő kártya, ÖMV – Spar kártya), amelyek a különböző vásárlói csoportok szokásairól adnak tájékoztatást. Mind ezen, mind az előző területen tisztában kell lenni az esetleges dezinformáció lehetőségének veszélyeivel, amely megfelelő elővigyázatosság nélkül teljesen félrevezetheti az információ alapján történő tervezést.

1.7.4. A környezet (változásának) elemzése

Az általánosan alkalmazott környezeti elemzés három területre osztja a környezetet:

1. Távoli környezet, amely a vállalat szempontjából indirekt, azaz nem bír közvetlen befolyással.
2. Ipari vagy iparági környezet, amely az ágazati elemzést foglalja magába a Porter-féle öt-hatóerő modellel elemezve.

ÜZLETI HÍRSZERZÉS

3. Vállalati működési környezet, ahol a versenytársak, a hitelezők, a fogyasztók és munkaerő szempontjából vizsgálják a környezetet.

A második és a harmadik kategória véleményem szerint az üzleti hírszerzés klasszikus területei; a legkevésbé definiálható kategória az első, a vállalat indirekt környezete. A kiinduló pont, hogy a vállalatok nem légmentes térben működnek, hanem nagyon is valós környezetben, ahol vannak politikai, gazdasági, társadalmi, természeti változások, amelyek mind hatnak egy vállalat tevékenységére, de nem mindegyikére ugyanúgy. Bizonyos profilú vállalatok érzékenyebbek az időjárás változásaira, mások a társadalom elöregedésére, de a közös bennük az, hogy azok a tényezők, amelyekkel ezen a területen néznek szembe, nagyjából befolyásolhatatlanok, ezért csak figyelni, elemezni, értékelni és értelmezni lehet őket. Sokan úgy tartják, hogy az üzleti hírszerzésnek semmi keresnivalója nincs ezen a területen, de ha azt a megközelítést nézzük, hogy az üzleti hírszerzés feladata a gazdaságbiztonság fenntartása többek között a meglepetések kizárásával, akkor nem találunk alkalmasabb részleget a vállalaton belül erre a feladatra.²⁹

A távoli környezet, mint makro környezet elemzéséhez a STEEP módszert hívhatja segítségül a hírszerző részleg, amely a

²⁹ ORMOSY Gábor – JASENSZKY Nándor – FORRÓ György – HARMADOS György (2008): i. m. 215. o.

ÜZLETI HÍRSZERZÉS

trendeket, folyamatokat, változásokat, amelyek hatással vannak a vállalatra, öt területre osztja:³⁰

- „S”: szociális, társadalmi, demográfiai hatások, úgymint a népességszám és a korcsoportonkénti összetétel, családok összetétele, képzettségi csoportok, a népesség földrajzi eloszlása és az etnikai összetétel;
- „T”: technológiai, műszaki hatások, úgymint felgyorsult ütemű technológiai fejlődés, forradalmi hatású innovációk, automatizálás, kutatás-fejlesztés növekvő költségei és a műszaki fejlesztések szigorú szabályozása;
- „E”: gazdasági tényezők, úgymint gazdasági növekedés, reáljövedelmek alakulása, globalizáció, megtakarítások és hitellehetőségek, adó-, verseny- és költségvetési politika;
- „E”: természeti – környezeti tényezők, úgymint nyersanyag- és energiaforrások, növekvő energia költségek, környezetvédelmi megfontolások, infrastruktúra;
- „P”: politikai, jogi hatások, mint üzleti szabályozások, kereskedelmi szabályozás, adópolitika, fogyasztói érdekvédelem;

Irodalomjegyzék

³⁰ A makrokörnyezet elemzése. Centroszet Nkft honlapja. Forrás: http://centroszet.hu/tananyag/marketing/412_a_makrokornyezet_elemezse.html (2017.01.23.)

