

business

online

ÁRA: 975 FT

02/5

Felszállás előtt – elszállás helyett

Gyakorlati útmutató az e-üzlethez

A keréktől
a korongig

Az év projekt-
menedzsere

Partner vagy
ellenfél?

PRÍM



Házon kívül és belül

Folyamatmenedzsment



Kitalálni nem elég!

*Szellemi termékek
az információtechnológiában*

Felfedezőúton

Kreativitás az üzleti életben

CRM / ERP / ELEKTRONIKUS KERESKEDELEM / E-GAZDASÁG / ONLINE PÉNZÜGYI SZOLGÁLTATÁSOK

MOBILTELEFÓNIA / INTERNETSTRATÉGIA / TUDÁSMENEDZSMENT / PROJEKTMENEDZSMENT / BI

A keréktől a korongig

Ha az ember – ahogy mondani szokták – nem mászott volna le a fáról, s nem kezdte volna el azon törni a fejét, hogy vajon miképpen tudná egyszerűen leteríteni a vadat, majd később azt egy keréknek nevezett találmány segítségével hazaszállítani... nos, akkor most valószínűleg én sem tudnám számítógépre vinni ezeket a sorokat.

Mióta világ a világ, az ember találmányosságáról ismert, s így talán nem is kell meglepődni azon a friss híren, mely szerint a bonyolult másolásvédelmi technológiával előállított CD-lemezeket mindössze egy filctoll segítségével könnyedén sokszorosítani lehet. A Sony Music által kidolgozott, Key2Audio (Kulcs az audióhoz) névre keresztelt megoldástól a lemezipar képviselői azt várták, hogy ezúttal végre sikerül felvenni a küzdelmet a CD-ért fizetni nem hajlandó, ám a produktumra mégis igény tartó közönséggel.

A premier azonban mégsem bizonyult túl sikeresnek, mert ugyan a CD-írók első nekifutásra csődöt mondtak, az adathordozó fényesebbik oldalának filctollal történő besatírozását követően tüstént munkához láttak, aminek egy hibátlan korong lett az eredménye.

Ezek után kétséges, hogy vajon a Universal Music által szorgalmazott, a közeljövőben debütáló megoldás gátat szab-e az illegális kópiáknak. A kételyt csak tovább erősíti az informatikai szakemberek egybehangzó véleménye, miszerint nincs az a másolásvédelmi technológia, amelyet ne lehetne feltörni, ráadásul a megváltozott felhasználói szokások – a zenét manapság már akár az autóból is átölthetjük – nem igazán kedveznek az efféle megoldásoknak.

A probléma természetesen nem csak és kizárólag a hanglemeziparra koncentrálódik. Az internet és azzal párhuzamosan a digitális technika térhódításával a szellemi termékek más megnyilvánulási formái, így például a szoftverek másolása is egyre könnyebbé vált. Miközben tehát a szellemi termékek látens „eróziójának” lehetünk szemtanúi, egy képzelt vállalat tőkeszerkezetét megvizsgálva arra jutunk, hogy a legértékesebb erőforrás nem megfogható, többnyire a tudásban, a know-how-ban, a szellemi tőkében nyilvánul meg. A kérdés tehát kettős. Egyrészt arra próbáljuk megtalálni a választ, hogy vajon miképpen vehetjük fel a küzdelmet a szellemi termékek jogszerűtlen másolóival, másrészt hogyan aknázhatjuk ki a szellemi tőkét, a tudást, a kreativitást a vállalat fejlődése vagy éppen túlélése érdekében.

„Kitalálni nem elég!” című cikkünkben az előbbi témát próbáltuk feldolgozni, megkockáztatva azt a végkövetkeztetést, miszerint elképzelhető, hogy a megoldás nem a másolásvédelmi technológiák kidolgozásában, hanem az üzleti modellek újragondolásában keresendő. Ezzel párhuzamosan két cikksorozatot is újtára bocsátunk, az egyikben a tudásmenedzsmenttel, míg a másikban a kreativitással, illetve annak vállalaton belüli hasznosításával foglalkozunk, remélve, hogy a Business Online ezúttal is sok hasznos tanáccsal, ötlettel szolgál majd.

„Mióta világ a világ, az ember találmányosságáról ismert...”



Solma Lovel

SZERKESZTŐSÉG:

KOLMA KORNÉL
főszerkesztő

kkolma@prim.hu

ROVATSZERKESZTŐK:

FEKETE GIZELLA
(Tanácsadó)

gfekete@prim.hu

MÉSZÁROS PÉTER
(Express)

pmeszaros@prim.hu

SZÉLL ANDRÁS
(Stratégia)

aszell@prim.hu

MEGOLDÁS:

FEKETE GIZELLA
felelős szerkesztő
SZÉLL ANDRÁS
főmunkatársFÁBIÁN GÁBOR
olvasószerkesztő

gfabian@prim.hu

Tervezte:

LÁNG LÁSZLÓ

llang@prim.hu

Tördelte:

HENGER ATTILA

henger@prim.hu

Rajz:

NAGY KORNÉL

Lapmenedzser:

WALKÓ BOGLÁRKA

bwalko@prim.hu

A kiadó
a M A T E S Z tagja

KIADJA:

Prím.com Kft.
1118 Bp., Ugron Gábor u. 35.
Felelős vezető: Szabó Hédy
TELEFON: 248-3230
FAX: 248-3250
INTERNETCÍM:
www.prim.hu

E-MAIL:

bonline@prim.hu

A MAGAZIN ÁRA:

975 Ft

Előfizetési díj egy évre:

7800 Ft

MEGRENDELHETŐ:

levélben, faxon vagy e-mailben

MEGRENDELÉS:

KISS ÉVA

TEL.: 248-3262
ekiss@prim.hu

HIRDETÉSFELVÉTEL:

WALKÓ BOGLÁRKA

TEL.: 0630-9840-226

HENGER ÁGNES

hirdetési igazgató

TEL.: 0630-9840-221
agika@prim.huÍrásaink szerzői jogvédelem alatt
állnak. Mindennemű
utánközléshez vagy elektronikus
rendszerben való tároláshoz
a kiadó hozzájárulása szükséges.

NYOMJA: Veszprémi Nyomda Rt.

8200 Veszprém, Órház u. 38.

Telefon: 06-88-591-630

FELELŐS VEZETŐ: Erdős András

HU ISSN 1416 5058

A keréktől a korongig

3.

EXPRESS

Hírháló

6.

A hónap híre: Lezárult a HP-Compaq egyesülés

13.

MARKET

Zordabb fogyasztási klíma

16.

Kevesebbet vásárolnak az euróövezetben

Az év projektmenedzsere

18.

Interjú Deményné Kertész Krisztinával

Lejtőn a Deutsche Telekom

21.

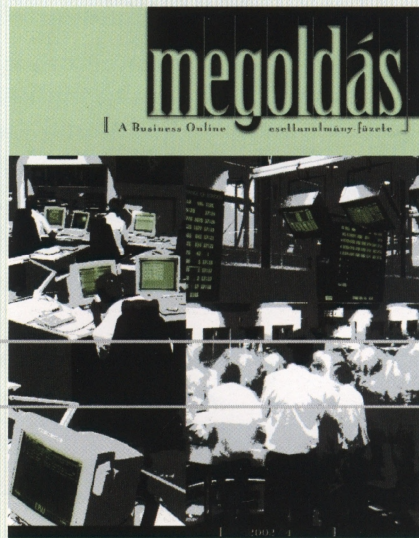
Több mint négyszeresére nőtt a veszteség

VILÁGHÁLÓ

Perjés László kedvenc webhelyei

22.

Megoldás [A Business Online esettanulmány-füzete]



A dzsóker a pakliban volt

II.

Az olajozott működés reménye

III.

TANÁCSADÓ

- Partner vagy ellenfél?** 25.
Az outsourcing nyúgei és gyönyörei (III.)
- Tudásmenedzsment (I.)** 31.
Vezetői szerepvállalás
- Felszállás előtt – elszállás helyett** 33.
Gyakorlati útmutató az e-üzlet tárgykörében
- Házon kívül és belül** 37.
Folyamatmenedzsment



STRATÉGIA

- Értékek és szerepek** 41.
Globalizáció és marketing a XXI. században
- Felfedezőúton** 43.
Kreativitás az üzleti életben
- Marakodás helyett** 46.
Roger Dawson: Nyerő tárgyalási taktikák
- Kitalálni nem elég!** 47.
Szellemi termékek az információtechnológiában

ESZKÖZ

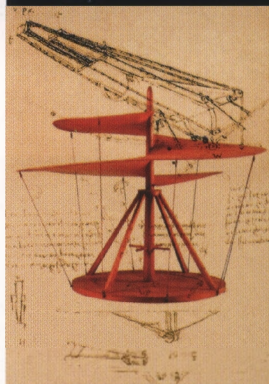
- Tettre kész a fekete sereg** 52.
Gyakorlati útmutató az informatikai biztonsághoz
- Kinek mit, mennyiért? (III.)** 53.
Nemcsak szóból ért az ember
- Kis eszközök, nagy kihívások** 58.
ZENworks kézisámítógépekhez
- Matáv e-Fal** 59.
Biztonság, vírusvédelem, URL-szűrés

OLVASHO

- Kedves Olvasóink!** 61.

BO' - KOSTOLÓ

- A lapunkban szereplő cégek, intézmények és szervezetek /
Termékindex / Rendezvénynaptár / Ízelítő a Business Online
következő számából** 62.



Habár Leonardo, a reneszánsz géniusza majd fél évszázada papírra vetette az első „helikopter” terveit, a felszállásra még sokat kellett várni. Számos tényező – tapasztalat, tudás, technológiai felkészültség – kell ugyanis ahhoz, hogy az újszerű megoldások, mint például az e-business, a gyakorlatba is átültethetővé váljanak (összeállításunk a 33–35. oldalon olvasható).

CÉGVILÁG

WWW.NAVISION.COM/HQ

A NAVISION A MAGYAR PIAC MEGHÓDÍTÁSÁRA KÉSZÜL E-BUSINESS MEGOLDÁSAIVAL

A Navision közép vállalkozások számára kínál e-business megoldásokat és vállalatirányítási rendszereket (ERP). A Navision Ausztria és a Navision Magyarország ügyvezető igazgatója, **STEFAN GURSZKY** kijelentette, hogy 2005-ig piacvezetők szeretnének lenni Magyarországon. A vállalat már a jelenlegi piacnyitást megelőzően is jelen volt Magyarországon. A piac átfogó felmérését követően önálló magyarországi fiókvállalat létrehozása mellett döntöttek a cég vezetői. A napokban pedig elkezdődhetett a munka a Navision új budapesti központjában. A Navision Attain és a Navision Axapta a vállalati gazdálkodás valamennyi területét felöleli, a könyveléstől az áru-gazdálkodáson át az eladásig, a PPS-től (tervezés-termelés-irányítás) az e-kereskedelelig. A szoftverbe integrált internetnek köszönhetően a közép vállalatok is sikerrel és legfőképpen nyereségesen használhatják ki az e-businessben rejlő lehetőségeket. A Navision például már a Microsoft új, BizTalk elnevezésű internetszabványát is támogatja, amelyet az elektronikus dokumentumcserére fejlesztettek ki. A Navision egyedi megoldásokat kínál a különböző iparágak speciális igényeinek kielégítésére.

WWW.ORACLE.HU

ÚJ ÜGYZEVETŐ AZ ORACLE HUNGARY ÉLÉN

2002. június 1-jétől **FÜZES PÉTER** tölti be az Oracle Hungary Kft. ügyvezető igazgatói posztját. Fűzes Péter **STEFAN STRÖMÖT** követi a poszton, aki 2001. november 29-e óta az Oracle Észak- és Közép-Európaért felelős elnökhelyettesi tisztjének betöltése mellett irányítja az Oracle Hungaryt. Fűzes 36 éves mérnök- közgazdász. Diplomáit Budapesten szerezte. Karrierjét a Novotrade-nél kezdte, 1991-től az Internet Kft.-nél dolgozott, amelyet 1994-ben az AT&T megvásárolt. Az új cégben az értékesítés-előkészítést és ügyfélkezelést végző csapat vezetője lett. 1996-tól a Lucent Technologies Magyarország Kft. ügyvezető igazgatójaként folytatta pályáját, később a Lucent Technologies Inc. regionális igazgatójává is kinevezték. 1996-tól, a Lucent szétválása után az üzleti kommunikációs rendszerek üzletágát folytató jogutód, az Avaya Magyarország Kft. közép-európai regionális ügyvezető igazgatói tisztségét látta el.

WWW.MICROSOFT.HU

SZEMÉLYI VÁLTOZÁSOK A MICROSOFT MAGYARORSZÁGNÁL

2002. április 1-jétől **FEHÉRVÁRI JÓZSEF** tölti be a Microsoft Magyarország nagyvállalati kereskedelmi igazgatói tisztségét, míg a korábbi megbízott igazgató, **TORDAI BALÁZS** a Stratis Kft.-nél folytatja szakmai karrierjét. Fehérvári József huszonöt éves szakmai

tapasztalat megszerzése után csatlakozott a Microsofthoz. Legutóbb a Compaq Magyarország kereskedelmi vezetője volt, azt megelőzően pedig a PricewaterhouseCoopers Dynasoft Rt. pénzügyi szolgáltatási üzletágának igazgatója. 2002. június 1-jétől **GAÁL PÉTER**, a Microsoft Magyarország marketingigazgatóját a cég üzletfejlesztési és kommunikációs igazgatójává nevezték ki. Gaál Péter két és fél éve dolgozik a vállalatnál, azt megelőzően az IBM SSD kommunikációs igazgatója volt. Ugyancsak 2002. június 1-jétől **SZÉKELY TAMÁS** nevezték ki a Microsoft Magyarország marketingigazgatójának. Székely Tamás a leányvállalatnál négy évvel ezelőtt partnermenedzserként kezdte pályafutását, majd a cég OEM-üzletágáért felelős hazai vezetőjeként folytatta tevékenységét.

ÜZLET

WWW.OTP.BANK.HU

MICROSOFT-TECHNOLÓGIÁKRA ÉPÜL AZ OTP TELJES FIÓKHÁLÓZATA

Közép-Kelet-Európa egyik legnagyobb informatikai fejlesztése zajlik az OTP Banknál. A mind a hardverelemekre, mind a szoftverinfrastruktúrára kiterjedő teljes infrastruktúra-fejlesztés a bank 450 fiókját érinti. A Microsoft Magyarország tanácsadócsoportjának vezetése mellett 30 bankfiók és 10 telephely már átállt az új rendszerre a próbaüzemelési projekt során (ez egy közepes magyar banki intézmény teljes rendszerújítási projektjével egyenértékű), a többi fiók átállítása március 11-én kezdődött el. A végleges rendszerben közel 5000 PC-munkaállomás és több mint 450 fiókkiszolgáló fog Windows 2000 operációs rendszert futtatni egyéb Microsoft-alkalmazásokkal. 2002 júniusára minden bankfiókban befejeződik a bevezetés.

WWW.HATARIDOSKERESKEDES.HU

MAGYAR BEFEKTETŐK SZÁMÁRA IS ELÉRHETŐ A CHICAGÓI ÁRUTŐZSDE

Elindította internetes határidős tőzsdei szolgáltatását a Valton International Inc. A Valton egyedülálló online szolgáltatásának segítségével magyar nyelven is elérhetővé válnak a világ nagy árutőzsdéi. Többek között valutaárfolyamokra, tőzsdeindexekre, kamatlábakra, nyersolajra és származékaira, fémekre és agrártermékekre lehet kötni határidős és opciós ügyleteket. Az internetes kereskedési rendszeren keresztül az ügyfelek megbízásokat adhatnak, valós idejű árfolyam-információkhoz juthatnak, és a nap 24 órájában informálódhatnak számlájuk, pozícióik aktuális állásáról. A Valton elsősorban azon befektetők érdeklődésére számít, akik a BÉT-en már megismerkedtek a határidős ügyletekkel. A lehetőségek mind az elérhető termékek számát, mind azok likviditását tekintve nagyságrendekkel meghaladják a BÉT szűk kereteit, hiszen például tavaly a Chicagói Árutőzsde 411 millió kontraktus forgalmat realizált,

közel 300 milliárd (!) dollár értékben – ez a BÉT tavalyi határidős forgalmának több mint 50 000-szerese. A Valton Inc. amerikai partnere az Alaron Trading Corporation. Az Alaron a CME klíringtagja és a legnagyobb határidős tőzsdéi forgalmat lebonyolító brókercégek egyike az USA-ban.

WWW.ERNSTANDYOUNG.HU

ERNST & YOUNG-ANDERSEN: KÖZÖS TEVÉKENYSÉG A KÖZÉP-EURÓPAI RÉGIÓBAN

Az Ernst & Young és az Andersen megállapodási jegyzőkönyvet írt alá arról, hogy a Cseh Köztársaságban, Magyarországon, Szlovákiában, Horvátországban, Szlovéniában, Romániában és Bulgáriában egyesíti közép-európai szintű tevékenységeit. A Weinhold Andersen Legal v.o.s., valamint a Burai-Kovács és Partnerei Ügyvédi Iroda az Andersen Legal (az Andersennel társult jogi cégek nemzetközi szervezete) csehországi, szlovákiai és magyarországi tagja. Az Ernst & Young és az Andersen közép-európai tevékenységeinek teljes összevonását 2002. június 30-ig szeretné megvalósítani.

WWW.PRESSCENTER.HU

PRESSCENTER: ELINDULT AZ ELSŐ MAGYARORSZÁGI ONLINE PR-KÖZPONT

A Creative Consulting és a Projekt Informatika Kft. májusban tesztüzemben elindította a PResCenter-t, az első magyarországi online PR-központot. A központ informatikai rendszere lehetővé teszi a cégek és a PR-ügynökségek számára, hogy híreik hatékonyságáról, valamint az olvasók összetételéről ezentúl pontos visszajelzést kapjanak, az újságírók kezébe pedig felbecsülhetetlen értékű eszközt ad. A PResCenterben csak az üzemeltetővel szerződött cégek vagy azok képviselői helyezhetnek el hírt, díjazás ellenében. A PResCenter adminisztrátorai a beérkező híreket folyamatosan szemlézik, és a hirdetési jellegű üzeneteket, valamint azok feladóit kizárják a rendszerből. A szolgáltatás két legnagyobb előnye a szerződött partnerek számára, hogy a PR-üzenetek közvetlenül is eljuthatnak a nagyközönséghez és az újságírókhoz, illetve hogy ezentúl pontos visszajelzést kaphatnak kommunikációjuk hatékonyságáról, valamint az olvasótábor összetételéről.

WWW.SUN.COM

SZERVERPIAC: 44 SZÁZALÉKOS UNIX-RÉSZESEDÉS

A magyar piacon az elmúlt évben mintegy 102 milliárd dollár értékben adtak el Unix-szervereket, s ezáltal az ilyen típusú megoldások piaci részesedése elérte a 44 százalékot – közölte a szerverek meghatározó forgalmazója, a Sun Microsystems Magyarország. A Sun a magyar Unix-piacon közel 25 százalékos részesedéssel bír. Szakemberek szerint a biztonságos, ugyanakkor a versenytársakénál drágább Unix-szerverek nagyobb térhódításnak egyik gátja, hogy a vállalatok még mindig a rövid távon olcsóbb, de kevésbé megbízható kiszolgálókat részesítik előnyben.

A Sun szerint azonban ezen a területen Magyarországon is változás várható, hiszen szeptember 11-ét követően a beszerzési áron túl a Unix-szerverek elterjedését szolgáló biztonsági, valamint a kiszolgálók egész élettartamára vetített működtetési költségek is egyre nagyobb szerepet játszanak a vásárlásokban. A tapasztalatok szerint ugyanis azok a vállalatok választanak Unix alapú megoldást, amelyek a beszerzési költségek mellett a rendszerek üzemeltetésének költségvonzatait is figyelembe veszik. Egy szerver esetében az indulóár ugyanis csak töredéke a teljes élettartamra vonatkozó működési kiadásoknak. A Unix-szerverek további előnye, hogy működésük során sokkal kevesebb az állási és karbantartási idő, s a rendszereket működés közben is lehet bővíteni.

MEGOLDÁS

WWW.PRIM.HU

MEGJELENT AZ ELSŐ ONLINE SZEMÉLYI IGAZOLVÁNY

Egy osztrák és német tudósokból álló csoport megalkotta a világ első online személyazonossági kártyáját. Az új rendszer képes felismerni a felhasználót, amikor regisztrálja magát, újabb tranzakciót kezdeményez, vagy a vállalati intranethez csatlakozik. A kártya képes blokkolni a másoktól származó – a felhasználó ellen irányuló, illetéktelen – folyamatokat. Az online személyazonossági kártya, amely Voltom kártya néven is ismeretes, nemcsak az online, de a valós világban is működhet, ugyanis azonosíthatatlan személyek számára nem teszi lehetővé a hozzáférést, illetve a visszaélést. A kártya képes kezelni a biztonságos e-maileket, a fizetéseket, a bankszámlákra irányuló tranzakciókat, segítségével választhatunk, utasításokat adhatunk, biztonságos helyen tárolhatjuk adatainkat, vagy megvédhetjük a fiatalokékat a pornográf és egyéb, nem nekik való adatok hozzáféréstől. A Voltom kártya világméretű elterjedését segítheti, hogy kompatibilis az új UMTS-generáció tagjaival. A fejlesztők elmondták, hogy a kompatibilitás tekintetében a különböző mobilkommunikációs szabványok elvárásainak is meg kívánják felelni.

WWW.BMC.COM

HÁLÓZATFELÜGYELETI MEGOLDÁS A BMC SOFTWARE-TŐL

A BMC Software a „Patrol Service Reporting for Networks” termékkel egészítette ki a Patrol termékcsaládot. A Patrol SRN az első olyan megoldás, amely lehetővé teszi a szolgáltatási szintek összevont megjelenítését azzal, hogy az adott szolgáltatást támogató összes IT-rendszer teljesítményére vonatkozó adatot összevonja. Ezen IT-rendszerek között vannak az alkalmazások, az adatbázisok, a webszerverek és most először maga a hálózat is. Azzal, hogy

a különböző területekhez és adatforrásokhoz egy egységes jelentési eszközt kínál, a BMC Software magas szintű, a vállalkozás egészét felölelő képet nyújt arról, hogy az IT-szolgáltatások mennyire felelnek meg az üzleti igényeknek. A Patrol SRN segítségével az IT-személyzet előre megadott vagy testre szabott jelentéseket is tud készíteni. Ezek közé tartoznak a szolgáltatásszintű megállapodások (Service Level Agreement, SLA), a technológiaorientált és a szolgáltatások rendelkezésre állásáról szóló jelentések, amelyekkel az IT-teljesítményre vonatkozó információkat hozzáférhetővé lehet tenni az üzleti döntéshozók számára.

WWW.ORACLE.COM

ORACLE 9iAS: KULCS A VÁLLALATI PORTÁL ÉPÍTÉSÉHEZ

A vállalati portál az Oracle szerint olyan egységes és testre szabható felület, amelyen keresztül a felhasználók jogosultságuknak megfelelően alakíthatják, illetve érthetik el a mögötte lévő bármilyen, fizikailag bármely ponton elhelyezkedő tartalmat. A most megjelenő Oracle 9i Application Server (9iAS) programcsomag új, Release 2 kiadása a 9iAS portálszoftver szerves része, aminek köszönhetően a rendszerben az egyes elemek a telepítés, konfigurálás, illeszthetőség és működés szempontjából egységessé és egyszerűen összehangolhatóvá váltak. Az Oracle által képviselt integráció komoly szerepet kap a közeljövőben. A webszolgáltatások (WebServices) szabványának köszönhetően a különböző vállalatok alkalmazásai képesek egymással kommunikálni akkor is, ha azok különböző technológiával készültek, és erre a tűzfalakon is keresztülhaladó HTTP-protokollt használják. Az Oracle Portál képes portletjeibe befogadni ilyen külső webszolgáltatások eredményeit, másrészt a benne előállított portletek maguk is tudnak kifelé webszolgáltatást nyújtani. Jelenleg kialakítás alatt áll a magyar turisztikai portál, amelynek megvalósítási jogát ez év elején kapta meg az Oracle Hungary nevével is fémjelzett konzorcium (fővállalkozó az IQSoft).

TERMÉK

WWW.SUN.COM

KÖZZÉTETTÉK A STAROFFICE 6.0 ÁRÁT

A Sun Microsystems május 21-én megjelent irodai szoftvercsomagját 75 dollár 95 centért lehet megvásárolni, így fele annyiba kerül, mint a Microsoft legolcsóbb Office-változata. A Sun célja az irodák világát jelenleg 95 százalékban uraló Microsoft Office programcsomag egyeduralmának megtörése, és ha csupán az árát nézzük, akkor nem is esélytelen a vállalkozás. A Microsoft Office alapváltozata nem kevesebb mint 479 dollárba kerül, a frissítés egy korábbi Office-ról 239 dollár, és még a legolcsóbb, oktatási célokra szánt változatért is 149 dollárt kér a szoftveróriás. A Sun kö-

zölte, hogy szándékosan tartják alacsonyan a StarOffice árát, s a piacot főként a nagyvállalatok, az oktatás és a kormányzat oldaláról próbálják megközelíteni. Az eseményeket természetesen a Microsoft sem hagyta megjegyzés nélkül, **NICOLE VON KAENEL**, a Microsoft Office termékmenedzsere szerint a vásárlói visszajelzések alapján nem az ár az elsődleges tényező, ráadásul szerinte a nagyobb összegért több tartalmat is kap a felhasználó, ha őket választja.

WWW.SONERICSSON.COM

SONY ERICSSON CHATPEN – A VILÁG ELSŐ DIGITÁLIS TOLLA

A Sony Ericsson Svédországban pár napon belül piacra dobja a világ első digitális tollát, a Chatpen CHA-30-at. Az új toll, amely elsőként használja az Anoto funkciót, Svédországban a Vodafone-nal kötött együttműködés keretében mutatkozik be. A Bluetooth vezeték nélküli technológia és a GPRS-hálózatok előnyeit kihasználó Chatpen képes a kézzel írott szövegeket Bluetooth-mobiltelefonok segítségével GPRS-en keresztül továbbítani az interneten akár egy számítógépre vagy egy másik mobiltelefonra is. A technológia egészen újfajta SMS-, fax-, e-mail és adatszolgáltatások előtt nyitja meg az utat. A jövőben nyomtatott katalógusokból akár számítógép segítségével is lehet elektronikusan rendelni. Előre nyomtatott űrlapokkal begyűjthetők különféle adatok, elvégezhető a leltár, és megoldható számos üzleti kommunikáció – többé a szerződések távoli aláírása sem lehetetlen. A Chatpenel azonnal megvásárolhatók a repülőjegyek, virág és pizza rendelhető, vagy akár újsághirdetés is feladható. A Chatpen tollak és a speciális pontmintát tartalmazó papírtérmekek megjelenésével egyre több új, különleges alkalmazás lát majd napvilágot a piacokon. Bár külsőre teljesen hétköznapi tollnak tűnik, a Chatpen valójában leolvassa a pozícióját a papírra nyomott, majdnem láthatatlan pontminta segítségével.

WWW.PRIM.HU

JÖN A VIRTUÁLIS BILLENTYÜZET

A Virtual Devices nevű cég mérnökei kifejlesztettek egy zseblámpaméretű eszközt, amely virtuális billentyűzetet képes vetíteni a felhasználó előtt lévő bármilyen felületre, vagyis elmondható, hogy megszületett az abszolút helytakarékos virtuális billentyűzet. Az eszköz a keresztségben a Virtual Keyboard nevet kapta, és a fejlesztők elsősorban azoknak a felhasználóknak ajánlják, akiknek elegendő van a kézisámítógépek sokszor rendkívül kényelmetlen adatbeviteli megoldásaiból, és szeretnének kipróbálni valami teljesen új billentyűzettechnológiát. A virtuális billentyűzet működése rendkívül egyszerű: a szerkezet a felhasználó előtt található felületre vetíti a klaviatúra képét, majd kamerák segítségével folyamatosan figyeli, hogy a felhasználó ezen a látszólagos billentyűzeten milyen gombokat nyomott meg. A Virtual Keyboard rövid időn belül megjelenik a kereskedelmi forgalomban, ára várhatóan 100-150 dollár körül alakul majd.

LAPZÁRTA

WWW.REUTERS.COM

A DEUTSCHE TELEKOM TÖBB TÍZEZRES LEÉPÍTÉS ELŐTT

A Matáv főrésztulajdonosánál, a német távközlés óriásvállalatánál, a Deutsche Telekomnál (DT) sajtóértesülések szerint 30 ezres leépítésre készülnek. A DT szóvivője a számadatot nem erősítette meg, csupán annyit közölt, hogy nem kötelező erejű leépítéseket fontolgatnak részben vezetékes, részben mobilszolgáltató vállalkozásuknál. Az információ szerint 20 ezer további munkahely szűnne meg a vezetékes szolgáltatónál, ellentétben a már korábban tervbe vett 10 ezres leépítéssel. Egy másik sajtójelentés szerint a DT a vezetékes szolgáltatásokért felelős részlegnél, a T-Comnál összesen 15 ezer állást készül megszüntetni a 118 ezerből. A vállalatirias teljes alkalmazotti létszáma 260 és 265 ezer között van. Jó tíz éve még 230 ezren dolgoztak a vezetékes részlegnél, de a korábbi leépítésekkel itt mintegy 120 ezerrel csökkent a létszám.

WWW.ALCATEL.COM

ALCATEL – ERŐSÖDŐ JELENLÉT TÉRSÉGÜNK-BEN

Az Alcatel sikeresen befejezte a Nextra Next Generation Network (NGN) elnevezésű programját, amely a jövőben Csehországban, Németországban és Szlovákiában kerül bevezetésre. E hálózattal a Nextra lehet az első olyan közép-európai cég, amely nemzetközi telekommunikációs szolgáltatásokat tud majd nyújtani csomag alapú hálózaton. A hálózat alapját az Alcatel NGN megoldása jelenti, amely az Alcatel 5020 Softswitch VoIP-alkalmazásából, médiaátjárókból és vég-vég típusú hálózati menedzmentmegoldásból áll. E hálózat gondoskodik az IP alapú szolgáltatásokról, valamint a klasszikus hangszolgáltatásokról, miközben megfelel a legmagasabb minőségi elvárásoknak is. Az NGN-hálózat telepítése és üzemeltetése többek között Prágában és Frankfurtban indulhat el, de a tervek szerint a közeljövőben más európai országokat és városokat is be kívánunk vonni a Nextra rendszerébe.

WWW.CLASSYS.HU

CLASSYS: BANKINFORMATIKAI SZAKMAI NAP

Nyolc előadással és négy konkrét megoldás bemutatásával tarkított bankinformatikai szakmai napot tartott május 16-án Budapesten a KFKI Számítástechnikai Csoporthoz tartozó Classys Informatikai Kft. pénzügyi alkalmazásokkal foglalkozó üzletága. A rendezvény sajtótájékoztatóján a szeminárium mellett a Classys piaci megjelenése és pozíciója volt a fókuszban. A pénzügyi alkalmazások üzletága három kompetenciaterületre koncentrált: banki alaprendszerek (számlavezetés, hitelezés, CRM), elemzési és döntéstámogatási megoldások,

valamint elektronikus csatornák és rendszerintegráció. A cég az említett területeken kínál saját fejlesztésű (pl. CreditExpert), illetve partnerrendszereket, megoldásokat (pl. az Oracle-tól, az IBM-től, az SAP-tól és a PwC-től). A Classys vezető szakemberei szerint a hazai pénzügyi informatikai piacon a következő három évben nem várható jelentős változás az alapvető számlavezető rendszerek tekintetében, ugyanakkor a CRM, az adattárolás és az alternatív értékesítési csatornák (pl. a mobilkészülékek) erőteljes kiaknázása, továbbá a lakossági hitelezés terén (itt is saját fejlesztésű rendszert kínál a cég) nagy növekedés prognosztizálható, csakúgy, mint a konzultáció és a szakértői tanácsadás (felmérés, átvilágítás, gyakorlati tanácsadás) piacán.

