

Mikulás Gábor

GM Consulting

A tudásmenedzsmenttől a versenytársfigyelésig

E cikk a Magyar Információbrókerek Egyesületének első konferenciája előadásainak alapján készült, azokat némileg kiegészítve, a TMT olvasóközönsége érdeklődésére alakítva.

Az információ értéke egyre kisebb, sőt, gyakran negatív is, ha arra gondolunk, hogy a sok felgyülemlett papír alapú vagy elektronikus kacat – könyv, hírlevél, levél, folyóirat, kimásolt cikk vagy éppen fecni – miatt nem találjuk meg a fontos feljegyzést tartalmazó iratot íróasztalunkon vagy a winchesteren. Így vannak ezzel a betérő használók, olvasók is; nem érdekli őket a könyvtár állománya, története, nagysága, nekik csak az a néhány oldal vagy könyvfejezet lényeges, amely a holnapi felelethez, zárthelyihez, projekttervhez kell. Nem is az információ fontos számukra, hanem annak a már szövegösszefüggésbe helyezett és leszűrt esszenciája, azaz a tudás. Elmúlt az információs társadalom, itt a tudástársadalom? Jaj az információsztársadalomnak, éljenek a tudásszolgáltatók? A képlet talán nem ilyen egyszerű, de azért megfontolandó, hogy a használók növekvő hányada a feldolgozottabb információt kívánja és fizeti meg. Nem is akárhogy. A jelenség azonban nem újdonság. Ugyanis egy kiló krumpli egy peták. Ugyanaz meghámozva és elősütve már négy, az étteremben felszolgálva pedig hat, muzsikaszóval az ötszorosára pedig még annál is több. Ezt a jelenséget használja ki az információbróker (*information broker* vagy *independent information professional*) az értékhozzáadásban. Tevékenysége, hogy ügyfelei problémáinak megoldása érdekében *testre szabott információt, tudást kínál*.

Az igények azonban szerteágazóak, cél és szakirány tekintetében egyaránt. Ezért az információbrókert felfoghatjuk esernyőfogalomnak, amely alá befér az adatbányászat, informetria, webmetria, tudásmenedzsment, trendfigyelés, sőt a továbbiak mellett még a hírszerzés is. Mivel a 2001-ben megalakult Magyar Információbrókerek Egyesülete (MIBE) első konferenciáján az összes, esernyő alá beférő területről nem lehetett beszélni, a szervezők a tudásmenedzsmentről (**Szeleczki Zsolt**, Hewitt Inside Kft.), a webes információkeresésről (**Hidvégi Péter**, Internet Securities Magyarország Kft.), a versenytársfigyelésről (**Harmados**

György, Posys Kft. és **Tóth János**, Ultima Data Kft.) és az információbrókertől általában (**Mikulás Gábor**, MIBE-elnök) szóló előadásokat választottak.*

A fentebb elsorolt tevékenységek olyannyira szerteágazóak, hogy az információbróker is szakosodik egyik vagy másik területre.

Tudásmenedzsment

A tudásmenedzsment (knowledge management = KM) az a megközelítés, amely lehetővé teszi egyének, csoportok számára, hogy a tudást *kollektíven és rendszerezetten* létrehozzák, megosszák és alkalmazzák üzleti céljaik elérése érdekében. Egy másik meghatározás szerint: olyan menedzsmenteszköz, amely a tudás különböző formáit kezelve eredményez versenyelőnyt, üzleti értéket. E tevékenység arra a felfogásra épít, mely szerint a szervezetek – legyen az egy vállalat, szakmai szervezet vagy könyvtár – legértékesebb erőforrása a tagok fejében lévő tudás és tapasztalat. Ez a profitérdekelt szervezetek esetében könnyen tetten érhető, a vállalat könyv szerinti értékének és piaci értékének aránya általában 1:7, esetleg 1:10. (Az arány iparáganként különböző; az ingatlanforgalmazásban, bányáiparban kisebb, az információigényes iparágakban – pl. gyógyszeripar, élvezeti cikkeket előállító vállalkozások – nagyobb.) A többletet a következő elemek adják:

- humán tőke (az alkalmazottak kompetenciája),
- szervezeti tőke (know-how),
- ügyféltőke (a vevőkör elégedettsége),
- szociális tőke (a szervezet kapcsolatrendszere).

* A tudásmenedzsmenttől a versenytársfigyelésig, 2001. december 5., a Magyar Információbrókerek Egyesülete és a Benedict School közös konferenciája. A konferencia előadásai részben elérhetők a www.mibe.info honlapon. Ugyanitt az információbrókertől kapcsolatos kisebb cikkbibliográfia és cikkek is találhatóak.

