

Tudáscsere és tudásteremtés

Hangsúlyeltolódások a kompetitív környezetben

A Tudásmenedzsment (TM) különböző alkalmazásai különféle méretgazdaságossági eredményeket hoznak a Szolgáltató Cégeknek (Professional Services Firms). A Tudásmenedzsment folyamatok egyrészt elősegítik a Tudáscserét a cégen belül, ami hatékonyabb működést és alacsonyabb költségeket eredményez, úm. kínálati oldali méretgazdaságosság (supply-side scale economies). Másrészt, amennyiben az egyéni tapasztalatokat megfelelő módon integrálják és szintetizálják, a TM folyamatok erősítik a Tudásteremtést. A Tudásteremtés révén lehetőség nyílik az üzleti környezet mélyebb megértésére, a szolgáltatások minőségének javítására, úm. keresleti oldali méretgazdaságosság (demand-side scale economies). A tanulmány a Tudásmenedzsment módszerekkel kapcsolatos vizsgálati eredményeket foglalja össze.

KIVONAT

A tanulmány azt állítja, hogy a Tudásmenedzsment (TM) különböző alkalmazásai különféle méretgazdaságossági eredményeket hoznak a Szolgáltató Cégeknek (Professional Services Firms). A TM folyamatok egyrészt elősegítik a Tudáscserét a cégen belül, ami hatékonyabb működést és alacsonyabb költségeket eredményez, úm. kínálati oldali méretgazdaságosság (supply-side scale economies). Másrészt, amennyiben az egyéni tapasztalatokat megfelelő módon integrálják és szintetizálják, a TM folyamatok erősítik a Tudásteremtést. A Tudásteremtés révén lehetőség nyílik az üzleti környezet mélyebb megértésére, a szolgáltatások minőségének javítására, úm. keresleti oldali méretgazdaságosság (demand-side scale economies).

A játékelméleti modell alapján megvizsgáltuk, hogy a kompetitív környezetben mekkora hangsúlyt kell fektetni a két TM folyamatra. Véleményünk szerint a válasz két faktortól függ: (i) az üzleti környezet kompetitivitásától és (ii) a cégek fogyasztói bázis növelésére irányuló képességeitől. Röviden összefoglalva: nem kompetitív környezetben a cégeknek a Tudáscsereire kell koncentrálniuk. Ez éles ellentétben áll azzal a helyzettel, amikor jelentős verseny jellemzi a piacot. Ebben az esetben, ha a fogyasztói bázis növelésére irányuló képesség viszonylag nagy, a cégben a TM folyamatok hangsúlyát a Tudásteremtésre kell helyezni. Megvizsgáljuk egy olyan iparág fejlődését, ahol a cégek különböző tudásteremtő TM rendszerekkel versenyeznek. Az eredmények azt mutatják, hogy miközben a TM technológia javuló eredményeivel párhuzamosan nő a szolgáltatások minősége, a hosszú távú profit először növekszik, később azonban az egyre intenzívebb verseny hatására csökken. A tanácsadói (Management Consulting) iparágból vett példával bizonyítjuk állításainkat, és ez alapján elemzzük az egyéb szektorok lehetőségeit.

Kulcsszavak: tudásmenedzsment, méretgazdaságosság, versenyelőny, játékelmélet, stratégia.

BEVEZETŐ

A gazdasági lassulás időszakában az első dolog, ami az üzletember eszébe jut, természetesen a költségcsökkentés. A következő kérdés pedig természetesen az, hogy a szervezet mely egységében csökkentjük a költségeket. Ilyen esetben a figyelem általában először az olyan személyekre irányul, akik magas fix költségeket jelentenek, ám ezek a költségek nincsenek közvetlen kapcsolatban a rövid távú bevételgenerálással. Számos szolgáltató cég (tanácsadó cégek, könyvvizsgálók, illetve reklámügynökségek) találja szembe magát ezzel a problémával akkor, amikor a nehézségekkel küzdő ügyfelek felfüggesztik a szerződéseket, és az új megbízások sem jönnek olyan könnyedén, mint korábban. A mai gazdasági körülmények között a Tudásmenedzsment támogatására létrehozott költséges intézmények könnyen válhatnak a költségcsökkentő lépések első számú célpontjává. Ezek közé tartoznak a Tudáscentrumok és az úgynevezett „think-tank-ek”. Közös jellemzőjük, hogy a bevételek generálására gyakorolt közvetlen hatásuk nehezen értékelhető, viszont – főként a magasán képzett alkalmazottak miatt – igen magas fix költségeket jelentenek a cégeknek.¹

Az egyik vezető consulting cég munkatársaival folytatott beszélgetéseink során azonban nyilvánvalóvá vált, hogy nem mindenki a tudásmenedzsment intézményein kezdi a költségek csökkentését. Egyesek valóban a fentebb vázolt módon látnak hozzá a költségcsökkentéshez, mások azonban úgy vélik, a jelenlegi lassulás kiváló lehetőséget nyújt arra, hogy a cég a tudásmenedzsment intézményeibe investáljon. Úgy vélik, mivel a szakembereknek kevesebb ügyfélprojekttel kell foglalkozniuk, az idejük „opportunity cost-ja” kevésbé magas, így az is megengedhető, hogy olyan dolgokkal foglalkozzanak, amelyek nem állnak közvetlen kapcsolatban a rövid távú bevételgenerálással. A szakemberek idejük egy részében foglalkozhatnak azzal, hogy egységes rend-

szerbe szervezzék az egyes területeken az évek hosszú sora alatt összegyűlt tapasztalatokat (pl. földrajzi régiók vagy iparágak szerint). E gondolatmenet követői azzal érveltek, hogy ez az egyetlen módszer arra, hogy a cégek kiemelkedjenek a jelenlegi lassulásból, amely egyre élesebb versenyt eredményez az egész iparágban.

A Tudásmenedzsment szerepének megítélésében mutatkozó figyelemre méltó véleménykülönbség újra előtérbe helyezi a régi kérdést: vajon a TM hogyan generálhat fenntartható versenyelőnyt a cég számára-

„A gazdasági lassulás időszakában az első dolog, ami az üzletember eszébe jut, természetesen a költségcsökkentés. A következő kérdés pedig természetesen az, hogy a szervezet mely egységében csökkentjük a költségeket.”

ra? Pontosabban: a költségcsökkentés időszakában a cégeknek mindenképpen meg kell határozniuk, hogy melyik TM funkciók és intézmények azok, amelyek fontosabb szerepet játszhatnak a versenyelőny biztosításában.

TUDÁSMENEDZSMENT, SZOLGÁLTATÁSOK ÉS NÖVEKVŐ VOLUMENHOZADÉK

A Tudásmenedzsment az üzleti folyamatok olyan összefüggő rendszere, amelynek segítségével hozzáférhetővé válik a szervezet *kollektív* tudása. A szolgáltató cégek (consulting cégek, könyvvizsgálók, reklámügynökségek) számára a TM két okból fontos. Egyrészt éppen a tudás jelenti azt az értéket, amelyet ezek a cégek szolgáltatnak az ügyfeleknek, más szóval ennek az iparágban a legfontosabb terméke maga a tudás. Ilyen szempontból közelítve a Tudásmenedzsment nem más, mint a szolgáltató cégek „gyártási technológiája”. A „TM” pontosan azt a szerepet tölti be, mint a különféle üzemek gyártó gépsorai. Julia Collins, a PricewaterhouseCoopers Tudásmenedzsment rendszerének vezető menedzsere a

1 Például az Ernst & Young, amely nemrég a cégstratégiája fontos elemeként jelölte meg a Tudásmenedzsmentet, állítólag több mint 500 millió dollárt költött a Tudásmenedzsmenttel összefüggő információtechnológiára (IT), tudásközpontokra és emberekre. Más cégek hasonló adatokról számoltak be (lásd Hansen et. al., 1999, p.114). A TM rendszerekkel összefüggő befektetések közé tartoznak a számítógépes eszközök és a kommunikációs hálózatok. A felmerülő költségek java részét a rendszereket működtető személyzet fix költsége, illetve a kieső idő jelenti. Az Ernst & Young Center for Business Knowledge-ban (CBK) például több mint 100 szakember dolgozik, és ez csupán az egyik a három Tudásmenedzsmentnek szentelt tudásközpont közül.