WWW.HP.COM

VÁRAKOZÁSOK FELETTI HEWLETT-PACKARD-EREDMÉNYEK

Az amerikai Hewlett-Packard számítógépgyártó jelentősen megemelkedett negyedéves nyereséget viz hozományként a Compaq Computerrel kötendő frigyébe. A folyó pénzügyi év második negyedévében a HP 252 millió dollár nyereséget ért el az előző év azonos időszakának 47 millió dolláros eredménye után. A rendkívüli tételektől megtisztítva az egy részvényre jutó nyereség 25 centre nőtt az előző évi 17 centről. A Wall Street elemzőinek konszenzusa 20 centet jelzett előre. A HP féléves nyeresége 736 millió dollár lett, az előző év azonos időszakában mért 188 millió dollár helyett. A Hewlett-Packard utolsó alkalommal adott ki eredménybeszámolót önálló céggént a Compaq Computerrel tervezett fúzió előtt. A HP vezérigazgatója, **CARLY FIORINA** a második félévre vonatkozóan a vállalati szektor informatikai kiadásából kiindulva nem tartja valószínűnek az eredmény lényeges javulását. Szerinte jelentősebb fellendülés 2003-tól várható.

WWW.PRIM.HU

KÉT RÉSZRE SZEDHETŐ MOBILTELEFON A SUGÁRZÁS ELLEN

Egy hongkongi cég a mobiltelefon káros sugárzásától tartók számára olyan telefont fejlesztett ki, amely két részre szedhető, s így az adóvevő egység távolabb kerülhet a felhasználótól. A Group Sense vállalat Greenphone e688 jelű készülékéről leválasztható az adótoronnyal kommunikáló sugárzó rész, hogy a nagyobb teljesítményű rádiófrekvenciás adás és vétel ne a tulajdonos fejétől néhány centiméternyire történjen. Mivel azonban a megoldás vezeték nélküli, a két egység Bluetooth technológiával tartja a kapcsolatot – ami szintén rádiófrekvenciás megoldás, igaz, hogy jelentősen kisebb teljesítményű, mint az adó és a készülék antennája közötti adatcsere. A beszélőnél maradó rész elnevezése eFone, míg a távolabb lerakott adóvevőé eBox; az utóbbi hordozza magában a SIM-kártyát. Az eBox akár 10 méterre is lehet az eFone-tól, így a beszélgetést végző valóban rengeteg sugárzástól kímélheti meg magát, hiszen a sugárzás hatása a távolsággal négyzetesen nő.

A hónap híre

Lezárult a HP–Compaq egyesülés

Az amerikai Hewlett-Packard (HP) 18,7 milliárd dolláros ügylet keretében sikeresen végrehajtotta korábbi riválisa, a Compaq felvásárlását. A két cég egyesülése a komputerágazat eddigi legnagyobb fúziója. A HP és a Compaq eddigi terméskálája a két mamutcég egyesülését követően komoly változtatásokon esik át, egy dolog azonban változatlan marad: a konkurens Dell Computer elleni minél hathatósabb fellépés.

PÉNZÜGYI ADATOK

Az új HP május 7-étől működik, székhelye továbbra is a kaliforniai Palo Alto. Az egyesült cégek előző üzleti évi adatai alapján az új HP 78,8 milliárd dolláros összforgalmat bonyolított le, megközelítve ezzel a világ legnagyobb számítógépkonzernjét, az IBM-et, amely tavaly 88,5 milliárd dolláros forgalmat ért el. A cég a világ teljes informatikai piacának 7, míg Magyarországon 16 százalékát tudhatja magáénak. Az asztali PC-k tekintetében 21, illetve 27, a hordozható eszközöknél 15 és 36 százalékos ez a mutató, a tintasugaras nyomtatóknál 43 és 61, míg a lézernyomtatók esetében 45 és 65 százalékos. Nem kevésbé erős az Intel-szerverek terén szerzett részarány, amely világméretben 33, Magyarországon 46 százalékot mutat. A Unix-szerverek terén 28 és 48, míg a tárolóknál 26 és 39 százalék az induló részesedés. A legtöbb tennivaló nemzetközi szinten a szolgáltatások terén lesz, ahol jelenleg a harmadik helyezésre jó az összesített eredmény, míg Magyarországon jelentős előnnyel, a második helyezetthez képest majdnem kétszeres részesedéssel vezet az új HP. A cég tevékenységét mintegy 150 ezer alkalmazottal kezdi, akiknek azonban tíz százalékát szeretné leépíteni. A fúziótól évente 2,5 milliárd dolláros költségcsökkentést remélnék.

TERMÉKPORTFÓLIÓ

DUANE ZITZNER, a Hewlett-Packard Personal Systems Group alelnöke a közelmúltban azt nyilatkozta, hogy cége kilencven napon belül számos újdonsággal rukkolt elő, így hamarosan vadonatúj Hewlett-Packard asztali PC-k, hordozható, illetve kézisámítógépek és egyéb vezeték nélküli eszközök kerülnek majd forgalomba. Zitzner elmondta,

hogy a Hewlett-Packard a jövőben nagy figyelmet kíván fordítani az olyan új generációs eszközökre is, mint amilyen a Microsoft-féle Mira, illetve Tablet PC, valamint hangsúlyozta, hogy cége a 802.11b típusú vezeték nélküli hálózati szabvánnyal kompatibilis eszközöket sem kívánja elhanyagolni. A legtöbb meglepetést az átlagos felhasználók számára is ismert termékcsoportok márkaelosztása okozta; sokan arról beszéltek, hogy a Compaq márka egyes különleges területektől eltekintve eltűnik. Az új HP bejelentette, hogy az üzleti szektor asztali gépei Compaq márkanéven futnak majd, a területre szánt noteszek úgyszintén, ám a magánfelhasználók PC-i és notebookjai mindkét márkanéven megjelennek, míg a kézisámítógépek egységesen iPAQ jelöléssel folytatják pályafutásukat.

ÜZLETPOLITIKA

CARLY FIORINA, a régi és egyben az új Hewlett-Packard vezérigazgatója a legfontosabb változást kimondta, hogy az IT-piac már sohasem lesz az, ami volt a 90-es években, amikor a 70-80 százalékos termelésbővülés sem ment ritkaságszámba. Az új HP-nek lassú, ám folyamatos növekedésre kell számítani, és ennek megfelelő, fenntartható üzleti modelleket kell alkalmaznia. A vásárlók is ezt várják a cégtől: a szolgáltatások széleskörűségét és szakmai segítséget a gyors árleszállítások helyett.

Zitzner egyébként a közeljövőben napvilágot látó Hewlett-Packard- és Compaq Computer-termékek viszonyát autópári példával élve a Toyota és a Lexus kapcsolatához hasonlította. Mint ismeretes, a Lexus a japán Toyota luxusmárkája, azt azonban egyelőre nem lehet tudni, hogy a HP–Compaq fúziót követően melyik márka tetszeleg majd a Toyota, és melyik a Lexus szerepében. ●

Magyarországon jelentős előnnyel, a második helyezetthez képest majdnem kétszeres részesedéssel vezet az új HP.

Beléptető- és munkaidő-nyilvántartó rendszer a Nexontól

A Berenc beléptető- és munkaidő-nyilvántartó rendszer (BBR) a dolgozók beléptetésére, az egyes épületek, szintek közötti mozgások figyelésére (esetleg megakadályozására), az ajtók, sorompók és egyéb biztonságtechnikai berendezések vezérlésére készült. Alkalmas különböző jelenléti kimutatások, ívek elkészítésére, egy megadott személyre vagy egységre, tetszőleges időintervallumra vonatkozó összeállítására. Képes a munkaidőadatokat sokrétűen kiértékelni és feldolgozni, valamint azokat más programok számára további feldolgozás céljából átadni.

A Berenc beléptető- és munkaidő-nyilvántartó rendszer intelligens eszközökből modulárisan építhető fel. Webes felületének köszönhetően a távoli telephelyek – további berendezések telepítése nélkül – könnyen bekapcsolhatók a központi nyilvántartásba. A telephelyeken kívül dolgozó munkatársak is bejelentkezhetnek a rendszerbe, és megfelelő jogosultság esetén bevitelüket, illetve módosíthatják saját adataikat.

KAPCSOLAT A BERENC BÉRSZÁMFEJTŐ PROGRAMMAL

A beléptetőrendszer különlegessége, hogy évtizedes bérügyviteli fejlesztési tapasztalatok felhasználásával készítették el. Így a munkaidőadatokat a bérszámfejtés részére a legmegfelelőbb formában szolgáltatja. Ennek eredményeként a Berenc programban nyilvántartott személyi és időadatok elérhetők a munkaidő-nyilvántartó program számára, illetve a feldolgozott időadatok is átdadhatók a bérszámfejtés számára.

BIZTONSÁG

A rendszer tervezésénél alapkövetelmény volt a maximális adatbiztonság elérése, továbbá a megbízható működés és ezzel kapcsolatosan a legkorszerűbb technika alkalmazása.

Azonkívül, hogy a készülék természetesen minden tud, amit egy beléptetőrendszernek tudnia kell (másolhatatlan jeladók, szabotázsvédett olvasó), a legkeményebb ipari környezetben is megállja a helyét. Az irodai környezetbe szánt készülékek igen mutatósak, szépen illeszkednek a legegánsabb környezethez is.

A Berenc beléptetőrendszert többszörös adatbiztonság jellemzi. Az olvasók, adatgyűjtők önálló memóriával és intelligenciával rendelkeznek. A BBR és a Berenc programok összekapcsolásával a felhasználó

olyan hatékony rendszer előnyeit élvezheti, amelynek szolgáltatásai messze felülmúlják egy önállóan működő beléptetőrendszer képességeit.

A BBR rendszer számos vállalatnál működik sikeresen. A teljesség igénye nélkül csak néhányat említünk közülük: DÉGÁZ Rt., Dél-Magyarországi Húsipari Rt., Herendi Porcelánmanufaktúra Rt., Nestlé Hungária, Samsung Magyar Elektronikai Rt., SCI Magyarország Kft., 77 Elektronika Műszeripari Kft.

INTEGRÁLT MEGOLDÁS A HERENDI PORCELÁNMANUFAKTÚRA HUMÁN FELADATAIRA

Hazánk iparművészetének világhírű tagja, a Hungaricum Club egyik alapítója a 175 éves Herendi Porcelánmanufaktúra Rt. 1995-ben kezdődött el egy nagyszabású fejlesztési és átszervezési folyamat, amely alapvető változásokat eredményezett a humánerőforrás-gazdálkodás minden fontos területén. Az új szervezet kialakítása teremtett keretet az integrált működéshez, így olyan szoftvert kerestek, amely fő vonalaiban leképezi az újonnan kialakított struktúrát. A személyi adatok és a munkaidő nyilvántartása, valamint a pontos bérügyvitel volt a kulcskérdés. A piacon fellelhető számos programot megnézték, referenciákat látogattak. Ezek után döntöttek úgy – tudtuk meg **TURÁNYIK LÁSZLÓ** humánpolitikai igazgatótól –, hogy a Nexon rendszerei szolgálják ki legjobban e három terület integrált működésének igényét. 2001-ben egyszerre írták alá a szerződést a Nexon bérügyviteli, beléptető- és humánerőforrás-gazdálkodási rendszereire.

A bevezetést a beléptetőrendszerrel kezdték, mert a korábban használt mágnescsikós rendszerük sokszor elromlott, és a munkaidőadatok rögzítésére sem volt alkalmas.

A beléptető egyben vagyonvédelemi, úgynevezett motozások rendszerként is funkcionál. Ez annyit jelent, hogy a szoftver az áthaladó dolgozók közül véletlenül választja ki azokat, akiket a portás tüzetesebben átvizsgál. A BBR előnye már itt is megmutatkozik. A munkaidő végeztével ugyanis több mint ezer ember szeretne szinte egyszerre kijutni az épületből. A régi, mágneskártyás rendszerrel legalább negyed óráig tartott, mire a dolgozók át tudtak haladni a kapukon. A BBR-rel ez az idő körülbelül a felére csökkent, ami egyrészt a kártyaleolvasás gyorságának, másrészt a motozások rendszer azonnali jelzésének köszönhető.

Második lépésként a Berenc bérügyviteli program került bevezetésre. Az integráltság lényege, hogy a beléptetőrendszerből a munkaidőadatok közvetlenül átkerülnek a bérrendszerbe, így a kézi bevitel jelentősen lecsökken. Ennek előnyét akkor tudják majd teljesen kiaknázni, amikor a közvetlen munkahelyi vezetők teljes körének biztosítva lesz a belépés a BBR-be, így munkaidőben ténylegesen ellenőrizni tudják a beléptetőrendszerben látható jelenléti íveket. Ekkor válik lehetővé az is, hogy a művezetők a dolgozók normaadatait közvetlenül felvigyék, s így a bérügyintézőknél azonnal rendelkezésre álljanak a teljesítményadatok.

1138 BUDAPEST,
VÁCI ÚT 186.
TEL.: 4655-100

NEXON

WWW.NEXON.HU

Zordabb fogyasztási klíma Kevesebbet vásárolnak az euróövezetben

Behúzták a féket a nyugat-európai fogyasztók. Tartottak ugyanis attól, hogy az euró bevezetését a kereskedők és szolgáltatók kihasználják az árak emelésére. Az év első két hónapjában, különösen januárban ugyanis jóval kevesebbet vásároltak, mint tavaly január-februárban. Ez az egyik legfontosabb eredménye a fogyasztói trendek felmérésének, amelyet a GfK Piackutató Intézet az Európai Bizottság megbízásából hat EU-tagországban végzett el.

a „vásárlási hajlandóság” indexe Németországban 28 ponttal csökkent, ami negatív rekordot jelent az elmúlt tízéves időszakban, amióta a havi felmérések elkezdődtek. De szintén rendkívüli mértékűek a mínusz 15 pont körüli mutatók Franciaországban, Olaszországban és Spanyolországban. A legnagyobb nyugat-európai országokban sok fogyasztó nyilvánvalóan tétovázott a jelentős vásárlások eldöntésénél az év első két hónapjában. Jó néhányan viszont még tavaly év végén költöttek el kiemelkedő összeget, hogy a régi pénzességüket még használhassák, ami viszont

a kiemelkedően magas karácsony előtti forgalmat magyarázza. Az idei visszafogottság egyik oka az a gyanú, hogy a kereskedők az új pénzességre való áttéréssel magasabb árakat alakítanak ki.

SZOKÁS KÉRDÉSE

A fogyasztók aggályait a statisztikai adatok nem igazolják ugyan, mivel az euróra való átállás érzékelhetően nem hatott az inflációra, mégis feltehető, hogy a közhangulatot a megemelkedett éttermi árak és egyes szolgáltatások magasabb díjai befolyásolták. Kétségtelen tény azonban, hogy a fogyasztóknak még meg kell szokniuk az euróban számolt árak új struktúráját, és ez szintén fontos szerepet játszhat viselkedésükben. Ugyanakkor a közhangulat viszonylag stabil maradt abban a két országban, amely nem tartozik az európai valutaunióhoz. Az Egyesült Királyságban a vásárlási hajlandóság indexe csak három ponttal csökkent januárban, sőt Dániában némileg emelkedett. A vásárlások visszafogása februárban folytatódott Németországban, Franciaországban és Spanyolországban. Más azonban a helyzet Olaszországban, ahol a vásárlási hajlandóság indexe decemberről januárra 16 ponttal visszaesett, de aztán februárban megfordult a trend, és a mutató elérte a 2001. novemberi szintet. Természetesen a másik három országban is feltételezhető, hogy a vásárlási hajlandóság drámai visszaesése csak átmeneti jelenség, és az év folyamán újra növekedni fog.

MÓDSZERTAN

Az eredmények a nemzetközi „Fogyasztási és megtakarítási klíma” című felmérésből származnak, amelyet a GfK kutatóintézetei az Európai Bizottság számára hat országban végeztek el: Dániában, az Egyesült Királyságban, Franciaországban, Németországban, Olaszországban és Spanyolországban. A felmérést havonta 2500 reprezentatív fogyasztó megkérdezésével végzik Németországban, és országonként 1000–2000 személy megkérdezésével a többi öt EU-tagországban. A kérdések az általános gazdasági helyzet és a személyes pénzügyi helyzet megítélésére vonatkoznak. A fentiekben ismertetett tények a 2002. januári és februári felmérések eredményein alapulnak.

MAGYARORSZÁGON MINDEN BOLTTÍPUS FORGALMA NÖTT

A magyar háztartások napi fogyasztási cikkre 1670 milliárd forintot költöttek 2001-ben, 16 százalékkal többet, mint a megelőző évben. Ez azonban kevésbé a vásárolt mennyiség növekedésének, mint inkább a fogyasztói ár emelkedésének köszönhető. A GfK Piackutató Intézet „Kereskedelmi analízisek” című tanulmánya megállapítja, hogy a fejlődés valamennyi boltípus forgalmát pozitívan érintette. Versenyelőnyre azonban csak a hipermarketek és a különböző láncokhoz tartozó kisebb boltok tudtak szert tenni.

A kedvező trend a január-februári adatok szerint idén folytatódik. Az év végi csúcsot követő januári visszaesés ebben az évben jóval kisebbnek bizonyult, mint tavaly. Az egy vásárlásra jutó átlagos költés 1100 forintot ért el. Egy évvel korábban országosan az átlagos kosárérték 1060 forintot tett ki. A hazai kereskedelem átalakulásának egyik érdekessége, hogy a napi fogyasztási cikkekből a háztartások beszerzésében a modern csatornatípusok együttes részese alig változott. A hipermarketekre, szupermarketekre, diszkontokra és a háztartások vásárlásaiból a cash and carryre 51 után 52 százalék jutott a legutóbbi két évben. Közülük csak a hipermarketek tudták növelni részesedésüket, 14-ről 17 százalékra. A többi típus közül a láncba szerveződött kisebb boltok javítottak pozíciójukon, korábbi 5 százalékos mutatójuk ugyanis 8-ra nőtt.

A kis üzletek vásárlói egész évben átlagosan 149-szer vettek valamit. Ez azt jelenti, hogy a háztartások zöme két-háromnaponként felkeresi a rendszerint lakó- vagy munkahelyéhez közel található kis üzleteket. A szupermarketekben a vásárlási gyakoriság évi 65 alkalom, ami átlagosan heti egynél sűrűbb odalátogatást jelent. A láncokhoz tartozó kis boltok és diszkontok mutatója 49, illetve 48 – vevőik majdnem hetenként keresik fel azokat. A hipermarketek esetében a 29-es átlag a kéthetinél valamivel nagyobb gyakoriságot jelez. A drogériák 10-es mutatója havi egynél ritkább vásárlásról tanúskodik.

MARKET

Két további gazdasági indikátor befolyásolhatja közvetlenül a vásárlói magatartást, mégpedig pozitív irányban. Egyrészt a létfenntartás költségei csak csekély mértékben lesznek nagyobbak. A jelenlegi nemzeti inflációs ráták tovább csökkennek, és ez növelheti a fogyasztási hajlandóságot. Másrészt a fogyasztók többsége úgy véli, hogy a gazdaság fejlődni fog. Jelenleg különösen az olasz fogyasztók optimisták: a februári 21 pontos indikátor sokkal magasabb a hosszú éveken át mért 0 értéknél. Az Egyesült Királyságban a gazdasági klíma a 2001. októberi mélypont után szintén talpra állást jelez. Ez azt jelenti, hogy Németország a maga jelzőszámával újra az utolsó helyezett. Annak ellenére, hogy az előző hónapokhoz képest most már több német véleménye szerint megállt a gazdaság visszaesése, legalábbis egyelőre. A megállapítás Franciaországra ugyancsak érvényes: amíg a gazdasági klíma jelzőszáma negatívan alakult a tavaly őszi hónapokban, februárban visszalendült a pozitív zónába. Csak a spanyolok tartanak ki a korábbi

A kedvező trend a január-februári adatok szerint idén folytatódik.



hónapok lefelé mutató trendjénél, és állhatatosan megmaradnak a gazdaság negatív irányának feltételezése mellett.

Ha a gazdaság feltételezett fejlődésével kapcsolatos pozitív várakozás folytatódik és megsziárdul Európában, akkor az EU tagországaiban a fogyasztási hangulat és a vásárlási hajlandóság feltámadhat. A két faktor főképpen a munkanélküliség további növekedésétől való félelem függvénye, ami viszont feltételezhetően kisebb lesz, ahogyan terjednek a derülátóbb, növekedésre számító vélemények. Mindezek fényében a fogyasztók ellenérzése a vásárlásokkal szemben várhatóan alábbhagy, és növekvő kereslet, alapvetően pozitív hangulat váltja fel. ●

Az év projektmenedzsere

Interjú Deményné Kertész Krisztinával

Idén áprilisban a Hírközlési és Informatikai Tudományos Egyesület (HTE) először ítélte oda „Az év projektmenedzsere” címet. A díjat a 2001-ben befejeződött Okmányiroda projekttel pályázó **DEMÉNYNÉ KERTÉSZ KRISZTINA**, a Belügyminisztérium Központi Adatfeldolgozó, Nyilvántartó és Választási Hivatal fejlesztési hivatalvezető-helyettese kapta. A projekt 279 okmányiroda felállítására terjedt ki országszerte, és 10-12 millió ügyfél számára évi 7 millió okmány előállítását foglalta magában. A teljes költségvetés – 26 milliárd forint – már a projekt alatt megtért. A Business Online magazin interjút készített a nyertessel, amelyben egyrészt korábbi, másrészt az Okmányiroda projekt kapcsán szerzett tapasztalatairól kérdeztük.

BUSINESS ONLINE: – KEZDJÜK A LEGELEJÉRŐL, HISZEN AZ ÉV PROJEKTMENEDZSERÉNEK NEMCSAK A JELENE, HANEM A MÚLTJA IS ÉRDEKES OLVASÓINK SZÁMÁRA. HOL SZÜLETETT, ÉS HOL JÁRT ISKOLÁBA?

DEMÉNYNÉ KERTÉSZ KRISZTINA: – Budapesten születtem, és nem is mostanában, hanem 1953-ban. A Rádió mögött laktunk, egy kis utcában, a Józsefvárosban. Szüleim kérvényezték, hogy a nővéremmel együtt a Trefort utcába járassunk iskolába, annak ellenére, hogy körzet szerint nem oda tartoztunk. Akkor még ritkaságszámba ment a 12 évfolyamos oktatás, de az ilyen volt, ráadásul tiszta lányiskola. Ott érettségiztem 72-ben, és mivel az ELTE gyakorlóiskolája is volt, nem keltett nagy meglepetést, hogy oda jelentkeztem, matematikus szakra. Helyhiány miatt elutasítottak, de gimnáziumi matematikatanáromtól – aki akkor került át az ELTE-re oktatónak – megtudtam, hogy már abban az évben indul egy új szak, a programozói. A fellebbezésben megjelöltem ezt a szakot, és bekerültem. Mi voltunk az első évfolyam, az úttörőség minden előnyével és hátrányával. Nagyon szerettünk oda járni, olyan érdekes tantárgyaink voltak, mint például a numerikus gépi matematika. Tanultunk persze programozást is, de az még egészen más világ volt.

B. O.: – ABBAN AZ IDŐBEN LEHETETT MÁR TALÁLKOZNI SZÁMÍTÓGÉPPAL AZ EGYETEMEN?

D. K. K.: – Igen, a természettudományi karnak volt egy ICL-gépe, de átjártunk gyakorlatra a Közgazra, a Műegyetemre is. Kijutottunk külföldre, voltunk Leningrádban, Moszkvában. A tanáraink foglalkoztak azzal, hogy ne csak A/4-es papírokról tanuljuk meg a szakmát. Aki akkor járt oda, olyan alapokat szerzett, ami még a mai objektumorientált világban is biztos tudást ad. Nekünk meg kellett tanulnunk, hogy hogyan mű-

ködik egy számítógép, nemcsak azt, hogy a program majd lefut Isten segítségével.

B. O.: – MIBŐL ÍRTA A SZAKDOLGOZATÁT?

D. K. K.: – A lineáris egyenletrendszerek megoldásának egy módszeréből. Nem hiszem, hogy különösebben mély nyomokat hagyott volna a tudomány történetében. Az volt a lényeg, hogy találni kellett egy témát, amelyet önállóan, gépi eredményekkel is be lehet mutatni. Programot kellett írni, és a futási listákat mellékelni a szakdolgozathoz. Ez akkoriban még újdonságnak számított.

B. O.: – HOL HELYEZKEDETT EL AZ EGYETEM UTÁN?

D. K. K.: – Már az egyetem alatt férjhez mentem, és megszületett a két fiam, akik azóta már felnőttek. A férjem hivatásos határőr-tiszt volt, az ő révén kerültem a Belügyminisztériumhoz programozónak. A 70-es évek közepén a BM Gépi Adatfeldolgozó Osztályán egy fiatal csapat állt össze, és szívesen fogadták a hozzám hasonló végzettséggel rendelkezőket. Nehéz évek jöttek, hiszen nem volt könnyű két kicsi gyerek mellett dolgozni járni és olyan szakmát művelni, ahol folyamatosan figyelemmel kell kísérni az új eredményeket. Akkoriban ráadásul még tartott a COCOM-időszak, így rendkívül szűkek voltak az erőforrásaink. Mindent nagyon hely- és memóriatakarékosan kellett megoldani. Részt vettem a gépi prioráló rendszer, az országos bűnügyi statisztikai rendszerek kifejlesztésében.

B. O.: – MELYIK FELADATHOZ FÜZŐDTEK AZ ELSŐ KOMOLYABB TAPASZTALATAI?

D. K. K.: – A BM munkatársait vezényelni lehet valamilyen feladatra anélkül, hogy hivatalosan más szervezethez kerülnének át. Így kerültem az Országos Személyiadat- és Lakcímnnyilvántartó Hivatalhoz, ahol elindult egy nagy jelentőségű fejlesztés, a Solar projekt. Már akkor is projektnek neveztük, persze nem tudtuk, hogy mit jelent a projektszerű működés.

A Solar elnevezés a szolgáltató alrendszerek kifejezésből származott. A résztvevők feladata az volt, hogy megvalósítsák a személyiadat- és lakcím-nyilvántartási rendszer országos, online szolgáltató alrendszerét. A népesség-nyilvántartást röviddel ezt megelőzően vették számítógépre, és minden állampolgárról lehetett tudni a személyi adatait. Ezeket viszont csak úgynevezett batch üzemmódban volt lehetséges kinyerni a rendszerből, pedig már akkor is nagy igény volt ágazati szolgáltatásokra. Ezt fejlesztettük ki. Munkánkat nehezítette, hogy az Állami Népesség-nyilvántartó Hivatalnak nem volt saját számítóközpontja, és miközben a fejlesztést elindítottuk, ki kellett alakítanunk azt is. Az épületet a főfalakig szétverték, és létrehoztak egy Faraday-kalitkában elhelyezkedő komoly számítóközpontot. Amíg ezt nem sikerült üzembe állítani, különböző bérlegeken dolgoztunk. Mérték, hogy az ember hány percig használt egy komputert, és mekkora tárterületet vett igénybe. A nehéz körülmények ellenére sikertörténetről tudok beszámolni, mert adott határidőre, az adott költségkeretből fejeztük be a projektet.

B. O.: – EZ MÉG MANAPSÁG IS HIHETETLEN EREDMÉNYNEK SZÁMÍT...

D. K. K.: – Igen. Ezért annak idején még kitüntetések is adtak.

B. O.: – ÍGY LETT „ÉRDEMES ALKALMAZOTT”?

D. K. K.: – Nem, annál sokkal magasabb kitüntetést, a Haza Szolgálatáért Érdemérmét kaptam. Ma már ennek nincs sok jelentősége, de akkor volt.

B. O.: – MI TÖRTÉNT ÖNNEL, MIUTÁN BEFEJEZŐDÖTT A SOLAR PROJEKT?

D. K. K.: – Hazahurcolkodtunk a közben átadott számítógépközpontba, ahol azóta is dolgozom. Csak most BM Központi Adatfeldolgozó, Nyilvántartó és Választási Hivatal a neve. A következő komoly feladatom a 89-es, „négy igen”-es népszavazás lebonyolításában volt. Rögzítő, összesítő programot írtunk, tájékoztató tablókát készítettünk. Az akkori műszaki infrastruktúra lehetőségeihez képest nagyon hamar sikerült feldolgozunk a szavazatokat, úgyhogy ez is egy sikeresen lezárt feladat volt. 1995-től egy szolgáltatási osztályt irányítottam, amely adatszolgáltatást végzett hatósági engedélyre vagy kereskedelmi célból. Nem sokáig voltam ott, mert a főnökeim úgy gondolták, hogy más területen jobban hasznosíthatók a képességeim, és átkerültem a hivatal fejlesztési főosztályához főosztályvezető-helyettesnek. Ebben a minőségemben éltem meg a 2000. évi dátumváltást. Ennek a kezelése azért volt nagyon fontos, mert rengeteg olyan speciális nyilvántartást vezetünk, amely rendkívül dátumérzékeny. Annak idején a korlátozott erőforrások miatt a programozók minden tudásukat latba vetették, hogy minél kisebb tárhelyen készítsék el a nyilvántartást, így a dátumok esetén természetesen nem tárolták a századra

és az ezredre vonatkozó információkat. Az összes nyilvántartást át kellett néznünk, és nagyon sok kezelőprogramot újraírtunk. Ez már olyan feladat volt, ahol vezetőként irányítottam egy komolyabb apparátus munkáját, a külső vállalkozókat is beleértve.

B. O.: – MIKOR KEZDŐDÖTT EL AZ OKMÁNYIRODA PROJEKT, AMELYÉRT VÉGÜL ELNYERTE A MEGTISZTELŐ CÍMET?

D. K. K.: – Még át sem estünk a 2000. éven, amikor elindult a munka. 1999-ben történt meg a szerződéskötés informatikai eszközök és alkalmazások szállítására a Siemensszel mint fővállalkozó partnerrel. Ezzel párhuzamosan futott a BM irányításával egy távközlési

Hihetetlen rövid idő állt rendelkezésünkre.



Fotó: WALKÓ BOGLÁRKA

projekt is, hiszen stabil hálózatot kellett kiépíteni. Hihetetlen rövid idő állt rendelkezésünkre. Novemberben volt a szerződéskötés, és januárban kellett megnyitnunk az okmányirodákat, összesen 152-t, a rendőrkapitányságok helyszíneivel megegyező városokban. Ezeknek kellett kiadniuk az új személyazonosító és az új lakcímgazolványt.

B. O.: – HA JÓL EMLÉKSEM, NEM MENT MINDEN ZÖKKENŐMENTESEN. NAGY VOLT A SAJTÓVISSZHANG, MERT A JANUÁRI NYITÁSKOR A NAGYSZÁMÚ IGÉNYLÉS MIATT NEM SIKERÜLT FELDOLGOZNI AZ ADATOKAT.

D. K. K.: – Nem egészen így volt, bár a sajtó tényleg fokozott érdeklődéssel kísérte tevékenységünket. Borzasztó rövid idő állt rendelkezésünkre, amely alatt ki kellett alakítani az önkormányzatoknak a helyiségeket, nekünk pedig oda kellett vinnünk az adatfeldolgozó vonalat, az informatikai eszközöket. Ez utóbbiak ráadásul speciális berendezések voltak, mint például a biztonsági nyomtató. A személyazonosító igazolvány esetében az a döntés született, hogy helyben történjen meg az igazolványhoz a képfelvétel, és ehhez le kellett vinnünk a kamerákat. Nos, a legnagyobb probléma ezekkel volt, nem lehetett ilyen rövid idő alatt be-

B. O.: – **JANUÁR 3-ÁN VISZONT HÁTRADÓLHETETT?**

D. K. K.: – Dehogy! Nagyon gyorsan el kellett indítani az alapokra épülő folytatást. Még nyáron újabb 28 irodát nyitottunk meg, majd összesen 78-at. Minden magyarországi városban kialakításra kerültek az okmányirodák, és közben a feladataik is bővültek, például az egyéni vállalkozói igazolványok kiadásával. Ez egyébként is újdonságot jelentett a közigazgatásban, mert úgynevezett egyablakos ügyintézészt valósít meg. Az állampolgárnak egyetlen helyre kell elmennie, és az informatikai rendszer adatbázisok szinkronizálásával értesíti a többi hatóságot az adatok változásáról.



hozni a megfelelő számú kamerát, és bizony nem minden okmányiroda volt felszerelve január 3-án. Tényleg voltak tehát kezdeti nehézségek, de ilyen lehetetlen határidők mellett csodaszámba ment, hogy egyáltalán határidőre el tudtak indulni az okmányirodák.

