

Tudásigényes vállalatok és tudásigényes szolgáltatások működési jellezgetességeik tükrében

Noszky Erzsébet¹ – Balogh Anikó²

¹ Budapesti Metropolitan Főiskola, Gazdaságtudományi Intézet

² Wekerle Sándor Üzleti Főiskola

Jelen munkánk törekvése harmadik éve folyó – akciókutatásokra és interjútechnikára épülő - kutatásunk eredményeinek bemutatása. Vizsgálatunk kapcsán tisztáztuk mit nevezünk tudás intenzív- és mit tudásigényes szolgáltató vállalatnak, s melyek a főbb jellezgetességeik a tudásintenzív, és mi a tudásigényes szolgáltató vállalatoknak (KIBS). Szó lesz továbbá arról is, hogy a kutatás eddigi tapasztalatai alapján melyek a KIBS- ek működtetésének közös és célszerű elemei, továbbá melyek a tudáskezelés kritikus tényezői a KIBS- ek rendszerfejlesztésében. Kutatómunkánk tapasztalatainak feldolgozásával immár körvonalazódni látszanak a hozzáadott érték termelésének azon sikertényezői is, amelyek – úgy tűnik – a működtetés menedzsment tényezőivel különösképp szoros összefüggést mutatnak egyfelől, másfelől rámutatnak azon jellezgetességekre is, amelyek megkülönböztetik e cégek menedzselési igényeit más, hagyományos szolgáltatásokat végző, cégektől. Körvonalazódik mindinkább, hogy a sikeres tudásigényes vállalatok menedzselése olyan újfajta, intelligens megoldásokkal operáló, szervezetműködtetési modelleket hoznak a felszínre, amelyek sokrétűek, variábilisan alakíthatók, illetve az adott tudásigényes szolgáltatás tükrében kifejezetten egyedinek mondhatók.

Kulcsszavak: tudáskezelés, tudásintenzív, tudásigényes vállalat, tudásigényes szolgáltatás, tudásigényes szolgáltatás menedzsment igényei, működtetési modellek, egyediség és menedzsment - variabilitás.

Operational Characteristics of Knowledge-Intensive Service Companies And Knowledge-Intensive Business Services (KIBS)

The goal of our presentation is to introduce the results of our three-year research based on interview techniques and action research. Our study clarified the difference between knowledge-requiring and knowledge-intensive service companies and the main characteristics of knowledge-requiring and knowledge-intensive business services (KIBS). Based on the research results we will also discuss common and practical elements of operating KIBS-s and critical factors of knowledge management in the system development KIBS-s. By processing the experience of our research we already see the outlines production of the success factors of creating such added value, which on the one hand - it seems - demonstrate a strong correlation in particular with the operation management factors, on the other hand point out those traits that are different from the management needs of these companies from other companies conducting traditional services. Successful management of knowledge-intensive companies bring to the surface a new breed of organization operating models operating with intelligent solutions, which are manifold, may be structured in a variable way, and are specifically unique in the light of these knowledge-intensive services.

Keywords: knowledge management, knowledge-requiring, knowledge-intensive companies, knowledge-intensive services, knowledge-intensive service management requirements, operating models, specification and management - variability.

1. BEVEZETÉS

Úgy a szervezetelmélet tudományos elméletei, modelljei, mint a menedzsment-módszertani megközelítések törvényszerűségei és tapasztalatai azt támasztják alá, hogy a változások sorában ma már mindenképpen ott a helye a komplex, a vállalati stratégiához illeszkedő tudásmenedzsment-rendszer kiépítésének is, hiszen az igen gyors és igényes, minőségi fejlődés elképzelhetetlen újszerű menedzsmentmegoldások és tudáshasznosítás nélkül. Különösen érvényes ez az un. tudásintenzív cégek esetében, amelyek szolgáltatásainak sikere a korszerű és „beépített” tudásintenzív alkalmazásoktól függ, illetve a kifejezetten tudásigényes szolgáltatást nyújtó cégek esetében a különféle tudások (egyéni, csoportos, szervezeti) aktív hasznosításáról.

Az immár harmadik éve folyó kutatásunk célja feltárni a tudásigényes vállalatok szolgáltatásaival összefüggő azon menedzsment - működtetési sajátosságokat, amelyek - amennyiben az adott cég szolgáltatásaival megfelelő összhangba kerülnek kialakításra - egy- egy tudásigényes céget különösképp sikeressé tehetnek, akár kiemelkedő teljesítményre is vihethetnek.

2. VIZSGÁLAT KÖRE ÉS MÓDSZERE

Kutatásaink során 38 tudásigényes szolgáltató céget vizsgáltunk meg eddig közelebbről – vagyis a tanácsadói munkában alkalmazott akciókutatási, ill. interjú módszerrel végzett módon - összesen. Ezek között volt 4 mérnöki iroda, 20 üzletviteli – vezetési tanácsadó cég, 10 informatikai (különféle szoftverek -, ill. portálok és üzleti intelligencia- rendszerek fejlesztésével foglalkozó) cégek, 1 médiaszolgáltató, 3 ügyvédi iroda.

