

FEJES JÓZSEF

**AZ IMMATERIÁLIS TERMELÉSI TÉNYEZŐK SZEREPE A
BANKI ÉRTÉKTEREMTÉSI FOLYAMATBAN**

TUDÁSMENEDZSMENT MEGKÖZELÍTÉS

Vállalatgazdaságtan Intézet

Üzleti Gazdaságtan Tanszék

Témavezető: Dr. Boda György, habilitált egyetemi docens

GAZDÁLKODÁSTANI DOKTORI ISKOLA

Budapesti Corvinus Egyetem

Gazdálkodástudományi Kar

Vállalatgazdaságtan Intézet

Üzleti Gazdaságtan Tanszék



**AZ IMMATERIÁLIS TERMELÉSI TÉNYEZŐK SZEREPE A
BANKI ÉRTÉKTEREMTÉSI FOLYAMATBAN**

TUDÁSMENEDZSMENT MEGKÖZELÍTÉS

DOKTORI ÉRTEKEZÉS

FEJES JÓZSEF

Témavezető: Dr. Boda György, habilitált egyetemi docens

Budapest, 2018

TARTALOMJEGYZÉK

1	Bevezetés	1
1.1	Motiváció	1
1.2	Köszönetnyilvánítás	1
1.3	A téma aktualitása	2
1.4	A disszertáció témájának bemutatása.....	3
1.5	A téma tudományterület szerinti lehatárolása	7
1.6	A kutatás célja.....	8
1.7	A kutatás módszertana	9
1.8	A kutatás várható eredményei	10
1.9	A disszertáció felépítése.....	11
2	Elméleti áttekintés.....	12
2.1	A tudásmenedzsment elméleti háttérének bemutatása	12
2.1.1	A tudásmenedzsment alapjai.....	12
2.1.1.1	Információ vagy tudás?	15
2.1.1.2	A tudásgazdaság koncepció	18
2.1.1.3	Emberi tudás, mint a versenylőny forrása	19
2.1.1.4	A tudásmenedzsment evolúciós mérföldkövei.....	23
2.1.2	Tudásmenedzsment modellek	26
2.1.2.1	A tudás keletkezése	26
2.1.2.2	A tudás szintjei.....	28
2.1.3	A tudásmenedzsment vezetési kérdései	29
2.1.3.1	A tudásmenedzsment stratégiai oldala	29
2.1.3.2	A stratégia és a struktúra rendszerszerű illesztése.....	32
2.1.3.3	A tudásmenedzsment technológiai oldala	36
2.1.3.4	A szervezeti kultúra és tudás kapcsolata	39
2.1.4	A láthatatlan értékteremtés tudásalapú magyarázata.....	42
2.1.4.1	Kimutatás és a kimutathatóság.....	42
2.1.4.2	A tudás számbavételének lehetőségei	45
2.1.4.3	Az humánbefektetések nyilvántartása.....	46
2.1.4.4	A láthatatlan vagyon mérése	47
2.1.4.5	Az új - valós - mérlegszerkezet	50
2.1.4.6	Az immateriális termelési tényezők értékteremtési logikája.....	52
2.1.4.7	A hatékony tudásmenedzsment feltételrendszere.....	55

2.1.4.8	A vállalati többletérték eredője	58
2.2	Az Intellektuális Tőke Menedzsment elméleti hátterének bemutatása	61
2.2.1	Az intellektuális tőke definiálása	62
2.2.2	Az intellektuális vagyon tulajdonjoga.....	63
2.2.3	Az Intellektuális Tőke Menedzsment elmélet kritikái	67
2.3	A tudásmenedzsment és az intellektuális tőke menedzsment viszonyrendszere.....	69
2.4	A tudásmenedzsment és az intellektuális tőke menedzsment gyakorlati jelentősége .	70
2.4.1	Számviteli szempontok	70
2.4.2	Értékelési szempontok	75
2.4.3	Kockázati szempontok	81
2.4.4	Innovációs szempontok.....	82
3	Releváns terminológiák és egyéb bankszektori sajátosságok.....	87
3.1	Fogalmi keretek és definíciók tisztázása	87
3.2	A banki értéklánc bemutatása	91
3.3	A bankszámviteli sajátosságok bemutatása.....	95
4	Kutatásmódszertan	98
4.1	A kutatás kontextusa	98
4.2	A kutatás elméleti keretei.....	100
4.3	A kutatás célja.....	102
4.4	A kutatás során vizsgált kutatási kérdések és proposíciók.....	103
4.5	A kutatási modell	105
4.6	A kutatási módszertan	106
4.6.1	A kutatás előkészítése során alkalmazott módszertan.....	107
4.6.2	A kutatás során alkalmazott módszertan.....	108
4.7	A kutatás korlátai	112
5	A kutatás során használt fogalmak tisztázása	115
6	Kutatási eredmények bemutatása	119
6.1	Az immateriális termelési tényezők felhasználásának mértéke (P1, P 2)	119
6.1.1	Módszertan.....	119
6.1.2	Propozíciók vizsgálata	120
6.1.3	Propozíciók értékelése	122
6.2	Az immateriális termelési tényező szükséglet összetételhatása (P3, P4)	123
6.2.1	Módszertan.....	123
6.2.2	Propozíciók vizsgálata	124
6.2.3	Propozíciók értékelése	126
6.3	Az immateriális termelési tényezők felhasználása (P5, P6, P7).....	127

6.3.1	Módszertan.....	127
6.3.2	Propozíciók vizsgálata	128
6.3.3	Propozíciók értékelése	129
6.4	Az immateriális termelési tényezők tulajdonjoga (P8, P9, P10, P11).....	130
6.4.1	Módszertan.....	130
6.4.2	Propozíciók vizsgálata	131
6.4.3	Propozíciók értékelése	137
7	A kutatás tudományos hozzáadott értéke	139
7.1	A kutatás elméleti megállapításai.....	139
7.1.1	Új fejezet a tőkmenedzsmentben.....	139
7.1.2	Új fogalomrendszer.....	140
7.1.3	Tudásmenedzsment rendszerének holisztikus megközelítése	141
7.1.4	A több nem mindig jobb	142
7.2	A kutatás gyakorlati megállapításai	144
7.2.1	Banki értéklánc modell	144
7.2.2	Immateriális kockázatok menedzsmentje.....	144
7.2.3	A szervezet innovációs aktivitásának becslése	146
7.2.4	Módszertani megállapítások.....	147
7.2.5	Immateriális kockázatokkal kibővített mérlegszerkezet	149
8	További kutatási irányok kijelölése.....	153
9	Felhasznált irodalom.....	157
9.1	A disszertáció során felhasznált hivatkozások jegyzéke.....	157
9.2	A disszertáció során felhasznált saját publikációk jegyzéke.....	172
10	Mellékletek.....	174

ÁBRAJEGYZÉK

1. ÁBRA: A TUDÁSMENEDZSMENT TUDOMÁNYKÖZI POZÍCIÓJA.....	8
2. ÁBRA: A TUDÁS KÉTDIMENZIÓS FELBONTÁSA	13
3. ÁBRA: A TUDÁSÉPÍTÉS ALAPÖSSZEFÜGGÉSEI	16
4. ÁBRA: A TM ELSŐ GENERÁCIÓJÁNAK FÓKUSZA	24
5. ÁBRA: A TM MÁSODIK GENERÁCIÓJÁNAK FÓKUSZA	25
6. ÁBRA: A TM HARMADIK GENERÁCIÓJÁNAK FÓKUSZA	25
7. ÁBRA: TUDÁSSPIRÁL	27
8. ÁBRA: A TUDÁSMENEDZSMENT STRATÉGIAI OLDALÁNAK HOLISZTIKUS MEGKÖZELÍTÉSE.....	33
9. ÁBRA: TUDÁSMENEDZSMENT TECHNOLÓGIÁK	37
10. ÁBRA: A SZERVEZETI KULTÚRA SZINTJEI.....	41
11. ÁBRA: A VÁLLALATOK ÚJ TŐKESZERKEZETE.....	51
12. ÁBRA: AZ ÚJ ÉRTÉKET ELŐÁLLÍTÓ TERMELÉSI TÉNYEZŐK	53
13. ÁBRA: TUDÁSHATÉKONYSÁGI MÁTRIX	57
14. ÁBRA: A PIACI ÉRTÉK KOMPONENSEI	59
15. ÁBRA: A VÁLLALATI TÖBBLETÉRTÉK ALKOTÓELEMEI	60
16. ÁBRA: AZ ELIDEGENÍTÉSI PROBLÉMA SZÁMVITELI MEGJELENÍTÉSE.....	64
17. ÁBRA: ÚJ TERMELÉSI FÜGGVÉNY	66
18. ÁBRA: AZ IMMATERIÁLIS ESZKÖZÖK ÉS FORRÁSOK BEMUTATÁSA	72
19. ÁBRA: A MÉRLEGEN KÍVÜLI TÉTELEK KATEGÓRIÁI	76
20. ÁBRA: AZ INNOVÁCIÓS ÉS A TUDÁS KAPCSOLÓDÁSI KÖZEGE.....	83
21. ÁBRA: A VÁLLALAT TELJES MÉRLEGSZERKEZETE	90
22. ÁBRA: A BANKI ÉRTÉKLÁNC.....	94
23. ÁBRA: A BANKMÉRLEG FELÉPÍTÉSE	96
24. ÁBRA: A KUTATÁS SORÁN VIZSGÁLT FELTÉTELEZÉSEK LOGKAI RENDSZERE.....	103
25. ÁBRA: A KUTATÁSI MODELL	105
26. ÁBRA: A KUTATÁSI FOLYAMAT	107
27. ÁBRA: A KUTATÁS SORÁN HASZNÁLT IMMATERIÁLIS KATEGÓRIÁK	118
28. ÁBRA: SZEMELVÉNY A STRUKTURÁLT KÉRDŐÍVBŐL 1.	120
29. ÁBRA: EREDMÉNYTÁBLA 1.....	120
30. ÁBRA: AZ ÜZLETI MŰVELETEK IMMATERIÁLIS TERMELÉSI TÉNYEZŐ SZÜKSÉGLETE	121
31. ÁBRA: A TÁMOGATÓ MŰVELETEK IMMATERIÁLIS TERMELÉSI TÉNYEZŐ SZÜKSÉGLETE	122
32. ÁBRA: SZEMELVÉNY A STRUKTURÁLT KÉRDŐÍVBŐL 2.....	124

33. ÁBRA: EREDMÉNYTÁBLA 2.....	124
34. ÁBRA: AZ IMMATERIÁLIS TÉNYEZŐK ÜZLETI HOZZÁADOTT ÉRTÉKÉNEK MEGOSZLÁSA	126
35. ÁBRA: SZEMELVÉNY A STRUKTURÁLT KÉRDŐÍVBŐL 3.	128
36. ÁBRA: EREDMÉNYTÁBLA 3.....	128
37. ÁBRA: SZEMELVÉNY A STRUKTURÁLT KÉRDŐÍVBŐL 4.	131
38. ÁBRA: EREDMÉNYTÁBLA 4.....	131
39. ÁBRA: A VÁLLALAT VALÓS MÉRLEGSZERKEZETE.....	141
40. ÁBRA: AZ IMMATERIÁLIS HATÁS SZEREPE A TÖBBLETÉRTÉKEN BELÜL	147
41. ÁBRA: IMMATERIÁLIS TÖBBLETÉRTÉK.....	148
42. ÁBRA: IMMATERIÁLIS KOCKÁZATOK A MÉRLEGBEN	151

1 BEVEZETÉS

1.1 Motiváció

A tudás és annak menedzselése, már évszázadok, sőt évezredek óta komoly érdeklődésre tart számot hol filozófusok, hol egyetemi kutatók, hol vállalatvezetők körében. Már Platon, Arisztotelész és Descartes is foglalkoztak a tudással és annak körülményeivel [Nahapiet - Ghoshal, 1998]. Ebben a disszertációban én arra vállalkozom, hogy újfent felkarolom ezt a témát, mert még számos megválaszolatlan kérdést látok ezen a területen. Ez azonban nem meglepő, hiszen az idők alatt a gazdasági környezet változása azt eredményezte, hogy új kontextusban kell gondolkoznunk a tudásról. Megváltozott az az értelmezési keretrendszer, amin belül a tudással foglalkoztak elődeink, ugyanis mára a tudás alapvető vállalati és társadalmi erőforrásként van számon tartva. Ez bár nagyon felvilágosult megközelítésnek tűnik, de mit is jelent ez valójában?

Én az alábbi alapállításból vezetem le annak az igényét, hogy miért aktuális ez a – már számos szerző által – régóta kutatott terület. Az alapállításom a következő: a posztindusztriális társadalmak tudásgazdaságokat működtetnek, amiből következik (1) a tudásmenedzsment folyamatok egyre alaposabb megismerésének igénye, továbbá (2) az intellektuális tőkeformák menedzsmentjének előtérbe kerülése. Disszertációm alapvetően ezen gondolati kontinuumban kívánja megvizsgálni a magyar hitelintézeti (banki) szektorban az immateriális termelési tényezők működését és a menedzselésüket övező alapvető értékteremtési mechanizmusokat.

Azt gondolom, hogy ez az a kutatási rés, amely egyrészt már beivódott annyira az üzleti életbe, hogy az emberek képesek azonosítani az immateriális termelési tényezők létjogosultságát, azonban még kellőképpen kiforratlan a tekintetben, hogy a láthatatlan erőforrások menedzselése közel sem áll azon a tudatossági szinten, mint más egyéb, a közgazdaságtan főáramába tartozó erőforrásoké.

1.2 Köszönetnyilvánítás

A disszertáció elkészítéséhez alapvetően három dolog szükséges. Egyrészt szükség van egy jó adag kitartásra és állhatatosságra, melyet a családomnak köszönhetek, hiszen ők a doktori tanulmányaim során végig biztatgattak és mellettem álltak a hosszadalmas folyamat minden fontos mérföldkövével. Másrészt szükség van egy megfelelő szakmai

kontrollra, ami automatikusan nyesegeti a tudományos vadhajításokat, amelyek keletkeznek egyfelől azért, mert a hallgatót minden érdekli, másfelől azért, mert a hallgató fantáziája nem ismer határokat, harmadrészt pedig azért, mert nem rendelkezik még több évtizedes tudományos tapasztalatokkal. Az én doktori tanulmányaim valamint a disszertáció készítése során Dr. Boda György témavezetőm kritikai szűrője volt az a konstruktív szakmai energia, ami végigkísérte és segítette a munkámat. Ezért nagyon hálás vagyok neki. Végül elengedhetetlen, hogy a doktorandusz hallgató egy olyan inspiráló, támogató közegben végezze munkáját, ami lehetőséget biztosít a szakmai-tudományos fejlődésre és az előrehaladásra. Ezt a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaság Intézetének Üzleti Gazdaságtan Tanszékétől kaptam meg, amit ezúton is szeretnék megköszönni.

1.3 A téma aktualitása

Annak ellenére, hogy az intellektuális tőke témaköre már évtizedek óta vitatott és kutatott téma, ez még napjainkban is egy nyitott kérdés [Giuliani - Marasca, 2011]. A mai vezetőknek fel kell mérni és menedzselni kell a szocio-kulturális értékeket, a tudás folyamatokat, a szervezeti rutinokat és gyakorlatokat, azonban az immateriális mivoltukból fakadóan ezen eszközök tipizálása és kezelése sokkal nehezebb, mint a kézzelfogható eszközöké [Lerro - Iacobone - Schiuma, 2012]. A mai modern tudásgazdaságban azonban egyre szélesebbre nyílik az olló a könyv szerinti érték és a piaci érték között, ami magában hordozza annak a veszélyét, hogy a szervezetben rejtve maradnak olyan értékfordozók, amelyek menedzselhetőség szempontjából nincsenek a vállalatvezetés látókörében. Ez nyilvánvalóan zavart okozhat a folyamatok hatékonyságában, ezáltal a szervezet teljesítményében és az értékteremtéshez hozzájáruló tevékenységek optimalizálásában. Természetesen a menedzserek ezt a helyzetet igyekeznek elkerülni, aminek egyik lehetséges módja az, hogy több figyelmet fordítanak a láthatatlan vagyonelemekre, megpróbálják megérteni azok természetét, azonosítani ezeket saját vállalatukon belül, megpróbálják mérni a nagyságukat, valamint kísérletet tesznek arra, hogy tudatosan becsatornázzák ezeket a termelési tényezőket a vállalati értékteremtésbe. Bögel [1998, p. 24] ezt úgy fogalmazza meg, hogy *„a tudástartalom lépésről lépésre szorítja ki a fizikai tartalmat, vagyis a munkavállalók a fizikai munkavégzés helyett egyre több időt töltenek gondolkodással. Az intellektuális tőke sok tekintetben másképpen viselkedik, mint a fizikai eszközökben vagy pénz formájában megtestesülő tőke, következésképpen a kapcsolódó vezetési feladatok is mások”*.

A téma aktualitását egyrészt az adja, hogy a kutatók, a gyakorló szakemberek, a nagy tanácsadó cégek és a vállalatvezetők ugyan felismerték ezt a helyzetet, de a megoldás felé vezető, a napi üzletmenetben alkalmazható gyakorlati sémákat, kereteket a világ kutatóközössége még nem tudta biztos kézzel megragadni, és még kevésbé jutottak el odáig, hogy tudatosan és szisztematikusan menedzseljék az immateriális termelési tényezőket. A benne rejlő potenciál ellenére még viszonylag kevés menedzser kezdte el egyáltalán felvázolni az intellektuális termelési tényezőkből fakadó lehetőségeket [Zadrozny, 2006]. Ebből kifolyólag itt még bőven van mit kutatni. Másrészt aktualizálja a disszertáció témáját az a fajta útkeresés, ami a 2008-as gazdasági világválság óta bekövetkezett változások menedzselésének módját keresi, tekintettel arra, hogy a bankválság jócskán rányomta bélyegét a pénz- és tőkepiacon tevékenykedő vállalkozásokra, így a disszertáció középpontjában álló bankokra is. Ez azonban nem azt jelenti, hogy recesszió nélkül bármilyen mértékben is csökkenne az intellektuális tőke menedzsment gyakorlati jelentősége, hanem azt, hogy nehezebb üzleti ciklusokban a vezetők hajlamosabbak alternatív megoldások felé nyitni, ami felerősíteni az Intellektuális Tőke Menedzsment (továbbiakban: ICM¹) iránti érdeklődést.

Következésképp a kutatás célcsoportját képező Magyarországon működő hitelintézetek szintén részesei annak a folyamatnak, ahol a bankok olyan innovatív menedzsmentgyakorlatot igyekeznek kifejleszteni, ami hatékony válaszul szolgálhat a megváltozott gazdasági berendezkedés által generált kihívásokra. Ezen újítások egyik iránya véleményem szerint az lehetne, hogy a menedzserek figyelme nagyobb arányban irányul az immateriális termelési tényezőkre és azok értékteremtésben betöltött szerepére.

1.4 A disszertáció témájának bemutatása

A tudásgazdaság térnyerése során a tárgyasult erőforrások helyett egyre inkább a szakértelem és az intellektuális tőke válik a versenyképesség alapjává [Thurow, 1996]. Ennek ellenére az intellektuális tőke menedzsment területén több olyan kardinális jelentőségű kérdéssel találjuk magunkat szemben, melyek megválaszolása jelentő mértékben segítené a menedzsereket a vállalati folyamatok optimális működtetésében. Ezért manapság szakmai és tudományos berkekben egyre gyakrabban kerülnek elő ezek a

¹ ICM az angol kifejezés rövidítése: Intellectual Capital Management, magyarul Intellektuális Tőke Menedzsment

tudásmenedzsment (továbbiakban: TM) és az intellektuális tőke menedzsment irányzatok által vizsgált kérdések.

Sok kiváló egyetemi kutató figyelmét felkeltette ez az izgalmas multidiszciplináris kutatási terület. Ezen kutatók érdemei elismerése mellett mégis szeretnék kiemelni három olyan szerzőt, aki munkásságukkal megalapozták a témával kapcsolatos alaptudásomat és egyben inspirálták a kutatásomat. A téma feldolgozása során alapműnek tekintem Karl-Erik Sveiby munkásságát, aki először 1986-ban² írta meg első gondolatait a tudásmenedzsmentről, amit a 2001-ben a „Szervezetek új gazdagsága: a menedzselt tudás” című könyvében már magyarul is megismerhettünk. Sveibyt a tudásmenedzsment úttörőjeként emlegetik, aki nem a hagyományos értékteremtési folyamatot vizsgálta, hanem a tudás és kreativitás értékteremtő hatásait. Kutatásai során többek között megalkotta a láthatatlan vállalati mérleg koncepciót, amivel rávilágított az immateriális eszközök sajátos természetére és az ebből fakadó mérési és menedzselési dilemmákra.

Továbbá szeretném kiemelni Juhász Péter [2004] és Boda György [2005] doktori értekezéseit. Ez a két disszertáció véleményem szerint markáns szemléletformáló erőt képvisel ebben a témakörben a hazai tudományos közösségen belül. Ezért az én értekezésem is igyekszik ezeket az szakmai – tudományos alapokat megerősíteni és ahol lehetőség van rá ott továbbgondolni a megállapításaikat. Juhász [2004] az üzleti és a könyv szerinti érték közti különbség okát tárja fel vállalatértékelési eljárások és számviteli korrekciókon keresztül. Feltárja a vállalati többletérték lehetséges forrásait a mérlegen kívüli tételek szerepének empirikus vizsgálatával. Boda [2005] továbbviszi a hagyományos pénzügyi-számviteli rendszer által nem kezelt mérési és értékelési dilemmákat és kitér ezekre a kérdésekre. Azonban Boda, Sveiby [1986] nyomán empirikusan is megerősítette, hogy a tudásvállalatok megjelenésével átalakul a vállalatok mérlegszerkezete és új láthatatlan tőkeelemek mozgatják a szervezet értékteremtési folyamatait. Ezen felül a tudástőke stratégiára és vállalatértékre gyakorolt hatását saját vállalati elemzésein keresztül is igazolta.

Ezen alpmunkák, és egyéb a dolgozat során bemutatott szakirodalmak áttanulmányozása után azonosítottam azokat a fókuszpontokat, amelyekre a tudomány jelenlegi állása szerint az immateriális termelési tényezők menedzsment szakirodalma koncentrálna:

² Sveiby K.E. [1986]: Kunskapsföretaget, "The Knowhow Company" co-auth. Anders Risling, Liber

1. **Eszközfókusz.** Ez alatt azt értem, hogy az eddig kutatások az immateriális tényezőket sokkal inkább, mint eszközöket vizsgálták és számos esetben tették ezt úgy, hogy nem rendelték hozzá a forrás oldali következtetéseket, jelesül, hogy kié az eszköz. Ennek hiányában azonban sérül a mérleglogika és nem lehet teljes értékű következtetéseket levonni az eszközök viselkedésére vonatkozóan, hiszen a tulajdonjoguk továbbra is tisztázatlan marad.
2. **Többletérték fókusz** alatt azt értem, hogy aki ezzel a témával érdemben foglalkozott, az megerősítette, hogy a számviteli információs rendszer és a valós piaci érték közti rés egyre növekszik. Ez a különbség egyfajta többletértékként értelmezhető, amelynek összetételéről és menedzseléséről csak jelentős korlátozások mentén és magas bizonytalansági szinten lehet nyilatkozni. Ebből következik, hogy a vállalati többletértéket alkotó komponensek vizsgálata egyedi, parciális hozzájárulások szintjén még nem nyert kifejezést az intellektuális tőke menedzsment szakterületén belül.
3. **Nyilvántartási fókusz.** A szakirodalomban hosszú évek óta zajlik az a vita, hogy a könyv szerinti érték és piaci érték között fellelhető résnek a kezelésére mi a megoldás. Egyik álláspont szerint a számvitel konzervatív szabályrendszerét kéne megújítani és kibővíteni olyan eszköztárral, ami lehetővé tenné a mérlegen kívüli tételek azonosítását és valós értéken történő nyilvántartását. A másik álláspont szerint azonban a számviteli információs rendszer mindmáig megfelel az összes olyan követelménynek, amiért anno létrehozták. Mivel a létrehozásakor az eszközök értékelése nem volt kritériumkövetelmény, ezért utólag sincs értelme kiigazítani a rendszert vállalatértékelési és pénzügyi aspektusú mérési, értékelési szabályokkal, hiszen ez klasszikusan nem könyvvezetési feladat.
4. **Értékteremtési fókusz.** Jelenleg kevés szó esik a tudásmenedzsment azon negatív hatásairól, amelyek a tudás túlhasználatából, azonosíthatatlanságából vagy akár az immateriális termelési tényezők nehezebb menedzselhetőségéből fakadnak. Pedig ezek valós, stratégiai jelentőségű kockázatot jelentenek adott vállalat számára, mely kockázatok bekövetkezése esetén a szervezeti értékteremtés értékrombolássá fordulhat át.

A szakma kutatási célkeresztjében a fentiekben felsorolt főbb kutatási fókuszpontok állnak. Ebből természetesen számtalan további kisebb nagyobb kutatási kérdés adódik. Ezek közül én a disszertációmban az alábbi kutatási területek vizsgálatára vállalkozom:

1. **Forrásfókusz.** A kutatás során komoly figyelmet fordítok az immateriális termelési tényezők tulajdonjogának tisztázására, hiszen úgy érzem, hogy a mérleglogikát senki nem kérdőjelezi meg tudományos és szakmai berkekben sem, mégis a láthatatlan eszközök eredete kevésbé tisztázott a materiális eszközök eredetéhez képest.
2. **Folyamatfókusz.** Az immateriális termelési tényezők létéről nagyságrendi megközelítést adó módszertanok már léteznek, azonban olyan felmérések, amelyek folyamatszinten mutatják be egyes üzleti főfolyamatok immateriális termelési tényező szükségletét - tudomásom szerint - még nem készültek.
3. **Kockázati fókusz.** Vitaindító szándékkal szeretném felvillantani a „*minél több a tudás, annál jobb*” mondásban rejlő veszélyeket. Kutatásom során rávilágítok, hogy milyen céllal használják fel a vállalatok az immateriális termelési tényezőket valamint, hogy ezen eszközök milyen kockázatokat jelentenek a tulajdonosok számára.

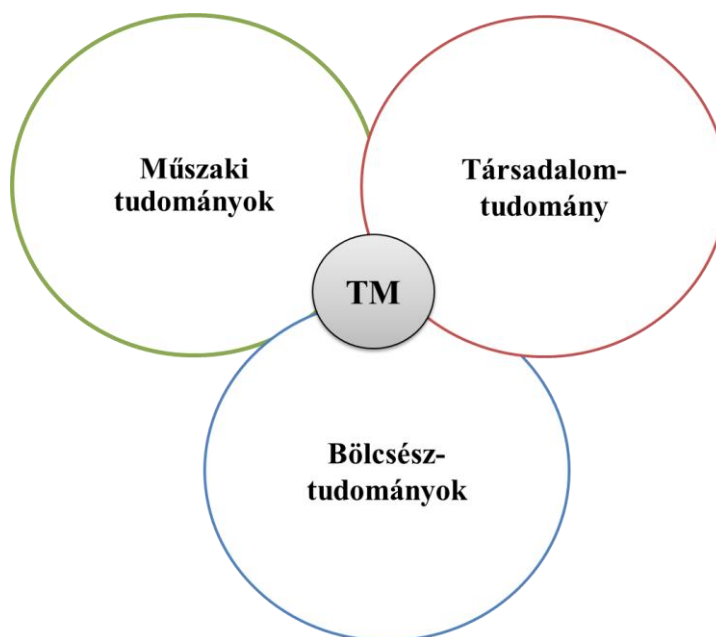
Célom, hogy ezen fókusz területek vizsgálata során olyan tudományos igényű előrehaladást tudjak felmutatni, ami lehetővé teszi az imént említett témakörök mélyebb megismerését és az üzleti gondolkodásban való meggyökereztetését. Ennek tükrében ez a disszertáció a banki folyamatok immateriális termelési tényezőinek működési mechanizmusait igyekszik feltárni. A kutatás arra fókuszál, hogy az intellektuális tőke menedzsmentet miként lehet a napi gyakorlatban tetten érni a banki értékláncon belül.

A disszertáció nem kívánja a számviteli rendszer állításait megbolygatni, vagy annak szükségességét megkérdőjelezni. A disszertáció célja sokkal inkább az, hogy elfogadva és egyben tiszteletben tartva a számvitel szabály- és eszközrendszerét, egy árnyaltabb, ha úgy tetszik egy a valósághoz közelebb álló képet adjon az tudásvállalatok működéséről kilépve a megszokott értelmezési keretből. A cél az, hogy valós piaci viszonyok között értelmezzük ezen szervezetek működését és menedzselhetőségét úgy, hogy a vizsgálat fókuszában az immateriális értékteremtő tényezők állnak.

A dolgozat igyekszik folyamatosan szem előtt tartani, hogy a számvitelnek nem célja a vállalatértékelés, azonban annak az alapját jelenti. Ennek okán a disszertáció témája kapcsán is megkerülhetetlen, hogy áttekintsük a témát. A dolgozat során legtöbbször azt a számviteli rendszerekben még nem eléggé megnyugtató módon megoldott problémakört fogjuk boncolgatni, amely az értékkel bíró immateriális eszközök nyilvántartásának a hiányából fakad, és emiatt a valós piaci viszonyokhoz képest egy ki nem mutatott, ámbar monetarizálható rést hagynak a mérlegben. Szeretném megemlíteni, hogy a téma nem új keletű, hiszen már jó pár évtizede, számos szerző foglalkozott a számviteli adatok tökéletlenségével, úgymint Lee [1986], Schult [1983] vagy Paton - Sterling [in Barker, 2001] vagy éppen az imént említett Juhász [2004] és Boda [2005], azonban a problémakör megoldására tett javaslatok tárháza kimeríthetetlen.

1.5 A téma tudományterület szerinti lehatárolása

A tudásmenedzsment egy olyan határterület [Fehér, 2006], melynek több kapcsolódási pontja van különböző diszciplínákkal, és amely a szellemi tőke gyarapítása érdekében latba veti az információtechnológiát, a pszichológiát, a szociológiát és a vezetéstudományokat egyaránt. A doktori értekezésem a társadalomtudományok több ágát érinti. Úgymint a közgazdaságtan tudományokat, a gazdálkodás- és szervezéstudományokat (üzleti tudományok), valamint a szociológiát. Az üzleti-gazdasági vonalon belül leginkább a stratégiai menedzsment, a humán erőforrás menedzsment és a pénzügyi menedzsment területek kapcsolódnak a témához. Tudásmenedzsmentről lévén szó a műszaki tudományok területéről az informatika és az információtechnológiáról szintén releváns területek, bár ebben a disszertációban a téma műszaki aspektusú kifejtése nem lesz előtérben. Mindezen felül szeretném még a bölcsész tudományok közül kiemelni a pszichológiát és a filozófiát, amire szintén támaszkodni kell néhány témakör részletes elemzésénél (lásd az 1. számú ábrát).