B. O.: – **HOGYAN KELL ÖNT ELKÉPZELÜNK MONDJUK 2000. JANUÁR 2-ÁN?**

D. K. K.: – Amikor az Okmányiroda projektet elindítottuk, függetlenítettük vezetői beosztásomból, és kizárólag ezzel a munkával kellett foglalkoznom. Ez azt jelenti, hogy két hónapon keresztül hajnali 6 órától éjfélig dolgoztunk. Irányítottam a projektet az eszközbeszerzéstől az alkalmazásfejlesztésig, az ügyintézők oktatásáig minden területen. Meghallgattam a szerződött partnerek összes problémáját, ők pedig az enyémeiket. Úgyhogy azt kell elképzelniük, hogy karácsonykor a nővérem sütötte nekünk a bejglit, és a mamám készítette a vacsorát, mert ez a munka egész embert kívánt.

B. O.: – **HA VISSZAEMLEKSZIK AZ ELMÚLT MÁSFÉL ÉVRE, TUD EMLÍTENI OLYAN NAPOT, AMIKOR ÚGY ÉREZTE, HOGY „MOST MÁR NINCSEK TOVÁBB, EZ NEM MEGY”?**

D. K. K.: – Biztosan voltak olyan napok, amikor úgy éreztem, hogy ezt már nem lehet csinálni, kész, „ki vagyok zsákmányolva”. Ezek azonban már messze vannak, és nem tudom megnevezni, hogy melyik volt az, amelyik miatt úgy éreztem, hogy be kellene dobni a törölközőt. Erre különben sem került sor, valahogy mindig úrrá lettünk a nehézségeken. Azóta túl vagyunk más projekteken is, megcsináltuk például a szomszédos államokban élő magyarok számára szóló magyarigazolvány-rendszert. Ebben PKI (publikuskulcs-infrastruktúra) alapú elektronikus aláírási rendszert hoztunk létre, ami újdonságnak számít. A mai tapasztalatommal azt mondom, hogy minden feladat nehezebb, mit az előző volt. ● Széll András

Lejtőn a Deutsche Telekom

Több mint négyszeresére nőtt a veszteség

A német távközlési vállalat május 22-ei közleménye szerint a nettó veszteség 1,81 milliárd euróra emelkedett az egy évvel korábbi 358 millió euróról. A működés legszélesebb eredményjelzője, a pénzforgalmi többlet (EBITDA) 3,78 milliárd euró volt, 4,4 százalékkal több, mint a tavalyi első negyedében. Elemzők 3,7 és 4,1 milliárd euró közötti pénzforgalmi többletet vártak az Európában legnagyobb bevételű távközlési társaságtól, 3,9 milliárd eurós átlaggal. A T-Com vezetékes szolgáltatás pénzforgalmi többlete csökkent, a T-Mobile International AG mobilszolgáltatásában pedig lelassult a növekedés.

A szigorú német tarifaszabályozás és a piaci verseny évek óta csökkenti a Deutsche Telekom árait és profitrészét, de a múltban ezt ellensúlyozta a forgalom növekedése. A Deutsche Telekom bevétele 12,8 milliárd euróra nőtt, 15 százalékkal meghaladva a tavalyi első negyedévit. Az árbevétel felét a T-Com hozta. Áprilisban előzetesen 12,9 milliárd eurós első negyedévi bevételt jelentettek. A közlés szerint a DT adóssága 67,3 milliárd euró volt az első negyedév végén – áprilisban 67,2 milliárdot jelentettek előzetesen –, de a társaság most nem nyilatkozott adósságsökkentési terveiről.

A Deutsche Telekom adóssága tavaly év végén még kevesebb, 62,1 milliárd euró volt. Áprilisban megismételték, hogy az 1 milliárd eurós tőkeköltés-csökkentés és a nem főprofilba tartozó – így az ingatlan- és kábeltelevíziós – vagyon eladása segít az adósságsökkentésben. Azonban a Deutsche Telekom már korábban, márciusban közölte, hogy közvetlen adósságsökkentési célja – 50 milliárd euróra – nem érhető el ez év végéig, hanem legalább egy évet késik. Egyebek között azért, mert a tőzsdei helyzet miatt határidő nélkül el kellett halasztani a T-Mobile mobilrészleg kibocsátását, amittől egyébként 10 milliárd eurót remélnek, és a felüveget nem hagyta jóvá a kábeltelevíziós vagyonszám értékesítését sem – 5,5 milliárd euróért – egy amerikai vevőnek. Ezután április elején, amint várható volt, az amerikai Standard and Poor's leértékelte a német távközlési társaságot: A mínuszról BBB pluszra csökkentette hosszú lejáratú kötvényeinek osztályzatát. Az új kalkuláció befektetésre ajánlott A kategória és a spekulatív B osztályzat csoport bizonytalan határán van, ami drágítja a Deutsche Telekom hitelfinanszírozását.

Az első negyedévi nettó veszteségben benne van az újonnan konszolidált vállalatok 1 milliárd eurós értékcsökkenése, illetve a France Telecom-ban lévő 2 százalékos részesedés 200 millió eurós értékcsökkenése, valamint más pénzügyi befektetésekkel kapcsolatos 300 millió eurós teher. A Deutsche Telekom vesztesége az után kezdett gyorsan növekedni, hogy milliárdokat adott ki a harmadik generációs mobiltelefon engedélyeire, és 33 milliárd eurót költött az amerikai VoiceStream mobilszolgáltató megvételére. A bonni központú konszern az év egészére „változatlanul jelentős forgalombővülést” vár, de továbbra is veszteséggel számol. Április végén azt közölték, hogy a cég saját várakozása szerint a pénzforgalmi többlet növekedése két számjegyre gyorsul az év második felében. Azt remélik, hogy az idei forgalom legalább 10 százalékkal meghaladja a tavalyi 48,3 milliárd eurót, a működési eredmény pedig ugyanennyivel a 2001-es 18,1 milliárd eurót.

DT árbevételének felét hozó T-Com vezetékes szolgáltató adó előtti profitja 1,32 milliárd euróról 694 millióra csökkent, az EBITDA 8 százalékkal, 2,47 milliárd euróra esett vissza, az árbevétel pedig alig változott, 6,28 milliárd euróra rúgott. A T-Com növekedési kilátásaival kapcsolatos aggodalmak és azok a féltelmek, hogy **RON SOMMER** vezérigazgatónak túl sok időbe telik a DT 67 milliárd eurós adósságának csökkentése, mélybe rántották a DT részvényeit. A Deutsche Telekom papírjai év eleje óta 32 százalékos veszítettek értékükből, miközben a frankfurti értéktőzsde irányadó DAX-30-as mutatója ez idő alatt 3,2 százalékkal gyengült. ●

(FORRÁS: MTI)

A T-Com növekedési kilátásaival kapcsolatos aggodalmak és azok a féltelmek, hogy Ron Sommer vezérigazgatónak túl sok időbe telik a DT 67 milliárd eurós adósságának csökkentése, mélybe rántották a DT részvényeit.

Perjés László

kedvenc webhelyei

PERJÉS LÁSZLÓ internetes kisvállalkozó: elsősorban tárhelybérbeadással foglalkozik, illetve számítógépes programhasználatot, webszerkesztést és -programozást tanít. Szakcikkeket is publikál, illetve *Internetmarketing magyar szemmel* címmel könyve jelent meg a Bagolyvár Könyvkiadónál, amely jelenleg is kapható. 1994 óta netezik, saját domainnevét (LEZLISOFT.COM) 1996-ban jegyeztette be, de már előtte is volt weblapja a CompuServe ingyenes tárhelyén.

PERJÉS LÁSZLÓ: – Szörfözési szokásaim a kezdetekhez képest annyiban változtak, hogy egyre inkább a bookmarkokra, vagyis a böngészőmben kialakított könyvjelzőkre hagyatkozom. Csak akkor használok keresőt, ha új témában kutatok. Talán a netezési szokásaim közé tartozik az is, hogy a reklámok túlburjánzása miatt blokkolom ezeket, mert mennyiségük már túllépte a számomra elviselhető mértéket. Manapság fórumokban vagy közösségekben sem veszek részt, pedig régen igen aktív voltam ilyen helyeken is. A virtuális vitáktól pedig a lehető legtávolabb maradok, főleg azoknak tartom őket, nem úgy, mint az ismerkedés időszakában.

BUSINESS ONLINE: – A MUNKAHOZ KÖTÖDŐEN MELYEK A KEDVENC WEBHELYEI?

P. L.: – Csak néhány főbb információforrást látogatok, ahol a lényeg könnyen elérhető, gyakran frissül, aktuális. Nem szeretem a rövid és felületes cikkeket, ezért nálam a nagyobb terjedelem kifejezetten előny. A magyarok közül az [Index \(WWW.INDEX.HU\)](http://WWW.INDEX.HU) és néha a [Hírek.hu \(WWW.HIREK.HU\)](http://HIREK.HU) az, amit látogatok. Az angol hírforrásaim pedig: az [Internet.com \(WWW.INTERNET.COM\)](http://INTERNET.COM), a [Useit \(WWW.USEIT.COM\)](http://WWW.USEIT.COM), a [Clickz \(WWW.CLICKZ.COM\)](http://WWW.CLICKZ.COM) és az [Articlecentral \(WWW.ARTICLECENTRAL.COM\)](http://WWW.ARTICLECENTRAL.COM). Ezeken kívül olyan szakmai, technológiai forrásokat is böngészek, ahol webfejlesztéssel, programozással, szerzőkkel, biztonsági kérdésekkel kapcsolatos információk vannak, mint például a WWW.DEVSHED.COM/SERVER_SIDE, a

WWW.1001TUTORIALS.COM és a HOTWIRED.LYCOS.COM/WEBMONKEY/PROGRAMMING/PHP/TUTORIALS/TUTORIAL4.HTML. Ilyesmiből rengeteg van. Általában megkeresem az adott probléma megoldását, s ha találok valamit, azt rögtön bookmarkolom, mert ki tudja, máskor is megleszem-e. Megegyezik, hogy a nagyon hasznosnak tűnő webhelyeket offline böngészővel teljesen lementem, gondolva a szolgáltatás megszűnésére

vagy átszervezésére. Így sikerült megőriznem például a levelezési listák alapszoftverének tekinthető Majordomo egyik legjobb kézikönyvét, amely ma már online nem elérhető.

B. O.: – SZAKMAI KÖZÖSSÉGEK?

P. L.: – Ezekben is előfordulok néha, sőt a kevesek által kedvelt hírcsoportokat is figyelemmel kísérem – kedvenc hírolvasóm az immár ingyenes [Gravity \(LIGHTNING.PROHOSTING.COM/~TBATES/GRAVITY\)](http://LIGHTNING.PROHOSTING.COM/~TBATES/GRAVITY). Az internetes jelenségek vizsgálatánál gyakran látogatok fóru-



mokat, közösségeket, anélkül, hogy hozzászólnék. Például ilyen módon figyeltem a Matáv kezdeményezésének hatásait (MATAV.NYOC.HU), de olvasgatom a spamról szóló véleményeket is az ezzel foglalkozó fórumokon és webhelyeken. Legutóbb egy nagyon érdekes cikkre bukkantam a WWW.NWFUSION.COM/COLUMNISTS/2000/0717KEARNS.HTML hálószerzőn. Az így megtalált érdekes információforrásokat legalább a link megemléítése erejéig általában felhasználom az újságcikkeimben, elemzéseimben (WWW.LEZLISOFT.COM/CIKKEK/INDEX-H.SHTML). Nemrég megjelent szakkönyvemhez

(WWW.LEZLISOFT.COM/INTERNET/EKONYV.SHTML) is nagyon sok információt kerestem és találtam a weben – nem a megírásához, inkább a könyvben szereplő állítások vagy hipotézisek alátámasztásához.

B. O.: – **A MAGÁNÉLETÉBEN IS FONTOS A BÖNGÉSZÉS A NETEN?**

P. L.: – Itt gyakorlatilag a hobbit dominál, ezzel kapcsolatban keresek és találok rengeteg hasznos weboldalt, sajnos szinte csak angol nyelven. Még nincs egy éve, hogy elkezdtem zenét tanulni, és már az elején meglepett, hogy milyen hatékony és jól felépített, zenetanulást segítő online szolgáltatások léteznek Amerikában. Ezek egyik legjobbika számomra a folyamatosan működő, hetente három-négy élő leckét tartó, majd archiváló Riffinteractive (WWW.RIFFINTERACTIVE.COM), ahol mozgó kották, hanganyagok, filmek és természetesen rövid szöveges áttekintés segíti a zenetanulást. Ezt a hobbit, a gitározást lényegében azért találtam meg magamnak, illetve tértem vissza kamaszkori elfoglaltságomhoz, hogy egy cseppet eltávolodjak az informatikától. Ennek ellenére, mivel a weben túl sok az ezzel kapcsolatos hasznos információ, mégsem sikerült. A végén még hobbilapot is kreáltam magamnak a STRATOFAN.RENTAHOST.NET címen, ahol zenei „fejlődésemet” naplózom amolyan „vertikális blog” formájában, de ide csak havonta egy oldalt írok, amit sok RealAudio-hanganyaggal színesítek.

B. O.: – **HA MÁR A ZENÉLÉSNEK TARTUNK: NEM VALÓSZÍNŰ, HOGY A NAPSTER-JELENSÉG ÉRINTETLENŰL HAGYJA A ZENEIPART...**

P. L.: – Én ugyan biztosan nem leszek hivatásos zenész, de a zeneipart érintő internetes jelenségek nagyon érdekelnek, ezért a „Napster-jelenséggel” külön is foglalkozom, írtam is róla egy cikket még 2002 januárjában

(WWW.LEZLISOFT.COM/INTERNET/EKONYV.SHTML). A témával foglalkozó írásokat mindig elolvasom. Az egyik legutóbbi például nagyon ér-

dekes volt számomra, ugyanakkor a végkövetkeztetés egyáltalán nem meglepő: az INDEX.HU/TECH/MP3/CDVED5 címen olvasható.

B. O.: – **ONLINE VÁSÁRLÁS?**

P. L.: – A zajkeltéshez szükséges eszközök külföldről megrendelve még szállítással együtt is csak a felébe kerülnek, mint nálunk. Az RP100 típusú gitáreffektemet például harmincezer forintból sikerült kihoznom online megrendelve – itthon a duplájába került volna. Hasonló a helyzet a jobb minőségű cikkekkel is, például a GNX2-vel vagy a Line6 POD2-vel, amelyekhez itthon csak nagyon nehezen, vagy egyáltalán nem lehet hozzájutni. Az ilyesfajta online vásárláshoz az Ebay (WWW.EBAY.COM) aukciós áruházat használom, mert nagy a választék, és mivel lényegében a kereskedőknek kell fizetni a szolgáltatás igénybevételéért, a hangszerboltok nagyszámban értékesítenek az Ebayen keresztül. Ezért ott vadonatúj cikket vásárolhat az ember jóval az európai vagy a magyar ár alatt, megbízható forrásból.

B. O.: – **AZ INTERNET VILÁGÁT SOKAN NAGYON SEGÍTŐKÉSZNEK TARTJÁK, ÖNZETLENNEK...**

P. L.: – Valóban meglepő dolgokra bukkanhat az ember. Legutóbb egy problémám kezelésénél ugyancsak hasznos volt számomra a web. Zenei étvágyam megnövekedése miatt ugyanis lecseréltem a hangkátyámot, de mint utóbb kiderült, az – már-már természetesen – inkompatibilis a monitorvezérlőmmel. A gyártók webhelyén nem volt segítség, a forgalmazót sem érdeklte a probléma, viszont egy magánwebhelyen megtaláltam a megoldást. Arra azért kíváncsi vagyok, hogy aki nehezen derít fel releváns információkat, vagy egyáltalán nincs internetelérése, hogyan használja egy gépben SB Live hangkátyáját és ATI monitorvezérlőjét. Ez a kérdéskör mindenestre felveti a gyártók felelősségét, a minőségbiztosítás és a megfelelő garanciák hiányát. ●

CSAPÓ IDA

Az internetes jelenségek vizsgálatánál gyakran látogatok fórumokat, közösségeket...



Partner vagy ellenfél?

Az outsourcing nyűgei és gyönyörei (III.)

Folytatva márciusi számunkban megkezdett outsourcing-összeállításunkat, ezúttal a szolgáltatásint-szerződésekre érvényes észrevételeket, ajánlatokat, valamint a szerződések időtartamát és a szolgáltatá-sokkal kapcsolatos árak kérdését, illetve a kihelyezés gyakorlati végrehajtását járjuk körbe. Ezen túl az outsourcing emberi tényezőire, a szolgáltatás „szereposztására”, a hazai szakértők nemzetközi tapasztalataira és kis kitekintésként a pénzügyi területek outsourcingjának néhány kérdésére is kitérünk. (Ahogy korábbi számainkban, most is hangsúlyozzuk: a cikk teljes terjedelmében a megjelenés után két héttel a WWW.PRIM.HU/BUSINESS weboldalon olvasható, a témával kapcsolatos esettanulmányokat pedig Megoldás mellékletünkben tesszük közzé.)

NEM KÖTELEZŐ, DE AJÁNLOTT

Az outsourcing nem a múltbéli „bűnök” el-tüntetésének eszköze állítja **MORVAY GÉZA**, a KPMG partnere. Hogy láthassuk a kihelyezés hatását, előbb meg kell tudnunk határozni, hol állunk, s ehhez képest mit várunk a kihelyezés-től. És ezt akár belső munkatársakkal végezteti el a potenciális megbízó, akár az outsourcertől várja, ára lesz.

A fentiek egyik lehetséges módja az előző számainkban már érintett belső SLA-k elkészíté-se. Az AAM képviseletében **SZÁSZ ERIKA** úgy látja, hogy komoly előnyt jelent az informatika kihelye-zésén gondolkodó cégeknek, ha – akár a kihelye-zési munkálatokkal szinkronban – informatikájuk belső SLA-kat köt saját felhasználóival, vagyis az üzleti területekkel. Utóbbiaknak ugyanis így nyilvánvalóvá válik, milyen szolgáltatásokat érdemes igénybe venniük, s így a „mit és mennyiért?” kérdésének tekintetében kevésbé lesznek kiszol-gáltatottak az esetleges külső outsourcernek. Ha nem történik kihelyezés, akkor is jelentős nyere-ség az IT és a belső ügyfelek, az informatika fel-használói gyakorta ellenséges viszonyának nor-malizálódása. A külső és belső SLA-k folyamatos szinkronizálása az informatikai szervezet fontos menedzsmentfeladata. Az üzleti területek a belső SLA-kon keresztül érvényesítik igényeik változá-sát, és fordítva. Ha sérül vagy változik a külső SLA tartalma, annak következményeit a belső üzleti területekkel is egyeztetni kell.

A belső SLA-k nemcsak egy-egy szolgáltatás leírását takarják, hanem tágabb értelemben a két

fél együttműködésére vonatkozó megállapodást is. A szolgáltatói szemléletű IT és a vevői szemléletű felhasználó közötti kapcsolatteremtésen túl a felhasználóknak nyújtott szolgáltatásokat és azok minőségét is definiálják. „Azokban a szervezetekben, ahol nincs, vagy rossz az IT és a felhasználók közötti kommunikáció – azaz az



...akár belső munkatársakkal végezteti el a potenciális megbízó, akár az outsourcertől várja, ára lesz.

IT számára nem világosak a felhasználók igényei, illetve irreálisak a felhasználói elvárások – a belső SLA erre is gyógyír lehet” – mondja **BENDIK MARCELL**, az AAM munkatársa. „Siker kialakításához az IT vevőivel, azaz a felhasználókkal karöltve pontosan meg kell határozni az elvárt szolgáltatásokat. Világos feladattervet kell készíteni, valamint egyértelmű és gyakori vevő–szolgáltató kommunikációra kell törekedni. A megállapodás későbbi zavartalan működtetéséhez pedig az SLA-knak áttekinthetőnek, a mutatószámoknak mérhetőnek, a felelősségi köröknek egyértelműeknek kell lenniük, s mindkét félnek nyitottnak a változtatási igények iránt.”

▲ belső SLA-k eredményeként jól feltérképezettek lesznek a vállalat IT-képességei és a tényleges üzleti igények közötti eltérések, ezért egy erre alapozott költség–haszon elemzéssel az IT fejlesztését illetően racionális döntések hozhatók. Az AAM tapasztalatai szerint a belső SLA-khoz kapcsolódó költségelszámolás az IT-eszközök és -szolgáltatások igénybevételénél gazdaszemléletre ösztönzi az üzleti területeket.

▲ az SLA-k működtetésére azonban csak azok a cégek érettek, amelyek vállalati kultúrájában fontos helye van az ügyfél-orientáltságnak, ahol az igénybevevők viselik az IT-szolgáltatások költségeit, szabályozottak az IT-folyamatok, kiépített a szolgáltatásokhoz szükséges infrastruktúra (pl. helpdesk alkalmazás), és nem utolsósorban biztosított a felső vezetői támogatás.

MÉRHETŐSÉG – SLA-K

Mielőtt végigmegyünk a kihelyezés tanulságok szempontjából fontos lépésein, foglalkozunk egy kicsit a külső SLA-k kérdésével, amelyek pontos definíciójával még adósak vagyunk. Az Service Level Agreement rövidítéseként idehaza is SLA-ként emlegetett szolgáltatás szint-megállapodásban – a nem teljesítés következményeit is meghatározva – a szolgáltatóval szemben támasztott teljesítményelvárásokat azonosítja a két fél. A többnyire hosszú távra szóló outsourcing-szerződésekkel szabályozott megbízó–szolgáltató viszonyban ezek a megállapodások a rugalmasság biztosítékai. Ahol már működnek az előzőekben részletezett belső SLA-k, vagyis valódi szolgáltatóként kezelik a belső informatikát, egyszerűbb a külső SLA-k megfogalmazása és – mivel segít a folyamatok tisztázásában – maga a kihelyezés is. Ott van esély a sikerre, ahol tisztázott, hogy mit akar a cég

a kihelyezéssel elérni, így csak az üzleti stratégiát, a haladás irányát meghatározó koncepció birtokában lehet SLA-ról beszélni.

▲ az SLA-k tartalmilag többnyire két részre, műszakra és pénzügyire oszthatók – hangzott el az IFUA outsourcing-témájú konferenciáján. A műszakiba például az outsourcer nyújtotta szolgáltatásokon túl érdemes azok szintjét, az egységes irodai környezetet, az eltérő szolgáltatási szinttel rendelkező ügyfélcsoportokat, de magát a hardver- és szoftverleltárt is besorolni. A pénzügyibe pedig – teljesítményfüggő és -független részre osztva – a fizetendő díjak, az árképzés alapjául szolgáló adatok, a teljesítményértékelés, a számlázás mellett a konfliktusok rendezésének módja is beletartozik. Azzal, hogy az informatikai szolgáltatásokat teljes körűen áttekintve észrevehető az egységesíthető pontok, az SLA jó kiindulási alapja lehet a szolgáltató hatékonyságát növelő standardizációnak is.

„Valójában a kihelyezett csapattal, illetve a végzett szolgáltatások szintjével szembeni elvárásokat fedik le az SLA-k” – mondja az EDS Magyarországtól **BARTÓK SÁNDOR PÉTER**. „S bár egy igazgatóság belülről is definiálhat SLA-kat, a gyakorlat azt mutatja, hogy ha nem erős kezű a vezetés, nemtetszés esetén a viszonyok gyorsan visszarendeződhetnek. Külső cégnél ez nem, vagy csak nehezen elképzelhető. Mivel ilyen hosszú távú szerződést stratégiaileg együttműködni szándékozó cégek kötnek, az nem kőbe vésett szabály, így közös érdekek alapján bármikor megváltoztatható.” Az SLA-k nagy előnyeként említi Bartók, hogy a bennük leírtaktól való eltérés is meghatározott, így nem engednek teret végeláthatatlan vitáknak.

▲ szolgáltatási szinteket illetően **ROHÁLY GÁBOR**, a Compaq szervizüzletág-igazgatója szerint a kliensekkel kapcsolatos teendőkre vonatkozó teljesítése az egyszerűbb, itt a problémák – például egy országos szintű hálózat esetében a több képzetlen felhasználó – inkább HR-jellegűek. Az átvett munkaerőnél a standardizálás és a képzés hatására még ez sem jelent gondot. A megbízónál maradtak tréningje azonban – bár előfordul, hogy része a szerződésnek – szintjavító hatása ellenére is általában csak „írott szó” marad.

▲ azonban az SLA a jó gazda gondosságát tükröző mechanizmusként csupán támogatja, mederben tartja, de nem helyettesíti a tényleges végrehajtást. Ezért az SLA mellett a változáskezelést is magában foglaló szolgáltatásmenedzsmenetről (Service Level Management – SLM) is



gondoskodni kell – mondja az Accenture-től **FARKAS GÁBOR**.

▲ SLM Morvay Géza megfogalmazásában arról szól, hogy milyen módszerrel mérik a szolgáltatás szintjét, milyen szervezeti keretekben történik a kommunikáció, és miként rögzítik benne az együttműködés folyamatát. A definiálatlan folyamatok és költségek személyi súrlódásokat és kommunikációs problémákat gerjesztenek.

ÁRKÉPZÉS

▲ szolgáltatás árával kapcsolatban – mivel az típus, méret, szint és még sorolhatnánk, mi minden függvénye – csak általánosságban lehet néhány gondolatot elmondani. Míg nem végeznek konkrét számításokat, az árak hallatán a poten-

ciális megbízók azzal fordulnak el az outsourcingtól, hogy házon belül fenntartani az informatikát fele annyi kiadással jár. Viszont konkrét ajánlatra reagálva, vagyis a rejtett és a jövőbeli költségekkel is számolva kiderülhet, hogy akár kétszeresére is rúghat a belső informatikai szolgáltatás ára. Ehhez persze fel kell tárnai a baráti alapon vagy ellenszolgáltatás fejében történő eszközbeszerzéseket, a soha véget nem érő alkalmazásfejlesztéseket.

▲ szolgáltatási szint árfüggősége sok esetben állandó kompromisszumra készíti a két felet” – mondja tapasztalataira támaszkodva Rohály. „Ha a kihelyezés gondolata a pénzügyi igazgatótól indult, mivel ő árérzékeny, a szolgáltatási szint pedig árfüggő, lemond a szint emeléséről. Ahogy kollégám jellemezte, az outsourcing nem fogyókúra, hanem konditerembe járás: a cél nem a súlyvesztés, hanem a cégekre vetítve az alaptevékenység erősödése.” Mi a helyzet a szolgáltatás árával folyamatosan növekvő, tehát a szolgáltató számára

Az outsourcing nem fogyókúra, hanem konditerembe járás.



ciális megbízók azzal fordulnak el az outsourcingtól, hogy házon belül fenntartani az informatikát fele annyi kiadással jár. Viszont konkrét ajánlatra reagálva, vagyis a rejtett és a jövőbeli költségekkel is számolva kiderülhet, hogy akár kétszeresére is rúghat a belső informatikai szolgáltatás ára. Ehhez persze fel kell tárnai a baráti alapon vagy ellenszolgáltatás fejében történő eszközbeszerzéseket, a soha véget nem érő alkalmazásfejlesztéseket.

▲ szolgáltatási szint árfüggősége sok esetben állandó kompromisszumra készíti a két felet” – mondja tapasztalataira támaszkodva Rohály. „Ha a kihelyezés gondolata a pénzügyi igazgatótól indult, mivel ő árérzékeny, a szolgáltatási szint pedig árfüggő, lemond a szint emeléséről. Ahogy kollégám jellemezte, az outsourcing nem fogyókúra, hanem konditerembe járás: a cél nem a súlyvesztés, hanem a cégekre vetítve az alaptevékenység erősödése.” Mi a helyzet a szolgáltatás árával folyamatosan növekvő, tehát a szolgáltató számára

nyesebb pontjai az árral összefüggő kérdések, a célok és megvalósításuk módjának tisztázását követően a súrlódási felületek a szerződésben rögzített részletes árazással csökkenthetők.

▲ szolgáltatási szint árfüggősége sok esetben állandó kompromisszumra készíti a két felet” – mondja tapasztalataira támaszkodva Rohály. „Ha a kihelyezés gondolata a pénzügyi igazgatótól indult, mivel ő árérzékeny, a szolgáltatási szint pedig árfüggő, lemond a szint emeléséről. Ahogy kollégám jellemezte, az outsourcing nem fogyókúra, hanem konditerembe járás: a cél nem a súlyvesztés, hanem a cégekre vetítve az alaptevékenység erősödése.” Mi a helyzet a szolgáltatás árával folyamatosan növekvő, tehát a szolgáltató számára

egyre nagyobb bevétellel kecsegtető ügyfélszám esetében? „Kívülálló számára logikus lenne, ha új ügyfél beléptekor árat csökkentene a szolgáltató. Az outsourcer azonban költséghatékonysága érdekében eleve több ügyfél kiszolgálására rendezkedik be, modellje is erre felkészített, s az árait is így alakította ki. Ezért egy új ügyfél belépése a régiék számára nem jelent költségcsökkenést, az egyke felárát pedig vállalja a szolgáltató; ezért is fontos kritérium számára az erős pénzügyi háttér” – mondja **SAKÁL LÁSZLÓ**, az EDS Magyarország kereskedelmi igazgatója.

▲ nem informatikai, de informatikai alapon nyugvó bérszámfejtés és HR-kihelyezés specialistája, a Nexon Kft. kereskedelmi igazgatója, **ANGYAL GÁBOR** szerint, ha már volt „szerencséje” nyomott árú, akadozó bérszámfejtési szolgáltatáshoz, reálisabban ítéli meg a potenciális megbízó a gördülékeny változat addig magasnak tartott árát. Az ár megítélésénél a házon belül nem mérhető járulékos költségek (nyomtatás, bérszámfejtők folyamatos képzése, informatika stb.) figyelembevételre is segít a reális ár-összehasonlításban. Az outsourcing egyik fontos célja a költségek csökkentése, azonban a mai magyar gyakorlattal ellentétben ezt nem rövid távon lehet elérni. A jó szolgáltatás nem olcsó, de a költségcsökkentés nem irreális célkitűzés olyan partnerrel, aki saját költségeit is le tudja faragni. Erre pedig csak egy profi szolgáltató képes. Sajnos a hazai cégek zömének üzleti szemlélete még ma is rövid távú, vagyis csak az azonnali bevétellel és kiadással kalkulálnak. Így például megvesznek egy számkra megfelelő programot, de mert tanácsadásra és oktatásra már nem költenek, nem tudják azt korrektül kezelni, üzemeltetni. Ez így általában kidobott pénz, de a nagyobb baj az, hogy a vezetéshez a képzés, oktatás hiánya úgy jut el, hogy az adott alkalmazás nem képes valamely igényét kielégíteni, pedig lehet, hogy csak a program kezelője nem ismeri a módját.

LÉPÉSRŐL LÉPÉSRE

▲ kihelyezést megelőző és követő minden lépésre a következőkben sem kívánunk kitérni – néhány részterületet, pl. az SLA-k kérdését pedig már korábban körbejártuk. Mindössze három, a későbbi működtetés szempontjából meghatározó pontra koncentrálnak gyűjtöttük össze a tapasztalatokat: az átadás-átvétel legkényesebb pontja, a HR-rel kapcsolatos kérdéskör; a szerződés kötést követő, a szolgáltatási szintek tényleges teljesítése elérése érdekében tett lépéseket

tartalmazó átmeneti fázis; valamint a szerződés szerinti szolgáltatás néhány kérdése. (A kihelyezésre vonatkozó pozitív döntést követő teendők-re a weben megjelenő, „A megvalósítás lépései” című írásunkban utalunk.)

