

DOBRAI Katalin – FARKAS Ferenc

## TUDÁSINTENZÍV ÜZLETI SZOLGÁLTATÁSOK

**A tanulmány a tudásalapú társadalom jellegzetes szereplőinek, a tudásintenzív üzleti szolgáltatásokat (TIÜSZ) nyújtó szervezeteknek a bemutatásával foglalkozik. Olyan szervezetekről van szó, amelyek tudásalapú szolgáltatásokat nyújtanak más cégeknek, azaz az ún. tudásintenzív üzleti szektorhoz tartoznak. A tanulmányból megismerjük főbb jellemzőiket, helyüket a gazdasági szektorokon belül, valamint a gazdaságban játszott szerepüket. A dolgozat kitér a tudáskommunikáció, elsősorban a tudásteremtés és -transzfer kérdéseire. Széles körű nemzetközi kitekintés alapján körvonalazza a tudásintenzív szolgáltatások jövőbeli fejlődésének várható tendenciáit.**

**Kulcsszavak:** tudásalapú szolgáltatások, tudásintenzív üzleti szolgáltatások, professzionális szolgáltatások, tudásteremtés, tudásmegosztás, tudástranszfer

Közhelynek tűnő kijelentés az, hogy napjaink gazdaságának értékkeremtő folyamatában a tudás egyre fontosabbá válik. Számos kutatási projekt és publikáció illusztrálja az immateriális javak, a tudásvagyon növekvő értékét és hatékony menedzselésük fontosságát. A munkaintenzív tevékenységektől a tudásintenzív tevékenységek irányába történő elmozdulás eredményeként olyan szervezetek jelentek meg, amelyek nagyobb volumenben adnak el tudásalapú termékeket, szolgáltatásokat más szervezeteknek.

A tudásalapú szolgáltatások arányának növekedése a gazdaság valamennyi szektorában fontos kérdéssé vált (Dobrai – Farkas, 2008; Heizmann, 2008), de legmarkánsabban az üzleti szektorban figyelhető meg (EMCC, 2005; OECD, 2006; Toivonen, 2004, 2007). A gyors fejlődés nemcsak a hagyományos szolgáltató szektorra jellemző, hanem az úgynevezett tudásintenzív szektorhoz tartozó ágazatok, a tudásintenzív üzleti szolgáltatásokat nyújtó szervezetek esetében is (Carrión et al., 2004; Dobrai – Farkas, 2007). A tudásintenzív szolgáltatást nyújtó szervezetek kritikus fontosságúak a mai gazdaság eredményessége szempontjából (Toivonen, 2004; Miles, 2005; Brax, 2006), mivel más szervezeteknek nyújtanak professzionális segítséget, amikor azok saját forrásaikkal nem tudnak megoldani valamilyen tudásigényes feladatot.

Célunk ezeknek a szervezeteknek a jellemzése a tudásmenedzsment aspektusainak figyelembevételével.

A dolgozat fókuszában a tudáskommunikáció folyamatai állnak: ennek megfelelően elsősorban a tudásteremtés, -megosztás és -transzfer kérdésével foglalkozunk. Emellett körvonalazzuk a tudásintenzív üzleti szolgáltatások (TIÜSZ) jövőbeni fejlődésének várható tendenciáit is. Dolgozatunkban alapvetően a külföldi szakirodalomra hivatkozunk, mivel a magyar nyelvű szakirodalomban nem nagyon találkozunk ennek a fogalomnak a használatával. Az e témakörhöz kapcsolható publikációkban többnyire a professzionális szolgáltatások fogalmát használják (Farkas et al., 2002; Gonda, 2005), amely véleményünk szerint nem teszi lehetővé a témakör megfelelő árnyaltságú vizsgálatát. Tanulmányunkat ezért gondolatébresztőnek is szánjuk a téma iránt érdeklődőknek.

### A tudásintenzív üzleti szolgáltatások kialakulása és helyük a szolgáltatások között

A tudásalapú társadalom jellegzetes szereplőit képviselik azok a szervezetek, amelyek tudásalapú szolgáltatást nyújtanak más cégeknek, azaz az ún. tudásintenzív üzleti szektorhoz tartoznak. Ezek a szervezetek főként az elmúlt mintegy másfél évtizedben kerültek a figyelem középpontjába, és a gazdaságban azáltal válnak fontos tényezővé, hogy segítséget nyújtanak azon szervezeteknek, amelyeknek külső forrásból származó tudásra van szükségük. Olyan szervezetek tehát, amelyek

esetében a tudásgenerálás kritikus fontosságú, és amelyek szolgáltatásai a tudásteremtésen, -megosztáson és -felhasználáson alapulnak. Látványos fejlődésük a professzionális szolgáltatások iránti igény megnövekedését jelzi, ahol a szervezeti stratégia fontos eleme az alapkompenciákra fókuszálás (Miles, 2005; EMCC, 2005).

### A tudásintenzív üzleti szolgáltatások fogalma

A tudásintenzív üzleti szolgáltatások elnevezést (angol elnevezésük: knowledge-intensive business services, rövidítéssel: KIBS) Milesnak tulajdonítják, azonban mára már általánosan használatos fogalomként vált a szolgáltató szektorral kapcsolatos tanulmányokban.

Miles definíciója szerint ezek a szervezetek „tudásintenzív inputokat biztosítanak más szervezetek üzleti folyamataihoz – tudásintenzív üzleti szolgáltatások, mint pl. számítógép-szolgáltatások, K+F szolgáltatások, jogi, számviteli és menedzsmentszolgáltatások, építészeti, mérnöki és műszaki szolgáltatások, hirdetés és piackutatás” (Miles, 2005: 39. o.). Hasonló nézőpontot képvisel Toivonen is, akinek megfogalmazásában „a tudásintenzív üzleti szolgáltatások szakértői cégek, amelyek szolgáltatásokat nyújtanak más szervezeteknek” (Toivonen, 2004: 3. o.), és a nyújtott szolgáltatás professzionális teljesítmény. Az Európai Unió anyagai is ezeket a felfogásokat tükrözik, tehát „a tudásintenzív üzleti szolgáltatások olyan vállalatok, amelyek más szervezetek üzleti folyamataihoz biztosítanak jelentős mértékben a fejlett technológiai vagy szakértői tudáson alapuló inputokat” (EMCC, 2005: 8. o.).

A tudásintenzív szolgáltatásokat nyújtó szervezetek alapvetően tudásteremtés révén, a tudás alkalmazásával tartják meg versenyelőnyüket (Sheehan, 2005). A tudásintenzív szervezetekben a tudás fontosabb, mint más inputok, és a humántőke dominál más tőketípusokkal szemben (Starbuck, 1996; Swart – Kinnie, 2003).

### A tudásintenzív üzleti szolgáltatások statisztikai besorolása

Ahhoz, hogy elhelyezhessük a tudásintenzív üzleti szolgáltatásokat a többi szolgáltatás között, a NACE-kódrendszer (a gazdasági tevékenységek statisztikai besorolási szabványa az EU-ban, Nomenclature Generale des Activites Economiques des l'Union Europeenne) nyújt segítséget, amely a szakmai standardok európai klasszifikációján alapul. (Magyarországon: A Gazdasági Tevékenységek Egységes Ágazati Osztályozási Rendszere =TEÁOR) Azok a statisztikai szektorok, amelyek tudásintenzív üzleti szolgáltatásokat nyújtanak, a 72–74. csoportokban található (Miles, 2005) (1. táblázat).