1. ÁBRA: A TUDÁSMENEDZSMENT TUDOMÁNYKÖZI POZÍCIÓJA

1.6 A kutatás célja

A kutatás célja, hogy mélyebb betekintést adjon az immateriális termelési tényezőket övező menedzsment kihívások világába és azok kezelésébe. A kutatás célja továbbá, hogy feltárja azon immateriális termelési tényezők működési mechanizmusait, amelyek valós részt képviselnek a banki értékteremtésben.

A kutatás fókuszpontját az immateriális vagyonrészek képzik, ezek kialakulása, mérése, vállalatértékhez való hozzájárulása és tulajdonlási lehetőségei. Azokra a vagyonrészekre koncentrálok, amelyek tárgyiasult módon nem mutathatók ki, de üzletileg mégis valós értéktartalommal bírnak. Ezt az aggregált, kezdetben szükségképpen elnagyolt megközelítést szeretném felülvizsgálni és a kutatásommal közelebb vinni a gyakorlathoz az immateriális érték-hordozók feltárásával.

Cél 1: Azonosítani, hogy a banki főfolyamatok milyen **mértékben** támaszkodnak immateriális termelési tényezőkre.

Cél 2: Azonosítani, hogy a banki főfolyamatok milyen **összetételben** támaszkodnak immateriális termelési tényezőkre.

Cél 3: Azonosítani, hogy az immateriális termelési tényezőket **fejlesztési** vagy **működési** céllal használja a szervezet.

Cél 4: Azonosítani a láthatatlan vagyon **forrásszerkezetét**, vagyis az egyes immateriális termelési tényezők tulajdonjogát.

A kutatási célok elérése érdekében a kutatás során folyamatszempléletben vizsgálom meg az egyes banki folyamatok immateriális termelési tényező igényét a banki értéklánc segítségével.

A fentiekben említettek alapján az átfogó kutatási kérdés a következő: A magyarországi banki gyakorlatban miként lehet megragadni az immateriális termelési tényezők értékteremtésben betöltött szerepét?

1.7 A kutatás módszertana

A kutatás módszertanát tekintve a PhD értekezésem primer, kvalitatív kutatásnak minősül, amely két egymásra épülő fázisra osztható. Az első szakasz egyfajta előkészítő fázis, ahol félig strukturált interjúk segítségével alakítottam ki a későbbi interjúzási fázis során használt kutatási kérdőív szerkezetét és tartalmát, vagyis magát a kutatási modellt. A kutatás e szakaszában több banki felsővezetővel, pénzügyi tanácsadóval és pénzügyi szakemberrel egyeztetésre került a kutatási modell tartalma, valamint a kutatás során használt célfüggvény. Ezt követte a második fázis, melynek során személyes vagy telefonos strukturált interjúk keretein belül bonyolítottam le az információk begyűjtését. Ezután összegeztem az adatokat és elvégeztem a következtetések levonásához szükséges elemzést.

A kutatás kizárólag Magyarországon működő, részvénytársasági formában működő hitelintézeteket vizsgál. A minél nagyobb reprezentativitás érdekében a célintézmények aszerint kerültek kiválasztásra, hogy a mérlegfőösszeg alapján lefedjék a magyar bankszektor $\frac{3}{4}$ -ét. Így a kutatás mérlegfőösszeg alapon a magyar bankszektor 77%-nak véleményét tárta fel az 50 darab strukturált interjú során. Ezt a felmérést megelőzte egy 12 db félig strukturált interjúból álló előkészítési, modellvalidációs szakasz, valamint egy 5 interjúból álló próbainterjúzási fázis.

1.8 A kutatás várható eredményei

A kutatás végkövetkeztetéseivel szemben az az elvárás, hogy alkalmas legyen a menedzsmentgyakorlatban alkalmazott eszközök-technikák kiegészítésére, esetleges továbbfejlesztésére.

A kutatás várható eredményeit a kutatás céljaiból vezetem le, az alábbiak szerint.

Cél 1: Azonosítani, hogy a banki főfolyamatok milyen **mértékben** támaszkodnak immateriális termelési tényezőkre.

Várható eredmények:

- Értékteremtési folyamat immateriális részének azonosítása
- Folyamat hatékonysági implikációk

Cél 2: Azonosítani, hogy a banki főfolyamatok milyen **összetételben** támaszkodnak immateriális termelési tényezőkre.

Várható eredmények:

- Vállalatértékelési megállapítások (a láthatatlan vagyonelemek vállalatértékhez való parciális hozzájárulásának esetleges kimutatása)

Cél 3: Azonosítani, hogy az immateriális termelési tényezőket **fejlesztési** vagy **működési** céllal használja a szervezet.

Várható eredmények:

- A működési hatékonyság és az immateriális termelési tényezők viszonyának feltárása
- A szervezeti innovációs aktivitásának becslése

Cél 4: Azonosítani a láthatatlan vagyon **forrásszerkezetét**, vagyis az egyes immateriális termelési tényezők tulajdonjogát.

Várható eredmények:

- Számviteli, pénzügyi megállapítások (immateriális elemekkel kibővített mérlegszerkezet)
- A szervezetben felmerülő HR kockázatok azonosítása és kezelése
- A tőkeallokációs folyamatok optimalizálása

1.9 A disszertáció felépítése

A disszertáció szakmai része szerkezetileg három egységre osztható. Ezek az egységek egymásra épülve biztosítják, hogy a kutatás végeredményeképp létrejövő tudományos tartalmak megfelelő kontextusba legyenek helyezve, mindemellett könnyen értelmezhetőek legyenek a befogadó számára.

Elméleti áttekintés: Ebben a fejezetben bemutatásra kerülnek azok a szakirodalmi eredmények, modellek, amelyek a tudásmenedzsment, intellektuális tőke menedzsment valamint a banki értékteremtés szempontjából relevánsan kapcsolódnak az értekezés témájához. Itt kerül bemutatásra az az elméleti háttér, ami megalapozza a kutatás későbbi módszertani és empirikus részét. Az elméleti blokk végén tisztázásra kerülnek a disszertáció további részében használt terminológiák, amire azért van szükség, mert az elméleti keretek bemutatása során számos olyan definíció kerül elő, amelyek pontosításra szorulnak a kutatás céljainak vizsgálata szempontjából.

Kutatásmódszertan: Itt bemutatásra kerül a teljes kutatási keretrendszer, a kutatási modelltől kezdve, a kutatási célokon át, egészen az alkalmazott kutatás módszertani eszköztárig.

Empirikus rész: Végül kifejtésre kerül a kutatási eredmények elemzése és kiértékelése, valamint azok szakmai interpretációja.

2 ELMÉLETI ÁTTEKINTÉS

A történelem minden korszakában keletkezett olyan értékes tapasztalat vagy tudás, amelyet valamilyen módon kezelni, rendszerezni kellett, amely felfogható, mint egy kezdetleges tudásmenedzselési módszer [Gaál et al., 2009; Obermayer-Kovács-Csepregi, 2013]. Ebben a fejezetben a tudásmenedzsment elméletéből kiemelem azt, ami a kutatás megalapozásához és eredményeinek értelmezéséhez szükséges.

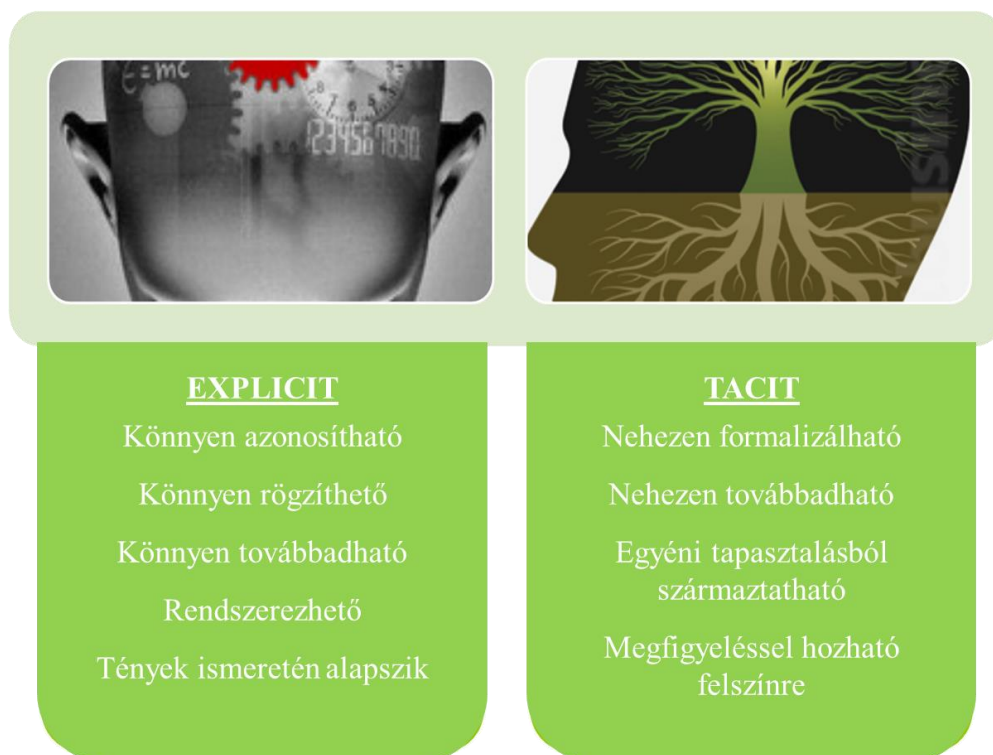
2.1 A tudásmenedzsment elméleti háttérének bemutatása

Ebben a fejezetben bemutatom a témám szempontjából legfontosabb elméleti alapokat, a tudás menedzseléséhez kapcsolódó modelleket valamint a témához kapcsolódó vezetési kérdéseket.

2.1.1 A tudásmenedzsment alapjai

A tudás egy vállalat számára elengedhetetlen a versenyképesség fejlesztése és az értékteremtés szempontjából [Kirkman, 2011], ugyanis a tacit és explicit tudás hatékony menedzselése látványos megtérülést hoz a szervezet számára. Fontos, hogy elkülönítve beszéljünk a tacit és az explicit tudásról. A tacit tudás többnyire az emberek fejében van, így nehéz átadni és másolni [Szulanski, 1996]. A tacit tudás személyes és szubjektív, legtöbbször gyakorlati megtapasztalás útján fejlődik. Az explicit (artikulált) tudás egy könnyebben formalizálható, kódolható és verbalizálható tudáshalmazt jelent, ami legtöbbször kommunikáció által cserél gazdát [Grant, 1996]. A tacit és explicit tudás megkülönböztetését először Polányi [1966] mondta ki, aki egy jéghegy hasonlaltal érzékeltette, hogy a vízfelszín feletti, látható rész az explicit tudáshoz, míg a vízfelszín alatti, láthatatlan rész a tacit tudáshoz hasonlít. Ez a hasonlat rávilágít, hogy az ember valójában sokkal többet tud, mint amit el tud mondani.

Easterby-Smith és Prieto [2008] szerint a tudás felfogható egy egyén, csoport vagy szervezet tulajdonának (knowledge as possession), másfelől pedig értelmezhetjük egyének, csoportok vagy szervezetek tevékenységeként (knowledge as practice).



2. ÁBRA: A TUDÁS KÉTDIMENZIÓS FELBONTÁSA

FORRÁS: POLÁNYI, 1966 ALAPJÁN

A tudást tehát kétféle szinten vizsgálhatjuk, ugyanis az ember rendelkezik explicit tudással, amely rögzíthető és könnyen átadható, így nem jelent szűk keresztmetszetet menedzselhetőség szempontjából. A másik elem a tacit tudás, amely személyhez kötött és a tapasztalatokból merítő cselekvési képességet testesíti meg, amit nehéz vagy lehetetlen formalizálni, ezért sok szervezet nem fordít kellő figyelmet a munkavállalók tacit tudásának kiaknázására (lásd 2. ábra).

Használati értékét tekintve a mai tudásmenedzsment rendszerek többnyire explicit tudáselemek menedzselésére alkalmas platformok, hiszen a tacit tudáselemek sajátossága, hogy nem formalizálhatóak. Ebből a tényből azonban nehéz következtetéseket levonni az egyes tudásfajták használati értékére vonatkozóan, hiszen érezzük, hogy a tacit tudás az izgalmasabb, azonban nem biztos, hogy értékesebb is, hiszen például a nagy tudósokat is azért tiszteljük, mert a tudás explicitté tételével nagy értéket hoznak létre. Ebben a kontextusban a lényeg azon van, hogy formalizálható-e a tudás vagy sem.

A tudás használati értéke azonban szoros összefüggést mutat a versenyképességgel. A versenyelőny záloga viszont többnyire nem a mindenki által könnyen hozzáférhető,

egyszerűen másolható tudásból fakad, hanem sokkal inkább a tacit tudás az, ami differenciálja a versenytársakat és javíthat az vállalat versenypozícióján. Természetesen bizonyos explicit tudáselemek növelik az adott vállalat versenyképességét és hozzájárulnak az értékterméshez, tehát az explicit tudás is egy hasznos és üzletképes erőforrás. Gondoljunk itt például a tömeggyártás során alkalmazott szabályozott technológiai folyamatokra. Következésképpen az explicit tudás ugyanúgy hatással van a vállalati versenyképességre, de másképp hat rá, mint az emberekben rejtőző tacit tudás.

A tudás humán eredője rávilágít arra, hogy a tudás természeténél fogva egy folyamatosan változó ugyanakkor kimeríthetetlen erőforrásként tűnik fel egy gazdálkodó szervezetben. Ebből következik, hogy ha a tudás egy ilyen dinamikus és fejlődő szervezeti erőforrás, akkor a menedzselésére is kiemelt figyelmet kell fordítani. A vezetéstudomány azon ágát, ami a tudással kapcsolatos szervezeti kérdéseket kezeli: tudásmenedzsmentnek nevezik. A szakirodalomban számos definíciót találhatunk a fogalom értelmezésére:

- Wiig [1993] szerint a tudásmenedzsment egy olyan rendszer, ami azon tevékenységeket összegzi, melyek szükségesek a szervezeti tudásvagyon kezeléséhez és hasznosításához, illetve ezek feltételeinek a biztosításához.
- Sveiby [1997] szerint a tudásmenedzsment nem más, mint a szervezet nem tárgyasult vagyonából történő értékteremtés tudománya.
- Allee [1997] megfogalmazásában a tudásmenedzsment feladata a megfelelő vállalati körülmények megteremtése, úgymint technológia és belső szervezeti struktúra, amelyek biztosítják a munkavállalók számára a meglévő tudás újragondolását és a kommunikációt.
- Seemann és szerzőtársai [1999] szerint a tudásmenedzsment olyan kifinomult folyamatok, támogató struktúrák és eszközök összessége, amelyek azt a cél szolgálják, hogy növeljék, megújítsák, megosszák és fejlesszék a tudás használatát egy szervezetben.
- Koltai [2000, p. 210.] szerint *„a tudásmenedzsment tartalmilag kettős követelményrendszer: egyrészt a szellemi tőke minőségi megújításának folyamatát, másrészt a szellemi tőke leghatékonyabb felhasználásának gyakorlatát jelenti”*.
- Davenport - Prusak [2001, p. 28.] nyomán *„a tudásmenedzsment olyan üzleti modell, amely a tudást, mint a szervezet vagyonát használja fel versenyelőny eléréséhez. Olyan menedzsment eszköz, amely a szervezet szellemi tőkéjének*

azonosítását, értékelését, hasznosítását, létrehozását, növelését, védelmét, megosztását és alkalmazását hivatott integrált megközelítésben támogatni”

- Fehér [2006, p. 4.] szerint „*a tudásmenedzsment olyan vezetői megközelítésként értelmezhető, melynek célja a tudás különböző formáinak kezelése versenyelőny és teljesítménynövelés érdekében*”.

A definíciókból jól látszik, hogy a tudásmenedzsment elsődleges célja az, hogy növelje a pénzügyi teljesítményt, azáltal, hogy az egyéni és a szervezeti tudást piacképes termékek és szolgáltatásokká konvertálja. A tudásmenedzsment alapvetően a feltárás (azonosítás), fenntartás, fejlesztés és megosztás körfolyamatán nyugszik.

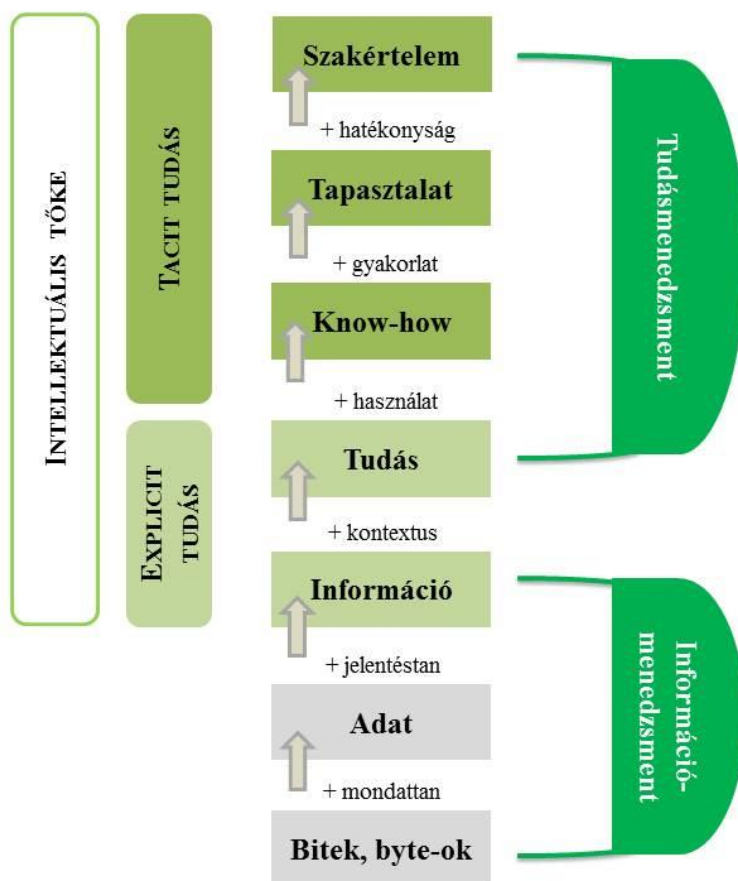
A szakirodalmi kutatásaim során számos tudásmenedzsment definíciót ismertem meg, de egyik sem fejezte ki számomra maradéktalanul a teljes értelmezési keretet. Ezért kialakítottam egy - a saját értelmezésemhez legközelebb álló - egyedi definíciót:

A tudásmenedzsment egy technológiailag támogatott üzleti filozófia, amely a szervezetet körülölelő belső és külső információkat transzformálja használható tudássá annak érdekében, hogy elősegítse az optimális döntéshozatalt és az innovatív gondolkodást. A tudásmenedzsment motorja az aktivizálható tudás, amely az irányított használat során olyan szinergiákat gerjeszt, amelyek erőteljesen növelik a vállalat hozzáadott érték teremtő képességét.

2.1.1.1 Információ vagy tudás?

Manapság a túlzott információellátottság korát éljük, amikor az egymásnak sokszor ellentmondó információk árasztják el az információs tereket. Ezen információk rendszerezésére és vállalati felhasználhatóságuk növelésére szolgál a vállalati információmenedzsment. Ezen rendszerek alapvető elemi szintű adatokat kezelnek. Az információ azonban nem azonos a tudással, mert az már egy következő szint, még hozzá az a szint, amely feltételezi, hogy az egyén az információkat használati értékkel tudja felruházni. Ezen folyamatnak azonban vannak korlátai, hiszen a tudás mennyiségének növekedése gyakran koordinációs anomáliákhoz vezet, ezért nem elegendő, ha csupán tudásösszegzésről vagy tudásmegosztásról beszélünk. Menedzselni is kell a folyamatot. Szerencsére napjainkban egy szervezet tudásvagyonának a kezelésére már komoly infokommunikációs eszközök állnak rendelkezésre. Belső adatbázisok és tudásmenedzsment platformok biztosítják a hozzáférést a szervezetben rejlő tudáshoz azok

számra, akik fel szeretnék használni azt. Ezen a ponton fontos megjegyezni, hogy a tacit tudást az infokommunikációs eszközök sem tudják felszínre hozni. Az alábbi 3. számú ábra mutatja, hogy hozzávetőlegesen hogyan lehet lehatárolni az információ- és tudásmenedzsment közti feladatmegosztást.



3. ÁBRA: A TUDÁSÉPÍTÉS ALAPÖSSZEFÜGGÉSEI

FORRÁS: LUDO PYIS, 2005

Az elemi szintű adatok és információk az információmenedzsment hatáskörébe tartoznak. Az információk használati értékének kiaknázása és a cselekvőképesség fokozása pedig a tudásmenedzsment területbe tartozik. Alapvetően a tudásmenedzsment módszertanok, rendszerek, közkedvelt platformnak számítanak a vállalati szférában, azonban akadnak olyan szituációk, amelyek megtörik a tudásmegosztás lendületét. Vannak ugyanis olyan egyének, akik - sok esetben jogos - önérdékkövető magatartásukkal, sajátos, később a

dolgozatban részletesen elemzett céljaik miatt nem kooperálnak a tudásmegosztás rendszerével, mondván, hogy ez az egyetlen olyan gazdasági javakra átkonvertálható képességük van, ami komoly értéket képvisel. Ez súlyos fejtörést okoz a felső vezetés számára, hiszen sokkal hatékonyabb a rendszer, ha a már tapasztalt munkaerő megosztja tudását a fiatalabbakkal, új belépőkkel, akiknek lehetőségük nyílik lerövidíteni a munkafolyamatokat, hiszen több éves szakmai tapasztalatok és azok eredményei rögtön elérhetővé válnak, és nem nekik kell ezt primer módon előállítaniuk. Közgazdaságilag racionális okokból ezek az egyének nem szívesen osztják meg ezeket az információkat, tapasztalatokat, gyakorlati mintákat, hiszen van, akinek az élete munkája van mögötte. A nyitottság és zárkózottság kettősége vezet ahhoz a dilemmához, hogy milyen struktúrában érdemes működtetni egy tudásmenedzsment rendszert és, hogy ez milyen szervezeti kultúrát követel meg. Rá kell vezetni a szervezeti tagokat a rendszerben rejlő lehetőségekre és azok hasznosságára, továbbá motiválni kell őket a tudásplatformok tudatos használatára, mert a tudás kumulálódásának alapfeltétele a kölcsönös munkatársi bizalom, az együttműködés, a nyitottság, valamint a szervezeti és az egyéni célok összeegyeztethetősége.

Érdemes megemlíteni, hogy miért fontos a tudásmenedzsment és milyen hasznai lehetnek egy vállalat számára. A leggyakoribb és a szervezetek számára legrelevánsabb tényezők az alábbiak KPMG [1998] felmérése alapján a következők:

- jobb döntéshozatal (86%)
- a költségek csökkenése (70%)
- gyorsabb reakció a problémákra (67%)
- a termelékenység növekedése (67%)
- a legjobb piaci gyakorlatok elterjedése (60%)
- új üzleti lehetőségek (58%)
- a profit növelése (53%)

Ezt a listát szeretném kiegészíteni néhány puhább tényezővel, amelyek túllépnek a natúr költség – haszon elven, és jelzik a tudásmenedzsment azon hasznait, amelyek a szervezet számára létfontosságúak és végső soron áttételesen nagyon is erősen befolyásolják a vállalat költség és bevétel struktúrájának az alakulását, de természetüknél fogva nehezebben megfoghatók:

- szervezeti megújulás,
- erősebb szervezeti kultúra,
- fluktuáció esetén a kulcsemberek tudásának hátrahagyása,
- szervezeti rugalmasság,
- organikus növekedés elősegítése,
- az iparági átlaghoz képesti gyorsabb adaptáció.

A hasznok között szerepel továbbá, hogy tudásmenedzsment rendszer alkalmazásával csökkenthető az információ megszerzése érdekében felmerülő időszükséglet, mérsékelhető annak a kockázata, hogy a versenyelőnyt biztosító kritikus tudással csupán néhány kulcsember rendelkezik, valamint megelőzhető a korábban felhalmozott tapasztalatok elsikkadása, feledésbe merülése.

Összességében megállapítható, a tudás átadása és fejlesztése mindig is az emberi léthez fűződő alapvető törekvés volt. Ennek gyakorlati módszertana a tudásmenedzsment az utóbbi évtizedben „vérfrissítésen” esett át. Egyik fővonal az információtechnológia, ami megkönnyíti ezt a tanulási folyamatot és olyan informatikai megoldásokkal támogatja a tudástranszfert, amelyekről ezelőtt még álmodni se mertek volna. A tudásmegosztás méreteinek és kombinációs lehetőségeinek tömkelegét honosítják meg a mai vállalatok az informatika segítségével. Ebből kiindulva a tudásmenedzsment lehetne akár egy menedzsmentdivat is [Scarborough - Swan, 2001], ugyanis mintsem ér a tudás menedzsmentje informatika nélkül.

Valóban, a tudásmenedzsment nem egy „omnipotens rendszer”, de csupán a felszínesség tükrében nevezhető hasztalan menedzsmentdivatnak, ugyanis az, aki mélyebbre ás a témában, könnyen beláthatja, hogy miben rejlik a TM fontossága egy olyan világban, ahol egy globális tudástársadalomban olyan tudásgazdaságok hálózák be a világot, amelyek tudásvállalatokból építkeznek, és tudásmunkásokat foglalkoztatnak.

2.1.1.2 A tudásgazdaság koncepció

1962-ben Machlup vetette fel először a „tudásgazdaság” fogalmát, majd ezt felvetést követte Peter Drucker aki 1969-ben előhozakodott a „tudásmunkások” kifejezéssel. Mindkét felfogás alapelve abban állt, hogy a hozzáadott értéket teremtő munka elsődleges termelési tényezője nem a tárgyasult tőke és nem a természeti erőforrások, hanem a tudás. A jövő nyersanyagkímélő gazdálkodásának víziójával teljes összhangban van a tudástőkére

épülő gazdaságok elmélete [Schwartz, 2004]. Drucker [1969] továbbmegy és bevezeti a „tudástársadalom” fogalmát, ami a tudás központi szerepét tovább hangsúlyozza, de már nem csupán a gazdasági értékteremtésben betöltött szerepére fókuszál. A tudás a gazdasági és társadalmi cselekvés alapja.

Most már tudjuk, hogy a tudás gazdaságban tudásmunkások dolgoznak, de mégis akad egy hiányzó láncszem, ami összekötné a gazdaságot a munkával, ez pedig a vállalat. Eddig nem esett szó a tudásvállalatokról, ezért most Nonaka [1991] szerint definiálom a fogalmat: Egy olyan környezetben, amelyet folyamatos változások öveznek, mint a technológiai fejlődés vagy a versenytársak számának növekedése, ott azok a vállalatok lesznek sikeresek, amelyek következetesen új tudást hoznak létre, majd átítatják vele a szervezetet és mihamarabb implementálják a tudást új termékek és szolgáltatások előállításához. Azok a szervezetek, amelyek döntően tudásalapú termelési tényezőkkel dolgoznak, tudásvállalatoknak nevezzük. A tudásvállalat abban különbözik a hagyományos vállalattól, hogy a vállalat vagyonának piaci értékét jórészt nem tárgyasult eszközök képviselik, így a tudásvállalatokra egyértelműen jellemző, hogy a tárgyasult tőke szerepét a nehezen mérhető, láthatatlan vagyon, a tudástőke veszi át.

2.1.1.3 Emberi tudás, mint a versenyelőny forrása

Az emberi tudás több szinten van jelen életünkben. Jelen van minden emberben egyéni szinten, jelen van a humánközösségekben szervezeti szinten, és jelen van nemzeti szinten, úgymint a nemzetet alkotó egyének kollektív tudása. Ezekben egyaránt közös, hogy minden szinten értelmezhető a verseny fogalma, hiszen létezik emberek közti verseny, szervezetek közti verseny éppúgy, mint nemzetgazdaságok közti verseny. Ahol verseny alakul ki ott elkerülhetetlen, hogy a szereplők a versenyelőny forrását kezdjék el felkutatni, hiszen ezek azok a tényezők, amelyek realizálása révén versenyelőny alakulhat ki. Az alábbiakban az előbb említett három szinten vizsgálom meg az emberi tudás és a verseny egymáshoz fűződő viszonyát.

1. Mikro szint - az egyéni tudás

Az egyéni emberi tudásnak vannak időtálló és vannak múlandó részei. Az időtálló rész a hátrahagyott rögzített, vagy másképp fogalmazva átadott tudás (könyvek, tanítások, szabadalmak), ami az ember földi életének befejeztével is fennmarad. Ehhez képest a múlandó rész megegyezik mindazon hasznosítható tudástömeggel, amelyet az egyén aktív

hozzájárulása, vagy közreműködése nélkül nem lehet felhasználni. A verseny rákényszeríti az egyént arra, hogy mindkét típusú tudásrészét karbantartsa, hiszen Bögel [1998] szerint a versenyben annak van esélye, aki gyorsabban tanul a többiekénél, így a tudás és a tanulás képessége válik a legfontosabb versenytényezővé.

Az értekezés témája szempontjából számunka érdekesebb úgy tekinteni a tudásra, mint a vállalat humántőkéjének egy részére. Így talán már könnyebb megfogalmazni, hogy mit is jelent a vállalat számára az emberi tudás, hiszen össze lehet kapcsolni az általa leadott teljesítménnyel. Laáb [1999, p. 3] úgy fogalmazza meg, hogy *„az emberi tőke részint az egyén felhalmozott tudásából és tapasztalatából, részint a veleszületett és/vagy kifejlesztett képességeiből, részint tenni akarásából áll.”* Tehát ahhoz, hogy az egyén teljesítménye optimális legyen a vállalat számára, ahhoz szüksége van kompetenciákra, gyakorlati tapasztalatokra és valamilyen szintű motivációra. Továbbfejtve a gondolatmenetet, mivel a felsorolt jellemzők alapján minden egyén különbözik egymástól, ezek a különbségek idővel egyeseknél előnyként, másoknál hátrányként csapódnak le. Ez gyakorlatilag az egyéni érdekérvényesítés és teljesítmény függvénye. Ez a differenciálódási folyamat pedig maga a verseny. A verseny szelektálja az egyéneket teljesítmény alapján. Ez gyakorlatilag azt jelenti, hogy a tudás az egyéni versenyelőny forrása lehet. Bögel [1999] ezt úgy fogalmazza meg, hogy az egyénileg felhalmozott tudás, képesség és tapasztalat az egyén számára megnyitja annak a lehetőségnek a kapuját, hogy saját magát monopolhelyzetbe hozza más vetélytársaival szemben. Ennek következtében az egyén célja a folyamatos önfejlesztés és tanulás annak érdekében, hogy ne maradjon alul ebben a versenyben.

