

## A KIVÁLÓSÁGI KÖZPONT FOGALMA: JAVASLAT EGY EGYSÉGES ELEMZÉSI KERET KIALAKÍTÁSÁRA

Hazánkban a kiválósági központ fogalmával a vállalatvezetők és az innovációkutatók valószínűleg gyakran szembesülnek majd, hiszen ezt a koncepciót ma már széles körben használja például az Európai Unió bizottsága is. Ugyanakkor a kiválósági központ fogalma máig nem kellően tisztázott. A jelen tanulmány áttekinti a kiválósági központ fogalmával kapcsolatos legfontosabb tudnivalókat, és javaslatot fogalmaz meg, hogy miképpen érdemes használni ezt a kifejezést.

A menedzsmenttudományokban különösen fontos, hogy az egyes, vélhetően nagy hatású koncepciókról és fogalmakról időben értesüljön a magyar szakmai közvélemény. Meggyőződésem, hogy a kiválósági központ fogalmával a vállalatvezetők és az innovációkutatók egyaránt gyakran szembesülnek majd, hiszen ezt a koncepciót ma már széles körben használja például az Európai Unió bizottsága is.

Ugyanakkor már a bevezetőben jelezném, hogy a kiválósági központ<sup>1</sup> fogalma máig nem kellően tisztázott.<sup>2</sup> A kifejezésnek legalábbis a magyar csengéséből sejthető, hogy a közgazdászok a vállalatvezetőktől kölcsönzik e sajátos terminus technicust. Ez így is van, ám amíg a menedzsmenttudományok esetén bevett gyakorlat, hogy különböző jelenségekre gyakran ugyanazt a fogalmat használjuk, illetve egy-egy jelenséget különböző fogalmakkal illetünk,<sup>3</sup> addig az egy nyelvet beszélni igyekvő közgazdászok szeretik, ha kellően kis számú definíció „van forgalomban”.

### A vállalati kiválósági központ fogalom és az innováció kapcsolódása

Nehéz feladat volna annak kiderítése, hogy ki használta először a kiválósági központ kifejezést. Nem járhatunk messze az igazságtól, ha valamely nagyvállalat vezetőjének tulajdonítjuk a 70-es években felbukkant szó-összetételt, amely klasszikusan az iparvállalat olyan termelő, illetve K+F egységeire utalt, amelyek versenyképes tevékenysége a globális piacon volt értelmezhető.

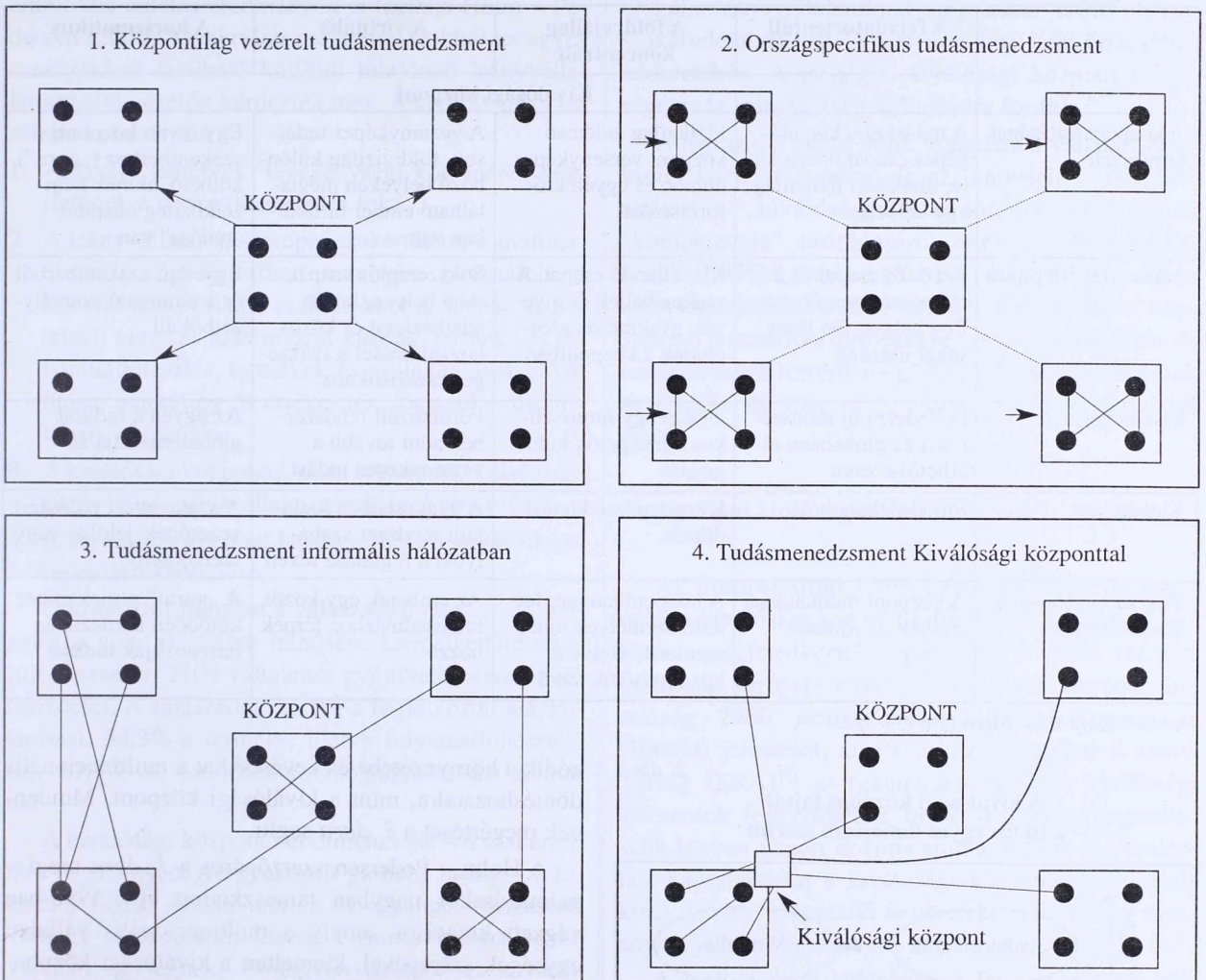
A globális piacon tevékenykedő iparvállalat számára a kompetitív előnyök nyilvánvalóak: az anyagok, félkész termékek a legolcsóbb beszerzési forrásból vásárolhatók meg, a gyártóbázisok úgy építhetők fel, hogy több ország fogyasztóit lehessen kiszolgálni, a K+F költségek a nagyobb piacnak köszönhetően lényegesen hamarabb térülnek meg stb. A szolgáltató vállalatok számára a kompetitív előny ugyanakkor nem a tevékenységek térbeli megosztásából keletkezik,<sup>4</sup> hanem a (piaci) tudás határokon átívelő transzferéből, illetve a tudásmenedzsmentből<sup>5</sup> (Moore – Birkinshaw, 1997). A szolgáltató vállalatok kiválósági központ fogalma erősen a tudásmenedzsmenthez kapcsolódik, ezáltal mindenképpen hasznos kiindulópontot jelent majd az innovációs gócként értelmezhető kiválósági központ fogalomhoz.