▲ Mivel a HR-kérdésekkel későbbi számunkban is foglalkozunk, itt csak röviden érintjük a legfontosabb teendőket. „Mindkét oldalon, különösen a HR-kihelyezéssel is járó esetekben, fontos a szerepek tisztázása” – mondja **KOCZKÁS LÁSZLÓ**, aki az AM-IT Rt. megalakulásakor maga is alanya volt a kihelyezésnek. Az átkerülőkkel folyamatos konzultációt folytatva kell megértetni, miért jó önmaguk és a vállalat számára is az új szituáció, hangsúlyozva, hogy a korábbi másodlagos helyzetük után most előtérbe kerül, megnő a szerepük, illetve a felelősségük. Ezt a hosszú ideje egy helyen dolgozó és ezért a munkahelyükkel azonosuló emberekkel a legnehezebb elfogadtatni. Ugyanakkor a kihelyezettek számára a régi munkahelyükön soha fel nem vetődő új lehetőségek nyílnak. Ha vonzó számukra, hogy – a munkaszerződésben is rögzítetten – szakmailag fejlődniük kell, csak jól járnak. A szakmai fejlődés elmaradása azonban a munkaszerződés felbontásával jár. A szerződéskötési szakaszban jogutódlással veszik át az embereket, közben pedig azok közérzete és a szolgáltatás folytonossága a legfontosabb.

ÁTMENET

▲ szerződéskötés és az SLA-kban rögzített szintű szolgáltatásnyújtás között eltelő néhány hónap a kihelyezés sorsát illetően döntő fontosságú. A szerződéskötés utáni, átmeneti állapotnak (transition phase) nevezett, általában néhány hónapos időszak az outsourcer által kitalált és a megrendelővel egyeztetett állapot megvalósítását szolgálja. Hogy mit jelent, és meddig tart ez az állapot, azt a szerződésben is illik definiálni, mint ahogy azt is, mikortól érvényesek a mindkét fél által jóváhagyott SLA-k. Ha ez ügyféltől függő eseményhez kötött, akkor azt is be kell venni a szerződésbe. S a fentiek mindkét fél számára fontosak, hiszen az outsourcingban, mivel valódi partneri szerződésről van szó, nincs egyoldalúság, vagy ha van, csakis a szolgáltatás rovására. Ha a munkaerő színvonalasabb hányadát meg akarjuk tartani, a szándék publikussá válása és az átmenet megtörténte közötti idő – mert bizonytalanságot kelt a dolgozóknak és a vezetőknek – minél rövidebbre kell szabni. Ebből a szempontból kritikus a résztvevőkkel



való kommunikáció minősége, mennyisége és az említett szakasz időtartama.

„**A**z outsourcing-szakaszokat jellemző hangulati görbe valójában az emberekről szól” – mondja a HP-től **PETRICSEK ÁDÁM**. „A szerződés aláírásakor mindenki boldog, a legtöbb változást hozó átmeneti szakaszt viszont csapongó érzelmek jellemzik. Össze kell csiszolódni, amihez többek között meg kell ismerni egymás munkamorálját. Más, szolgáltatási szint alapú elvárásokon nyugvó környezetben kell működni, s ez egyaránt érzékenyen érinti a megbízónál maradó felhasználókat és a szolgáltatóhoz átkerült munkatársakat. Fontos a kommunikációs vonalak mihamarabbi kialakítása, hiszen a kommunikáció – hogy ismerjük az érzéseket, a véleményeket, és válaszok érkezenek a miértekre – ebben a fázisban a legfontosabb, de a szintén nagyon fontos elváráskezelés is csak így alakítható ki. Megismerve egymást és az egymással szembeni új elvárásokat, a hangulati görbe megindul felfelé.”

Az átmenet megtervezését Morvay egy hadgyakorlathoz hasonlítja. „Számos párhuzamos, egymással szinkronban álló tevékenységnek kell viszonylag rövid idő alatt lezajlania, ezért az átmenet lebonyolítása komoly projektmenedzsment-feladat. Részletesen meg kell tervezni az eszköz- és HR-átadást, valamint a működés új keretek közötti beindítását. A lebonyolítást a szolgáltató és a megbízó végzi, a megtervezés viszont tanácsadói feladat.”

Az IBM például ebben az általában 6-8 hónap időtartamú szakaszban alakítja ki azt a struktúrát, azokat a működési procedúrákat, implementálja azokat a metodológiákat, vezeti be a szolgáltatás kézben tartásához szükséges új rendszereket, amelyekre szükség lesz a zökkenőmentes szolgáltatáshoz, ideértve az ügyfél felhasználóival való kommunikáció kialakítását is. E kemény munkával járó időszak végére beáll egy standard működési fázis, amikor már jól kialakult procedúrákkal és módon történik az üzemeltetés. Az átalakítási fázis sikeréhez szükséges a megbízóoldali támogatottság, ami annyit jelent, hogy sem ebben a szakaszban, sem a szolgáltatás során nem tekinthet az ügyfél kívülről állóként az outsourcingra.

„**M**íg a kereskedelmi szakaszban, mivel nyerni akar, természetesen a szebbik arcát mutatja a szolgáltató – folytatja Rohály –, az igazság pillanata az átmeneti szakaszban jön el. Ez a „mi mennyi és hogyan?” időszak. A tenderkiírás olvasásakor az itt központként előjövő

kérdésekre nem kellő figyelmet fordító ügyfél ekkor rádöbben rá a leírtak súlyára. Az organikus növekvő IT-jú magyar vállalatok közül a nem kikristályosodott, nem átlátható rendszerek esetében a meglepetés beágyazott. Az ügyfelet erre fel kell készíteni, s ezért érdemes az átmeneti szakaszt, amikor az átállás sikerén együtt dolgozik a szolgáltató és a megbízó, az ésszerűség határain belül minél hosszabbra kihúzni. Amennyivel gyakorlottabb a szolgáltató, annál jobban ráérez, és mindkettőjük érdekében megelőzi a későbbi szolgáltatást esetleg veszélybe sodró anomáliákat.”

„**E**gy jól menedzselt átmenet alatt – folytatja Rohály – megteremthetők a többletköltségek később megtermelő, a szolgáltatást akár profitábilissá tevő ellenértékei, ellenkező esetben viszont akár az egész szolgáltatási időtartamra eső profit elveszíthető.”

„**A** Nokiától kapott megbízásunk most tart az átmeneti szakaszban” – mondja a HP-től Petricsek Ádám. „Átvilágítjuk az ügyfél környezetét, hogy megtudjuk, a szerződésben foglaltak



a valóságot tükrözik-e. Ebben a szakaszban indul az emberekkel való beszélgetés, foglalkozás, ami akkor zárul le, ha már mindkét félnek ugyanazt mondják a szerződés betűi. Az átmeneti szakaszban pedig akkor lesz vége, ha mindkét oldalról befejeződik a szerződés gyakorlatba ültetése, illetve amikor az embereknek, már jogilag is átkerülve, sikerül a szolgáltató szervezetébe integrálódniuk.”

„**A**z általában 3–12 hónapig tartó átmeneti szakaszban az emberekre mint a szolgáltatásban található legnagyobb értékekre helyeződik a hangsúly” – erősítette meg az EDS Magyarország kereskedelmi vezetőjeként Szakál László is. „Esetünkben a szolgáltató által ajánlott modellel való megismerkedésüket követően a szakértőinkkel közösen vesznek részt a szer-

Megismerve egymást és az egymással szembeni új elvárásokat, a hangulati görbe megindul felfelé.

zódásban rögzített modellre és infrastruktúrára való átszabást célzó projektekben.”

„Az átmeneti időszak fontos és nem kihívásmentes feladata az átvett szervezet beillesztése a saját szervezetbe” – folytatja Szakál. „Az EDS 140 ezres szakemberállományának több mint 75%-a outsourcing útján került a céghez, idehaza ez az arány 80% feletti. Ezért az új működési modellre történő átállás az első szakaszban az érkezők integrálását jelenti. A konfliktusok minimalizálása érdekében az ügyféltől átvett szervezetet úgy kell a megbízó menedzsmentjével szoros együttműködésben felkészíteni a változásokra, hogy mindkét oldal érezze, ez csakis az ő tudása, tapasztalata hozzáadásával lehetséges. Az új helyzet elfogadásához eközben a változások mibenlétét és az általa elérhető, minél konkrétabb eredményeket is folyamatosan érzékelteni és láttatni kell. Ha nincs elkötelezettség a menedzsment részéről, akkor az átmenet alatt felmerült problémákat a szolgáltatóra hárítja, aki nehéz helyzetbe kerül, hiszen őt a változások bevezetésére kérték fel. Ezen időszak alatt a szolgáltató partner és az ügyfél között óriási

szerepe van a kommunikációnak a minél hatékonyabb együttműködés érdekében. A periódus végére a fentiek betartásával stabilizálódhat a kibővült szolgáltatói szervezet.”

▲ T-Systems Debis ITS Unisoftware BKV-projektje jelenleg van az átmenet szakaszában, ezért különösen autentikusak Kókai Dávidnak a Debis képviselőjében tett megállapításai. „A projekt két kiemelten kényes pontja a HR, valamint a szolgáltatási szintek eléréséig tartó átmeneti szakasz kérdése. Ez utóbbi befejeztével kell a működésnek T-Systems-komforttá válnia ahhoz, hogy képesek legyünk az átszervezés célját megvalósítani képes metodológia átvételére. Erre a szerződés egyéves türelmi időt biztosít. Ez nehéz időszak, hiszen a BKV-nál az átkerült szervezet helyén új keletkezett, nincsenek kidolgozva az ottani – a szolgáltató tevékenységének szerves folytatását biztosító – folyamatok és az ott maradt munkatársakra váró új feladatok, vagyis a projekt meglehetősen sok bizonytalansági tényezővel terhelt szakaszáról van szó, a megrendelő és a szolgáltató közötti munkamegosztást is beleértve.” ● FEKETE GIZELLA

Folyamatosan frissülő,
a jelen mellett
a múlt és a jövő eseményeibe is
betekintést nyújtó

rendezvénynaplár.

evønts 

A legbővebb informatikai
és kommunikációs
rendezvényválaszték.

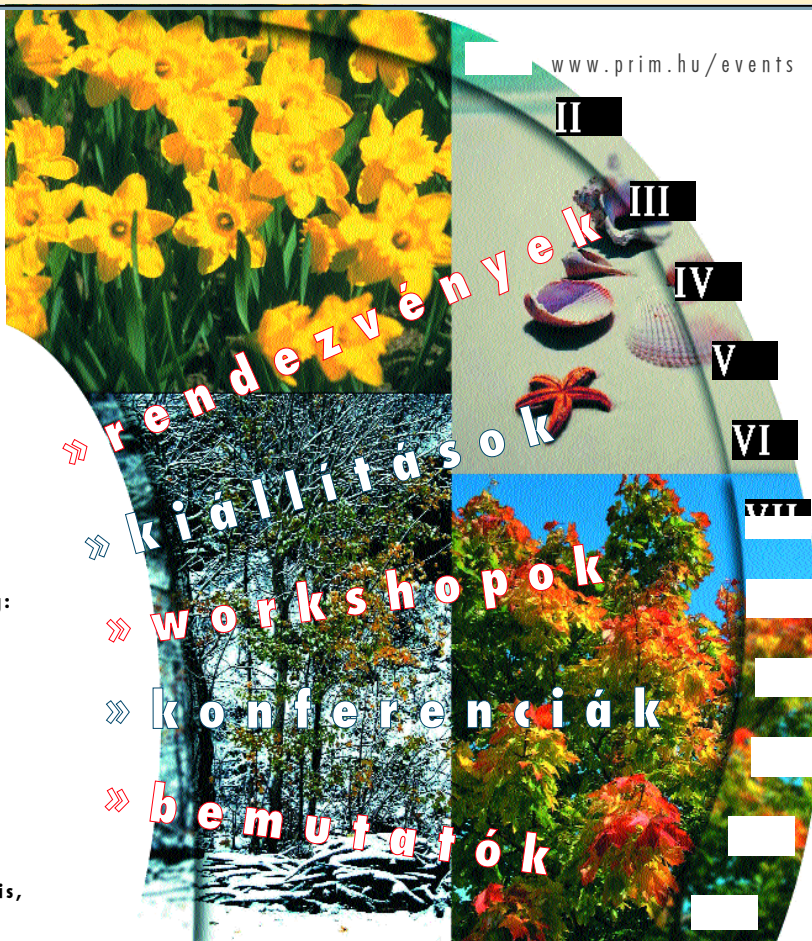
A hazaiakon túl külföldi rendezvények.

Különböző, térítés szerinti szűrési lehetőség:
pl. aktuális és archív / tematika (informatikai, üzleti
stb.) / fajta (kiállítás, konferencia, workshop stb.)

**Bő eseménnyválaszték az informatika és
a telekommunikáció területéről.**

**Prima ötletek: hol, kiktől, mikor, miről hallhat –
az üzleti világot, az állam- és közigazgatást is érintő
témakörökben.**

**Iratkozzon fel Rendezvénynaplár-hirlevelünkre is,
így e-mailben kaphat heti, havi előzetest!**



www.prim.hu/events

II

III

IV

V

VI

VII

» rendezvények

» kiállítások

» workshopok

» konferenciák

» bemutatók

Tudásmenedzsment (I.)

Vezetői szerepvállalás

Az elmúlt évtizedben az élet majd minden területén felértékelődött az információ és az arra épülő tudás-vagyon szerepe. Megszaporodtak, és a kívánalmakhoz igazodva megváltoztak a fentiek gyűjtését, tárolását, rendszerezését, valamint a magán-, a köz-, a tudományos és az üzleti szféra közötti információ-, illetve tudáscserét célzó eszközök. Megfelelő célú alkalmazásuk, kihasználtságuk körül azonban akadnak gondok, s bár létező igényről van szó, időnként – s nem csupán idehaza – megtorpanni látszik a tudás alapú világ kialakulása. Most kezdődő sorozatunkban – egy általános bevezető után – elsősorban a hazai gyakorlat mai állását igyekszünk feltérképezni, különös tekintettel a tudásmenedzsment (TM) informatikai támogatottságának gyakorlatára.

Ugyan a szervezetek látható vagyona mellett felértékelődött az intellektuális – információ és tudás alapú – vagyon, ám ezt menedzselni is kell, amihez a cégvezetésben tudásmenedzsment alapú szemlélet szükséges. A tudás kezelésével ma már számtalan szakkönyv és kutatóműhely foglalkozik, kurrens téma lett a tudásmenedzsment. A KPMG olvasatában például minőségi váltás történik a vezetők vállalaton belüli helyzetében. Míg a tegnap vezetői támaszkodhattak a dolgozók szükségéből született lojalitására, a holnap szervezeteinek tevékenysége már elsősorban az ügyfeleknél zajlik, illetve olyan bizalmas találkozási körökben, amelyekre a vállalatvezetők nemigen kapnak meghívást. Ezért érdekük lesz a cég kulcsberekétől való függőségüket mindinkább csökkentő tudásmenedzsmentet folytatniuk.

Ugyanakkor a vállalatok tudásmenedzsmentje kategóriánként – kereskedelmi, termelő-, szolgáltató- és tudásvállalat – eltérő lehet. Nyilván az utóbbinál a legnagyobb a készletelés, hiszen ott a legkritikusabb a vezetés és egyben a cégműködés függősége a kulcsberekétől. Legtöbb dolgozójuk „tudásmunkás”, magasan képzett szakember, akinek tevékenysége – leginkább saját kompetenciája felhasználásával – az információ tudássá alakításából áll. A tőlük való függőség csökkentésének eszköze a munkaerő-toborzást, szakértő-menedzselést és -nevelést magában foglaló humánstratégia lehet, vagy az informatika eszközeire támaszkodó, tudatosan felépített tudásmenedzsment.

VIGYÁZZ, KÉSZ, STRATÉGIA...

A KPMG szemléletében a tudásmenedzsment-stratégiák meghatározásakor eldöntendő három kérdés a következő:

1.) Az információszolgáltatás vagy a tudásteremtés álljon-e a vállalat tevékenységének középpontjában?

2.) A szakértői vagy a szervezeti irány legyen-e a döntő?

3.) Rendszerező (codification) vagy kapcsolati (personalization) stratégiát kíván-e folytatni?

Anélkül, hogy a részletekbe belemennénk, érdemes a felsoroltakból a TM informatikai támogatásának szempontjából érintett két kérdéssel kapcsolatos választási lehetőségekre néhány mondatban kitérni. Az információ-központú stratégiát a tudás származékkénti értékesítése, a teljesítmény általi növekvő hozamok, a nagy méret és a tömegpiac, a magas fokú informatikai beruházás és az emberekkel szembeni költségszemlélet jellemzi. A tudásközpontúnál a tudást folyamatként értékesítik, és a hatékonyságtól remélnek növekvő hozamot. Itt a kis méret és az egyedi ügyfél, ehhez igazodva pedig az emberekbe való beruházás a jellemző. Ezért bevételt hozóként és nem költségteherként tekintenek a munkatársakra. Vagyis amíg az első az információra, a második az ügyfélre koncentrál.

A rendszerező és a kapcsolati stratégia tekintetében a rendszerező – ilyen pl. az Accenture –, mivel vagyonnak tekinti a tudást, igyekszik abba beruházni. Ezért tudáskódolást, -tárolást, -terjesztést és -újrahasznosítást lehetővé tevő elektronikus dokumentációkezelő rendszereket alkalmaz, és jutalmazza a tudásbázis-használókat is. A kapcsolati stratégia mellett döntők – a tudást szintén vagyonnak tekintve – a hangsúlyt inkább az egyedi megoldásokra helyezik, és a jó problémamegoldó-képességű emberek alkalmazása mellett csak szerény, elsősorban az embereket összekötő rendszerekbe történő IT-beruházásokat vállalnak (pl. a McKinsey&Co.).

Ugyan a szervezetek látható vagyona mellett felértékelődött az intellektuális vagyon, ám azt menedzselni is kell, amihez a cégvezetésben tudásmenedzsment alapú szemlélet szükséges.

NEMZETKÖZI MÉRCÉVEL

A mai viszonyokról elhangzó későbbi véleményekhez összehasonlítási alapként röviden ki-
térünk egy, a hazai nagyvállalatok TM-hez való viszonyát firtató és azt nemzetközi felmérésük eredményeivel össze is hasonlító 1998–2000-es KPMG-felmérésre. A 18, elsősorban pénzügyi, telekommunikációs, vegyipari, illetve kereskedelmi – magán- és állami, magyar, vegyes és külföldi tulajdonú – vállalatnál a válaszolók a TM-hez legközelebb álló felső vezetők, a HR, illetve az informatika vezetői voltak. (A kisszámú minta miatt az eredmények természetesen csak iránymutatók, és nem reprezentánsok.) A felmérés során tudás alatt minden résztvevő az ügyfelekről, termékekről, folyamatokról, versenytársakról a munkatársak fejében, papíron vagy elektronikus formában összegyűlt információt, tapasztalatot értette. A tudásmenedzsment meghatározásaként pedig a szervezetben belül felhalmozott tudásnak a teljesítménynövelés érdekében történő szisztematikus és szervezett felhasználása szerepelt.

Bár a tudásmenedzsment-helyzetkép első megállapítása – mely szerint amíg a 423 európai és észak-amerikai vállalat 64%-ának már van TM-stratégiája, addig idehaza ez az arány mindössze 39% – nem mutat túl kedvező képet rólunk, a TM-et támogató technológiai eszközökkel való ellátottság és a bevezetett technológiák tekintetében már jobb a helyzet. A tudásszerzés egyik legfőbb eszközének tekintett internethez minden hazai vállalatnak volt hozzáférése, és szétosztás technológiájaként használt intranet kiépítése is 88%-os volt, azonban az abban rejlő lehetőségek kihasználtságát tekintve kevésbé tűnt rózsásnak a helyzet.

A vállalatra jellemző tudásmenedzsment-problémák közül hazánkban 85%-kal a TM-ismeretek hiánya vezette a mezőnyt, ezt 78%-kal a „nincs idő a tudásmegosztásra” követte, s 73% jelölte meg az emberek fejében lévő tudás megszerzésének nehéz voltát. „A munkatársak nem akarják megosztani a tudást” – a nemzetközi felmérés 16%-ával szemben a hazai 61%-os arányból a KPMG szakértői komoly, a tudásmegosztó szervezetek létrehozását nehezítő kulturális különbségekre következtettek.

TECHNOLÓGIÁBÓL JELES

„Milyen TM-támogatásra alkalmas IT-megoldásokat vezettek már be?” kérdésre adott

(hazai–nemzetközi) válaszok közül az infrastrukturális jellegűeknél kisebb, a tudáshoz közelebb alkalmazások esetében nagyobb volt az eltérés. Az internet (100%–93%) után az intranet (88%–78%) következett, ettől jelentősen leszakadva jöttek az adattárházak és az adatbányászat (44%–63%), majd a hazai oldalról egyenlő aránnyal a dokumentumkezelő (35%–61%) és a döntéstámogató (35%–49%) rendszerek. A sort a groupware (56%–43%) és az extranet (23%–38%) zárta. Azonban a ránk nézve viszonylag kedvezőbb eredmények ellenére sem szabad elfelejteni, hogy a technológiák és eszközök pusztán megléte még nem jelenti azok megfelelő használatát.

A tudásmenedzsment irányába teendő lépések tényleges teljesítését firtatva azonban megint csak – számunkra negatív módon – igen eltérőek a hazai és a külföldi eredmények. A „best practice” megosztásánál az arány 29%–59%, a TM-stratégia kialakításánál 17%–58%, a jelenlegi helyzet elemzését tekintve pedig 22%–58%. A TM-tréning, a tudatosítás 11%–53%-os aránya még gyengébb, míg a formális csatornák kialakításának és a szellemi tőke mérésének irányába a hazai cégek még nem tettek lépéseket (0%–43%). Nem túl biztató a tudásmegosztás ösztönzésére (6%–37%) és a felelősök, valamint a tudásközpontok meghatározására kapott eredmény sem (6%–32%).

HOSSZÚ MÉG AZ ÚT –
A LEMARADÁS BEHOZHATÓ

Magyarországon tehát vannak tudásmenedzsment alapú projektek, de még nincsenek programba foglalva – ez a tanácsadók számára kedvező következtetés. A hiány pótlására így például a KPMG is kidolgozott egy összehasonlító eszközt, amelynek segítségével meghatározta a tudásmenedzsment szintjeit: 1.: kaotikus, 2.: felismerő, 3.: támogatott, 4.: menedzselt és 5.: tudásközpontú. Míg a második szintet a felmérésben részt vevő hazai vállalatok alig egyharmada érte el, és mindössze kettő közelítette meg a harmadikat, addig a külföldieknél az arányok a következőképpen alakultak: 1.: 43%, 2. és 3.: 32%, 4. és 5.: 10%. Ez arra enged következtetni, hogy a jobb nemzetközi átlag ellenére is hosszú út vezet még a tudásközpontú vállalatok kialakulásáig, amelynek során természetesen a hazai vállalatok is behozhatják lemaradásukat. ●

FEKETE GIZELLA

Felszállás előtt – elszállás helyett

Gyakorlati útmutató az e-üzlet tárgykörében

Az e-business kapcsán a vállalatok vezetőiben gyakran fogalmazódnak meg kérdések az árral, a technológiával vagy éppen a korszerűsítés szükségességével, időszerűségével kapcsolatban. Az e-business – mint ahogy azt előző számunkban megpróbáltuk definiálni – igen tág fogalom, a szervezet majd minden részére hatással van, éppen ezért „felszállás előtt” – hogy ne elszállás legyen a projekt eredménye – érdemes végigmennünk az ellenőrzőlistán. S ha minden kérdésre pozitív a válasz, vagy legalábbis nem lesz úrrá az elkeseredett félelem a cég dolgozóin, akkor érdemes belevágni.

elsőként meg kell vizsgálni, hogy vajon a tervezett e-business megoldás hogyan hat a szervezet azon funkcionális területeire, amelyeknél lát-szólág semmilyen változtatásra – akár stratégiai, akár operatív szinten – nincs szükség. Tegyük fel, hogy nagykereskedőink számára megteremtjük az elektronikus anyagrendelés lehetőségét, s ekkor nyilvánvalóan a fő cél az, hogy egy folyamatot elektronizáljunk – jelen esetben kereskedőink beszerzéseit. Ám a rendelések mennyiségi és időbeli összefüggései, a rendelők visszajelzései alapján akár már néhány hónap alatt olyan adatbázis (megfelelő alkalmazásokkal, illetve szisztematikus adatgyűjtő és rendszerező megoldásokkal támogatva adattárház) jön létre, amely hasznos információkkal láthatja el a termékfejlesztési részleget, de kiderülhet az is, hogy a termelés

optimalizálására van szükség. Fel kell tehát mérni, hogy az elektronizáció hogyan hat az egyes területekre, ott milyen változásokat okoz, illetve milyen fejlődési lehetőségeket teremt meg.

▲ projektek többsége olyan jövőképpel indul, amely egy jól behatárolható terület e-businessre történő felkészítését fogalmazza meg. Például „szerezném, ha partnereim a kerékabroncsokra ezt követően elektronikusan adnák fel megrendeléseiket”. Ilyenkor érdemes kicsit „hátrébb állni”, hogy a jövőkép több részlete is látható legyen, s kiderülhet: valójában az üzleti partnereink körében sokkal nyitottabbak az új megrendelési formára azok, akik számára sebességváltókat gyártunk. Mindez persze nem azt jelenti, hogy az e-business stratégiát a teljes szervezetre szükségszerűen rá kell húzni (lásd az *E-modellek című keretes írást*).



Fel kell mérni, hogy az elektronizáció hogyan hat az egyes területekre, ott milyen változásokat okoz, illetve milyen fejlődési lehetőségeket teremt meg.

E-MODELLEK

ZÖLDMEZŐ: A kezdeményező vállalkozásokra jellemző megoldás, amelynek célja, hogy megteremtse az e-business alapjait. Működését tekintve egyfajta kreatív táptalajnak tekinthető, amely az alapvető elképzelések tesztelésére szolgál (például a vállalat létrehoz egy honlapot, ahol elektronikusan kommunikál a partnerekkel, felméri igényeit, internetezési szokásait, s ennek alapján dönt a továbblépés lehetőségéről), de önmagában nem hoz jelentős változásokat, így komoly befektetésre sincs szükség.

INKUBÁCIÓ: Egy magasabb lépcsőfok, amelynek során jól behatárolt szerepkörrel és költségkerettel felruházott team jön létre (nagyon fontos, hogy a tagok ne csak és kizárólag az IT-részleg munkatársai közül kerüljenek ki, lehetőség szerint minél szélesebb körből válogassunk, képviselve azt a területet is, amelyre a csapat munkája közvetlen ráhatással lehet). A projekt részeredményei ugródeszkeként szolgálhatnak a szervezet további

e-business integrációjához, ha azonban a várt siker elmarad, a team munkája mégsem bolygatja fel a teljes szervezetet.

INTEGRÁCIÓ: Általában stabil lábakon álló vállalatok alkalmazzák azután, hogy sikeres (belső) e-projekteken (inkubáción) esnek túl. Ekkor a feladat – alapos elemzés és tervezés után – az, hogy a korábbi eredményeket a vállalati folyamatok, illetve a szervezeti kultúra részévé tegyék, s így a hálózat az üzlet meghatározó részévé váljon.

ÖNÁLLÓSÍTÁS: A hagyományos módon tevékenykedő cég ebben az esetben független divíziót, esetleg leányvállalatot hoz létre, amelynek célja, hogy maximálisan kielégítse azokat az ügyfeleket, amelyeknél az e-business már gyakorlat (s nem utolsósorban felkészíti az anyavállalatot a váltásra). Ez a megoldás a tapasztalatok szerint végül is rávezeti a céget arra, hogy az e-businessben rejlő kompetitív előnyök maximális kihasználásához a teljes üzleti modell újragondolására van szükség.



Kapcsolódó webcímek:

WWW.W3.ORG/XML

WWW.COMMUNITYB2B.COM

WWW.PRIM.HU

TECHNOLÓGIA – NEM MINDENKFELETT

Arról sem szabad megfeledkezni, hogy bár a rendszert egy IT-csapat vezeti be, az csak katalizátora a sikernek, a tényleges felhasználók a vállalat egyéb területein dolgozók, illetve azok a partnereink, akik az e-business rendszert alkalmazzák. A Business Online hasábjain már tucat-szor hangsúlyoztuk, de most megteesszük ismét: minden projekt kulcsa a felső vezetői elkötelezettség, amely egészen odáig elmehet, hogy az

esetleges többletráfordításokkal nem törődve a felhasználók (dolgozók, partnerek) igényeinek, kéréseinek maximálisan eleget tevő rendszer kialakításával bízva meg a belső IT-részleget vagy a külső rendszerintegrátort.

■gazán nem szeretnénk megkérdőjelezni a technológia fontosságát, hiszen tényleg nem mindegy, hogy milyen terméket, megoldást választunk. Erre szolgálnak a tenderkiírások, a működő referenciák áttekintése, a cég vagy a termék piaci – nem marketing által generált – hírneve. No és persze ott van még a meglévő

EDI KONTRA XML

Az elektronikus adatcsere „összabványának” tekinthető EDI-t (Electronic Data Interchange) hazánkban már hosszú ideje számos nagyvállalat használja az üzletfeleivel történő kapcsolattartásra (például megrendeléseit a hálózaton keresztül EDI-formátumban juttatja el beszállítóihoz). Az EDI nyilvánvaló előnyei – gyorsaság, automatizáltság, papírmentes megoldás – mellett azonban meg kell említenünk egy igen komoly hátrányát is, mégpe-

dig azt, hogy formáját tekintve rugalmatlan. Éppen ezért egyre több e-kereskedelmi megoldás – amellet, hogy továbbra is támogatja az EDI-t – XML (eXtensible Markup Language: nyelvek definiálására szolgáló nyelv) alapú, s így az EDI rugalmatlanságával szemben maximális flexibilitást, vagy ha úgy tetszik, kombinált fogó helyett komplett szerszámosládát kínál.

infrastruktúra: egy jól működő back-, illetve front-office rendszer ideális táptalaja lehet az e-business bevezetésének.

Ha azonban néhány évre visszatekintünk – amikor a vállalatirányítási rendszerek széles körben terjedni kezdtek –, akkor megfigyelhetjük: az ERP bevezetések ott volt kevésbé sikeres a rendszerintegráció, ahol a szervezet megfelekezett az üzleti folyamatok elemzéséről, illetve azok technológiai támogatásáról és integrációjáról. Az e-business esetében ez, ha lehet, még kritikusabb, hiszen a szervezet belső folyamatai mellett a külsőkkel is kiemelten foglalkozni kell. Visszatérve a technológiára, a siker faktorai ez esetben az adatintegritásban, a nyílt szabványok és megoldások alkalmazásban, az általános integrációban, illetve az adatok valós idejű rendelkezésre állásában keresendők.

ÉLJ A MÁNAK – ÉS A HOLNAPNAK

A menedzsment tagjaiban óhatatlanul megfogalmazódó kérdést (Mennyibe fog ez nekem kerülni?) a következőkkel érdemes még kiegészí-



ni, illetve pontosítani. Egyrészt a beruházásnál nemcsak az egyszeri ráfordításra kell gondolni, hanem az e-business megoldás fenntartásának, karbantartásának költségeire is (ilyenkor jöhet szóba – amennyiben a számítások alátámasztják – az outsourcing- vagy az ASP-szolgáltatás). Ezenkívül célszerű megvizsgálni, hogy a szervezet mind struktúráját, mind humán tőkáját tekintve felkészült-e (vagy „fájdalommentesen” felkészíthető-e) az e-businessre. A stratégia elkészítése ugyanakkor nem egyszeri tevékenység, így az e-business esetében is – ha már döntés született annak bevezetéséről – évente, jobb esetben félévente célszerű felülvizsgálni a stratégia korábban megfogalmazott elemeit. Ennek során

a következő területekre szükséges fókuszálni: a partnerek igényei, a versenytársak tevékenysége, illetve mozgólódásai, a technológiában és az internet kapcsán újonnan felbukkanó lehetőségek, az eladási csatornák, valamint az iparágat befolyásoló szabályozások, törvényi keretek esetleges változásai.