következőt állítja: „Lényegében ez [a tudás] az, amivel rendelkezünk, amivel kereskedünk. Minden tevékenységünknek ez az alapja. Éppen ezért létfontosságú számunkra, hogy hatékonyan menedzseljük a forrásokat, és a munka során megfelelően osszuk meg a tudásanyagot. Ez a cég éltető eleme.”¹

Másrészt, talán még az előbbinél is fontosabb, hogy a többi üzletággal ellentétben a szolgáltatóipar e szektorában a releváns tudás éppen az ügyfelektől, más szóval a forgalomból ered. Éppen ezért ezeket a szolgáltató cégeket gyakran „tudásbrókereknek” is nevezik, akik úgy találják meg az ügyfelek problémáinak létező megoldási lehetőségeit, hogy közben a korábbi ügyfelektől szerzett tapasztalatokra építenek. Központi pozíciójukból fakadóan ezek a szolgáltató cégek olyan problémákkal és megoldásokkal találkozhatnak, amelyek a gazdaság egymástól viszonylag távol eső és elzárt szegmenseiben történnek (különböző iparágakban vagy éppen különböző földrajzi régiókban).² A tudásbrókerek munkája azonban csak akkor lehet hatékony, ha a cég va-

„A Tudásmenedzsment az üzleti folyamatok olyan összefüggő rendszere, amelynek segítségével hozzáférhetővé válik a szervezet kollektív tudása.”

„A tudásbrókeri munkával összefüggésben a nagyobb fogyasztói bázis annyit jelent: a szolgáltató cég több potenciális üzleti megoldást ismerhet (több tapasztalattal rendelkezik), éppen ezért hatékonyabban segítheti az ügyfelek problémáinak megoldását.”

lamilyen Tudásmenedzsment rendszert használ. Ilyen rendszerek hiányában az egyes csoportok nem tudják megosztani egymással a különféle ügyfelektől szerzett tudásanyagukat és tapasztalataikat. Ennek eredményeképpen azután az egyes ügyfelek csupán a velük szoros együttműködésben dolgozó

tanácsadók korlátozott tapasztalataira támaszkodhatnak. Ebben az esetben a szolgáltató cég csupán egy addicionális forrást (még egy alkalmazottat) biztosít az ügyfélnek, és a cégben egyébként felhalmozódott tudásanyag kihasználatlan marad. Akadnak olyan szakemberek, akik szerint megfelelő Tudásmenedzsment nélkül ilyen kollektív tudásanyag nem is létezik.

Az a tény, hogy az efféle szolgáltató cégek Tudásmenedzsment rendszereinek inputja magából a forgalomból származik, jelentős potenciált rejt magában: ezt a közgazdászok *növekvő volumenhozadéknak* nevezik. Ez a fogalom azt jelenti, hogy a cég számára addicionális előnyt jelent, ha minél nagyobb fogyasztói bázissal rendelkezik. A tudásbrókeri munkával összefüggésben a nagyobb fogyasztói bázis annyit jelent: a szolgáltató cég több potenciális üzleti megoldást ismerhet (több tapasztalattal rendelkezik), éppen ezért *hatékonyabban* segítheti az ügyfelek problémáinak megoldását. Ezenkívül az is elképzelhető, hogy a különböző ügyfelektől kapott hasonló

feladatok révén a szolgáltató cég alaposabban megismeri a háttérben zajló üzleti problémákat és folyamatokat. Ez a mélyebb (és rendezettebb) tudás azután jobb üzleti megoldásokat eredményezhet, tehát az ügyek számának növekedésével párhuzamosan javul a cég által nyújtott *szolgáltatás minősége*.

Az már nem számít újdonságnak, hogy a Tudásmenedzsment jelentős méretgazdaságossági előnyöket jelenthet a szolgáltató cégek számára.³ Mi több, a legújabb

technológia fejlesztések révén (különösképpen a kommunikáció és az adatbázis feldolgozás terén) olyan új eszközök születtek, amelyek sokkal hatékonyabbá tehetik a tudásbrókeri munkát. Bár a technológia önmagában nem teszi hatékonyabbá a Tudásmenedzsmentet, mindenképpen újabb lehetősége-

1 *Information World Review* (February 2000, p. 24). Hasonlóképpen, Havens and Knapp (1999): „[...] a szolgáltató cégek a tudásgazdaság egyetlen kizárólagos szereplői. Lényegében a tudás az egyetlen termékünk.” (p. 5).

2 A tudásbrókeri munka elméletével részletesen Hargadon and Sutton (1996), valamint Hargadon (1998) foglalkozott. A szolgáltató cégek körében széles körben elfogadott nézet szerint: „Mi egyfajta 'tudásbrókeri' munkát végzünk az ügyfeleink számára. Olyan megoldásokat kínálunk nekik, amelyek a mi tapasztalatainkon, tudásunkon, és szakértelmünkön alapulnak, ám amelyek mások intellektuális értékeit is felhasználják” (Havens and Knapp, 1999, p. 5). Lásd még „A Survey of the Management Consultancy” in *The Economist*, March 22, 1997.

3 Példákat lásd Teece (1998, p. 60), valamint Sarvary (1999).

ket teremt arra, hogy a cégek növeljék ügyfélkörüket, ami által új lehetőségek nyílnak a méretgazdaságosság kihasználására. Az is közismert, hogy a növekvő volumenhozadék drámai hatást gyakorol a versenykörnyezetre.¹ A kis cégeknek egyre kevesebb esélyük marad a nagyokkal szemben, és a piac ezáltal egyre koncentráltabbá válik. ehhez hasonlóan ha kettő vagy több cég összeolvad, a fogyasztói bázis egyesítése révén jelentős versenyelőnyre tesz szert (hiszen ezáltal nő a tapasztalatok köre). Általában véve elmondható, hogy a növekvő volumenhozadék révén a nagy cégek tovább nőnek, és a kisebbeket lassan kiszorítják a piacról. Az egymással versengő szolgáltató cégek is felismerték, hogy a mai gazdasági körülmények között a cég mérete nagy szerepet játszik a versenyelőny biztosításában. A tanácsadó és a reklámparban az utóbbi időben lezajlott hatalmas cégfúziók bizonyítják, hogy a cégek is bíznak a méret által biztosított versenyelőnyben. Wayne Cooper, a Consultant News kiadója a következőképpen magyarázza a folyamatot: „[...] számos közepes méretű tanácsadó cég megijedt az iparágban végbemenő változásoktól, amelyek révén a nagy cégek még nagyobbakká váltak [...] A tanácsadás igen jövedelmező üzlet, amennyiben sikerül elérni a kritikus tömeget.”²

Azt is elismerik, hogy a méretgazdaságosság összefüggésben áll a Tudásmenedzsmenttel. Ellen Knapp, a Coopers & Lybrand's CKO-ja a következőképpen kommentálta a cég Pricewaterhouse-szal történő összeolvadását: „A Tudásmenedzsment fontos szerepet játszik a Pricewaterhouse-szal történő fúzióban. [...] hatékonyan megduplázzuk a tudásbázisunkat, szélesítjük a globális piacunkat és erősítjük a tudásmixünket.”³

Ha a Tudásmenedzsmentnek valóban ekkora hatása van a versenyre ezen a piacon, akkor a cégek vajon hogyan találhatják meg a nekik megfelelő Tu-

dásmenedzsment rendszereket? Milyen üzleti folyamatok alkalmazásával használhatják ki a növekvő volumenhozadékot? Mivel a Tudásmenedzsment rendszerek kiépítésének költsége igen nagy, a cégeknek alaposan meg kell fontolniuk, hogy vajon mi-

„Az egymással versengő szolgáltató cégek is felismerték, hogy a mai gazdasági körülmények között a cég mérete nagy szerepet játszik a versenyelőny biztosításában.”