A fenti elemekre vonatkozó tudás megjelenési formája lehet kifejezett (*E* – *explicit*), azaz leírt, elolvasható, kimondott, illetve hallgatólagos (*T* – *tacit*), ami inkább készségekben jelenik meg, és esetleg csak rákérdezés esetében igyekeznek valamilyen szinten megfogalmazni. Ezen tudásformák közötti tranzakciók formái:

- *T*-ből *E* – *externalizáció* (pl. előadás),
- *E*-ből *T* – *internalizáció* (pl. kiértékelés),
- *T*-ből *T* – *szocializáció* (pl. döntéshozatal),
- *E*-ből *E* – *kombináció* (pl. értekezlet).

A tudásmenedzsment céljait többféle úton lehet elérni. Ezzel kapcsolatban három stratégiai irányt szoktak meghatározni:

Típus	Fókusz	Példa az alkalmazásra
Rendszerező (kodifikációs)	Hatékony, push	Accenture, Monsanto
Kapcsolati (perszonalizációs)	Innováció, push + pull	McKinsey & Co., 3M
Környezeti (context based)	Reakció	HP, ABN Amro

- A *rendszerző* típusban a hangsúly az ismeretek dokumentálásán, visszakereshetőségén van. Ez jellemzi a könyvtárak kultúráját is. Abban hatékony, hogy az egyszer eltárolt ismeret – változatlan formában – tetszőleges számban újra elővehető. Az ilyen szervezetek, mint például az Accenture tanácsadó cég, előszeretettel alkalmaznak valós vagy egyre inkább virtuális könyvtárakat, és jelentős összegeket költenek információtechnológiai beruházásokra.
- A *kapcsolati* típus a tudás minél eredményesebb, közvetlen átadását célozza, ezért inkább a személyes kapcsolatokra épít. Az ilyen szervezetekre nem jellemző a könyvtár, a hangsúly inkább a gyors, személyes ismeretátadáson van. Ennek megfelelően nagyobb a személyes hálózatok, a közvetlen, illetve az elektronikus kommunikáció fajtáinak jelentősége.
- A *környezeti* típusra a reakció jellemző. Kérdések feltevését ösztönzik, és mérik a válaszadás minőségét, gyorsaságát. Akár egy levelezőlistán, ahol a rendszeresen felvetett problémák kezelésének minősége és eredményessége a meghatározó. E folyamat alapján készül az ún. *tudástérkép*, amely meghatározza, hogy a listán ki milyen kompetens.

A tudásmenedzsment megkívánja a közösségen belüli hatékony tudásáramlást, ami ellenkezik a hierarchikus, hatalom- vagy szerepkultúra alapelveivel. Nem azoké a biztos hely, akik sokat tudnak (ma), hanem azoké, akik gyorsan és hatékonyan fejlesztik a maguk és mások tudását [1]. Ha tehát a szervezeti és a tudáshierarchia nem rimel egymásra, érdekütközések alakulnak ki, amelyet az autokratikus vezetés nem visel el; és alapjaiban igyekszik korlátozni. A tudásalapú szervezet – ha teret engednek neki – a funkcionális és formális szervezetről virtuális, keresztfunkciós és informális jellegű közösséget kovácsol. A kialakulás folyamatában az egyes lépések nem ugorhatók át. Ezek a lépések:

1. A bizalom megteremtése.
2. A kommunikáció folyamatos optimalizálása.
3. A tanulás ösztönzése.
4. Tudásmenedzselés.

Tudásmenedzsment-projektet tehát elég nehéz „mímelni”. Vannak hazai könyvtárak, amelyek felhívják a figyelmet saját jól csengő teljesítményadataikra, projektekben elért sikereikre, ugyanakkor a szervezet munkatársai nem, vagy csak elvétve jelennek meg és nyilatkoznak szakmai fórumokon. E jelenség arra enged következtetni, hogy a szervezeti tudás erős centralizálási szándéka érvényesül a legértékesebb erőforrások mellőzése által.

A tudásmenedzsment technikái nagyon ismerősen csengenek a könyvtárosok számára:

- a munkatársak közötti együttműködés támogatása,
- a dokumentumok és az információ indexelése a visszakereshetőség érdekében,
- a dokumentumok és az információ tárolása,
- a dokumentumok és az információ visszakeresése az újrahasználat érdekében,
- a dokumentumok és az információ elosztása, az érintett rendszerek integrálása.