A kiválósági központ vállalati értelmezésben tehát olyan menedzsment eszköz, amely képes feltárni, felépíteni, a vállalat számára elérhetővé és hasznosíthatóvá tenni olyan magas szintű tudáselemeket, amelyek a vállalat fontosnak ítél (Moore – Birkinshaw, 1997). A szerzőpáros tizenhét esettanulmány alapján négy kiválósági központ-fajtát különböztetett meg.<sup>6</sup> Leggyakrabban az úgynevezett feladatorientált kiválósági központtal találkoztak.

A Moore – Birkinshaw szerzőpáros azt is hangsúlyozza, hogy a kiválósági központoknak – csakúgy,



A globális szolgáltató vállalatok szervezési modelljei



Forrás: Moore-Birkinshaw (1997) 5. oldal

mint a termékeknek – életgörbéjük van, létük felettebb dinamikusan is változhat. A tudás kiemelkedő szintjének fenntartása interaktív módon történik, a központhoz kötődő személyeken keresztül. A kiválósági központhoz kötődő munkatársak ugyanakkor legtöbbször egyéb vállalati ügyekért is felelősek, nem csak a kiválósági központ tudásának fejlesztéséért, ezért a legnagyobb gondot a motivációs rendszer okozza – legalábbis a vállalatoknál.

Holm – Pedersen (2001) szintén leszögezi, hogy ma még nincsen egyértelmű vállalati (vagy másképp: menedzsment) definíciója sem a kiválósági központoknak. A következő definíciót javasolják: „a kiválósági központ a multinacionális vállalat egysége, amely speciális szakértelemmel bír egy vagy több olyan tevékenység tekintetében, amelyeket a multina-

cionális vállalat egyéb egységei közvetlenül vagy közvetetten hasznosítanak.” A svéd-dán szerzőpáros rögtön a definíciót követően biztosítja az olvasót, hogy alapvető gondja van a fogalommal: mint írják, a kiválósági központ két, többé-kevésbé elkülönülő hálózatnak a tagja. Egyrészt tagja a multinacionális vállalat hálózatának, másrészt annak a külső hálózatnak, amely a leányvállalatnak (ahol a kiválósági központ elhelyezkedik) külső üzleti kapcsolataiból áll. A különböző kapcsolati hálókból adódó tudásbázis, illetve a belőle fakadó következtetések ellentétesek is lehetnek egymással, amiből a kiválósági központ számára a folyamatos megújulás kényszere is adódik. A félreértések elkerülése végett Holm – Pedersen bevezeti a kiváló vállalati egység<sup>7</sup> fogalmát. Ez utóbbit az különbözteti meg a kiválósági központtól, hogy jobban beágya-