„A Tudáscsere és a Tudásteremtés ugyanis különböző típusú méretgazdaságossági előnyöket generálnak: az utóbbi a keresleti oldalon, az előbbi pedig a kínálati oldalon fejti ki a hatását.”

lyen méretgazdaságossági előnyökre tehetnek szert a Tudásmenedzsment rendszerek alkalmazásából.

TUDÁSCSERE KONTRA TUDÁSTEREMTÉS

A szervezetelmélettel foglalkozó kutatók gyakran két fogalmi kategóriába sorolják a Tudásmenedzsment folyamatokat.⁴ Az első, amelyet **Tudáscserének** nevezünk, olyan folyamatokat foglal magában, amelyek a meglévő tudás szervezeten belüli cseréjére irányulnak. A második pedig, amely a **Tudásteremtés** nevet kapta, olyan folyamatokat foglal magában, amelyek új tudásanyag megteremtésére irányulnak. Véleményünk szerint a fogalmi különbségen kívül létezik legalább egy olyan fontos ok, amely szükségessé teszi e két kategória elkülönítését. A Tudáscsere és a Tudásteremtés ugyanis különböző típusú méretgazdaságossági előnyöket generálnak: az utóbbi a keresleti oldalon, az előbbi pedig a kínálati oldalon fejti ki a hatását. A különbség igen lényeges, ugyanis – amint azt látni fogjuk – a keresleti és a kínálati oldali méretgazdaságosság eltérő hatást gyakorol a versenydinamikára. Fontos különbség például, hogy az

1 Lásd pl. Arthur (1996).

2 Lásd *The Wall Street Journal* (9. Sept. 1998.) A reklámparban is hasonló a helyzet; Martin Sorrell, a világ legnagyobb reklámügynökségének, a WPP Groupnak az elnöke a következőt jegyzi meg: „A [reklám] iparban az utóbbi öt-tíz évben élesen elvált egymástól a nagyon nagy és a nagyon kicsi.” (ADMAP, Jan. 24–26, 1997).

3 Lásd *Business & Economic Review*, July-Sept. 1998, p. 6.

4 Lásd pl. Skyrme and Amidon (1997, p. vii).

előbbi esetben a fogyasztói várakozások döntő szerepet játszanak a cég igényeinek meghatározásában (a méretgazdaságossági típusok összevetését lásd a Mellékletben).

A tanácsadó iparágból (ahol a legjobban fejlett és legprecízebben dokumentált Tudásmenedzsment módszereket találjuk) vett példák segítségével könnyen illusztrálható, hogy a különböző Tudásmenedzsment folyamatok különböző növekvő volumen-hozadékokat eredményeznek. A Tudáscsere inkább kí-

„A fentebb ismertetett Tudásmenedzsment folyamatok egyik alapjellemezője, hogy az egyik ügyféllel végzett munka során szerzett tapasztalatok (legalább részben) újra felhasználhatók más csapatok által, aminek hatására csökken az egyes üzleti megoldások kidolgozására fordított idő vagy vállalati erőforrás.”

nálati oldali méretgazdaságossági előnyöket okoz a hatékonyság növelése révén, tudniillik ezáltal csökkennek a cég határköltései. A közgazdászok kínálati oldali méretgazdaságosságról beszélnek, mivel ebben az esetben a közvetlen előny a kínálati oldalon jelentkezik. A tudásbrókeri munkával összefüggésben a Tudáscserére alkalmazott Tudásmenedzsment rendszerek azáltal növelik a hatékonyságot, hogy a szakemberek számára megkönnyítik a korábban alkalmazott megoldások *lokalizálását* és az ügyfél igényeihez történő *adaptálását*. Erre kiválóan alkalmas lehet például egy elektronikus dokumentumrendszer, amely a meglévő üzleti megoldások legfontosabb tulajdonságait tartalmazza minden szakember számára könnyen és hatékonyan hozzáférhető módon és formában. Ezeket az elektronikus információátvitelűket általában központilag kezelik olyan szakemberek, akiknek legfontosabb feladata a minőség biztosítása (ügyelnek arra, hogy a bevitt anyagok valóban lényegesek legyenek, tartalmazzák a legfontosabb részleteket, a megfelelő helyre és a megfelelő formátumban kerüljenek a rendszerbe). A Pricewaterhouse például négy Tudásközpontot hozott létre a világon, hogy ellássák a *Knowledge View*-nak nevezett elektronikus adattár kezelésének feladatait. A legtöbb tanácsadó cég rendelkezik valamilyen ehhez hasonló rendszerrel, amelyben a korábbi projektekből származó tudásanyagot gyűjtik. Az információtechnológián túl az ilyen rendszerek nagyban függenek a megfelelő kezdeményezéseken

és vállalati kultúrán, tehát azon, hogy az egyes szakemberek mennyire működnek közre a rendszer fenntartásában. A hatékonysági előnyöket a decentralizált mechanizmus révén is el lehet érni, amely elősegíti a cégen belüli kommunikációt, így a tanácsadónak kevesebb időt és erőfeszítést kell fordítania a megfelelő kollégák elérésére. Intézményi szempontból ehhez jobb kommunikációs technológiára (e-mail, közös könyvtárak stb.) van szükség. E terület jellemző példái a Booz Allen & Hamilton „szakértői könyvtárai” (experts directory) vagy a McKinsey „sárga oldalai” (yellow pages). A technológián túlmenően természetesen szükség van olyan vállalati kultúrára is, amely értékeli a kollégák közötti információmegosztást. A fentebb ismertetett Tudásmenedzsment folyamatok egyik alapjellemezője, hogy az egyik ügyféllel végzett

munka során szerzett tapasztalatok (legalább részben) újra felhasználhatók más csapatok által, aminek hatására csökken az egyes üzleti megoldások kidolgozására fordított idő vagy vállalati erőforrás.

A Tudáscserével ellentétben a Tudásteremtés inkább keresleti oldali méretgazdaságosságot eredményez, mivel javítja a cég által előállított szolgáltatások vagy termékek minőségét. Keresleti oldali méretgazdaságosságról beszélünk, hiszen a cég előnye abból ered, hogy pontosabban tudja értékelni a saját fogyasztói bázisát. A tudásbrókeri munkával összefüggésben a jobb minőség azáltal érhető el, hogy a cég a tanácsadók eltérő tapasztalatai alapján jobban megérti a piaci környezet sajátosságait. Ilyen típusú Tudásmenedzsment rendszerben a hangsúly az egyes feladatokból származó tapasztalatok *szintézisé*n és *integrációján* van, és nem a hatékony keresés, adaptáció és újrahasznosítás áll a középpontban. A szintézist és az integrációt természetesen (legalább is informálisan) az egyes munkatársak hajtják végre miközben egyre szélesebb körű tapasztalatokra tesznek szert. Egy tanácsadó cégnél a Tudásteremtés különösen akkor hatékony, ha eltérő háttérrel és tapasztalatokkal rendelkező munkatársakon *keresztül* valósul meg. A kollektív Tudásteremtés eredménye egy elméletibb tudás és/vagy az üzleti megoldások alaposabb elemzési keretrendszere; ebből a szempontból némiképp hasonló a tudományos intézetek által végzett kutatásokhoz. Az üzleti környezettől függően a tanácsadó cégek számos

„intézményt” használnak az új tudás megteremtése, amelynek segítségével később javíthatják az ügyfeleknek kínált szolgáltatások minőségét. Az új tudást gyakran speciális tudáscentrumokban hozzák létre, amelyek alkalmazottai inkább kutatók, mintsem a terület gyakorlati szakemberei. Az E&Y Center for Business Innovation (CBI) központja vagy a McKinsey Global Institute olyan „think tankek”, ahol az elméleti tudásanyagot ötvözik a gyakorlati tapasztalatokkal. Az új tudásanyag úgynevezett „communities of practice-ek”, „tudás teamek” vagy vitafórumok segítségével is megteremthető; ezek közös jellemzője, hogy egy főállású szakemberekből álló kisebb csoport a szokásos terepmunka egy részét félretéve megpróbálja szintetizálni az egyes tanácsadói megbízásokból származó tapasztalatokat. Ezen intézmények tudásteremtő munkáinak egy részéből gyakran készítenek nyilvánosan is hozzáférhető jelentéseket, könyveket, vagy fehér könyveket (pl. *The McKinsey Quarterly*), illetve rendszeresen prezentálják azokat különféle konferenciákon.