2. Mezo szint – a szervezeti tudás

Ez a szint gyakorlatilag már egy aggregátum, hiszen egy szervezet valamilyen cél elérése érdekében gyűjti össze az egyéneket. Az egyének a cél eléréséhez nem csupán egyéni képességeikhez mérten járulnak hozzá, hanem valamilyen szinergia mentén az egyéni tudások kollektivizálódnak, így létrehozva egy emelkedettebb szervezeti tudásszintet. Ez a szervezeti tudás, egy önálló, aktív egységet alkot, amit manapság tanuló szervezetnek szokás nevezni. A szervezeti tanulás Fiol és Lyles [1985] szerint nem más, mint egy olyan folyamat, ahol a növekvő tudásbázis és a jobb megértés által fejlődik a szervezet cselekvőképessége. Ezek a szervezetek a tudásgazdaság építőköveti. Jelen esetben a kérdés az, hogy a tudás itt is versenytényező-e vagy sem? A válasz viszonylag triviális, hiszen amennyiben a piacokon a verseny a fogyasztók szűkös anyagi erőforrásainak a

megszerzésére irányul, úgy a piacon tevékenykedő vállalatok kénytelenek egymással versengeni a fogyasztók korlátos és fizetőképes keresletéért. Ebben a versenyben a vállalat egyértelműen támaszkodik a humán erőforrás bázisára, és az abból felépült szervezeti tudásra. Ennek következtében gyakorlatilag felsejlik az a tény, hogy a piacon a vállalatok jogi entitása mögött valójában szervezeti tudásbázisok versengenek egymással. És éppúgy a szervezeteknél, mint ahogy az egyéneknél a folyamatos önfejlesztés és tanulás segíthet abban, hogy minél jobban vegyék a verseny során eléjük gördülő akadályokat, kihívásokat. Végső soron az egyéni és a szervezeti tanulás elsődleges célja, hogy növelje az ember és ezáltal a vállalat cselekvőképességét. Ennek során a vállalat feladata, hogy elősegítse a tudás tudatos menedzselését és annak a vállalat számára hasznosítható részének a napi üzletmenetbe történő beépítését.

Ezen a ponton nyer értelmet az immateriális beruházások fogalma. Immateriális beruházásnak nevezzük a vállalatok minden olyan ráfordítását, amely nem kézzelfogható javak megszerzésére, létrehozására, fejlesztésére irányul, amelyektől a vállalat jövőbeli profitjának növekedését várják [Corrado et al, 2005; Webster–Jensen, 2006]. A humántőke elméletének képviselői szerint az emberek oktatás, képzés révén ilyen beruházásokat végeznek saját termelőképességükbe. Ezek a beruházások növelik termelőképességüket, termelékenységüket és így munkájuk piaci értékét [Laáb, 1999]. Ugyanez a logika érvényesíthető a szervezeti és a nemzeti szintű oktatásra, valamint annak a termelékenységre gyakorolt hatására.

3. Makroszint – a nemzeti tudás

A legfelső szint, ahol a tudást értelmezni lehet az egyéni és a szervezeten túl, az maga a nemzet. A nemzeti szint gyakorlatilag magában foglalja azt a nemzeti tudástömeget, ami előállítja a nemzetgazdasági teljesítményt. A nemzeti tudás pedig nem más, mint a nemzetet alkotó egyének és a szervezetek tudásbázisának összessége. Természetesen ez a tudástömeg, és a tudás hasznosulása nemzetenként eltérő, így szintén differenciák alakulhatnak ki országok között a nemzeti teljesítményt illetően. A verseny tehát tetten érhető a nemzeti kiválóságra való törekvésben éppúgy, mint egyéni vagy szervezeti szinten.

Nemzeti szinten a tudást mivel lehet a legjobban jellemezni, ha nem az oktatás színvonalával, hiszen a nemzeti tudásbázis kiépítése és karbantartása alapvetően az oktatási rendszer feladata³. Az Eurostat [2011] statisztikái szerint az oktatásra fordított közpénzek a GDP arányában kifejezve⁴ körülbelül 5,3 %-os Európai Unió átlag körül alakultak 2011-ben. Miközben Magyarországon 4,3 % volt ez az arányszám, addig példának okáért: Dánia (8,8%), Svédország és Finnország (6,8%), Belgium (6,6%), Egyesült Királyság (6%), Hollandia (5,9%), Ausztria (5,8%) százalékot költött oktatásra. Ezek az országok ráadásul a válság ellenére folyamatos növekedést mutattak az oktatásra fordított állami kiadások terén.

Az OECD országokhoz képest szintén komoly lemaradásról beszélhetünk, hiszen az OECD országok GDP arányos oktatási költségei 6,1% körül alakultak 2011-ben, ahol az élmezőnyben végzett Argentína, Dánia, Izland, Israel, Dél-Korea, Új Zéland és Norvégia a 7% feletti GDP arányos kiadásokkal [OECD, 2011]. A KSH [2013] kimutatásai szintén alátámasztják a humántőkébe, tudástőkébe fektetett beruházások folyamatos csökkenését, hiszen Magyarországon 2003-ban ugyanez a mutatószám 5,69 % volt, ami sajnálatos módon 2013-ra 3,93 %-ra apadt, ami szignifikáns forráscsökkenést jelent mind alacsony, közepes és felsőfokú oktatás terén.

Amennyiben ezeket az oktatási statisztikákat összevetjük az IMD [2014] versenyképességi statisztikákkal,⁵ úgy az előzőekben felsorolt országok helyezése: Svédország 5, Dánia 9, Hollandia 14, az Egyesült Királyság 16, Finnország 18, Ausztria 22, és Belgium 26. Ezek a legversenyképesebb országok a világban. Eközben Magyarország a 48. helyet foglalja el a ranglistán lemaradva olyan országok mögött, mint Románia, Szlovákia, Lengyelország vagy akár Csehország. A kimutatás szerint a világ három legversenyképesebb országa az

³ Itt van azonban egy koncepcionális probléma, ami bizonyos értelemben torzítja a számok magyarázó erejét. A probléma az, hogy a nemzeti tudást a felhalmozott tudás stockja jelenti. Ezzel szemben az oktatási rendszer pedig a flowt bocsátja ki. A stock-ot tehát csak áttételesen jellemezi. Mivel a stock nehezen mérhető, állapotára a flow minőségéből következtethetünk, ez azonban gyakran tévedésekre ad lehetőséget. Mellesleg a stock-ot az minősíti, hogy biztosítja-e a nemzeti tudástőke működését (lásd termelési függvény). Bővebben lásd a Stiglitz, Sen, Fitoussi jelentést. http://www.insee.fr/fr/publications-et-services/dossiers_web/stiglitz/doc-commission/RAPPORT_anglais.pdf

⁴ Ez a mutató az az állami költségvetés összes oktatási kiadását mutatja meg a GDP százalékában. Input jellegű mutató, idősorban a humán tőkébe befektetett beruházások változását méri. Mint minden statisztikából képzett mutatónak, ennek is vannak hibái, mert a képlet a GDP változására érzékeny és egy esetleges GDP csökkenés esetén változatlan oktatási kiadások mellett felfelé torzít a mutató, pedig a valós oktatásra fordított összeg nominál értékben nem növekedett. Fennállhat ugyanennek az ellenkezője is, amikor ugyanakkora oktatási kiadások mellett megnövekszik a GDP, ekkor ez a mutató lefelé torzít és kisebbnek mutatja be az oktatásra fordított állami kiadásokat a valóságnál.

⁵ Az IMD versenyképességi indexet a svájci IMD – a világ egyik vezető üzleti iskolája – szerkeszti az ICEG European Center független hazai kutatóintézet és más nemzeti partnerek közreműködésével. A 2014. évi kiadványban 60 ország versenyképességi rangsora szerepel.

Egyesült Államok, Svájc és Szingapúr. A World Economic Forum [WEF, 2014] kutatása⁶ szerint még kedvezőtlenebb a helyzet, hiszem ezen rangsorolási elvek mentén Magyarország a 63. helyre esett vissza a világ versenyképességi rangsorában.

Az immateriális beruházásoknak egyaránt van mikro (vállalati) és makro (nemzetgazdasági) szintű hatása, ezért állami szinten is támogatni kell a kutatási-fejlesztési tevékenységeket, akár adócsökkentéssel, akár jó hozzáférésű állami hitelekkel, mert az innovatív projektek felpörgetik a gazdasági növekedést [Borisova – Brown, 2013]. Összességében nem lehet elmenni amellett, hogy valamilyen erősségű korreláció felfedezhető egy ország versenyképessége és az oktatásra fordított állami kiadások között. Ezért makro szinten elengedhetetlen az oktatási rendszer támogatása, fejlesztése és finanszírozása, hiszen ez a rendszer állítja elő az ország versenyképességét alapjaiban meghatározó tudásbázist. Ebből az következik, hogy nemzetgazdasági cél az oktatás erősítése, vagyis a tudás nemzeti szintű menedzselése.

2.1.1.4 A tudásmenedzsment evolúciós mérföldkövei

A tudásmenedzsment kialakulása több perióduson átívelő előrehaladás eredményeként tartott, amiről manapság beszélünk. Ennek a történeti pályának a rövid összegzését Anklam [2005], Gurteen [2008], Noszkay [2009], Pörzse és munkatársai [2012 a] valamint [Fejes, 2015 b] kutatásai alapján mutatom be.

TM 1.0 - első generáció

Kezdetben a tudásmenedzsment egy informatikai megoldásnak számított, aminek a technológia állt a középpontjában. A tudást elsősorban információs erőforrásként kezelték. A korszak tudásmenedzsment rendszereinek a célja a minőségi tartalomszolgáltatás volt. Adatbázisok, elektronikus dokumentumok, adattárak, online portálok jelentették a tudástárolásnak a platformjait (4. ábra).

⁶ A WEF globális versenyképességi indexe több mint 100 összetevőből áll, amelyek összesen 12, versenyképesség szempontjából kulcsfontosságú pillért vizsgálnak.



4. ÁBRA: A TM ELSŐ GENERÁCIÓJÁNAK FÓKUSZA

TM 2.0 - második generáció

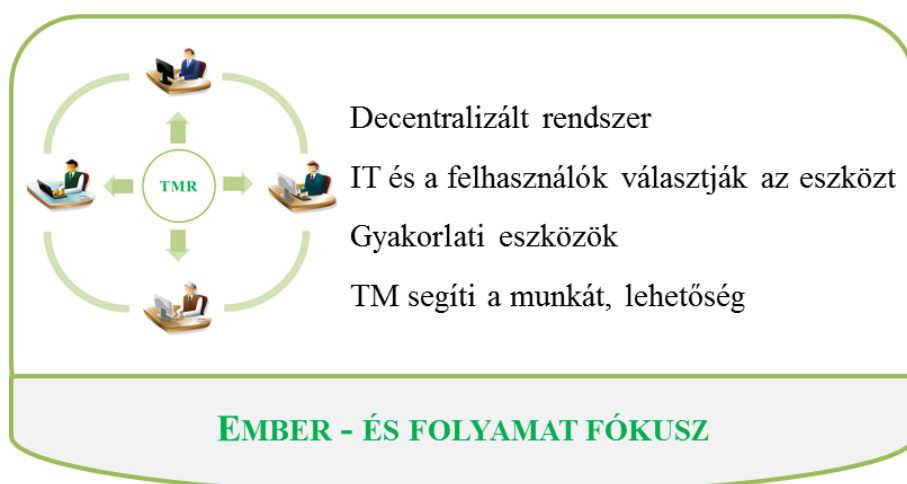
A generációváltás mozgatórugója a tacit és explicit tudás gyakorlati megkülönböztetése volt, ami a humánerőforrás relevanciájának felértékelődését idézte elő. Davenport és Prusak [1999] kifejtették, hogy a kollektív szervezeti tudás elérhetővé tételét, kezelését, fejlesztését és alkalmazását a vállalat stratégiai célkitűzései között kell szerepeltetni. Az informatikai alkalmazások fejlődése lehetőséget biztosított ennek a stratégiai igénynek a kielégítésére így a vállalatok az adatrögzítésről többnyire áttértek az új tudás előállításának a menedzsmentjére. A módszertani fejlesztések egyértelműen a tacit tudás mélyebb megismerését és értékteremtő funkciójának feltárását célozták meg. Előtérbe került a tudásgenerálás mechanizmusának megértése és „best practice”-ek feltérképezése. Ebben a szakaszban felszínre került a motiváció, a vezetési stílus és a szervezeti kultúra tudásmenedzsment rendszer hatékonyságára és eredményességére gyakorolt hatása (5. ábra).



5. ÁBRA: A TM MÁSODIK GENERÁCIÓJÁNAK FÓKUSZA

TM 3.0 – harmadik generáció

A harmadik generációt a hálózatosodás, a hálózati gazdaság felerősödése hívta életre, amikor egyértelművé vált, hogy a szociális hálók vállalaton belül is fontos szerepet játszanak. A másik paradigmaváltó erő az innovációs nyomás volt, ami kikényszerítette a vállalatokból az újabbnál újabb tudásmenedzsment megoldások kifejlesztését és a folyamatosan változó környezethez való alkalmazkodást. Új üzleti modellek születtek, amelyek a tudásközösségek építését szorgalmazták. Ezzel párhuzamosan az intellektuális tőkével kapcsolatos menedzsmentdilemmák egyre fokozták az üzleti-tudományos világ érdeklődését, hiszen a számviteli torzítások és a mérési anomáliák még mindig korlátozták a tudás hatékony menedzselését és az optimális tudásszervezet kialakítását (6. számú ábra).



6. ÁBRA: A TM HARMADIK GENERÁCIÓJÁNAK FÓKUSZA

Egyes nézetek szerint alakulófélben van a tudásmenedzsment negyedik generációja, amely a tudást, mint önálló tőketényezőt értelmezi, és a hagyományos számviteli megjelenítésen túl egyéb mérési és menedzselési technikákat igyekszik feltárni. Ebben az új irányzatban a tudás befektetési és értékelési problémaként is megjelenik, miszerint az emberbe fektetett pénz megtérülése nehezen értelmezhető üzleti szemmel, hiszen ha az illető elhagyja a vállalatot, akkor felborul a jó előre kiszámított pénzügyi megtérülési modell. Ennek a szemléletmódnak az első nemzetközi úttörője Karl Eric Sveiby [1997] volt, akinek munkásságát továbbgondolva Boda György ültette át az intellektuális tőke menedzsment gyakorlati tanait a hazai menedzsment szakirodalomba [Boda-Szlávik, 2007; Boda, 2008].

Összegzésképp megállapítható, hogy a tudásmenedzsment látványos elterjedése és rohamos fejlődése mögött az informatika eszköztárának bővülése [Wiig, 1997], valamint az immateriális termelési tényezők mélyebb megismerésének igénye áll. Mivel mindkét területen bőven akad még megválaszolatlan kérdés, ezért a tudásmenedzsment irányzat további fejlődése valószínűleg elkerülhetetlen.

2.1.2 Tudásmenedzsment modellek

2.1.2.1 A tudás keletkezése

Ikujiro Nonaka és Hirotaka Takeuchi [1995] létrehoztak egy olyan modellt (7. számú ábra), ami segít megérteni a tudás előállításának dinamikus természetét. Ezt a modellt Nonaka és Konno [1998] továbbfejlesztették egy spirálmodellbe, amely SECI néven vált ismertté. A SECI modell négy konverziós lépést mutat, melyek mind új tudást alkotnak az egyének, a csoportok és a szervezet szintjén. Ez a modell a tacit és explicit tudás interakciójának lehetőségeit és a tudás előállításának körfolyamatát mutatja be.

A szerzők egy újfajta menedzsmentgondolkozást vittek a modellbe, miszerint minden szakaszban más „*ba*” segíti a tudáskonverziót. Nonaka és Konno meghatározása szerint a „*ba*” az alakuló kapcsolatok színtere, amely színtér lehet valóságos (pl. egy iroda), virtuális (pl. elektronikus levél), mentális (pl. közös elképzelések) vagy ezek kombinációja. A „*ba*” az egyéni és a kollektív tudás fejlesztésének a platformja.

1. **szocializálás** >>> (*originating ba*) >>> tacitból tacit

Ebben a kvadránsban a tudás az egyének érzéseinek, érzelmeinek, tapasztalatainak és mentális éniknek fizikai kontaktusokon keresztüli megosztásán jön létre.

2. **externalizálás** >>> (*interacting ba*) >>> tacitból explicit

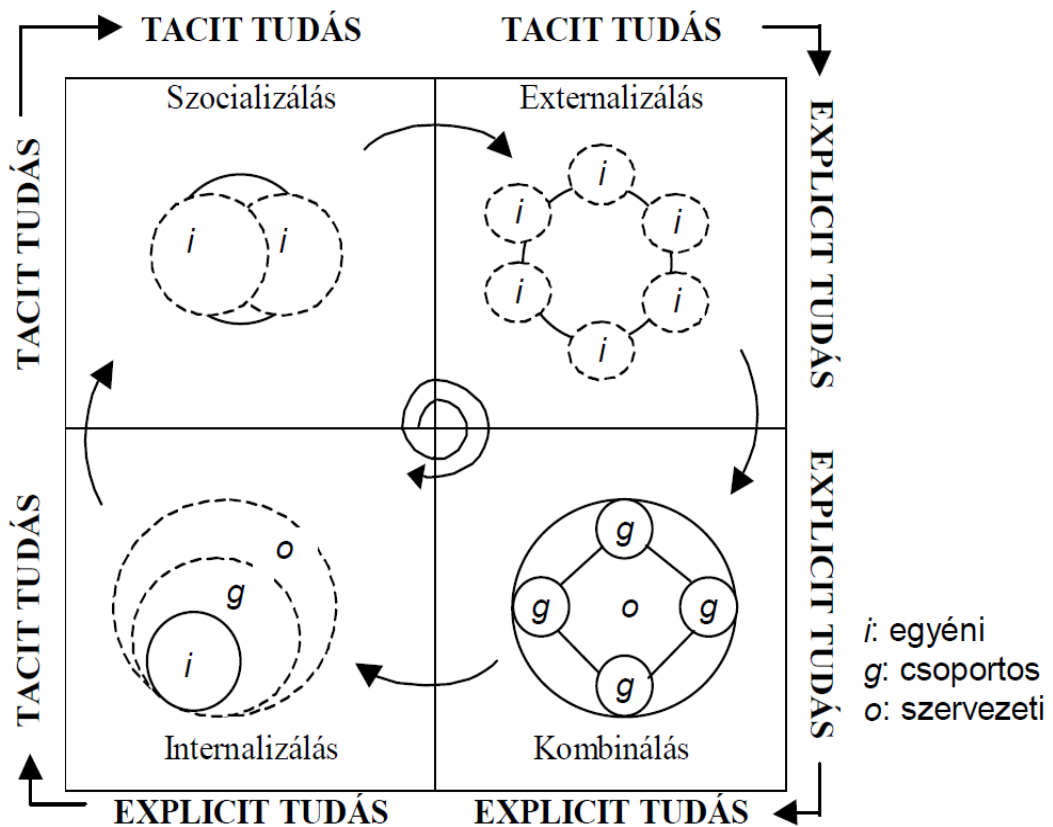
Ebben a kvadránsban a tudásalkotás a megfelelően összeállított csoportokban lefolytatott dialógusok, párbeszédnek révén megy végbe.

3. **kombinálás** >>> (*cyber ba*) >>> explicitből explicit

Ebben a kvadránsban a tudásalkotás a virtuális világban folytatott interakciókra és az információtechnológiára épül.

4. **internalizálás** >>> (*exercising ba*) >>> explicitből tacit

Ebben a kvadránsban a tudásalkotás az aktív részvétel, bizonyos szokások, gyakorlatok rögzítésével történik egészen addig, amíg ez tacit tudássá válik.



7. ÁBRA: TUDÁSSPIRÁL

FORRÁS: NONAKA - KONNO, 1998

A tudás hosszú távú menedzseléséhez elengedhetetlen a tudásmenedzsment-munkafolyamatokba történő integrálása, valamint a munkaerő motiválása a tudásmegosztásra [Obermayer-Kovács-Csepregi, 2013]

2.1.2.2 A tudás szintjei

A tudást felhasználás szempontjából Quinn, Anderson és Finkelstein [1996] bontotta négy különálló szintre.

1. Tárgyi tudás - *know-what*: információk birtoklása
2. Használati tudás - *know how*: gyakorlatközpontú tudás
3. Értelmező tudás - *know-why*: előidéző tényezőket, okokat is tartalmazza
4. Motivált tudás - *care-why*: folyamatos használat, változtatásra törekvés

Üzleti aspektusból azonban sokkal tisztább a kép, ha a tudást aszerint csoportosítjuk, hogy milyen viszonyban van a versenyelőnyvel, hiszen az igazán értékes tudás versenyelőnyhöz juttat a piacon. Ezek a kategóriák Zack [1999] alapján az alábbiak:

1. Alaptudás (core)
2. Haladó tudás (advanced)
3. Innovatív tudás (innovative)

Ebben a bontásban az alaptudás egyfajta belépési korlátként működik egy adott iparágban, amely hosszú távú sikereket nem biztosít. A haladó tudás biztosítja a versenyképességet, de a versenytársakhoz képest nem jelent semmiféle többletet vagy előnyt. Az innovatív tudás a versenyelőny záloga, de az effajta tudás csupán ideig - óráig képes fenntartani a vezető pozíciót, hiszen minél jobban elterjed az innovatív tudás használta, annál valószínűbb, hogy előbb utóbb alaptudássá fokozódik le és megszűnik a vele együtt járó versenyelőny [Hasznics és Nuridsány, 2004]. Mivel a tudás nem statikus erőforrás, ezért egy jelenleg innovatívnak aposztrofált tudás, a jövőben előre haladva, először haladó, majd alaptudássá válik [Zack, 1999]. Ez a körforgás adja meg a tudásgazdaságok dinamizmusát és gazdaságélénkítő szerepét.

Összességében azonban a legáltalánosabb tudásfogalom az Polányi Mihálytól [1966] ered, aki szerint nincs elméleti vagy gyakorlati tudás, hanem csak hasznosítható és nem

hasznosítható tudás van. És amennyiben a tudás hasznosítható, akkor az elméleti és a gyakorlati rész egy egységet alkotnak [Boda, 2005].

2.1.3 A tudásmenedzsment vezetési kérdései

Az alábbiakban a tudásmenedzsment kérdésköréhez kapcsolódó főbb, menedzsment szempontból kiemelten fontos témáit mutatom be. Elsősorban azokat, amelyek hatással vannak a disszertáció végkövetkeztetéseire, eredményeire.

2.1.3.1 A tudásmenedzsment stratégiai oldala

Minden ember termelékenysége tudásfüggő [Grant, 2008] és ez a termelékenység nem működik magától, menedzselni kell, amit pedig menedzselni kell, arra illik stratégiát készíteni. A tudásmenedzsment stratégiai kérdéseinek alapos vizsgálata Hansen, Nohria és Tierney [1999] nevéhez fűződik, akik tanácsadó cégek körében végeztek felmérést, annak érdekében, hogy rávilágítsanak, milyen stratégiákat alkalmaznak a vállalatok a tudás menedzselése során. A kutatás végeredményeképp két fő irányvonal rajzolódott ki: emberközpontú stratégia (perszonalizációs) és az IT központú stratégia (kodifikációs) (1. sz. táblázat).

PERSZONALIZÁCIÓS STRATÉGIA		KODIFIKÁCIÓS STRATÉGIA
Kreatív, precíz szakértelem, egyéni tapasztalatok megjelentetése szakértők által	Versenysztratégia	Kodifikált ismeretek újrafelhasználása, megbízható, minőségi információrendszerek segítségével
Szakértők	Gazdasági modell	Újrafelhasználhatóság
Szemtől-szembe kapcsolat	TM stratégia	Ember-dokumentum kapcsolat
Szerény befektetések Személyes információcsere Tudásmegosztást segíti	IT szerepe	Jelentős befektetések Könnyű elérhetőség Tudás újrahasznosítását segíti
Tapasztalt szakemberek Személyre szabott oktatás Jutalom a személyes tudásátadásért	Humán erőforrások	Friss diplomások Jutalom a tudástárak használatáért
Egyedi, testre szabott	Szolgáltatás jellege	Standard, szabványosított

Innováció	TM célja	Költséghímélés
Új tudás keletkezik a párbeszéd során	Tudás előállítás módja	Nem keletkezik új tudás, inkább a meglévő tudás alkalmazása történik
Személyorientált	Orientáció	Technológiaorientált
Stratégiai tanácsadócégek	Példa	Könyvvizsgáló cégek

1. TÁBLÁZAT: TM STRATÉGIÁK

FORRÁS: HANSEN ET AL, 1999

A kodifikációs stratégia alapvetően egy jól kiépített informatikai rendszert feltételez, amely képes biztosítani a tudás összegyűjtését, rögzítését, tárolását és lehívását. Ez a megközelítés az információk gyors és hiánytalan rendelkezésre állását tűzi ki célul. A költségmegtakarítás a keresésre fordított idő csökkenésében és a múltbeli tapasztalatok azonnali felhasználásban van. Ezzel szemben a perszonalizációs stratégia az egyéni tudáshalmazok megosztásával ösztönzi a vállalati innovációt és ezáltal a versenyképességet is. A tudásátadás terepe nem egy technológiai platform. A személyes interakciók sokasága biztosítja azt, hogy a meglévő tudás a tudáshiány felé áramoljon és kitöltse a szervezetben keletkező információs űrt. Az IT szerepe csupán az információ beazonosításáig terjed, az információ tudáskonverziója már nem a technológia, hanem a humán interakciók által megy végbe. Az emberközpontú stratégia előnye a szervezeti innovációs képesség és az innovatív kapacitás növelésében van. A két stratégia között a legmarkánsabban szembetűnő különbség az, hogy az perszonalizációs eset verbális formában (személyfüggően), míg a kodifikáció eset elektronikus formában (személyfüggetlenül) áramoltatja a tudást a szervezetben. Annak eldöntésére, hogy az egyes esetekben melyik stratégiai megközelítést érdemes alkalmazni, a következő alaptétel szolgál iránymutatásul: amikor a feladatok könnyen standardizálhatóak és rutinszerűek, akkor a technológiailag támogatott megoldások sokkal pontosabbak és megfelelőbbek, azonban, amikor a feladatok nem ilyenek akkor célravezetőbb az emberi közreműködés [Easterby-Smith - Prieto, 2008].

Egy angol kutatócsoport [Truch - Bridger, 2002] az előbb említett két TM stratégiát vizsgálva évek múltán olyan megfigyeléseket tett, miszerint nem csupán ez a két irányvonal létezik, hanem vagy egy úgynevezett vegyes stratégia, ami a perszonalizáció és

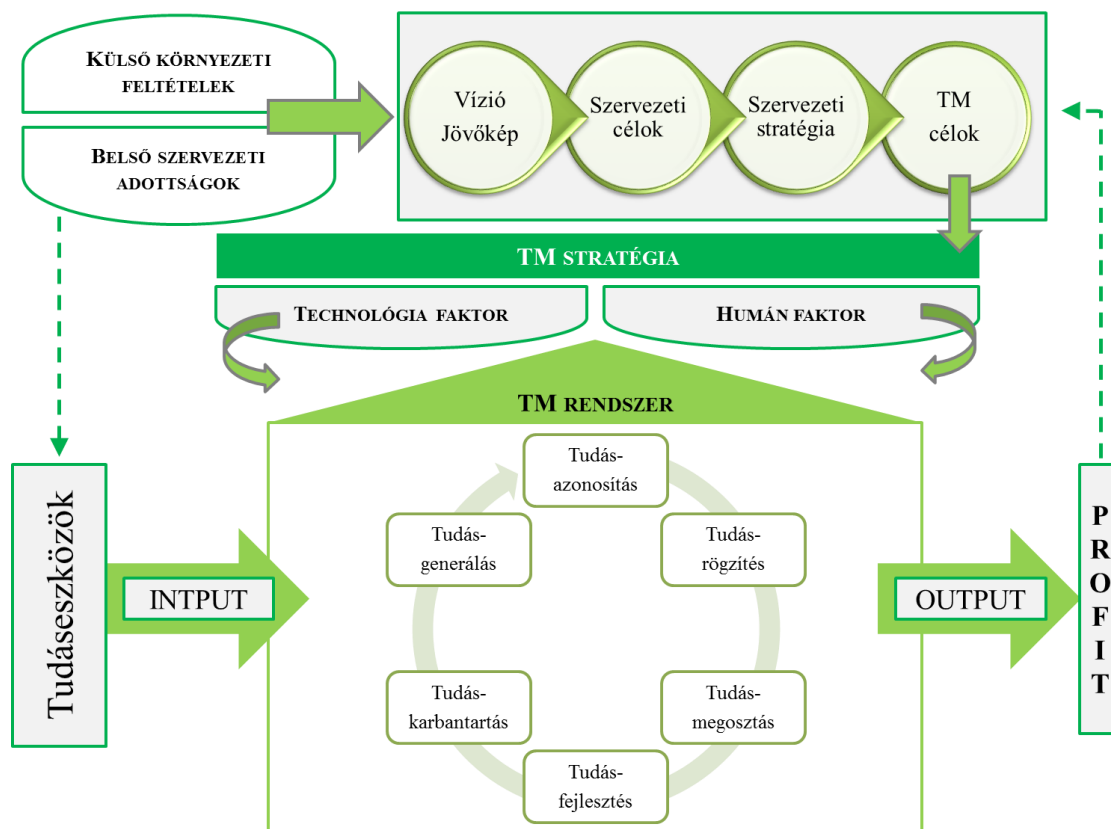
kodifikáció egyfajta kombinációjából épül fel. Egy későbbi európai kutatás [Fehér, 2008] ráerősített erre a vélelemre, miszerint a tudásintenzív vállalatok tudásmenedzsment gyakorlatai egyértelműen a vegyes stratégia irányába haladnak, aminek az lehet a magyarázata, hogy a szervezetek igyekeznek kiküszöbölni az egyedi stratégiák hiányosságait.