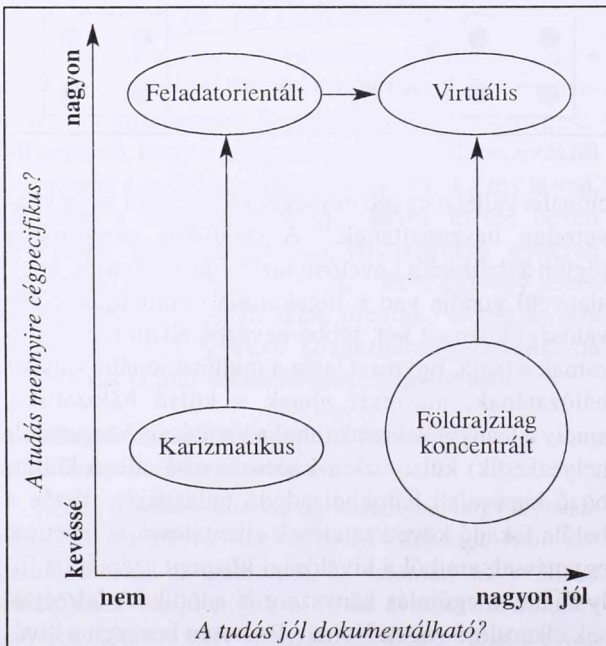


A négyfajta kiválósági központ és jellemzőik

	A feladatorientált	A földrajzilag koncentrált	A virtuális	A karizmatikus
<b>Kiválósági központ</b>				
A központ tudásának természete	A tudást egy kis, ütőképés csapat hozza létre, általában fizikailag egy helyen	Fizikailag is létező központ versenyképes humán és egyéb erőforrásokkal	A versenyképes tudás sok, földrajzilag különböző helyeken megtalálható ember birtokában van	Egy olyan központi szakemberhez („guru”) köthető, akinek nemzetközileg elismert „tudása” van
A központ felépítése	3–10 fős csapat és a támogató személyzet. Egy helyen jön létre, sokat utaznak	Kis, állandó csapat. A szakmabeliek és a vendégek gyakran megfordulnak a központban	Sokszereplős csapat, több helyen, közös adatbázissal és közös hozzáféréssel a szükséges eszközökhöz	Egyetlen szakemberből és a támogató személyzetből áll
Elsődleges cél	Felfedezni új módszereket és globálisan elérhetővé tenni	Új és/vagy futurisztikus koncepciók kidolgozása	Formalizált rendszerben adni tovább a versenyképes tudást	Az egyén a tudását globálisan adja át
Kialakulása	Projektfeladatból	Központi befektetési döntés	A gyakorlatban kialakult rendszer szabályokba foglalása révén	A szakembert tudásért vezetőnek jelölik vagy szerződtetik
Miként hasznosul a központ tudása	A központ munkatársai átadják tudásukat	A központban megforduló személyek innen tanulnak, illetve a központ tőlük tanul	Az emberek egy közös tudáshalmazhoz férnek hozzá	A „gurut” projektekhez kötődően kérdezik és hasznosítják tudását

Forrás: Moore-Birkinshaw (1997) 8. oldal

A kiválósági központ fajtái a tudás egyes dimenziói szerint



Forrás: Moore-Birkinshaw (1997) 12. oldal  
A nyilak az egyes típusok közötti átjárhatóságot jelölik.

2. ábra

zódik a környezetébe és kevésbé hat a multinacionális döntéshozatalra, mint a kiválósági központ. Mindennek megértését a 3. ábra segíti.

A Holm – Pedersen szerzőpáros a 3. ábra megfogalmazásakor nagyban támaszkodott egy 1996-ban végzett kutatásra, amely a multinacionális vállalati egységek szerepével, kiemelten a kiválósági központokkal foglalkozott. A skandináv országokban, Auszt-3. ábra

A szakértelem és a vállalati hasznosítás mátrixa a multinacionális cégeknél

A helyi egység hozzáértése	magas	Kiváló egység	KIVÁLÓSÁGI KÖZPONT
	alacsony	Helyi szakértelemmel bíró egység	Nem kiválósági központ
		nem	nagyon jól
A multinacionális (globális) hasznosítás foka			

Forrás: Holm – Pedersen (2001) 7. oldal



riában, az Egyesült Királyságban Kanadában, Németországban, Olaszországban és Portugáliában végzett empirikus kutatás eredményeit is taglalja Holm – Pedersen (2000). Gyakorlati megfontolásokból az egyes országokban található külföldi tulajdonú leányvállalatok helyi vezetőit kérdezték meg. A kérdőív négy területre koncentrált:

1. Alapvető ismérvek: tevékenységi kör, méret, cég-történet, a nemzetköziesedés foka.
2. A leányvállalatok szerepe: szakértelem; a multinacionális cégcsoportban mennyire használták a konkrét leányvállalat szakértelmét az alábbi területeken: alap- és alkalmazott kutatás, termék- és folyamatfejlesztés, termékek és szolgáltatások előállítás, marketing és értékesítés, logisztika, disztribúció, beszerzés.
3. A kiválósági központtá válás folyamata: külső (piaci) és belső (anyavállalat-specifikus) tényezők.
4. A kiválósági központ hatása a (belső) anyavállalati fejlesztésekben.

Országoktól függően a válaszadási ráta 20–55 százalékos volt, az adatok minősége kiemelkedőre sikerült. Összesen 2109 vállalatot gyűjtötték össze az információt. A válaszadók 25,1%-a foglalkozott alapkutatással, 54,3%-a termék-, illetve folyamatfejlesztéssel, 67,1%-uk termékeket (szolgáltatásokat) állított elő.

A kiválósági központ két dimenzióját – a szakértelmet és az anyacégre gyakorolt globális hatást – 7 fokozatú Likert skálán mérték (1=gyenge hozzáértés; 7=nagy szakértelem, illetve 1=nincs haszna egyéb vállalati egységnek; 7=nagyon hasznos az anyacég egyéb egységeinek). Ha egy leányvállalat mind a két dimenzióban 6–7-re értékelte magát, akkor azt kiválósági központnak tekintették az adott területen.<sup>8</sup>

Visszatérve a korábban mondottakra, a Holm-Pedersen szerzőpáros a kiválósági központ legnagyobb dilemmáját abban látja, hogy a kompetencia megosztása másokkal, idővel a kompetencia elvesztését jelenti. A leányvállalati forrásoknak egy részét ugyanis arra kell fordítani, hogy meglegyen az anyavállalat további részeire gyakorolt hatás, ami azonban a szakértelem továbbfejlesztését hátráltatja. Ez a jelenség a nagy versennyel jellemzett piacokon különösen nehéz döntés elé állíthatja a vállalatvezetőket. Fontos kutatásra váró kérdés tehát, hogy milyen tényezők segítik elő a kiválósági központok hosszú távú fennmaradását.

Surlemont (1996) téziseit a stratégiai kiválósági központ definíciójával kezdte. E szerint „a stratégiai

kiválósági központok olyan leányvállalatok, amelyek minden más szervezeti egységet megelőznek multinacionális anyavállalatuknál egy adott erőforráshoz, szakértelemhez vagy know-how-hoz való hozzáférés tekintetében. A stratégiai kiválósági központ képességét más leányvállalatok hasznára fordítja.”

A leginkább akkor válik világossá a vállalati kiválósági központ fogalom és az innováció kapcsolata, amikor a „kiválósággal” szinonimaként használt „kompetencia” birtoklásáról értekezik Nonaka-Takeuchi (1996): „abban a szervezetben, amely bizonyos kompetenciákkal rendelkezik, a tudás a vállalati szervezeten átáramolva termékekben, szolgáltatásokban és rendszerekben testesül meg”.<sup>9</sup> Ezzel pedig elérkeztünk az OECD, illetőleg az Eurostat innováció definíciójához.