ÜZLETI HÍRSZERZÉS

- BROWN, Andrew (2011): *The Grey Line. Modern Corporate Espionage and Counter Intelligence*. Amur Strategic Research Group. North Charleston CS, US.
- CSIKSZENTMIHÁLYI Mihály (2015): *Flow – Az áramlat – a tökéletes élmény pszichológiája*. Akadémiai Kiadó Budapest
- DOBOKAY Gábor vezérőrnagy (2000): *Gazdasági hírszerzés, ipari kémkedés*. Belügyi Szemle, 2000/6. Forrás: http://www.varhalmi.hu/cucc/361114_141.pdf (Letöltés időpontja: 2017.01.22.)
- ERDŐSI Péter (2005): *Az üzleti hírszerzés és az ipari kémkedés*. Ajánlás. BMGTE Biztonság Menedzsment Kutató Csoport, Budapest, Forrás: www.titoktan.hu/_raktar/biztonsag/Uzleti_hirszerzes_kemkedes_2_0.pdf (Letöltés időpontja: 2016.12.05.) 6-7. o.
- HARMADOS György (2006): *Gazdasági hírszerzés és ipari kémkedés, I. rész*. Detektor Plusz magazin 2006/5-6. Link: www.detektor.siteset.hu/fajl.php?id=8277 (Letöltés időpontja: 2017.02.17.)
- HARMADOS György (2006): *Gazdasági hírszerzés és ipari kémkedés III. rész*. Detektor Plusz magazin, 2006/8-9. Link: www.detektor.siteset.hu/fajl.php?id=8277 (Letöltés időpontja: 2017.02.17.)
- KENT, Sherman: *Strategic Intelligence for American World Policy*. CIA Könyvtár. Forrás: <https://www.cia.gov/library/readingroom/docs/CIA-RDP79T01762A000400020010-2.pdf> (Letöltés időpontja: 2017.04.08.)

ÜZLETI HÍRSZERZÉS

- MACHON Melinda Zsuzsanna (2009): *Az üzleti hírszerzés és az ipari kémkedés jelensége napjainkban, avagy a prevenció létfontosságú.* ITDP Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, Budapest
- MELTON, H. Keith (2004): *Nagy kémkönyv.* Aréna 2000 kiadó, Budapest
- ORMOSY Gábor – JASENSZKY Nándor – FORRÓ György – HARMADOS György (2008): *Gazdasági, üzleti információ (hír) szerzés.* Tanfolyami tananyag. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Mérnöktovábbképző Intézet, Budapest.
- ORMOSY Gábor László (2003): *Üzleti Információszerzés és Védelem az Európai Unióban.* EU Working Papers 3/2003. Link: elib.kkf.hu/ewp_03/ewp_0303_01.pdf (2017.01.30.)
- ROLINGTON, Alfred (2015): *Hírszerzés a 21. században – A mozaikmódszer.* Antall József Tudásközpont Budapest.
- ROSENBACH, Eki – PERIZT, Aki J.: *The Role of Private Corporations in the Intelligence Community.* Link: <http://www.belfercenter.org/sites/default/files/files/publication/private-corporations.pdf> (2017.03.11.)
- SASVÁRI Rudolf (2006): *Üzleti hírszerzés, avagy az ügynöktartás ábécéje.* Agave Könyvek Kiadó Kft. Budapest.
- SZALAI Gábor (2008): *A nemzeti hírszerzés és a magánszektor kapcsolatának kérdései az USA-ban.* Hadtudományi szemle 2008/2. Link: http://uni-nke.hu/downloads/kutatas/folyoiratok/hadtudomanyi_sze

ÜZLETI HÍRSZERZÉS

mle/szamok/2008/2008_2/2008_2_nr_szalai_gabor_22_29.pdf (2017.02.11.)

- SZARVAS Tibor (2003): *Az Üzleti Hírszerzés és Humánerőforrás Gazdálkodás Kapcsolata a Mikroalkalmazkodási Folyamatokban, a Vállalatokra Ható Negatív Jelenségek Kapcsán*. Doktori Értekezés. Veszprémi Egyetem Gazdálkodás és Szervezéstudományi Doktori Iskola. Veszprém.
- VASZARY Ádám (2007): *Üzleti hírszerzés a multinacionális cégeknél, és a kis-, és középvállalkozásoknál*. Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest. Forrás: http://elib.kkf.hu/edip/D_13945.pdf (2017.01.15.) 20-21. o.

Internetes források:

- *A billentyűzet hangja elárulja a jelszót*. Origo Internetes Hírportál. Link: <http://www.origo.hu/techbazis/20050916abillentyuzet.html> (2017.03.07.)
- *A deep web titkai*. Schönherz Bázis weboldal. Link: <https://schonherzbazis.hu/hirek/reszletek/A-deep-web-titkai> (2017.03.12.)
- *A fél Szilícium-völgynek egy magyar cég bányász adatait*. Index Internetes Hírportál. Link: http://index.hu/tech/2017/01/23/starschema_big_data_szilicium_volgy (2017.01.16.)