**A tudásintenzív üzleti szolgáltatások főbb csoportjai a NACE alapján**  
(Forrás: NACE, 2002; EMCC, 2005: 2.; KSH, 2003: 30–31)

72. Számítástechnikai tevékenység	72.1	Hardver -szaktanácsadás
	72.2	Szoftver-szaktanácsadás, -ellátás
	72.3	Adatfeldolgozás
	72.4	Adatbázis-tevékenység, on-line kiadás
	72.5	Irodagép-, számítógép-javítás
	72.6	Egyéb számítástechnikai tevékenység
73. Kutatás, fejlesztés	73.1	Műszaki kutatás, fejlesztés
	73.2	Humán kutatás, fejlesztés
74. Egyéb gazdasági szolgáltatás	74.11	Jogi tevékenység
	74.12	Számviteli, adószakértői tevékenység
	74.13	Piac- és közvélemény-kutatás
	74.14	Üzletviteli tanácsadás
	74.15	Vagyonkezelés
	74.20	Mérnöki tevékenység, tanácsadás
	74.3	Műszaki vizsgálat, elemzés
	74.4	Hirdetés
	74.5	Munkaerő-közvetítés
	74.8	Egyéb, máshova nem sorolt gazdasági szolgáltatás

Miles (2008) a tudásintenzív üzleti szolgáltatások kétféle csoportját különbözteti meg: az egyik csoportba olyan hagyományos professzionális szolgáltatások tartoznak, amelyek az új technológia intenzív felhasználói lehetnek (P-KIBS), a másik csoportot pedig az új, technológiaalapú tudásintenzív üzleti szolgáltatások (T-KIBS) alkotják.

A professzionális szolgáltatások iránti érdeklődés folyamatosan nő, de még mindig folynak viták arról, hogy melyik szolgáltatások tekinthetők „professzionálisnak”. Különösképpen amiatt, hogy a szakirodalomban különböző elnevezések használatosak a szervezetek e csoportjának megjelölésére (tudásintenzív szolgáltatások, professzionális szolgáltatóvállalatok, professzionális szolgáltatószervezetek stb.), amelyeket többnyire nehéz elhatárolni egymástól (Burke, 1995; Robertson – O'Malley Hammersley, 2000; Lowendahl et al., 2001; Donaldson, 2001; Brax, 2006; Farkas – Kühnel, 2002; Toivonen, 2004; Miles, 2005; Dobrai – Farkas, 2007; Nádor, 2007; Haataja – Okkonen, 2004; Empson, 2001 stb.). Bár erre több kísérlet tör-

tént, amelyek eredményeképpen különböző, egymással alapvetően megegyező, de bizonyos elemekben eltérő rendszerezések születtek (Kemppilä – Mettänen, 2004; Miles, 2005; Toivonen, 2004), mint a főleg finn szerzőket tartalmazó 2. táblázatban látható.

tásokkal összefüggésben a szektorok közötti határelmosódás problémája, így a tevékenységekben jelentkező átfedések miatt a különböző szektorok vizsgálatának szükségessége is jelentkezik. A kutatások jelentős része a tudásintenzív üzleti szolgáltatások bemutatására

2. táblázat

**Tudásintenzív szolgáltatások**  
(Forrás: Kemppilä – Mettänen, 2004: 328. alapján)

	Eurostat (2003)	Kassanko és Tiilikka (1999)	Kautonen et al. (1998)	Toivonen (2001)	Tomlimson (2000)	Hermelin (1997)	Penttilä (2003)	Miles et al. (1995)
Műszaki szolgáltatások		x	x	x		x	x	x
Számítógépes és IT-szolgáltatások	x	x	x	x	x	x	x	x
Kutatás-fejlesztés	x	x	x	x			x	x
Szabadalmi hivatalok								
Jogi és gazdasági tanácsadás		x	x	x		x		x
Tréning	x	x	x	x			x	x
Oktatási és toborzási szolgáltatás						x		
Pénzügyi és biztosítási szolgáltatás	x	x			x			x
Posta és telekommunikáció	x							x
Marketing és hirdetés				x	x	x	x	x
Menedzsment-tanácsadás				x		x	x	x
Személyi szolgáltatások				x				
Tudásintenzív szállítás	x	x						
Tudásintenzív IT-szolgáltatások		x					x	
Tudásintenzív alapszolgáltatások	x	x						
Kreatív, kulturális és atlétikai tevékenység	x							
Tudásintenzív szövetségek		x						
Egyéb üzleti szolgáltatások	x				x			
Egyéb professzionális szolgáltatások					x			
Irodai szolgáltatások								x
Környezetvédelmi szolgáltatások								x

Kemppilä és Mettänen (2004) megpróbál különbséget tenni a KIS (knowledge-intensive services) és KIBS között, megállapítva, hogy a KIS-szektor tágabb fogalom, amelynek egyaránt részét képezik a tudásintenzív üzleti szolgáltatások és más tudásintenzív szolgáltatások. A fogalmak nehéz elhatárolhatóságát jelzi, hogy a két fogalmat gyakran azonos értelemben használják. A fenti szerzők alapvetően a tudásintenzív üzleti szolgáltatások innovációban játszott szerepét írják le, amikor a KIS-innovációkat mutatják be. Érezhető tehát a tudásintenzív szektoron belüli tevékenységek elhatárolásának nehézsége. Emellett a tudásintenzív szolgálta-

koncentrálnak, míg az ún. KISA-projekt (Toivonen, 2007) (knowledge-intensive service activities = tudásintenzív szolgáltatótevékenységek) nemcsak a tudásintenzív üzleti szolgáltatásokkal foglalkozott, hanem a szervezetek házon belül, illetve a nyilvánosan nyújtott tudásalapú szolgáltatásaira is kiterjedt.

A tudásintenzív üzleti szolgáltatásokat nyújtó szervezetek munkájának felhasználása függ a szolgáltatást igénybe vevő cégek korábbi outsourcing tapasztalatától, és attól, hogy a cég olyan város közelében található-e, ahol sok tudásintenzív üzleti szolgáltatás működik. A nagyobb és a technológiailag szofisztikáltabb

cégek hajlamosabbak a tudásintenzív üzleti szolgáltatások munkájának igénybevételére, ugyanakkor képesek ezeket a szolgáltatásokat házon belül is biztosítani, ahelyett hogy külső forrásból vásárolnák meg azokat (Pardos et al., 2007; Toivonen, 2007). A külső forrás igénybevételét ösztönzi az üzleti életben jelentősebbé váló külső szabályozók betartásának igénye is.

### A tudásintenzív szolgáltatások jellemzői

A tudásintenzív szervezetek jelentős arányban foglalkoztatnak diplomásokat, és erősen függenek egyrészt attól, hogy milyen mértékben képesek a tudás odavonzására, mobilizálására, fejlesztésére és átalakítására, másrészt attól, hogy ezek az alkalmazottak hogyan teremtenek tudást, és hogyan osztják meg azt másokkal (Lowendahl et al., 2001). A következőkben rövid áttekintés következik azokról a főbb jellemzőkről, amelyek a tudásintenzív szolgáltatásokat megkülönböztetik más szolgáltatásoktól, különös figyelemmel az ügyfélkapcsolatokból származó tényezőkre.

### Tudásintenzitítás

A tudásintenzitítás koncepciója számos interpretációt tesz lehetővé mind elméleti, mind gyakorlati szempontból. Tulajdonképpen a tudásteremtés mikéntjére, hogyanjára vonatkozik, nem pedig a volumenére vagy kiterjedésére. Az ilyen munkához ugyanis kreatív problémamegoldás, absztrakt gondolkodás, komplex tudásfejlesztés és finomítás is szükséges (Müller – Zenker, 2001; Haataja – Okkonen, 2004).