### Az Európai Unió legutóbbi törekvései

Az Európai Unió 1999–2000-ben kezdte el használni a kiválósági központ kifejezést, és szemmel láthatóan megfeledeztek a pár évvel korábbi vállalati (ráadásul európai) előzményekről. Az Európai Bizottság 2000 januárjában publikálta Towards... (2000/d) jelentését, amely a közös Európai Kutatási Térség (ERA)<sup>10</sup> szorgalmazásának és a kiválósági központok fejlesztésének nemcsak hogy a legszélesebb körben ismert dokumentuma, hanem a jelentéshez kapcsolódóan a kiválósági központokkal foglalkozó néhány kiegészítő ismereteket tartalmazó részanyag, jelentéstervezet stb. is készült.

A legfontosabb különbség a fent ismertetett vállalati kiválósági központ definícióhoz képest, hogy az EU a kutatásra és a műszaki fejlesztésre (K+F) szűkíti le a kiválósági központ fogalmát.<sup>11</sup> Az Action... (2000/a) háttéranyag például a következő egyszerű definíciót ajánlja: „A kiválósági központ egy olyan működő szervezeti forma,<sup>12</sup> ahol világszínvonalú kutatás-fejlesztés zajlik. A világszínvonalú K+F mérhető tudományos teljesítményben (beleértve az oktatást is) és/vagy műszaki innovációkban nyilvánul meg.” A fogalomnak fontos összetevői (Action... (2000/a):

- elismert tudósok és/vagy műszaki fejlesztők jelenléte „kritikus tömegben”,
- jól körülhatárolható felépítés (általában meglévő szervezetekre épülve), saját kutatási tervekkel és időbeosztással,
- a kapcsolódó területek és a kiegészítő ismeretek integrálásának képessége,



- a magasan képzett munkaerő magas szintű mobilitását fenntartani képes szervezet,
- a központot körülölelő innovációs miliőben játszott fontos szerep (hozzáadott tudásérték),
- nemzetközi szinten jegyzett, nemzetközi tudományos és/vagy ipari kapcsolatai vannak,
- finanszírozása és működési feltételei kellően stabilak egy hosszabb időhorizonton (e nélkül nem érdemes emberi erőforrásokba és kapcsolatépítésbe befektetni),
- hosszú távon nem függ a központi költségvetéstől.

A vállalati és az EU fogalom összekeveredése leginkább abból látszik, hogy az Action... (2000/a) megjegyzi: a kiválósági központok közelsége egyre fontosabb döntési szempont a multinacionális cégek befektetési döntéseinél... ez pedig ellentétes a vállalati definícióval, ahol a kiválósági központ szerves része valamely multinak.

Mindenesetre az Európai Unió nem sokat törődött a fogalmi zavarral, és figyelmét ma már egyre inkább a központok feltárásának, illetve a kiválóság és kompetencia minél pontosabb feltérképezésének szenteli (How... (2001/b)).

A How... (2001/b) pilot munkaprogram megemlíti, hogy a kiválóság feltérképezésénél az Európai Bizottságnak nem célja a kiválósági központok bemutatása, hanem szakértőik a nemzetközi szinten versenyképes tudományos-technológiai szakértelem európai méretű bemutatását célozzák. A Bizottság szakértői a kiválósági térkép elkészítését három nagy tudományterületre, az élettudományokra, a nanotechnológiákra és a közgazdaságtanra, ezeken belül is legfeljebb összesen 10 témakörre korlátozták. A pilot felmérés eredményeit és előrehaladtát végig külső szakértők is figyelemmel kísérik. A How... (2001/b) munkaprogram szerint egyébként mostanában tartanak a kiértékelésnél.

A Centres... (2001/a) feljegyzés hangsúlya a kiválósági központok témakörében nem más, mint hogy minden magára valamit is adó központ a nemzetközi munkaerőpiacról elégtit ki humán erőforrás-szükségletét. A feljegyzés elismeri, hogy nem létezik a kiválósági központ precíz definíciója, ráadásul sokszor félrevezetően használják s nem a valós teljesítmény érzékelésére. Ugyanakkor két általános jellemző megléte mindenképpen döntő, ugyanis ezek alapján lehet elismerni egy-egy kiválósági központot:

1. kiemelkedő színvonalú kutatók alkalmazására képes, és
2. ezek a kutatók olyan szellemi teljesítményt nyújtanak, amely úttörő vívmányokhoz (innovációkhoz) vezethet.

Bár a Centres... (2001/a) feljegyzés nem mondja ki, azonban szemléletes példáival és egész gondolatmenetével végig azt érzékelteti, hogy a kiválósági központok szorosan az egyetemhez kötődnek. Hangsúlyozza továbbá az egyén szerepét a kiválóság elérésében, illetve annak fontosságát, hogy a Bizottságnak be kell avatkoznia a piaci folyamatokba, hogy az EU lényegesen vonzóbb legyen a külföldi egyetemi hallgatók számára.<sup>13</sup>

A feljegyzés egy amerikai kutatásra hivatkozva azt is bemutatja, hogy melyek a sikeres kiválósági központ és a sikeres kutatóintézetek közötti legfontosabb különbségek. (2. táblázat)

Összefoglalva a 2. táblázatot, a Centres... (2001/a) megállapítja, hogy a „kritikus tömeg”, a stabil pénzügyi források, a megfelelő szervezethez és a jó infrastruktúra mind-mind szükségesek a kiválósági központok munkájához, azonban mindez nem elégséges. A kiválósági központ ugyanis egyedül lesz „kiváló”, hogy kiemelkedő szellemi potenciállal bíró kutatókat vonz (a humán erőforrás mobilitásának innovációs fontosságát az OECD is kiemelkedőnek tartja. Lásd pl.: OECD (2001/a), (2001/b)).