A kutatásban részt vevő vizsgált szervezetek az alábbi TEÁOR kódokhoz tartoznak:

- 6202 Információ-technológiai szaktanácsadás
- 6910 Jogi tevékenység
- 702 Üzletviteli tanácsadás
- 7112 Mérnöki tevékenység, műszaki tanácsadás
- 7312 Médiareklám

Kutatómunkánk során – amint említettük - kétféle vizsgálati megközelítést alkalmaztunk:

- egyfelől tudásmenedzsment (TM) rendszerek kifejlesztésére szóló tanácsadói megbízásaink során – bár csupán csak néhány cég esetében volt erre effektív mód – az un. akciókutatás módszerét;

Az *akciókutatás módszerének lényege*, hogy a fejlesztési, tanácsadói csoportok szervezeti változtatásokhoz (ezen esetekben a TM kifejlesztésével járó fejlesztő változások) a lewini eredetű csoporttechnikákat, csoportdinamikai fejlesztési folyamatokat használják fel, abból a célból, hogy közben fontos összefüggéseket tárjanak fel, ill. ha kell, megoldási (sőt minél jobb) utakat találjanak. A módszer alapvetése, hogy a szervezet csoportjai saját maguk szakértőiként, tanácsadó támogatásával, a szervezeti viselkedést megváltoztató tanulási, kutatási (szervezeti viselkedést és működést feltáró) és közben fejlesztési folyamatot is visznek végig. Lényege a felismerés: a szervezet viselkedése nem csupán a

képzési folyamatok révén változik meg, hanem a szervezeti kultúrájában végrehajtott részt vevői változtatási folyamatok által. A szocio dinamikai rendszerfelfogás szerint, a szervezeti és a szervezetben dolgozó emberek kölcsönös egymásra hatási viszonyban állnak és ezt az egységet kell, un. akciókkal befolyásolni valami nagyon új fejlesztés (adott esetben a TM kialakítása) érdekében. Az ilyen jellegű folyamatok nem a strukturális átalakítási és hatalmi megoldásokat veszik igénybe a változási folyamatokhoz, hanem az emberek saját személyes változásait teszik az innovatív változtatás motorjává, úgy, hogy abban a szervezeti tanulás is végbe megy.

- másfelől – a vizsgált cégek nagyobb hányadánál – interjú módszerrel dolgoztunk.

A tanácsadási munkák során alkalmazott, akciókutatás módszerének köszönhetően kerültünk közelebb a KIBS- ek azon izgalmas jellemzőihez, amelyeknek végül is köszönhető:

- egyfelől, hogy mint kutatási téma felé is forduljunk és a téma mélyebb rétegeibe hatolva, a vizsgálódást tovább folytassuk,
- másfelől, hogy olyan hipotéziseket fogalmazzunk meg, amelyek az interjúk vizsgálati kérdéseihöz, szempontjaihoz szolgáltatnak alapot.

Kutatómunkánk tapasztalatainak feldolgozásával – úgy véljük - immár körvonalazódni látszanak a hozzáadott érték termelésének azon sikertényezői is, amelyek szemlátomást a működtetés menedzsment tényezőivel különösképp szoros összefüggést mutatnak egyfelől, másfelől rámutatnak azon jellegzetességekre is, amelyek megkülönböztetik e cégek menedzselési igényeit más, hagyományos szolgáltatásokat végző, cégektől. Mindinkább érzékelhető az is, hogy a sikeres tudásigényes vállalatok menedzselése olyan újfajta, intelligens megoldásokkal operáló, szervezetenműködtetési modelleket hoznak a felszínre, amelyek sokrétűek, variábilisan alakíthatók, illetve az adott tudásigényes szolgáltatás tükrében kifejezetten egyedinek mondhatók.

Mielőtt témánk kifejtésébe fognánk, szükségesnek tartjuk, hogy néhány alapfogalmat tisztázzunk. Így meghatározóan mi a tudásintenzív, s mi a tudásigényes szolgáltató cégek között a különbség, ugyanis e cégtípusok meghatározásai, nem csak a napi gyakorlatban, de sokszor még a kutatások kapcsán is egymással keveredve használatosak.

3. MIBEN TÉRNEK EL A TUDÁSINTENZÍV VÁLLALATOK A TUDÁSIGÉNYES SZOLGÁLTATÓ VÁLLALATOKTÓL?

3.1. A TUDÁSINTENZÍV VÁLLALATOK

A szakirodalom megkülönböztet tudásintenzív szolgáltatásokat (KIS) és tudásintenzív üzleti szolgáltatásokat (KIBS). A tudásintenzív szolgáltatások esetében a tudás maga a felajánlott áru. A tudásalapú társadalom sajátos szereplői az un. tudásintenzív vállalatok. Bár egységes meghatározás a szóban forgó vállalattípusra nézve nincs, jellemzőiket tekintve meghatározó vonásként általában az intenzív innovációra épülő, vállalati stratégiát jelölik meg. A tudás-intenzív cégek létrejöttének és sikerének kulcsa nagyrészt az alapító szellemi erőforrásaiban, a humán tényezőkben keresendő (Colombo–Grilli 2005).