A tudásintenzív szervezetek definíciója lehetővé teszi azt is, hogy ne csak azért tekintsünk tudásintenzívnek egy szervezetet, mert immateriális eszközök felhasználásával teremt értéket, hanem a tudásalkalmazás jellege miatt is (Swart – Kinnie, 2003). E szerint az elmélet szerint a magasan képzett emberi tőke jellegén és minőségén, a piaci értéket tudás felhasználásával előállító munkafolyamaton és tudásfelhasználáson van a hangsúly.

A tudásintenzitítás azt jelzi, hogy a szolgáltatási tevékenység milyen mértékben igényel nagy tapasztalattal rendelkező résztvevőket, akik professzionális vagy műszaki képességeket alkalmaznak szituációspecifikus eredmények elérése érdekében (Miles, 2008).

### Különlegesen magas növekedési ráta

A tudásintenzív szervezetek jellemzője a más szektorokban működő cégekre jellemzőnél magasabb növekedési ráta (Toivonen, 2004; Poór, 2003; Gonda, 2005). Ez egyrészt vonatkozik a létszámnövekedésre, bár ez több esetben az alvállalkozók alkalmazása miatt a tudásintenzív üzleti szolgáltatásoknál alkalmazot-

tak létszámának növekedésében nem nyilvánul meg közvetlenül (Swart – Kinnie, 2003). Másrészt a tevékenység kiterjesztése, komplex szolgáltatások nyújtása jellemző a szektor szervezeteire. Ezért játszanak olyan fontos szerepet nemcsak az üzleti életben és a foglalkoztatásban, hanem a tudástranszferben is.

A tudásintenzív üzleti szolgáltatások területén nemcsak a gyors növekedés, hanem a minőségi változások is jellemzőek. A szektor fejlődése különböző tényezők következménye:

1. Hat rá azoknak a szektoroknak a fejlődése, amelyek tudásintenzív cégek szolgáltatásait veszik igénybe.
2. Olyan szolgáltatások kiszervezését eredményezi, amelyek korábban a cégek belső műveleteihez tartoztak.
3. A technológiai fejlődés, erősödő szabályozás, nemzetköziesedés, globalizáció, a tudásalapú gazdaság fejlődése, a munkapiac bizonyos tendenciái is a tudásintenzív üzleti szolgáltatások mozgatórugói (Miles, 2005; EMCC, 2005; Suddaby et al., 2007).

### Sajátos piaci kapcsolatok

A tudásintenzív szervezetek növekedési rátáival összefüggésben megemlíthetjük a piaci kapcsolatokat is. A piaci kapcsolatokat meghatározza, hogy milyen mértékben nyújtanak adott szervezetek szolgáltatásokat üzleti vállalkozásoknak, vagy más szektorhoz tartozó szervezeteknek, és hogy milyen mértékben alkalmazkodik a szolgáltatás az ügyfélhez vagy a szolgáltatási szituációhoz, ellentétben a tömegtermeléssel vagy a standardizált termékekkel (Miles, 2008). A piaci kapcsolatok, amelyek keretein belül a tudásintenzív szervezetek tevékenységüket végzik, sok esetben viszonylag kisszámúak. Ennek oka, hogy sokszor nem a végső felhasználóval állnak közvetlen kapcsolatban. Ha a szerződések rövid lejáratúak, akkor ez tulajdonképpen instabil és nehezen tervezhető piacot jelent számukra (Swart – Kinnie, 2003). Ugyanakkor az is megfigyelhető, hogy a szervezetek nagy része igyekszik sikerének érdekében tartós ügyfélkapcsolatokat kialakítani, stratégiai partnerségeket megvalósítani (Toivonen, 2004).

### Szakértelem, professzionalizmus

A tudásintenzív üzleti szolgáltatásokra jellemző a professzionalizmus. A professzionális jelleg kérdéssel kapcsolatban bizonytalanság tapasztalható, amelynek fő oka a tudás és tudásintenzitítás meghatározásának bizonytalansága és sokfélesége. A tudásteremtés és

-megosztás jellege (sokfélesége) is bonyodalmakhoz vezet, amikor tipologizálni akarjuk a cégeket (Berry – Oakley, 1994). Bár vannak bizonyos tevékenységterületek, amelyeket általában tudásintenzívnek tekintenek (pl. tanácsadás), ugyanakkor más tevékenységek megítélésében eltérőek a nézetek. Ez azért van így, mert különböző kritériumokat használnak a professzionális szolgáltatások meghatározására (Thakor – Kumar, 2000). A szakirodalom rendszerint akkor tekint professzionális szakmának egy tevékenységet, ha jellemző rá a speciális műszaki tudás és szakértelem, a felhatalmazás a tudásanyag menedzselésére és a szakmai függetlenség (Nádor, 2007).

#### **Az etikai szabályok fokozott betartása, önszabályozás**

A tudásintenzív szolgáltatásokat nyújtó szervezetek etikai és jogi felelősséggel tartoznak a nyújtott szolgáltatásért. Ezt a célt szolgálják az etikai kódexek is, amelyekben megfogalmazzák az etikus viselkedés szabályait (függetlenség, összeférhetetlenség, az ügyféllel szembeni magatartás, titoktartás stb.) (Nádor, 2007). Azáltal, hogy az etikai és jogi felelősség a tudásintenzív szolgáltatásokat nyújtó szervezetekben erős, jellemző az önszabályozás (Farkas et al., 2002).

#### **Az ügyfél szerepe**

Az ügyfél egyrészt annak eldöntésében segíthet, hogy mit tekint a közvélemény professzionális szolgáltatásnak, másrészt részt vesz a tudásteremtésben.

Amikor a tudásintenzív vállalatok meghatározzák saját maguk számára a megfelelő üzleti modellt, figyelembe kell venniük egyrészt a megcélzott ügyfeleket, másrészt azokat a problémákat, amelyeket meg akarnak oldani, és azt is, hogy hogyan akarják azt hatékonyan megoldani (Sheehan, 2005; Dobrai – Farkas, 2006). Az ügyfelek véleménye, visszajelzései befolyásolják a szolgáltatást nyújtó jövőbeli tevékenységét, ugyanakkor alakítják a közvéleményt. Ezáltal az ügyfél is szerepet játszik annak eldöntésében, hogy mikor tekinthetünk egy szolgáltatást professzionálisnak.

A szakirodalomban gyakran találkozunk azzal a megállapítással, hogy professzionális szolgáltatás a szolgáltatást nyújtó szervezet és az ügyfél közötti szoros kapcsolat nélkül nem nyújtható (Hertog, 2000; Müller – Zenker, 2001; Farkas et al., 2002; Kemppilä – Mettänen, 2004; Bettencourt et al., 2002; Skjolsvik et al., 2007). Az ügyféllel való szoros együttműködés sajátossá teszi a minőségértelmezést. Az ügyfélkapcsolatok gondos menedzselésére van szükség, ami speciális készségeket is megkövetel a tudásalapú szolgáltatást nyújtó szakértőktől (Crucini – Kipping, 2001). Ezért a

szolgáltatást nyújtó szervezet és az ügyfelei közötti interakciókra több ok miatt is figyelni kell. Az interaktív tudásteremtés az ügyfelekkel az innovációs folyamatban nagyon szoros kapcsolatban álló tudásintenzív üzleti szolgáltatásokat jellemzi. Az ügyfél részt vesz a probléma meghatározásában, a megoldási módszer kiválasztásában és sokszor a megoldásban is. Definiálják a problémákat, új megoldásokat próbálnak ki, amelyekhez a két fél közötti jelentős információáramlásra van szükség. A tudásintenzív üzleti szolgáltatások az ügyfél problémájából tudásra tesznek szert, és ezt általánosabb tudással kombinálva megoldásokat generálnak. A tudásáram a szolgáltatást nyújtó szervezet és az ügyfél között tehát nem egyirányú: a tudásintenzív üzleti szolgáltatások tudást szereznek be az ügyfelektől, cserébe ügyfélspecifikus szolgáltatásokat nyújtanak, és ezáltal növelhetik a saját tudásbázisukat (Müller – Zenker, 2001; Kemppilä – Mettänen, 2004). A szolgáltatásokat az ügyfelekkel fenntartott folyamatos interakciók folyamán hozzák létre, mert a tudásintenzív üzleti szolgáltatások gyakran testre szabottak, így tehát az ügyfelek részvételével közös tudásteremtés történik (Haataja – Okkonen, 2004; Kuusisto – Viljamaa, 2004; Brax, 2006; Skjolsvik et al., 2007; Miles, 2008).