A tudásmenedzsmentet stratégia további dimenzióira Zack [1999] és Fehér [2007, 2008] nyomán szeretnék rávilágítani. Ez nem más, mint az agresszív és a konzervatív stratégia megkülönböztetése. Az első az agresszív eset, amikor egy szervezet belső tudáshiánnyal küszködik, vagyis nem rendelkezik megfelelő tudással a sikeres üzletmenet fenntartásához, akkor lépéseket kell tenni a szervezeti tudáshalmaz bővítésére, máskülönben versenyhátrányba kerül az piacon. Konzervatív esetben a szervezet tudásállománya megfelel az iparági versenypozíció fenntartásához, de a szervezet úgy érzi, hogy további előnyökre tehet szert, ha tudását hatékonyabban használja, mint eddig. Erre példa lehet, hogy más vállalat tudását használja fel saját üzleti tevékenységének javítására, tökéletesítésére. A bővítők - agresszív stratégiát követők - tudást hoznak létre, még a kiaknázók - konzervatív stratégiát követők - inkább a felhasználással emelkednek ki. A minden forrásból bővíteni igyekvő, innovátor vállalatok agresszív tudásmenedzsment stratégiát folytatnak, míg a meglévő tudás minél nagyobb fokú kiaknázásában érdekelt vállalatok konzervatív stratégiával jellemezhetők. Azonban a két tevékenység nem zárja ki egymást, sőt az a vállalat cselekszik a legjobban, amelyik saját tudásmenedzsment stratégiáján belül képes megtalálni a kiaknázás és bővítés optimális egyensúlyát. A két stratégia közti választás sokszor nem is belső szervezeti készletés végeredménye, hanem egy piaci kényszer, ami a versenytársak tudásszintjének függvénye, hiszen ha a vállalat lemaradást észlel az iparági átlaghoz képest, akkor lépnie kell az agresszív TM stratégia felé, hogy behozza lemaradását és ne veszítsen piaci pozíciójából.

Mindent egybevetve az a vállalat képes sikeres tudásmenedzsment stratégiát alkotni, amelyik figyelembe veszi a versenysztratégiát, az üzleti modellt, a belső szervezeti adottságokat és külső környezeti feltételeket, miközben a tudásmenedzsment tevékenységet úgy helyezi el, hogy az összhangban álljon a szervezeti stratégiával és a kettős értékteremtésre irányuló alaptörekvéssel.

2.1.3.2 *A stratégia és a struktúra rendszerszerű illesztése*

A szakirodalom számos helyen nyilatkozik a tudásszervezet céljairól, tudásmenedzsment stratégiáiról, a tudáskonverziós folyamatról, a tudásmenedzsment rendszer elemeiről, folyamatmodelljeiről, de ezek összefüggésrendszeréről nem találtam markáns említést Fehér [2006] művén kívül. Fehér kiváló rendszerszemlélettel mutatja be a tudásmenedzseléséhez szükséges témaköröket. Ebben a disszertációban kísérletet teszek ezen 2006-os modell aktualizálására a legújabb tudásmenedzsment irányzatok eredményeinek megfelelően. Ennek fényében újrászabtam a modellt, ami szintetizálja a tudásmenedzsment célok, stratégiák és a struktúra elemeinek körforgását (8. számú ábra). A modell erőteljesebb figyelmet fordít a profittermelésre, ugyanis végső soron az egész tudásmenedzsment kérdéskör legfőbb hozadéka a profit. Bármelyik vállalatvezetési rendszer - legyen ez esetünkben tudásmenedzsment rendszer - elsődleges célja a pénzügyi teljesítmény fokozása, az anyagi megtérülés növelése. Amikor tudásmenedzsment rendszereket vizsgálunk, vagy stratégiát készítünk, sokan hajlamosak vagyunk megfedkezni arról, hogy a tudást erőforrásként, és a tudásba fektetett pénzt pedig tőkebefektetésként kell értelmezni, így várakozásainkat pénzügyi megtérülésbe kell kifejezni. A tudásmenedzsment azon törekvései, hogy kellemes szervezeti kultúrát alakítsunk ki, nagyobb önállóságot biztosítsunk a munkavállalóknak, jutalmazzuk a minőségi tudásmegosztást, szorgalmazzuk az innovatív gondolkodást, izgalmas IT megoldásokkal támogassuk a tudástranszfert, építsünk szervezeti memóriát és tanuló szervezetet, a vállalat monetáris javainak bővülését alapozzák meg, és a profitelvárások realizálását támogatják. Másképp megfogalmazva azt is mondhatnánk, hogy a tudásmenedzsment azt a célt szolgálja, hogy az a vállalat számára kockázatosabb személyes tudást egy kevésbé kockázatos tőkerészbe csoportosítsa át, praktikusán az egyéni kompetenciákat a vállalati tőke részévé tegye.



8. ÁBRA: A TUDÁSMENEDZSMENT STRATÉGIAI OLDALÁNAK HOLISZTIKUS MEGKÖZELÍTÉSE

A tudásmenedzsmentnek egyaránt ki kell terjednie stratégiai és taktikai szintre [Vera - Crossan, 2003], ezért a modell mindkét dimenziót figyelembe veszi. Ennek bemutatására készült a fenti ábra, ami holisztikus szemléletben mutatja be a tudásmenedzsment egész összefüggérendszerét, egyfajta értéklánc szemléletben.

A TM modell az alábbi elemeket tartalmazza:

Külső környezeti feltételek: A vállalati üzletmenetet nem lehet függetleníteni attól a gazdasági - politikai - környezeti - társadalmi - jogi közegtől, amelyben a vállalat működik.

Belső szervezeti adottságok: Hasonló logikával számba kell venni, hogy melyek azok a belső szervezeti adottságok, amelyekkel egy adott vállalat rendelkezik, ugyanis ez egyfajta keretet és fókuszot ad a stratégiai gondolkodásnak.

Vízió, jövőkép: A jövőkép formálását előirányzó célokat határozza meg, mint például a jövőbeni innovációs tevékenység, a piaci pozíció javítása, a tevékenységi kör bővítése. Ezen felül egy jól megfogalmazott, egy irányba fejlődő jövőkép egyfajta „hívó szó” a

jövőre vonatkozóan a vállalat belső érintettjei számára: miként szeretnék látni vállalatukat évek múlva. A jövőkép olyan pilléreként szolgál a stratégiaalkotóknak, melyből fény derül a vállalat fókuszpontjaira, lehetőséget adva a felesleges akciók és reakciók sorozatának elkerülésére.

Szervezeti célok: Merre szeretne haladni a vállalat? A vállalat ezen a ponton már tisztában van a lehetőségek és korlátozó tényezők minden elemével, legyen ez külső vagy belső szervezetformáló erő. A célok meghatározása arra irányul, hogy mit szeretne elérni a vállalat a működése során? Ebben a fázisban kerülnek meghatározásra ez elérendő stratégiai célok és a hozzájuk rendelt célértékek.

Szervezeti stratégia: Mire van szükség a helyes irány tartásához, és az előzőekben megfogalmazott célok eléréséhez? A stratégia gyakorlatilag nem más, mint egy célrendszerhez rendelt eszkörendszer, ami különböző intézkedések, akciókon keresztül eljuttatja a vállalatot a jelen állapotból a célállapotba.

TM célok: Az összvállalati stratégia kirajzolódása után következik az egyes funkcionális részstratégiák megfogalmazása, ami gyakorlatilag a központi stratégia alábontása. Így kerül a vezetés elé a tudásmenedzsment funkció kérdésköre. Célok kerülnek meghatározásra, amelyek arra referálnak, hogy mit szeretne elérni a vállalat a tudásmenedzselése révén?

TM stratégia: Az egyes területek szemléletmódja beépül a vállalati stratégiába, ez egy kölcsönös viszonyt feltételez a részstratégiák és központi vállalati stratégia között [Dobák, 2001]. A TM stratégiának lényegében két funkciója van: egyik, hogy alátámassza a szervezeti stratégiát és hozzájáruljon annak sikeres megvalósításához, valamint hogy azonosítsa a kitűzött TM célok elérésnek módját. Fehér [2006] szerint a tudásmenedzsment stratégia gyakorlatilag a tudásmenedzsment feladatokat szabályozza.

TM rendszer: A TM rendszer valójában a TM stratégia megvalósításnak az eszköze. A TM rendszer vállalatról vállalatra különbözhet. A TM közvetett célja a vállalati értékteremtés növelése, a közvetlen célja pedig a szervezetben megbúvó tudás aktivizálása és profittá konvertálása.

Eddigi kutatásaim és tapasztalataim során számos TM rendszerrel találkoztam, ezekre alapozva kialakítottam azt a rendszert, ami az én logikámnak legjobban megfelel. Ez a

séma nem egy kőbevésett igazság, hanem egy vélemény a TM rendszer ideális működéséről. A rendszer egy körfolyamatból áll és a következő elemeket tartalmazza:

1. *Tudásazonosítás* → a szervezetben rejlő és a szervezeten kívüli, használható tudáshalmaz szisztematikus feltárása.
2. *Tudásrögzítés* → a feltárt tudás előzetes minőségkontroll után történő rögzítése, a későbbi elérhetőség és visszakeresés céljából.
3. *Tudásmegosztás* → a rögzített tudás disztribúciója, áramoltatása a szervezeten belül, a felhasználók munkájának könnyítése és gyorsítása céljával, valamint a kollektív tudásszint növelése érdekében.
4. *Tudásfejlesztés* → a használatban lévő tudás értékes elemeinek továbbfejlesztése, innovatív jellegű kibővítése vagy a tudáshalmazok tetszőleges kombinálása
5. *Tudáskarbantartás* → a feleslegessé vált tudás kiszűrése, a használható tudás folyamatos frissítése, az üzleti környezetnek megfelelő átrendezése, újrastrukturálása annak érdekében, hogy a tudás a valós TM célok elérését szolgálja, ne pedig ad hoc illúziókat. Egyszóval a tudás gondozása acélból, hogy a tudástartalmak folyamatosan érvényes és használható információkat jelenítsenek meg.
6. *Tudásgenerálás* → új, üzleti szempontból használható tudás előállítására irányuló törekvéssorozat, melynek célja a tudásfejlesztés és a tudáskarbantartás végeredményeképp létrejövő új tudáselemek értelmezése. A tudáshalmazok ötvözéséből létrejött új tudás integrálása a meglévő rendszerbe.

Tudáseszközök: Mindazon immateriális termelési tényezők összessége, amelyek a tudásalapú tevékenységek végzéséhez szükségesek.

Profit: Nem szabad szem elől téveszteni, hogy a TM az nem egy vállalati hobbi tevékenység, hanem egy olyan vállalatirányítási filozófia, amelynek a gyakorlati hasznától a tulajdonosok és a menedzserek egyértelműen többletprofitot várnak el.

Termelési tényező analógiával a modell tényező-felhasználási oldalán a tudáseszközök jelennek meg, amelyek transzformáció során tudás- és anyagi tőkét is termelnek a vállalatnak profit formájában. Véleményem szerint ez a körforgás tartja életben egy vállalat tudásmenedzsment rendszerét. Természetesen a rendszer elemeinek súlya, vagy akár sorrendje is változhat a vállalatspecifikus tényezők ismeretének és a stratégiai

orientáció függvényében. Az imént bemutatott rendszerszintű körforgásból levonható az a következtetés, hogy egy tudásmenedzsment rendszer működtetésének három alapvető célja van:

1. Optimalizálja a vállalat tudásalapú termelési tényezőinek felhasználását.
2. Növelje a vállalat tudástőkéjén elérhető hozamot.
3. Csökkentse a tudástőke menedzselésének kockázatát, azáltal, hogy az egyéni tudáseszközöket tudatosan a vállalati tőkébe konvertálja át.

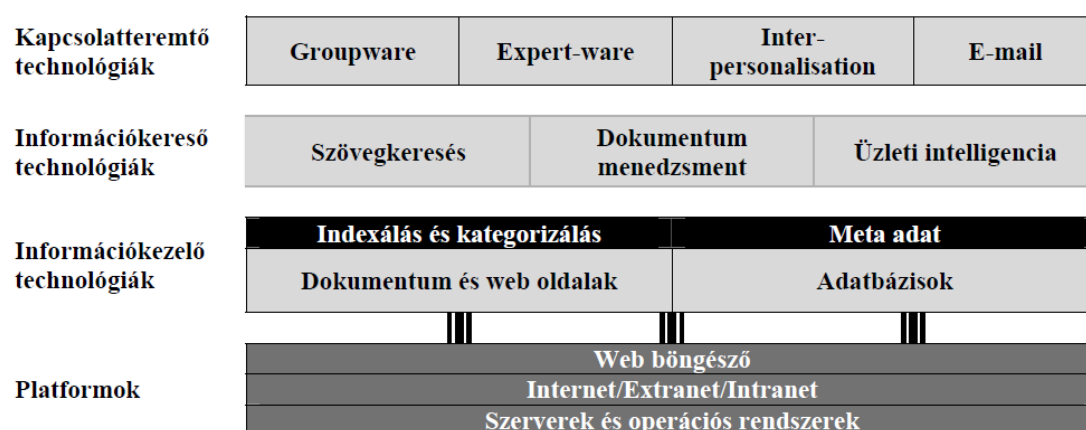
Összegezve a modell mondanivalóját megállapítható, hogy a tudásvállalatoknál a tudás nem csupán egy erőforrás a sok közül, hanem „az” erőforrás, ugyanis egy jól működő tudásszervezet legmegbízhatóbb - és sokszor az egyetlen - nyereségtermelő tényezője a tudás.

2.1.3.3 A tudásmenedzsment technológiai oldala

Napjaink gazdasága már túllépett az információs korszakon, amikor az információhoz való hozzáférés volt a gazdasági társaságok egyik versenyelőnyt biztosító tényezője. Mára sokkal inkább az a kérdés, hogy a szinte kezelhetetlen méreteket öltő információtömeget - legyen ez belső vagy külső forrásból származó - miképpen lehet szelektálni és hasznosítani. A hangsúly a transzformációs képességen van, azon, hogy miként lesz az információból tudás, még hozzá használható tudás, és ezenfelül olyan használható tudás, ami végül többletértéket teremt és profitként csapódik le a szervezetben. A transzformációs folyamat alapvetően információtechnológiai megoldások alkalmazása során valósul meg, mint arra már az TM fejlődési szakaszainak vizsgálatok részletesen ki is tértem. A TM technológiai oldala rávilágít arra, hogy a tudásmenedzsment és az információtechnológia ezer szállal kötődnek össze. Gyakorlatilag a TM kapcsán egy olyan bipoláris rendszerről beszélhetünk, amelynek egyik végén a „soft” humán- és magatartástudományok, a pszichológia helyezkedik el, míg az ellenpólust a „hard” informatika és egyéb kapcsolódó műszaki tudományok képviselik. Valójában ez egy kölcsönösen kiszolgáltatott együttélés, ugyanis egyik pólus sem képes arra, hogy önállóan ellássa a tudásmenedzsment komplex feladatait. Az emberi tényezőt a „soft” oldal, míg a gépi - technológiai oldalt a „hard” tényezők reprezentálják. A tudásmenedzsmentnek mindkettőre szüksége van.

Ebben a részben kiemelem a „hard” faktort a TM összefüggésrendszeréből és a technológia oldalt vesszem górcső alá, annak érdekében, hogy ne essek abba a hibába, hogy TM

rendszerként kezelik egy szimpla információmenedzsment technológiát. Az csupán illúzió, hogy az informatikai infrastruktúra pusztán jelenléte elegendő ahhoz, hogy a vállalatnál komoly tudásmenedzsment tevékenységet lehessen működtetni, ugyanis az IT csak a lehetőséget adja meg. Adott IT felszereltséggel rendelkező vállalatok között a TM hatékonyságbeli különbséget a használati tudás adja meg. Az a használati tudás - véleményem szerint - egyszer áll a vállalatvezetés stratégiai elkötelezettségéből a tudásmenedzsment felé, másodsor pedig a TM rendszer aktív felhasználóinak alkalmazási ismereteitől, képességeitől és motivációjától. A TM rendszer akkor lehet sikeres, ha az üzleti célok és a felhasználói érdekek integrálva vannak a TM alapjául szolgáló technológiai platformba (9. ábra)



9. ÁBRA: TUDÁSMENEDZSMENT TECHNOLÓGIÁK

FORRÁS: BAIR, 2004 IN OBERMAYER-KOVÁCS, 2007

A tudásmenedzsment technológiák platformokra építkezve Bair [2004] alapján a következők lehetnek: kapcsolatteremtő, információkereső és információkezelő technológia.

Információkereső technológiák: A szöveg alapú tartalommal feltöltött dokumentumok elkészítésére, megosztására és megsemmisítésére fókuszál. Kiemelt része az üzleti intelligencia rendszerek, amelyek elsősorban azzal foglalkoznak, hogy miként lehet az információt használható tudássá konvertálni (OLAP és adatbányászati módszertanra alapozva). Az üzleti intelligencia és a dokumentummenedzselési technológia főbb képviselői a piacon az Oracle, IBM és a Microsoft.

Kapcsolatteremtő technológiák: A groupware a csoportos használat során segíti elő a kommunikációt és az együttműködést. Általában hálózati megoldás révén jön létre a kapcsolat. Legnevesebb képviselői a Lotus Notes és a Novell GroupWise. Az expert-ware az egyéni szakértelem felderítését szolgáló, szakértői hálózatot jelent. Az Interpersonalization egyfajta csoportos szűrés, ami lehetővé teszi, hogy a szűrt csoport preferenciáit és szokásait megismerjük. Az e-mail gyakorlati hasznáról pedig nem gondolom, hogy hosszas okfejtésbe kéne bocsátkoznom.

Információkezelő technológia: Ezek a technológiák a dokumentumok teljes életciklusát felölelik a keletkezéstől a módosításon és az azonosításon át egészen a tárolásig. Az adatbázisok a vállalati működéssel kapcsolatos külső és belső információk begyűjtését, rendszerezését és kezelését hivatottak minél egyszerűbb formában megvalósítani.

Természetesen, mint mindennek, ennek a témakörnek is megvan a másik oldala, ami azt próbálja érzékeltetni, hogy a tudás menedzselésének informatikai támogatásában még jócskán lehet találni fejlődési lehetőségeket. A tudásmenedzsmet technológiai oldalán kialakult gyakorlatot alapvetően három szempontból érheti kritika [Easterby-Smith - Prieto, 2008]:

- 1) a tudás nem menedzselhető szisztematikusan,
- 2) a tudásmenedzsmet technikák sokkal inkább a könnyen kezelhető tudáselemeket képesek menedzselni nem pedig a valós versenyelőnyt jelentő tacit tudást,
- 3) a tudás menedzselése sokkal inkább technológia által vezérelt megoldásokra koncentrál és gyakran figyelmen kívül hagyja komplex szociális-politikai faktorokat.

Eddig a tudást úgy kezeltük, mint egy olyan kritikus jelentőségű erőforrást, ami a vállalati értékteremtésben kiemelt szerepet játszik. Rávilágítottunk, hogy ez egy olyan termelési tényező, ami szinte elidegeníthetetlen az embertől. Továbbá azonosítottuk, hogy ezek az egyéni tudástömegek összedóznak szervezeti szinten és egyfajta vállalati tudásbázist hoznak létre, aminek fejlesztés és kiaknázása révén valós versenyelőnyre tehet szert a társaság. Ezen megállapítások a korábbi bizonyítások mentén továbbra is érvényesek, de amikor 21. századi tudásról beszélünk, akkor nem mehetünk el szó nélkül a technológiai modernizáció mellett. Számos modern technológiai törekvés irányul arra, hogy az emberi

tudáshoz hasonló problémamegoldó képességet fejlesszen ki gépekben, ami gyakorlatilag támogatja, vagy felváltja az ember szerepét az adott folyamatban. Ennél is prózaiabban fogalmazva kvázi szükségtelessé teszi a humán tényezőt, aminek az a következménye, hogy emberi beavatkozásoktól mentes struktúra alakul ki. Ezen jelenség kapcsán azért több átmenetet is megfigyelhetünk, mert léteznek olyan technológiák, amelyek kiegészítik, kvázi felerősítik az emberi képességeket, léteznek olyan megoldások, amelyek részben kiváltják az emberi tudást, és a véglet pedig az, amikor gépek szimulálják az emberi viselkedést, ráadásul önfejlesztő módon. Ezek a modern technológiák az emberiség hasznára válnak az orvostudomány, a hadviselés, a tőzsdei szakértői rendszerek vagy éppen a számítógépes játékok körében, azonban az érem másik oldalán látni kell, hogy csökkentik bizonyos iparágak humán erőforrás szükségletét. Csökkentik azért, mert a gépeknek nagyobb a kapacitása, megbízhatóbb a technikai precizitása, magasabb a monotonitástűrőse, programozható a viselkedése és így tovább. Szerencsére van néhány olyan meglehetősen sajátos emberi jellemvonás, ami ellensúlyozza, hogy az irgalmatlanul turbulens technológiai fejlődés túlnőjön az emberiségen és megforduljanak az alá-fölérendeltségi viszonyok emberek és gépek között. Ezek a nehezen algoritmizálható humán karakterisztikák a következők: intuíció, empátia, döntéshozatal, együttműködés, bizalom. Ezeknek az értékeknek a probléma megoldásba és a teljesítmény leadásába való becsatornázása teljesen másképp működik az embereknél és a gépeknél [Fischer, 2015].

A PhD kutatásomnak nem célja, hogy egzakt választ adjon az ebből a témából fakadó kérdésekre, azonban mindenképpen szerettem volna érzékeltetni, hogy az emberből fakadó tudásnak megvan a mesterséges versenytársa, ami árnyalja az főárambeli elméleti meggyőződéseket, hiszen a mesterséges intelligencia egyre másra beépül a vállalatok és a háztartások mindennapjaiba, ami hosszútávon akár visszafordíthatatlan változásokat is indukálhat a tudás menedzselésében.

2.1.3.4 A szervezeti kultúra és tudás kapcsolata

Castelles [1996] szerint a tudásalapú gazdaság fűtőanyaga az maga a tudás, ami kimeríthetetlen és a használat során felértékelődik, miközben a tudás felhalmozás kulcsa nem abban áll, hogy mások tudását elveszjük, hanem hogy megosztás által gyarapítjuk. A megosztáshoz viszont nem elegendő a törekvés és az elhatározás, hanem egy befogadó, támogató és motiváló szervezeti kultúra is szükséges, ami jutalmazza a minőségi tudás előállítását és megosztását. Kapitalista logikából levezetve azért érezhető, hogy a

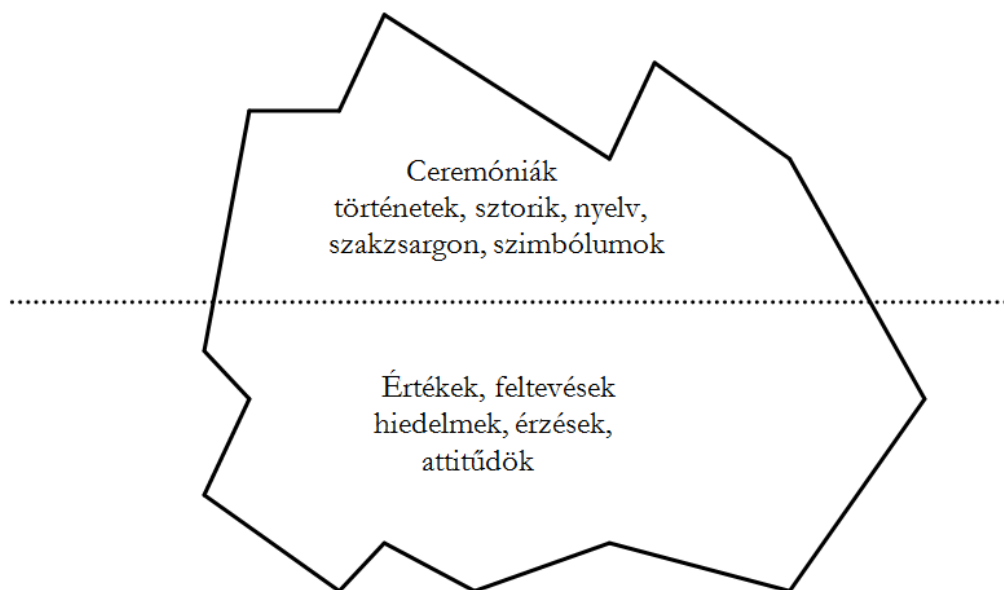
megosztás és kisajátítás között meglehetősen vékony a határ, hiszen a megosztással egyszerre mondok le saját tudásom egy részéről más javára, ráadásul úgy, hogy ő ezt a tudást használható formában tudja alkalmazni. Éppen ezért a tudásmegosztás eredményessége függ a tudástransferben résztvevő alanyoktól, de függ még a tudás minőségétől is. Grant [2008] szerint a tudás átadás minősége az alábbi tényezők függvénye:

- **Transzferabilitás**>>> a tudás átadhatósága (tacit vagy explicit)
- **Aggregálhatóság** >>> az új tudás illesztése a meglévő tudásbázishoz
- **Kiaknázhatóság**>>> a tacit tudást nem lehet 100 %-ban átadni, illetve meg kell vizsgálni, hogy a tudás az eredeti közegből kiszakítva is képes-e ugyanazt az értéket képviselni egy új felhasználónál
- **Korlátozott racionalitás** >>> az ember kognitív határai megnyilvánulnak a felismerés, érzékelés, memória és a befogadás képességében

A tudásmegosztás minősége függ a tudás birtokosainak motivációitól, a tudás várományosainak hozzáállásától és a mozgósított tudás minőségétől. Tomka [2009] szerint a tudásmegosztás motivátorai: a hírnév (előléptetés, biztos munka, szakmai babérok), a reciprocitás (jelenlegi időt akkor fordítok a kollegám megsegítésére, ha bízom abban, hogy a jövőben képes lesz viszonzni a segítséget), az altruizmus (segítségnyújtás természetes vágya) és végül a közösség (egymást segítő légkör, csoportmunka, emberi kapcsolatok).

O'Reilly és Chatman [1996] meghatározása szerint a szervezeti kultúra egy rendszer, melyet a közös értékek (melyek rámutatnak, mi fontos) és normák alkotnak, ezek meghatározzák a szervezeti tagok számára a megfelelő attitűdöket és viselkedéseket (hogyan kell érezni és viselkedni) [Sorensen, 2002].

Amikor egy ilyen támogató kultúrát építünk, akkor tisztában kell lennünk a szervezeti kultúra mélyebb szintjeivel, hiszen hasonlóan a tudás tipizálásához, ahol a tacit dimenzió jelentette a kihívást, itt pedig a rejtett értékek és érzések megértése a cél.



10. ÁBRA: A SZERVEZETI KULTÚRA SZINTJEI

FORRÁS: BAKACSI, 2004

A szervezeti kultúra vizsgálata azért fontos állomás a TM rendszer kialakításánál, mert nem minden kultúra biztosít megfelelő táptalajt a TM sikeréhez. A siker egy olyan befogadó tudáskultúrát feltételez, amelyben a tudásmunkások motiváltak a tudás átadásában és befogadásában, illetve annak folyamatos minőségi fejlesztésében. Véleményem szerint az a szervezeti kultúra képes jól kezelni a tudást, ami növeli az alkalmazottak alkotóképességét, újító szándékát és innovációs hajlamát a gazdasági tér folyamatos változása mellett is.

Amikor szervezeti kultúráról beszélünk akkor meg kell említeni a szervezeti tagok érzelmi (EQ) és értelmi (IQ) hozzájárulását az üzlet sikeréhez. Ugyanis egy szervezeti kultúra akkor tudja leghatékonyabban támogatni a stratégiát, ha a munkavállalók harmóniában vannak önmagukkal, munkatársakkal, vezetőkkel és ügyfelekkel egyaránt. Harmónia alatt azt értem, hogy nem csupán a lexikális, értelmező tudás, szaktudás a siker alapja, hanem egyre hangsúlyosabb részarányt kap a minőségi ügyfélkiszolgálásban a szociális érzék, a kapcsolatteremtés, az empátia és az önkontroll, gyűjtőnéven: az érzelmi intelligencia.

A szervezeti kultúra ilyen fokú vizsgálata azért fontos, mert egy olyan tudásmegosztó kultúra kialakítása a cél, ami megfelelő közeget biztosít a TM hosszú távú és eredményes működéséhez.

A tudásmegosztó kultúra jellemzői Bair [2004] alapján:

- a bizalom szintje magas,
- intenzív szervezeti határokon átnyúló interakciók,
- elfogadott a hibázás lehetősége,
- nem megengedett motivációs eszköz az egyének és a csoportok közti versenyeztetés,
- jutalmazza és elismeri a tudásmegosztását.

Mindezek tükrében a vállalatvezetés célja az, hogy olyan kultúrát teremtsen, ami teret ad az alkalmazottak tudati, érzelmi, társas, erkölcsi és lelki fejlődésének [Alford - Naughton, 2004]

2.1.4 A láthatatlan értékteremtés tudásalapú magyarázata

2.1.4.1 *Kimutatás és a kimutathatóság*

A mai vállalatok valós vagyonát már egyre kevésbé lehet explicit módon kifejezni a számviteli kimutatásokkal. Ennek a jelenségnek a tanulmányozása mostanság megnövekedett érdeklődést mutat, ami nem meglepő, mert ha a könyv szerinti érték és a piaci érték között valóban van valamilyen láthatatlan vagyónrész, akkor a menedzsereknek több figyelmet kell fordítaniuk erre az ismeretlen és megfoghatatlannak tűnő vagyónrészre, hiszen ez értékkel bír. Ami viszont értékkel bír azt illik menedzselni, ez az értékteremtés alapja. Napjainkban egyre gyakrabban fordul elő, hogy a piaci érték akár többszöröse is lehet a könyv szerinti értéknek, ami annyit jelent, hogy a cég összvagyonának nagy része olyan vagyonelemekből tevődik össze, amelyeket nem lehet azonosítani a mérlegben. Ez az azonosítatlan vagyónrész az immateriális vagyon, ami egyfajta többletértékként jelenik meg a mérlegben kimutatott könyv szerinti értékhez képest. Ez a nyilvántartásbeli hiányosság előbb utóbb tévútra viszi a vezetést, amennyiben nem fordít kellő figyelmet az immateriális termelési tényezők menedzsmentjére. A számviteli információk felhasználhatósága szempontjából ez egy kiemelt kérdés, hiszen minél inkább nő a vállalatok immateriális vagyónrésze annál kisebb részt mutatnak be a számviteli

kimutatások a vállalati vagyonból, ami arra kényszeríti a vállalatvezetőket, hogy más alternatív módon szerezzenek be információkat a számviteli szabályozás által nem kezelt, de üzletileg egyre inkább növekvő relevanciával rendelkező láthatatlan eszközökről.