### A jövőre induló 6. Keretprogram új eszközei és a kiválósági központok magyar vonatkozása

A korábbi elhatározások alapján (lásd pl. Strategy... 2000/c) az Európai Unió 6. Keretprogramja, a kiválósági központokkal kapcsolatban az alábbiakat szorgalmazza:

- fel kell tárni a kiválósági központokat,
- ismertté kell tenni őket (maximalizálni kell a központok hatását),
- hálózatba kell kapcsolni az arra alkalmas központokat,<sup>14</sup>
- integrált projektek indításával elő kell segíteni a kiválósági központok képződését.

A korábban kifejtettekhez képest a 6. Keretprogram új eszközeit a „kiváló hálózatok”<sup>15</sup> és az „integrált nagy projektek” jelentik.

Csak hogy az eddig kialakult képet egy kissé megzavarjuk, elmondjuk, hogy 1999-ben az Európai Bizottság pályázatot írt ki az EU-hoz csatlakozni kívánó országok „kiválósági központjainak”. A kiírás definíciója szerint „a kiválósági központ egy olyan létező szervezeti egység (egyéni pályázó), amely vagy független, vagy a szóban forgó országokban létesített kutatóintézet részeként működik, saját kutatási menetrendje, és lehetőleg világosan elkülönült szervezete és adminisztrációja van. A központ nem lehet egy másik országban létesített szervezet leányvállalata”. A pályá-



Kiválósági központ vagy sem?

Úttörő felfedezéseket megvalósító, kiválósági központnak minősíthető kutatóintézetek	Fontos kutatási sikereket elérő, de nem kiválósági központ kutatóintézetek
<b>néhány alapvető tulajdonsága</b>	
1. Multidiszciplinaritás, avagy több tudományág jelenléte 2. Hatékony és könnyű kommunikáció 3. Erős vezetés	1. Túlzott tudományági elkülönülés 2. A részlegek (tanszékek) közötti erőteljes elkülönülés 3. Hierarchikus szervezés 4. Bürokratikus koordináció

Forrás: Centres... (2001/a) 4. oldal alapján.

A feljegyzés Prof. Hollingsworth kutatására hivatkozik a fenti tulajdonságok összeállításakor.

Kiváló hálózatok és integrált nagy projektek az új keretprogramban

	„Networks of Excellence”	„Integrated Projects”
Legfontosabb alapjellemzők	Tagjai maguk is kiemelkedőek, kulcstagjaik vannak, folyamatosan nyitott, hatásában nemzetközi	Egy K+F és/vagy demonstrációs feladatra valósul meg, szükség szerint nyitott
Résztevők	3 különböző országból, legalább 2 tagország (a többi lehet csatlakozó is)	
Programok	1. Számítógépes hálózatosodás: interaktív munkavégzés támogatása 2. Kutatócserre, a nemek egyenlőségére lehetőleg tekintettel 3. Közös kutatói infrastruktúra létrehozása, illetve hozzáférés ilyenekhez	1. K+F és ahol ez értelmezhető, demonstráció 2. Az innovációhoz szükséges tudástranszfer- és menedzsment 3. A projekt alatt született technológiák kiértékelése
Finanszírozás	Néhány millió euró évente, 80–90%-os önrész mellett	Néhány 10 millió euró évente, 50%-os önrész mellett

Forrás: <http://europa.eu.int/comm/research/nfp/networks-ip.html> alapján saját tábla

zat elsődleges célja nem az volt, hogy kiválósági központ címetek adományozzon, hanem inkább az, hogy egyéb európai kutatószervezetekhez kapcsolódva a csatlakozni kívánó országok is részt vehessenek fontos kutatásokban. Lestienne (2000) is megállapítja, hogy ellentmondás van a Bizottság Európai Kutatási Térséget deklaráló Towards... (2000/d) felhívása és a fenti definíció között. A továbbiakban a korábban kifejtetteknek megfelelően értelmezzük a kiválósági központot, és nem a címet az EU-tól elnyert hat magyar intézményt értjük alatta.<sup>16</sup>

Mindezek mellett egyéb kutatások is készülnek a kiválósági központokra fókuszálva, elsősorban az oktatás témakörében. Magyar vonatkozása is van pl. Pleskovic et al. (2000) tanulmányának, akik Kelet-Közép-Európa közgazdaságtani oktatását igyekeztek „kiválósági” szempontból feltérképezni. Eredetileg húsz országban próbáltak kiváló közgazdasági oktatási centrumot találni, ám végül csak a közép-európai vonal erősítésével bukkantak öt ilyen központra: Central European University (CEU – Budapest), the Centre for Economic Research and Graduate Education (CERGE – Prága), New Economics School (NES – Moszkva), Economic Education and Research Consortium (EERC – Moszkva) valamint az EERC Master prog-

ramja (Kijev). Az oktatásra értelmezett kiválóság menedzserszemléletű indikátorai ellen látványos kirohanást intézett pl. Eliott (1990) már a 90-es évek legelőjén...

A korábban kifejtettek alapján két tanulság mindenképpen megfogalmazható:

1. Nem tudjuk pontosan, hogy melyek a magyar gazdaság innovációs motorját jelentő kiválósági központok, vagy akár csak a helyi relevanciával bíró kutatóhelyek, tudástermelők,
2. Empirikus adatok hiányában nem tudjuk megbecsülni sem, hogy a magyar innovációs központok mennyiben lesznek képesek bekapcsolódni az Európai Kutatási Térségbe, azaz mennyiben lesznek képesek élni az EU új instrumentumaival.

**A kiválósági központ fogalmának hozzáigazítása a kelet-közép-európai valósághoz**

Ahhoz, hogy a fogalom tisztázásakor véletlenül se maradjon ki egyetlen potenciális kiválósági központ



sem, a vállalati menedzsmenttudományok és az Európai Unió legnagyobb közös értelmezési tartományát kell figyelembe vennünk.