Tudásintenzív vállalkozások, vállalatok (KIBS – knowledge intensive business services)

Bővebben kifejtve (ld. pl. Sveiby 1999, Zack 2003, Wu és szerzőtársai 2008, Stocker 2010) a tudásintenzív vállalatok, olyan küldetés vezérelt vállalatok, amelyek értékteremtése:

- alapvetően immateriális erőforrásokon alapul,
- ezen folyamataik során leginkább felhatalmazott specialistákat alkalmaznak,
- akik saját tudásukat és egyéb erőforrásokat konvertálnak át szellemi eszközökké,
- a gyorsan változó versenykörnyezetben.

Tudásigényes szolgáltató vállalatok nyújtó vállalkozások, vállalatok

A tudásintenzív vállalatok között helyezkednek el, azok ún. tudásigényes szolgáltatást nyújtó vállalkozások, vállalatok, amelyek körében immár harmadik éve intenzív kutató munkát végzünk. Meghatározóan abból a célból, hogy egyfelől feltárjuk azokat a tényezőket, amelyek sikerre vivő tényezők között viszonylag azonosak, másfelől azokat is, amelyek az adott szolgáltatástípusokkal összefüggők, s amelyek - szolgáltatás jellegétől függően – bizonyos jellegzetességeket is hordoznak. A tudásigényes üzleti szolgáltatóknak azokat a vállalatokat nevezik, amelyek más cégek számára nyújtanak magas szellemi hozzáadott értékkel bíró szolgáltatásokat, és ez a kölcsönös együttműködés az alapja az ún. tudáshuroknak (knowledgebase-loop) (Müller-Zenker 2001, 1502.o.).

Bajmóczy (2007) három szerző (Hertog 2000, Hipp 1999, Strambach 2002) pontosabb megfogalmazása alapján a KIBS-eket az alábbiakban határozza meg:

- "Olyan közbenső termékeket és szolgáltatásokat nyújtanak, amelyek magas tudásszintet követelnek;
- A szolgáltatásnyújtás során nagymértékben támaszkodnak speciális technológiai-, vagy tudományterületekhez kötődő szaktudásra, ennek megfelelően az alkalmazottak többsége magasán kvalifikált;
- Olyan tevékenységet folytatnak, amelynek célja a tudás létrehozása, felhalmozása és terjesztése;
- Képesek külső tudásforrások folyamatos beintegrálására az innovációs folyamatba, továbbá a vevők is aktív részesei a szolgáltató innovációinak;
- A nyújtott szolgáltatások nehezen standardizálhatók."

A tudásigényes szolgáltató szervezetek esetében a tudásgenerálás kritikus fontosságú, mivel szolgáltatásaik a tudásteremtésen, - megosztáson és - felhasználáson alapulnak. A tudásigényes szolgáltató vállalatok jellemzője gyakran a gyors növekedés, amely egyrészt az alkalmazotti létszám növekedésére, másrészt a tevékenység kiterjesztésére vonatkozik. A vállalatok alapvető és nélkülözhetetlen erőforrása és töketényezője a munkatársak tudása. Ezek a szervezetek alapvetően két stratégiát követnek a tudás menedzselésekor, ún. kodifikált illetve personalizált stratégiát. Mindkét stratégia esetén a fókuszban a meglévő tudás megosztása áll, kodifikáció esetén, a tudást gondosan rögzítik, adatbázisokban raktározzák, így hozzáférhetővé teszik az érdekeltek számára, personalizációs stratégia esetén az emberek tudásfejlesztése és az interperszonális kapcsolatok állnak a középpontban (Dobray – Farkas, 2009). A nemzetgazdaságok számára, mindkét típusú tudásigényes vállalat igen hasznos, azonban kétségtelen, hogy a personalizációs típusú tudásigényes vállalatok folyamatos innovációikkal a területük nagy megújítóinak számíthatnak.

A tudást szolgáltató vállalatok esetében különös jelentőséggel bír a munkavállalók tudásmegosztása, a tudásmegosztó kommunikáció (Bencsik et al, 2010). Ezen szervezetek eredményes működése, sikere az alkalmazottak szakértelmén, illetve tudásuk megfelelő menedzselésén múlik, amelyben központi szerep jut a tudáskommunikációnak. Ugyanis a KIBS típusú cégek megkülönböztető jellegzetessége a már felhalmozódott és integrált tudás mennyiségén túl az, hogy az, hogy az egyes – a szolgáltatások során létrejövő - tranzakciók újból és újból tanulást igényelnek mind a szolgáltatás-nyújtótól, mind a szolgáltatás fogadójától. Ez a folyamat nem csak alapfeltételét jelenti a szolgáltatás létrejöttének. Hiszen ezen túlmenően minden újabb szolgáltatási aktus kreativitást és interaktív tanulást is igényel, tekintve, hogy a KIBS- ek általában egyfelől olyan tudás hordozói, amely a megrendelőivel és egyéb más tudományos közösségekkel folytatott, állandóan megújuló együttműködések eredményei, másfelől érintkezési felületet képeznek mindezen tudás és a cég napi rutinjaiban gyökerező hallgatólagos tudás között is (Antonelli 1999).