Összefoglalva: a Tudásmenedzsment folyamatokat két nagy kategóriába lehet sorolni, amelyek különböző típusú méretgazdaságosságot eredményeznek. A Tudáscserén alapuló Tudásmenedzsment folyamatok általában növelik a hatékonyságot (csökkentik a költségeket), ezáltal kínálati oldali méretgazdaságosságot eredményeznek. Ezzel szemben a tudásteremtésen alapuló Tudásmenedzsment folyamatok (amelyek az üzleti környezet alaposabb megismeréséhez vezetnek) inkább keresleti oldali méretgazdaságosságot eredményeznek azáltal, hogy jobb minőségű termékek előállítását segítik elő. Az 1. táblázat azokat az infrastrukturális elemeket foglalja össze, amelyeket a tanácsadó cégek használnak a Tudáscsere és a Tudásteremtés folyamatainak gyakorlati alkalmazása során.

Gyakorlatilag minden tanácsadó cég Tudásmenedzsment rendszerében megtalálhatók azok az elemek, amelyek a Tudáscserét és a Tudásteremtést támogatják. Például a Booz Allen & Hamilton Tudásmenedzsment rendszere, a *Knowledge On-Line* (KOL) két fő jellegzetességgel rendelkezik. Egyrészt

osztályozza és az újrahasonosítás érdekében megőrzi a létező tudásanyag javát, másrészt pedig nem ügyfélspecifikusan szintetizálja a szakértők partnereitől származó ötleteket (amelyeket „aranyrögöknek” vagy „drágaköveknek” neveznek), hogy ezáltal is elősegítse a későbbi munka fejlődését. Az E&Y-nál a korábban bemutatott CBI mellett kifejlesztettek egy *KnowledgeWeb* nevű intranet rendszert, amelyen a tanácsadók hozzáférhetnek a korábbi munkák dokumentációjának hasznos elemeihez.

GAZDASÁGI MODELL: HOVÁ KERÜLJÖN A HANGSÚLY?

Hogyan teremthető megfelelő egyensúly a Tudáscsere és a Tudásteremtés között? Más szóval: a cégek melyik Tudásmenedzsment folyamatokra fókuszálnak. Inkább a Tudáscserét részesítsék előnyben, ezáltal növelve a hatékonyságot (kínálati oldali méretgazdaságosság) vagy inkább a tudásteremtésre koncentráljanak, amely folyamat a termékek minőségének javulását eredményezi (keresleti oldali méretgazdaságosság)? Miközben teljesen nyilvánvaló, hogy a cégek egyik típust sem hagyhatják figyelmen

„Az új tudást gyakran speciális tudáscentrumokban hozzák létre, amelyek alkalmazottai inkább kutatók, mintsem a terület gyakorlati szakemberei.”

„Miközben teljesen nyilvánvaló, hogy a cégek egyik típust sem hagyhatják figyelmen kívül, a kérdés továbbra is megválaszolatlan: hogyan teremthető megfelelő egyensúly a Tudáscsere és a Tudásteremtés között?”

kívül, a kérdés továbbra is megválaszolatlan: hogyan teremthető megfelelő egyensúly a Tudáscsere és a Tudásteremtés között? Különösen az lehet érdekes, hogy a verseny és a méretgazdaságossági szempontok hogyan befolyásolják a két folyamat párhuzamos használatát.

Hogy megválaszoljuk ezeket a kérdéseket, fel kell építenünk egy stilizált gazdasági modellt, amelyben a versenyző cégek választhatnak a keresleti és a kínálati oldali méretgazdaságosság között.¹ Valójában

1 Lásd Ofek és Sarvary (2001). Modellünkben az egyszerűség kedvéért két cég szerepel, de az eredmények több cég esetében is hasonlóan alakulnak.

lehetőséget biztosítottunk a számukra arra, hogy tet-
szés szerint helyettesítsék egymással a méretgazda-
ságossági típusokat. Röviden összefoglalva, ezzel a
stilizált modellel arra a kérdésre kerestük a választ,
hogy mi történik akkor, ha a cégek egyszerűen kü-
lönböző méretgazdaságossági típusokat eredmé-
nyező versenyzőként tekintenek a Tudásme-
nedzsmentre. A cégek ilyen szituációban vajon mely
Tudásmenedzsment rendszert választják? Hipotézi-
sünk segít a Tudásmenedzsment rendszerek straté-
giai hatásának körülhatárolásában. természetesen a
valódi üzleti életben egyéb szempontokat (a cég üz-
leti modellje, vállalati kultúrája, szervezeti egységei
stb.) is figyelembe kell venni. Az általunk alkotott mo-
dellben ha a cégek egyszer elhatározták valamilyen
Tudásmenedzsment rendszer felépítését, áraikkal
annak tudatában versenyeznek a piacon, hogy a ke-
reslet nemcsak az árakra, hanem az általuk használt
Tudásmenedzsment rendszer által generált méret-
gazdaságosságra is hatással van.

A modell megoldása közben azt tapasztaltuk,
hogy a verseny jelenléte és a Tudásmenedzsment
rendszernek a cég tapasztalataira gyakorolt potenci-

*„Ennek eredményeképpen az ügyfelek előnyben ré-
szesítik azokat a cégeket, amelyek nagyobb ügyfélbá-
zissal, tehát nagyobb tudásbázissal rendelkeznek.
Ilyen módon a Tudásteremtés hatékonyabb módszer a
cég számára új tudásanyagokat hozó új ügyfelekért
folytatott versenyben.”*

ális hatása egyaránt fontos szerepet játszott az opti-
mális Tudásmenedzsment rendszerek kivá-
lasztásában (eredményeinket a 2. táblázatban foglal-
tuk össze). Először is a megfelelő Tudásmenedzs-
ment folyamatok megválasztását nagy mértékben
befolyásolta a verseny jelenléte. A modellünk szerint
egy monopolhelyzetben lévő cég mindig jobb ered-
ményeket ér el, ha a kínálati oldali méretgazdaságos-
ságot választja. A szolgáltatásokkal összefüggésben
ez azt jelenti, hogy egy rendkívüli módon differenciált
iparágban a verseny hiánya esetén a cégeknek szinte
kizárólag a Tudáscsere révén elérhető hatékonyság-
növelésre kell koncentrálniuk. A versenytársak jelen-
létében ez a kép gyökeresen megváltozik. Akkor