Holm-Pedersen hibásan támaszkodik csak a multinacionális leányvállalatokra, nem biztos ugyanis, hogy a kiválósági központ esetében cégről (jogi személyről) van szó. Az ő munkáik multinacionális vállalathoz köthető fogalomrendszeréből az innovációra (K+F, technológiatranszfer) vonatkozó globális hatást érdemes figyelembe venni, és például a célnak megfelelően kell módosítani a szakértelem-globális hatás mátrixot (ezáltal adódik (i) a nemzetközi hatású, élvonalbeli kiválósági központ, (ii) a nemzetközi hatással nem rendelkező, nagy szakértelmű kiváló egység, (iii) a helyi szakértelemmel bíró egység és (iv) a nagy nemzetközi hatással bíró nem kiválósági központ.

A Moore-Birkinshaw féle tipológia (feladatorientált, földrajzilag koncentrált, virtuális, karizmatikus) használhatónak látszik az innovációs központokra is. Az Európai Unió megközelítéseiből – a téves oldalvágásoktól, például a kelet-európai kiválósági központ cím megítélésétől, vagy a multik kizárásától eltekintve – szintén valamennyi ismeret hasznosítható, különös tekintettel a központok élvonalbeli kutatót vonzó képességére. Végezetül az oktatásban megjelenő kiválósági központ minősítést csak kevéssé szabad figyelembe vennünk, hiszen fókuszunk elsősorban a (műszaki) innováció.

A fentiekből adódóan munkadefiníciót célszerű meghatározunk. Szerveződésének fizikai és jogi tényezőitől eltekintve a kiválósági központ:

1. élvonalbeli kutatókat foglalkoztat,
2. meghatározó munkatársait (kutatókat, doktoranduszokat) a globális munkaerőpiacról vonzza,
3. kutatási eredményeinek, innovációinak nemzetközi (globális) hatása van,
4. életgörcsével rendelkezik a folyamatos kiválóságot illetően.

A kiválósági központ további fontos, szükséges de nem elégséges feltétele, hogy

5. kutatásaihoz élvonalbeli infrastruktúrával rendelkez,
6. hosszú távon független a központi költségvetéstől,
7. kutatási menetrenddel rendelkezik,
8. kutatásaiban az interdiszciplináris megközelítés jellemző.

A kiválósági központ fenti értelmezésénél az okoz gondot, hogy csak elvétve akad egy-egy kelet-közép európai intézmény,<sup>17</sup> amely megfelelhet a fenti definíciónak. A fogalmi zavar elkerülése érdekében más szót kellene kitalálni a jelentős hazai kutatóhelyek (innovációs központok) minősítésére, és lehetőleg csak ott alkalmazni a kiválósági központ megjelölést, ahol az valóban a fenti definíciónak megfelelően indokolt.

A kiválósági központ esetében be kell tudni mutatni, hogy a központ innovatív<sup>18</sup> K+F-et végez miközben „kiváló” és valóban „központ”. A K+F tipizálásához, a kiválóság és a központ jelleg bemutatásához a (4. táblázat) nyújthat kiindulópontot.

Az innovációs központok fogalmát célszerű minél több szempontot megvilágítva használni, ezzel biztosítva nemcsak a korábbi tanulmányokkal és az EU állásponttal való összehangoltságot, hanem a szempontrendszer hosszú távú fenntarthatóságát is. Ha minderre a magyar innovációs rendszerben (Papanek (1999) fontos szerepet betöltő „központokra” utalva képesek leszünk, akkor tulajdonképpen sikerrel alkalmazhatjuk az EU-ban jelenleg „sláger” benchmarking módszereket.

### Összefoglalás

A dolgozatban igyekeztem bemutatni a kiválósági központ fogalma körül adódó bonyodalmakat. Először láthattuk, hogy a vállalati menedzsmentben a kiváló-

4. táblázat

A K+F, a „kiválóság” és a központ jelleg lehetséges tényezői

K+F tipológia	Kiválóság	Központ jelleg
<ul style="list-style-type: none"> <li>• egy tudományágon belüli K+F versus tudományágközi K+F,</li> <li>• agy infrastruktúraigényű K+F (pl. a CERN),</li> <li>• ipar-egyetem együttműködés,</li> <li>• ipari alkalmazott kutatás (pl. a GE laborjai).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bibliometriában megnyilvánul,</li> <li>• szabadalmak,</li> <li>• felajánlott (és betöltött) posztdoktori státuszok száma,</li> <li>• kutatói létszám, vendégkutatók,</li> <li>• KK szerződések száma, volumene</li> <li>• spin-off cégek,</li> <li>• nemzetközi kooperáció.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nagyszámú kutató (központi helyen vagy virtuálisan összekötve),</li> <li>• a nemzetközi hatás bizonyítékai,</li> <li>• az innovációt értékesítő jogi személyhez fűződő viszony,</li> <li>• ismertség a társadalomban.</li> </ul>

Forrás: az Action... (2000/a), a Centres... (2001/a), illetve a How... (2001/b) alapján saját tábla



sági központ erőteljesen a multinacionális vállalatokhoz köthető, majd a szolgáltató nagyvállalatokra jellemző tipizálásnál láthattuk leginkább az innovációval való szoros összefonódását.

Az Európai Unió szóhasználata – anélkül, hogy korrektül definiálta volna a fogalmat – erőteljesen a K+F szférára szűkítette a kiválósági központ koncepcióját, szoros összefüggésben a tudományt oktató egyetemekkel. Ráadásul az EU új keretprogramja már teljesen új eszközökkel él, amelyben hangsúlyos szerepet szán a kiválósági központoknak – miközben átfogó felmérés még nem készült a témában.