A PhD munkám egyik fontos célkitűzése, hogy olyan alternatív jellegű megoldást mutasson be, amely hozzájárul az immateriális termelési tényezőket övező nyilvántartási és értékelési problémakör minél hatékonyabb kezeléséhez.

A beszámolás alapvető célja az, hogy feltárja és rögzítse azokat az információkat, amelyek relevánsak egy vállalat működésében. Innen adódik az a probléma, hogy a számviteli beszámolási rendszer egyes alapaxiómái miatt nem tud megfelelni a saját maga által támasztott lényegesség elvének, hiszen a láthatatlan vagyonelemekről szóló információk fontos részét képezik a döntéshozatalnak, ehhez képest mégsem szerepelnek teljes körűen a számviteli kimutatásokban. Ez az alaptételt már sokan és sokszor kimutatták:

- Lev [2000] drámai növekedést talált Piaci érték / Könyv szerinti érték arányban az USA részvényeket vizsgálva. Állítása szerint 1970-ben ez az arány csupán 1 volt, míg az ezredfordulóra már majdnem 6. Ezzel igazolta, hogy minden 6 dollárnyi vállalatértékből 5 dollárnyi hiányzik a mérlegből.
- A Personnel Today szerint az USA-ban 1987-ben a vállalatok könyv szerinti értéke átlagosan a piaci érték 95 % volt, ehhez képest 1987-re ez az arányszám 28 %-ra, majd 2002-re alig 20%-ra csökkent [Personnel Today, 2002].
- Core és társai szerint a Piaci érték / Könyv szerinti érték mutató 1970-ben alig volt egy fölött, ehhez képest 1999-re 5,2-re nőtt. Ugyanerre az időszakra az USA high tech vállalataiban ugyanez az arány 1,81-ről 10,8-ra nőtt, mutatva ezzel az intellektuális tőke egyre növekvő relevanciáját [Core et al, 2001].
- Az IMA [2010] kutatása szerint a gazdasági társaságok vagyonuk csupán 35 %-t mutatják ki könyveikben. A gazdasági döntéshozók és a szabályozók azonban már jó ideje ismerik a problémakört, ezért erősödik az a tendencia, hogy minél több immateriális tételt mutassanak be a beszámolóikban.
- Pearl [2001] egy az MIT Sloan School of Management által készített felmérés alapján egy 3500-as vállalati mintát elemezve megállapította, hogy 1%-os K+F kiadás emelkedés 4,3 %-kal növelte saját tőke piaci és a saját tőke könyv szerinti értékének hányadosát. A marketing kiadásoknál ugyanilyen mértékű növekedés 1,8 %-al növelte az arányt. Ezen kutatási eredményeken keresztül is tetten érhető az

immateriális eszközök értéknövelő hatása és egyben a számviteli mérések hiányossága.

Jensen és Meckling már 1976-ban amellet érveltek, hogy a tartalmukban minél részletesebb kimutatások csökkentik a befektetői bizonytalanságot, ami ennek következtében alacsonyabb finanszírozási költségeket és alacsonyabb tőkeköltséget eredményez [Jensen - Meckling,1976]. Guthrie és Petty [2000] valamint Li, Pike és Haniffa [2008] szintén hangsúlyozza az intellektuális tőke könyvelési gyakorlatba való bevezetését, de véleményük szerint ezt nem számszaki beépítéssel, hanem logikai összefüggésekkel volna érdemes kifejezni.

Westland [2004] szerint a jelenlegi számviteli rendszereken alapuló értékelések elavultak. Amennyiben szeretnénk tenni egy kis történelmi kitekintést a számvitel hiányosságainak megértésére vagy feloldására, akkor érdemes visszamenni 1494-be, hiszen a mérlegkészítés, a naplózás és a vagyoneleltár elméleti megalapozása már a középkorban megkezdődött Luca Pacioli velencei szerzetes *„Az aritmetika, az arányok, arányosságok összefoglalása”* című matematikai munkája nyomán [Laáb, 2004]. Ez a könyvviteli rendszer alapvetően az ipari kor gazdaságának megfelelően a tárgyiasult eszközök számbavételére fókuszált, ezért talán nem is lehet valós elvárás, hogy ugyanez az információs rendszer kompakt módon tudja kezelni az azóta kialakult tudásgazdaság egyre felértékelődő termelési tényezőit, az immateriális eszközöket. Egyszóval a rendszer nem rossz, csak nem tudásvállalatok értékelésére találták ki, ezért arra önállóan, korrekciók nélkül nem is alkalmas, ugyanakkor mégis biztos kiindulási alapként szolgál, hiszen zárt rendszerben, pontosan és szigorú szabályok mentén mutatja be az újratermelési folyamat által indukált vagyonsvltóásokat. Basu és Waymire [2008] szerint az immateriális javak egyik fő jellemzője, hogy általában házon belül kerülnek kifejlesztésre, ezért valójában nem is elvárható, hogy a külvilágnak szóló számviteli kimutatásokban ezekről a belső titkokról, ötletekről beszámoljanak.

A könyv szerinti érték és piaci érték közti különbség egyre nő és ezt a különbséget számvitelileg nem lehet megmagyarázni. Ez a jelenség azonban magába hordozza annak a veszélyét, hogy a számviteli kimutatások oldalvonalra kerülnek, mert nem teljes körűen mutatják be a vállalat által menedzselt értékeket [Finchman - Roslender, 2003]. Ennek következtében az intellektuális tőke számbavételi lehetőségeinek hiánya kikezdte a

felhasználók bizalmát a hagyományos pénzügyi fókuszú beszámolási tevékenységben [Zéghal -Maaloul, 2010].

2.1.4.2 A tudás számbavételének lehetőségei

Skinner [2008] szerint kétféle módon szemlélhetjük a számviteli információs rendszert üzleti felhasználhatóság szempontjából: egyrészt tekinthetünk rá szerződéses megközelítésből, másrészt pedig befektetői nézőpontból. Ezen felfogás szerint a szerződéses megközelítés egyeztethető össze a számvitel céljaival, hiszen a szerződéses partnerek kizárólag pontosan kimutatott tranzakciós hatásokat ismernek el, olyan hatásokat, amelyek egy esetleges csőd, vagy felszámolás esetén is a vállalat vagyonát képzik. Példának hozza a vállalat beszállítókkal vagy bankokkal kötött megállapodásait, szerződéseit. Ez a megközelítés immanens módon elutasítja a nem tartós és bizonytalan eszközök szerződésbe való bevonását (akár fedezeti értéként, akár forgalomképes eszközként). Skinner [2008] azért sem tartja jó ötletnek bevonni az immateriális elemeket a mérlegbe, mert az immateriális termelési tényezők gyakran nem is értelmezhetők önálló eszközként, inkább egy tárgyiasult eszköz kiegészítéseképpen, vagy ahhoz kapcsolódóan. Ennél fogva ezen immateriális eszközöknek nehéz meghatározni az értéket, hiszen ezeknek nincs másodlagos piaca, nehezen elkülöníthetők valamint önállóan többnyire nem értékesíthetők. Ebből kifolyólag az értékkel való felruházásuk egy meglehetősen széles skálán mozgó becsléssel történhet, ami a szerződéses megközelítésből nézve, nem kielégítő. Harangozó [2012, p. 64] álláspontja szintén megerősíti ezt: szerinte az *„intellektuális tőke ritka erőforrás kombinációt jelent, azaz az intellektuális erőforrás elemek adott konfigurációja a legtöbb esetben csak egyetlen szervezetre jellemző állapot”*. Boda és Szlávik [2010] szerint szintén jogos az óvatosság abból a szempontból, hogy az intellektuális eszközök esetén nagyon sok esetben a bekerülési érték nem egyezik meg az eszköz hasznos értékével. Ennek egyik oka lehet, hogy az intellektuális eszközök sok esetben egymásba ágyazódva, nehezen szétválasztva jelennek meg

Az immateriális vagyonelemek mérlegben történő kimutatása azért is nehéz, és Skinner [2008] szerint egyenesen lehetetlen feladat, mert ezek a láthatatlan eszközök természetüknél fogva és használatukból eredően iparáganként másképp viselkednek, így különbözőségüknél fogva nehéz őket egy számviteli kimutatás keretein belül egységesíteni.

Ragini [2012] kutatása során 180 immateriális tételt azonosított egyesült államokbeli, indiai és japán cégek pénzügyi beszámolóiban. A kutatás végeredményeképp megállapításra került, hogy az amerikai cégek leginkább a piacról, a fogyasztóról, a stratégiáról és versenyről hoztak nyilvánosságra információkat, az indiai vállalatok a kutatás-fejlesztési tevékenységről és a humán erőforrásról, míg a japán cégek a tulajdonosi és a környezeti információkról publikáltak leginkább beszámolóikban. Hazánkban egyelőre - Kovács megfogalmazásában - a számvitel dogmatikus szabályozási dominanciája⁷ érvényesül a beszámolási gyakorlatban, aminek az egyik legfőbb oka, hogy nincs olyan fejlett tőkepiac, ami rákényszerítené a vállalatokat arra, hogy az immateriális vagyonelemekről is közzé tegyenek információkat [Kovács, 2015].

2.1.4.3 Az humánbefektetések nyilvántartása

Vezetési aspektusból egy erőforrás, vagy egy tőkelem akkor értékes, ha hozzájárul a vállalat nyereségességéhez. A tudás egy olyan tőkelem, amely a hagyományos számviteli kimutatásokban nem, vagy csak nagyon korlátozott mértékben (immateriális javak) szerepel. Így a menedzsment számára a tudástőke értékének kifejezhetősége, illetve a tudásba fektetett pénz megtérülésének mérése egyaránt komoly fejtörést okoz. A költségek mérése meglehetősen kézenfekvő, annál kevésbé megfoghatók azonban a hasznok [Szabó, 1998].

Számviteli megközelítésből a humánbefektetések nagy része számviteli értelemben költségként van nyilvántartva, ami azt jelenti, hogy a felmerülés időszakában el kell számolni ezzel csökkentve az időszaki bevételeket és profitot [Boda, 2005]. Ez a megközelítés azért nem ad valós képet a tudásbefektetések költségeiről, mert azokat nem beruházásként kezeli, pedig egy humánbefektetés adott időszakon túl is kifejti hatását és növeli az immateriális vagyon értékét. A jelenlegi számviteli szabályok működési esetben nagyon kevés lehetőséget adnak arra, hogy megjeleníthetők legyenek az immateriális vagyonelemek a kimutatásokban. Tranzakciós esetben, amikor a piac kvázi elismeri a láthatatlan vagyonelemek értékét, akkor lehetőség van ezt goodwill-ként kimutatni a mérlegben. Ez azonban csak félmegoldás, mert az immateriális termelési tényezők nem

⁷ 2017-től elkezdődött az IFRS-re való átállás, ami már nem törvényben szabályozza a számbavétel módját, hanem különböző számviteli iránymutatások, standardok alapján. Valamint 2016. január 1-től a magyar Számviteli törvény is módosult.

csak tranzakciós esetben gyakorolnak releváns hatást az üzletmenetre, hanem a mindennapi működés esetén is.

Az érvényes számviteli sztenderdek alapján egy költség nem képez eszközt, de ez az immateriális eszközökhöz kötődő költségeknél nem így van [Boda, 2005]. Boda megjegyzi, hogy ha valamilyen költség felmerülése után egy immateriális tőkejóságot hozunk létre, akár ügyféleszközt, humáneszközt vagy szervezeti eszközt, akkor az folyamatosan hasznot hajt a vállalatnak, hiszen az eszköz befektetett tőkeként funkcionál és értéket teremt adott számviteli elszámolási időszakon túl is. Ezért az ilyen vagyonelemek működtetési költségeit szerencsésebb lenne beruházásként (CAPEX) elszámolni, mintsem működési költségként (OPEX), hiszen a költség felmerülésének következtében egy olyan immateriális termelési tényező jön létre, ami hozzájárul a vállalati értékteremtéshez.

2.1.4.4 A láthatatlan vagyon mérése

A láthatatlan vagyon látszólagos kezelhetetlensége sok tudós és kutató figyelmét felkeltette és az idők során számos mérési modell és csoportosítási keretrendszer született annak érdekében, hogy minél pontosabban tudják azonosítani és mérni ezeket az immateriális eszközöket. A teljesség kedvéért azonban meg kell említeni, hogy ezek közül egyik sem tudta elérni az immateriális eszközök alternatív megjelenítését a főárambeli számvitel szabályrendszerében. Az elméleti munka, amit ezek a kutatók végeztek, releváns a gyakorlati vezetők és a tudósközösségek számára is, hiszen törekvéseik valós üzleti típusú anomáliák megszüntetésére irányultak, azonban ezen elméletek gyakorlati beágyazódása még várat magára. Ezek közül a legelterjedtebbek az alábbiak:

- Skandia Navigator [Edvinsson - Melone, 1997], ami a nem a szellemi tőke mennyiségének mérését és annak pénzben kifejezett értékét keresi, hanem annak változását követi nyomon. Leif Edvinsson a világ első „Intellektuális Tőke Vezetője”⁸ alkotta meg a modellt, amelyet 1994 óta a Skandia folyamatosan mellékel a számviteli beszámolók mellé. A modell öt dimenzióban vizsgálja az intellektuális tőke alakulását:

1. pénzügyi

⁸ Angolul: Corporate Director of Intellectual Capital

2. ügyfél
 3. alkalmazotti
 4. folyamati
 5. megújulási és fejlesztési
- A Skandia Navigátor alapján fejlesztette ki 1992-ben Kaplan és Norton a Balanced Scorecardot. A BSC egy stratégiai vezetési keretrendszer, amit magyarul kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszernek neveznek. Jelentősége abban áll, hogy a szervezeti stratégia megvalósításához a szervezet túllép a pénzügyi nézőpontra és nem pénzügyi adatokat integrál a gondolkodási keretrendszerbe, melynek során a pénzügyi adatok is sokkal könnyebben értelmezhetőek. Kaplan és Norton [1992, 1998] egyértelművé teszik a hagyományos pénzügyi szemléleten alapuló vezetés korlátait. A Balanced Scorecard a célból jött létre, hogy az egyszerű értékelési rendszereket felváltva egy olyan vállalatirányítási rendszert alakítson ki, amely a szervezet jelenét és jövőképét stratégiai aspektusból fogja meg. A BSC a szervezeti célok illesztésével, a mérhetőség bevezetésével, a logikai kapcsolatrendszerrel és a komplexitás csökkentésével növeli a szervezet stratégiai gondolkodásmódját [Fekete - Mészáros, 2008]. A BSC lehetővé teszi, hogy a szervezetek üzleti akciókba fordítsák le víziójukat és stratégiájukat, ami egy időben mutat túl a rövidtávú piacszemléleten és a túldimenzionált operatív megvalósításon. A BSC összehangolja a stratégiai és az operatív szintet valamint a rövid és hosszú távú stratégiai célokat egyaránt.

A mutatószám rendszer négy jól elkülöníthető területből áll, amelyek az alábbiak [Kaplan - Norton, 1992; Bodnár, 2010]:

- 1) Pénzügyi nézőpont
 - Hogyan kellene pozicionálnunk vállalatunkat a befektetők felé?
- 2) Vevői nézőpont
 - Milyen teljesítményt várnak el tőlünk a vevők?
- 3) Belső folyamatok nézőpont
 - Milyen folyamatokban kell kiemelkedő teljesítményt nyújtanunk?
- 4) Tanulási és fejlődési nézőpont
 - Hogyan fogjuk megőrizni tanulási és fejlődési képességünket?

Valamennyi nézőpont esetében azonosítandók: a stratégiai célok, az ezeket mérhetővé tévő mutatószámok, a mutatókkal kapcsolatos elvárások [célértékek], és az elvárások elérése érdekében szükséges akciók.

Lengyel [2002] rávilágított az intellektuális tőke típusainak és a négy BSC dimenzió közti összefüggésekre, miszerint:

Vevői nézőpont = Ügyfél-tőke

Belső folyamatok nézőpont = Strukturális tőke

Tanulási és fejlődési nézőpont = Humántőke és Strukturális tőke

A Pénzügyi nézőpont pedig a materiális tőkerészt képviseli, vagyis a vállalat pénzügyi tőkáját.

- IAM (Immaterial Asset Monitor) Immateriális Vagyon Figyelő, amit Sveiby [2001] dolgozott ki acélból, egy könnyen kezelhető logikai struktúrában tudja bemutatni láthatatlan eszközöket. A módszertan gyakorlatilag egy 3 x 3-as mátrixban helyezi el az immateriális eszközöket: a horizontális dimenzió szerint külső szerkezetre, belső szerkezetre és humánkompetenciákra osztja a mátrixot, míg a vertikális dimenzióban a növekedés/megújulás, hatékonyság és stabilitás dimenziók helyezkednek el.

Sok hasonlóság felfedezhető ezen értelmezési keretmodellek között, melyet Jackson-Cox [2002] in: [Juhász, 2004] úgy fogalmaz meg, hogy az immateriális vagyon mérésnek három célja van:

1. A humánbefektetések menedzselhetőségének elősegítése,
2. A cégek növekvő és csökkenő immateriális tőkéjének detektálása,
3. Az immateriális tőkebefektetések megtérülésének mérése.

Az én felfogásomban Jackson-Cox által megfogalmazott célok a menedzselhetőség kategóriájába esnek. Én ennél tágabb értelmezési keretet szeretnék bemutatni. Ezért az előbbi listát kibővítettem két további céllal; az egyik az elidegenítés, a másik pedig a forgalomképesség. Ennek megfelelően a láthatatlan vagyonelemek mérésének és megjelenítésének céljait én az alábbiak szerint csoportosítom:

1. **Elidegenítés** – az egyes vagyonelemek elidegeníthetőek-e azoktól, akik létrehozzák és működtetik azokat. Ez önmagában érdekes kérdés, hiszen ezen a ponton elválik egymástól a használati jog és a tulajdonjog, ami számviteli aspektusból nézve meglehetősen problémás, mert felveti a forrásoldal rendezetlenségének kérdését, hiszen vannak olyan eszközök a mérlegben, aminek a tulajdonjoga a forrásoldalon nem tisztázott.
2. **Forgalomképesség** – egy vállalat alapvetően forgalomképes eszközöket jelenít meg a számviteli kimutatásaiban, megfelelve ezzel a valódiság elvének. Egy vállalat minél több forgalomképes eszközt tud bemutatni a könyveiben, annál nagyobb lesz a vállalat explicit módon kimutatható értéke. A tulajdonosoknak és a menedzsereknek érdekük, hogy be tudják mutatni azokat a láthatatlan vagyonelemeket, amelyek önálló piaci értékkel rendelkeznek, hiszen ezek az eszközök növelik a vállalat értékét.
3. **Menedzselhetőség** – a tulajdonosok és a menedzserek oldaláról természetesen felmerül a mérés és mérhetőség igénye, hiszen az a szervezetet, amelynek vagyoni összetételét ilyen bizonytalanul ismerjük, azt nem lehet optimálisan működtetni.

Ezen tökelemek monetarizálása meglehetősen utópisztikus feladatnak tűnhet, hiszen ki tudná pénzértékben kifejezni az innovációs hajlam, a több évtizedes tapasztalat, a referencialista, a reputáció vagy akár szervezeti kultúra értékét. Pedig kilépve a közgazdasági modellezés világából, a (tudás)menedzser feladata pontosan az előbb felsorolt értékhozók azonosítása, értékelése és monetarizálása lenne.

2.1.4.5 Az új - valós - mérlegszerkezet

A gondolatmenetet Sveiby [2001] új vállalati mérleg megközelítésével szeretném folytatni. Ezt azért szeretném kiemelni, mert talán ez az elmélet áll a legközelebb a disszertáció szellemiséghez. Sveiby [2001] megalkotott egy modern vállalati mérleget, ami már kibővített kategóriákat tartalmaz, a felszín alatti vagyon kezelésére (11. számú ábra). Az új mérlegszerkezet alaplogikája azt a dilemmát próbálja megmagyarázni, hogy mi lehet az oka a vállalatok könyv szerinti és piaci értéke közti különbségnek. Sveiby szerint egyáltalán nem meglepő, hogy van eltérés a piaci érték javára, hiszen a vevők a szinergiákon túl beárazzák a mérleg alatti tételek, vagyis az ügyféltőke, a strukturális tőke

és a humántőke értékét is. Ebben az értelmezésben a vállalat látható vagyomból, külső szerkezetből, belső szerkezetből és egyéni kompetenciából áll.⁹ Ez a mérlegkoncepció még csupán egy elméleti fejtegetés, ugyanis a nemzetközi számviteli standardok nem hitelesítették az újfajta beszámolási rendet. A számvitel aggodalmai érthetőek, hiszen a láthatatlan vagyonelemek mérése meglehetősen bizonytalan, így nem lenne célszerű felborítani a mérleg egyensúlyát és megbízhatóságát azzal, hogy olyan ismeretlen eszközöket helyezünk el benne, amelyeknek esetenként nem tudjuk sem a megjelenési formáját, sem az eredetét.



11. ÁBRA: A VÁLLALATOK ÚJ TŐKESZERKEZETE

FORRÁS: SVEIBY 2001, BODA 2005 ALAPJÁN

Sveiby [2001] kezdeményezése a láthatatlan vagyonelemek megjelenítésére egy úttörő munka, hiszen ő veti fel először az menedzsment gyakorlat és számviteli információs rendszer közelítését, pontosabban annak az igényét, hogy érdemes lenne kimutatni azokat a termelési tényezőket, amelyeket a számvitel eddig nem kezelt teljes körűen, de a

⁹ Külső szerkezet = ügyfél-tőke; belső szerkezet = strukturális tőke; egyéni kompetenciák = humántőke

valóságban komoly hatással vannak a cégértékre. Ennek megfelelően az ábra eszközoldalának mérleg alatti része a könyvekben ki nem mutatott tőkeelemeket tartalmazza, ami önmagában is egy zavaró felvetés, hiszen számvitelileg a tőkekategóriák klasszikusan forrásoldali vagyonelemeknek minősülnek, ehhez képest az eszközök közé vannak besorolva. Ez a furcsa elnevezés a fogalom elterjesztése érdekében alakult így, hiszen sokkal befogadóbb volt a közönség a tőke, mintsem a szerkezet kifejezés hallatán. A gondolkodás azóta azonban már változott, és ugyanezen szerzők manapság már nem használják a tőke kifejezéseket eszköz oldalon. A mérleg alatti tudástőke részt három alcsoportra lehet osztani: ügyféltőke (Sveibynél külső szerkezet), humán tőke (Sveibynél munkavállalói kompetencia) és strukturális tőke (Sveibynél belső szerkezet). Ha jól megfigyeljük, akkor ezek egyike sem számviteli kategória, ezért a számviteli információs rendszer ezekből a vagyonelemekből maximum azt jeleníti meg, ami szoftverekben, vagyoni értékű jogokban vagy goodwillben láthatóvá válik [Boda, 2005].

A forrásoldal mérleg alatti része a részvényesek láthatatlan saját tőkéjét és egyéb immateriális kötelezettségeket mutat be [Boda, 2008]. Ezen logika mentén Boda [2008] értelmezésében új tudásmenedzsment fogalom alakult ki, miszerint a tudásmenedzsment feladata a kompetencia elemek befogadása, szervezeten belüli megosztása és ügyfél- és szervezeti tőkévé konvertálása. Ennek gyakorlati manifesztációját később egy bankszektorban végzet tanulmány [Kuang-Hsun, Chia-Jung, Binshan, 2010] is igazolta, miszerint a humántőkének közvetlen pozitív hatása van a bankok szervezeti és ügyféltőkéjére. Még hozzá oly módon, hogy minél fejlettebbek a kommunikációs csatornák, a munkavállalók annál több tudást képesek generálni. Ha nő a tudás, akkor ezzel párhuzamosan nő a bankok humántőkéje, ami pozitív irányba befolyásolja a szervezeti és ügyféltőkét.

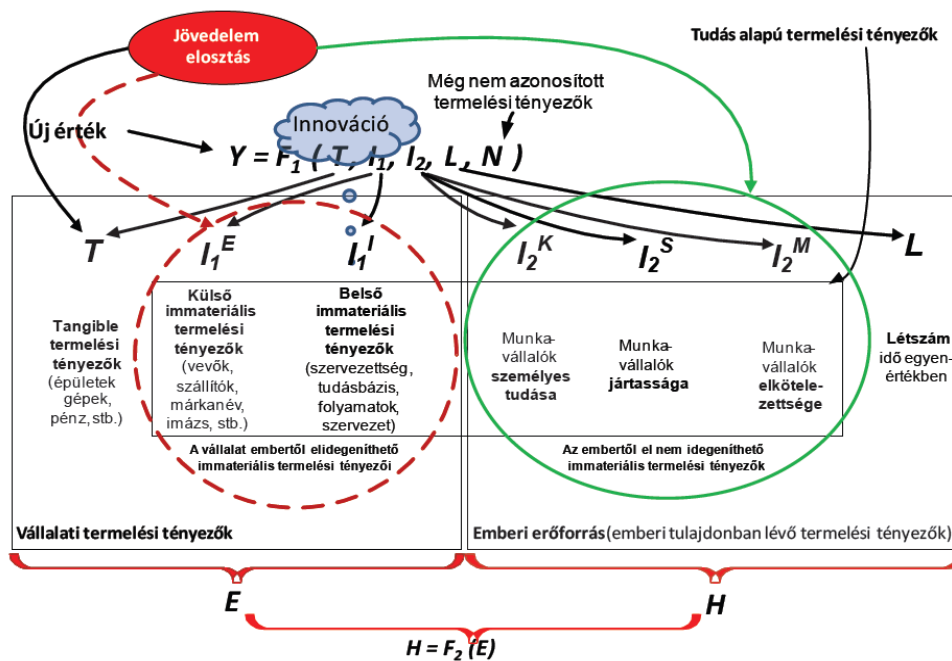
Kavida és Sivakoumar [2009] szerint három dolog motiválja a menedzsereket arra, hogy foglalkozzanak az intellektuális tőkével: (1) egy jó alapot ad a vállalatértékeléshez, (2) befolyásolja a menedzsmentet, hogy arra fókuszáljon, ami fontos, (3) igazolja, hogy érdemes tudásmenedzsment tevékenységekre költeni.

2.1.4.6 Az immateriális termelési tényezők értékteremtési logikája

Boda és Virág [2010] termelési tényező alapon közelítették meg az immateriális tényezők értékteremtési potenciálját. Túlmutatva a közgazdaságtan mikroökonómiai termelési függvényeiben elfogadott hármas termelési tényezős bontáson (föld, munka, tőke) a

szerzők felvetették, hogy a tudásgazdaság egyre inkább felerősít néhány új keletű termelési tényezőt (12. számú ábra). Ezek a termelési tényezők az alábbiak:

1. *Külső immateriális eszközök* – ide tartozik minden a vállalat külső kapcsolataival (kapcsolati tőkéjével) összefüggő elem
2. *Belső immateriális eszközök* – azon összetevők tartoznak ide, amelyek lehetővé teszik a vállalat számára, hogy alapfeladatát minél hatékonyabban kivitelezze, önmagát megszervezze és működtesse.
3. *Munkavállalók személyes tudáselemei* – alapvetően a munkavállalók által birtokolt személyes tudáselemek tartoznak ide, de csak azok, amelyek kapcsolódnak a vállalat működéséhez, azaz hozzájárulnak ahhoz, hogy a vállalat teljesítse céljait.



12. ÁBRA: AZ ÚJ ÉRTÉKET ELŐÁLLÍTÓ TERMELESI TÉNYEZŐK

FORRÁS: BODA – VIRÁG, 2010

Az egyenlet szerint új érték a materiális (tangible) és az immateriális termelési tényezők kombinálásával keletkezik, ami önmagában nem utal a mérlegstruktúrára, de Boda és munkatársai [2013] hozzátesszik, hogy új érték nem képződhet eszköz és tőke nélkül. Az egyenletben felfedezhető Sveiby mérleglogikája, hiszen az egyenlet *tangible termelési*

tényező része teljes mértékben nyilván van tartva a mérlegben. A *külső immateriális termelési tényezők* egy része szintén megjelenik az immateriális eszközök soron. Míg a *belső immateriális termelési tényezők* és az emberhez kötött *tudásalapú termelési tényezők* szintén mérleg alatti tételek. Az egyenlet fő rendező elve az, hogy az emberi erőforrások mennyisége (H) mind nagyságrendileg, mind szerkezetileg megfelel a vállalati termelési tényezők (E) által támasztott követelményeknek [Boda-Virág, 2010]. Itt felmerül a tőkehatékonyság fogalma, hiszen a képlet rávilágít arra, hogy pontosan akkora immateriális tényezőfelhasználásra van szükség, amit a vállalati tőke megkövetel. Amennyiben ez akár negatív, akár pozitív irányba eltér az optimumtól, az már hatékonysági romlást, azaz értékrombolást eredményez. Hasonló véleményen van Juhász [2004] is, aki gyakorlatilag azt vallja, hogy a tulajdonolható eszközök önmagukban nem generálnak többletértéket a vállalatnak, mert többletérték csak a megfelelő tényezőkombinációk révén jön létre.

A szerzők ezzel több ponton gazdagították a láthatatlan vagyronról való tudományos értekezést:

1. Bebizonyították, hogy a mérleg alatti tételek nem csupán ábrázolás szintjén magyarázzák a láthatatlan vagyonelemeket, hanem átkonvertálhatók egy működő termelési függvénybe.
2. Talán elsőként megfogalmazták, hogy az immateriális termelési tényezők túlhasználata nem vezet optimumhoz. Az eddigi modellek egyike sem korlátozta a láthatatlan vagyont, ami logikus is, hiszen ha a könyv szerinti érték és a piaci érték közti differenciából indulunk ki, akkor ez azt a látszatot kelti, hogy minél több van belőle, annál jobb, hiszen így növekszik a cégérték is. Egyes termelési tényezők túl- vagy alulhasználata azonban értékromboláshoz vezethet. A termelési tényezős bontás rávilágít arra, hogy attól, hogy még ábrázolni lehet egy függvényt, attól az még nem jelenti azt, hogy ez hatékonyan is fog működni. Tehát innentől válik izgalmassá menedzsment szempontból, elvégre minél hatékonyabban működtetik a termelési tényezőket, annál több új értéket képes előállítani a vállalat, aminek következtében egyre nagyobb lesz a vállalat láthatatlan vagyona, és ezáltal a cégértéke.
3. A szerzők felvetették az innováció és az értékteremtés immateriális termelési tényezőkön alapuló összekapcsolását. Az innovációt Schumpeter [1934] alapján

egy új termelési függvényként kezelik, ahol nem a termelési tényezők mennyisége, hanem a termelési függvény formája változik. Ezzel szintén egy kezelhetőbb gondolati szintre hozták az innovációt, kiegészítve a termelési tényezők termelésbe történő becsatornázását.