A technikák sora természetesen csak abban az esetben indul, ha elkészült a tudásstratégia. Így megelőzhető a tudásbázis öncélú, a szervezeti stratégiával nem egyeztethető kiterjesztése. A szellemi tőke kategóriái értékláncot határoznak meg: egymásra épülnek, és összefüggenek egymással.

A tudásmenedzsment folyamatában a célok meghatározása után a *tudástérkép* elkészítése következik. Ebbe egyaránt beletartoznak a munkatársak

kompetenciái, a szervezet által birtokolt adatbázisok, rendszerek, informális kapcsolatok, azaz „kemény” és „lág” elemek egyaránt. Célja, hogy azonosítani lehessen az egyes tudások helyét és „elérési útvonalát”.

A tudásmenedzsment egymástól eltérő beruházásokat, fejlesztéseket kíván. Ezek arányai, amelyeket sikertényezőnek is nevezhetünk:

- technológia és infrastruktúra (20%),
- eljárások és folyamatok (30%),
- kultúra, normák (50%) – ezek szorzatként viselkednek (ha bármelyik értéke nulla, az egész rendszer nem működik).

Az arányok figyelmeztetik az alkalmazót, hogy a költséges technológia túlhangsúlyozása helyett inkább a „lág” tényezőkre, a nem csak pénzen beszerezhető értékekre összpontosítsanak.

A tudásmenedzsment eredményessége ugyan mérhető, bár a tudás nehezen jellemezhető számokkal. Ha azonban több paraméter együttes változását vizsgáljuk, megközelíthetjük a valóság képmását. A paraméterek között vannak, amelyek készlet jellegű (stock) mutatók – például a meghallgatott konferenciák száma, a termékhez felhasznált találmányok mennyisége –, másik részük folyamat- (flow) mutató, például egy újítás elterjedtsége, annak sebessége.

Lehetőségek a hazai információs piacon

A hazai információs piacon – a nyugati trendekhez hasonlóan – a szolgáltatók az értékhozzáadás különféle lehetőségeivel kísérleteznek. Az elektronikus folyóiratok, és általában hírforrások jelentős részben bárki által elérhetők a világhálón. Azonban ezeknek válogatott és testre szabott kínálata az időhiányban szenvedő (és keresésben járatlanabb) felhasználók számára kívánatos és megfizetett szolgáltatásokká válik. E szolgáltatási lehetőségek döntően a könyvtárak hálózata számára is adottak. Ilyen szolgáltatást kínál (üzleti, fizetős) ügyfelei számára az Internet Securities Kft. is. Az általuk felhasznált szolgáltatások részben ingyenesek, részben térítésesek. Ha a szolgáltatásokat a fizetés szempontjából általában vizsgáljuk, akkor a következő eredményeket kapjuk:

Ingyenesen hozzáférhető információ	Díjfizetéshez kötött információ
• általános, inkább tájékoztató jellegű • készlettel, kivonatos • fáradságos keresés • archívumot ritkán tartalmaz	• a fizetés lehet: fix díjas, „pay per view” és egyedi megbízású • minőségi információ dedikált hozzáféréssel • előfizetéshez járó szolgáltatások (pl. ingyenes tech support, customer service, online helpdesk, telepítés)

A szolgáltatók stratégiája változó. Ügyfelek számára koncentrált adat-, információ- és tudástartalmat kínálnak (ami a keresőnek időt és energiát takarít meg). Bizonyos tartalmat ingyen tesznek hozzáférhetővé, s gyakran próbahozzáférést is kínálnak. Visszamenőleges adatbázisaikhoz összetett keresőfelületet igyekeznek biztosítani. Törekednek az áttekinthető, felhasználóbarát felületre, a portál testre szabható kialakítására.

Az információs szolgáltatók stratégiáját piaci helyzetük határozza meg. Az információs piac jellemzői a harmadik évezred első éveiben:

- információ-túlkínálat,
- kiéleződő verseny,
- a piacok koncentrációja,
- a befektetői bizalom megrendülése (tőzsdék, dotcom cégek),
- globális recesszió,
- kizorítási hatás (online kontra papír),
- cél: piaci pozíciók megtartása, esetleg növelése.

Az üzleti szolgáltatók válasza a kihívásokra eltérő lehet: fúziók és felvásárlások, díjfizetéshez kapcsolódó szolgáltatások fejlesztése és növelése, felhasználóbarát, testre szabható, interaktív termékek fejlesztése, illetve az optimális üzemméret kialakítása.