döntő szerepet játszik, hogy a Tudásmenedzsment
rendszerben rejlő *potenciál* segítségével növelhető a
cégek tapasztalata. Mi határozza meg ezt a potenci-
ált? Ahogyan azt korábban már említettük, a techno-
lógia fontos szerepet játszik ebben. Az 1. táblázat jól
illusztrálja, hogy mindkét Tudásmenedzsment kate-
gória alkalmazása nagyban függ a technológiától. A
technológia hatékonyabbá válásával párhuzamosan
a Tudásmenedzsment rendszerekben rejlő potenciál
is megnő. Azonban a Tudásmenedzsment rendsze-
rek hatékonyabbá válásában nagy szerepet játszott
az is, hogy az utóbbi években egyre átfogóbb képet
kaptunk a Tudásmenedzsment szervezeti és humán
aspektusáról, amely az IT-n kívül szintén fontos sze-
repet játszik a sikerben. Vajon ez miért fontos? A gaz-
dasági modellek szerint ahogyan nő a fogyasztói bá-
zis bővítésének képessége, a cégeknek egyre inkább
a keresleti oldali méretgazdaságosságra kellene he-
lyezniük a hangsúlyt. A szolgáltató cégek számára ez
azt jelenti, hogy másik Tudásmenedzsment rendszer-
re kell koncentrálniuk. Ahelyett, hogy a meglévő tu-
dás és tapasztalat megosztására használnák a Tu-
dásmenedzsment rendszert (a tudásbrókeri munka
klasszikus formája), egyre na-
gyobb hangsúlyt kell fektetniük a
„kutatásra”, tehát az új tudás te-
remtésére. A kutatás azt jelenti,
hogy a cég az egyes projektek so-
rán szerzett egyéni tapasztalatok
integrálásával és szintetizálásával
jobban megéri az ügyfél üzleti
környezetét. Az új (elméletibb) tu-
dás és keretrendszer jobb minősé-
gű termékeket (azaz üzleti megoldásokat) eredmé-
nyez. Ennek eredményeképpen az ügyfelek előny-
ben részesítik azokat a cégeket, amelyek nagyobb
ügyfélbázissal, tehát nagyobb tudásbázissal rendel-
keznek. Ilyen módon a Tudásteremtés hatékonyabb
módszer a cég számára új tudásanyagokat hozó új
ügyfelekért folytatott versenyben.

A Tudásmenedzsment rendszereknek a tanács-
adói iparágban mutatott fejlődése alátámasztani lát-
szik a modell számításait.¹ Ezen a területen ugyanis a
Tudásmenedzsment rendszerek keretein belül látvány-
os elmozdulás történt a tudásteremtő tevékenysé-
gek irányába. A cégek szemmel láthatóan többek in-
vesztálnak különféle „think tankebbe” vagy más intéz-

1 Lásd pl. Peters (1992, pp. 387–389) vagy Bartlett (1996, p. 9).

ményekbe, amelyekben gyakran kutatói háttérrel rendelkező szakembereket alkalmaznak. Rendszeres belső kiadványokban terjesztik és hirdetik az újonnan kifejlesztett koncepciókat és eszközöket, és a tanácsadók gyakran tudományos folyóiratokban is publikálják elméleti anyagaikat. Megfigyelhető tendencia, hogy a cégek egyre nagyobb számban alkalmaznak tudományos területről érkező szakembereket, és a vállalatokon belül is jobban tolerálják/bátorítják a kutatói törekvéseket. Véleményünk szerint ez a trend az iparág válasza a megváltozott környezetre, különösen a Tudásmenedzsment technológiákban történt jelentős fejlődésre, amely révén nagyobb lehetőség nyílik az ügyfelektől származó tudásanyag bővítésére. Figyelembe véve, hogy jelenleg a Tudásmenedzsment görbe emelkedő szakaszában tartunk, véleményünk szerint az elkövetkező években tovább nő a Tudásteremtés szerepe, bár számos cégnél tapasztalható bizonyos ellenállás a „kutatói” célú befektetésekkel szemben. A gazdasági lassulás időszakában pedig elképzelhető, hogy ez az ellenállás tovább fokozódik. A Tudásteremtés infrastruktúrájának megteremtése nem könnyű. Forrásokat von el a közvetlen bevételeket eredményező ügyfélmunkától, ráadásul a cégre gyakorolt azonnali hatása is nehezen mérhető. Közben viszonylag egyszerű amellet érvelni, hogy a cégnek szüksége van az egymástól akár több ezer kilométernyire dolgozó szakembereket összekötő kommunikációs rendszerre, nehéz igazolni egy kutatóközpont költségeit, amelynek amúgy is nehezen mérhető eredményei legfeljebb évek múltán jelentkeznek – ha egyáltalán jelentkeznek. A Tudásteremtő intézmények létrehozása hosszú távú befektetés, éppen ezért a lehető leghamarabb meg kell valósítani azokat. A növekvő volumenhozadéokra épülő piaci környezet nem tolerálja a későn jövőket, még akkor sem, ha fejlettebb technológiával és jobban működő rendszerekkel érkeznek. Éppen ezért meggyőződésünk, hogy a szolgáltató cégeknek még a bizonytalan üzleti környezetben is ragaszkodniuk kell a tudásteremtő folyamatokba történő befektetésekhez. Véleményünk szerint, mivel a gazdasági lassulás következtében egyre élesebb verseny folyik a fogyasztók megszerzéséért, a Tudásteremtés folyamataira minden eddiginél nagyobb szerep hárul.

Modelljeinkben a cégek közötti asszimetria hatását is megfigyeltük. Például mi történik akkor, ha egy

(vagy több) versenyző cég jobb márkánévvel, vagy jobb képességű szakemberekkel indul? Azt tapasztaltuk, hogy az ilyen eltérések – ha nem túlságosan nagy mértékűek – nem változtatják meg azt a tényt, hogy a nagyobb méretgazdaságossági potenciál reményében minden cégnek a Tudásteremtés folyamatára kell koncentrálnia. Ha azonban a cégek közötti asszimetria nagy mértékű, a kisebb céget a Tudásteremtés irányába tett kezdeményezések sem menthetik meg. Az eredmények azt mutatták, hogy a jelentősen jobb cég hamarosan egyszerűen kiszorítja a másikat a piacról. mi több, ebben az esetben a jobb cégnek még arra sincsen szüksége, hogy a Tu-

„Éppen ezért meggyőződésünk, hogy a szolgáltató cégeknek még a bizonytalan üzleti környezetben is ragaszkodniuk kell a tudásteremtő folyamatokba történő befektetésekhez.”

dásteremtésbe investáljon. Elegendő a számára, ha egyszerű monopóliumként viselkedve a cég meglévő tudásanyagának hatékonyabb cseréjére koncentrálna, és ezáltal költségeket csökkent. Ha a minőségben mutatkoznak jelentős különbségek a cégek között, a kínálati oldali méretgazdaságosság elegendő arra, hogy a rosszabb teljesítményt nyújtó cég kiszoruljon a piacról. Nem valószínű azonban, hogy a tanácsadó cégek között akkora minőségi különbségek lennének, amelyek ilyen extrém irányba vinnék a piacot, ám az eredmények azt mutatják: az új, kisebb cégek számára egyre nehezebbé válik elérni a hatékony versenyhez szükséges méretgazdaságosságot. Az újonnan piacra lépők általában minőségi problémákkal küzdenek, és nincs lehetőségük arra, hogy kiépítsék az erős márká megteremtéséhez elengedhetetlen tudásbázist. Modellünk dinamikus verziója (lásd lentebb) megerősítette ezt, hiszen azt az eredményt hozta, hogy az új piacra lépés valószínűlenebb egy olyan iparágban, ahol a keresleti oldali méretgazdaságosság potenciálja elég nagy.