Végül ejtsünk szót néhány gyakori hibáról! A legtöbb (tradicionális) vállalati projekt esetében a szervezeten belülről fókuszálnak, s így az üzleti partner (a megrendelő, a beszállító, az ügyfél) érdekei nincsenek képviselve az e-business bevezetése során. A megoldás kézenfekvő: saját érdeklünkben őket is be kell vonni a tervezés fázisába. Egy business-to-business rendszer használói biztosan felhasználóbarát, gyors, könnyen használható rendszert szeretnének – ezt mindenki tudja, de a részletekbe már kevesen mennek bele, pedig fel kellene tenni például a kérdést, hogy milyen formátumban szeretnék leadni megrendeléseiket, milyen színű legyen a képernyő, s kérnek-e mondjuk e-mailben, netán SMS-ben visszajelzést a szállítás várható határidejéről.

Nagyon sok tapasztalat gyűjthető egy alkalmazás első működő verziójának elkészülte után,

ha a rendszer felhasználóit leültetjük a gép elé, s megkérjük, hogy használják azt (ilyenkor jön elő például, hogy az áru csomagolását csak a végén szeretnék kiválasztani, mert nekik így kényelmes, illetve így ésszerű). Legalább ilyen fontos a tálalás, s itt nem csupán a kulcsírnre kell gondolni, hanem arra is, hogy a hálózaton egészen máshogy – általában röviden és tömören –, emészthető formában kell közölni az információt, de ha valakinek részletes leírásra van szüksége, akkor ki is nyomtathassa a kért adatsorokat, termékbrosúrákat.

Következő számunkban a collaborative commerce-szel, vagyis az együttműködő kereskedelemmel foglalkozunk. ● **KOLMA KORNÉL**

A beruházásnál nemcsak az egyszeri ráfordításra kell gondolni, hanem az e-business megoldás fenntartásának, karbantartásának költségeire is...

Házon kívül és belül

Folyamatmenedzsment

Április végén tartotta kétnapos partner- és felhasználói konferenciáját a folyamatmodellezési eszközök és az azokkal kapcsolatos tanácsadás révén világszerte ismert német IDS Scheer AG. A Process World 2002 középpontjában idén nem a vállalatok részfolyamatainak támogatása, hanem – az e-világ sürgetésének eleget téve – a cégen kívüli, a partneri és a vevői kapcsolatokat meghatározó folyamatok tervezésének, illetve optimalizálásának támogatását célzó folyamatmenedzsment állt. Ehhez olyan új alkalmazásarchitektúrák teremtettek technológiai alapot, mint a WebServices és az EAI, amelyek alkalmazásával a folyamatmenedzsment egy webes felületen keresztül a vállalat összes szereplője számára megfoghatóvá és elérhetővé válik, sőt a cég ügyfél- és partnerkapcsolataira is kiterjeszhető. A fentiekhez közös nyelvként és módszertanként a vállalatok működésének egységes leírását lehetővé tevő ARIS technológia szolgál. Az alábbiakban a konferencia tömör összefoglalójának tekinthető sajtótájékoztatót az ARIS-termékterület igazgatójától, DR. WOFRAM JOSTTÓL elhangzottakon túl a Gartner elemzője által a téma kapcsán idézett következtetésekre támaszkodtunk. Emellett az év eleje óta a hazai képviseletet ellátó IDS Scheer Hungária Kft. ügyvezető igazgatója, SZAKÁCS ZSUZSANNA hazai vonatkozású információit is közreadjuk.

HUMÁN FAKTOR

„Az együttműködést célzó osztott üzleti-alkalmazás-architektúrában jelenleg végbemenő beható változások teljesen új jelentést kölcsönöznek az üzletifolyamat-menedzsment kifejezésnek is” – jelentette ki a sajtó fórumon a cég vezetője, dr. Wolfram Jost. „Ennek megértése azonban a menedzsmenttől alapvető gondolkodásmód-váltást igényel, hiszen a folyamatmenedzsment csakis a folyamatokban részt vevők együttműködésével mehet végbe.”

Először is az eltérő emberi hozzáállás miatt ma még világszerte jelentősen különbözik a vállalatok folyamatszempelésű alakításának elfogadottsága. Ennek megváltoztatásához azonban tudomásul kell venni, hogy az embereknek nem a folyamatok elfogadásával van problémájuk, hanem a – vállalati szinten a legutóbbi időkből az e-világ, az e-business terjedése által kikényszerített, az emberi természettel nem mindig összeegyeztethető – folyamatos változással. „Ezért a változás követését elősegítő folyamatszempelés nem érdemes az eddig alkalmazott erőszakos módon, a »kell« hangsúlyozásával közvetíteni a munkatársak felé, csakis a vállalatok folyamatarcsúságának szükségességét

elfogadtatva lehet a humán faktort a változások mellé állítani” – mondta a vállalat alapítója, Scheer professzor.

GARTNER-TANÁCSOK

A modern vállalatok mozgatórugója a folyamatorientáltság, hiszen bármely új szolgáltatás bevezetését a folyamatok hozzáigazításának kell megelőznie. Mindez különösen a jelentős ügyfél-számú cégeket, így a pénzügyi és a telekommunikációs szektort, valamint az állam- és közigazgatást érintheti. Az e-businesshez már nem felelnek meg a hagyományos szoftvermodellek, illetve szervezetek. A változás szükségét a német vállalatoknak mintegy 70 százaléka maga is érzi és elismeri, ám a teljes folyamat új kívánalmaknak való megfeleléshez szükséges átstrukturálásától még idegenkedik.

Az üzlet és az informatika között lévő – sok más mellett az IT-architektúrák bonyolultsága miatti – kommunikációs szakadék áthidalására hatásos megoldásként kínálóknak az üzleti modellek, a folyamatok modellezését, optimalizálását célzó eszközök és a végrehajtást segítő módszertanok – mondta a Gartner előadója.

Az üzletet professzionálisan művelőknek éssze-

A modern vállalatok mozgatórugója a folyamatorientáltság, hiszen bármely új szolgáltatás bevezetését a folyamatok hozzáigazításának kell megelőznie.

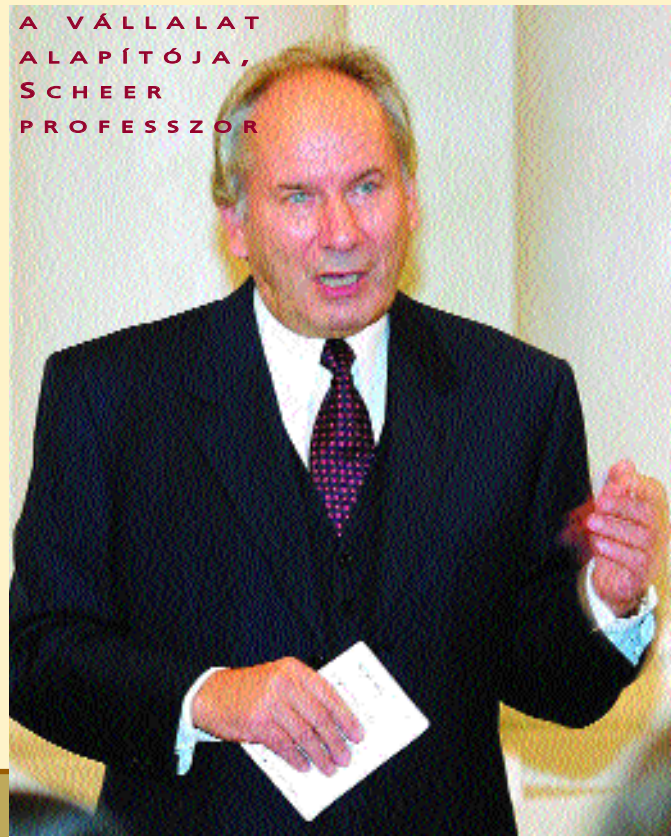
rú – még mielőtt bármi mellett elkötelezik magukat – modellezniük a kínálkozó lehetőségek alkalmazásának következményeit. Ha az üzleti-folyamat-modellezést elmulasztják, a cégeknek szembe kell nézniük a nem megértett folyamatok rizikójával, míg az elemzésekkel választ kaphatnak mind a költségcsökkentéssel, az új technológiák alkalmazásának lehetőségeivel, mind a kiterjesztett alkalmazáseléréssel – B2B, B2E, B2C – kapcsolatos kérdéseikre. Az üzleti folyamatot elemző és optimalizáló megoldások a jelenlegi és az új folyamatok agilitásának, költségének és kockázatának kiegyenlítő eszközei, az üzleti modellek pedig összekötő kapocsként szolgálnak az IT-architektúra és az üzlet között. A komplex folyamatokat – az alapfolyamatok megértésével kezdve – minden esetben célszerű modellezni. A kritikus folyamatok elemzésének eredményeire támaszkodva a többi (kockázat, költség stb.) már könnyebben és gyorsabban elvégezhető.

HAZAI TERVEK

Tavaly még a Procont Rt. egyik üzletága foglalkozott Magyarországon az IDS Scheer ARIS Toolset licencének értékesítésével és az ezzel kapcsolatos tanácsadással. Néhány hónap óta azonban a cég hazai képviseletét – a Procont és az IDS Scheer vegyesvállalataként – az IDS Scheer Hungária Kft. látja el. A korábban az üzletágot irányító Szakács Zsuzsanna vezetésével működő, elsősorban tanácsadói és oktatói csapatra támaszkodó vállalkozás a kizárólagos licencértékesítés mellett az anyavállalat CRM-jét és tudásmenedzsmentjét maga mögött tudva idehaza is annak partneri és felhasználói politikáját kívánja folytatni.

„Négyéves ARIS-licencértékesítéssel és -tanácsadással kapcsolatos múlttal a hátunk mögött ötven felletti, elsősorban a telekommunikációs és az energia-, valamint a bankszektorból adódó – vagyis az anyavállalathoz hasonló – ügyfélkört tudhatunk magunkénak” – mondja Szakács Zsuzsanna. „A jövőben az említettek mellett a folyamatmenedzsmentre idehaza is mind nyitottabb gyógyszer- és autópárna fókuszálunk. Míg korábban inkább a licencértékesítés volt a fő profilunk, idén már 220 millió forintos bevételünk mintegy 40 százalékát a tanácsadásból várjuk.”

„Felkészültünk a folyamatmenedzsment hazai terhodítására is – folytatja Szakács –, és az IDS Web



Publisherére támaszkodva létrehoztunk egy webfelületet, amelyen keresztül az ARIS-ban elvégzett modellezések és elemzések eredményei egyszerűen és gyorsan eljuthatnak a vállalat érintettjeihez. Így például egy ezen keresztül elkészülő minőségügyi rendszer kialakításában, mivel a minőségügyi előírások mindenkire vonatkoznak, akár a vállalat összes dolgozója részt vehet.”

A maroknyi hazai csapat elsősorban erős partnerkapcsolatot kiépítve kíván a hazai folyamatmenedzsment-piac markáns szereplőjévé válni. A felhasználóival az új ismeretek átadására és a működési tapasztalatok megosztására évekkor ezelőtt létrehozott ARIS Klubon keresztül kapcsolatot tartó társaság ehhez elsősorban az eszközöket már korábban is használó, de az előző felállásban még konkurensnek számító hazai tanácsadócégeket igyekszik partnerként megnyerni.

Mivel ma már – ésszerű módon – az ERP-bevezetéseket egyre gyakrabban előzi meg BPR, a vállalatirányítási rendszerek forgalmazói, illetve bevezetői is potenciális partnereik. Támogatótevékenységükhöz pedig maguk mögött tudhatják az 1500 fős IDS Scheer AG nyitott adatbázisát, nemzetközi tapasztalatát és tanácsadói háttérét, de leányvállalatként benchmarkjaik és a többi leányvállalat bevezetési tapasztalatai is rendelkezésükre állnak.

TECHNOLÓGIA KONTRA TARTALOM

Az IDS Scheer vezetője, dr. Wolfram Jost harmincezer értékesített ARIS-licenccel a háta mögött sem érzi telítettnek a piacot, sőt a HR- és pénzügyi menedzsmenthez hasonlóan bármilyen üzleti szervezet alapfeladatai egyikének tekinti az üzletifolyamat-menedzsmentet. „Ahogy eddig az ARIS-t elsősorban a folyamataikat érintő egyedi projektjeikhez használták eszközként a vállalatok, úgy mára – bizonyos mértékig az e-business fellángolásának köszönhetően – a folyamatmenedzsment nem csupán »házon belül«, de a cégek egymás közötti működésére nézve is állandó szükségletté vált. Ennek bizonyítékai például a – elsősorban nem az új technológiák, inkább a korábbinál hatékonyabb üzleti folyamatok bevezetését célzó – CRM- és SCM-projektek, amelyek támogató technológiái csakis a logisztika és a beszerzés megfelelő folyamatainak elemzése és a piaci elvárásokhoz való folyamatos igazítása mellett lehetnek eredményesek.”

Az elmúlt időszakban a technikán volt a hangsúly, standard szoftverek határozták meg a folyamatokat, aminek jelentős okai voltak a merevségre és masszivitásra hajlamosító ERP-rendszerek. Ma azonban, mivel a technológiai platformok változásai – a webszolgáltatásoknak köszönhetően – a flexibilitás és a decentralizáció felé mutatnak, a folyamatok tervezésének javára változott a fontossági sorrend. „Vagyis az ARIS indulásakor a cég alapítója, Scheer professzor által meghatározott »kevesebb technológia, több tartalom« mottó helyesnek bizonyult” – jelentette ki Jost. „És a fenti, az üzleti folyamat átalakításával járó fejlesztések már rendszerint túlnyúlnak a vállalati határokon.”

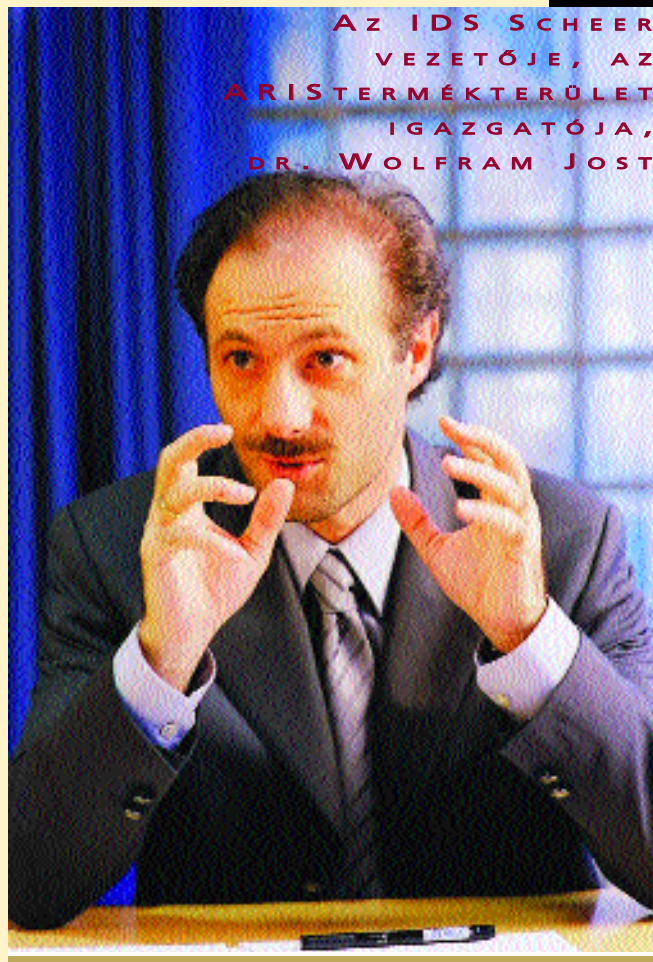
ÚJ KÖRÜLMÉNY – ÚJ ESZKÖZ

„Változtak a feltételek” – mondta Jost. „Míg a múltban a rövid terminusú projekteken volt a hangsúly, ma az eszközöknek az állandóan módosuló folyamatok és egységesített folyamatmenedzsment-feltételek között kell helyt állniuk. Ezek a körülmények már nem egyszeri folyamatátszervezést, hanem rendszeres folyamatvizsgálatot követelnek, ezért – például az e-business által megkívánt új fejlesztések miatt – bizonyos procedúrákat érdemes állandósítani. A folyamatfigyelési igényt kielégítő új eszközünk, az ARIS Process Performance Manager (PPM) a fentieknek eleget téve az üzleti folyamatok idő-, költség- és minőségáron történő folyamatos vizsgálatának lehetőségét is megteremti.”

TANÁCSADÓ

TANÁCSADÁS

Az IDS Scheer ma már – mivel bevételének 70%-a tanácsadásból származik – elsősorban konzultációs cég, amit a konferencia is igazolt.



Eddig az ARIS termékcsalád főként egy-egy, a vállalat számára érdekes részterület, résztevékenység elemzésére szolgált – az ABC-vel (Activity Base Costing) például a tevékenység alapú költségek, míg a szimulációval a kapacitás és az idő volt megfigyelhető. Most viszont – a konferencián bemutatott kockázat- és minőségmenedzsment-scoutokat is ideértve – a cég komplex szintű tanácsadást támogató módszertant ad partnerei kezébe.

Az IDS Scheer tanácsadóként és az eszközök szintjén is a piacvezető megoldásokra koncentrált. A már meglévők (QM, Risk Scout) mellett folyamatosan fejlesztett scoutjainak legfrissebb példája, az SAP R/3 újradokumentálásához készült eszköz éppúgy ezt igazolja, mint az elsődlegesen a CASE-t, illetve az ügyvitelt és az irodai tevékenységet támogató Lotus Notes-, valamint Microsoft-csoportmunkaeszközökre történő fejlesztések. ● FEKETE GIZELLA

Értékek és szerepek

Globalizáció és marketing a XXI. században

A világ fejlődésével a marketingnek újra és újra végig kell gondolnia, hogy a fogyasztói csoportok szegmentálásakor milyen dimenziókat vesz elsősorban figyelembe. A globalizáció következményeként a nyugati típusú kultúrákban élő családok közötti különbségek az országhatárokkal együtt elmosódnak, és ezzel párhuzamosan a technológiai fejlődés ütemének gyorsulásával az egyes generációk közötti különbségek kapnak nagyobb hangsúlyt.

Ismert, hogy a szocializációnak, az identitás kialakításának meghatározó tényezője a családi környezet, valamint az a tágabb közeg – a kultúra –, amelyben a család elhelyezkedik.

A globalizációs tendenciák felerősödésével az egyes kultúrák mintái hasonlóvá válnak, mialatt csökken a család szocializációs szerepe, és megnőnek az egyes generációk közötti különbségek. Ez oda vezet, hogy a XXI. század emberének identitásában egyre kisebb szerepet játszik a csoportokhoz való igazodás, és egyre nagyobb az autonómiára, egyediségre való törekvés. Míg a gazdasági határok lebontásban a multinacionális szervezetek játszanak nagy szerepet, a politikai határok eltűnése egyszerű következménye a szolgáltatásokat és a fogyasztást középpontba helyező államok kialakulásának, amely folyamat során a kormányok ugyanúgy megmérettetnek a piacon, mint az egyéb szolgáltatások. Jelenlegi kérdésünk, hogy a fenti hatások és tendenciák milyen stratégiát követelnek meg a marketingszakemberektől.

GENERÁCIÓS KÜLÖNBΣÉGEK

KONRAD LORENZ már 30 évvel ezelőtt megjósolta a generációk közötti szakadék elmélyülését, és ezt részben a tudásanyag, az ismeretek folyamatos bővülésére vezette vissza. Ha az informatika és a számítógép által okozott változásokat vizsgáljuk, akkor látható, hogy a fejlődés egyre jobban eltávolíthatja egymástól a korosztályokat. Ez olyan különbségekben is megmutatkozik, mint a fiatalabbak információfeldolgozási képességének növekedése – ezt pszichológiai kísérletek igazolják –, ami azt jelenti, hogy világunk-

nak, kultúránknak bizonyos részeire csak a fiatal generációk érzékenyek.

Ök azok, akik követni tudják a mai videoklipek vágásait, egy weboldalon pedig vilámgyorsan kiválasztják, hogy mire is kattintsanak. A technológiai fejlődés kultúrára gyakorolt hatását elemezve kimondható, hogy az egyes generációk egyre kevesebb tudást tudnak megosztani gyermekeikkel, és mindez oda vezet, hogy a vertikálisan – azaz a generációk között – hagyo-



mányozódó értékek és normák helyett a fiatalabb generációk horizontálisan – azaz a kortárs csoportból, kultúrákon keresztül – választják ki a preferált értékeket és normákat. A marketingszakemberek számára ez azt jelenti, hogy eladhatóvá válik a Valentin-napi üdvözlőkártya, a Pokémon és a tamagochi mint a horizontális, világméretű kultúra kifejeződése.

A technológiai fejlődés kultúrára gyakorolt hatását elemezve kimondható, hogy az egyes generációk egyre kevesebb tudást tudnak megosztani gyermekeikkel...

ÉRTÉKRENDEK

A vertikális értékrendtől a horizontális értékek felé fordulás társadalmi méretekben is jelentkezik. Ha az idősebb generációkat mint az általam vallott értékek forrását elutasítom, akkor csak a velem egykorúakhoz tudom magam mérni, ez pedig a legegyszerűbb módon a birtokolt értékeken, tárgyakon keresztül valósítható meg. Így a mai európai ember identitásának nagyobb részét szerzi a tárgyakból, mint a tradíciókból. Érdekes gondolat például a feminizmus harcát a fogyasztáshoz való jogokon keresztül nézni, azt állítva, hogy a férfi és a nő egyenjogúságáért vívott harc nem más, mint a fogyasztásban való egyenlő részvételért folyó küzdelem. Tény azonban, hogy a hagyományos nemi szerepek határai is elmosódnak, az apák egyre nagyobb részt vállalnak a gyermekgondozásból, az anyák pedig a munkából.

Ez természetesen a családi környezetre is hatást gyakorol, a nemi modellek szerepe megváltozik, a szociálisan vállalható magatartásformák készlete pedig kiszélesedik. A marketingnek ezekre a változásokra reagálnia kell, sok esetben már nem lehet sikeresen eladni a sztereotip macho férfi fogyasztó képét. De a férfi/női szerepeken kívül természetesen változnak mások is, például a szülő/gyerek szerepek. A tradicionális értékrend felbomlásával individualizáltabb, egyenrangú viszonyok kezdenek kialakulni a szülők és a gyerekek között. **MELVIN KOHN** és munkatársai az elmúlt évtized során több vizsgálatot végeztek, és alapvetően két nevelési mintát tudtak feltárni. Az első a tekintélyelvű, a második a nyitott vagy liberális nevelés. Az eredmények azt is megmutatják, hogy a nevelési minták kevésbé függenek az adott országtól és kultúrától, mint a szülők gazdasági státusától. Így a munkásszülők minden nyugati típusú országban hajlamosabbak voltak a tekintélyelvű nevelést alkalmazni, mint a magasabb státussal rendelkezők.

A posztkommunista országokban a rendszerváltás előtt és után is elvégezték a vizsgálatokat, és azt tapasztalták, hogy növekedett a nyitott nevelési mintát követő családok száma. Ebből levonható, hogy a nyitott nevelési minta jobban támogatja a rendszerváltás, a piacgazdaság követelményeihez való igazodást. A marketing-kommunikáció szempontjából ez azt jelenti, hogy a reklámoknak a gondoskodó, fegyelmező szülő képe helyett a „partner” vagy „barát” szülő képét kell hangsúlyozniuk.

KÖVETKEZMÉNYEK

A fenti folyamatok eredménye, hogy az embernek a családi életre vonatkozó természetes igényei már nem elégíthetők ki minden esetben, és a marketingnek kell megtalálnia a kielégüléshez szükséges termékeket és szolgáltatásokat. Ismerünk már megvalósult példákat, olyan eseteket, amikor a más módon nem kielégíthető igények a felszínre törtek, és a modern ideavilágban kaptak megfogalmazást. Így például azt az igényt, hogy olyan kis csoportokban éljünk, amelyeknek a tagjait jól ismerjük, akiktől megfelelő szeretetet és gondoskodást kapunk, pszeudocsoportokkal próbáljuk meg kielégíteni. Ezeket a televízió hozta el szappanoperák formájában. Úgy tűnik, hogy etológiai értékkel bír ilyen műsorokat nézni; a modern, individuális kultúrában élő már csak ekkor láthat nagy, kiterjedt és működő családot mindennapi problémákkal, válásokkal, egybekelésekkel, születésekkel és halálokkal, pontosan úgy, ahogyan azok egy kis csoportban megtörténnek. A globalizálódott kultúra viszont már nem kis csoportokra, hanem individuumokra épül, valamint ezen individuumok néhány globális elv és jog által meghatározott együttműködésére, laza szövetségére. A következő évtizedekben a családi atmoszféra a tradicionális, hierarchikus felépítés felől tovább változik a laza baráti társaság irányába, amelynek tagjai néhány alapelv és egymás jogainak kölcsönös tiszteletben tartása mentén működnek együtt egymással.

Ezzel párhuzamosan kialakul egy új evolúciós alrendszer, a modern személyiség, amely szerencsés körülmények között képes kiválogatni azokat a kulturális komponenseket, amelyek segítségével a saját elméjében hoz létre egyedi rendszert. Ha tehát a marketing jövőbeli szerepével kapcsolatban kell állást foglalnunk, akkor kimondható, hogy a kultúrák egyre hasonlóbba válásával az európai kultúrkörön belül egyre kevésbé lesz érdemes ezek között szegmentálni, és helyükre olyan szegmenseknek kell kerülniük, amelyek az individuum és a társadalom kapcsolatán alapulnak. Ez természetesen nem azt jelenti, hogy a piacok megcélzása során már holnaptól el kell felejtenünk az egyes nemzetek közötti különbségeket. Vannak olyan viselkedésformák, amelyek jobban ellenállnak a globalizáció nyomásának, és vannak olyanok, amelyek kevésbé. A fenti következtetések elsősorban az utóbbiakra érvényesek. ●

SZÉLL ANDRÁS

Felfedezőúton

Kreativitás az üzleti életben

Nem tudjuk, hogy micsoda is pontosan, vagy hogy hogyan működik, de tudjuk, hogy manapság rettentő fontos, és ráadásul egyre fontosabb lesz. Ez a kreativitás, vagyis az alkotóképesség, aminek az üzleti életben betöltött szerepét nem győzik mostanában hangsúlyozni a vállalati vezetők. A Business Online magazin most induló háromrészes sorozatában megpróbáljuk tisztázni, hogy mi is az a kreativitás, hol a helye a szervezetben belül, és mit tehetünk azért, hogy cégünk alkotóképessége növekedésnek induljon.

A kreativitás fontossága

Mielőtt belemélyedünk a kreativitás meghatározásába, vegyük sorra, hogy miért fontos erről a témáról beszélni. **John Kao** az „Ötletgyár, avagy a kreatív szervezet” című könyvében nyolc indokot sorol fel, amely miatt elengedhetetlen, hogy a kreativitást figyelmünk fókuszába helyezzük. Az első ezek között, hogy a kreatív-

ötletet megosszunk a vállalat többi dolgozójával. Természetesen, ha mi nem is figyelünk oda erre, a versenytársaink közül néhányan biztosan több energiát fordítanak a kreativitást segítő informatikai rendszerek bevezetésére és karbantartására.

A második érv a kreativitás fontossága mellett, hogy a *tudásból a kreativitás formál a gyakorlatban is használható ötleteket*. A harmadik, hogy *a vállalatok a gyarapodás érdekében egyre inkább rákényszerülnek a folyamatos megújulás-*



tás korát éljük, mert ez az informatika fejlődésének egyenes következménye. A Business Online hasábjain sokat lehet olvasni a tudásmenedzsmentről, amely lényegesen kitágítja a gondolkodás kereteit. Az információk, a gondolatok szabadon áramolhatnak a szervezetben, és megvan az a lehetőségünk, hogy bármilyen új

ra, és ez csak kreatív módszerekkel valósítható meg. Arra is érdemes odafigyelnünk, hogy *egyre több dolgozó igényli a kreatív tevékenységet, és a kiemelkedő képességű emberek még sohasem mozogtak olyan könnyedén a munkaerőpiacon, mint manapság.* Az ötödik érv, hogy *a kreativitás korát éljük, mert a termékfejlesztésben a for-*

A vállalatok a gyarapodás érdekében egyre inkább rákényszerülnek a folyamatos megújulásra.

matervezés uralkodó szerephez jutott. Ez olyan jelenség, amelyet mindenki a saját bőrén is érezhet. Egy-egy terméket már nem a megbízhatósági mutatói – például hogy minden százezer vagy kétszázezer bekapcsolás után fárad el egy nyomógomb – választunk ki. A jó termék manapság kifejezi használója egyéniségét, ízlését.

Ráadásul a piacon *hatalomváltás történt, és ma már a fogyasztó az úr.* Egyetlen kérdés érdeklí: mit tesz érte a vállalat a termék vagy a szolgáltatás megvásárlása, illetve igénybevétele után? Nem porszívót szeretne, hanem olyan porszívót, amely védi az egészségét, és szűrői segítségével megakadályozza az allergiákért felelős szennyeződések visszajutását a levegőbe. Nem mobiltelefonra vágyik, hanem egy olyan készülékre, amelyben van ébresztőóra, számológép, játék, és amellyel lehet internetezni vagy éppen képeket küldeni. Csak a kreativitás segítségével találhatjuk meg az újabb és újabb kielégítendő igényeket. *Ma tehát a vállalatok közötti verseny eredményét az határozza meg, hogy a cégek hogyan tudják kiaknázni a rendelkezésükre álló kreatív erőforrásokat, akár nemzetközi szinten is.*

A szervezeten belüli, illetve a különböző piacok közötti kulturális eltérések céljainkra történő felhasználása kreativitást igényel. Ami működik az Egyesült Államokban, az nem biztos, hogy működik Magyarországon, és ami itt jól beválik, az lehet, hogy kudarcra van ítélve Lengyelországban. Ha tehát nemzetközi méretekben gondolkodunk, figyelmet kell fordítanunk a különböző országokban élő kreatív elmék összehangolására is. Végül a kreativitás korát éljük, *mert a vállalatvezetőknek fel kell adniuk autokratikus irányítási módszereiket, hatalmi pozíciójukat, és lehetővé kell tenniük, hogy munkatársaik egyre rugalmasabban, kreatívabban fejzhessék ki magukat.* Ha ezt nem teszik meg, nem sokáig maradhatnak a helyükön.

Tudományos alapok

Most, hogy ennyit beszéltünk a kreativitás fontosságáról, lássuk, mit is takar maga a fogalom. A kreativitás – alkotóképesség – az üzleti életben a vállalatok számára kívánatos újtásra, felfedezésre való képesség. Általános az egyetértés abban, hogy egy eljárás, megoldás akkor nevezhető kreatívnek, amikor az a felfedezőjének új, és ez nincs összefüggésben azzal, hogy másvalaki már felfedezte a szóban forgó megoldást. Azaz a „kreatív” nem egyenlő az „innovatívval” – utóbbi kifejezés az új, má-

sok által még fel nem fedezett kreatív megoldást jelenti.