Ezért, épp a fentiek miatt van kiemelkedő jelentősége a tudáskommunikációnak, amelynek célja a tudás terjesztése a szervezeten belül, és kívül, ill. a tudás védelme, és a tudásteremtés a meglévő tudás cseréjével. (Fábri 2008).

3.2. KIBS-EK AZ EU-BAN

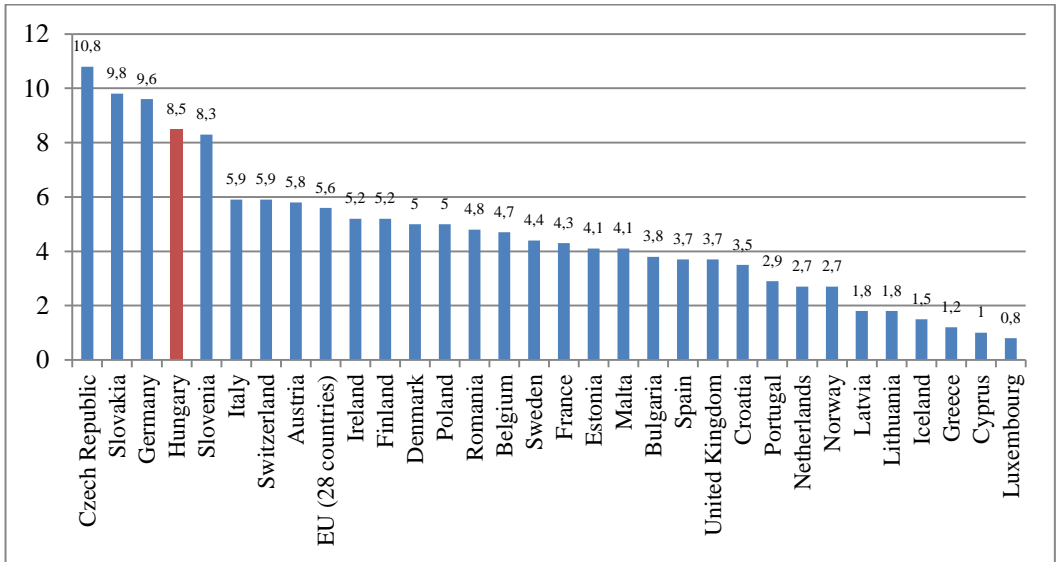
A gazdasági tevékenységek egységes ágazati osztályozási rendszere az EU tevékenységi osztályozása, a NACE (Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne). A TEÁOR (Gazdasági Tevékenységek Egységes Ágazati Osztályozási Rendszere) rendszernek ennek magyar nyelvű változata.

A jelenleg érvényes NACE 1.1. szerint elsősorban a 72, 73 és 74, szektorokban szerepelnek a tudásintenzív üzleti szolgáltatások. Ezek a szektorok az alábbiak:

- Számítástechnikai szolgáltatás
- Hardver-szaktanácsadás, szoftver-szaktanácsadás, -ellátás
- Adatfeldolgozás
- Adatbázis-tevékenység karbantartása és javítása
- Irodai, számviteli és számítástechnikai gépek
- Egyéb számítástechnikai tevékenység
- Kutatás és kísérleti fejlesztés
- Kutatás, fejlesztés természettudományi, műszaki kutatás és kísérleti fejlesztés
- Társadalomtudományi, humán, egyéb gazdasági szolgáltatás
- Jogi tevékenység
- Számviteli, könyvvizsgálói, adószakértői tevékenység adótanácsadás
- Piac- és közvélemény-
- Üzletviteli tanácsadás
- Management tevékenységének holdingok
- Építész-mérnöki tevékenység, műszaki tanácsadás
- Műszaki vizsgálat, elemzés
- Reklám
- Munkaerő-közvetítés személyzeti
- Egyéb üzleti tevékenységek

Az EUROSTAT Európai Munkaerő piaci Felmérés (LFS) foglalkoztatási adatait vizsgáltuk a magas és közepesen magas technológiát igénylő feldolgozóipari ágazatokban és a tudásintenzív szolgáltatási ágazatokban. A magas és közepesen magas technológia feldolgozóipari ágazatok és a tudásintenzív szolgáltatások meghatározásának alapját a már említett NACE besorolás szolgáltatta. A felmérés azt vizsgálta, hogy milyen a magasan képzett munkaerő aránya ezeken a területeken.

1. ábra: Foglalkoztatás a magas és közepesen magas technológia feldolgozóipari ágazatok és a tudásintenzív szolgáltatási ágazatokban, a teljes foglalkoztatottság %-ában



Forrás: Eurostat adatok alapján saját szerkesztés

Az 1. ábra alapján az adatokból látható, hogy Magyarországon magas (8.5%) a KIBS-ekben foglalkoztatottak aránya. Ezt támasztja alá az EMCC beszámolója is (EMCC, 2006), mely a KIBS szektor bővülését elemzi. Magyarország kiemelkedő helyzetének magyarázata meghaladja dolgozatunk kereteit, de általánosságban elmondható, hogy Magyarország a régió hagyományos termékeket előállító gyártási központjából egyre inkább a magas hozzáadott értékű, kutatás-fejlesztést igénylő termelés irányába mozdult el.