ÜZLETI HÍRSZERZÉS

- *A makrokörnyezet elemzése.* Centroszet Nkft honlapja. Link:
http://centroszet.hu/tananyag/marketing/412_a_makrokrnyezet_elemzse.html (2017.01.23.)
- *Az információbiztonság-irányítás szabványai.* Magyar Szabványügyi Testület honlapja Link:
<http://www.mszt.hu/web/guest/az-informaciobiztonsag-iranyitas-szabvanyai> (2017.03.17.)
- *Bevezetés a benchmarkingba.* Benchmarking Vezetési Tanácsadó és Szolgáltató Bt. Honlapja. Link:
http://www.benchmarking.hu/benchmarking/bm_bevezetes1.html (2017.02.13.)
- *BI – Business Intelligence.* Webopedia Online Tech Dictionary. Link:
http://www.webopedia.com/TERM/B/Business_Intelligence.html (2016.12.13.)
- *Competitive Intelligence.* Investopedia Website. Link:
<http://www.investopedia.com/terms/c/competitive-intelligence.asp> (2016.12.13.)
- *Corporate Intelligence (CI).* A PWC Global honlapja. Link:
<http://www.pwc.com.br/pt/forensics/assets/corporate-intelligence-main-brochure.pdf> (2016.12.16.)
- *Deep Web.* Computer Hope Website. Link:
<http://www.computerhope.com/jargon/d/deep-web.htm> (2017.03.12.)
- *Hírfigyelés.* Üzleti Hírszerzés Internetes Folyóirat. Link:
<https://uzletihirszerzes.hu/hirfigyeles.html> (2016.12.21.)

ÜZLETI HÍRSZERZÉS

- *Invisible Web: How to Use It to Find People*. Lifewire Website. Link: <https://www.lifewire.com/invisible-web-to-find-people-3482498> (2017.03.12.)
- *Konferenciák, tréningek*. Üzleti Hírszerzés Internetes Folyóirat. Link: <https://uzletihirszerzes.hu/esemenyfigyeles/konferenciak-treningek.html> (2016.12.21.)
- *Még mindig sok cég nem veszi komolyan az adatvédelmet*. Üzletrész Internetes Magazin. Link: <http://www.uzletresz.hu/vallalkozas/20170127-a-cegek-meg-mindig-nem-forditanak-eleg-figyelmet-az-adatvedelemre.html> (2017.02.28.)
- *Mikor van szükség versenypiaci információszerezésre*. Üzleti Hírszerzés Internetes Folyóirat. Link: <https://uzletihirszerzes.hu/uzleti-hirszerzes/uzleti-hirszerzes-2.html> (2016.12.21.)
- *Reverse Engineering*. Techtarget Network Websites.
Link: <http://searchsoftwarequality.techtarget.com/definition/reverse-engineering> (2017.02.23.)
- *Robbanásbiztos az optikai mikrofon*. Index Internetes Hírportál. Link: <http://index.hu/tech/hardver/micro0428> (2017.03.06.)
- *Social engineering, avagy az emberek naivitásának kihasználása*. Felsőfokon.hu Internetes Szakmai Magazin. Link: <http://felsofokon.hu/informatika/social-engineering-avagy-az-emberek-naivitasanak-kihasznalasa> (2017.03.07.)

ÜZLETI HÍRSZERZÉS

- *Stratégia.* A Humankulcs Kft. honlapja. Link: <http://www.humankulcs.hu/index.php/szolgáltatások/tanácsadás/stratégia> (2016.12.22.)
- *Szabadság.* Szellemi Tulajdon Nemzeti Hivatala honlapja. Link: <https://www.sztnh.gov.hu/hu/szabadság> (2017.02.27.)
- *Tempest mérés.* Nemzeti Biztonsági Felügyelet Honlapja. Link: <http://www.nbf.hu/tempestmer.html> (2017.03.07.)
- *The Value of Competitive Intelligence.* Üzleti Hírszerzés blog. Link: http://uzletihirszerzes.blog.hu/2013/08/17/the_value_of_competitive_intelligence (2016.12.18.)
- *Üzleti hírszerzés a munkaerő toborzás során – interjú.* Üzleti Hírszerzés Blog. Link: http://uzletihirszerzes.blog.hu/2014/04/15/uzleti_hirszerzes_a_munkaerotoborzás_soran_interju (2017.02.23.)