Modelljeinkben a cégek közötti asszimetria hatását is megfigyeltük. Például mi történik akkor, ha egy (vagy több) versenyző cég jobb márkánévvel, vagy jobb képességű szakemberekkel indul? Azt tapasztaltuk, hogy az ilyen eltérések – ha nem túlságosan nagy mértékűek – nem változtatják meg azt a tényt, hogy a nagyobb méretgazdaságossági potenciál reményében minden cégnek a Tudásteremtés folya-

matára kell koncentrálnia. Ha azonban a cégek közötti asszimetria nagy mértékű, a kisebb céget a Tudásteremtés irányába tett kezdeményezések sem menthetik meg. Az eredmények azt mutatták, hogy a jelentősen jobb cég hamarosan egyszerűen kiszorítja a másikat a piacról. Mi több, ebben az esetben a jobb cégnek még arra sincsen szüksége, hogy a Tudásteremtésbe investáljon. Elegendő a számára, ha egyszerű monopóliumként viselkedve a cég meglévő tudásanyagának hatékonyabb cseréjére koncentrálna, és ezáltal költségeket csökkent. Ha a minőségben mutatkoznak jelentős különbségek a cégek között, a kínálati oldali méretgazdaságosság elegendő arra, hogy a rosszabb teljesítményt nyújtó cég kiszoruljon a piacról. Nem valószínű azonban, hogy a tanácsadó cégek között akkora minőségi különbségek lennének, amelyek ilyen extrém irányba vinnék a piacot, ám az eredmények azt mutatják: az új, kisebb cégek számára egyre nehezebbé válik elérni a hatékony versenyhez szükséges méretgazdaságosságot. Az újonnan piacra lépők általában minőségi problémákkal küzdenek, és nincs lehetőségük arra, hogy kiépítsék az erős márka megteremtéséhez elengedhetetlen tudásbázist. Modellünk dinamikus verziója (lásd lentebb) megerősítette ezt, hiszen azt

„Az eredmények azt mutatták, hogy a jelentősen jobb cég hamarosan egyszerűen kiszorítja a másikat a piacról. Mi több, ebben az esetben a jobb cégnek még arra sincsen szüksége, hogy a Tudásteremtésbe investáljon.”

az eredményt hozta, hogy az új piacra lépés valószínűtlenebb egy olyan iparágban, ahol a keresleti oldali méretgazdaságosság potenciálja elég nagy.

Az első modellek konklúzióiból kiindulva – tehát, hogy a fogyasztói bázis nagyobb potenciális értéke esetén a cégek hajlamosak Tudásmenedzsment rendszereikben a Tudásteremtő folyamatokra koncentrálni – megvizsgáltuk, mi történik, ha a cégek olyan Tudásmenedzsment rendszerekkel versenyeznek, amelyek kizárólag keresleti oldali méretgazdaságosságot eredményeznek. Ebben az esetben di-

namikus modellt vettünk alapul, tehát az iparág folyamatos fejlődését (árak, kereslet, profit) vizsgáltuk. Igyekeztünk megérteni az iparág dinamikáját egy olyan környezetben, amikor a cégek Tudásmenedzsment rendszereikben a Tudásteremtést részesítik előnyben. Először a fogyasztói bázis méretének alakulását vizsgáltuk. Érdekes dolgot figyeltünk meg ebben a vizsgálatban, amely számos tekintetben összhangban van a korábbi eredményeinkkel. Úgy találtuk, hogy ha a cégek különböző méretű fogyasztói bázissal kezdik a tevékenységüket, akkor a különbség az idők során attól függően nő vagy csökken, hogy a cégek mennyire képesek bővíteni fogyasztói bázisukat (azaz mekkora potenciállal rendelkeznek a méretgazdaságosság terén). Ha kicsi képesség mutatkozik a fogyasztói bázis növelésére, akkor a fogyasztói bázis lassan konvergál, és idővel egyenlő méretűvé válik. Ellenkező esetben a cégek közötti különbség tovább nő, és az is bekövetkezhet, hogy a kisebb cég kilép a piacról.

Ez az eredmény némiképp megvilágítja a tanácsadó és a reklámpipari szolgáltatók piacának fejlődését. A múltban, amikor a Tudásmenedzsment még sokkal kevésbé volt hatékony (leginkább a technológia és a szervezeti tapasztalatok hiányából adódó-

an), gyakori volt a „leválás”, azaz úgy jöttek létre új tanácsadó cégek, hogy egyszerűen „leváltak” már létező csoportokról. Az itt bemutatott modell szerint, akkoriban még nem jelentett nagy hátrányt, ha egy cég viszonylag kisebb fogyasztói bázissal indult. A modern, sokkal hatékonyabb Tudás-

menedzsment rendszerek térnyerésével azonban (amelyekkel sokkal jobb lehetőségek nyílnak a méretgazdaságosság kiaknázására) az efféle piaci magatartás egyre ritkábbá vált. Az eredmények azt mutatják, hogy a nagy cégek végül teljesen kiszorítják a kisebbeket a piacról. A leválásokkal ellentétben a cégek inkább fúziókra törekszenek, hogy ezzel is növeljék fogyasztói bázisukat. Ezek a folyamatok tökéletesen megfigyelhetők a tanácsadó és könyvvizsgáló cégek háza táján.¹ Amíg a fúziók egy részét az motiválja, hogy a résztvevő cégek termékei/szolgál-

1 Az egyik legutóbbi példa, hogy a Cap Gemini bejelentette, több mint 11 milliárd dollárért megvásárolja az E&Y-ot (CNN, 2000. február 29.). Egyéb példák a korábbi Big-6 cégek köréből: a Price Waterhouse fúziója a Coopers-szel, valamint a Lybrand and Andersen Consulting fúziós tervei a Deloitte and Touche-sal. Az AT Kearny és az EDS, a Foster és a Mercer, valamint az Alexander and Alexander és az Aon Consulting Group fúziója szintén ezt a trendet követi.

tatásai valamiképpen kiegészítik egymást, jelentős részben szerepet játszik az is, hogy a modern Tudásmenedzsment módszerekkel jelentős méretgazdaságossági előnyt lehet elérni.

A másik dinamikus modellben azt vizsgáltuk, hogy a tudásteremtő Tudásmenedzsment rendszerek hogyan befolyásolják a profitot. Ez alkalommal is bebizonyosodott, hogy a Tudásmenedzsment technológia hatékonysága nagyban befolyásolja az eredményeket (Lásd 1. ábra). Miközben javul a fogyasztói bázis növelésének képessége, a cégek profitja kezdetben növekedni kezd.

Ez nem túlzottan meglepő eredmény. A jobb Tudásmenedzsment technológia jobb termékminőséget eredményez, ami mindenképpen pozitív hatást gyakorol az iparág profittermelő képességére. Egy bizonyos hatékonysági szint elérése után azonban a profit látványosan visszaesik. Ez a meglepő változás a Tudásmenedzsment technológia stratégiai hatásából ered. Amikor a Tudásmenedzsment hatékony a méretgazdaságosság előmozdításában, a cégek kemény versenyt kezdenek a fogyasztókért, és a fogyasztói bázis megszerzése egyre kritikusabb tényezővé válik. A kiélezett verseny árcsökkenést eredményez, ami később az egész iparág profittermelő képességének visszaeséséhez vezet. Bizony szempontból ez paradox folyamat. Bár a modern Tudásmenedzsment lehetővé teszi, hogy a cégek sokkal jobb minőségű szolgáltatást nyújtsanak az ügyfeleknek, az egyre élesebbé váló verseny miatt egyáltalán nem biztos, hogy a cégek befektetése végül meg is térül.

EGYÉB ÜZLETI ÖSSZEFÜGGÉSEK

A szolgáltató cégek körében végzett vizsgálat eredményei szélesebb összefüggésben is értelmezhetők. Általában véve minden olyan iparágban alkalmazhatók, ahol a cégek az ügyfelekkel való kapcsolatok révén értékes tudásra tehetnek szert. Mivel az új technológiák lehetőséget biztosítanak a fogyasztó visszajelzések minőségi értékelésére, a cégeknek el kell gondolkodniuk azon, hogy a hatékony verseny érdekében hogyan építhetnek ki fogyasztói tudásmenedzsment rendszereket. Milyen típusú tudást várjanak a fogyasztói bázistól? A cég hogyan növelheti,

gyarapíthatja a tudását? Vajon arra használják a fogyasztóktól származó tudást, hogy hatékonyabbá tegyék a munkát, vagy a tudást felhasználva inkább jobb termékeket hozzanak létre? Milyen szervezeti folyamatokra és technológia infrastruktúrára van szükség ahhoz, hogy a fogyasztói tudást fenntartható versenyelőnyé lehessen konvertálni? Ezek a kér-

„A jobb Tudásmenedzsment technológia jobb termékminőséget eredményez, ami mindenképpen pozitív hatást gyakorol az iparág profittermelő képességére.”

dések nagyon hasonlítanak azokra, amelyeket a szolgáltató cégek tettek fel maguknak az utóbbi évtizedben.