3.3. A KIBS-EK SIKERTÉNYEZŐI

Eddigi kutatásaink tapasztalatai még azt is mutatják, hogy a KIBS-ek sikerének meghatározó tényezője a szervezeti működési mechanizmusával függ össze. Pontosabban egy olyan menedzselési tényezővel, amely képes érzékenyen reagálni és lekövetni egyfelől a szervezetben együttműködő tudásbirtokosok (tudásmunkások) emberi – és munkakörülményekkel kapcsolatos igényeit, mégpedig arra is tekintettel, hogy milyen az adott tudásszolgáltatási tevékenység jellege és technológiája.

Összefoglalva tehát a KIBS-ek sikerességének legfőbb és közös és általános jellemzőkként megfogalmazható tényezői:

- a tudásszolgáltatás érdemi szervezeti résztvevőinek (tudásmunkásainak) speciális, töketélyesként működő tudása, illetve e tudásokkal kombinált újabb tudások generálásának képessége;
- a tudásgenerálást mindig, minden KIBS esetében, lehetőleg a legmagasabb szintű, és szinten alkalmazott intelligens rendszerek és technológiák (informatikai eszközök, adatbázisok, üzleti intelligenciák, a legmodernebb információtechnológiák, stb.) is támogatják, segítik. Szolgáltatástípusonként, illetve annak „technológiai” jellegzetessége szerint - tapasztalataink szerint – már némiképp differenciálódik, hogy a hatékonyabb tudásgenerálás érdekében inkább kodifikált vagy inkább perszonalizált stratégia kerül alkalmazásra az adott KIBS esetében;
- tudás terjesztését, védelmét, és a meglévő külső és belső tudás cseréjével, kombinációjával kialakuló tudásteremtést szolgáló kommunikáció és szervezeti kultúra;
- a tudásigényes szolgáltatás jellegéhez, technológiájához, valamint e szolgáltatás minőségi végzésének garanciáját biztosító munkatársak igényeivel adekváтан illeszkedő szervezeti-, és menedzsment - működési megoldások.

4. A KIBS- EK MENEDZSELÉSÉNEK, VALAMINT TUDÁSKEZELÉSÉNEK LEGLÉNYEGESEBB ÉS KRITIKUS TÉNYEZŐI

A sikeresen működő és gyorsan fejlődő KIBS-ek esetében – feldolgozott kutatási tapasztalataink alapján – különös jelentőséggel bírnak azon működéskialakítási és menedzselési tényezők, amelyek kapcsán az alábbiak különösen kiemelt jelentőséggel bírnak. Ezek közül több jelenlétét megtapasztaltuk a vizsgált cégek esetében. A szóban forgó tapasztalat vezetett el minket oda, hogy módszertanilag igyekeztünk ezen tényezőket olyan összefüggő struktúrába rendezni, amely:

- egyfelől további, a KIBS-ek körében végzett, kutatásaink számára kiindulási alapul szolgálhatnak;
- másfelől egy később – reményeink szerint - körvonalazódó menedzsment modell módszertani alapját képezheti.

a.) A szervezeti stratégia és az ahhoz illeszkedő TM stratégia

A KIBS-ek számára kiváltképp „létkérdés”, hogy a cégstratégia kellően „jövőbelátó” legyen, s a megvalósításához a TM rendszere aktívan hozzájáruljon. Mondhatnánk azt is,

hogy a tudásigényes szolgáltatások „sámsoni ereje” a kiválóan szuperáló, és a cég üzleti céljait maximálisan szolgáló tudásmenedzsment rendszerében rejtezik. Emiatt van szükség arra, hogy a tudásmenedzsment rendszerében semmilyen esetlegesség, „üresjárat”, vagy releváns problémák megoldási igénye mentén tudáshiány ne keletkezhesék.

A sikeres KIBS-ek mindig nagyon célirányos stratégiát követnek, s a TM rendszerük kiépítését és/vagy fejlesztését azzal kezdik, hogy áttekintik az aktuális stratégia igényel-e olyan tudás- és kompetenciaelemeket, amelyek a stratégia céljaink eléréséhez szükségesek. Hiányzó tudáselemek pótlását gyakrabban képzés, és továbbképzés révén érik el, csak abszolút hiány vagy fluktuáció mentén nyúlnak új munkaerő felvételéhez. Tapasztalatunk az, hogy a szervezeti kohéziót megtartani és a munkatársak fejlődését, tudásbővítési igényeit maximálisan igyekezzenek kielégíteni.

b.) Tudástérkép kidolgozása és karbantartása

A sikeres KIBS-ekben gyakran alkalmazott tényező a jól kidolgozott tudástérkép és annak permanens aktualizálása. Hiszen a naprakész és intelligens informatikával támogatott tudástérkép nem csak gyors áttekintést képes adni a meglévő tudáselemekről a menedzserek számára, de igen hatásosan képes (a meglévő és szükséges tudáselemek egymásra illesztésével) kimutatni a hiányzó tudáselemeket, - különös tekintettel tudásigényes szolgáltatás szempontjából un. kritikus tudástényezőkre. (Persze a legtöbb cég esetében nem kell valami nagyon bonyolult, s drága „szuper” intelligens szoftvertámogatásra gondolni, inkább jól strukturált, olyan megoldásra, aminek viszont fő erénye minden esetben a gyors és hathatós keresés lehetősége.)