Összességében megállapítható, hogy a vállalat értéke és azon belül az immateriális vagyon értékének a növelése nem csupán az egyes immateriális termelési tényezők növelésének a függvénye, hanem a termelési tényezők egymással történő tudatos összekötése és működtetése is legalább olyan lényeges. Boda [2005] emlékeztet rá, ahogy egy vállalat materiális eszközei (gépek, berendezések, épületek stb.) sem véletlenszerűen vannak üzembe állítva, úgy az immateriális eszközök között is meg kell teremteni a kapcsolatot, annak érdekében, hogy a vállalat minél hatékonyabban tudjon tevékenykedni.

2.1.4.7 A hatékony tudásmenedzsment feltételrendszere

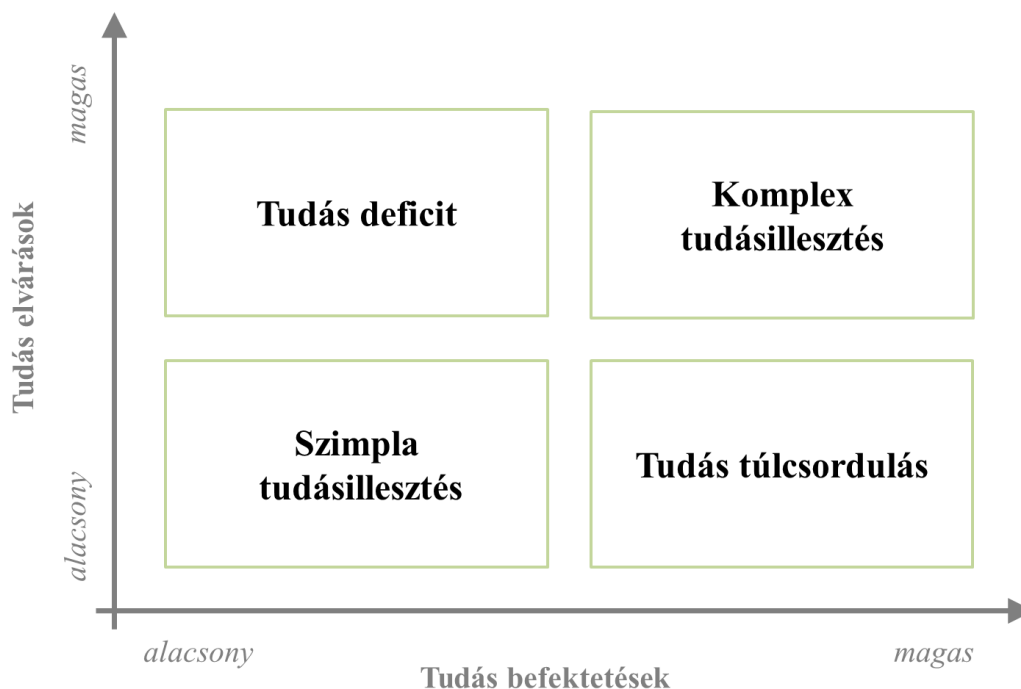
Folytatva az előző fejezetben megkezdett gondolatmenetet, vizsgáljuk meg, hogy miként lehet hatékonyan menedzselni a vállalat tudáseszközeit. Drucker [2002, p.82] szerint „*a mai tudásmunkások nem egyszerűen csak munkaerők – ők tőkét képviselnek. A vezető vállalatok pedig tőkéjük hatékonysága révén különböznek egymástól.*” De miben is áll ez a hatékonyságbeli differencia?

Zack [1999] szerint egy vállalat úgy alakíthat ki versenyképes tudáspozíciót, hogy zárja a stratégiai és a tudásrést. A stratégiai rés¹⁰ ebben az értelmezésben a vállalat jelenlegi tevékenysége és a jövőbeni tevékenysége közti különbséget fejezi ki. Pontosabban a „*most mire képes*” és a „*mit kéne tenni*” különbséget, hogy továbbra is versenyképes vagy az eddigieknél versenyképesebb legyen. Ezen analógia mentén értelmezhetjük a tudásrést is, ami a cég jelenlegi tudása és a versenyelőny megtartása/megszerzése érdekében szükséges tudás közti különbség. A tudásmenedzsment gyakorlatilag ezen rések bezárásról szól. Ez a stratégiai illesztés azért fontos momentum, mert amennyiben a tudás követelmények és a tudás befektetések helyesen vannak összepárosítva, úgy érték keletkezik, azonban ha ezek nincsenek összhangban, akkor egyensúlytalan állapot keletkezik, ami értékromboláshoz vezet [Reus et al, 2009].

¹⁰ angol megfelelője = strategic gap

Tudásmenedzsmentről lévén szó, a menedzsment szakirodalom többnyire azt az állapotot hozza példaként, amikor egy vállalatban kisebb a rendelkezésre álló tudásszint az elvárt tudásszintnél. Ekkor gyakorlatilag űr keletkezik a tudásszintek között, ami egy hiányállapotot eredményez. Ebben az esetben minden tudásmenedzsment akció arra irányul, hogy miként lehet ezt az űrt betömni, és a tudásszintet az elvárásoknak megfelelő szintre emelni. Sokkal kevesebb szó esik ennek az eseménysorozatnak az ellenkezőjéről, vagyis a tudás túlcsofordulásról. Amikor adott vállalati tevékenység végzéséhez szükséges tudásszintnél több tudás áll rendelkezésre. Ez közgazdaságilag aligha egy optimális egyensúlyi állapot, hiszen konkrét pazarlás megy végbe a vállalat folyamataiban, hiszen felesleges erőforrásokat kötnek le, olyanokat, amelyek nem teremtenek hozzáadott értéket. A tudástöbblet mértékétől függően beszélhetünk egy esetleges biztonsági tartalékról, vagy ideiglenes szuboptimális működésről, amikor némileg meghaladja az elvárt tudásszintet a valós tudásszint. Abban az esetben, amikor ez a többlet már érzékelhető anyagi többletterhet jelent a vállalatnak anélkül, hogy ezt a hozzáadott érték előállításán keresztül kompenzálni lehetne, akkor már konkrétan értékrombolásról beszélhetünk. A tudás hatékony menedzselésének az alaptétele visszavezet a termelési tényezőkombinációk feladathoz való illesztéséhez. Egyúttal felhívja a figyelmet arra, hogy nem csupán a tudásrés kitöltése, hanem sok esetben tudástöbblet megszüntetése kíván tudásmenedzsment akciókat a vezetéstől.

A 13. számú ábra összegzi és szemlélteti, hogy melyik esetben milyen hatékonysági jelenség alakul ki:



13. ÁBRA: TUDÁSHATÉKONYSÁGI MÁTRIX

FORRÁS: REUS ET AL, 2009

Zack és Reus elméleti megállapításai a tudás közgazdaságilag ártalmas hatásairól fontos előrelépésnek számítanak a tudásmenedzsment fejlődésében. Boda [2010] azonban ennél is továbbment és a termelési tényezők menedzsmentjében kereste a tudásmenedzsment hatékonysági fokmérőjét. Boda [2010] szerint azért elengedhetetlen a termelési tényezős bontás, mert e nélkül a „nemtudásunkat” is hatékonyságnak nevezünk. Konkrét példán keresztül szemlélteti, hogy *ha van egy autónk és tudunk vezetni, akkor a tőkénk és az autóvezetői munkánk eredményeként körülbelül egy óra alatt megtesszük a Budapest–Jászberény távolságot*. Ez esetben ismertek a tényezőinputok, a kibocsátás és maga a termelési függvény is. Ebből már könnyedén belátható, hogy többtényezős a modell, tehát a hatékonyságot nem lehet önmagában értelmezni, azt csak a hatékonyságot hordozó termelési tényezőkön keresztül lehet menedzselni. Emiatt befektetéseink hibásak lehetnek, hisz csak az azonosított termelési tényezőkbe fektetünk be, holott lehet, hogy a nem azonosítottak fejlesztése lenne kívánatos [Boda, 2010 p. 79]. Következésképp a közgazdasági optimalizációt alapul véve a tudásmenedzsment rendszer célja az optimális vállalati tőke által megkövetelt tudás biztosítása.

Összességében megállapítható, hogy a tudás hatékony menedzsmentjének eszközeit három alapkérdés megválaszolásán keresztül lehet kalibrálni:

1. Tudjuk-e pontosan, hogy milyen tényezők befolyásolják a teljesítményt / kibocsájtást?
2. A termelésbe / szolgáltatásba bevont tényezők milyen folyamatok mentén kapcsolódnak be az értékteremtésbe?
3. Mi az egyes folyamatok optimális tényező felhasználási szintje?

Ezen kérdések megválaszolása során sokkal közelebb kerül a vállalat a valós problémamagoláshoz, hiszen azokat a termelési tényezőket tudja menedzselni, amelyek hatással vannak a teljesítményre, és olyan irányba tudja ezeket befolyásolni, hogy azok az optimum felé mozdítsák el a tényező felhasználást. Mivel immateriális tőke nélkül nincs hatékony vállalat, és mivel az immateriális tőke sohasem lehet csak a vállalaté, a vállalat nem függetlenedhet a környezetétől, ahonnan az immateriális tőke jelentős részben származik. A vállalati hatékonyság mindig függvénye lesz a környezet hatékonyságának [Boda, 2010].

Giuliani és Marasca [2011] azt állítja, hogy nem minden szervezeti tudás tekinthető intellektuális tőkének, csupán az, ami hozzájárul a vállalati értékteremtéshez. Ezzel nem értek egyet, hiszen minden immateriális termelési tényező intellektuális tőkének tekinthető, amennyiben képes bármilyen értékteremtésre, függetlenül attól, hogy működtetik-e, vagy sem. Semmiképp nem zárnám ki a tétlen intellektuális eszközök értékromboló hatását, hiszen a felesleges humáneszközök például indokolatlan anyagi többlettermelést jelentenek a vállalat számára és egyáltalán nem segítik az értékteremtést, ugyanakkor ez nem az humán termelési tényezők létéből fakadó deficit, hanem a rossz tőkemenedzsment technikából.

2.1.4.8 A vállalati többletérték eredője

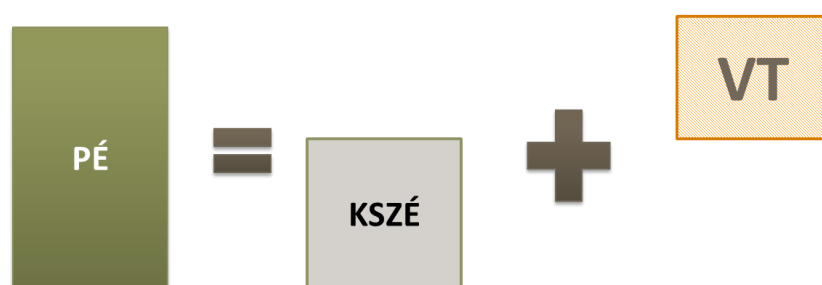
Vállalatértékelési szempontból a vállalat értéke három intervallumban mozoghat:

1. Könyv szerinti érték = Piaci érték
2. Könyv szerinti érték > Piaci érték
3. Könyv szerinti érték < Piaci érték

A dolgozat a továbbiakban a legutolsó esetet vizsgálja, amikor a Piaci érték meghaladja a számviteli beszámolókból kiolvasható Könyv szerinti értéket (továbbiakban: KSZÉ). Egy

jól működő vállalat teljesíti ezt a kitélt, hiszen amennyiben hatékonyan és eredményesen működik, abban az esetben a piaci értéke nagy valószínűséggel meghaladja saját könyv szerinti értékét (14. számú ábra). A két érték közti differenciát itt vállalati többletértéknek hívjuk, az alábbi ábrázolás szerint:

$$\text{Piaci érték} = \text{Könyv szerinti érték} + \text{Vállalati többletérték}$$

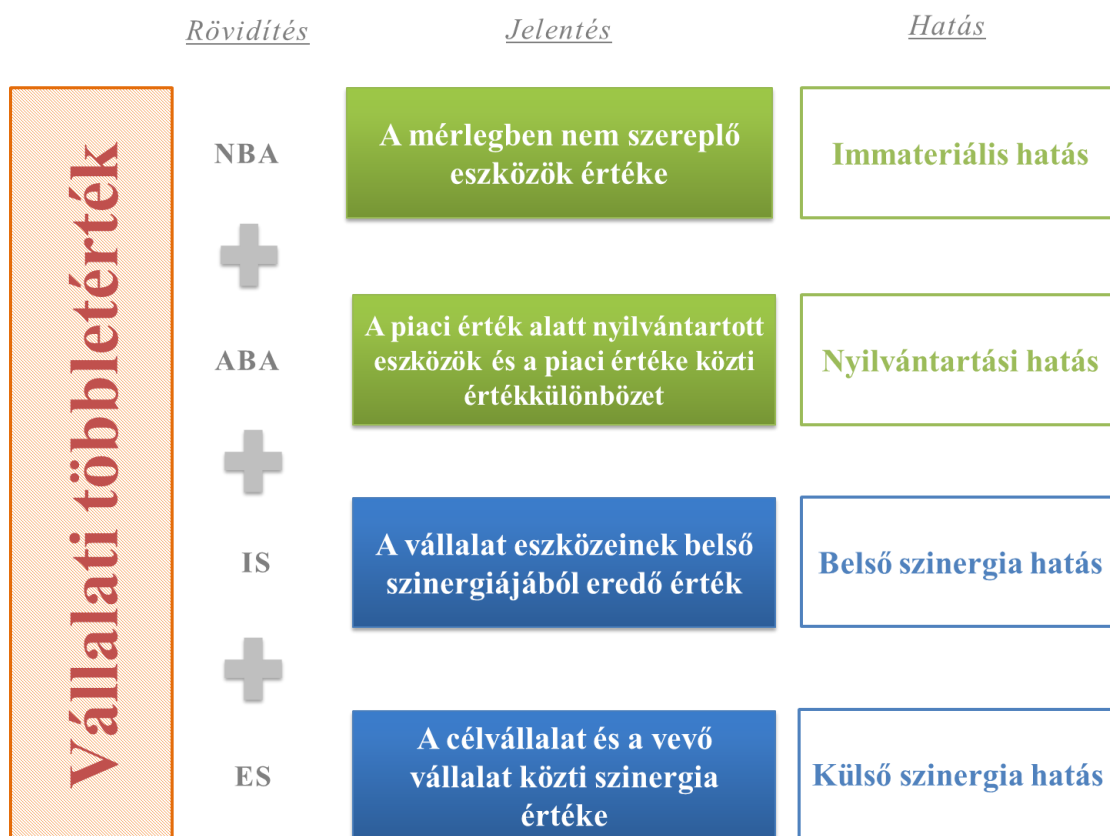


14. ÁBRA: A PIACI ÉRTÉK KOMPONENSEI

Mi is az a vállalati többletérték? Edvinsson [2007] szerint a Piaci érték egyenlő a Könyv szerinti érték és az Intellektuális tőke összegével. Elméletileg ez egy olyan tőkerész, ami a látható vagyonton túl keletkezik a vállalati működés során, de nincs rögzítve a számviteli beszámolóokban. Az angolszász szakirodalomban *accounting gap* -nek hívják ezt a könyv szerinti érték és a piaci érték közötti rést. Mivel nem jelenik meg a mérlegben, ezért láthatatlan vagyonelemként funkcionál. Praktikusán ezek olyan mérleg alatti tételek, amelyek növelik a vállalat értékét, de ennek a mértéke nem olvasható ki a könyvekből.

Ezen vagyonrész kezelése már régóta foglalkoztatja a szakembereket. A közgazdaságtan már rég eljutott odáig, hogy a könyv szerinti érték és a piaci érték közti különbséget pontosan ki tudja fejezni, azonban csupán korlátozott mértékben jutott el odáig, hogy a különbség okát egzakt módon meg tudja magyarázni, de egyáltalán nem jutott el odáig, hogy a többletérték összetételét meg tudja állapítani, majd számszerűsíteni.

A szakirodalom szerint a többletérték az maga a goodwill, ami kizárólag akkor keletkezik, ha egy vállalat könyv szerinti érték feletti áron cserél gazdát. Ez a goodwill (üzleti- vagy cégérték) több részre bontható az alábbiak szerint (15. számú ábra):



Ahol:

- **NBA** (*Non Booked Assets*) = A mérlegben nem szereplő eszközök piaci értéke (immateriális termelési tényezők valós értékének elhanyagolásából fakadó hatás)
- **ABA** (*Adjusted Booked Assets*) = Megvásárolt, mérlegben szereplő eszközök piaci és könyv szerinti értékének különbsége (a nem valós értéken történő nyilvántartás és az értékhelyesbítés hiányából fakadó tétel)
- **IS** (*Internal Synergy*) = A vállalat belső szinergikus hatása (saját goodwill)
- **ES** (*External Synergy*) = Az eladó vállalat és a vevő vállalat közti szinergia értéke (tranzakciós goodwill)

15. ÁBRA: A VÁLLALATI TÖBBLETÉRTÉK ALKOTÓELEMEI

FORRÁS: BARKER, 2001 ALAPJÁN

Ezen többletérték hatások értékelésekor a nehézség abból fakad, hogy a vállalati többletérték az értékelési szituációtól függően változik. Megítélésem szerint el kell választani az adásvételkori értékelési szituációt a működési teljesítmény értékelésétől. Juhász [2004] szerint ez azért is fontos lépés, mert a vállalatok tranzakciós esetben számtalan értékelési korrekciót alkalmaznak, míg a működési teljesítmény megítéléséhez, feltérképezéséhez alig használják a kiigazításokat. Juhász [2004] szerint a számviteli értékelés problémáiról szóló szakirodalmi fejtegetések azért nem hullottak termékeny talajra, mert a korrekciós eljárások alkalmazásának költségeit nagyobbak ítélték a

vállalatvezetők, mint az eljárások gyakorlati hasznát. Ennek értelmében úgy gondolom, hogy érdemes megkülönböztetni az alábbi két esetet:

- **Működési esetben** a célvállalat önálló működési értékét határozzuk meg ugyanis ez esetben nincsenek olyan szinergikus tényezők, amelyek egy másik vállalat és a célvállalat között realizálódhatnak. Ekkor a vállalati többletérték megegyezik a mérleg alatti tételek értékének, a mérlegben kimutatott eszközök valós értékének, valamint az eszközök közti szinergia értékének összegével.
- **Tranzakciós esetben** a célvállalat értékelésénél figyelembe kell venni a fúziós partner vagy az akviráló vállalat értékparamétereit, mert a vállalati többletérték kiegészül olyan szinergikus hatásokkal, amelyek megjelennek a vállalati többletértékben, a mérleg alatti tételeken, az értékhelyesbítésen és a belső szinergián felül. Ekkor a vállalati többletérték megegyezik a mérleg alatti tételek értékének, az eszközök könyv szerinti és piaci értéke közti értékkülönbség értékének, a belső szinergia értékének valamint a külső szinergia értékének összegével.

Számvitelileg szintén paradox jelenség, hogy tranzakció esetén a számvitel elismeri a vállalatban rejlő, de ki nem mutatott többletértéket és kimutatását goodwillként meg is engedi. Azonban ugyanennek a vállalatnak a működési értékéből fakadó többletértéket már nem ismeri el, tehát kvázi belső goodwillt nem lehet aktiválni a mérlegben. A vállalat a tényleges értékét csak valamilyen tulajdonosváltást eredményező tranzakció által ismertetheti el és az csak így kerülhet be a mérlegébe.

Számtalan kutatás vette górcső alá a különböző pénz- és tőkepiaci tranzakciók során kialakult vállalatérték kialakulásának a folyamatát, azonban szerényebb számban találunk olyan szakirodalmat, ami a vállalati többletértéket nem tranzakciók sorozatán keresztül mutatja be. Én ez utóbbit találom izgalmas kérdésnek, ezért kutatásom során arra keresem a választ, hogy miként lehetne tetten érni a vállalati többletértéket működési esetben.

2.2 Az Intellektuális Tőke Menedzsment elméleti háttérének bemutatása

A továbbiakban szeretnék bemutatni egy olyan irányzatot, ami egyes kutatók szerint a tudás menedzselésének egy magasabb szintje, némelyek szerint a TM részeként fejlődött ki, és olyan immateriális eszközökkel kapcsolatos kérdéseket feszeget, amelyek menedzsment szempontból eddig nem voltak kellően tudatosan kezelve.

2.2.1 Az intellektuális tőke definiálása

Az alábbiakban szeretném rendezni az intellektuális tőke körül kialakult fogalmi zavarokat és bemutatni, hogy milyen értelmezési keretek között érdemes gondolkodni az intellektuális tőkejavakról.

Az intellektuális tőke mibenlétének kifejtésére az alábbi definíciók használatosak:

- Ezt a kérdéskört Edvinsson és Malone [1997] úgy fogalmazták meg, hogy az intellektuális tőke nem más, mint az emberi tőke és a szervezeti tőke összessége, ahol az emberi tőke a cég által nem tulajdonolható résznek számít, míg a szervezeti tőke ezzel ellentétben a vállalat által tulajdonolható rész.
- Ulrich [1998] szerint az intellektuális tőke a munkavállalók elköteleződésének és kompetenciájának összessége.
- Dzinkowski [2000] szerint azon tudásalapú eszközök összessége, amelyeket a cég birtokol.
- Az Európai Bizottság által támogatott RICARDIS nevű kutatás megállapításai szerint, az intellektuális tőke a szervezet humán, szervezeti és kapcsolati tőkéként és az ezekkel kapcsolatos tevékenységek kombinációjaként értelmezhető [RICARDIS, 2005: p. 4.].
- Chen és szerzőtársai [2005] szerint az intellektuális tőke egy szignifikáns stratégiai eszköz
- Maditinos és szerzőtársai [2011] szerint az intellektuális tőke nem más, mint profittá konvertálható tudás.

A felsorolásból egyrészt kirajzolódik, hogy a tudományos igényű szakirodalomban is keverednek a tőke és eszköz fogalmak és a mögöttes jelentésük. Ezt egy későbbi fejezetben igyekszem fogalmilag tisztázni. Másrészt az is érzékelhető, hogy az intellektuális tőke kezd egy olyasfajta jelenséggé válni, ami magában foglalja az immateriális termelési tényezőkkel kapcsolatos interakciókat, transzformációkat és egyéb kiegészítő tevékenységeket, valamint nem csupán erőforrásfókuszból kap értelmezést, hanem folyamatfókuszból is [Giuliani, 2013]. Az előbb felsorolt definíciókhoz képest szeretném megfogalmazni, hogy a disszertációban én milyen értelmezés szerint fogok értekezni az intellektuális tőke menedzsmentről. Véleményem szerint az intellektuális tőke menedzsment nem más, mint a menedzsment kiterjesztése az immateriális tőkeformákra.

Az intellektuális tőkével kapcsolatos megközelítések alapvetően kétféleképpen kategorizálhatók [Kianto - Laukkanen - Ritala, 2010]. Egyrészt létezik a statikus megközelítés az intellektuális tőkét a vállalat birtokában levő erőforrások összességként mutatja be. Másrészt létezik egy dinamikus megközelítés, ami azokat a tevékenységeket foglalja magában, amelyekben keresztül ezen erőforrások menedzselése történik. Fontos megérteni a különbséget a kettő között, hiszen a statikus szemlélet adja az eredményt, míg a dinamikus aspektus az eredmény létrejöttéhez szükséges folyamatot.

A dinamikus megközelítés vezet el minket az Intellektuális Tőke Menedzsment (ICM) fogalmához, hiszen a sikeres vállalkozások nem csupán a materiális termelési tényezők felhasználásával hajtanak hasznot, sokkal inkább az immateriális információk és a tudás a siker legfőbb forrása. Mára a piaci versenyben a legértékesebb eszközök a szervezet tanulási képessége, a tapasztalat, az ügyfélkapcsolatok és a vállalat egyéb intellektuális tulajdona [Shih - Chang - Lin, 2010]. Más szerzők, jelesül Edvinsson [2007] szerint az ICM nem egy menedzsment technika, inkább egy alapvető erőforrás menedzselési szemlélet. Abban azonban egyetértés van a kutatóközösségek között, hogy az ICM explicit és világos célja az, hogy növelje a vállalat értékteremtési kapacitását [Kianto - Laukkanen - Ritala, 2010].

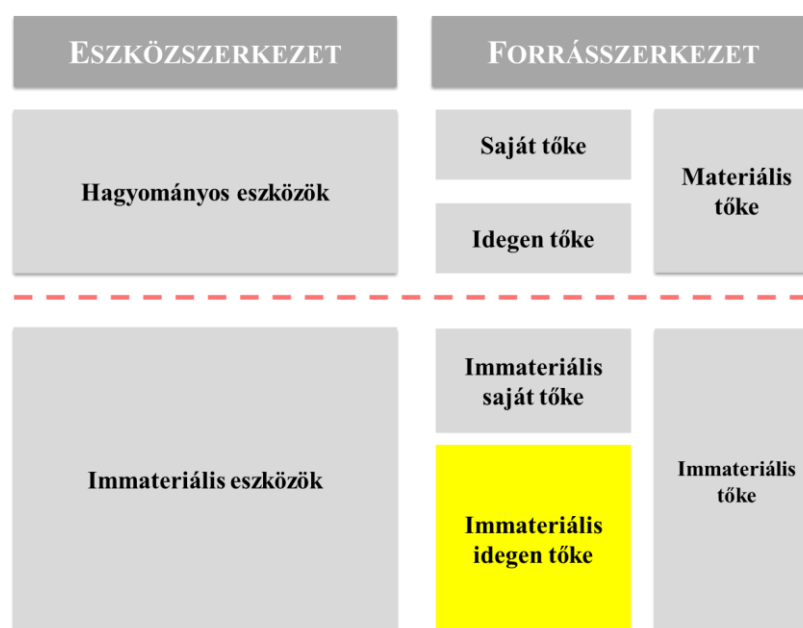
2.2.2 Az intellektuális vagyon tulajdonjoga

Az intellektuális tulajdonnal kapcsolatban egy fontos dilemmát jelent, hogy a tőkehordozó, aki működteti a tőkét, és a tőketulajdonos, aki birtokolja a tőkét, elválíik egymástól. Az érintettek nem ugyanolyan arányban részesülnek a tőke által megtermelt profitból, mert a tőkehordozó aktivizálja a tőke értékteremtő erejét, míg a tőketulajdonos leartja annak teljes hasznát, és a haszon egy részét visszaforgatja a tőke újratermelése érdekében. A probléma kettős: egyrészt a tőketulajdonos nem rendelkezik valós tulajdonjoggal a tőke felett, másrészt sok esetben aránytalan a tőke hozadékának az elosztása, tehát hosszútávon nem fenntartható az együttműködés. Megoldásként kínálkozik a Wicksteed tétel alkalmazása¹¹. Boda [2010] értelmezésében ez a tétel azt jelenti, hogy ha a tőke valakié, akkor az számít annak a hozamára, ugyanis a tőke mögötti eszköz a létrehozója számára fogyasztási áldozat. Ha ezt a hozamot nem kapja meg, akkor az eszköz létrehozása és a

¹¹ A tőke akkor funkcionál hatékonyan, ha megkapja a maga hozadékát.

fogyasztás korlátozása kényszerré válik a számára, és ez csak egy nagyon alacsony hatékonyságú eszközt eredményez.

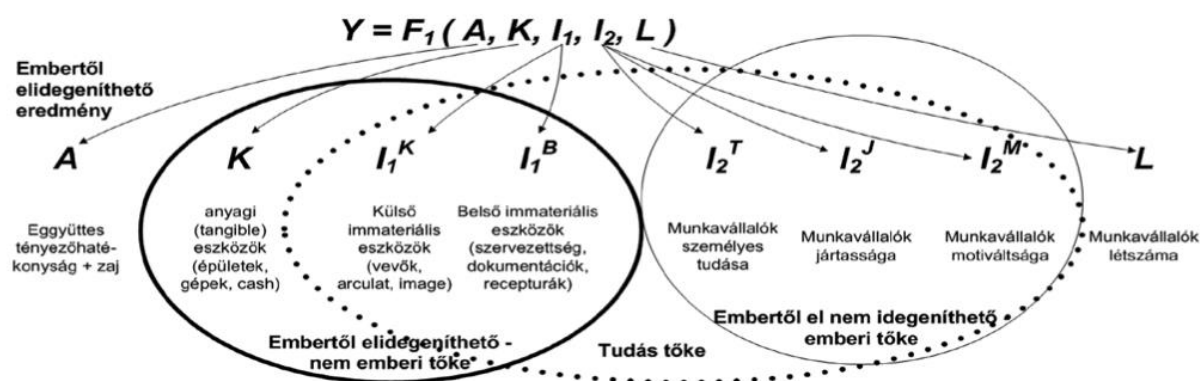
Ezt a kérdéskört Edvinsson és Malone [1997] úgy fogalmazták meg, hogy az intellektuális tőke nem más, mint az emberi tőke és a szervezeti tőke összessége, ahol az emberi tőke a cég által nem tulajdonolható résznek számít, míg a szervezeti tőke ezzel ellentétben a vállalat által tulajdonolható rész. Az elidegenítési problémának az eredője abból fakad, hogy a tőkehordozó (munkavállaló) személye elválik a tőke használójának személyétől (munkáltató). Ez a jelenség úgy képezhető le számvitelileg, hogy a munkavállalói kompetenciákat valahol a mérleg alatt és a kötelezettségek között lehetne kimutatni (16. ábra). Ez a kontírozási lehetőség azt szemlélteti, hogy a tőkehordozó a munkavállaló, míg a tőkehasználó a munkáltató. A tevékenység végzése közben azonban a munkavállaló kompetenciakészlete, mint termelési tényező, a vállalat számára mindvégig immateriális idegen tőkeként viselkedik, hiszen a tulajdonjog a használat során nem száll át a munkaadóra, hanem a tőkehordozónál, azaz a munkavállalónál marad. Ezért a tőke használói csak látszólagos tulajdonosok, amit ők is nagyon jól tudnak, ezért tőkebefektetéseiket igyekeznek a vállalat által birtokolható erőforrásokba és tőkeelemekbe helyezni, hiszen ezen erőforrások felett diszponálnak, és egyben birtokolják is ezeket. Ez a jelenség azonban számos kockázatot rejt a vállalatoknak, hiszen valójában nem birtokolják az általuk mozdított termelési eszközök egy részét.