Bettencourt és társai (2002) a tudásalapú szolgáltatások közös megteremtésében több létfonosságú ügyfészerepet neveznek meg, amelyek a következők:

1. nyílt kommunikáció (az ügyfél megosztja a szolgáltatást nyújtóval a projekt sikere szempontjából releváns információt),
2. közös problémamegoldás (az ügyfél kezdeményez, felelősséggel vesz részt a megoldások közös kifejlesztésében),
3. tolerancia (az ügyfél megértést tanúsít, és türelmes a jelentkező problémákkal kapcsolatban),
4. alkalmazkodás (az ügyfél a szolgáltatást nyújtó megítélését, döntését és javaslatait tiszteletben tartja),
5. az ügy megfelelő képviselője (a projekt támogatása az ügyfélcégen belül),
6. a projekt „kormányzása” (milyen mértékben monitorozza az ügyfél a projektcélok megvalósításának folyamatát),
7. személyes elkötelezettség és egyéni felelősségvállalás.

#### **Értékteremtés**

Sheehan (2005) a tudásintenzív vállalatok értékteremtési folyamatainak jellemzőit azonosítva megállapítja, hogy a tudásintenzív szervezetek közötti verseny eltér más szervezetek versenyétől: igyekeznek ugyanis

a legjobb szakembereket felvenni és a legjobb projekteket megszerezni, de utána készek az együttműködésre a versenytársaikkal. Bizonyos esetekben – amikor úgy vélik, a versenytársak kompetensebbek az adott feladat elvégzésében – projekteket közvetítenek a versenytársak felé, vagy együtt dolgoznak adott feladat kivitelezésén. Egy másik fontos sajátosság a szakértők pozíciója (Bowman – Swart, 2007): alkuerejük erősebb lehet, ha az ügyfelek inkább a szakértőkhöz, mint a céghez kötődnek, mert ők a fő tudásszállítók. De ha az ügyfelek a szolgáltatást a cégtől kérik, akkor ez az alkupozíció gyengül. A szervezeten belüli alkupozíciójukat az általuk birtokolt tudás jellege is befolyásolhatja: ha a tudás erősen kapcsolódik adott szakértőhöz, és nem különíthető el tőle, akkor alkupozíciója, befolyása a szervezeten belül sokkal erősebb, mint egyébként lenne.

A tudásintenzív szolgáltatószelet szervezetei az ügyfelek számára azáltal teremtenek értéket, hogy a következő tevékenységet teljesítik számukra:

- a) „problémaazonosítás (az ügyfelek megszerzését és problémáik meghatározását foglalja magába),
- b) problémamegoldás (az alternatívák generálása és értékelése, a megfelelő alternatíva kiválasztása, az alternatíva implementálása), valamint
- c) nyomon követés és ellenőrzés, hogy láthassák, vajon a kiválasztott alternatíva megoldja-e a problémát” (Sheehan, 2005: 57. o.).

#### **Innováció**

A tudásintenzív üzleti szolgáltatások innovációban játszott szerepe fontos. A Community Innovation Survey (CIS) tanulmánya (Eurostat, 2008: 84–88. o.) szerint az EU tagállamaiban a vállalkozások mintegy 40 százaléka tekinthető innovatívnak, ugyanakkor a tudásintenzív szektorhoz tartozó ágazatokban ez az arány sokkal magasabb.

A szolgáltatási szektor sokféleségéből következően az innovációs folyamatok is sokfélék lehetnek. Az innovációval kapcsolatos felmérések szerint az üzleti szolgáltatásokat nyújtó szervezetek különböző típusai esetében eltérő innovációs modellek valósulnak meg (Hertog, 2000; Miles, 2008): a high technológiai gyártókhöz hasonlítható modellek figyelhetők meg bizonyos technológiai alapú tudásintenzív szolgáltatószerzeteknél. Disztinktív innovációs mintákat mutatnak a hagyományos professzionális szervezetek és a nagy, hálózatalapú szolgáltatócégek, számos kisebb szolgáltatócég esetében a beszállítócég szerepe jelentős. Az innovációs folyamatok eltérőek lehetnek a munkaerő szervezésétől függően.

Bár sok szó esik a tudásintenzív üzleti szolgáltatások fontosságáról, egyes szerzők mégis úgy vélik, hogy csak korlátozott mennyiségű szakirodalom áll rendelkezésre azzal kapcsolatban, hogy hogyan vesznek részt ezek a cégek abban a tanulási folyamatban, amely elősegíti a folyamatos termék-, szolgáltatás-, illetve folyamatinnovációt (Martinez – Fernandez et al., 2004).

Ezek a körülmények motiválták nemcsak az EU-t, hogy a tudásintenzív szolgáltatásokra fókuszáljon, hanem az OECD-t is arra készítették, hogy támogassa a KISA-projektet. A projekt eredményei azoknak a folyamatoknak az összehasonlító elemzését nyújtják, amelyek a szervezetek innovációs képességének és teljesítményének alapjául szolgáló tudásintenzív tevékenységekkel kapcsolatosak (OECD, 2006). Megmutatják, hogy a tudásintenzív szolgáltatótevékenységek különböző módon játszanak szerepet az innovációs folyamatokban (Kuusisto – Viljamaa, 2004; OECD, 2006):

1. innovációs forrásként szolgálnak, amikor a szolgáltatásaikat igénybe vevő szervezetekben innovációs tevékenységeket kezdeményeznek és fejlesztenek ki,
2. elősegítik az innovációt, amikor a szervezeteket támogatják innovációs folyamataikban,
3. az innováció hordozói lehetnek, amikor segítenek a már meglévő tudás transzferében a szervezeten belül vagy a szervezetek között.

Fontos tapasztalat az, hogy a tudásintenzív üzleti szolgáltatásokkal interakcióban lévő cégek hajlamosabbak az innovációra, mint azok, amelyek nem állnak kapcsolatban a tudásintenzív üzleti szolgáltatásokkal (Müller – Zenker, 2001).

A tudásintenzív szolgáltatóvállalatok fő jellemzői alapján arra a következtetésre juthatunk, hogy a fő szolgáltatásuk a más szervezetek felé irányuló tudástranszfer. Ha a professzionális tudást nézzük, akkor különbséget kell tennünk kétfajta tudás között: az individuális és a szervezeti szintű tudás között. Van tudás, amely a szervezet valamennyi tagja számára közös. A versenyelőny szempontjából kritikus tudás a szakértői szintű tudás: megosztása bonyolult, mivel az egyén képzettségén és tapasztalatán alapul. A szakértők olyan szolgáltatásokat nyújtanak, amelyek gyakran testre szabottak, és a tudás intenzív felhasználásán alapulnak (Farkas – Kühnel, 2002). Ugyanakkor a szolgáltatás nyújtásának folyamata nemcsak a szakértők megítélésén alapul, hanem a szakmai standardok, szociális tényezők és jogi szabályozások is meghatározzák azt (Nádor, 2007).