A kiválósági központok és az egyéb jelentős hazai innovációs „műhelyek” minősítéséhez talán sikerült összegeznünk a legfontosabb ismérveket. Hozzá kell tennünk, hogy a fentiek minél szélesebb körben történő megvitatása és tisztázása elengedhetetlen.

#### Irodalomjegyzék

1. Ara Consulting Group (1997): Evaluation of the Networks of Centres of Excellence Program, Canada
2. European Commission (2000/a): Action for „centres of excellence” with a European dimension, Brussels
3. European Commission (2000/b): Research infrastructures. Follow-up to the Communication on a European Research Area, Brussels
4. European Commission (2000/c): Strategy for a real research policy in Europe, Brussels, 2000. január
5. European Commission (2000/d): Towards a European Research Area. Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Brussels
6. European Commission (2001/a): Centres of Excellence in the EU. Feljegyzés. Brussels, 2001. szeptember
7. European Commission (2001/b): How to map excellence in research and technological development in Europe. Commission Staff Working Paper SEC (2001) 434. Brussels
8. Holm, U. – Pedersen, T. (2000): Centres of Excellence. London, MacMillan
9. Holm, U. – Pedersen, T. (2001): The dilemma of centres of excellence – contextual creation of knowledge versus global transfer of knowledge
10. Elliott, J. (1990): Educational research in crisis: Performance indicators and the decline in excellence, British Educational Research Journal, 1990, Vol. 16 Issue 1, p3, 17p
11. Lestienne, R. (2000): Comments on the Communication „Towards a European Research Area” by the Euroscience Working Group: Improvement of co-operation between scientists of Eastern and Western Europe”, Brussels

- 12 Moore, K. – Birkinshaw, J. (1997): Managing knowledge in global service firms: Centres of Excellence
- 13 Nonaka, I. – Takeuchi, H. (1996): A theory of organisational knowledge creation, International Journal of Technology Management 11.
- 14 OECD (1990): Technology Balance of Payments Manual. OECD, Paris
- 15 OECD (1993): Frascati Manual, OECD Paris. Magyarul: Frascati kézikönyv, OMFB (1996) Budapest
- 16 OECD (1997): Oslo Manual, OECD Paris. Magyarul: Oslo kézikönyv (még az előző, 1993-as kiadás), Miniszterelnöki Hivatal (1994) Budapest
- 17 OECD (1999): Mobilising human resources for innovation. Proceedings from the OECD workshop on S & T labour markets, OECD Paris
- 18 OECD (2001/a): Dynamising National Innovation Systems. Discussion paper of the Vienna NIS Conference 15-16 October, 2001.
- 19 OECD (2001/b): Mobility of Skilled Personnel in National Innovation Systems. OECD Proceedings, OECD Paris
- 20 Papanek, G. (szerk.) (1999): A magyar innovációs rendszer főbb összefüggései. OMFB Budapest
- 21 Pleskovic, B. et al. (2000): State of the Art in Economics Education and Research in Transition Economics, Comparative Economic Studies, Summer 2000, Vol. 42 Issue 2, p65, 44p
- 22 Surlemont, B. (1996) The Influence of Strategic Centers of Excellence (SCEs) in Multinational Corporations (MNCs): The Role of the Organizational Context, Journal of International Business Studies, 1996, Vol. 27 Issue 4, p823, 2p

#### Lábjegyzet

- 1 Angolul Centre of Excellence (CoE)
- 2 Magára az innovációra, a K+F-re, illetve a technológia-transzferre az OECD világszerte elfogadott ajánlásait tekintjük fogalmi kiindulópontnak (OECD (1990, 1993, 1997)).
- 3 Ez bizonyos mértékig indokolható, hiszen a menedzsmentirányzatokat meghatározó globális vállalatoknak egymástól eltérő pl. a szervezeti felépítése stb. Sőt, Moore – Birkinshaw (1997) például megjegyzi, hogy a vállalatok is számos különböző kifejezést használtak az általuk kiválósági központként értelmezett „vállalati egységre”. Ilyen például a centre of competence, community of practise, best practice, capability centre és a future centre, melyek többsége magyarra csak igen nehezen fordítható.
- 4 Hiszen a szolgáltatás „termelése”, vásárlása és „elfogyasztása” időben egyszerre történik.
- 5 A tudásmenedzsmentből fakadó kompetitív előnyökkel egyébként az iparvállalat is élhet.
- 6 Hangsúlyozva természetesen a lehetséges átfedéseket is az egyes típusok között.
- 7 Unit of Excellence (UoE)
- 8 Értelemszerűen hasznos következtetések adódtak a 3. áb-