A legújabb technológiai fejlesztések (különösképpen az interaktív, adatbázis és kommunikációs technológiák terén) teljesen megváltoztatták a cégek fogyasztókkal történő kommunikációját. Az Internet robbanásszerű fejlődése által támogatott tömeges interaktivitás révén minden korábbinál könnyebbé vált a fogyasztói visszajelzések begyűjtése. Manapság bármely cégnek, amely rendelkezik ügyfélszolgálati osztállyal vagy részleggel, lehetősége nyílik arra, hogy direkt párbeszédet folytasson a fogyasztókkal. Az interaktivitás révén új, kifinomultabb módszerek állnak rendelkezésre a fogyasztó bázissal történő kapcsolattartásra. Az interaktivitás felhasználásával a cégek kapcsolatot tudnak teremteni a fogyasztó bázis egyes tagjaival, és utána közvetett módon megfigyelhetik a kialakuló párbeszédet. ezt a módszert alkalmazzák az újonnan megjelenő, közösségi alapú márkák (pl. Yahoo!, eBay, stb.). Az ilyen közösségekben a fogyasztók sokkal szabadabban és nyíltabban kommunikálnak (például a különböző vitaforumokon), mintha egyenesen a cégnek adnának bizonyos visszajelzéseket. Ez azonban nem feltétlenül jelenti azt, hogy a cég csupán a fogyasztói párbeszéd passzív megfigyelője. Szerepet vállalhat a fogyasztók által szolgáltatott tartalom szerkesztésében, sőt időnként saját tartalommal is gazdagíthatja a site-ot, hogy az még relevánsabb legyen a közösség számára.¹

Az interaktivitás korában nemcsak a fogyasztó visszajelzések megszerzése vált könnyebbé, de a

1 Az online közösségi brandekről bővebben lásd Hagel (1999) és McWilliam (2000).

feedback formája is olyanná vált (pl. e-mail), amelyet lényegesen könnyebben és pontosabban lehet elemezni. Nem meglepő, hogy egyre nagyobb a kereslet a különféle adatbányász eszközök és szakértő szoftverek iránt. A Kana Communications, amely piacvezető az e-mail management szoftverek piacán, olyan mester-séges intelligencia modulokat épített be a termékeibe, amelyek segítségével a használók kinyerhetik az e-mailekben rejlő adatokat. Egyre gyakoribb, hogy a fogyasztói visszajelzések elemzését külsős beszállítók végzik. A PlanetFeedback jó példa erre. Ez a website lehetőséget kínál a fogyasztók számára, hogy visszajelezzenek az általuk megvásárolt termékkel vagy igénybe vett szolgáltatással kap-

csolatban. A PlanetFeedback ezután elemzi az információkat, és elérhetővé teszi azokat a résztvevő cégek számára.

A fogyasztói visszajelzések stratégiai alkalmazása hasonló a Tudásmenedzsmentéhez: növekvő volu-

„Az Intuit például felismerte, hogy az ügyfélszolgálati osztály hasznos információforrás a K+F részleg számára, ezért a fogyasztói kapcsolatok ápolásával mérnököket bízott meg.”

menhozadék. Ha a fogyasztói visszajelzések alkalmazás arra, hogy a belőlük kinyert tudás segítségével a cégek hatékonyabbá (költséghatékonyabbá) váljanak, vagy jobb (jobb minőségű) termékeket állít-

sanak elő, akkor a nagyobb fogyasztói bázis a fenntartható versenyelőny fontos forrása lehet. A cégnek ekkor szembe kell néznie azzal a kérdéssel, hogy milyen típusú méretgazdaságosságra van szüksége. Az ügyfélszolgálati részleg például katalogizálhatja a fogyasztói panaszokat, hogy a későbbiekben még hatékonyabban kezelhessék a problémákat. Azonban ennél többet is tehet. Aktívan keresheti a fogyasztói visszajelzéseket, hogy azok segítségével jobb termékeket állíthasson elő. Az Intuit például felismerte, hogy az ügyfélszolgálati osztály hasznos információforrás a K+F részleg számára, ezért a fogyasztói kapcsolatok ápolásával mérnököket bízott meg. Az eBay Inc. különösen büszke az úgynevezett „let-‘em-loose-and-listen” („Hadd mondják a magukét, mi pedig figyeljünk!”) stratégiájára.¹ Az alapító, Pierre Omidyar szereti hangsúlyozni, hogy az eBay közösséget *csakúgy, mint* a website-ot, a fogyasztói reakciók folyamatos és átfogó vizsgálatával építették.

1. táblázat

A Tudáscsere és a Tudásteremtés infrastruktúrája

<p>A TM folyamatok természete: A Tudásmen. infrastruktúra:</p>	<p>Tudáscsere (kínálati oldali méretgazdaságosság) (Supply-side scale economies)</p>	<p>Tudásteremtés (keresleti oldali méretgazdaságosság) (Demand-side scale economies)</p>
<p>„Anyagi infrastruktúra” (Formális intézmények)</p>	<p>A létező tudás megszerzése, tárolása, szétosztása:</p> <ul style="list-style-type: none"> o elektronikus dokumentumkönyvtárak, adatbázisok o Call Centerek, keresőmotorok <p>Az emberek összekötése:</p> <ul style="list-style-type: none"> o kommunikációs hálózatok (intranet rendszerek) o szakértői adatbázisok 	<p>Új tudást teremtő intézmények létrehozása:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Kutatóközpontok o „Think tank-ek” o Publikációk <p>Az új tudás szétosztása:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Módszerek és eszközök raktára o „Power Pack-ek”
<p>„Szervezeti infrastruktúra” (Ösztönzés, vállalati kultúra)</p>	<p>A hálózat hangsúlyozása és csapatkultúra építése. Megosztó kultúra fejlesztése:</p> <ul style="list-style-type: none"> o A raktárak/könyvtárak releváns anyaggal történő feltöltésének ösztönzése o A kollégáktól származó kérdések megválaszolásának ösztönzése 	<p>Kutatói karrier támogatása „communities of practice” támogatása</p> <p>A kutatási eredményektől függő előléptetés:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Egymás ellenőrzése o A kutatás követése

¹ Lásd a The People's Company című cikket. In *Business Week*, Dec 3, 2001, p EB11-17.

2. táblázat

A Tudásmenedzsment rendszer hangsúlyainak optimális kiválasztása a verseny intenzitása és a Tudásmenedzsment technológia alapján

A verseny intenzitása	A fogyasztói bázis növelésének képessége	
	Alacsony	Magas
Alacsony: Nagyon differenciált cégek	Tudáscsere	Tudáscsere
Magas: Nem differenciált cégek	Tudáscsere	Tudásteremtés

A fogyasztói közösségre épülő márkák a méretgazdaságossági típusok tekintetében hasonló dilemmával küzdenek. Növelhetik a közösséget azáltal, hogy hatékony elektronikus kereskedelmet valósítanak meg a site-on. Ez több mindent jelenthet: jobb logisztikát, a pontosabb targetálás révén alacsonyabb beszerzési árakat, a fogyasztói igények alaposabb ismeretét, és végső soron több értékesített terméket. A kereskedelmi hatékonysággal szemben a cég összpontosíthat magára a közösségre is. Ez alapján véve annyit jelent, hogy a közösséget még relevánsabbá teszik a tagok számára. Ezt például a vitafórumok és a chat roomok fogyasztói interakcióinak alaposabb monitoringjával lehet elérni. A relevanciát növeli az is, ha biztosítják, hogy a közösség minden egyes tagja megtalálja a site-on a számára érdekes dolgokat – ezt a szakértők „fractal depth-nek” (fraktál mélység) nevezik.¹ Az ilyen esetekben a cégeknek eltérő méretgazdaságossági típusokat generáló befektetésekre van szükségük. Ha ez a helyzet, akkor egy kompetitív környezetben inkább az utóbbira érdemes koncentrálni.