A kreativitás tudományos kutatása alapvetően két irányba halad. Az első megközelítés a nagy alkotók önvallomásait vizsgálja. Innen tudjuk, hogy a kreativitás, az alkotás folyamata négy szakaszra osztható. Az *előkészítés* során a személy igyekszik minden információt beszerezni az adott problémával kapcsolatban, és azokat logikusan vizsgálja, rendezi. A *lappangás* vagy *inkubáció* fázisában egyszerűen félreteszi a problémát, akár szándékosan, akár azért, mert zsákutcába jutott. Egyes elméletek szerint ilyenkor az agy tudomásunk nélkül tovább dolgozik a problémán, és felhasználja, beépíti a környezet ingerait is. Az alkotó személy átélhet kellemetlen feszültséget, ahogy harcol saját sztereotip megoldásai ellen, és új összefüggésekbe próbálja illeszteni azokat az információkat, amelyeket logikus úton nem volt képes feldolgozni. Ha minden jól megy, el is juthat a *megvilágosodásig*, vagyis bekövetkezhet a „heuréka!” élmény. Ez a „tudat alatti feltörés” érzelmi viharral járhat együtt, ilyenkor láthatunk a fürdőkádból kiugrott tudósokat víztől csöpögve végigrohanni az utcán. Végül a folyamat utolsó szakasza az *igazolás* vagy *kivitelezés*. Ekkor újabb kreatív készségekre és nagy tudásra van szükség, hogy az alkotó le tudja fordítani szubjektív képzeit – mondjuk az önmaga farkába harapó kígyót – objektív formákra, példánkban kémiai elemek láncolatára.

A kreativitás kutatásának másik irányát **GUILFORD** határozta meg az intelligencia szerkezetének korábbi vizsgálatai alapján. Feltételezte, hogy maga az intelligencia egy többszörös, több folyamatból és faktorból álló képesség, amelynek egyik része a *divergens gondolkodás*, amely a kreativitásért felel. A divergens, azaz széttartó gondolkodásmód a problémamegoldást úgy segíti, hogy a folyamatba több szempontot von be, több irányba próbálkozik, és nem szűkíteni, hanem gazdagítani igyekszik a helyzetet. Ennek a gondolkodásmódnak is több faktora van, az első a *könnyedség* vagy *fluencia*. Ez az egyénnek az a képessége, amellyel gyors ütemben képes ötleteket produkálni, bizonyos jelentésbeli követelmények kielégítésével. A kreativitás második faktora ebben a megközelítésben a *rugalmasság*, az egyénnek az a hajlama, hogy kerülje az önismétlést, és állandóan változtassa viselkedését, illetve az a képessége, hogy megszabaduljon a megszokott módszerektől, és új irányokba induljon el. Végül beszélhetünk az *eredetiségről* mint az egyén általános beállítódásáról arra nézve, hogy



ne viselkedjen konvencionálisan, és ne azt tegye, amit mások tesznek.

A kreativitással kapcsolatban sok régebbi elmélet szól úgy, hogy az a jobb agyfélteke működéséhez kötődik. A legújabb eredmények viszont azt sugallják, hogy a kreatív személyek a problémamegoldás során egyaránt használják mindkét agyféltekéjüket, míg az alacsony alkotóképességűek inkább csak a bal oldalt veszik igénybe. A kreativitás képessége tehát inkább az agyféltekék működésének harmonizációjában keresendő. Az áttekintés végén még érdemes kitérni arra is, hogy az intelligencia és a kreativitás milyen viszonyban van egymással. Nos, a kutatások szerint a kiemelkedően kreatív személyek általában átlagon felüli intelligenciával rendelkeznek, mivel a kreativitásra való törekvés az intelligencia szempontjából szelektív. Ugyanez viszont fordítva nem igaz, azaz a magas intelligencia nem feltétlenül jár együtt kiemelkedő kreativitással. A két jelenség végső soron tehát különbözik egymástól.

A kreativitás mérése

Most, hogy tudjuk, mi is az a kreativitás, választ kellene adni arra kérdésre, hogy milyen módszerekkel lehet kiválasztani az állásra pályázó személyek közül a magas alkotóképességgel rendelkezőket. Először is tudnunk kell, hogy a kreatív személyek általában autonómok, nonkonformisták, impulzívok, szókimondók, és szeretik az új, izgalmas élményeket. (Egy kisebbségbe tartozó típus a magába zárkózó csodabogár, aki sok esetben – sarkítottan fogalmazva – külön gyógy-pedagógust igényel.) Az ilyen munkatárs kiválóan fel tudja idegesíteni a környezetét, ha az adott munkakörben inkább a fegyelmet és az utasítások betartását írja elő számára a szervezet. Gondol egyet, és kimegy ebédelni, majd másnap jön vissza, mert meglátott valami érdekes újdonságot egy kirakatban. Véletlenül sem szereti hordani a formaruhát, és pillanatok alatt megszegi az összes előírást, ha azt úgy látja jónak. Nyugodtan elmondja a véleményét, sokszor olyan külső személynek is, akinek nem kellene, mert élvezzi az ötletek kicserélését.

Összefoglalva elmondható, hogy vagy felismeri a szervezet, hogy a kreativitás természetes emberi viselkedés, és maga is hajlandó megváltozni (erről a sorozat következő részében bővebben lesz szó), vagy legalábbis bizonyos munkakörök esetében megtanulja tolerálni ezt a típusú viselkedést. Más út nem létezik, mert a vállalat üzleti érdeke

ezt diktálja. Egy konkrét munkára viszont csak akkor keressünk kreatív személyt, ha ezeket a feltételeket – tulajdonképpen az alkotói szabadságot – biztosítani tudjuk számára, különben nem sokáig marad a vállalatnál.

Ami a kreativitás mérését illeti, nem kell különösebb hókuszpókuszokra gondolnunk. A legegyszerűbb megoldás, ha a szervezetnél tipikusan előforduló problémákra vonatkozóan esettanulmányokat adunk a jelentkezőknek, majd egy stopperrel a kezünkben megmérjük, hogy 4-5 perc alatt hány különböző megoldási lehetőséget tudnak felsorolni. (Ennek a módszernek a háttere, hogy bár beszélhetünk a kreativitás faktorairól, az a tapasztalat, hogy a fluencia, a rugalmasság és az originalitás terén elért eredmények nagyon magasan korrelálnak az összes válasz számával.) Az így kapott eredményt viszonyíthatjuk a már meglévő munkatársakéhoz, ügyelve arra, hogy az esettanulmányok legyenek annyira általánosítottak és elvonatkoztatottak, hogy a konkrét munkatapasztalat ne jelentsen behozhatatlan előnyt. Ha nem kívánunk ilyen feladatokat magunk kidolgozni, akkor a legegyszerűbb megoldás, ha az SHL-hez (www.shl.hu) fordulunk standardizált tesztekért. (E megoldás előnye, hogy így külső normacsoporthoz is viszonyítani tudunk.) A kreativitás mérésének kifinomultabb, igazolt módszere a **BARKÓCZI ÉS KLEIN** által kidolgozott kreativitásteszt. Ez többek között olyan feladatokból áll, mint a szokatlan használat tesztje („Mire tudna használni egy téglát?”) vagy a körök tesztje, amelynek során a vizsgált személynek üres körökbe kell figurákat rajzolni.

Egy feladat

A kreativitásról indított sorozatunk első részének befejezéseként egy rejtvényt szeretnék feladni Önöknek, amelyet divergens gondolkodásmóddal lehetséges megoldani. A fejtörő így hangzik:

„**E**gy ember bemegy a városba pénteken, majd ott tölt három éjszakát, és eljön, ismét pénteken. Hogyan lehetséges ez?”

A megfejtéseket június 1-jéig küldjék el az ASZELL@PRIM.HU e-mail címre. A helyes megfejtők között Business Online Tanácsadó Füzeteket sorsolunk ki! Következő számunkban a kreatív szervezetekről és a projektmenedzsmentről lesz szó, majd a befejező részben a kreativitás tanulását és az outsourcing-lehetőségeket ismertetjük. ●

SZÉLL ANDRÁS

Egy konkrét munkára viszont csak akkor keressünk kreatív személyt, ha az alkotói szabadságot biztosítani tudjuk számára, különben nem sokáig marad a vállalatnál.



Marakodás helyett

Roger Dawson: Nyerő tárgyalási taktikák

www.bagolyvar.hu

A tárgyalások során alkalmazható fogásokat részletesen bemutató könyv idestova két éve jelent meg a piacon. Nem újdonságról van tehát szó, egy személyes élmény hatására kaptam elő mégis a művet. Nemrégiben vettem részt a Perfekt-Power Kft. (www.PERFEKTPOWER.HU) tárgyalástechnikai tanfolyamán, ahol alkalmam volt bepillantást nyerni mindazon taktikákba és technikákba, amelyeket egy hatékony tárgyaló felhasználhat céljai elérése érdekében. Megdöbbentő volt.

„jófiú-rosszfiú” felosztást még csak-csak ismertem. Nem volt gondom a „fura árázással” sem: vásárlóként sokszor átéltem, hogy az eladó számomra érthetetlen mértékegységekben és paramétereknek megfelelően bizonygatja egy termék előnyeit, vagy ad hozzá a szolgáltatás árához olyan megfoghatatlan dolgokat, amelyek előtt meg kell hajolnom. A „vörös herring”, a „fait accompli” technika vagy a „mazsolázgatás” és az „önkényes feltételezés” módszere viszont ismeretlen volt előttem, és mondhatom, a tanfolyam két napja, majd Roger Dawson könyvének elolvasása a nagy felismerések időszakára volt. Már látom, hogyan alkudta le lakásom vevője majd egymillió forinttal az általam meghatározott „végső” vételárat, és miért megyek mindig oda nyaralni, ahová a barátnóm szeretne.

Mert hogy az egész élet egy nagy tárgyalás, vagy legalábbis kisebb tárgyalások sorozata – ahogy tetszik. És ezt jó érzében tartani. Tárgyalunk a főnökünkkel, a beosztottainkkal, a partnereinkkel, a barátainkkal. Tárgyalunk az utazási irodában és akkor, amikor autót veszünk. Márpedig ha ez igaz, akkor hogyan lenne indokolható, hogy ne olvassunk el ebben a témában egy könyvet, vagy ne menjünk el, és szánjunk rá két napot egy tanfolyamra?

A kettő természetesen együtt a leghatásosabb, ahogy az értékelésnél adott pontszámokból is kiderül. Egyrészt azért, mert a kétnapos tanfolyam anyaga – bármennyire gazdag legyen is tapasztalatokban – hamar kiszáll az egyszerű újságíró fejéből, ha az elhangzottakat nem rendszere-

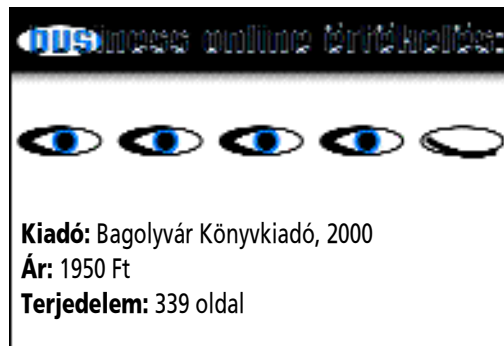
zi, nem gyakorolja. Másrészt azért, mert egy könyv elolvasása még nem feltétlenül vezet el minket az „aha!” jellegű felismeréshez, viszont biztos, hogy nem ad személyes élményeket. Egy tanfolyamon a többi résztvevő

tapasztalatából történő okulás után lehetőség nyílik a technikák kipróbálására, az elmélet gyakorlattá alakítására. Ki lehet próbálni a könyvben is leírt „szovjet” alkudozási stílus szembesítését a „nyer-nyer” stratégiával, illetve lehetőség van megtanulni a „nyer-nyer 2”-t, amely az előzőek kombinációja és a Perfekt-Power „szabadalma”.

Természetesen ha erre nincs ideje a Kedves Olvasónak, akkor tessék elolvasni a könyvet! Számomra minden-

esetre felejthetetlen élmény marad, hogy a „megszálló római katonák” és a „telepesek” szerepét játszva hogyan próbálnak meg vezető nagyvállalatok menedzserei megállapodni abban, hogy ki nekik kell „helyreállítani az amfiteátrumot”.

SZÉLL ANDRÁS



A Perfekt-Power Kft. tárgyalástechnikai tanfolyamával a könyv ötös értékelést kapott.

Kitalálni nem elég!

Szellemi termékek az információtechnológiában

A hálózatok hálózata – habár katonai indíttatásból valósult meg, és hosszú ideig szinte kizárólag az egyetemi, illetve kutatói szférát szolgálta – mostanra már pestiesen szólva elüzettedett. E változás sokak számára meglepő, de az elmúlt években egyre nyilvánvalóbb velejárója, hogy az internetkorban a szellemi termékek másolása és terjesztése könnyebbé vált.



INSPIRÁCIÓT KELT

Az innováció komplex fogalom. Legtágabb értelemben bármiféle megújulást, műszaki, szervezeti és humán innovációt egyaránt jelent. A szűkebb értelemben vett műszaki innováció lényegében az új találmányokon mint innovációhordozókon alapuló termékek és eljárások megalkotásának, fejlesztésének, hasznosításának és piaci értékesítésnek folyamata. A műszaki innováció mindenekelőtt piaci folyamat, melynek kezdőpontja vagy a k+f tevékenységből, a műszaki haladásból eredő technikai nyomás – ún. supply push –, vagy a felhasználói igények által indukált keresleti szívás – ún. demand pull. Legyen azonban bármi is a kiindulási pont, tény, hogy az innováció esetében a reprodukcióhoz képest a ráfordítás és a megtérülés között jelentős aszinkronitás, fáziskésés tapasztalható, mivel a megtérülés nem a ráfordítással egyező termelési periódusban, hanem hosszabb időszak alatt jelentkezik. Másrészt magas az innováció kockázattartalma: piaci siker esetén kiemelkedő a hozam, kudarc esetén viszont a ráfordítások nem térülnek meg.

Ennek megfelelően a szabadalmi rendszer alapvető közgazdasági rendeltetése, hogy a kreatív erőfeszítések és az innovációs beruházások megtérülését, a találmányok nyilvánosságra hozatalát és megvalósulását az utánzás időleges tiltásá-

val, a védett hasznosítási pozíció biztosításával ösztönözze. A találmányok korai nyilvánosságra hozatala inspirációt kelt, impulzust ad a versenyben lévő többi feltaláló részére a továbbfejlesztésre, alternatív, helyettesítő megoldások kiötlésére, és eszmei magja, katalizátora lehet további alkotásoknak. Példa erre a Cortisone, amelynek sikere a szabadalmi oltalom körén kívül eső 29 versenyképes termék kifejlesztéséhez vezetett.

NEHÉZ KEZDET

Az, hogy az IT igen fontos, meghatározó hajtóereje lesz korunk gazdaságának, már egy 1987-ben megjelent, a Szilícium-völgyet bemutató könyv bevezetőjében is olvasható. A szerző mindezt a következőképpen fogalmazza meg: „A mikroelektronika és a biotechnológia soha nem látott fellendülést indít meg a gazdaságban, új munkahelyeket hoz létre, perspektívákat ad beteg gazdaságunknak és társadalmunknak.”

Akkoriban persze inkább csak a pozitívumokat emlegették mind a számítástechnikával, mind a távközléssel kapcsolatban, sokszor azonban még az iparág napjainkra meghatározóvá váló szereplői sem tudták felmérni egy-egy találmány, megoldás, új technológia jelentőségét. A szellemi terméket ugyanis nem elég „kitalálni”, hanem ki is kell tudni használni. Ez azonban nem mindig vagy legalábbis nem ugyanannak sikerült, amit az információtechnológia (h)őskorából származó példák tucatjai bizonyítanak.

Azt mindenki tudja, hogy a mikroszámítógép-ipar alapjait lerakó STEVE JOBS és STEPHAN WOZNIÁK cége, az Apple Computer 1300 dolláros alaptőkével indult, egy garázsban, amely hamarosan több millió dollár értékű vállalattá nőtte ki magát. Ebben kulcsszerepe volt annak, hogy az Apple második generációs számítógépe, a Ma-

A találmányok korai nyilvánosságra hozatala inspirációt kelt, impulzust ad a versenyben lévő többi feltaláló részére a továbbfejlesztésre...

cintosh elsőként alkalmazta a GUI-t (Graphical User Interface), az adatok egyfajta grafikus megjelenítését (amely a MacOS és a Windows operációs rendszer alapja), illetve kombinálta azt a korábban már ismert számítógépes egérrel. E két megoldás révén válhatott a számítástechnika mindenkivé, hiszen nem kellett már bonyolult kódsorokat megfogalmazni ahhoz, hogy a számítógépes munkára (vagy éppen játékokra) bírjuk, elég volt néhány kattintás, s máris használhattuk a szövegszerkesztőt, bonyolult számítási műveleteket hajthattunk végre, vagy éppen kedvenc (grafikus) játékunkkal üthettük el az időt.

Az azonban már kevesek előtt ismert, hogy az imént említett GUI-t nem az Apple, hanem a Xerox szakemberei találták ki. A cég azonban nem ismerte fel a megoldásban rejlő lehetőségeket, így nem is szabadalmaztatta azt, Steve Jobs, az Apple elnök-vezérigazgatója azonban tudomást szerzett a dologról, s engedélyt kapott a Xerox vezetésétől arra, hogy saját céljaira használja fel a találmányt. A sors furcsa fintora, hogy Jobs is elkövetett egy hasonló hibát, az együttműködés jegyében bemutatta az Apple GUI-ra épülő legújabb masináját **BILL GATESNEK**, a Microsoft ifjú tulajdonosának, aki szinten „ellopta” a találmányt, s azt az akkor még igen kezdetleges Windows operációs rendszerben használta fel.

Az informatikában – különösen annak kezdeti szakaszában – se szeri, se száma a hasonló eseteknek. A hetvenes évek elején az áramköri lapkák közül a legkelendőbbeknek a memóriachipek bizonyultak. Egyik meghatározó gyártójuk az Intel volt. A cég egy japán vállalat megbízásából kifejlesztette az első mikroprocesszort, amelyen – nem látva benne túl sok fantáziát – hamar túl is adott. Az Intel azonban még időben észbe kapott, s így 60 ezer dollárért visszavásárolta a 4004-es processzort a japán cégtől (mint tudjuk, az Intelt ma a világ legjelentősebb vállalatai közt tartják számon, bevételeinek meghatározó része a mikroprocesszor-gyártásból származik). Az információtechnológiában tevékenykedők csak lassan jöttek rá, hogy a szellemi terméket védeni kell (olykor nemcsak a törvény adta lehetőségeket felvonultatva, de törvényes úton), különben lehetetlenség kiaknázni a bennük rejlő üzleti lehetőségeket.

AZ INTERNET HATÁSA

Az 90-es évek elejétől aztán újabb kihívással találták szembe magukat az IT-ipar szereplői, különösen a szoftvergyártók. Az internet megjelenésével és széles körű terjedésével sajtószerű folyamatok játszódtak le, amelyek egyik, talán leg-

fontosabb jellegzetessége, hogy a szellemi termékek (különös tekintettel a számítógépes szoftvekre, illetve az audio- és vizuális alkotásokra) törvénysértő másolása és terjesztése elképesztő méreteket kezdett öltetni. Napjainkra már nemcsak az IT-cégeknek kell megtapasztalniuk a tömeges másolás hátrányos következményeit, hanem mindazoknak az iparágaknak, amelyeknek a termékei digitális formában reprodukálhatók.

Már Magyarországon is csökkenő tendenciát mutat az értékesített hanghordozók száma. A Magyar Hanglemezkiadók Szövetsége (Mahasz) 2001. október végi adatai alapján 7 százalékkal kevesebb CD és 20 százalékkal kevesebb kazetta talált gazdára, mint egy évvel korábban. 2000-ben hazánkban 7,4 millió hanghordozót értékesítettek, közel 9 milliárd forint értékben. A hagyományos lemezipiacot az elmúlt két évben világszerte megtorpanás, illetve visszaesés jellemezte.

A nemzetközi hanglemezkiadó szövettség, az IFPI adatai szerint tavaly az Egyesült Államokban 2, Kanadában 13, Ausztráliában 6, Ázsia országaiban pedig 3 százalékos volt a piacszűkülés, miközben Európa felemás képet mutatott. A két legnagyobb piacon, Németországban és Angliában 5-6 százalékos bővülésről számoltak be, a kontinens közép- és keleti felén, Csehországban, Szlovákiában, Lengyelországban vagy éppen Magyarországon pedig kisebb-nagyobb mértékű visszaesés volt tapasztalható. 2001 első felében már szinte minden országban csökkentek a darabszámok, átlagosan 5 százalékkal, és a szakemberek szerint a második félévben további, legalább ilyen mértékű visszaesés várható. Mindez sokak szerint nagymértékben az illegális CD-másolásnak tudható be, illetve emellett az MP3-as zenefájlok rohamos terjedése is okolható érte.

A hálózat radikálisan megváltoztatja a tartalom ökonómiáját. Minthogy lényegében ingyen másolhatjuk a tartalmat, a hálózat nagy kihívást jelent a szellemi termékek tulajdonosainak, megalkotóinak, értékesítőinek és felhasználóinak. A jövőben a szellemi termékek terjesztőjének azzal a problémával kell szembenéznie, hogy bár a törvény értelmében képes kézben tartani terméke árát, egyre erősödő versenyben kell működnie, ahol sok szellemi termék ingyenesen terjed, a szolgáltatók száma pedig nő. Ugyancsak problémát jelent, hogy a szellemi termékek egyre inkább szolgáltatások formájában nyilvánulnak meg, s ezek jelentős része nem szabadalmaztatható, így ezekben az esetekben a törvény sem nyújthat oltalmat (**ERRŐL AZ 1-ES SZÁMÚ TÁBLÁZAT AD RÖVID ÖSSZEFOGLALÓT**).

Felhasznált irodalom:

GRANSTRAND, OVE: THE ECONOMICS AND MANAGEMENT OF INTELLECTUAL PROPERTY – TOWARDS INTELLECTUAL CAPITALISM. EDWARD ELGAR PUBLISHING, LONDON, 2000.

BOBROVSZKY JENŐ: IPARJOGVÉDELEM ÉS CSÜCS-TECHNIKA. ORSZÁGOS TALÁLMÁNYI HIVATAL, 1995.

DYSON, ESTHER: A SZELLEMI ÉRTÉK. REPLIKA, 1996. MÁJUS, 21–22. SZÁM.

ANDERSEN, BRIGITTE – HOWELLS, JEREMY – HULL, RICHARD – MILES, IAN – ROBERTS, JOANNE: KNOWLEDGE AND INNOVATION IN THE NEW SERVICE ECONOMY. EDWARD ELGAR PUBLISHING, 2000.

[1.] AZ INNOVÁCIÓ TÍPUSAI ÉS A VÉDHETŐSÉG

TÍPUS	JELLEMZŐ	PÉLDA
Technológiai, technikai innováció	szabadalmazható, lehet üzleti titok, szerzői jog, védjegy	kerék, telefon, fehéren izzó lámpa, tranzistor
Szolgáltatásinnováció (pl. információs, pénzügyi, telekommunikációs, orvosi, szállítmányozási vagy oktatási szolgáltatás)	általában véve nem szabadalmazható, esetleg a szolgáltatást támogató technológia, védhető üzleti titoktartással, védjeggyel, szerzői joggal	újság, üzenetküldő szolgáltatások, szívtranszplantáció, újszerű oktatási elképzelések
Pénzügyi innováció	nem szabadalmazható	biztosítás, put és call opció, letétbe helyezési bizonylat
Vezetői, szervezeti innováció	nem szabadalmazható, üzleti titok körébe vonható	divizionális szervezeti struktúra, Kanban, just-in-time, TQM
Marketing- és ellátási innováció	nem szabadalmazható, esetleg a szolgáltatást támogató technológia	szupermarket, csomagküldő szolgálat, teleshopping

(FORRÁS: GRANSTRAND, OVE: THE ECONOMICS AND MANAGEMENT OF INTELLECTUAL PROPERTY – TOWARDS INTELLECTUAL CAPITALISM. EDWARD ELGAR PUBLISHING, LONDON, 2000)



A szolgáltatási szektorban manapság a másolás a szervezeti „kultúra” része; ez persze részben azért van így, mert az innováció nehezen védhető, ráadásul a másolás ezeken a területeken a legkönnyebb. A szellemi termékek, illetve az intellektuális tőke szolgáltatási szektorban történő előretörését jól jelzi, hogy a fejlődő országok nemzeti össztermékének (GDP) egyre nagyobb hányadát az e szektorból származó bevételek teszik ki. Nincs ez másképp az internet esetében sem, ahol

Miközben a szellemi termékek látens „erőzójának” lehetünk szemtanúi, egy képzelt vállalat tőkeszerkezetét megvizsgálva arra jutunk, hogy a legértékesebb tőke nem megfogható, többnyire a tudásban, know-how-ban, a szellemi tőkében nyilvánul meg (LÁSD A 2-ES SZÁMÚ TÁBLÁZATOT).

ÓVNI ÉS VÉDENI

A gyakorlatban alkalmazható ismeretek, tapasztalatok, fogások és fortélyok, újszerű műszaki megoldások, trükkök oltalmának eredeti, ősi, mondhatni természetes módszere világszerte a titoktartás, ám ez csak bizonyos esetekben alkalmazható. A vállalatnak természetesen törekednie kell arra, hogy a szervezeten belül felhalmozott know-how-t titokban tartsa. Ennek részeként titoktartási szerződést kell kötni az ügyfelekkel, a dolgozókkal, a beszállítókkal, ugyanakkor nem szabad túlzásba esni, ugyanis

A legértékesebb tőke nem megfogható, többnyire a tudásban, know-how-ban, a szellemi tőkében nyilvánul meg.

[2.] EGY KÉPZETT VÁLLALAT TŐKESZERKEZETE

FIZIKAI TŐKE	természeti erőforrások, nyersanyagok, épületek, gépek, félkésztermékek, raktárkészlet
PÉNZÜGYI TŐKE	likvid tőke, kötvény, részvények, értékpapírok
SZELLEMI TERMÉKEK	szabadalmak, adatbázisok, know-how, licenck, üzleti titkok, védjegyek, szoftver, szerzői jogok, koncessziók
GOOD WILL ÉS BELSŐ-KÜLSŐ KAPCSOLATRENDSZER	dolgozók, vásárlók, beszállítók, versenytársak, befektetők
HUMÁN KOMPETENCIA	vezetők, technológiai, kereskedelmi, pénzügyi stb. hozzáértés

(FORRÁS: GRANSTRAND, OVE: THE ECONOMICS AND MANAGEMENT OF INTELLECTUAL PROPERTY – TOWARDS INTELLECTUAL CAPITALISM. EDWARD ELGAR PUBLISHING, LONDON, 2000)

az értékesítés jellemzően szolgáltatásértékesítést jelent, sőt olykor maguk az árucikkek is szolgáltatásokká válnak korábbi fizikai valójukhoz képest (eltűnik a hordozó közeg, a termék a felhasználóhoz a hálózaton keresztül információ formájában jut el, például a zene, a film, a szoftver).

ez ellentétes hatást is kiválthat azáltal, hogy visszafogja a szervezeti innovációt. Általánosságban véve a vállalati titok megóvására a következő módszerek használhatók:

– A KUTATÓK, ILLETVE DOLGOZÓK PUBLIKÁCIÓINAK ELLENŐRZÉSE, KONTROLLÁLÁSA;

- A LÁTOGATÓK ÉS IDEIGLENES DOLGOZÓK MONITOROZÁSA, ELLENŐRZÉSE;
- KONTROLLÁLT ESZKÖZ- ÉS ERŐFORRÁS-HOZZÁFÉRÉS;
- BELSŐ TITOKTARTÁSI POLITIKA LÉTREHOZÁSA;
- A DOLGOZÓK CÉGGEL SZEMBENI LOJALITÁSÁNAK NÖVELÉSE;
- A K+F RÉSZLEG MEGHATÁROZÓ MUNKATÁRSAINAK CÉGGEL KÖTÉSE;
- A TECHNOLÓGIAI INFORMÁCIÓK FRAGMENTÁLÁSA A MENEDZSEREK, ALKALMAZOTTAK KÖZÖTT;
- KÉMELHÁRÍTÁS.

Természetesen a vállalati titkok, illetve a szellemi termékek védelmét – amennyiben lehetséges – jogi úton is meg kell oldani, s ennek kapcsán említést kell tenni a szabadalmaztatási stratégiákról. Ezeket a stratégiákat lényegében úgy kell elképzelni, mintha csatát vívnánk az ellenséggel, s eközben stratégiapontokat kellene megvédenünk, vagyis szabadalmaink mintha egy „technológiai (harc)térben” helyezkednének el:

- **AD HOC BLOCKING (IDEIGLENES BLOKKOLÁS):** ELZÁRJUK A SZELLEMI TERMÉK MEGVALÓSÍTÁSA FELÉ VEZETŐ UTAT NÉHÁNY FONTOSABB, AHOZ KAPCSOLÓDÓ SZABADALOM BEJEGYZÉSÉVEL;
- **STRATEGIC PATENTING (STRATÉGIAI SZABADALMAZTATÁS):** EGY STRATÉGIAILAG FONTOS SZABADALOM BEJEGYZÉSÉVEL MEGGÁTOJLUK A SZELLEMI TERMÉK BÁRMILYEN FORMÁBAN TÖRTÉNŐ REPRODUKÁLÁSÁT;
- **BLANKETING (BLANKETTÁLÁS):** SOK „APRÓ” SZABADALOMMAL MINTEGY KÖRBEZÁRJUK A SZELLEMI TERMÉKET;
- **FENCING (KERÍTÉS):** TÖBB SZABADALMI BEJEGYZÉSSEL „KERÍTÉS” HOZUNK LÉTRE, AMELY ELZÁRJA A SZELLEMI TERMÉK SZABAD MEGVALÓSÍTÁSÁHOZ VEZETŐ UTAT;
- **SURROUNDING (KÖRÜLÖLELÉS):** A FŐ SZABADALMAT APRÓ SZABADALMAKKAL IS „KÖRÜLVESSZÜK”.

Mivel azonban a jelenlegi szabadalmi rendszer nem, vagy csak korlátozottan képes megbirkózni az új helyzettel, a vállalatoknak egyéb módokon, nem kizárólag a jogrendszerben bízva kell felvenniük a küzdelmet. Általánosságban ez a kompetitív előnyök megszerzésének keretében képzelhető el, amely a következő stratégiák révén érhető el:

- **RUN-IN (BEROHANÁS):** ELSŐKÉNT PIACRA LÉPNI, S LEHETŐSÉG SZERINT GYORSAN TELÍTENI AZT;
- **LOCK-IN (BEZÁRÁS):** FELHASZNÁLÓINKAT, ÜGYFELEINKET OLYAN HELYZETBE HOZZUK, HOGY EGYRE MAGASABB LEGYEN SZÁMUKRA AZ ÁTÁLLÁS KÖLTSÉGE;

- **LOCK-OUT (KIZÁRÁS):** EL KELL VENNİ A POTENCIÁLIS VERSENYTÁRSÁK KEDVÉT A PIACRA LÉPÉSTŐL, PÉLDÁUL AZÁLTAL, HOGY EGYRE MAGASABBÁ TESSZÜK AZ IMITÁCIÓ KÖLTSÉGÉT, S ÍGY CSÖKKENTJÜK ANNAK LEHETŐSÉGÉT;
- **SQUEEZE-OUT (KISZORÍTÁS):** A MEGLÉVŐ VERSENYTÁRSÁK KISZORÍTÁSA A PIACRÓL HATÉKONY TERMELÉS, FOKOZOTT MARKETING, ILLETVE „ILLEGÁLIS ESZKÖZÖK” (PL. VESZTEGETÉS, FENYEGETÉS) RÉVÉN.

LEMEZKIADÁS

Az imént bemutatott stratégiák tulajdonképpen már elszakadnak a szabadalmi oltalom kérdésétől, s inkább az üzletimodell-váltásban keresik a megoldást az internet által előidézett kihívásokra. Egyes vélekedések szerint mivel az interneten nem lehet érvényesíteni a szerzői jogokat, érdemes lenne elgondolkodni azon, hogy vajon mi történne, ha „jogdíjmentes zónaként” kezelnék a hálózatot. Nos, az alábbiakban két konkrét területet – a lemezkiadást, illetve a szoftverértékesítést – megvizsgálva próbálunk meg felvázolni néhány olyan üzleti modellt, amely a megváltozott körülményekhez igazodik.