## Tudáskommunikáció

A fenti kérdések felvetnek egy további, a tudásintenzív üzleti szervezetekkel kapcsolatos speciális témát, a tudástranszfer kérdését. Elméleti és gyakorlati megfontolásból is szükséges, hogy az alapvető tudáskommunikációs folyamatok bizonyos aspektusaira koncentráljunk: a szervezeteken belüli tudásteremtésre és -megosztásra, mivel ezeknek kritikus szerepe van a tudásfolyamatokban. Egyetértünk Nohrral (Nohr, 2002), aki szerint a tudásmenedzsment egyik legérdekesebb kérdése napjainkban a tudáskommunikáció. Ezt a megállapítást az életem át tartó tanulásra is alkalmazhatjuk, amely különösen fontosnak tűnik a tudásintenzív szolgáltatószervezetek esetében, mivel szolgáltatásaik túlnyomórészt a szervezeti tagok tudásától és szakértelmétől függenek (Burke, 1995). A folyamatos tanulás segít nekik abban, hogy ügyfeleiknek magas színvonalú szolgáltatást és innovatív termékeket nyújtsanak, és más pozitív hatásai is lehetnek (jobb teljesítmény, elégedettség az ügyfeleknek nyújtott magas minőségű és kreatív szolgáltatás miatt, karrier és a cég iránti magasabb fokú elkötelezettség). Ezért úgy gondoljuk, nagyon fontos kérdés a professzionális tudás kommunikálása a munkatársak és az ügyfelek irányába.

### A tudáskommunikáció célja

Eppler (Eppler, 2004: 5. o.) – általunk is elfogadott definíciója szerint a tudáskommunikáció „verbális és nem verbális eszközökkel kifejezett szándékos tevékenység, amely interaktív módon és közös munka eredményeképpen kialakított nézeteket, értékeléseket, tapasztalatokat, vagy készségeket közvetít”. A tudáskommunikáció „a tudás, a tapasztalatok, készségek szándékos és interaktív létrehozása és cseréje, verbális és nem verbális szinten” (Reinhardt – Stattkus, 2002: 3. o.). Ezek az elméletek a tudáskommunikációt olyan eszközként kezelik, amely segít a tudásmenedzsment-gyakorlat gyengéinek legyőzésében, és a kutatást a tudáskommunikáció területére, a tudásmegosztásra és -transzferre irányítja. A tudáskommunikációnak következőképpen három fő célja van:

1. a tudás terjesztése a szervezeten belül,
2. a tudás védelme redundanciák létrehozásával,
3. tudásteremtés a meglévő tudás cseréjével (Reinhardt – Stattkus, 2002).

Ezek a megközelítések hangsúlyozzák, hogy tudáskommunikációra akkor kerül sor, amikor egy kommunikatív esemény eredményeképpen a tudást sikeresen rekonstruálta egy másik egyén, így a tudástranszfer eredményeképpen tanult valamit.

A tudásintenzív szolgáltatásokat nyújtó vállalatoknak meg kell osztaniuk alkalmazottaik tudását, hogy az intellektuális tőkájükből a legnagyobb hasznot húzassák, és eredményesen versenyezzenek környezetükkel (Swart – Kinnie, 2003). Különleges feladatot ró ez a szervezetekre, amikor a tudás az „egyenbe ágyazott”, olyan mértékben az egyénhez kapcsolódó tudás, amely nem szeparálható a tudás birtokosától (Bowman – Swart, 2007). Ez alátámasztja azt, amit Hansen és társai állapítanak meg a globális tanácsadó cégekkel kapcsolatosan: a tanácsadókat az alapján ítélik meg, hogy hogyan járulnak hozzá a cég tudásvagyonához és annak hasznosításához (Hansen et al., 1999). Az a tény, hogy a tudásmegosztást jutalmazták, ösztönzőleg hat a szervezeti kommunikációra: a munkatársak közötti párbeszédre, amely nyilvánvalóan a tudásintenzív szervezetek tudásfolyamatainak egyik fő tényezője.

A tudásalapú szervezetek alapvetően két stratégiát követnek a tudás menedzselésekor, az eredményes tudáskommunikáció érdekében alkalmazott stratégiájuk lehet kodifikált vagy perszonalizált (Hansen et al., 1999). A stratégia megválasztásának fókuszában a meglévő tudás megosztása áll. A kodifikáció esetén a tudást gondosan rögzítik, adatbázisokban raktározzák, így hozzáférhetővé teszik az érdekeltek számára. Ehhez fejlett információs technológiai háttér megléte szükséges. Így elkerülhető, hogy a tudás, a szakértelem könnyen kísértálhasson a vállalat kapuján. A perszonalizációs stratégia esetén az emberek tudásfejlesztése és az interperszonális kapcsolatok állnak a középpontban.

### A tudáskommunikáció eszközei

A tudást a cégek számos módon terjeszthetik, a választott módszer bizonyos mértékben függ a cég méretétől, de a szervezet mérete és a szektor is befolyásolja azt (Kemppilä – Mettänen, 2004). A kommunikációs formákat a szervezeti forma is meghatározza. Nagyobb szervezetek és nemzetközi cégek inkább adatbázisokat és formalizált tudásmegosztási módokat választanak, míg a kisebbek inkább a tudásmegosztás informálisabb módjait preferálják (Berry – Oakley, 1994). Az a céljuk, hogy azt a megfelelő kommunikációs eszközt válasszák ki, amelyik a leginkább megfelel a kommunikációs szituációnak és interakciónak, és amely segítségével a tudás mozgása gyorsabb (Fatt, 1996; Roxas et al., 2000; Farkas – Kühnel, 2002). Amikor kiválasztják a megfelelő kommunikációs eszközöket, az a cél, hogy a szervezet tagjai közötti folyamatos tudásáramlás biztosított legyen.

A szervezeti kultúra támogathatja a tudáskommunikációt. Ha a szervezet vezetői tudatában vannak annak,

hogy a szervezeti kultúra kulcsfontosságú sikertényező, akkor kialakítható a megfelelő szervezeti kultúra. A kultúra hatással van a tudásmenedzselés módjára: a sikeres tudásmenedzseléshez tudásorientált vállalati kultúra szükséges, ahol a tanulás és a tudáshoz kapcsolódó folyamatok (teremtés, megszerzés, megosztás, értékelés, felhasználás, megőrzés) kritikus fontosságúak. Erre a kultúrára jellemző az embereknek a tudásfolyamatok iránti, bizalmon alapuló pozitív beállítottsága. A tapasztalat, szaktudás, innováció, kreativitás és a tudásmegosztás iránti pozitív attitűdöket a szervezet nagyra értékeli (Dobrai, 2002). Ha a tanuló környezet lehetővé teszi az információ nyílt transzferét, akkor annak pozitív hatása van az egyéni tanulásra, a szervezet egészének tudásbázisa megnőhet, és fenntartható versenyelőnyt biztosíthat a szervezet számára. Az ilyen kultúra támogatja a munkatársak közötti együttműködést is, különösen a csapatmunkát és a kreativitást. A szervezet tagjai kiváló minőségű munkára törekkeznek, miközben nyílt és pozitív hozzáállás tapasztalható a szervezeti változtatásokkal szemben, a hibákat pedig nem büntetik, hanem tanulási lehetőséget látnak bennük (Carrión et al., 2004).