Az üzleti információ felhasználói csoportjai a piaci struktúra alapján a pénzintézetek és topvállalatok, kis- és középvállalatok, valamint egyéni előfizetők. Tevékenységük szerint pedig:

- elemzők, portfólió-kezelők, kockázatkezelők, alapkezelők, technikai elemzők;
- marketingesek, üzletfejlesztők, pr, sajtófigyelők,
- befektetők, tanácsadók;
- üzletkötők, brókerek.

E felhasználók piaci problémái szerteágazóak:

- általános információk áradata (mintegy 90%-uk küzd ezzel [2]),
- nehezen elérhető vagy drága mélyelemzések és ágazati elemzések,
- előfizetésre csökkenő pénzügyi források,
- költség-haszon elemzés nem jellemző (információhiány).

Ami számukra megoldást jelenthet, az az elérhető információk minőségi javulása, piackutató cégek gazdasági adatbázisaira való előfizetés, illetve az előfizetési díjak csökkenése.

A Gutenberg-galaxis néhány évvel ezelőtti gyakori emlegetése – ti. a papír alapú hordozók feletti vészharangkongatás – nem volt észlelhető az üzleti információk terén, az elektronikus és a papír alapú hordozókon tárolt információ praktikus, használhatósági kérdései merültek inkább fel.

Szempont	Nyomtatott sajtó	Online
Frissesség	Megjelenéshez kötött	Eléréshez, kapacitáshoz kötött
Keresés	Nehézkes	Gyors és hatékony
Archívum	Nehézkes, nagy tárolókapacitás	Könnyen megoldható
Mobilitás	Nincs helyhez kötve	Terminálhoz kötött
Mennyiség	Példányszámfüggő	Korlátlan
Attitűd	Konzervatív	Modern

A felsorolt jelenségek többé-kevésbé globális jellegűek, s hatásaik a könyvtárak piacát és beszállítóit is közvetlenül érintik.

Versenytársfigyelés

Egy Los Angeles-i sörgyár rendszeresen mintát kér a konkurencia szennyvízelvezető rendszerén kifolyó anyagokból, hogy azokat laboratóriumban elemezze. A kíváncsi vetélytárs milliókat takarít meg az így nyert információk alapján [3]. Az általuk végzett tevékenység a BI (business intelligence) hatáskörébe tartozik, ami az üzleti információk gyűjtésének, feldolgozásának, értékelésének és elemzésének törvényes, ám sajátos szemléletű módja [4]. Ennek része a versenytársfigyelés (competitor intelligence = CI), amely olyan formalizált, de állandóan finomított folyamat, mely által a menedzsment megismeri az ágazat fejlődését, jelenlegi és lehetséges versenytársainak képességeit és viselkedését, hogy közreműködjön ver-

senyelőnyének fenntartásában vagy növelésében. A CI célja a versenytársakról való pontos és friss információ megszerzése és felhasználása saját célra. Szakosodhat is: lehet ágazati, politikai, technológiai, gazdasági stb. irányú. A tevékenység által szolgáltatott információ célja a döntés-előkészítés; a tervezés, felvásárlás, átalakítás, marketing, árazás, reklám, vagy K+F-tevékenység esetében.

A szervezeti CI-egység feladata ezek értelmében nyers adatok gyűjtése, értékelése és elemzése, a CI előkészítése, bemutatása és terjesztése. Módszerei a CI-audit (mit tudnak jelenleg a versenytársakról, és mik a jelentkező igények), CI-adatok gyűjtése, a kapott nyersanyag értékelése, válogatása, elemzése és prezentálása.

Az gyűjtött információ forrásai:

- kormányzati szervek információi (értékes, de gyakran várni kell rájuk),
- online adatbázisok és a web kutatása (gyorsabb, drágább, csak publikus, összegyűjtött adatokat tartalmaz),
- nyomtatott anyagok szemlézése (szakfolyóiratok, a versenytárs szóróanyagai),
- vállalatok és befektetői csoportok forrásai (közvetlenül az említettekől származik),
- felmérések és interjúk (a versenytárs termékeinek eladóival és vevőivel),
- helyi megfigyelés (pl. parkolóhelyek, ügyfélszolgálat, teherautók),
- versenytárs-benchmarking (működés összehasonlítása),
- defenzív versenytársfigyelés (a saját tevékenység vizsgálata olyan módon, mintha ezt külső megfigyelő tenné),
- visszatervezés (a versenytárs termékéé vagy szolgáltatásáé).