FÜGGELÉK: KERESLETI-KONTRA KÍNÁLATI OLDALI MÉRETGAZDASÁGOSSÁG

Mi a különbség a keresleti oldali és a kínálati oldali méretgazdaságosság között? Amikor a keresleti

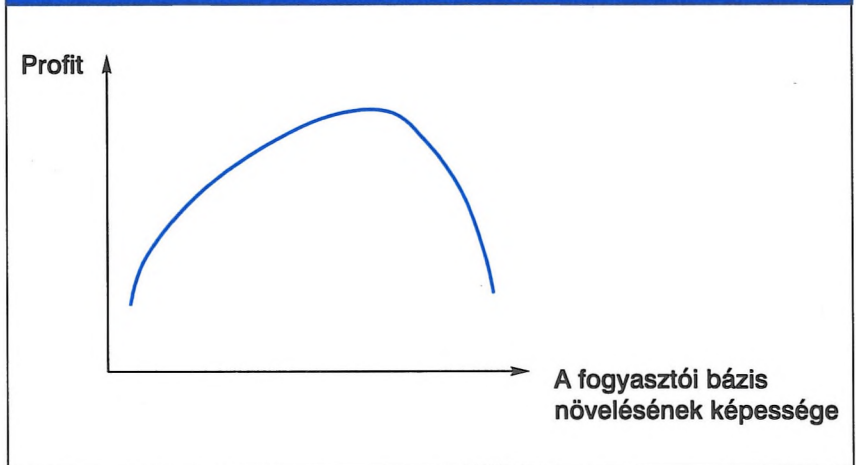
oldali méretgazdaságosságról beszélünk, általában hálózati externáliákat értünk alatta. Az alapképlet az, hogy a fogyasztók számára hasznos, ha más fogyasztók is csatlakoznak egy adott cég fogyasztói bázisához. Ennek megfelelően a nagy fogyasztói bázis tartós versenyelőnyt jelenthet a cég számára. A tudásbrókeri munkával összefüggésben, ha a cégek az ügyfelektől származó információk szintézisével és integrációjával

val a tudásteremtő folyamatokba investálnak, alapvetően indirekt hálózati externáliákat generálnak. A Tudásteremtésnek köszönhetően a nagyobb fogyasztói bázis az üzleti környezet alaposabb megismerését jelenti, ami következésképp jobb üzleti megoldásokat eredményez. Az ügyfelek tehát előnyt kovácsolhatnak abból, ha olyan cégekhez csatlakoznak, amelyek nagyobb fogyasztói bázissal, azaz több tudással rendelkeznek. A hálózati externália azonban indirekt, hiszen az ügyfelek csak a tudásbróker más ügyfelektől szerzett tudása révén jutnak előnyökhöz.

A hálózati externáliákkal ellentétben, ahol a cégek nagyobb „hálózata” vonzóbb a fogyasztók számára, a kínálati oldali méretgazdaságosság esetén a cégek azáltal jutnak előnyökhöz, hogy a nagyobb

1. ábra

Iparági profit a Tudásmenedzsment technológia eredményeinek függvényében



¹ Hagel (1999) és McWilliam (2000).

méret révén a versenytársaknál alacsonyabbak a költségeik. Itt az alapképlet az, hogy a nagyobb termelés kisebb a határköltséghez vezet, amely hosszú távon szintén versenyelőnyt jelent. A tudásbrókeri munkával összefüggésben, ha egy cég tudáscsere folyamatokba investál, akkor a nagyobb cég hatékonyabban tud jó megoldásokat találni az ügyfelei számára, hiszen nagyobb megoldáskészletből meríthet.

A kínálati és a keresleti oldali méretgazdaságosság hasonló versenyeredményekhez vezet: például „*pioneering advantage*”, „*winner take-all scenario*” vagy „*path-dependence*”. Ennek ellenére természetesen fontos különbségek is mutatkoznak. A fogyasztók nem ismerik a cégek költségeit, de ismerik vagy legalább is vannak bizonyos ismereteik a minőséget illetően. Ez pedig azt jelenti, hogy a hálózati externáliák alatt a *fogyasztói elvárások* (és az, hogy a cégek hogyan menedzselik ezeket az elvárásokat) döntő szerepet játszanak a verseny kimenetelében. Például, amikor a méretgazdaságosság fontos, hatékonyabb megoldás a fogyasztói elvárások és nem a költségek terén versenyezni.

Amikor a méretgazdaságosság fontos szerepet játszik egy iparágban, a cégek általában még akkor sem tudják befolyásolni, hogy a fogyasztói elvárások mekkora szerepet játszanak a kereslet alakulásában. A Tudásmenedzsment technológia esetében nem ez a helyzet. Itt a Tudásmenedzsment rendszer megfelelő megválasztásával a cég képes lehet arra, hogy indirekt hálózati externáliákat generáljon (a Tudásteremtés segítségével), vagy választhatja a gyártási költségek csökkentését (a hatékonyságot növelő Tudáscsere révén). Úgy véljük, azok a szolgáltató cégek, amelyek stratégiai okokból kívánnak költséges Tudásmenedzsment rendszereket alkalmazni, éppen ezzel a problémával találják szembe magukat.

IRODALOM

- ARTHUR, BRIAN W. (1996), “Increasing Returns and the World of New Business”, *Harvard Business Review*, July/August, p. 100–109.
- BARTLETT, CHRISTOPHER A. (1996), “McKinsey & Company: Managing Knowledge and Learning”, Harvard Business School Case.
- CALLAHAN, V.C. and J. NEMEC Jr. (1999), “The CEO's Information Technology Challenge: Creating True Value”, *Strategy and Business*, BAH, 14, 2–10.
- HAGEL, JOHN (1999), “Net Gain: Expanding Markets Through Virtual Communities”, *Journal of Interactive Marketing*, 13, 1 (Winter), 55–65.
- HANSEN, MORTEN T., NITIN NOHRIA and THOMAS TIERNEY (1999), “What's Your Strategy for Managing Knowledge”, *Harvard Business Review*, March/April, p. 106–116.
- HARGADON, ANDREW B. (1998), “Firms as Knowledge Brokers: Lessons from Pursuing Continuous Innovation”, *California Management Review*, 40, 3 (Spring) 209–27.
- HARGADON, ANDREW B. and ROBERT I. SUTTON (1996), “Technology Brokering and Innovation: Evidence from a Product Design Firm,” *Academy of Management Proceedings '96*, p. 229–33.
- HAVENS, CHARNELL and ELLEN KNAPP (1999), “Easing into Knowledge Management”, *Strategy & Leadership*, March/April, pp 4–9.
- McWILLIAM, GIL (2000), “Building Stronger Brands Through Online Communities”, *Sloan Management Review*, Spring, 43–54.
- OFEK, ELIE and MIKLOS SARVARY (2001), “Leveraging the Customer Base: Creating Competitive Advantage Through Knowledge Management”, *Management Science*, 47, 11 (Nov), p. 1441–56.
- PETERS, THOMAS J. (1992), *Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties*, A.A. Knopf, New York.
- SARVARY, M. (1999), “Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry”, *California Management Review*, 41, 2, p. 95–107.
- SKYRME, DAVID J. and DEBRA M. AMIDON (1997), *Creating the Knowledge-Based Business*, Business Intelligence Limited, Wimbledon London.
- SORRELL, MARTIN (1997), Beyond the Millenium: Martin Sorrell on the structural and strategic issues facing advertising agencies in the next century,” *ADMAP*, January, 24–26.
- TEECE, DAVID J. (1998), “Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets,” *California Management Review* 40, 3, 55–78.
- The Economist*, “A Survey of the Management Consultancy”, March 22, 1997.

Sárváry Miklós
az INSEAD Marketing Tanszékének adjunktusa
Fordította: R. Nagy András