### Tudásfejlesztés, tudásmegosztás

Ha visszautalunk a tudásintenzitás és komplexitás kérdésére (Haataja – Okkonen, 2004), akkor megállapíthatjuk, hogy az értékes tudás általában az a tudás, amely releváns a feladat magas minőségű végrehajtása szempontjából: szakértői tudás, módszertani tudás, tapasztalat és normatív tudás (pl. jogi ismeretek, standardok, tanácsadói ismeretek stb.). A megbízatások kivitelezéséhez szükséges tudás rendszerint komplex, gyakran nehezen azonosítható, mert rendszerint speciális tudást igénylő feladatokról van szó. Ez erőteljes tanulásigényt jelent a szektorban foglalkoztatottak számára.

A tanulási kényszer miatt a szervezetek gondosan válogatják meg a módszereket. Az egyéni és szervezeti tanulási folyamatok közötti szoros kapcsolatot érzékeltetik a személyzetfejlesztési tréningek, a szervezetfejlesztési tréningek, work-shopok és szemináriumok, amelyek a résztvevők számára egyrészt lehetővé teszik, hogy tudásukat bővítsék (Gammelgaard, 2007), másrészt lehetőséget adnak arra, hogy más emberektől tanuljanak, így tehát mind a formális, mind az informális módon történő tudásszerzést és tudásteremtést is támogatják a szervezetekben. A tudásmegosztás érdekében a szervezeti tudást láthatóvá kell tenni. Erre szolgálnak pl. a tudástérképek, amelyek lehetővé teszik, hogy a szervezet jobban megértse, mit tud, ugyanakkor segítenek a készségek új és lukratív kihasználásában (Crisuolo et al., 2007).

## VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 7-8. SZÁM

A tudáskommunikációhoz az emberek tudásszerzéssel és -megosztással kapcsolatos attitűdjei olyan szempontból is fontosak, hogy a szervezet tagjai hogyan tudják speciális tudásukat a szervezeten belül kommunikálni. Különösképpen, ha nem explicit, hanem tacit tudásról van szó.

Skjolsvik és társai (2007) hat különböző jellemző kategóriát határoznak meg, amelyeknek szignifikáns hatásuk lehet a közös tudásfejlesztésre. Négy jellemző a megvalósítandó projekt jellegével kapcsolatos, kettő pedig az ügyféllel. A megvalósítandó projekt akkor van pozitív hatással a szervezeti tudásteremtésre, ha

1. olyan különleges feladatot kell megvalósítani, amely testre szabott megoldást kíván (a projekt megvalósítása tanulásra ad lehetőséget a munkatársaknak, az egyén nemcsak a probléma meghatározásában, hanem a megoldás kifejlesztésében és megvalósításában is részt vesz),
2. amelyhez multidiszciplináris teamre van szükség (értékek, hitek, kognitív jellemzők, kor, pozíció, specialisták inkább, mint generalisták, a szakmai háttér sokfélesége),
3. sürgős a megvalósítása (a legjobb ötletek akkor születnek, amikor szorít az idő, a kreativitás olyankor fokozódik),
4. nagy volumenű, így nagyszámú tanácsadóra, szakértőre van szükség a megoldásához, és hosszú időtartamú (hosszabb projekt alatt többet lehet tanulni, kodifikációra van lehetőség, így a tudásmegosztás könnyebb).

A szervezeten belüli tudáskommunikációt befolyásoló ügyfél a következő jellemzőkkel rendelkezik:

1. Az ügyfél a megvalósítandó feladat terén ismeretekkel rendelkezik. Ismeretei befolyásolják azt is, hogy milyen elvárásai vannak a tudásintenzív üzleti szolgáltatószervezetekkel szemben: aki többet tud, magasabb követelményeket támaszt. Nem biztos ugyanakkor, hogy érdekelt a közös tanulásban.
2. Lehetőség van közvetlen face-to-face interakcióra az ügyfél képviselőivel.

### A tudásintenzív szolgáltatások fejlődési trendjei

A tudásintenzív szervezetek szolgáltatásai iránt növekvő igények (FEACO, 2002, 2007; EMCC, 2005) különböző okokra vezethetők vissza. Következésképpen lehet a trend annak a ténynek, hogy az üzleti szervezeteknek szociális, adminisztratív és szabályozási kérdésekben is speciális tudásra van szükségük, és a tudásintenzív üzleti szolgáltatást nyújtó cégek képesek

## VEZETÉSTUDOMÁNY

XL. ÉVF. 2009. 7-8. SZÁM

annak a segítségnek a biztosítására, amely hozzájárul, hogy a szolgáltatást igénybe vevő szervezetek sikeressé váljanak. Sőt olyan szolgáltatásokat is nyújtanak, amelyek segítenek megérteni a kulturális diverzitást, és tanácsokat adnak ügyfeleknek ahhoz, hogy hogyan viszonyuljanak a különböző érdekcsoportokhoz és ügyfelekhez (EMCC, 2005). Tehát tovább erősödik az ügyfél-orientáció (Dobrai – Farkas, 2006; Toivonen, 2007), az ügyfelek értékteremtési folyamatának és annak a szerepnek a megértése, amelyet a tudásintenzív üzleti szolgáltatások ebben a folyamatban játszanak.

Magyarazatul szolgálhatnak a munkapiaci változások is: a mai munkaerő változatos karriert szeretne, szemben az életen át tartó stabil állással (EMCC, 2005).

A tudásintenzív szolgáltatásokat nyújtó üzleti szervezetek munkája iránti igény alakulását befolyásolják a szolgáltatást igénybe vevő cégek e téren korábban szerzett tapasztalatai, a cégek mérete és a szolgáltatás jellege is (Pardos et al., 2007; Toivonen, 2007).

Számos fejlődési trendet azonosíthatunk a tudásintenzív üzleti szolgáltatások terén. Elsősorban a szolgáltatási szektor expanziója figyelhető meg. Ugyanakkor az állami és nonprofit szektor nem elhanyagolható konkurenciaként jelentkezik hasonló jellegű szolgáltatások nyújtásával (Dobrai – Farkas, 2008). A kiszervezés (Pardos et al., 2007), a növekvő koncentráció, a növekvő internacionalizáció, a változó ügyfélkapcsolatok, és a tudásintenzív szolgáltatást nyújtó cégek közötti konvergencia a szektor fejlődésének jellemző folyamatai (Toivonen, 2004; Suddaby et al., 2007). Mivel a tudásintenzív üzleti szolgáltatás-szervezetek a szolgáltatások egyre nagyobb választékát nyújtják (EMCC 2006a-c, Suddaby et al., 2007), az eredmény bizonyos átfedés és konvergencia lehet a különböző ágazatok között. De amint az egyes tudásintenzív üzleti szolgáltatások egyre inkább részeivé lesznek a fő ügyfelek stratégiájának, bizonyos szolgáltatóvállalatok specializáltabbakká válnak, míg mások integrált szolgáltatásokat nyújtanak (EMCC, 2005; Miles, 2005; Toivonen, 2007).

A tudásintenzív üzleti szolgáltatások fejlődését befolyásolja az érintett szervezetek földrajzi elhelyezkedése: különösképpen az urbanizált vidékeken, nagyvárosok közelében erőteljes a szolgáltatásaik iránti kereslet, vidéken viszont kevésbé érvényesül (Toivonen, 2007; Wiig Aslesen – Isaksen, 2007).