A kutatás során nagy hangsúlyt kap az adatok ellenőrzése, a disszonancia kiszűrése, ugyanis amellet, hogy a megfigyelt szervezet nem mindig kommunikál következetesen, gyakran vet be félrevezető információkat, illetve kezd ellenoffenzívába, például:

- fantominterjú (a versenytárs állás után érdeklődőként kérdez belső dolgokról);
- megtévesztő álláshirdetések (egy hű munkatárs álinterjúra megy a versenytárshoz), elcsábítás (információszerzés hízélgéssel);
- nem valós eladás (a beszállítótól vagy terjesztőtől gyűjt be információt a versenytárs árazási szokásairól, ügyfélszolgálatáról stb.) [5].

A CI tehát nemritkán megtévesztő eszközzel, de a legalitás határán belül szerzi meg megrendelője számára az információkat, ellentétben a kémekkel, akik számára nincs ilyen megkötés.

A versenytársfigyelő könnyen lehet partnere más információbrókereknek, illetve könyvtárosoknak is. A kis magyar piacon ugyanis nem lenne ildomos egy versenytársfigyelőnek egyazon iparágon belül két szereplőt szolgálni, ez ugyanis villámgyors hitelvesztéshez vezetne. Az információbróker, illetve a könyvtárost nem feszélyezi ilyen kötöttség.

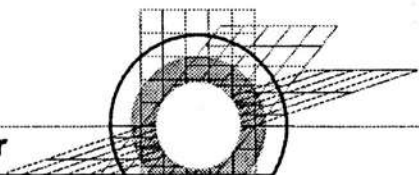
Irodalom

- [1] SZELECZKI Zsolt: A tudásmenedzsment koncepciója és háttere. = Vezetéstudomány, 30. köt. 12. sz. 1999. p. 22–30.

- [2] Gartner's Survey on Managing Information / Alexander Linden, Rafe Ball, Waldir Azevedo De Azevedo, Kevin Haley Gartner Group Note Number: COM-15-0871, 2002. január 21. <http://www3.gartner.com/resources/103900/103954/103954.pdf>
- [3] Kémhatás: üzleti hírszerzés. = Heti Világgazdaság, 23. köt. 2001. szeptember 15. p. 39–42.
- [4] TÓTH János–BÚZÁS Pál: Üzleti hírszerzés = Bank-szemle, 2000. 11–12. sz.
- [5] MALHORTA, Yogesh: Competitive Intelligence Programs: an overview. = www.brint.com/papers/ciover.htm

Beérkezett: 2002. II. 21-én.

Rendezvéynaptár



EPIDOS éves konferencia

Koppenhága, 2002. október 15–17.
Szervező: European Patent Office
Rennweg 12
A-1030 Austria
Tel.: +43 1 52126 4051
E-mail: infowien@epo.org

Tudományos és műszaki információmenedzsment az egyetemeken és a könyvtárakban, tanfolyam

Brüsszel, 2002. október–december
Szervező: Paul Nieuwenhuysen
vagy Patrick Vanouplines
STIMULATE,
University Library, Free University Brussels
Vrije Universiteit Brussel
Pleinlaan 2, B-1050
Brussels, BELGIUM
Tel.: +32 2-629 2429 • Fax: +32 2-629 2693
E-mail: stimulate@vub.ac.be
vagy Paul.Nieuwenhuysen@vub.ac.be

ELPUB2002, 6. nemzetközi konferencia az elektronikus publikálásról

Karlovy Vary (Csehország), 2002. november 6–9.
Szervező: Programbizottság
E-mail: elpub@mail.uminho.pt

Virtuális tájékoztató pult, konferencia

Chicago (USA), 2002. november 11–12.
Szervező: OCLC
E-mail: institute@oclc.org
URL: <http://www.oclc.org/institute/events/vrd2002>

Könyvtárak és oktatás hálózati információs környezetben. Az IATUL 24. konferenciája

Ankara, 2003. június 2–5.
Szervező: Prof. Dr. Bülent Karasözen
Chair 2003 IATUL Conference Committee
Director of Middle East Technical University Library
URL: <http://www.lib.metu.edu.tr/iatul03/>

Az IFLA 69. közgyűlése és általános konferenciája

Berlin, 2003. augusztus 1–8.
Szervező: IFLA 2003 Berlin Secretariat
C/o Berlin State Library – Prussian Cultural Heritage
Potsdamer str. 33.
D-10785 Berlin
Tel.: +49 30 26 55 88 52 • Fax: +49 30 26 55 88 53
E-mail: ifla2003secr@sbb.spk-berlin.de
URL: <http://www.ifla.org/IV/ifla69>