c.) Az üzleti folyamatokat támogató TM folyamatok

Az üzleti folyamatok kialakítása kapcsán több sikeres KIBS –nél két tényező gyakran megfigyelhető, különösképp az informatikai fejlesztők és a mérnök irodák, valamint a tanácsadó cégek esetében, - azonban nem azonos arányban és jelentőséggel kezelve. Ezen tényezők a tudásigényes szolgáltatási feladatok un. kritikus tudásainak kiemelt jelentőséggel való kezelése, - elsősorban az informatikai fejlesztők és a mérnökirodákban, míg a tanácsadó cégek, náluknál nagyobb arányban és jelentőséggel fordulnak, az un. hálózati megoldások felé. Sok esetben egy –egy nagyobb projektre több tanácsadó cég összefogásával történik a feladat-vállalás, de jelentékeny kezdeményezések tapasztalhatók abban az irányban is, amelyek a tudásmegosztást, és információterjedést könnyíti meg az ágazatban. A felmért vállalkozások között több olyan tanácsadó cég (többnyire egészen kicsi, két – háromfős, ill. 10 fő alatti vállalkozások) esetében volt tapasztalható, amelyek rendszeresen részt vesznek (gyakran akár több munkájuk kapcsán is) és támaszkodnak olyan hálózati tudásközösségekre²³, amelyek megsokszorozzák ötletgyűjtési, tudásszerzési- és megosztási lehetőségeiket. A jelenség azért is figyelemre méltó, mert közvetlen a rendszerváltás után épp erre az ágazatra volt leginkább jellemző az elkülönülő és egymással nem együttműködő, nem kommunikáló, a modelleket és módszereket féltékenyen őrző cégstratégia.

²³ Ezt a jelenséget tárta fel – többek közt - Mogyorósi –P. - Bucsei K.-Hornyaák Zs. - Tyetyák Zs. 2009-ben megjelent kutatási tanulmányukban.

d.) A folyamatok és a szervezeti memória működtetése

Az üzleti folyamatok sikeres működtetése önmagában is egy tanulási folyamat. Noha a tudásszolgáltatásokban sok az egyedi vonás, azonban ki alakul(hat), az egyes szolgáltatás-elemekből olyan jól leképezhető „rutin” és tudáselem is, amely lehet, hogy kezdetben teljes egészében a szervezet kulcsemberei tacit tudásának a része, de a későbbiekben folyamatok működtetése során „kristályosodik”, s a szervezeti memóriába, explicit tudásként beépíthető. Ez azért nagyon lényeges mozzanat, mert a szervezeti memória gazdagodása a szolgáltatások hatékonyságát fokozó tényező. Így nem a véletlen, hogy a tudásszolgáltatók esetében kiemelt jelentőségű, különösképp az ügyvédi irodákban (pl. a precedensek leírása, kritikus jogi esetek feltárása, stb.) és a mérnök irodákban (egyedi, de technológizálható problémamegoldások, stb. leírása), ahol főképp az előzőek kapcsán tapasztaltunk ilyen fajta törekvéseket. Sok esetben intelligens keresőkkel támogatott TM rendszerben (pl. dokumentumtárban) való, jól hasznosítható elhelyezéssel.

e.) A humántényező menedzselése és a szervezeti kultúra

Az eddigi kutatásaink egyik legmeglepőbb és legérdekesebb tapasztalatát a különböző tudásszolgáltató KIBS-ek szervezeteiben a lehető legeltérőbb szervezeti kultúrák feltárása hozta. Kutatásunk egyik induló hipotézise ui. az volt, hogy a KIBS-ek jellegzetes és sikerre vivő szervezeti kultúrája - a hofstedtei (Hofstede, G. és Hofstede, G. J. 2008) jellemzőket használva - meghatározóan kis hatalmi távolságú, inkább individuális, maszkulin és bizonytalanságtűrő és hosszú távú időorientációjú. Ezzel szemben azt tapasztaltuk, hogy bizonyos tudásigényes szolgáltató cégek kultúrájában a nagy hatalmi távolság, és bizonytalanságkerülés inkább a jellemző. Igaz a felmért cégek számossága nem tekinthető reprezentatívnak, azonban az szembetűnő volt, hogy az előbbi kultúrajellemzők a kötöttebb, inkább szabályelvű „technológiájú” cégekre volt jellemző, pl. a mérnök irodákra, és az ügyvédi irodákra, amelyek esetében még megfigyelhető volt, hogy kevésbé tolerálták a kötetlenséget, különösképp, ami pl. az un. „klasszikus” munkafegyelmi megoldásokat (kötött munkaidő, szabályelvűség, stb.) illeti. Míg a tanácsadó cégekre és az informatikai fejlesztő és szolgáltatókra jobbra az előbbi, hipotetikusán tételezett, jellemzők voltak tapasztalhatók.

Érdekes volt megállapítanunk ugyanakkor, hogy az informatikai cégek közül közel a felére feminin kultúrajellemzők voltak megfigyelhetők. Többségükben un. családbarát munkakörülmények megteremtésével.