A jövőbeli fejlődést feltehetőleg folyamatos változások fogják jellemezni. A komplex szolgáltatások iránti igény nő. Számos ügyfél ugyanattól a szolgáltatótól veszi igénybe a különböző szolgáltatásokat. A szolgáltatások nemzetköziesedése világjelenség, ami kihat a

tevékenység szakmai szabályozására is (Suddaby et al., 2007; Bader, 2008). A szakmai szövetségek és nemzetállamok általi szabályozást felülírják a nemzetközi professzionális szervezetek. A nemzetköziesedés miatt a tudásvédelem is hangsúlyosabbá válik, a szabályozás növelése a szellemi tőke védelmének érdekét szolgálja (Bader, 2008).

Magyarország esetében a nemzetköziesedés elsősorban az EU-tagságból eredő kihívásokat és tudásmenedzselési kényszert hozta, de egyidejűleg azt is jelenti a magyar vállalatok számára, hogy az akadályként jelentkező országspecifikus szabályozások ellenére regionális jelentőségre próbáljanak szert tenni. A hazai piacon is erősödő verseny jellemzi a tudásintenzív szektorokat (Poór, 2003, 2005; FEACO 2002, 2007). Ezért a tudásintenzív szolgáltatószervezeteknek a szolgáltatások professzionális jellegének erősítésére kell fókuszálniuk a stratégiájukat, és arra, hogy meggyőzzék az ügyfeleket a minőségi szolgáltatások fontosságáról, és etikussá viselkedésükről.

### Felhasznált irodalom

- Bader, M. (2008): Managing intellectual property in the financial services industry sector: Learning from Swiss Re; *Technovation*, 28, 196–207. o.
- Bettencourt, L.A. – Ostrom, A.L. – Brown, S.W. – Roundtree, R.I. (2002): Client Co-Production in Knowledge-Intensive Business Services; *California Management Review*, Vol. 44, No. 4 (Summer), 100–128. o.
- Berry, A. – Oakley, K. (1994): Consultancies: Agents of Organizational Development, Part II.; *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 15, No. 1, 13–21. o.
- Bowman, C. – Swart, J. (2007): Whose Human Capital? The Challenge of Value Capture When Capital is Embedded; *Journal of Management Studies*, Vol. 44, No. 4, 489–505. o.
- Brax, S. (2006): The Kibsification of Architectural Services – Case Study; *Marketing uslug professionalnych*, Tom 6: *Uslugi bogate w wiedzę*, Pod redakcją prof. dr. hab. K. Rogozińskiego, (Marketing of Professional Services, Vol. 6, Knowledge-Intensive Services), Poznań: Wydawnictwo Infomila, 77–90. o.
- Burke, R.J. (1995): Benefits of formal training courses within a professional services firm; *Journal of Management Development*, Vol. 14, No. 3, 3–13. o.
- Carrión, G.C. – González, J.L.G. – Leal, A. (2004): Identifying key knowledge area in the professional services industry: a case study; *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8, No. 6, 131–150. o.
- Criscuolo, P. – Salter, A. – Sheehan, T. (2007): Making knowledge visible: Using expert yellow pages to map capabilities in professional services firms; *Research Policy*, Vol. 36, 1603–1619. o.

- Crucini, C. – Kipping, M. (2001): Management consultancies as global change agents? Evidence from Italy; *Journal of Organizational Change*, Vol. 14, No. 6, 570–589. o.
- Dobrai K. – Farkas F. (2007): Professional Service Organizations – Meeting the Challenges of a Changing Business Environment; *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management (Common Ground Publishing, Australia)*, Vol. 7, No. 3, 73–84. o.
- Dobrai K. – Farkas F. (2008): Knowledge-Based Organizations: Examining Knowledge Processes in Public-Serving Nonprofit Organizations; *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management (Common Ground Publishing, Australia)*, Vol. 8, No. 2, 9–22. o.
- Dobrai K. (2002): *Wissenskultur in ungarischen Dienstleistungsunternehmen: Wissensmanagement und wissensorientierte Führung in Professional Service Firms (Szerk. Kühnel, A. – Farkas, F.)*, Rostock, Universitätsdruckerei, 188–202. o.
- Dobrai K. – Farkas F. (2006): Meeting customers' demands – developing effective knowledge communication in professional service firms – a comparative study; *Marketing uslug professionalnych*, Tom 6, *Uslugi bogate w wiedzę (Pod redakcją: prof. dr. hab. K. Rogozińskiego) (Marketing of Professional Services, Vol. 6, Knowledge-Intensive Services)*, Poznań: Wydawnictwo Infomila, 195–209. o.
- Donaldson, Lex (2001): Reflections on knowledge and knowledge-intensive firms; *Human Relations*, Sage, 54, 955–963. o.
- EMCC (2005): Sector Futures. The KIBS-sector; European Monitoring Centre on Change, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, [www.eurofound.europa.eu/emcc/content/source/eu06028a.html?p1=ef\\_publication&p2=null](http://www.eurofound.europa.eu/emcc/content/source/eu06028a.html?p1=ef_publication&p2=null). (letöltés dátuma: 2007. március 7.)
- EMCC (2006a): Change in the knowledge-intensive business services sector: Espion; EMCC case studies, [www.eurofound.europa.eu/emcc/content/source/eu06028a.html?p1=ef\\_publication&p2=null](http://www.eurofound.europa.eu/emcc/content/source/eu06028a.html?p1=ef_publication&p2=null). letöltés dátuma: 2008. április 04.)
- EMCC (2006b): Change in the knowledge-intensive business services sector: Simmons and Simmons; EMCC case studies, [www.eurofound.europa.eu/emcc/content/source/eu06028a.html?p1=ef\\_publication&p2=null](http://www.eurofound.europa.eu/emcc/content/source/eu06028a.html?p1=ef_publication&p2=null). letöltés dátuma: 2008. április 04.)
- EMCC (2006c): Change in the knowledge-intensive business services sector Mandriva; EMCC case studies, [www.eurofound.europa.eu/emcc/content/source/eu06028a.html?p1=ef\\_publication&p2=null](http://www.eurofound.europa.eu/emcc/content/source/eu06028a.html?p1=ef_publication&p2=null). letöltés dátuma: 2008. április 04.)
- Empson, L. (2001): Knowledge Management in Professional Service Firms; *Human Relations*, Sage, Vol. 54, No. 7, 811–817. o.

Eppler, M.J. (2004): Knowledge Communication Problems between Experts and Managers; Paper 1/2004, 2004 május, University of Lugano, Institute for Corporate Communication ([www.knowledgecommunication.org](http://www.knowledgecommunication.org)). (letöltés dátuma: 2006. május 30.)

Eurostat (2008): Science, technology and innovation in Europe; Eurostat. Statistical books, 2008 edition, European Commission, [epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-EM-08-001/EN/KS-EM-08-001-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-EM-08-001/EN/KS-EM-08-001-EN.PDF). (letöltés dátuma: 2008. május 2.)

Farkas F. – Kurucz Z. – Rappai G. (2002): A vezetés szerepe a tudásmenedzsmentben (Németország és magyarországi professzionális szervezetek példája); *Vezetéstudomány*, XXXIII. évfolyam, 11. szám, 16–21. o.

Farkas, F. – Kühnel, S. (2002): Knowledge Transfer Within a Professional Service Firm; *Organizacija*, Vol. 35, No. 1, 43–48. o.

Fatt, J.P.T. (1996): Training in communications: a springboard to success in business careers; *Industrial and Commercial Training*, Vol. 28, No. 7, 16–21. (A précis in: *Management Development Review*, 10(1/2/3), 1997: 100–102.)

FEACO (2002): Survey of the European Management Consultancy Market; [feaco.mayflowerserver.de/images/downloads/Anlagen/Feaco%20Survey%202002.pdf](http://feaco.mayflowerserver.de/images/downloads/Anlagen/Feaco%20Survey%202002.pdf). (letöltés dátuma: 2008. június 22.)