- <sup>6</sup> Hangsúlyozva természetesen a lehetséges átfedéseket is az egyes típusok között.
- <sup>7</sup> Unit of Excellence (UoE)
- <sup>8</sup> Értelemszerűen hasznos következtetések adódtak a 3. ábrán látható mátrix egyéb szereplőire, pl. a kiváló szervezeti egységekre vonatkozóan is.
- <sup>9</sup> Érdekességként említjük meg, hogy a japán kormány maga is hozott létre kiválósági központokat 1996-tól. Forrás: <http://www.iid.de/informationen/japan97/coe.html>
- <sup>10</sup> European Research Area
- <sup>11</sup> A menedzsmenttudományokban meglévő előzmények miatt célszerű lett volna más elnevezést meghonosítani, mint a „centre of excellence”.
- <sup>12</sup> Angolul „structure” szerepel az anyagban.
- <sup>13</sup> Ma az Egyesült Államok a legvonzóbb célpont a külföldön tanulni vágyóknak, és a legnagyobb különbség a posztgraduális szinten mutatható ki. Az USA háromféle hasznót realizál a külföldi diákoknak köszönhetően: (i) közvetlenül a felhalmozott tudás által, amit a külföldi hallgató (kutató stb.) realizál, (ii) a diákok legjobbjainak állást kínál, és így hasznosítja a tudásukat, valamint (iii) a hazatérők „amerikai hatással” térnek haza, ami közvetlen erősíti az Egyesült Államok tudásiparát.
- <sup>14</sup> Angolul „network of excellence”.
- <sup>15</sup> A kiváló hálózatok ötlete sem új keletű. Az ARA Consulting (1997) például a kanadai kormányprogram tapasztalatait foglalja össze.
- <sup>16</sup> Ez számos gondot okozhat még mind a tudománypolitika, mind a szóban forgó 6 intézmény szintjén. A kiválósági központ címet egyébként a Collegium Budapest, a Kísérleti Gyógyszerkutató (MTA), Rényi Alfréd Matematikai Kutatóintézet (MTA), a SZTAKI (MTA), a Biológiai Kutatóközpont (MTA) és a KFKI Sűrített Anyagkutató Intézete (MTA) nyerte el az EU 1999-ben Kelet-Európára kiírt „Support for Centres of Excellence” pályázatán. Mellesleg az EU nem kiválósági központ címet akart adományozni a körülbelül húsz kelet-európai nyertesnek, hanem a nyugati társintézményekkel való kapcsolattartást (kutatói csere stb.) kívánta megfinanszírozni.
- <sup>17</sup> Az Oktatási Minisztériumban egyébként léteznek olyan törekvések, melyek Magyarország felé kívánják vonzani, illetve orientálni a külföldi kutatókat, doktoranduszokat. Bár ennek pontos eszközei még nem ismertek – tudomásom szerint a már létező kétoldalú K+F megállapodások mellett előkészület alatt van pl. egy úgynevezett Szent-Györgyi Ösztöndíj – mindenképpen fontos, hogy a kül-

Hoványi Gábor

## Globális kihívások – menedzsmentválaszok

Budapest, KJK-KERSZÖV, 2001. 278 old.

Tetszik vagy nem tetszik, a globalizáció immár hazánkat is elérte. Nem ijedeznünk kell tőle, hanem meg kell tanulnunk vele együtt élni, hatásait kezelni, s amennyire lehet, azokat a javunkra fordítani. Az ismert s jó tollú szerző műve bevezetőjében a globalizáció lényegét, kialakulását ismerteti, s megalapozza mondanivalóját mindenekelőtt a vállalatot ért hatások ismertetésére, s azok javunkra szolgáló kezelésére.

A globalizáció célja mindenekelőtt versenyelőnyök szerzése s a velük való élni tudás. Be kell tehát szállnunk ebbe a hajóba, s kormányozni kell azt tudnunk. Maga a cél tehát nem kifogásolható, csak azok az elburjánzó vadhajások, amelyek e jelenséget számos helyen és alkalommal kísérik. A világgazdaságból érkező kihívások mindenekelőtt a vállalatokat érik, s ezeknek a vállalat eredeti, történelmileg kialakult formájában valóban nem tud megfelelni. Át kell tehát azt alakítani, tovább kell fejleszteni. Ez a témakör szerepel a mű első negyedében, mintegy a fő mondanivaló előkészítéseként és bevezetőjeként. (1., 2., 3. fejezet)

A negyedik, ötödik és hatodik fejezet a kihívásokra adandó lehetséges válaszokat ismerteti menedzsment koncepciók általában, válaszok kis- és középvállalatok számára, valamint menedzsment technikák szerinti bontásban. Így többek között bemutatja a költség- és innovációközpont, a K+F, a projekt-, a kockázat-, az időmenedzsment-, a humán erőforrás- és a marketingközpontos koncepciót, valamint a pályamódosítás-, a pálya- és paradigmaváltás koncepcióját. Talán a szerző saját eredményének kell tekinteni, hogy művében következetes különbséget tesz a multinacionális korporációk és a kisebb-közepes vállalatok között, legalábbis a globális kihívásokra adandó válaszok esetenként lényegesen eltérő sajátosságai tekintetében. Ezeket éppen ezért két különböző csoportba sorolja, s velük külön-külön foglalkozik.

A mű felépítésének üdvözlendő vonása, hogy egy-egy kategóriával/fogalommal a szerző nem egyetlen, elméletileg ugyan egzakttal meghatározott helyen foglalkozik, hanem a kihívásokat, a koncepciókat, a lehetséges válaszokat, az alkalmazandó technikákat célszerű klaszterekhez rendeli, s e klasztereken belül ismerteti az azon belül leginkább jellemző hozzátartozó koncepciókat, válaszokat, technikákat.

Hogy az elméletileg szilárd alapvetés mellett a szerzőnek mennyire nem az öncélú elméletgyártás volt a célja, azt legjobban mutatja, hogy a mű mintegy félszáz, gyakorlatban kipróbált és működő vezetési technikát mutat be, amelyekkel az egyes vezetési koncepciók ténylegesen valóra válthatók. Így többek között megismerkedhetünk a szcenáriók alakulásáról informáló gyenge jelek, a STEEPLE-elemzés, a stratégiai szövetség, a tevékenység-kihelyezés, a rendszerszemléletű irányítás, az immateriális erőforráslánc, a tanulószervezet, a sejtyszerű szervezet, valamint a virtuális vállalat sajátosságaival. E példák azután az olvasó szerencséjére a valóságban előforduló esetek nagy részét lefedik.

A műben – a téma természeténél fogva – nincsenek képletek, bonyolult számítások. A szöveget mindössze néhány táblázat szakítja meg, amelyek azonban lényegileg ugyancsak verbális mondanivalót hordoznak. Ezért – s ez a legkevésbé sem akar bíráló lenni – a művet nem volna szerencsés tankönyvnek tekinteni egy szűk olvasóközönség számára, hanem olyan olvashatónak, amit szinte minden szakmabelinek illene néhányszor – de legalább egyszer – elolvasnia.

A művet szerencsésen egészíti ki a gazdag irodalomjegyzék, s az igen részletes, úgyszólván mindenre kiterjedő tárgymutató.

Seregély József