Figyelemre méltó tapasztalat volt az is, hogy – még a nagyon is egyedinek számító szolgáltatások és szolgáltatók körében is – igyekeznek mérni, úgy a célok teljesülését (meghatározóan Balance Scorecard mutatók kidolgozásával és alkalmazásával), mint a szervezeti résztvevők teljesítményét is.

Kivétel nélkül minden felmért cégben kitüntetett figyelmet fordítottak a szervezeti résztvevők fejlődési lehetőségeire, elsősorban az oktatás, tanulás, ill. a szakmai felkészültséget, naprakészséget szolgáló egyéb megoldásokra (pl. szakmai közösségek, konferencialátogatások, stb.)

„Retro” jelenségként²⁴ értékeltük, hogy egyfajta reneszánszát élik a különféle szellemi műhelyek, gyakran igen kiterjedt tudásközösségekbe beleágyazva (akár nemzetközi szintet is célozva). Persze e műhelyek nagyon korszerű megoldásokkal operálnak, s céljaik között egyre gyakrabban található meg az Open Innovation modell tudatos hasznosítási törekvései, az egyre innovatívabb „termékmegoldás” kitalálása érdekében. (Pl. az egyik, térinformatikával foglalkozó, mérnökiroda fejlesztési tevékenységében egy igen érdekes megoldást találunk a nyitott innovációs modell aktív használatára, amely a crowdsourcing módszer alkalmazásával történt.)

A KIBS-ek szervezeti kultúrájának új jelensége, hogy megjelentek a tudásigényes szolgáltatók „holdudvarában” az ún. szellemi „nomádok”. A nomád típusú munkavégzés legfőbb jellemzője, hogy nem választják élesen el a munkaidőt a szabadidőtől. Ez a jelenség nagyon erősen szellemi alkotó munkaterületeken kezd elterjedni, egész pontosan ott, ahol a kreativitás és az alkotókészség napi igény. Elsősorban a nagyon bonyolult és jelentékeny felkészülést igénylő informatikai szoftverfejlesztő (pl. üzleti intelligencia, stb.) cégeknél tapasztaltuk a szellemi nomádok jelenlétét, így pl. a felméréseinkben részt vett két mérnökirodánál, és az egyik tanácsadó cégnél. Mindhárom közös jellemzője volt, hogy az innovációs fejlesztéseik kapcsán a nyitott innováció modelljét, ill. kettő a crowdsourcing módszerét is alkalmazta.

Külön érdekessége a szellemi nomádok megjelenésének, hogy általuk új etika van kialakulóban. Ennek alapvető érték - jellemzői:

- a szabadságra és a kötetlenségre való törekvés,
- a „belülről vezéreltség”,
- a pénz szerepe – de az nem cél, hanem csak „eszköz” náluk,
- nagyfokú társadalmi nyitottság,
- aktivitás,
- gondoskodás,
- fegyelmettség és maga szintű önellenőrzés a munka elvégzésében,
- s természetesen a kreativitás.

²⁴ A „Retro” jelzőt azért véljük találónak, mert a szellemi műhelyek ilyen szintű „divatja” még a szocializmus idején az ún. „Új gazdasági mechanizmus” korszakára volt jellemző. Amikor is, a vállalatoknál felelhető innovatív munkahelyeken – pl. műszaki fejlesztési, szervezési, számítástechnikai, stb. részlegeknél volt tapasztalható - az ÚJ- ra való felkészülés jegyében hasonló igény, hogy a munkatársak, esetleg más, azonos érdeklődésű külsőkkel (leginkább egyetemi oktatókkal, nagyobb kutató- és/vagy szervező intézetek munkatársaival, stb.) együttműködve új megoldásokat, gondolatokat, módszereket fogalmazzanak meg. S ebben benne volt motivációképp az egyéni szakmai fejlődés igénye, ami komoly hatóerőként működve éltette, tartotta fenn ezeket a közösségeket.

f.) Tudásmenedzsment „hőmérő”

Érthető, ha felvetődik sokakban a kérdés (különösen, ha a szellemi nomádok által igényelt szabadság és kötetlenség fokaira is gondolunk), hogy a cégek mégis hogyan tartják kontroll alatt a nálunk folyó munka haladási ütemét és hatékonyságát, az egyes munkatársak teljesítményét?! Erre szolgál, az ún. TM „hőmérő”, vagyis azon különféle mérési módok, s mérőszámok, amelyek jellegzetesen az alábbi kérdéskörök szerint fogalmazódnak meg:

- milyen az egyes munkatársak aktivitása és teljesítménye a TM folyamatokban;
- mennyire vesznek részt, s járnak elő jó példával a felsővezetők;
- milyen az egyes képzések hatékonysága és a mennyire javult képzésben részt vettek munkájának minősége/korszerűsége;
- hogyan alakulnak a különféle innovációt jelző mutatók;
- mennyire elégedettek a munkatársak (különösképp a kulcsemberek), van-e, s ha igen milyen mértékű a fluktuáció.