16. ÁBRA: AZ ELIDEGENÍTÉSI PROBLÉMA SZÁMVITELI MEGJELENÍTÉSE

Számos technika létezik arra, hogy miként csökkentsék a cégtulajdonosok az el nem idegeníthető immateriális eszközök elvándorlásának kockázatát, de ez a dilemma önmagában rávilágít arra, hogy az immateriális vagyon eszköz oldala mellett a forrás oldal is legalább olyan releváns, hiszen az eszközök tulajdonjogának rendezése alapvető kérdés az erőforrások menedzselése szempontjából. Ennek hiányában nem lehet kezelni a láthatatlan tőkeelemek sajátos tulajdonságait [Boda, 2005], hiszen (1) nem azonos mértékben sajátíthatóak ki, (2) gyakran csak menedzselhetőek, de nem tulajdonolhatóak a cég számára, (3) eltérő időtávon hoznak hasznot, (4) nem biztos, hogy egyáltalán hoznak akármilyen hasznot is. Ennek fényében megállapítható, hogy az elidegenítés és elidegeníthetőség valójában a tulajdonolhatóság és a menedzselhetőség közti akadály, ami némely immateriális eszközök esetében valamilyen mértékben leküzdhető (ügymint a szervezeti tőke), másoknál pedig szinte leküzdhetetlennek tűnik (humántőke). Megerősítik ezt Standfield [2002] gondolatai is, miszerint az immateriális javakat két kategóriába lehet sorolni. Az egyik a tulajdonolható (hard intangibles), úgymint a márkanév, vagy a szerzői jogok, a másik pedig a csak menedzselhető (soft intangibles), úgymint a tudás vagy a minőség. Ez a tulajdonlási probléma azért jelent stratégiai jelentőségű működési kockázatot a vállalat számára, mert a munkavállalók tudása, üzleti érzéke, kapcsolatai a vállalkozás rendelkezésére állnak, de csak addig, amíg az együttműködés kölcsönösen előnyös.

Mindez, termelési tényező bontásban Boda [2010] szerint úgy írható le egy általános termelési függvénnyel (lásd 17. ábra), hogy a termelési tényezőket megbontjuk vállalati eszközökre és humáneszközökre. A két kategória között a vágópontot maga az elidegeníthetőség adja. Ennek megfelelően a vállalati eszközök a munkavállalóktól elidegeníthetőek, míg a humáneszközök nem.



17. ÁBRA: ÚJ TERMELÉSI FÜGGVÉNY

FORRÁS: BODA, 2010

Coff [1997, 1999] is felveti ezt a kérdést, azonban abból az aspektusból, hogy a versenyelőny miért nem vezethető le kizárólag a vállalat könyveiből és az abból képzett pénzügyi viszonzyszámokból. Ennek magyarázata egyrészt abban a felemás helyzetben keresendő, hogy bár elvileg a relatíve nagyobb tudástőke javítja a vállalat versenyképességét, ez nem minden esetben csapódik le profitként a vállalatnál, hiszen amennyiben a tudástőke személyekhez kapcsolódik, tehát a vállalat alaptevékenysége nagyban függ a szervezetben dolgozó humán eszköztől, úgy a járadék¹² kisajátításban is nagyobb lehet ezen tőkehordozók alkupozíciója. Ez ahhoz vezethet, hogy ezek a tőketulajdonosok (tudásmunkások) a járadék kisajátítás során leronthatják a vállalat jövedelmezőségét, annak ellenére, hogy a hatékonyság növekedett és a versenyképesség nőtt. Coff [1997] szerint ezért a pénzügyi megtérülésből a fenti összefüggések alapján nem igazolható kellő megalapozottsággal a vállalat versenyképességi szintje.

Ez a felvetés gyakorlatilag tovább erősíti az immateriális termelési tényezők tőkeoldali vizsgálatának igényét, hiszen a Coff által kutatott problémahalmaz abból következik, hogy bár a vállalat használ bizonyos termelési tényezőket, amelyek gazdasági értelemben vett járadékot generálnak a vállalatnak, de azt már nem képes felmérni, hogy a járadékképződés

¹² A járadék egy olyan potenciális pénzáramlás, mely képes arra ösztönözni a termelési tényező tulajdonosát, hogy használja fel erőforrását a termelésben [Hirshleifer, 1980]).

során megkeletkezett hozamokból, melyik tőketulajdonos részesül. Ebből következik az is, hogy az egyes tőketulajdonosok járadékának nagysága az alkuerejüktől függ, az alkuerő pedig a tudás egyediségéből és tacitságából vezethető le. Ez azonban szintén ellentmondásos helyzetet eredményez, ugyanis a munkavállalók szellemi hozzájárulásának anyagi jellegű elismerése fordítottan arányosan hat a vállalat többi tulajdonosának jövedelmezőségére.

Megállapítható, hogy megerősítést nyert az az örökérvényűnek látszó közgazdasági törvény, hogy „*termelési eszközök csak befektetés útján keletkezhetnek*” [Boda - Juhász - Stocker, 2009, p. 127.]. Azonban, aki vállalja a befektetés alternatív költségeit az értelemszerűen igényt tart a befektetés hozamára, vagy annak egy részére. Ez a törvényszerűség mind közgazdaságilag, mind emberileg racionális és megalapozott várakozás. Az már más kérdés, hogy mennyire érvényesíthető a valóságban.

2.2.3 Az Intellektuális Tőke Menedzsment elmélet kritikái

Az ICM-nek is vannak kritikái, amelyeket jórészt az intellektuális tőkeelemek mérési és értékelési bizonytalanságaiból kiindulva kérdőjelezik meg az irányzat használati értékét.

Ezen kritikai elemeket jól összefoglalja Dumay [2012], aki az alábbi megjegyzésekkel árnyalja az ICM törekvéseit:

- Az intellektuális tőke koncepció legitimitása erősen megkérdőjelezhető, mert csupán elenyésző azon empirikus bizonyítékok száma, amelyek azt támasztják alá, hogy a vállalatok úgy használják az intellektuális tőke menedzsment eszközt, mint egy menedzsment technikát, ami ösztönzi az értékteremtést.
- A pénzügyi-számviteli megközelítés továbbra sem ismeri el az ICM és TM értéknövelő hatásait, mert azt állítja, hogy az érték a befektetők várakozásaitól és jövőbeni pénzáramok alakulásától függnek. Azonban véleményem szerint ezzel épphogy validálja ezt a jelenséget, mert amikor arra ad választ, hogy miért vezetnek ezek a jövőbeni várakozások magasabb értékhez, akkor éppen elismeri az ICM és TM elemek hatásait, hiszen a tőkések éppen azért fektetnek könyv szerinti érték feletti cégekbe, mert ezáltal elismerik az immateriális vagyon létezését és értékét.
- Amennyiben a számviteli szabályozás megengedné, hogy ezek az immateriális eszközök feltüntethetők legyenek a könyvelésben, az újból megnyitná az utat a kreatív könyvelésnek és még jobban összezavarná a beszámolás átláthatóságát.

- A mérleg szinte használhatatlanná válna, ha az almát nem az almával, hanem az almát valami láthatatlan gyümölcscsel próbálnánk meg összepárosítani. Ez ráadásul a spekuláció veszélyét is magában hordozza. Véleményem szerint a visszaélés veszélyei valóságosak. Ez viszont nem mond ellent az elméleti állításoknak, ugyanis egy elmélet akkor is igaz lehet, ha a gyakorlatban nem tudjuk számszerűsíteni. Továbbá eddig sem tüntették fel az immateriális termelési tényezőket a könyvekben és enélkül is számtalan visszaélés történt.

Bond és Cummis [in: Baruch - Hand, 2003] szerint az immateriális javaknak túlzott jelentőséget tulajdonítanak, ami alaptalan, mert nézeteik szerint a piaci árak és a fundamentálisan kimutatható érték közötti eltérés valós oka leginkább hibás piaci értékítéletekből fakad.

Friss kutatások [Giuliani, 2013] komoly előrehaladást mutatnak az IC megértésében, azonban nagyon kevés szót ejtenek az IC esetleges negatív hatásairól. Sok tanulmány szemet huny az IC romboló hatásai felett arról, hogy miközben az IC értéket teremt és ösztönzi a fejlődést, azzal párhuzamosan növeli a szervezet sebezhetőségét és láthatatlan kötelezettségeket épít ki a tulajdonosoknak. Ebből levezetve az IC megjelenítése a számviteli beszámolóknak tovább fokozná a bizalmatlanságot a hagyományos számviteli szabályok alkalmazhatósága és alkalmaztsága iránt. Ugyanakkor a könyvelőknek muszáj lesz találniuk egy megoldást arra, hogy miként építik be az intellektuális tőkeelemek mérését a beszámolóba. Másképp azok irrelevánssá válnak az üzleti döntéshozók számára [Finchman – Roslender, 2003].

Összességében mégsem lehet megkerülni az immateriális tőkeelemek kezelésének, valamint a láthatatlan vagyontömeg megjelenítésének, mérhetőségének és ezáltal menedzselhetővé tételének a kérdését, hiszen a tudásgazdaság egyre inkább támaszkodik olyan erőforrásokra, amelyek kevésbé vagy egyáltalán nem jelennek meg a gazdálkodás és az üzletvitel alapját képező dokumentumokban. Elképzelhető, hogy nem jó irány ezeket a láthatatlan vagyonelemeket a mérlegben vagy az alatt a materiális vagyonnal egy lapon megjeleníteni. Meglehet, hogy erre egy külön jelentés, vagy kimutatás lesz a legalkalmasabb. Erre azonban már lehet találni példát, hiszen az üzleti jelentés egyes

elemei, vagy akár CSR¹³ jelentés szintén olyan kiegészítő jellegű információkat tartalmaz egy vállalat gazdálkodásáról, amelyek a számviteli kimutatásokban nem jelennek meg.

2.3 A tudásmenedzsment és az intellektuális tőke menedzsment viszonyrendszere

Az elméleti okfejtések végére elérkeztük arra a pontra, amikor szükséges tisztázni, hogy mi a TM és az ICM közti különbség, hogyan viszonyul ez a két irányzat egymáshoz és egyáltalán miként lehet értelmezni ennek a két mozgalomnak az egymáshoz való viszonyát.

Egyes szerzők szerint [Stahle - Hong, 2002] a tudásmenedzsment arra a kérdésre keresi a választ, hogy miként lehet támogatni a tudás létrejöttét, megosztását és kiaknázását a vállalatban belül, míg az intellektuális tőke menedzsment arra a kérdésre keresi a választ, hogy a tudás által teremtett hozzáadott értéket miként lehet nyomom követni, mérni és riportolni. Más szerzők szerint [Kianto - Laukkanen - Ritala, 2010] az ICM és a KM koncepciók nagyon közel állnak egymáshoz, de a KM az operatív és taktikai szinten lévő információkat és tudást kezeli, míg az ICM a stratégiai szintű információkra fókuszál és a stratégiai folyamatokkal, kapcsolatokkal és márkával foglalkozik. Ebből következően az intellektuális tőke menedzsment egy olyan holisztikus koncepció, ami azon menedzsment technikákat összegzi, amelyeket a szervezet különböző szintjein alkalmaznak annak érdekében, hogy a szervezet azonosítsa, mérje, kontrollálja és fejlessze saját immateriális erőforrásait.

Az én értelmezésemben a tudásmenedzsment a nagyobb halmaz, míg ezen belül egy részhalmaz az intellektuális tőke menedzsment, ami leginkább pénzügyi aspektusból igyekszik feltárni a láthatatlan vagyonelemeket, azok mérhetőségét és a vállalati értékteremtésre gyakorolt hatásait. Ennek értelmében az én megközelítemben az intellektuális tőke menedzsment nem más, mint a tudásmenedzsment átültetése termelési eszközökbe és azok menedzsmentje.

¹³ Corporate Social Responsibility = Vállalati társadalmi felelősségvállalás

2.4 A tudásmenedzsment és az intellektuális tőke menedzsment gyakorlati jelentősége

2.4.1 Számviteli szempontok

A dolgozat során már többször felmerült a számviteli eredetű fogalmak keveredésének esete. Ebben az alfejezetben szeretném feloldani ezt a zavaró jelenséget, hiszen a kutatás értelmezéséhez szükség van a fogalmak helyes használatára. A jelenleg hatályos nemzetközi számviteli sztenderdek alapján eszköznek minősül a múltbeli események hatására a vállalat befolyása alatt lévő erőforrás, amelyből a jövőben várhatóan gazdasági haszna származik a társaságnak [Barker, 2001]. Ez az értelmezési keretrendszer azonban nem felel meg az immateriális eszközökre, ezért a fizikai megjelenés nélküli erőforrásokra másfajta megközelítést kell használni.

A szakirodalomban az intellektuális tőke (IC) és az intellektuális eszköz (IA) elnevezéseket nagyon gyakran felcserélik, ami zavaró és helytelen. Számviteli terminológiát használva ez a két kategória nem felcserélhető. Az intellektuális vagyonelemekhez köthető eszközök és tőke kifejezések gyakran szinonimaként jelennek meg a menedzsment szakirodalomban, pedig fontos leszögezni, hogy az eszközoldalak mindig van tulajdonosi dimenziója [Szlávik, 2011]. Az IA egy olyan intellektuális vállalati eszköz, ami pénzáramot generál. Az IC pedig valakinek az IA-ja. Ennek köszönhetően az immateriális eszközök nagysága megegyezik az immateriális tőke nagyságával. A befektetők azért fektetnek könyv szerinti érték felett egyes vállalatokba, mert mérlegelik az intellektuális tőke nagyságát és egyfajta intellektuális árszió realizálására törekednek [Grajkowska, 2011].

Mérleg logikában gondolkodva az intellektuális eszközök azok a tudásalapú termelési tényezők, amelyek a szervezet rendelkezésében vannak és hasznot termelnek. Az intellektuális eszközöknek nincs materiális megjelenési formája és nincs egyértelműen meghatározható pénzügyi értéke. Ezek az eszközök rejtett eszközök, amiket nehéz azonosítani és gazdasági értéket rendelni hozzá. Az intellektuális tőke pedig az intellektuális eszközök tulajdonjogát jelöli, nevezetesen hogy saját tőkéről, vagy kötelezettségről (idegen tőkéről) van szó [Kok, 2007]. Ideális esetben hasonlóan a számviteli mérleghez, az intellektuális eszközök értéke megegyezik az intellektuális tőke értékével.

Laáb [1999, p. 1.] szerint „*az emberi tényezőnek van egy passzív oldala, ez az emberi tőke, és van egy aktív oldala, ez az emberi erőforrás. Tőke és erőforrás nem szinonim fogalmak. Míg az egyik, a tőke a lehetőség, az esély akár tulajdonosa, akár birtokosa számára, addig a másik, az erőforrás már a hasznosítás feltételét adja. A lehetőségek és a feltételek megléte együtt adja azt a mozgásteret, ahol az emberi tényező az újratermelési folyamatban hasznosulni képes*”.

Számvitelileg az immateriális eszközök a tárgyiasult formával nem rendelkező, kvázi megfoghatatlan vagyonelemek, amelyektől a számvitel az óvatosság elve alapján úgy fél, mint ördög a tömjénfüsttől, ezért csupán két esetben engedi ezeket aktiválni a mérlegben. Az egyik eset, ha piaci tranzakció során vásárolja meg a cég az eszközt. A másik eset, ha a vállalat tulajdonosi szerkezetében változás következik be egy egyesülés vagy akvizíció során goodwill-ként (cégérték) aktiválhatja a könyveibe. Egyéb a napi üzleti tevékenységből szinte természetesen fakadó esetben, miszerint a vállalat saját maga állítja elő az immateriális eszközt, a számviteli szabályok az esetek döntő többségében nem teszik lehetővé, hogy ezek aktiválásra kerüljenek a mérlegben.

Bögel [1988, p. 26] szerint „*a hivatalos számvitel óvatossága persze érthető: ha az intellektuális vagyonod megteheti, hogy reggel nem jön vissza, akkor a befektetőket nem szabad abban a hitben ringatni, hogy azt ugyanúgy birtokolják, mint a telkeket vagy a gépeket az üzemben. Ugyanakkor azt is látni kell, hogy amit nem próbálnak meg valamilyen módon megragadni, megmérni, regisztrálni, azzal igen nehéz gazdálkodni.*”

Annak érdekében, hogy a kutatásom során használt definíciókészletet ki tudjam alakítani, lefektettem azokat az alapelveket, amelyeket fontosnak és hasznosnak tartok ahhoz, hogy el tudjam választani az eszköz és forrás kategóriákat egymástól.

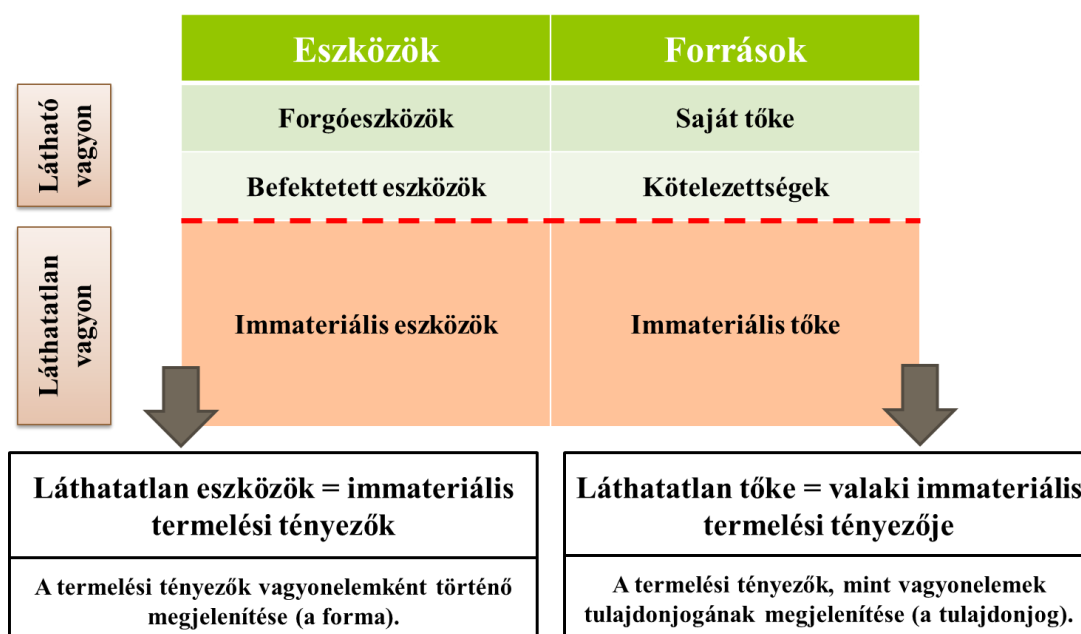
Saját értelmezésemet az alábbi alapelvek mentén alakítottam ki:

1. A számviteli logikát tekintem a kiindulópontnak (mérlegszemlélet).
2. Ennél fogva a mérlegegyezőség elvét is elfogadom az immateriális tételekre.
3. Az eszközöket naturáliáknak, azaz értékteremtő potenciállal rendelkező termelési tényezőknek tekintem.
4. A tőke alatt nem anyagi javakat vagy pénztömeget értek, hanem valakinek a termelési eszközét.

5. Elfogadom, hogy az eszközök gyakran egyediek és vállalatspecifikusak.

Mindezt kiegészítve azzal, hogy az intellektuális és az immateriális kifejezésekre szinonimaként tekintek, tehát *intellektuális eszköz* = *immateriális eszköz* valamint *intellektuális forrás* = *immateriális forrás*. Ennek fényében az immateriális eszköz egy a termelésbe bevont termelési tényező, azon erőforrások összessége, amelyekkel gazdálkodik a vállalat. Az immateriális forrás pedig a termelésbe bevont eszközök (termelési tényezők) tulajdonjogát fejezi ki és arra a kérdésre válaszol, hogy ezek a termelési tényezők kinek a tulajdonában állnak.

Az alábbi ábra mérlegszerkezetben szemlélteti a definíciókat.



18. ÁBRA: AZ IMMATERIÁLIS ESZKÖZÖK ÉS FORRÁSOK BEMUTATÁSA

Látván a standard számviteli mérleg hiányosságait, Standfield [2002] felvetette az immateriális könyvelés lehetőségét, ahol immateriális eszköz, forrás, költség és bevételszámlákon keresztül tartanák nyilván a gazdasági eseményeket, ahol az értékelés alapjául a kiadások (egy részének) tőkésítése szolgál. De nem ő volt az első, hiszen Hekiman és Curtis [in: Giles - Robinson, 1972] 1967-ben a Harvard Business Review-ban megjelent „*Tegyük bele az embereket a (számviteli) mérlegbe*” című publikációja felveti, hogy a munkavállalókat egy mennyiségi mérési rendszerbe lenne érdemes eszközként

nyilvántartani, a humántőke értékét pedig profitcentrumokon keresztül lehetne számszerűsíteni, még hozzá beruházásként. McCowen [1968] in: [Giles - Robinson, 1972] az „*Emberi eszköz számvitel*” című cikkében szintén azt szorgalmazza, hogy az emberi erőforrásokat be kell illeszteni az eszközmenedzsment fogalomrendszerébe. Nem újszerű felvetés az sem, hogy az immateriális eszközök pénzügyi hatásának megjelenítését nem a mérlegbe, hanem az eredmény kimutatásba érdemes kezelni, hiszen az immateriális vagyonelemek bevételre gyakorolt hatása számít igazán, nem pedig az, hogy milyen eszközértéket társítunk hozzá a mérlegben [Penman, 2007; Basu - Waymire, 2008].

Már említettük, hogy ha költségként számoljuk el az immateriális befektetéseket, akkor az látszólag csökkenti tulajdonosok befektetett tőkén realizált hozamát. Ez nem valós információ, hiszen egy esetleges immateriális vagyongyarapodást bevételcsökkenésként kimutatni minimum félrevezető. Ebből látszik, hogy az immateriális vagyonelemek a mérleg alatt hozzájárulnak a vállalat értékteremtéséhez és a cégértékhez, azonban számviteli aspektusból jelenleg nem mérlegképesek.

Hasonló logika mentén Bacsur és szerzőtársai [2014] az immateriális eszközöket tulajdonjog alapján megbontják vállalati eszköz és vállalati tőke kategóriákra, ami a vállalat tulajdonában lévő termelési tényezőket foglalja magában. Ennek komplementereként pedig a munkavállalók tulajdonában lévő termelési tényezőket humán eszközöknek, ennek forrásoldali megfelelőjét pedig humántőkének nevezik. Álláspontjuk szerint csak úgy alakítható ki hatékony tőkestruktúra, ha mérleg láthatatlan részét is tudatosan menedzseljük. Ezen gondolkodási keretrendszer mentén haladva megállapítható, hogy ahhoz, hogy a vállalat tényleges saját tőkéjét meg tudjuk állapítani, ahhoz figyelembe kell vennünk a láthatatlan saját tőkét, tehát azt a mérleg alatti tőkerészt, amely a vállalat tulajdonát képezi, de ennek ellenére nem szerepel a kimutatásokban. A vállalat tényleges idegen tőkéje pedig megegyezik a mérlegben szereplő kötelezettségek és a mérleg alatti immateriális kötelezettségek összességével, tehát mindazon látható és láthatatlan vagyonelemek összességével, amelyek nem a vállalat birtokában vannak.

Elérkeztünk arra a pontra, ahol értelmet nyer a tudáseszköz és a tudástőke fogalompár. Egyetértve Bacsurral és szerzőtársaival [2014] a tudáseszköz egyenlő az összes mérleg alatti immateriális eszköz összegével, míg a tudástőke egyenlő az összes immateriális tőke összegével. Ez a definíció hasonló a Sveiby által képviselt elvhez, azonban két fontos különbség van a két megközelítés között. Az egyik az, hogy a mérleg feletti immateriális

eszközöket nem érti bele a tudáseszközök kategóriájába, csak a mérleg alatti tételeket sorolja ide. A másik pedig az, hogy a Sveiby féle modellhez képest ez a definíció már helyén kezeli a tőke és az eszköz fogalmakat és nem nevesít tőkeelemeket eszköz oldalon. Mindkét különbség fontos tudományos eredmény, hiszen a szerzők ezzel megteremtették a tulajdonlási, másnévvel az elidegenítési probléma rendezésének alapfeltételeit.

Menedzsment szemponttól miért is olyan fontos ezen elméleti keretek tisztázása? Egyrészt fontos azért, mert a sikeres és eredményes gazdálkodás nem valósulhat meg tudatos és hatékony tőke menedzsment nélkül, ennek viszont az előzőekben bemutatottak alapján előfeltétele, hogy a vállalat tényleges tőkéjét menedzseljünk a teljes humántőke figyelembevételével. Másrészt mivel az értékteremtés nagyban függ a vállalatvezetés színvonalától ezért fontos a vezetők figyelmébe ajánlani, hogy a tőke csak akkor működik hatékonyan, ha megkapja a maga hozadékát. Legyen szó látható vagy láthatatlan, vállalati vagy humántőkéről, a Wicksteed [1894] törvény alapján a termelési tényező tulajdonosok a megtermelt értéket felosztják egymás között a termelési tényezők határterméke szerint. Tehát ezen termelési tényezők tulajdonosai részesülni szeretnének a vállalat hasznából azért cserébe, hogy azokat a vállalat rendelkezésére bocsátják. Ebből következik, hogy amennyiben a tőketulajdonosok nem kapják meg a hozadékukat, akkor csökkenni fog a tőkejavak értékteremtési képessége. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy materiális termelési tényezők esetében, ha például a gépek és berendezések karbantartására nem fordítunk kellő figyelmet, akkor csökkenni fog a funkcionalitásuk és ezáltal romlik a teljesítményük. Immateriális termelési tényezők esetében például, amennyiben a munkavállaló nem kapja meg a munkába befektetett energiáival arányos javadalmat, vagy motivációt, úgy csökkenni fog a vállalati értékteremtéshez való hozzájárulása. A kapitalista gazdaságszervezés alaptétele, hogy a tőke a legnagyobb megtérülésre törekszik, amiből az következik, hogy ha egy tőkeelem nem kapja meg azt a mértékű tőkejövedelmet, ami arányos a létrehozásához szükséges befektetésekkel és a működtetéséből származó hasznokkal, akkor a tőke tulajdonosa vagy csökkenti a funkcionalitását, vagy áthelyezi az adott tőkeelemet egy olyan környezetbe, ahol több tőkejáradékot tud realizálni. Itt a tőkejáradék alatt nem kizárólag anyagi jellegű hozadékot értek, felmerülhet szociális, mentális vagy etikai jellegű járadék is. A láthatatlan tőkeelemek feltárása és azonosítása, azok tulajdonjogának rendezése azért fontos, hogy a vállalatvezetők olyan tőkemenedzselési alapelvek mentén tudják szervezni és irányítani az értékteremtési folyamatokat, amelyek hatékony operációt eredményeznek.

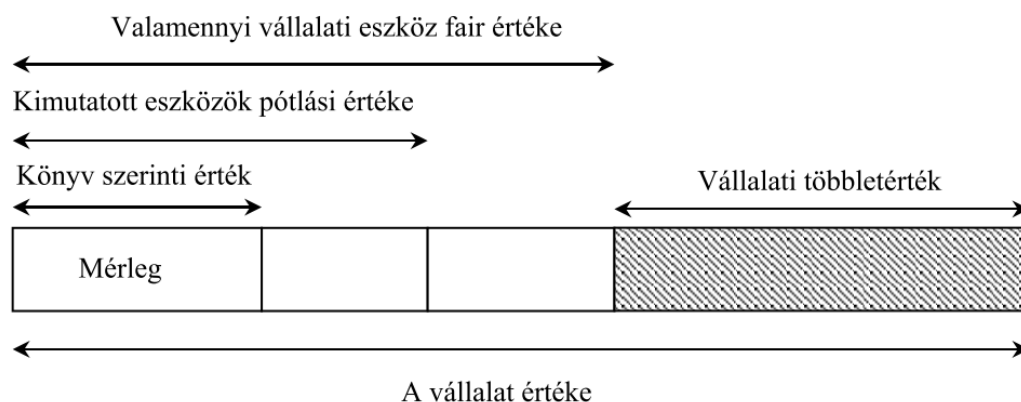
Az eszköz és tőke fogalmak keveredésének megszüntetésére és a fogalmak tisztázására többek között azért is van nagy szükség, hogy fel tudjuk oldani az előzőekben már bemutatott elidegenítési problémát. Továbbá, hogy fény derüljön arra, hogy az egyes immateriális termelési tényezők, amelyek adott esetben kardinális mértékben hozzájárulnak a láthatatlan vagyon keletkezéséhez és növekedéséhez, valójában kinek a birtokában vannak, a vállalat vagy a munkavállaló tulajdonában. A kutatás küldetésének egyik pillére, hogy a szakirodalomban indokolatlanul alulhangsúlyozott láthatatlan tőkeoldalt górcső alá vegye, és lehetőség szerint tisztázza a tulajdonjog és az ebből fakadó számos vállalatvezetési kérdés elméleti alapjait. Erre pedig azért van szükség, mert egy 21. századi vállalat értékteremtési kapacitása sokkal inkább múlik az intellektuális tőke tulajdonjogán és fejlesztésén, mint a hagyományos pénzügyi erőforrások menedzsmentjén [Lerro - Iacobone - Schiuma, 2012].

2.4.2 Értékelési szempontok

A vállalatok teljesítményének mérése és nyomon követése már évtizedekkel ezelőtt is fontos vezetői feladatnak számított. Ekkoriban a könnyen monetarizálható információk domináltak, hiszen a pénzügyi adatok indikálták a legjobban az adott vállalkozás sikerét. Kezdetben csupán számviteli adatokat használtak a pénzügyi döntések meghozatalára, amiről ma már jól tudjuk, hogy nem kielégítő, mert nem ad teljes körű információt az üzleti döntések meghozatalához [Juhász, 2004]. Az idők folyamán a gazdasági környezet egyre bonyolultabbá vált, a piacok fejlődtek, a vevői igények szinte követhetetlenül változtak, az iparágak elkezdtek egyre szövevényesebb módon hálózatosodni, így a vállalatoknak egyre komplexebb üzleti döntéseket kellett meghozniuk. Ezen döntések során a vezetői fókusz időről időre változott, hiszen eleinte a pénzügyi teljesítmény növelése, majd a tulajdonosi érték maximalizálása álltak a középpontban, míg manapság a stratégia és az értékteremtés szimbiózisa foglalkoztatja a menedzsereket.