Guttenberg találmányával ugyan a szellemi termékek – könyvek – reprodukálása valóban egyszerűvé vált, de egyénileg még ma is nehezen kivitelezhető; nem úgy az internet esetében, amelyre ha egy anyag egyszer felkerül, onnantól kezdve arról komoly szaktudás és jelentős anyagi befektetés nélkül szinte bárki készíthet másolatot. Manapság a szellemi termékek egyik leggyorsabban terjedő fajtája a zenei hanganyag. Az MP3-nak (digitális hangformátum, amely a zenei anyagokat mintegy tizedrészükre képes tömöríteni, dekódolásuk pedig számítógép, illetve egyéb multimédiás, hordozható eszköz segítségével történik) köszönhetően egy CD-nyi zeneállomány letöltésének költsége elenyésző a hagyományos hanghordozó megvásárlásához képest.

Habár a lemezkiadók megpróbálták felvenni a harcot a hanganyagok internetes terjesztői ellen, erőfeszítéseik mind ez ideig sikertelennek bizonyultak – ezért talán itt lenne az ideje annak, hogy újragondolják korábban működőképességük bizonyuló, napjainkra azonban elavulttá váló üzleti modelljeiket. Pillanatnyilag úgy tűnik, hogy a lemezkiadásból önmagában néhány éven belül már nem lehet „pénzt csinálni”, de léteznek más lehetőségek. Nemrégiben az MP3.com-on keresztül például egy **TOM PETTY**-számot tettek ingyenesen hozzáférhetővé, s két nap alatt 157 ezer letöltést regisztráltak.



Kapcsolódó webcím:

WWW.EFF.ORG/
INTELLECTUAL
PROPERTY

Tom Petty menedzserének így birtokába került 157 ezer Tom Petty-rajongó neve és e-mail címe, ami igen komoly értéket képvisel.

Új üzleti modell alapja lehet az is, hogy ne egy hanglezés jogát, hanem ún. életre szóló jogot adjanak el a kiadók, vagyis hogy a vásárló ezt követően az előadó minden jövőben megjelenő művét kézhez kapja. A lemezkiadás sikere persze azon múlik, hogy sikerül-e a hallgatóság figyelmét széles körben felkelteni, ám a nagybani terjesztés a kontroll részleges vagy teljes elvesz-



tésével jár. Ezért bevételt a korábban mindössze kiegészítő szolgáltatásként funkcionáló lehetőségek révén remélhetnek a kiadók (például megnő az élő koncertek értéke, ahol a közönség borsos áron élvezheti kedvenc sztárja „közelségét”, no és persze hangját is).

SZOFTVERÉRTÉKESÍTÉS

Míg a szoftverforgalmazók nagy része kilátástalan harcot folytat a szoftverkalózok ellen, addig mások új üzleti modell révén nem a szoftver értékesítéséből, hanem a kiegészítő szolgáltatásokból fedezik költségeiket, s tesznek szert (nem kis) nyereségre. A többek között hálózati

operációs rendszeréről ismert Novell például – habár alkalmazásait még ő sem adja ingyen – bevételeinek egyre nagyobb hányadát tanácsadás, a Novell-rendszerek karbantartásához szükséges szakembergárda képzése révén realizálja.

Az irodai szoftverek terén jelenleg is kvázi monopolhelyzetben lévő Microsoft legújabb operációs rendszerének (Windows XP), illetve irodai alkalmazásának (Office XP) értékesítése jóval alulmúlta a várakozásokat. Mivel a termékek ára már nagyon magas, megjelentek a piacon a hasonló funkcionalitást kínáló, de sokkal olcsóbb, esetleg ingyenesen forgalomba kerülő termékek (Magyarországon 2001 végén két hazai fejlesztésű, igen gazdag funkcionalitással bíró irodai szoftvercsomagot mutattak be). Ráadásul egyre jobban terjed a Linux – egy ingyenes operációs rendszer –, amely komoly vetélytársa lehet a Windowsnak. Úgy tűnik, hogy a szoftverek ára csökkenő tendenciát mutat, sőt egyre több esetben juthatunk az interneten problémáinkat megoldó, ingyenesen letölthető alkalmazásokhoz.

Ez esetben a stratégia egyik válfaja lehet, hogy a szoftverforgalmazók alaprendszereiket ingyen kínálják, míg az ezekkel a rendszerekkel szoros szimbiózist kialakító egyéb alkalmazások válhatnak fizetőssé. (Ezt teszi például az Adobe, amely a publikáció terén kvázi szabványt teremtett azáltal, hogy multimédiás formátumának olvasószoftverét ingyen adja, míg a szerkesztőért fizetni kell. Ennek megfelelően a Microsoft például díjmentesen kínálhatná operációs rendszerét, a Windowst, míg irodai alkalmazásait, játékeit, illetve egyéb megoldásait kizárólag fizetség fejében tehetné hozzáférhetővé.)

Ugyanakkor a Novell korábban említett példája is sejtetni engedi, hogy a szoftveripar esetében (is) a korábbi kiegészítő terület lesz az új piac. A szoftverekhez nyújtott tanácsadói, szakértői, karbantartói szolgáltatások válnak a bevétel fő forrásává, míg maga a szoftver ingyenes lesz. Nem véletlen az sem, hogy egyre inkább terjed az ún. ASP-, illetve informatikai outsourcing-szolgáltatás. Mindkét megoldás, habár más a megközelítési és megvalósítási mód, lényegében arról szól, hogy a szolgáltatást igénybe vevő vállalat a szoftver köré épülő szaktudást fizeti meg.

Általánosságban tehát elmondható, a szolgáltatások legfőbb feladata felmérni, hogy miért kérjenek pénzt, és mit adjanak ingyen. E döntés mérlegelésekor figyelembe kell venni egyrészt a felhasználói igényeket, másrészt azt, hogy versenytársaink milyen üzleti modellek alapján működnek. ● KOLMA KORNÉL

Úgy tűnik, hogy a szoftverek ára csökkenő tendenciát mutat, sőt egyre több esetben juthatunk az interneten problémáinkat megoldó, ingyenesen letölthető alkalmazásokhoz.

Tettre kész a fekete sereg

Gyakorlati útmutató az informatikai biztonsághoz

Napjainkban az informatikai biztonság megteremtése nem egyszeri tevékenység, hiszen a védelmi rendszer kiépítését követően az ott dolgozókat folyamatosan képezni kell, hogy naprakész tudásukkal sikeresen vehessék fel a versenyt a hackerok ellen, vagy – s mostanság már inkább ez tűnik jó megoldásnak – ezt a tevékenységet is olyan szakemberekre érdemes bízni, akik szükség esetén azonnal képesek a külső támadásokra reagálni. Az informatikai biztonság költséghatékony, ugyanakkor maximális védelmet biztosító gyakorlati megvalósításának lépéseit **KELETI ARTHÚR**, az Icon Biztos Pont nevű internetbiztonsági laboratóriumának vezetője segítségével jártuk körbe.



Kapcsolódó
webcím:

WWW.ICON.HU

„Az informatikai biztonság megteremtése nem egy eszköz, hanem több együttműködő megoldás megteremtésével jön létre, s így a közepkori várak felépítéséhez hasonlítható” – véli Keleti. „A külső és belső falak például a tűzfalnak feleltethetők meg, a toronyban álló őr pedig a behatolásvédelmi rendszernek. Nyilván a biztonsági rendszernek számos további eleme lehet, például a vírusfigyelés és -irtás, ami manapság a komplex védelmi rendszerek része.” Várat természetesen sokféleképpen lehet építeni, nagyon olcsón vagy éppen ellenkezőleg, igen drágán.

A funkció nyilvánvalóan mindkét esetben a védelem, amely többek között a fal vastagságában, az őrök számában testesül meg. Ezért ahhoz, hogy pontosan meg tudjuk határozni, milyen drága várat kell építeni, vagyis mennyi pénzt kell a biztonságra áldozni, nagyon fontos, hogy megfelelő lépésekben kezdjük el a biztonság kialakítását.

Az egész folyamat meghatározó része a helyzetfelmérés, illetve a veszélyforrás-elemzés. Ennek lényegében az a célja, hogy az adott cégre vonatkozóan kiderítsük, a folyamatokban az egyes informatikai erőforrások hogyan, milyen gyakorisággal vesznek részt, s nem utolsósorban, hogy mennyire sérülékenyek. „Az informatikai audit során vizsgálni kell azt, hogy az egyes kiszolgáltatók önmagukban mennyire sérülékenyek, az egyes hibajelenségek milyen gyakran fordulnak elő rajtuk, s ezekből már lehet következtetni, hogy mekkora annak a kockázata, hogy azokat feltörik. Ha pedig látjuk az eszköz sérülékenységet önmagában, akkor azt is meg tudjuk nézni, hogy mennyire sérülékeny a folyamatban” – mondja Keleti. „A kockázatelemzés eredményeként kezdődhet a védelmi rendszer tervezése, s így feleslegesen már nem kell olyan dolgokba beruházni, amelyekre amúgy sem lesz szükség. Itt kell megjegyeznem, nagyon komoly hiba szo-

kott lenni, hogy a rendszerterv mellé ritkán készülnek implementációs, illetve tesztelési tervek.”

Szintén szükség van biztonságpolitikára, vagyis a vezetők által kialakított biztonsági stratégiára, illetve az abból lebontható szabályzatokra, üzemeltetési dokumentumokra, amelyek a dolgozók informatikaeszköz-használatát is meghatározzák. Ha ezek hiányoznak, az újabb probléma forrása lehet. „Elmaradhat például a rendszeres back-up, mert a főnök ugyan azt mondta, hogy gyakran kell majd az adatokat menteni, de a rendszergazda szerint lehet, hogy a gyakran csak években mérhető.”

Ha eddig eljutottunk, akkor a várban dolgozó katonák képzéséről sem szabad megfeledkezni. „Ez már csak azért fontos – véli Keleti –, mert a hackervilág annyira dinamikus, hogy az ellene küzdő szakemberek csupán naprakész ismeretek birtokában vehetik fel vele a versenyt. Egy ilyen katonának a kiképzése, tudásának folyamatos karbantartása még egy nagyvállalat esetében is gyakran elmarad, ebből adódóan ezt a tevékenységet érdemes outsourcing keretében működtetni. Így szükség esetén – ha támadást észlelünk – akár a fekete sereget is segítségül hívhatjuk” – folytatja Keleti.

Az Icon által kidolgozott, távfelügyelet alapú biztonságtechnikai megoldásban egy központ működik a vállalatnál, amely előfeldolgozást végez. A cég hálózata ugyanakkor védett vonalon az Icon távfelügyeleti központjához csatlakozik, ahol a nap 24 órájában naprakész tudással rendelkező mérnökök felügyelik a vállalatot, és szükség esetén be is avatkoznak. Mindezt a Budapesti Műszaki Egyetemmel együttműködésben készített menedzsmentszoftver teszi lehetővé. E megoldás további előnye, hogy nincs szükség új eszköz beszerzésére, az Icon szinte bármilyen rendszer felügyeletére képes.”

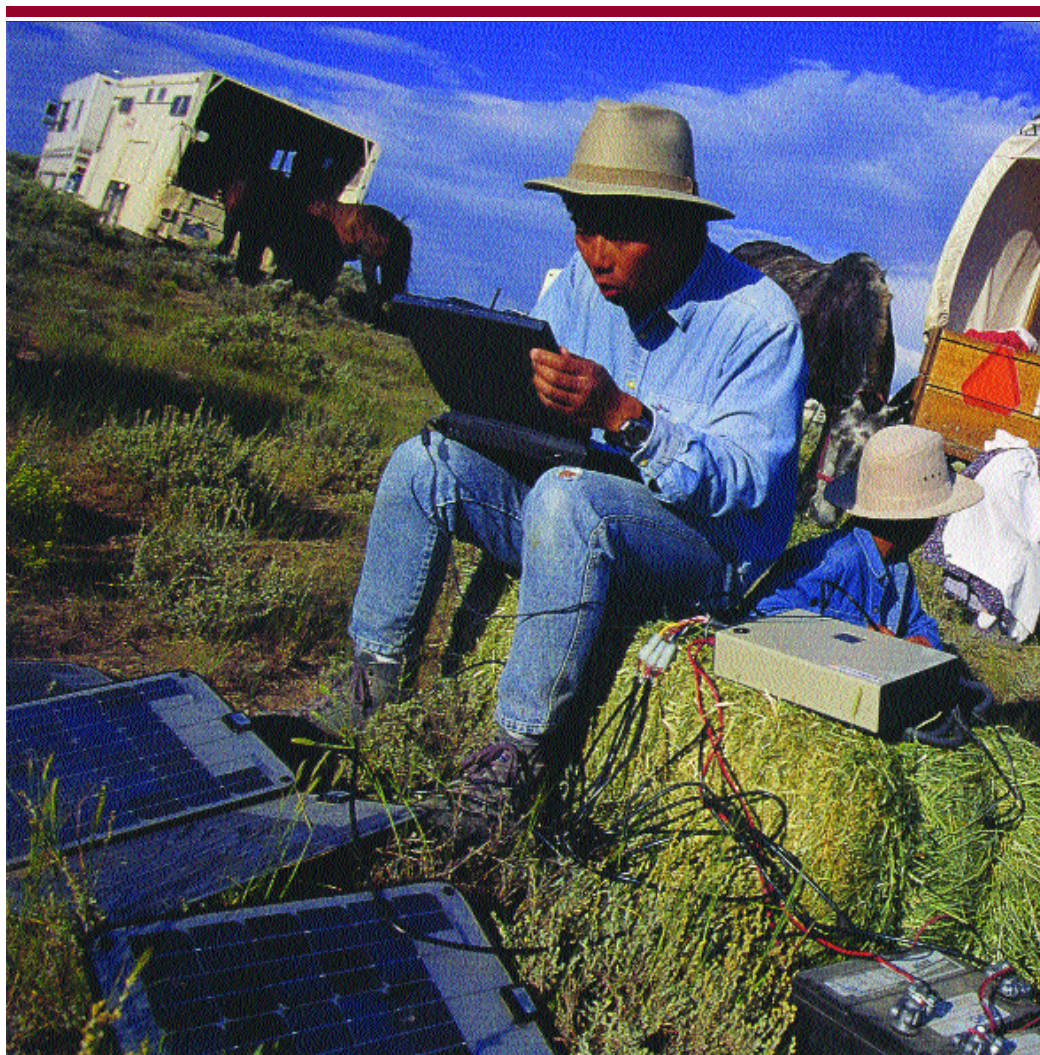
Kinek mit, mennyiért? (III.)

Nemcsak szóból ért az ember

Telefon nélkül egyszerűen képtelenség élni – állapítottuk meg sorozatunk előző részében. Most megtoldjuk ezt a slágergyanús állítást, s mire a cikk végére ér a Kedves Olvasó, valószínűleg azt is belátja, hogy csupán telefonnal lehetetlen versenyben maradni egy kommunikáción alapuló gazdaságban. A továbblépést technológiai és tartalmi szinten is meg kell tenni. Ezúttal tehát arról lesz szó, hogy a telefondrót mellett szükség van például bérelt vonalakra, s a beszéd mellett (némi képzavarral élve) szóhoz jut az adatkommunikáció is.

egy kis számtani feladvánnyal zártuk korábbi cikkünket, s mostanra ígértük a megoldást. Ha valakinek nincs meg a Business Online 2002/4. száma, annak az említett cikket többféleképpen is eljuttathatjuk. De éppen az volt a feladvány, hogy milyen módon célszerű ezt megtenni!

Elevenítsük fel a példát: a szóban forgó cikk (nevezzük most már inkább bitállománynak) kb. 16 ezer karakterből áll, több mint 2300 szót tartalmaz, dokumentumként elmentve 92 kB méretű, számítógépből kinyomtatva 6 oldalat tesz ki, s nyomtatásban 4 oldalon olvasható.



Egy ilyen anyagot kb. 10-15 percig tartana telefonon beolvasni, faxon ez a pár oldal úgy 2-3 perc alatt átmegy, e-mailben (telefonos internetkapcsolattal) néhány (5-10?) másodpercig tart, s végül egy 128 kbps sebességű adatcsatornán elméletileg egyetlen szekundumot sem igényel. A számok természetesen nem feltétlenül pontosak, de az arányokat nagyon jól tükrözik. Eszerint a két szélső megoldás között hozzávetőleg ezerszeres (!) különbség van, s ha a másodperceket forintokra számítjuk át, akkor ez az érdekes adat máris érzékeny információvá válik.

A KRITIKUS PONT KISZÁMÍTÁSA

Az előző levezetés persze korántsem elegendő a költségek megtervezéséhez, csupán ráirányítja a figyelmet arra, hogy érdemes alaposabban elemezni a kommunikációs szokásokat, az igényeket és a lehetőségeket. Hiszen néhány perc vagy néhány másodperc közötti különbség önmagában még nem jelent nagy megterhelést, a kérdés az, hogy naponta hány és milyen mé-

hagyományos telefonvonalon megtenni (és fizetni érte a percdíjakat), s mikor válik gazdaságosabbá fix összegért külön vonalat bérelni. Ez már nehezebb matematikai feladvány, hiszen az egyik oldalon a percdíjak csomagtól, napszaktól és (díj)távolságtól függően változnak, a másik oldalon a bérelt vonal távolsága mellett annak kapacitása a mérvadó, és például a mennyiségtől (a vonalak számától, a hálózat bonyolultságától) függően további kedvezményekre is lehet számítani.

A tájékoztató kiadványok (a szolgáltatók számításai alapján) azt állítják, hogy például egy 64 kbps-os helyi, városon belüli összeköttetésnél napi 4-5 óra használat esetén, egy városok közötti (mondjuk Sopron–Budapest) kapcsolatnál pedig már akár napi 3 óra használat esetén megéri bérelt összeköttetést alkalmazni.

Ennél mélyebb és konkrétabb elemzésre nem vállalkozunk, ám a költségelemzéssel szívesen foglalkozó olvasóinknak támpontként közlünk néhány díjtételt a különféle sebességű és távolságú bérelt vonalakról. A tájékoztató jellegű árak a szolgáltatóktól származó információkon alapulnak, ám az egyes távközlési cégek konkrét tarifá-

BÉRELT VONALI DÍJAK PONT-PONT ÖSSZEKÖTTETÉSEKRE

SEBESSÉG	EGYSZERI DÍJ (EZER Ft)	HAVIDÍJ (EZER Ft)			
		10 KM	50 KM	100 KM	150 KM
19,2 kbps	155–160	59–67	73–96	89–116	106–130
64 kbps	155–300	67–74	82–96	101–116	120–130
128 kbps	172–300	76–85	100–115	130–144	155–160
256 kbps	300–441	162–186	190–249	225–297	260–321
512 kbps	300–485	187–209	235–294	295–371	355–424
1024 kbps	500–554	225–246	305–414	405–536	505–590
1920 kbps	630–800	289–298	420–517	580–703	740–824

retű állományt kell így vagy úgy továbbítanunk. Hosszabb folyó szöveget például ritkán olvasunk be telefonon partnerünknek, de ha naponta többtucatnyi vagy több száz oldalt akarunk faxolni, akkor az szinte a telefonvonal folytonos használatával jár, miközben valamilyen adatátviteli megoldással ez az „üzemidő” (és költség) a faxénak akár 1-2 százalékára csökkenthető.

Ha már a számításoknál tartunk, még egy kritikus adatot érdemes figyelembe venni. Nevezetesen azt, hogy ha egy állandó végponttal (saját telephelyünkkel vagy üzleti partnerünkkel) rendszeresen (naponta hosszabb ideig) tartjuk a kapcsolatot, akkor azt meddig érdemes

it nem közöljük, mert szándékunk elsősorban az arányok és nagyságrendek érzékeltetése. A konkrét igényekre kidolgozott ajánlatok ugyanis eltérhetnek a listaáraktól.

A két végpont között kiépített bérelt vonal régi, tipikus felhasználása a forródrót. Manapság azonban sokkal gyakoribb, hogy a vállalat vagy intézmény a különböző telephelyeit, fiókirodáit köti össze a központtal, s így egyfajta saját bérelt hálózatot alakít ki. Egy lehetséges megoldás például a fővárost és az öt megyei jogú várost (Győr, Miskolc, Debrecen, Szeged, Pécs) magában foglaló konfiguráció. Erre is tudunk tájékoztató árakkal szolgálni: 64 kbps sebességű vonalakat feltételezve az



egyszeri díj 510–630 ezer, a havidíj pedig 497–589 ezer Ft.

A telefonos percdíjak ismeretében ki lehet számolni, hogy melyik irányban mekkora forgalomnál érjük el a kritikus pontot, vagyis amikor már érdemes a „taxiból” „bérelt kocsi” szállni. Az összevetést persze nehezíti, hogy a hagyományos telefonvonalnál nem szoktunk sebességről beszélni, így legfeljebb a modemünk átvivőképességéből indulhatunk ki. Egyszerűbb a helyzet az ISDN-összeköttetésnél, hiszen ott deklarálható a vonalankénti 64, vagyis alapesetben összesen 128 kbps.

A MINŐSÉGI PARAMÉTEREK SZEREPE

Mint általában minden beruházás, a kommunikáció fejlesztése sem nélkülözheti a „szállító” versenyeztetését. Célszerű ajánlatot kérni minél több szolgáltatótól, hiszen – mint az ártáblázat is mutatja – esetenként akár egyetlen irányban is havi százezer forintnyi különbség lehet két ajánlat között. Az ár megítélésénél természetesen figyelembe kell venni az ajánlat további tartalmát is. Legfontosabbak a minőségi, megbízhatósági paraméterek.

A rendelkezésre állásnak nevezett mutató rendszerint több kilencest tartalmaz, ezért olykor nem árt tekintettel lenni nemcsak a szolgáltatás, hanem a szolgáltató „megbízhatóságára” is. Könnyen meg lehet ígérni a 99,9 százalékos rendelkezésre állást, mert a statisztikai adatok szerint ez rendszerint tartható, sőt hosszú időtartam esetén akár még jobb is lehet. A kérdés inkább az, hogy ha bekövetkezik a hiba, képes-e a szolgáltató azt időben úgy elhárítani, hogy tartsa az ígért mutatót, vagy pedig „aki mer, az nyer” alapon az üzlet megszerzése érdekében vállalja a jobb minőséget, s ha mégis beüt a krach, inkább kifizeti a kötbért.

További lényeges kérdés, hogy menedzselt bérelt vonalként eladott szolgáltatásban a „szállító” valóban háztól házig, azaz végponttól végpontig vállalja-e a felügyeletet, vagy csak a saját gerinchálózati szakaszának utolsó csomópontjáig.

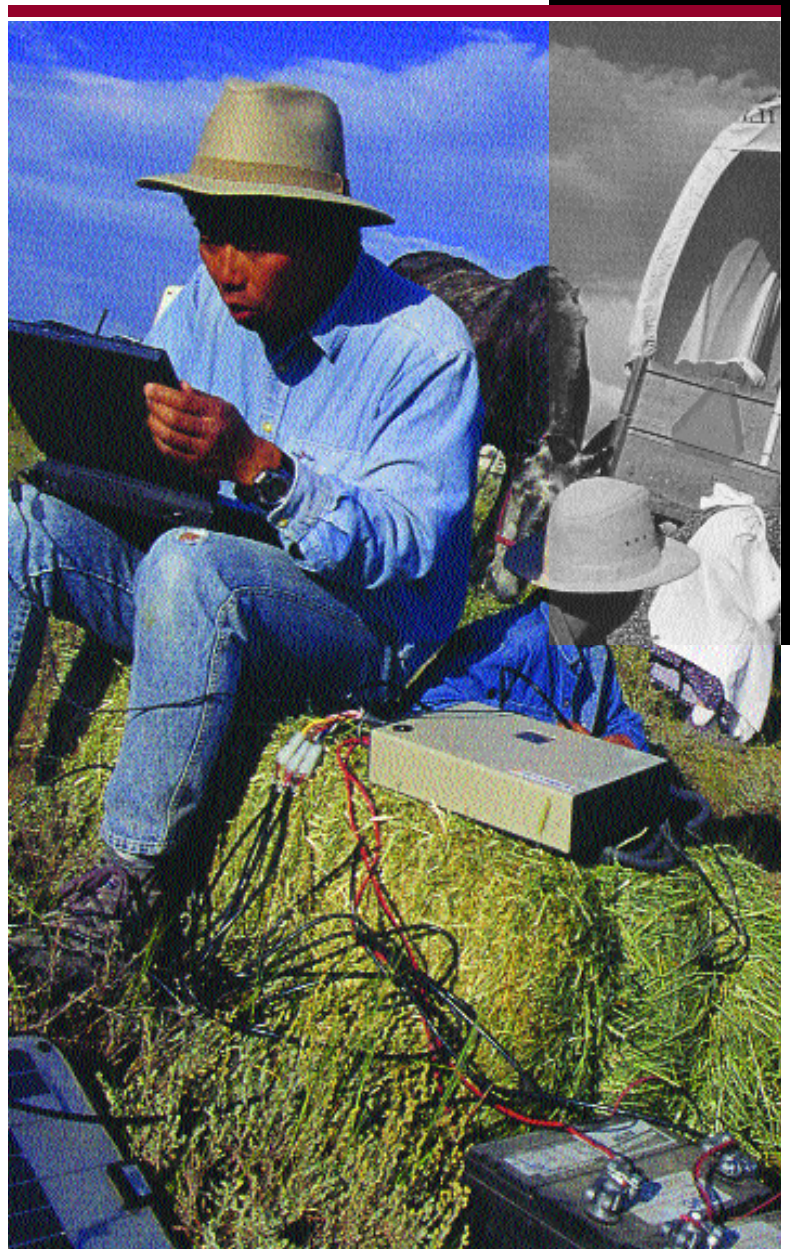
BÉRELT VONALAK MENEDZSELVE

A bérelt vonal nem új keletű találmány. Esett már szó a klasszikus forródrótról, amely hagyományos analóg vonalon szintén lehetsé-

ges mind a mai napig, de létezik korszerűbb változata is. Manapság azonban elsősorban a digitális, menedzselt bérelt vonalak viszik a prímet. A szolgáltatóknál különféle márkaneveket kapott ez a megoldás, például a Matávnál a Flex-Com, a PanTelnél a PanConnect, a Novacomnál a NovaConnect elnevezés fedi a bérelt vonalat. Tartalmukat tekintve azonban nincs jelentős különbség közöttük. Néhány szóban érdemes összefoglalni legfőbb közös jellemzőiket és előnyeiket.

Ére kívánczik a folyamatosan élő kapcsolat. Nincs torlódás, nincs késleltetés, nincs foglaltság – s ez utóbbi mindkét irányban fontos, hiszen a hagyományos telefonvonalon nemcsak az lehet a kapcsolatteremtés akadálya, hogy a partnerem foglalt, hanem az is, ha ő nem tud

...amikor már
érdemes
a „taxiból”
„bérelt kocsi-
ba” szállni...



engem elérni, amikor fontos lenne. A menezselt bérelt vonali hálózat a korszerű digitális technológiának köszönhetően rendszerint megbízható és üzembiztos szolgáltatást nyújt. A működés folyamatos ellenőrzésével a rendszer azonnal észleli, és rövid időn belül kijavítja az esetleges hibákat, működési rendellenességeket. A hálózat topológiája általában olyan, hogy egy-egy csomópontra több kerülő irányban is el lehet jutni. Az egyes szakaszok esetleges meghibásodásakor a rendszer automatikusan átirányítja a forgalmat egy „egészséges” útra.

▲ költségszámításokról már esett szó, viszont érdemes még két fontos szempontot megemlíteni. Mivel a bérelt vonal használatáért állandó havi összeget kell fizetni (az egyszeri bekapcsolási díj mellett), így nem kell aggodni

a költségek váratlan túllépése miatt, hiszen tervezhetők a kommunikációs kiadások. Ugyanakkor – és ez a másik lényeges szempont – az igényekhez igazodó költségek tervezhetők, hiszen a hálózat kialakításakor az éppen szükséges kapacitásokat lehet figyelembe venni. Gyakran megesisik ugyanis, hogy a felhasználók presztízsokból, megszokásból, laza túlméretezésből vagy egyszerűen csak figyelmetlenségből minimum 64 vagy 128 kbps sebességű vonalat kérnek akkor is, ha az adott alkalmazáshoz esetleg 9,6 kbps is elég lenne.

▲ bérelt vonalakkal a digitális technika azon további előnye is megjelenik, hogy nem tesz különbséget a bitek tartalma szerint, így egyaránt használhatók adat-, beszéd-, video- és multimédiás információk átvitelére. A bérelt magánhálózaton továbbított információk kizárólag a meghatározott végpontok között – zárt virtuális rendszerben – áramolnak, így a szolgáltatás gyorsabb és biztonságosabb adatátvitelt nyújt. Ez a zárt rendszer azonban a szolgáltatói szerződések módosításával bármikor megváltoztatható, egyes végpontok kiiktathatók, újak kapcsolhatók be, így a minimális kezdeti beruházást követően mindig csak az aktuális fejlesztést kell elvégezni.

INFORMÁCIÓK KERETEZVE, CSOMAGOLVA

▲ bérelt vonalakra épülő adatátvitelnél szokás további szabványos megoldásokról beszélni. Ilyen például a Frame Relay (keretváltós) technológia. Szakértők szerint előnyei inkább nagyobb távolságokon vagy bonyolultabb, szövevényesebb hálózati hierarchiákban aknázatok ki, így hazánkban kevésbé vált népszerűvé. Konkrét számítások szerint viszont már az 5-6 telephelyes hálózat kialakítása is gazdaságos. Műszaki paraméterei alapján a bérelt vonalakkhoz képest jóval nagyobb késleltetést tulajdonítanak a Frame Relaynek, ami bizonyos alkalmazásoknál problémát okozhat. Ez azonban csak az egyik jellemzője, vannak olyan tulajdonságai, amelyek más alkalmazásokkal szemben kifejezetten vonzóvá teszik.

▲ Itt általában azt szokták mondani a szakemberek, hogy a Frame Relay technológia nagy teljesítményű, kapcsolatorientált adatátvitelt tesz lehetővé. Főleg lökészerűen jelentkező (burst jellegű) nagy mennyiségű adat továbbítására ajánlják. A különböző virtuális áramkörök azonos fizikai interfészen jelenhetnek meg, de ha egy időben a többi áramkörnek nincs adatforgal-

Kapcsolódó webcímek:

WWW.MATAV.HU

WWW.PANTEL.HU

WWW.VIVENDI.HU

WWW.ETEL.HU

ma, egy vállalati munkahely kihasználhatja a fizikai áramkör teljes kapacitását.

Manapság már ritkábban esik szó az X.25-ös technológiáról, pedig egy évtizeddel ezelőtt ez volt az első csomagkapcsolt adatátviteli megoldás. A Matávnál Datex-P márkanévet kapott szolgáltatás azonban ma is működik, és bizonyos alkalmazásokhoz kifejezetten előnyös. Általában alacsonyabb, 300 bps-os és 64 kbps-os sebességtartományon belül használják. Biztonságos, mivel a szabványos technológia gyakorlatilag hibamentes átvitelt tesz lehetővé, hátránya viszont, hogy az adatcsomagok a digitális bérelt vonalakhoz képest jókora késedelemmel érnek célba. Persze ez nem órákat vagy perceket jelent, hiszen az X.25-ös vonalakon minden gond nélkül üzemeltethetők például a készpénzkiadó automataik is.

AMIKOR A BÉRELT VONAL SEM JÓ

Az eddig leírtakból kiderülhetett, hogy az optimális kommunikációs (szöveg-, adat- és képátviteli) megoldást az igények, a lehetőségek, valamint a költségek figyelembevételével elég jól be lehet határolni. Ezt azonban maga a felhasználó tudja megtenni (vagy megbízásából a tanácsadó). Épp ezért, amikor ismét idézzük a „Magyar infokommunikációs jelentést”, csak egy tavalyi helyzetképet rögzítünk, kommentár nélkül. A Bell Research felméréséből az derül ki, hogy adatátvitelre a 10 főnél többet foglalkoztató vállalatok 43 százaléka ISDN-t, 36,3 százaléka analóg modemet használ, és 13,4 százalékkal részesedik a bérelt vonal. A maradék csekély hányadon a tévékábel, a mikrohullám és más technológiák osztoznak.