5. ÖSSZEFOGLALÓ GONDOLATOK – AZ EDDIGI TAPASZTALATOKRÓL

Tanulmányunkban a KIBS-ekre vonatkozó - eddigi kutatási és tanácsadási tapasztalatainkat összefoglalva – az alábbiakat állapítottuk meg:

- az egyik legfőbb tapasztalat, hogy a KIBS –ek növekedése, fejlesztése (összességében az életciklus kezelése) kapcsán, önálló tényezőként kell megtervezni, s gondoskodni a megfelelő tudás, rendelkezésre állásáról;
- ez a hagyományos tényezővel (pl. befektetett eszközök- ingatlanok, gépek berendezések, forgótöke, stb.) szemben hatalmas kihívás, mivel:
- a KIBS - ek esetében igen gyakori a „lőugrás” – jellegű hirtelen növekedés, miközben
- nincsenek olyan – tervezéshez jól használható - „képletei”, mint pl. a kapacitások növelése kapcsán forgótöke igénytervezésnek, mivel nem egykönnyen „megfogható” dologról van szó;
- a hálózati működés, a nyílt innovációs modellekkel együtt „amőba – jellegű”- gyakran változó és változatos alakzatot leíró – működése nehezebben modellezhető;
- a „termék” és az őt előállító tudásfolyamat nehezen elkülöníthető egymástól.

Az igazán sikeres KIBS - ek – számunkra legalábbis az eddigiek kapcsán úgy tűnik – kitüntetett figyelmet szentelnek a KIBS-ek menedzselésének, valamint tudáskezelésének leglényegesebb és kritikus tényezőinek, azonban, ez a fajta tudás a kevésbé sikeresek számára, nem csak hogy nem „evidens”, de csak nem teljes egészében „rejtve” marad. Kutatásunk és jelen munkánk épp ez utóbbin kíván változtatni!

6. IRODALOMJEGYZÉK

- Antonelli, C. (1999): The evolution of the industrial organization of the production of knowledge. *Cambridge Journal of Economics*, 23, 2, 243-260. p.
- Bajmócy Z. (2007): A technológiai inkubáció elmélete és alkalmazási lehetőségei hazánk elmaradott térségeiben. Doktori értekezés, Szegedi Tudományegyetem.
- Bencsik A. - Boda Gy.– Klimkó G. - Kő A.– Noszkay E. (2010): Tudásmenedzsment Menedzsment tanácsadási kézikönyv (szerk. Poór József) Akadémiai Kiadó 476 - 498 p.
- Colombo, M. G. – Grilli, L. (2005): Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: a competence-based view. *Research Policy*, 34, pp. 795-816.
- Dobrai Katalin – Farkas Ferenc 2009. Tudásintenzív üzleti szolgáltatások. *Vezetéstudomány*, XI. évf. 7-8. szám
- EMCC (2006): Trends and Drivers of Change in the European Knowledge-intensive Business Service Sector: Mapping Report. European Monitoring Centre on Change, Dublin.
- Hertog, P. (2000): Knowledge-intensive Business Services as Co-producers of Innovation. *International Journal of Innovation Management*, 4, pp. 491-528.
- Hipp, C. (1999): Knowledge-intensive Business Services in the New Mode of Knowledge Production. *AI&Soc*, 13, pp. 88-106
- Hofstede, G. (2008): Kultúrák és szervezetek: Az elme szoftvere, Pécs, VHE Kft
- Edvinsson, L. (1997): Developing Intellectual Capital at Skandia. *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, 366-373, p.
- Fábi Gy. (2008): Knowledge Communication in the Age of Converging Tools, In: Nyíri Kristóf (szerk.) *Integration and ubiquity: Towards a philosophy of telecommunications convergence*. Passagen Verlag, 241-248. p. (Passagen Philosophie / Communications in the 21st Century
- Mogyorósi –P. - Bucsei K.-Hornyak Zs. - Tyetyák Zs (2009).: Az üzleti tanácsadási ágazat jellemzőinek és innovációs modelljének felvázolása (Háttér tanulmány)
- Müller, E. – Zenker, A. (2001): Business service as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems. *Research Policy* 30, 9 1501- 1615 p.
- Pörzse Gábor (2011): Innovációmenedzsment, Semmelweis Kiadó
- Stocker, Miklós 2010: Value creation problems of Hungarian knowledge-based organizations. *The Third doctoral consortium on Intellectual Capital*, Doktori értekezés.
- Strambach, S. (2002): Change in the Innovation Process: New Knowledge Production and Competitive Cities, The Case of Stuttgart. *European Planning Studies*, 10, 2, pp. 215-231.
- Sveiby, K. (1999) : Welcome to the knowledge organisation, <http://www.sveiby.com/articles/K-era.htm>, Letöltve: 2015. augusztus 23.
- Wu, L.– Ong, Ch.– Hsu, Y. (2008): Knowledge-Based Organization Evaluation. *Decision Support System*, Jun .541-553 p.
- Zack M. H (2003): Rethinking the knowledge-based organization. *Sloan Management Review* 44(4), 67–71.
- Schricke, E. - Zenker, A.- Stahlecker of Fraunhofer, T. (2011): Knowledge-intensive (business) services in Europe. EUROPEAN COMMISSION. Directorate-General for Research and Innovation,