FEACO (2007): Survey of the European Management Consultancy Market; [http://www.mylib.be/projects/feaco/FCKeditor\\_project/feaco%20survey%202006\\_2007%20final.pdf](http://www.mylib.be/projects/feaco/FCKeditor_project/feaco%20survey%202006_2007%20final.pdf) (letöltés dátuma: 2008. július 28)

Gammelgaard, J. (2007): Why Not Use Incentives To Encourage Knowledge Sharing?; *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 8, No. 1, március, (<http://www.tlinc.com>)

Gonda Gy. (2005): Hegyemenben a vezetési tanácsadási ipar; *Vezetéstudomány*, XXXVI. évf., 10. sz., 51–56. o.

Haataja, M. – Okkonen, J. (2004): Competitiveness of knowledge-intensive services; [www.tut.fi/units/tutata/tip/Haataja\\_Okkonen\\_eBRF2004.pdf](http://www.tut.fi/units/tutata/tip/Haataja_Okkonen_eBRF2004.pdf). (letöltés dátuma: 2007. február 6.)

Hansen, M. T. – Nohria, N. – Tierney, T. (1999): What's Your Strategy for Managing?; *Harvard Business Review*, március-április, 106–116. o.

Heizmann, H. (2008): Knowledge Sharing in International NGOs; *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, Vol. 7, No.11, 65–72. o.

Hertog, P.D. (2000): Knowledge-Intensive Business Services as Co-Producers of Innovation; *International Journal of Innovation Management*, Vol. 1, No. 4, 491–528. o.

Kemppilä, S. – Mettänen, P. (2004): Innovation in Knowledge-Intensive Services; *CINet 2004*, 326–335. o.

KSH (2003): A gazdasági tevékenységek egységes ágazati osztályozási rendszere és a tevékenységek tartalmi meghatározása (TEÁOR'03) (Rónainé György Márta szerk.); KSH, Budapest

- Kuusisto, J. – Viljamaa, A.* (2004): Knowledge-Intensive Business Services and Co-Production of Knowledge – the Role of the Public Sector?; *Frontiers of E-Business Research*, [www.sc-research.fi/downloads/ebfrfp282-298\\_pdf](http://www.sc-research.fi/downloads/ebfrfp282-298_pdf): 282–298. (letöltés dátuma: 2007. március 5.)
- Lowendahl, B. – Revang, O. – Fosstenlokken, S.* (2001): Knowledge and value creation in professional service firms: a framework for analysis; *Human Relations*, Vol. 54 No. 7, 911–931. (<http://hum.sagepub.com>, letöltés dátuma: 2007. szeptember 13.)
- Martinez-Fernandez, M.C. – Soosay, C.A. – Bjorkli, M. – Tremayne, K.* (2004): Are Knowledge-Intensive Service Activities Enablers of Innovation Processes? – a Study of Australian Software Firms; *CINet*, [aegis.uws.edu.au/PDF/CiNetconference2004.pdf](http://aegis.uws.edu.au/PDF/CiNetconference2004.pdf), 986–1000. (letöltés dátuma: 2007. február 6.)
- Miles, I.* (2005): Knowledge-intensive business services: prospects and policies; *foresight*, Vol. 7, No. 6, 39–63. o.
- Miles, I.* (2008): Patterns of innovation in service industries; *IBM Systems Journal*, Vol. 47, No. 1, 115–128. o.
- Müller, E. – Zenker, A.* (2001): Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems; *Research Policy*, Vol. 30, 1501–1516. o.
- NACE* (2002): List of NACE-Codes, [http://ec.europa.eu/comm/competition/mergers/cases/index/nace\\_all.html](http://ec.europa.eu/comm/competition/mergers/cases/index/nace_all.html), (letöltés dátuma: 2007. április 06.)
- Nádor É.* (2007): Az üzleti tanácsadás marketingje; Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Nohr, H.* (2002): Elektronisch vermittelte Wissenskommunikation und Medienwahl; *Information – Wissenschaft und Praxis*, Vol. 53. No. 3, 141–148. o.
- OECD* (2006): Innovation and Knowledge-Intensive Service Activities; <http://www.oecd.org/dataoecd/44/14/36274476.pdf>. (letöltés dátuma: 2007. március 16)
- Pardos, E. – Gómez-Loscos, A. – Rubiera-Morollón, F.* (2007): 'Do versus Buy' Decisions in the Demand for Knowledge Intensive Business Services; *The Service Industries Journal*, Vol. 27, No. 3, április, 233–249. o.
- Poór J.* (2003): A vezetési tanácsadás európai és hazai trendjei (2001–2002), *Vezetéstudomány*, XXXIV. évfolyam, 5. szám, 50–51. o.
- Poór J.* (2005): A menedzsment tanácsadás fejlődési tendenciái; Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Reinhardt, R. – Stattkus, B.* (2002): Fostering Knowledge communication: Concept and Implementation; *Journal of Universal Computer Science*, Vol. 8, No. 5, 536–545. [www.netacademy.org](http://www.netacademy.org). (letöltés dátuma: 2006. május 31.)
- Robertson, M. – O'Malley Hammersley, G.* (2000): Knowledge management practices within a knowledge-intensive firm: the significance of the people management dimension; *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24, 2/3/4, 241–253. o.
- Roxas, M.L. – Peek, L. – Peek, G. – Hagemann, T.* (2000): A preliminary evaluation of professional accounting services: direct marketing on the Internet; *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No. 7, 595–606. o.
- Sheehan, N.T.* (2005): Why old tools won't work in the new knowledge economy; *Journal of Business Strategy*, vol. 26, No. 4, 53–60. o.
- Skjolsvik, T. – Lowendahl, B.R. – Kvalshaugen, R. – Fosstenlokken, S. M.* (2007): Strategies for Client Co-Production and Knowledge Development. *California Management Review*, Vol. 49, No. 3, pp. 110–128. o.
- Starbuck, W.H.* (1996): Learning by knowledge-intensive firms; *Organizational Learning* (Cohen, M. D. – Sproull, L. S. eds), Thousand Oaks, California: Sage Publication, 484–515. (eredeti megjelenés: *Journal of Management Studies*, 1992, Vol. 29, No. 6.)
- Suddaby, R. – Cooper, D.J. – Greenwood, R.* (2007): Transnational regulation of professional services: Governance dynamics of field level organizational change; *Accounting, Organization and Society* 32, 333–362. o.
- Swart, J. – Kinnie, N.* (2003): Sharing knowledge in knowledge-intensive firms; *Human Resource Management Journal*, Vol. 13, No. 2, 60–75. o.
- Thakor, M.V. – Kumar, A.* (2000): What is a professional service? A conceptual review and bi-national investigation; *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No. 1, 63–82. o.
- Toivonen, M.* (2004): Expertise as Business. Long-Term Development and Future Prospects of Knowledge-Intensive Business Services (KIBS); Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy, Helsinki University of Technology. [www.tut.fi/units/tuta/tita/tip/Haataja\\_ISPIM2005.pdf](http://www.tut.fi/units/tuta/tita/tip/Haataja_ISPIM2005.pdf) (letöltés dátuma: 2007. március 5.)
- Toivonen, M.* (2007): Innovation policy in services: The development of knowledge-intensive business services (KIBS) in Finland; *Innovation: Management, Policy, & Practice*, október-december, <http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/173465534.html> (letöltés dátuma: 2008. április 04.)
- Wiig Aslesen, H. – Isaksen, A.* (2007): Knowledge Intensive Business Services and Urban Industrial Development; *The Service Industries Journal*, Vol. 27, No. 3, április, 321–338. o.