A mikor azt vizsgáljuk, hogy „Kinek mit, mennyiért?”, akkor nem egyszerűen a lehetőségeket szándékozunk ismertetni, hiszen mindezt a felhasználók igényeinek tükrében igyekszünk megtenni. Joggal kérdezheti hát bármelyik üzletember, hogy miért és hogyan használhatna bérelt vonalat, amikor egyetlen irodaházban működik, nincsenek telephelyei, és bár számos üzleti partnere van, egyikkel sem kommunikál annyit, hogy arra külön vonalat tartson fenn, összességében mégis nagy a forgalma.

Valóban számos vállalkozás szembesül ezzel a problémával, ám számukra is léteznek megoldások. Például a korábban említett X.25-ös (Datex-P) szolgáltatáshoz kétféle módon lehet csatlakozni. Az állandó jellegű összeköttetés mel-

ESZKÖZ

lett lehetőség van a telefonhíváshoz hasonló módon kapcsolt virtuális áramkör felépítésére. A hívó szabványos berendezésével így az ország egész területéről elérheti azokat a partnereit, amelyek szintén előfizettek az X.25-ös hálózatra. **K**ifejlesztettek egy olyan csatlakozási módot, amely lehetővé teszi a csomagkapcsolt hálózat elérését a hagyományos telefonhálózat felől is. Ez a csomag-összeállító, -szétbontó (Packet Assembler Disassembler, PAD) hozzáférés mindkét irányban elvégzi azokat az átalakító funkciókat, amelyek ahhoz szükségesek, hogy a csatlakozó terminál és a csomagüzemmódú távoli berendezés kommunikálhasson. Az előfizető egy jelszóval védett azonosító (Network User Identification, NUI) révén modemje segítségével használhatja a hálózatot. Ráadásul terminálja ez esetben nemcsak egy fix helyről, hanem bárholnan bejelentkezhet, és a számlázás az azonosító alapján történik.

Az előbb vázolt problémára megoldást kínál az internet is. Ma már a cégek és az üzletembe-

egyaránt használhatók adat-, beszéd-, video- és multi-médiás információk átvitelére.



rek többségének van elektronikus postaládája, így akadálytalanul lehet e-mailezni. A gyakran kifogásolt biztonság megteremtésére is léteznek megoldások, elég, ha a digitális aláírást és az egyéb hitelesítő eljárásokat említjük. Ha a telephelyek nélküli, magános vállalkozás (internetre terelhető) forgalma indokolja, akkor nála is szóba jöhet a bérelt vonal, amelyet ekkor az internetszolgáltatója felé épít ki, a kívánt kapacitással. De lehet tovább mérlegelni, hiszen léteznek más csatlakozási megoldások is, ám ezekről majd legközelebb ejtünk szót. ●

GALVÁCS LÁSZLÓ

Kis eszközök, nagy kihívások

ZENworks kéziszámítógépekhez

A vezető elemzők azt jóslják, hogy 2004-re az irodai dolgozók 60 százaléka legalább 3 mobil eszközt fog használni: egy noteszgépet, egy PDA-t és egy intelligens telefont. A mobilplatformok számának gyors növekedése komoly kihívások elé állította az informatikai szervezeteket – részben a rendszerek felügyelete, részben a kapcsolódó segélyszolgálati (helpdesk) funkciók ellátása terén.

Számos szempontból különböznek a kézieszközök a hagyományos PC-ktől. Sokkal többféle CPU ketyeg bennük, sokkal kisebb a memóriájuk, és nagyon változó, hogy milyen alkalmazások kaphatók hozzájuk. Az is megnehezíti a kézieszközök felügyeletét, hogy a felhasználók ezeket jellemzően a hálózatról lekapsolva használják. Más szavakkal: ha egyáltalán létezik felügyeleti szoftver kézieszközökhöz, annak azt a rövid időt kell kihasználnia, amíg a masina – például az adatok szinkronizációja érdekében – a hálózatra csatlakozik.

Nem jelentenek kisebb kihívást a kézieszközök a felügyelet terén, mint az asztali gépek. A Gartner ([WWW.GARTNER.COM](http://www.gartner.com)) szerint egy mobilkészülék TCO-ja akár 50 százalékkal magasabb lehet, mint egy PC-é. Egész pontosan a Gartner úgy becsüli, hogy egy kézieszköz üzemben tartásának költségei akár évi 2600 dollárra is rúghatnak. Ez durván a tízszerese annak, amibe maga a készülék került.

A BIZTONSÁG ÉS A KÉZIESZKÖZÖK

Komoly – és gyakran felületesen kezelt – probléma a kézieszközökön tárolt adatok biztonsága. Kevés felhasználó fordít gondot a kritikus fontosságú adatok alapos mentésére – bár a legtöbb szinkronizációs szoftver megteszi ezt. Ha mégis mentésre kerül a sor, az informatikai szervezetek nem tudják nyomon követni az eszközök szinkronizációs állapotát, előfordulhat, hogy nagyon is bizalmas adatokat visznek magukkal a felhasználók.

A ZENworks for Handhelds ugyanazt a kényelmet kínálja, mint a ZENworks család egyéb termékei az asztali PC-kkel vagy szerverekkel kapcsolatban. Amint már említettük, a mobilkészülékek kiszolgálásának egyik legnagyobb gondja, hogy szinte alig van rá idő. A kézieszközök, ha kihasználják őket, általában a táskában vagy a zsebben tanyáznak, és nem a hálózatra kötve álldogálnak. Éppen ezért az ilyen ritka alkalmakkor a ZENworks for Handhelds gyorsan adatokat cserél, és lertárinformációkat frissít az eszköz saját szinkronizációs szoftvere (pl. a Win CE ActiveSync vagy a Palm HotSync Manager) és a ZENworks for Handhelds-kliens segítségével.

Bár a kézieszközök sokkal többet utaznak, és sokkal speciálisabb készülékek, mint a szabványos asztali

PC-k, lényegében ugyanazokat a felügyeleti igényeket támasztják, mint nagyobb testvéreik: szoftverszétosztás, szoftver- és hardverleltár, kimutatások, ütemezés. A ZENworks for Handhelds a fenti funkciók mind-egyikét támogatja, vagyis teljes körű megoldást biztosít a kézieszközök – Palm-, Windows CE- és Pocket PC-megoldások – felügyeletéhez.

A ZENWORKS FOR HANDHELDS ÉLES ÜZEMBEN

Bár a fenti funkciólista alighanem ígéretes, joggal gondolkodik el az ember, hogyan is valósul meg mindez a gyakorlatban. Tegyük fel, hogy az ABC Ingatlanügynökségnél Palm- és Windows CE-kompatibilis kézieszközök egyaránt használhatók. Mivel egy ügynök az irodában nem keres pénzt, alighanem egész nap házon kívül van – kivéve reggel, amikor is jellemzően az aznapi listákat és jelzáló hitel-kamatokat tölti le.

Tegyük fel, hogy az ABC Ingatlanügynökség megvette a RealTime nevű lista- és árfolyamkövető rendszert. Mivel oly sok ügynök használ kézieszközt, a cég azt szeretné, hogy a lista- és árfolyamadatok le legyenek töltve minden egyes ügynök készülékére. Mármost a RealTime képes a kívánt adatokat a Palm- és Windows CE-eszközök által emészthető fájlformátumra átalakítani – már csak a ZENworks for Handheldsre van szükség, hogy az ABC Ingatlanügynökség automatizálhassa ezen információk letöltését az egyes készülékekre.

Telepítve a ZENworks for Handheldset, a rendszer minden egyes ügynök eszközét azonosítja, és begyűjti az adatait egy központi ZENworks for Handhelds-adatbázisba (reggel, amikor az ügynökök a bölcson keresztül szinkronizálják készülékeiket a PC-kkel). Az eredmény: az összes munkatárs adatai a ZENworks for Handhelds rendelkezésére állnak, beleértve az eszközök típusát, a processzorok, a memória és a fájlterület adatait. Ahhoz, hogy a RealTime rendszer valóban hasznos legyen az ügynökök számára, a kívánt adatokat tényleg rendszeresen le kell tölteni a gépekbe. Pontosan ezért a cég informatikai vezetője, úgy állította be a RealTime-t, hogy mire az ügynökök bejönnek az irodába, az automatikusan előállítsa a kívánt fájlokat. A ZENworks for Handheldsben pedig készített egy szoftvercsomagot, hogy a fájlok el is jussanak a kézieszközökre.



Kapcsolódó
webcím:

WWW.GARTNER.COM

Matáv e-Fal

Biztonság, vírusvédelem, URL-szűrés

Az információ hatalom. A hatalommal lehet élni és visszaélni is. A Matáv elő szeretné segíteni partnerei törekvését, hogy az információkat biztonságos keretek között tartsák. A Matáv e-Fal szolgáltatással megoldást kínál az internethez kapcsolódó hálózatok biztonságosabbá tételére, a tárolt információk védelmére. A vezető távközlési szolgáltatónál hisznek abban, hogy a biztonság megteremtése jótékony hatást gyakorol majd a korszerű üzletmenet és ügyintézés fejlődésére, ami a gazdaság minden szereplője számára széles körű előnyöket ígér.

az új lehetőségek mindig új kockázatokat is hordoznak. Az internet alkalmazása versenyelőnyt és növekvő hatékonyságot jelent egy vállalat számára, azonban az internet és a hozzá illeszkedő rendszerek megfelelő biztonsági óvintézkedések nélküli összekapcsolása nagyon komoly kockázatokat rejt magában. Ezek a veszélyek a különböző vírusoktól kezdve az örökké lehetséges hacker/cracker-támadásokon keresztül a vállalaton belüli biztonsági hibáig bármilyen jellegűek lehetnek. Egybehangzó szakértői vélemények szerint az internetkapcsolat hatékony védelmezői az informatika világában tűzfalnak nevezett eszközök. Ezek egyrészt az internet- és intranethálózatok, másrészt a magánhálózati szegmensek közé telepített berendezések, amelyek mindkét irányú adatforgalom ellenőrzéséért felelősek. Hiszen ne felejtjük el, hogy a vállalaton belüli felhasználók jogosultságainak szabályozatlansága is potenciális veszélyforrás.

A védelmi szolgáltatások Matáv által kínált választéka a felhasználók igényeinek megfelelő tűzfal- és más védelmi szolgáltatásokat egyaránt magában foglalja. Egy szervezet természetesen beruházhat saját tűzfalak létesítésébe és biztonsági megoldások létrehozásába, érdemes azonban számba venni, hogy a Matáv szolgáltatásának igénybevételénél milyen előnyök jelentkeznek. Nyilvánvalóan gazdaságos megoldás, hiszen el lehet kerülni, illetve „szolgáltatási díjra lehet váltani” a tetemes beruházást, s egy kis számmal az is kiderül, hogy az e-Fal költséghatékony. A szükséges munkát országosan elismert szakértelemmel végzik, a telepítés rövid időn belül, szakszerűen történik meg. A Matáv tőkeerős partnerként biztos hátteret garantál. A folyamatos felügyeletnek köszönhetően gyors beavatkozási lehetőség és állandó helpdesk áll rendelkezésre. A folyamatosan korszerűsített rendszer garantált minőséget nyújt. A teljes körű szolgáltatás keretében az üzemeltetésen kívül a biztonsági konzultáció és a rendszertervezés, az eszközbeszerzés és az üzembe helyezés is része a szolgáltatásnak.

Ha azonban a felhasználó saját infrastruktúra kiépítése mellett dönt, számos további igény jelentkezése várható. Magas képzettségű emberi erőforrásra (IT-szakértőkre) lesz szükség az üzemeltetéshez. Jelentős beruházási költségekkel jár a felügyelet és a gyors reagálási képesség megteremtése, magas fejlesztési költségekre lehet számítani a gyors avulás (új alkalmazások, új törési környezet, új vírusok stb.) miatt. Mindezek mellett elkerülhetetlen a biztonsági stratégia kidolgozása, a költséges biztonsági audit.

Napjainkban a magánhálózatok védelme a nyilvános hálózatok (internet) felől a biztonság egyik alapvető követelménye. De nagy hálózatok (nagyvállalat vagy intézmény) esetében ugyanígy szükség lehet az egyes információforrások cégen belüli védelmére. A Matáv tűzfal-szolgáltatáscsomagja figyelembe veszi a nagy-, a közép- és a kisvállalatok igényeit is. A szolgáltató kizárólag kipróbált partnerekkel működik együtt, első osztályú hardvereket és szoftvereket használ, valamint az ügyfelek igényeihez alkalmazkodó tanácsadást biztosít. A Matáv mindezt önállóan, egyszemélyi felelősséggel nyújtja.

Az első lépés a személyes konzultáció és a biztonsági analízis, amelynek során a felhasználóval közösen áttekintik, elemzik a biztonsági igényeket. Ezt követően egyéni, a vállalat vagy intézmény infrastruktúrájára szabott, optimális, átfogó tűzfalkoncepciót dolgoznak ki, valamint az adott biztonsági környezetre vonatkozó tűzfalszabályrendszert alakítanak ki. Végül az üzembe helyezés, üzemeltetés és fenntartás részét képezi a koncepcióban javasolt tűzfalrendszer hardver- és szoftverelemeinek beszerzése, szállítása, konfigurálása, tesztelése, üzembe helyezése és távmenedzselése. Az üzemeltetési csomagokhoz opcionálisan választható még vírusvédelem és az URL-hozzáférés korlátozása. A magas fokú rendelkezésre állás pedig tovább növeli a tűzfal megbízhatóságát. Az e-Fal segít abban, hogy végre kiszámítható, barátságos munkatárs lehessen az internet. ●

Napjainkban a magánhálózatok védelme a nyilvános hálózatok (internet) felől a biztonság egyik alapvető követelménye.

Kedves Olvasóink!

A márciusi (2002/03) lapszámunkba egy sajnálatos hiba, illetve egy tévesen értelmezhető mondat került. A 18. oldalon kezdődő „VIRTUÁLIS VÁSÁRTÉR – NYILVÁNOS HAZAI E-PIACOK” című írásban a Sunbooks üzletpolitikájára vonatkozóan közöltünk félrevezető, illetve pontatlan információkat. Az érintettektől és Kedves Olvasóinktól egyaránt elnézést kérünk, az alábbiakban pe-

dig – a lényegi részeket kiemelve – közöljük a Sunbooks vezérigazgató-helyettesének a helyreigazítás tárgyában írt levelét.

ÜDVÖZLETTEL:

Kolma Kornél
FŐSZERKESZTŐ



TISZTELT FŐSZERKESZTŐ ÚR!

■ - Az egyes piactereket összefoglaló táblázat szerint a Sunbooksba van belépési díj, holott ilyen a valóságban NINCS. Beszállítókkal és vevőkkel kötött szerződéseink mintái (teljes terjedelemben) publikálva vannak honlapunkon, amelyek alapján egyértelmű, hogy a rendszerhez való csatlakozásnak nincs belépési díj, illetve tagdíj stb. vonzata. Ebben a kérdésben ilyen értelmű vagy akár félreérthető tájékoztatást cégünkől senki semmikor senkinek nem adott.

■■ - Talán a fenténél kisebb súlyú, de mindenképpen értelemzavaró, amit az értékesítés pénzügyi kockázatának átvállalásáról írnak. Az újságban a következő szerepel: „...az értékesítés során átvállalt pénzügyi kockázatot (díjat csak a szállítás teljesítését követően számítanak fel) említi...” A megfogalmazás megítélésem szerint meglehetősen értelemzavaró. Ugyanis az, hogy valaki csak a szállítás teljesítése után számít fel díjat, egyáltalán nem jelenti az értékesítés pénzügyi kockázatának átvállalását, legfeljebb annyit, hogy szolgáltatásának díját nem előre, hanem csak annak teljesítését követően számítja fel – ami a gyakorlatban

(néhány kivételtől eltekintve) teljesen természetes. Az eladások pénzügyi kockázatának átvállalása esetünkben azt jelenti, hogy a szállítóknak a rajtunk keresztül eladott áruk ellenértékét a szerződéseinkben meghatározottak szerinti időben a Sunbooks kifizeti, függetlenül attól, hogy a vevő azokat felénk már kifizette-e.

Az egyébként igen érdekes összeállításban nagyon sajnálatosnak tartom ezeket a pontatlanságokat, mert két lényeges kérdésben adnak az olvasónak a valóságnak nem megfelelő, illetve nem értelmezhető (és ezáltal az általunk működtetett üzleti modell egyik roppant lényeges pontját nem megvilágító) tájékoztatást cégünk működéséről. Kérem ezért Főszerkesztő Urat a téves információk helyreigazítására. Ebből a célból esetleges további, pontosabb, részletesebb felvilágosítással készséggel állok rendelkezésére. ●

TISZTELETTEL:

Száraz Miklós
VEZÉRIGAZGATÓ-HELYETTES

„Az eladások pénzügyi kockázatának átvállalása esetünkben azt jelenti, hogy a szállítóknak a rajtunk keresztül eladott áruk ellenértékét a szerződéseinkben meghatározottak szerinti időben a Sunbooks kifizeti, függetlenül attól, hogy a vevő azokat felénk már kifizette-e.”



A dzsóker a pakliban volt

A SmartCard Kft. 2002 januárjában alakult abból a célból, hogy technikai központként működjön a chipkártyák és az azzal kapcsolatos technológiák területén. A cég tevékenysége pontosan körülhatárolt, így a SmartCard Kft. gyártói kapcsolatain és technikai ismeretein keresztül szolgáltatásait elsősorban viszonteladóknak, rendszerintegrátoroknak ajánlja. Megalakulása óta több projektben vett már részt, ezek közül kiemelkedik az Elektronikus Közbeszerzési Rendszer kártyatechnológiájához kapcsolódó technikai háttér biztosítása. A SmartCard Kft. számára az AM-IT Rt. szolgáltat ASP-megoldással irodai szoftvereket. **GAZSÓ GÁBORT**, a SmarCard Kft. vezetőjét ezzel kapcsolatos tapasztalatairól kérdeztük.

||| Megoldás: – Milyen indokok alapján döntötték úgy, hogy ASP-megoldást vesznek igénybe?

Gazsó Gábor: – A SmartCard Kft. az informatika egy meglehetősen speciális területén kínálja szolgáltatásait. A cég úgy választja ki munkatársait, hogy biztosítani tudja a chipkártya-technológiával kapcsolatos ismereteket. Már a SmartCard Kft. tevékenységének tervezésekor nyilvánvaló volt tehát, hogy ez a kisvállalat nem rendelkezik majd olyan erőforrással, amely felszabadítható az irodai alkalmazások felügyeletére. Mindemellett a szervezet mérete nem indokolja informatikai kiszolgáló személyzet fenntartását. Ezért döntöttünk úgy, hogy ASP-megoldásokat veszünk igénybe. Így, mivel a kollégáinknak nem kell az infrastruktúra fenntartásával foglalkozniuk, koncentrálhatunk saját szakmai munkánkra, és ez az eredményeinken is látszik.

M.: – Milyen megoldásokat alkalmaztak, és melyek azok legfontosabb előnyei a cég számára?

G. G.: – A SmartCard Kft. megalakulása után az első feladat a vállalat alapvető működéséhez és a szakmai munka ellátásához szükséges infrastruktúra biztosítása, valamint a belső és külső kapcsolattartás lehetőségének kialakítása volt. Ennek elősegítésére az AM-IT Rt. munkatársaival történt konzultáció után a Microsoft Small Business Server és a Microsoft Office irodai programcsomag használata mellett döntöttünk. Ez az összeállítás biztosítja számunkra a belső és külső elektronikus levelezést, a fax használatát, valamint azt, hogy munkatársaink a szá-

murka szükséges adatokhoz könnyen hozzájussanak. E feladatok mellett az általunk használt más programok (elektronikus bank, számlázás, pénzügyi nyilvántartások) egységes központi elérése is kulcsfontosságú volt.

M.: – Milyen cégek számára ajánlaná, hogy hasonló szolgáltatásokat vegyenek igénybe?

G. G.: – Jelenleg az ASP működtetésével kapcsolatban hosszú távú tapasztalatokról még nem tudok beszámolni, hiszen cégünk ezt az üzemeltetési formát három hónapja használja, és ez az időszak egybeesett a vállalat megalakításával, a szervezet kialakításával. Mindazonáltal jelenlegi adataink alapján alátámasztható – ami már a tervezés időszakában is látszott –, hogy magas szintű kiszolgálás mellett a költségeink sokkal alacsonyabbak, mint ha a feladatot saját erőforrásainkra támaszkodva oldottuk volna meg. Egy ilyen szolgáltatás igénybevételekor sokan tartanak attól, hogy külső személyek rendszergazdai jogosultsággal hozzáférnek érzékeny adataikhoz. Szerencsére rendelkezésünkre áll az a technológia, amellyel az adatok csak a belső munkatársak számára elérhetők, miközben a rendszergazdai teendőket más szervezet látja el.

lett nagy üzembiztonságot tesz lehetővé. Ez a módszer nagy tudású, stabil szakembergárdát is biztosít; az elmúlt időszakban számunkra több alkalommal is beigazolódott az AM-IT Rt. munkatársainak felkészültsége. ||||

Egy ilyen szolgáltatás igénybevételekor sokan tartanak attól, hogy külső személyek hozzáférnek érzékeny adataikhoz. Szerencsére rendelkezésünkre áll az a technológia, amellyel az adatok csak a belső munkatársak számára elérhetők, miközben a rendszergazdai teendőket más szervezet látja el.

Az olajozott működés reménye

A korábban az olasz Montedisonon belül az EBS-csoport egyik holdingjához tartozó, de ma már a párizsi tőzsdén önállóan megjelenő Cereol a palackosétolaj-gyártásban a világon az első helyen emlegetett részvénytársaság. Hazai leányvállalata 1996-ban kezdett el foglalkozni a Franciaországból adaptált, a könyvelést és az olajos magvak speciális procedúrát igénylő felvásárlását támogató, a palackos olajok értékesítéséhez idehaza kifejlesztett kiskereskedelmi szigetrendszereit kiváltó integrált vállalatirányítási rendszer bevezetésének gondolatával. A többek között megbízhatósága, sebessége, valamint a cégen belül a platformmal kapcsolatos felhalmozott tudás további hasznosíthatósága miatt megtartani kívánt IBM AS/400-as (új nevén IBM eServer iSeries) szerverre kifejlesztett megoldások között keresgéltek. A választás végül az Intentia Movex rendszerére esett, de az út a Movexet hazánkban képviselő aPlus Consulting Kft. általi bevezetésig – többek között a nemzetközivé történő projektbővítés, majd annak megszűnése, valamint a projektirányító-váltás miatt – kissé rögzösnek bizonyult. A rendszer azonban 2001. július 1-jén mindezek ellenére munkába állt. Az előzményekről és a változásokkal terhelt bevezetés tapasztalatairól **GÖMBÖS GYULÁVAL**, a Cereol Rt. számítástechnikai vezetőjével, a projekt Cereol-oldali irányítójával beszélgettünk.

■ ■ ■ ■ **Megoldás: – Milyen vállalati folyamatok támogatására kerestek rendszert?**

Gömbös Gyula: – Cégünk profilja a nyers, a finomított, valamint a palackos (Floriol, Vénusz) étolajak gyártása, és ebből az utóbbi a domináns. 80 százalék fölötti magyarországi piaci részesedésünkön túl az ebből származó exportbevételeink is jelentősek. A beszerzés tekintetében a szükséges nyersanyag, az olajos magvak, elsősorban a napraforgó felvásárlása a kiemelt tevékenységünk. Az integrált rendszerrel a könyvelést, a beszerzést és az értékesítést, a gyártást, a termelés-irányításból pedig a gyártástervezést, a raktárkezelést kívántuk lefedni. A receptúrák alapján a program automatikusan aktualizálja a raktár- és készárúkészleteket, amivel szinkronban a ráfordított költségek is elszámolásra kerülnek.

M.: – Hogyan szelektáltak a hazai piacon már 1996-ban is szép számmal jelen lévő rendszerek között?

G. Gy.: – A már említett platformfüggőségen túl nemzetközileg ismert és támogatott megoldást kerestünk, amely az addigi szigetrendszereink funkciói mellett a raktár- és a teljes körű beszerzéskezelést is támogatja. Feltételként szabtuk – rossz tapasztalatokkal a hátunk mögött – a hazai hátteret, amibe a magyar nyelvű változat iránti igényen túl az alkalmazás itthoni támogatottságát is beleértettük. Emellett fontos volt számunkra az alkalmazás külföldi ismertsége és nemzetközi elterjedtsége is. A Cereol ugyanis akkoriban kezdett erőteljes közép-kelet-európai terjeszkedésbe, abban Magyarországnak regionális szerepet szánva. A Movex ugyan a fenti követelmé-

nyek mindegyikének megfelelt, de mert az aPlusnak nem volt a Cereolhoz hasonló nagyságrendű hazai referenciája, akkor még nem mertünk a projektbe belevágni. Azonban 1998-ban megkötöttük a szerződést az addigra jelentős Movex-bevezetési tapasztalatot szerzett aPlus Kft.-vel.

M.: – A Movex bevezetése végül corporate döntés volt, az anyavállalat központilag foglalt állást mellette.

G. Gy.: – Szerencsésnek és pénzügyileg mindenképpen kedvezőnek mondható, hogy a rendszerek közötti vizsgálódást követően, mielőtt döntöttünk volna, a vállalatcsoporttól érkezett két ajánlás egyike az általunk is preferált Movexet jelölte meg.

M.: – Milyen metódus alapján történt a bevezetés, és a Cereol mennyire volt azzal megelégedve?

G. Gy.: – 1999. június közepén az aPlus az Intentia több ezer Movex-bevezetés során kikristályosodott, Implex elnevezésű, többfázisú módszertana alapján kezdett az implemetáláshoz. Az első lépés, a helyzetfelmérés és a projektcélok pontos megfogalmazását jelentő pozicionálás után a Cereol Magyarország két fázisra bontva szerette volna végrehajtani a bevezetést, de az aPlus egy összehasonlítást elvégezve meggyőzte a Cereol szakértőit a modulok egyidejű, egy lépésben történő bevezetésének előnyeiről. Ez a másik megoldáshoz képest – a teljes bevezetésig a rendszerek közötti átjárhatóság érdekében szükséges interfészfejlesztések elmaradásából adódóan – elsősorban anyagi előnyt jelentett.

M.: – Az eddigieket előzménynek tekintve: mikor indult, illetve mikor vált az osztrákok csatlako-

zásával nemzetközivé a projekt, és milyen tapasztalatokkal járt a párhuzamos bevezetés?

G. Gy.: – 2000 januárjában idehaza folytatódott, illetve ezzel párhuzamosan Ausztriában elindult a munka az aPlus irányításával, ám a Cereolnál megváltozott területi elrendezés miatt az osztrák üzemet a Cereol Deutschlandhoz került, ami egyben a közös tevékenység végét is jelentette. Így az aPlus újra csak a velünk kapcsolatos feladatokra koncentrált. Volt még egy, a projektet késleltető közjáték. A specialitásokkal terhelt magfelvásárlást támogató szigetalkalmazásunk kiváltására a Movexben megvalósított lengyel fejlesztést próbáltuk meg átvenni – sikertelenül. Végül az eredeti, korábban jól működő szigetrendszerünk Movexhez illesztése valósult meg.

Így az ominózus magfelvásárlás kivételével a Cereol minden igényét lefedő három modul – a termelésirányítást szűkített változatban támogató, többek között a beszerzést, a gyártástervezést és a készletgazdálkodást magában foglaló MPM, a könyvelést, a pénzügyet és a kontrollingot támogató FAM, valamint az értékesítés minden területét lefedő COM – bevezetésére került sor. A magfelvásárlást kezelő francia DMP alkalmazásból pedig a beszerzett mennyiség az aPluszal közösen kifejlesztett interfészen keresztül kerül éjszaka friss raktárkészletként a Movexbe.

M.: – Mikorra és milyen eredménnyel zárult le a projekt?

G. Gy.: – Néhány határidő-módosítást követően 2001. július 1-jén indult a rendszer élesben a már említett modulokkal. Kétéves, változásokkal terhes projekt volt mögöttünk, amiből fél évet hol a Cereolon belüli történések miatt, hol az aPluszal zajló egyeztetések vittek el, s mindehhez még a Cereol-oldali a projektirányító-váltás is társult.

Az említettekhez csatlakoztak egyéb, például az áfa és a beszerzési ár kezelése körül felmerülő problémák is. Azonban az aPlus és a Cereol munkatársai, konzulensei jó együttműködésének köszönhetően a fenti terhek ellenére – már a Movexre támaszkodó évszázaddal a háttérben – sikeres projektről beszélhetünk.

M.: – Hogyan vizsgázt az értékesítési és a beszerzési modul?

G. Gy.: – Az értékesítési modullal általában elégedettek a vele dolgozók. A rendszer teljesítőképességét a korábbi szint fölé növeli, s úgy tűnik, ez még csak a kezdet. Már látszik, hogy a korrekten működő kihasznált lehetőségek mellett például az előre tervezés és sok minden más tekintetében a rendszer számos, ma még ki nem használt lehetőséget rejt magában.

M.: – Támogatja-e a Movex az anyacég felé történő riportolást, és ha igen, hogyan?

G. Gy.: – Ehhez az alapokat a Movexből nyerjük, a vezetői információs rendszer kialakítására pedig a Cognost ajánlja az Intentia, amelyből mi is vásároltunk néhány licenct. Így a Movexben meglévő riportgenerálási lehetőségek mellé folyamatosan fejlesztjük a Cognos alapú VIR-t. A kereskedők részére – az értékesítési statisztikák változatos formájú grafikonokon keresztüli megjelenítésére – még az aPlusból rendelünk Cognos-adatkockát, de a kontrolling számára – elsődleges célként a párizsi riportolás támogatására – már a mi kollégáink fejlesztik azokat.

M.: – Bevezetni egy rendszert, és azt szakszerűen, a célnak megfelelően használni – a kettő idehaza nem mindig következik egymásból. Az ok pedig gyakran az oktatásban keresendő. Milyen munkát végzett ezen a téren az aPlus?

G. Gy.: – Az oktatásban az Intentia által ajánlott „Train the trainer” módszert követtük. E szerint az aPlus csak a projektszervezet modulokhoz rendelt folyamatfelelőseinek és modulonként maximum 3 kulcsfelhasználónak nyújtott megfelelő képzést. A végfelhasználók már a képzettek oktatták tovább, és ők képzítették el a Cereolra szabott rendszer egyedi kézikönyvét is. Mindennek nagy előnye, hogy így a folyamatfelelősök és a kulcsfelhasználók már a rendszer átadásakor alapos ismeretre tesznek szert. A belső oktatás remekül működött, így az átadás előtti teljes körű teszt alatt már a végfelhasználók is – a hozzájuk tartozó folyamatok ismeretében – hatékony rendszerhasználatra voltak képesek.

M.: – Az Intentia komoly fejlesztéseket hajtott végre a közelmúltban, hogy a Movex eleget tehessen a kor követelményeinek. Vannak-e Önöknek a Movex új, Java alapú megoldásával kapcsolatos terveik?

G. Gy.: – Először szeretnénk a jelenlegi rendszert teljes mértékben stabilizálni, majd a benne rejlő lehetőségeket minél mélyebben megismerni, és – például már anyagiakban is mérhető raktárkészlet-csökkentéshez, illetve beszerzés optimalizáláshoz – kihasználni. Emellett persze nem hagy érintetlenül minket a Movexben történt korszakváltás sem, hiszen azt Java-alkalmazásra átírva e-business felületekkel körbeépített e-collaboration megoldással (ERP2) dolgozta át az Intentia, miközben – bár fő platformja a Java-futtatásra is alkalmas IBM eServer iSeries maradt – a Windows NT és a Unix felé is nyitott. El kell majd gondolkodnunk azon, hogy milyen előnyt jelenthet számunkra a jövőbeli új kihívásoknak való megfelelést garantáló, új technológiákat integráló, ugyanakkor alapjaiban már általunk is ismert és megszokott szoftver alkalmazása. ■■■

Az értékesítési modullal
általában elégedettek
a vele dolgozók. A rendszer
teljesítőképességét a korábbi szint
fölé növeli, s úgy
tűnik, ez még csak a kezdet.