Azért van szükség egy interdiszciplinárisabb megközelítésre az tudásintenzív vállalatok értékelésénél, mert a pénzügyi szemüvegen át történő értékelésnek vannak korlátai, amelyeket az alábbi 19. ábra szemléltet. Ezeket a korlátokat más tudományágak bevonásával valamilyen szinten fel lehet oldani. A pénzügyi értékelés gyújtópontjában közgazdasági értelemmel felruházott jelenségek vannak, ehhez képest a tudástőke közgazdasági megítélése elég széles skálán mozog. Véleményem szerint nem biztos, hogy a „*homo economicus*” gondolkodásmóddal kell megközelíteni ennek a vagyonrésznek az

értékelését, lehet, hogy a „*homo socionomicus*” sokkal célravezetőbb lenne. Egyetértés a tudomány jelen állása szerint csak abban vagy, hogy foglalkozni kell a tudástőke mérhetőségével, hiszen elvitathatatlan érdeme van a vállalatok értékteremtésében.



19. ÁBRA: A MÉRLEGEN KÍVÜLI TÉTELEK KATEGÓRIÁI

FORRÁS: JUHÁSZ, 2004

Chikán [2008] szerint a vállalkozások az erőforrások kombinálásával teremtenek fogyasztói és tulajdonosi értékeket. Ezt a vállalatgazdaságtani alapvetést Juhász [2004] úgy egészítette ki, hogy a vállalatok nem csupán birtokosai a termelési tényezőknek, hanem úgy transzformálják át ezeket az inputokat, hogy a szinergikus hatások érvényesüljenek. Ezen hatások nem törvényszerűen pozitívak, de ennél égetőbb probléma, hogy a számszerűsítés kicsúszik a számviteli információs rendszer kezéből. Ez a differencia ad okot arra, hogy korrigáljuk a könyvekből nyert adatokat annak érdekében, hogy közelebb hozzuk az eszközök értékét a valós piaci értékhez. Ez azért szükséges, hogy a vállalat értékét kiigazítsuk és túllépjünk a mérleg által biztosított historikus adatsoron a valós piaci érték irányába.

Különbséget kell tennünk gazdasági nyereség (economic earnings) és számviteli nyereség (accounting earnings) között, hiszen csak az előbbi, a gazdasági értelemben vett profit jelent fenntartható pénzáramlást a vállalat számára. A két jövedelemkategória közti eltérésnek számos oka lehet, úgymint a készletértékelés, az értékcsökkenési leírás, kamatkiadások, infláció vagy az időtényező [Bodie, 2005]. Az értékelés során a fontos kérdés az, hogy mennyire állnak közel egymáshoz ezek az kategóriák, vagyis, hogy milyen pontossággal lehet üzleti jellegű következtetéseket levonni a számviteli kimutatásokból.

A tudásgazdaság erősödése felhívja a vállalatvezetők figyelmét arra, hogy a modern vállalatok a szellemi hozzáadott értékre koncentrálnak, ami nem vagy csak korlátozottan (immateriális javak) szerepel egy szervezet számviteli kimutatásaiban. A jelenleg is használatos számviteli eljárások hátránya az, hogy képtelenek forintosítani a fejlődő tudásgazdaság értékeit. Azonban jelenleg is módunkban áll eszmei értékű vagyonelemeket korlátozott módon bevinni a mérlegbe az immateriális javak, üzleti vagy cégérték tételébe. Ide sorolandók a vállalkozás által megtestesített képességek, lehetőségek, a szervezeti kultúra koherens hatása és egyéb tényezők. Ez a goodwill kategória csak a vállalat egészével együtt érvényesül, különálló elemként nem értékelhető. A cégérték kizárólag vásárlás vagy eladás esetén kerül be a mérlegbe. Ez a hatályos szabályozás komolyan korlátozza az immateriális vagyonelemek mérését és értékelését működési esetben.

A 19. ábra továbbá rávilágít arra, hogy a pénzügyi számvitel nagy hiányossága, hogy a vagyont kizárólag az éves beszámolóban szereplő eszközök pénzegységben kifejezett értékében méri, és a kimutatásokon kívül eső szinergikus, illetve egyéb értékkepző tényezőket figyelmen kívül hagyva, nem építi be a vállalatértékbe. Ez a megközelítés számvitelileg bizonyos mértékig érthető, azonban a valóságban ezen láthatatlan, ki nem mutatott eszközöket is vagyontárgyaknak kell tekinteni és egy esetleges adásvételkor megfizetni az ellenértékét [Boda - Juhász - Stocker, 2009]. Konklúzió gyanánt levonhatjuk, hogy a *„számviteli értékelés önmagában nem elégséges az üzleti célú döntéshozatal megalapozásához.”* [Juhász,2004]

Az értékmaximalizáló döntésekhez a számviteli információk csak korlátozottan nyújtanak megbízható döntési alapot, kiegészítéseket és korrekciókat igényelnek [Reszegi, 2004]. Ami a számvitel számára láthatatlan, az egy olyan virtuális tőke, amely túlmutat a könnyedén tőkésíthető vagyonelemek összességén és egy felárat, vagy többletértéket képvisel a tulajdonosok számára. A vállalatvezetés ezen értékkepző paraméterek feltárásában és menedzselés általi növelésében érdekelt, a hosszú távú fennmaradás és versenyképesség fokozása érdekében. Továbbgördítve a gondolatmenetet a tudás beépült a napi tevékenység által leadott teljesítménybe. Ezért is azonosíthatjuk stratégiai erőforrásként [Brown - Duguid, 2001 ; Nag - Gioia, 2012]. Mindent egybevetve levonhatjuk a következtetést, hogy a vállalat értéke stratégiafüggő [Juhász, 2004].

Barker [2001] szerint három oka van, hogy az eszközök nem valós értéken vannak feltüntetve a mérlegben vagy akár egyáltalán nem is szerepelnek benne:

1. nincs minden jószágnak piaca,

2. ugyanazon termékre többféle árat, értéket találhatunk,
3. a szinergia, vagyis az a jelenség, hogy az eszközök összessége többet ér az egyedi eszközértékeknél.

Ezzel egybeesik Palepu - Healy - Bernard [2000] azon megközelítése, hogy számvitelileg egy erőforrást akkor lehet eszközként kezelni, ha

1. az erőforrás a vállalat tulajdonában van,
2. az erőforrás felhasználásából remélt jövőbeni haszon meghaladja az erőforrás megszerzésének érdekében felmerült költséget,
3. az erőforrás hasznai mérhetőek egy elfogadható bizonytalansági szint mellett.

Mindezek függvényében látható, hogy a pénzügyi világban használatos értékelési eljárások miért nem ragaszkodnak a szigorú számviteli megközelítéshez, hiszen ha ezt tennék, akkor az előző hármas feltételrendszer alapján akár olyan immateriális termelési tényezők is kimaradhatnának az értékhordozók közül, mint az emberi tudás, az emberi motiváció, az emberi munkatapasztalat, a munka szervezettsége, a partnerhálózat, a szervezeti kultúra és még sorolhatnám. Ezeknek a láthatatlan vagyonelemeknek a figyelmen kívül hagyása vállalatértékelési szempontból egész biztosan nem megengedhető, még akkor sem, ha számviteli értelemben nem felelnek meg teljes mértékben az eszközzé válás alapkritériumainak.

Damodaran [2006] álláspontja szerint minden eszköznek van értéke, függetlenül attól, hogy reál vagy pénzügyi eszköz. Nem csak az a fontos, hogy mi ez az érték, hanem az is, hogy honnan ered. Minden eszköz értékelhető, de vannak, amelyiket könnyebb, van, amit nehezebb értékelni. A láthatatlan vagyont azért van az értékelés centrumában, mert sehol nem szerepel objektívan, hogy mennyit ér. Érdekes kérdés, hogy miért nem szerepel, hiszen a láthatatlan vagyont bizonyos esetekben aprópénzre lehet váltani, tehát bizonyítható gazdasági értékkel bír. Ennek ellenére még sincs vagyontként nyilvántartva. Laab [2007] szerint egy adott jószág akkor nevezhető a vállalati vagyont részének, ha azt a vállalat tudja valamilyen formában hasznosítani. Viszont attól még, hogy hasznos nem biztos, hogy számvitelileg értékelhető. Pratt [1992] figyelmeztet, hogy a könyv szerinti érték és a piaci érték különbsége teljesen természetes dolog, hiszen a könyv szerinti eredmény nem értékelés eredményeként generálódik, ezért definíció szerint nem egyezhet meg az értékelés végeredményképp előállt piaci értékkel. Madden [1999] meglátása ráerősít erre a gondolatra, hiszen véleménye szerint a probléma abban gyökerezik, hogy

egy olyan rendszert szeretnénk érték és teljesítménymérésre használni, ami nem e célból jött létre, vagyis a számviteli kimutatásokkal önmagában nincsen semmi probléma.

Alapvetően két módszertan szerint lehet közelíteni az intellektuális eszközök mérését: vagy megpróbálunk pontos számszerűsíthető mértéket találni, vagy olyan indikátorok után nézünk, amelyek hatással vannak a szervezetben lévő tudásmennyiségre. Erre azért van szükség, mert a tudást önmagában nem lehet mérni, csak a használatának eredményét [Kok, 2007].

Sharma [2001] három csoportra bontja az intellektuális tőke mérésének lehetőségeit:

1. DIC modell – *Direct Intellectual Capital* >>> Közvetlen szellemi tőke modell
2. ROA modell – *Return on Assets* >>> Eszközmegettérülési modell
3. SC modell – *Scorecard* >>> Pontrendszeres modell

Az a zavaró az immateriális vagyon mérésével, hogy ahány módszerrel vizsgáljuk ugyanazt a láthatatlan eszközt, annyi szignifikánsan különböző eredményt kapunk [Ittner, 2008].

A teljeségre való törekvés jegyében egy pillanatra irányítsuk a gondolkodást arra, hogy előfordulhat-e az az eset, amikor a tudástőke negatív, a vállalati többletérték negatív? Juhász [2004] szerint a vállalat láthatatlan eszközei akár negatív értéket is felvehetnek, abban az értelmezésben, ha a vállalat által használt erőforrások más működési környezetben jobban hasznosíthatóak lennének, ebben az esetben praktikusán a vállalat számára kevesebbet érnek, mintha túladna rajtuk. Véleményem szerint az értelmezés valós gazdasági helyzetet tükröz, azonban a negatív tudástőke, és negatív vállalati többletérték helyett az elmaradt haszon kifejezés közelebb áll a valósághoz, amennyiben közvetlen értékrombolás nem történik, hanem csak az értékteremtés elmulasztása.

A láthatatlan vagyonelemek értékelésének azonban vannak morális kockázatai is, főleg azért mert az értékelési módszertanok végeredményben visszavezethetők a humánállomány termelékenységének és hatékonyságának kérdésére, tehát magára az emberi teljesítményre. Amikor tehát egy értékelés eredményeképp egy bizonyos embercsoport teljesítményéhez értéket rendelünk, akkor egyúttal értékeljük magát az embert is, ami egy esetleges mérési hiba bekövetkezésénél, vagy relatív összehasonlításnál komoly etikai kérdéseket vet fel. Amennyiben eljutunk valaha arra a szintre, hogy egy ember hozzáadott értéke a vállalati teljesítményhez egy számértékben kifejezhető lesz, akkor ez azonnal lehetőséget ad a

házon belüli verseny újradefiniálásához, a diszkrimináció elindulásához, vagy akár a teljesítmények bizonyos célfüggvény szerinti manipulálásához. Ebersberger [1981] szerint ekkor fennáll annak a veszélye, hogy programozott társadalom jön létre, ami az egyes emberekhez egyéni értékeket rendel hozzá, ami ráadásul az idő múlásával amortizálódik, így akár elméletileg az ember elértéktelenedését is eredményezheti. Ez az állítás fontos, de csak részben igaz, hiszen az emberből fakadó értékek nem alkotnak egy homogén egységet, ami előre láthatólag és egységesen amortizálódik. Gondoljunk arra, hogy példának okáért ott van a tudás, ami az egyik legfajsúlyosabb értékparaméter, ami a használat során nem amortizálódik, hanem fejlődik és gyarapszik. Ebből a szempontból a humáneszközök amortizációja egyáltalán nem hasonlít a tárgyi eszközök amortizációjához. Azonban, hogy ellenpéldát is hozzak, az emberi terhelhetőség valószínűleg a kor és a motivációs szint függvényében amortizálódhat, de ez már nem tisztán etikai kérdés, hanem sokkal inkább közgazdasági, hiszen tisztán kapitalista szemmel nézve ugyanolyan tudással rendelkező, de jobban terhelhető ember értéke valóban nagyobb a vállalat számára, amit aligha lehet felróni egyetlen vállalatnak sem egy profitorientált, fejlődéselvű piacgazdaságban. Például multinacionális tanácsadó cégek már megvalósítják ezt a követelményt. A kiszámlázhatóság (chargeability) és az értékképződés (realization) kategóriákkal minden érdemi embert egy profitcenternek tekintenek, és eszerint menedzselik a teljesítményüket. Kegyetlen, de hatékony és érdekes világ ez, hiszen az etikai aspektuson túl lehetőség nyílik az egyéni és ezáltal a vállalati teljesítmény növelésére.

Ezek alapján, akkor járunk el helyesen az etikai normák és a közgazdasági racionalitásnak egyaránt megfelelően, ha nem magát az embert, hanem a kompetenciájának a vállalati hasznosulását, vagyis az értékteremtéshez való hozzájárulását próbáljuk megbecsülni, szétválasztva az emberi lényt a leadott teljesítménytől. Amennyiben ez lehetséges.

Összegezve, a vállalatértékelés tudománya szinte alapvetőnek tartja, hogy túl kell lépni a számviteli információs rendszer által szolgáltatott adatokon [Schaper - Nielsen - Roslender, 2017], de mégis mindig visszanyúl a könyv szerinti érték kategóriához, mert ez egy jó kiindulási pont az értékeléshez, ugyanis nem nulláról kell felépíteni az objektum értékét, hanem elég racionális érvek mentén korrigálni azt. Sajnos az immateriális eszközök jórészt nem jelennek meg a számviteli kimutatásokban, legalábbis olyan mértékben nem, hogy önálló üzleti döntéseket lehessen belőlük hozni. Az értékelés során

szinte heroikus küzdelemben kell megbirkóznunk olyan típusú feltételezésekkel, mint az eszközök elválaszthatósága, a bizonytalan jövőbeni hozamok vagy a közösen megtermelt érték felosztása [Basu - Waymire, 2008]. Ezt az információs űrt a tudomány jelenleg is fokozatosan igyekszik pótolni.

2.4.3 Kockázati szempontok

Az IC-t övező kép túl optimista, pedig az IC fejlesztésének lehet negatív oldala is, úgymint értékrombolás vagy az intellektuális kockázatok. Az intellektuális kötelezettségek (IL) a legkevésbé kutatott, vagy a leginkább elkerült témák egyike az intellektuális tőke menedzsment szakirodalomban. Az intellektuális mérlegtételek eszköz oldali (IA) kutatása már sokkal előrébb jár, mint az intellektuális kötelezettségek azonosítása, mérése és menedzsmentje. Az intellektuális kötelezettségek nincsenek azonosítva a pénzügyi kimutatásokban, de csökkentik a vállalat értékét [De Santis - Giuliani, 2013]. A vállalatok azért preferálják a pénzügyi kockázatok kezelését, mert abban már nagy tapasztalatuk van, és kvantitatív módszertanokkal tudják közelíteni problémáikat. A kutatások bizonyítják, hogy a menedzserek csupán néhány IC-hez köthető kockázattal vannak tisztában, úgymint a munkaerő fluktuáció, vagy a nem dokumentált tudás [Brunold - Durst, 2012]. Kupi és szerzőtársai [2008] szerint a mai vállalatok figyelme meglehetősen szegényes az IC kockázatok kezelését illetően. Brunold és Durst [2011] egyenesen az állítja, hogy a vezetőknek meg kell érteniük az intellektuális tőkét befolyásoló kockázatokat és azok hatását a vállalatra annak érdekében, hogy képesek legyenek menedzselni a vállalat láthatatlan tőkéjét. A menedzserek és a vállalkozók nem tehetik meg, hogy negligálják az intellektuális tőkéhez köthető kockázatokat menedzselését, csak azért mert járatosabbak a pénzügyi tőkéhez kapcsolódó kockázatok kezelésében [Brunold - Durst, 2012].

A gyakorlatban melyek lehetnek az intellektuális kockázatok / kötelezettségek? Abeysekera [2004] vizsgálta az érzelmi kötelezettségeket, amikor rávilágított, hogy az érzelmi faktorok képesek inaktiválni az intellektuális eszközöket és ezáltal, akár csökkenteni a vállalat értékét. Garcia - Parra et al. [2009] szerint az intellektuális kötelezettségek igyekeznek azonosítani azokat tényezőket, amelyek értékromboláshoz vezetnek. Ilyen tényezők lehetnek például a rossz ötletek, a munkavállalói elköteleződés hiánya, az inkompetencia vagy a kulcsemberek elvesztése.

A legtöbb kutatás ebben a témakörben inkább koncepcionális jellegű, mintsem empirikus alapokon nyugvó. A jövőbeni kutatásoknak az IC kockázatok súlyozását kellene kutatni,

így elkerülhetővé válik, hogy elhanyagolják a szignifikáns kockázatok kezelését, menedzselését [Brunold – Durst, 2012]. Ezt a koncepciót támasztja alá az a közgazdasági szállóige, hogy azt lehet menedzselni, amit lehet mérni. Tehát az intellektuális kockázatokkal egészen addig nem lehet mit kezdeni, amíg technikailag nem lehet őket számszerűsíteni. Ezen a ponton meg kell jegyezni, hogy az már önmagában jelentős előrelépés, ha képesek vagyunk azonosítani egy kockázatot.

Disszertációmban komoly szerepet számon az immateriális termelési tényezők forrásoldali kockázatainak feltárására, azonosítására, hiszen ez egy valós és egyben aktuális kutatási rés az intellektuális tőkemenedzsmenten belül.

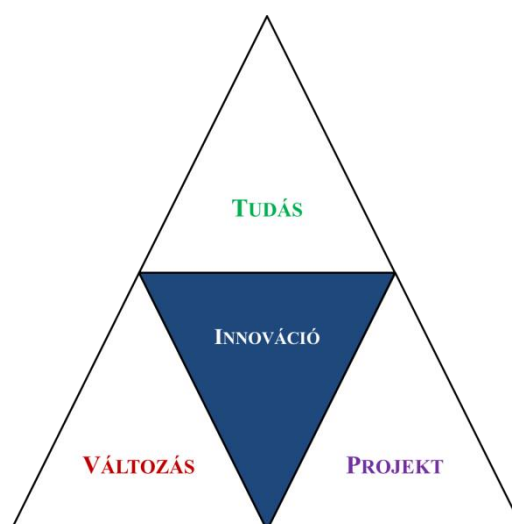
2.4.4 Innovációs szempontok

Schumpeter [1934] azt vallotta, hogy a gazdasági növekedés alappillére az innováció és a vállalkozói tevékenység. Nézetei szerint az innováció elvezeti a vállalatot egy ideiglenes monopolhelyzetbe, ahol az innovációba fektetett tőke megtérül, azáltal, hogy a vállalatok extraprofitot realizálhatnak egészen addig, amíg az innovációt a piaci versenytársak át nem veszik, vagy le nem másolják a terméket vagy a szolgáltatást. Az innováció azért fontos tényező, amikor tudásmenedzsmentről beszélünk, mert természetét tekintve ez egy olyan aktív tudásalapú tevékenység, amely egy szisztematikus munka eredménye [Iványi - Hoffer, 2010]. A tudásalapú tevékenység azt jelenti, hogy középpontjában az innováció, a gondolkodás áll. Az innováció egyaránt épít materiális és immateriális termelési tényezőkre [Pörzse et al, 2012 b ; Sára et al, 2013], amiből leszűrhetjük azt a következtetést, hogy az innováció egy komplex vállalati tevékenység. Ezen innovációs tevékenység alapfeltételeit a szervezeti kultúra, a kockázatvállalási hajlandóság, a munka szabadságfoka és a tanulószervezet alkotják [Fejes, 2014].

A megfelelő tudástranszfer elengedhetetlen egy szervezet innovációs potenciáljának növeléséhez, számos kutató hangsúlyozza, hogy a hatékony tudástranszfer növeli a szervezet innovativitását [Hansen - Lovas, 2005; Janssen - Bosch - Volberda, 2006; Aalbers - Dolfma - Koppius, 2014]. Ebből következik azonban az a szervezettervezési alapidilemma, hogy olyan szervezeti struktúrát kell megalkotni és működtetni, mely egyidejűleg tudja kezelni a stabilitást és a változást [Csedő, 2006].

Az innováció a vállalati működés immanens része, ami szimbiózisban van az egyéb üzleti szakterületekkel. Méghozzá azért, mert önállóan nem képes elérni az üzletpolitikai

célkitűzéseit, ezért más keresztfunkcionális területekre is támaszkodik. A vezetőknek ezeket az interdependenciákat és interakciókat fel kell tárni és meg kell érteni, máskülönben nem tudják eredményesen és hatékonyan működtetni a vállalat innovációs rendszerét. Az innováció szinergiát teremt azzal, hogy átítatja a szervezetet egy újító, alkotó kultúrával. Az egyes funkcionális területek innovációi együttes hatást fejtenek ki a vállalat egészére, legyen az akár technológiai vagy nem technológiai innováció. Az innováció holizmusa azt is jelenti, hogy innoválni bármely szinten és területen lehet, bárhol és bármikor megfogalmazódhat egy értékes ötlet, de az hatással van az egész szervezetre [Sára et al, 2014].



20. ÁBRA: AZ INNOVÁCIÓS ÉS A TUDÁS KAPCSOLÓDÁSI KÖZEGE

FORRÁS: FEJES, 2015 a

A fenti ábra mutatja, hogy vállalaton belüli holizmus alatt azt értjük, hogy az innovációt nem lehet parciálisan menedzselni, hiszen sikere egyaránt függ a vállalat tudásmenedzsment, projektmenedzsment és változásmenedzsment tevékenységétől, ezért az innováció egy integratív funkcióként is felfogható. Az innováció effajta tájolója segít megérteni, hogy az innováció mennyire multidiszciplináris tevékenység, ami egyszerre hordozza magában a tudás, a változás és projektelvűség jegyeit annak érdekében, hogy növelje a vállalat versenyképességét [Fejes, 2015].

Tudásmenedzsment témájú disszertációról lévén szó, meg kell említeni, hogy valójában milyen viszonyban lehet egymással az innováció és a tudás. Hámori és Szabó [2012] alapján három lehetőség képzelhető el:

- a két jelenség ellentétes egymással,
- az innováció egyfajta tanulás,
- a tanulás szükséges előfeltétele az innovációnak.

Az hogy milyen viszony alakul ki a tudás és az innováció között azt számos más üzleti körülmény is befolyásolja.

Szeretném megerősíteni, hogy az immateriális termelési tényezőkről való gondolkodás során, miért is fontos kiemelni az innovációt. Az innováció másolható, az innovativitás viszont nem [Stahle - Hong, 2002]. Ezért a szervezet intellektuális tőkéje védelemre szorul a másolás, utánzás ellen, mert ha egy vállalat lemásolja a tevékenységet, akkor az egyre fokozódó verseny következtében erodálódhat az árbevétel [Kianto - Laukkanen - Ritala, 2010]. Ez viszont nem elfogadható egyetlen profitorientált társaság számára sem, hiszen manapság azok a sikeres vállalatok, amelyek folyamatosan innoválnak, kihasználják az új technológiák adta lehetőségeket, és kiaknázzák a munkavállalói kompetenciákat. Ebben a kontextusban megállapítható, hogy a tudáseszközök jelentik az értékteremtés motorját a globális üzleti környezetben [Lerro - Iacobone - Schiuma, 2012; Han - Li, 2015].

A banki értékteremtést és annak innovációval való viszonyát vizsgálva nem mehetünk el a banki szolgáltatásokat egyre jobban befolyásoló FinTech, mint trend, vagy mint az üzleti modell újraértelmezésére irányuló törekvés mellett, hiszen a banki üzleti modellek konfigurálásának ez egyfajta új mozgató ereje. De mi is a FinTech valójában? Az egy olyan új banki kiszolgálási struktúra, ami a fejlett adatelemzés, a mesterséges intelligencia, a játékos megjelenítés technológiai alapjaiból építkezve igyekszik megújítani a befektetés menedzsment, a vagyonkezelés, a napi bankolás, a kibervédelem valamint robotok által vezérelt tanácsadási funkciókat. Mivel a FinTech típusú megoldások implementálása egy magas bizonytalansági fokú tevékenysége, ezért ennek legaktívabb képviselői egyelőre olyan startup vállalkozások, amelyek tőkebevonás eredményeképp fejlesztik ki különböző megoldásaikat. Ebből az is következik, hogy előrébb jár a FinTech típusú technológiák alkalmazása azokban az országokban, ahol fejlettebb az innovációs ökoszisztéma és könnyen jutnak elegendő forráshoz és támogatáshoz az induló vállalkozások. Ezt az összefonódás megerősíti a Deloitte [2016] tanulmánya is, miszerint New York, Szingapúr,

Szilikon völgy, London, Chicago és Hong Kong a globális FinTech legaktívabb szereplői. 2016-ban világszerte összesen 17,4 milliárd dollárnyi kockázati tőkebefektetés áramlott a FinTech iparágban tevékenykedő startup vállalkozásokhoz, amiből Kína 7,7 milliárd dollárnyi, míg az Egyesült Államok 6,2 milliárd dollárnyi részarányt képviselt, ezt követte a harmadik helyen Európa, ami egy nagyságrenddel kisebb összeggel járult hozzá ennek az iparágaknak a fejlődéséhez, 783 millió dolláros befektetett összeggel [Deloitte, 2017].

A pénzügyi szolgáltatások átalakulása alapvetően négy okra vezethető vissza Weichert [2017] szerint:

- (1) a kiszolgálásban használt eszközök fejlettebb összekapcsolhatóságára,
- (2) az ügyfelek mobilitási szokásainak megváltozására,
- (3) a demográfiai tendenciákból levezethető fogyasztói elvárások változására, valamint
- (4) a mesterséges intelligencia és az adatelemzés rohamos fejlődésére

Ezek a tendenciák arra ösztönzik a bankokat, hogy bővítsék befektetéseiket a FinTech megoldások terén, gondolják újra az értékesítési csatornáikat, legfőképp a B2C piacon. A megváltozott üzleti modell középpontjában olyan törekvések állnak, mint a háttérműveletek standardizálhatóságának növelése, bizonyos funkciók aggregálása, a kiszolgálás minél gyorsabbá, rugalmasabbá és biztonságosabbá tétele [Romanova - Kudinska, 2016].

A banki üzleti modellek átrajzolódásánál figyelhetünk fel arra, hogy a FinTech szembemegy a közgazdasági dogmákkal, ugyanis a mikroökonómiai klasszifikáció szerint az immateriális eszközök nem számítanak klasszikus értelemben vett termelési tényezőnek [Lentjušenkova - Lapina 2016]. Az üzleti modell konfigurálásánál láthatjuk, hogy ez a fajta hozzáállás milyen stratégiai szintű hiányosságokat okozhat. Leginkább azért, mert az üzleti modellek egyik legfontosabb alkotóeleme az erőforrások és képességek összessége. Ezek azok az immateriális termelési tényezők, amelyek biztosítják a vállalatba zajló értékteremtési folyamatok dinamizmusát, végrehajthatóságát. Üzleti modell építésnél az egyik legfontosabb azon inputok és képességek meghatározása, amelyekre az értékteremtés épül [Bini - Dainelli - Giunta, 2016]. Mára eljutottunk odáig, hogy nyilvánvalóvá vált az az igény, hogy be kell vonnunk a gondolkodásba a humán eszközöket, a szervezeti

eszközöket valamint a kapcsolati eszközöket egyaránt. Ennek megfelelően az intellektuális tőke az üzleti modellek központi elemévé kell, hogy váljon.

A FinTech, legyen ez akár trend, akár egy eljárás innováció, akár a pénzügyi kiszolgálási struktúrák megújítása, olyan alkotóelemekből építkezik, amelyek nagy része immateriális jellegű. Ezen túlmenően nem csak input, hanem output oldalon is támaszkodik immateriális termelési tényezőkre, hiszen a létrehozott megoldások működtetéséhez, üzemeltetéséhez is szükségesek ezek az erőforrások. Levonható az a következtetés, hogy lassan kézzel foghatóvá válik a banki értékteremtés üzleti modelljének újrakonfigurálása, amely folyamat leginkább technológiai és tudástőke inputokból építkezik.

3 RELEVÁNS TERMINOLÓGIÁK ÉS EGYÉB BANKSZEKTORI SAJÁTOSSÁGOK

3.1 Fogalmi keretek és definíciók tisztázása

Az előzőekben már levezettem, hogy a vállalatok érzékelik az egyre növekvő rést a könyv szerinti érték és a piaci érték között és keresik azokat az értékeket, amelyek hiányoznak a számviteli beszámolókból [Madinós et al, 2011]. Ahhoz, hogy ezen értékek keresése sikeres legyen, egy olyan fogalmi és definíciós rendszerrel kell megközelíteni a kérdést, ami egyértelműsíti a későbbi gondolatmenetet.

Ezzel a fejezettel az a célom, hogy bemutassam a szakirodalomban fellelhető olyan fogalmakat, amelyek a továbbiakban elő fognak fordulni a dolgozat kifejtése során. Ezeket a definíciókat szeretném tisztázni és a különböző elnevezésű, de hasonló tartalmú fogalmakat közös nevezőre hozni, annak érdekében, hogy a disszertáció fogalmi keretei egyértelműek legyenek.

Az alábbi fogalmakat látom szükségesnek kitesztázni:

Fogalom 1: Láthatatlan vagyon

Definíció: Fizikai formát nem öltő vagyon. Azon immateriális termelési tényezők összessége, amelyek egy olyan vagyonrészt alkotnak a teljes vállalati vagyonon belül, amely a számviteli információs rendszer által megjelenített mérlegtételeken felül jelenik meg.

Azonos jelentésű fogalmak: Tudástőke, Immateriális tőke, Intellektuális tőke, Mérleg alatti vagyon, felszín alatti vagyon, szellemi tőke

A fogalom angol megfelelői: Knowledge capital, intellectual capital, intangible capital, invisible capital, intangible capital

Fogalom 2: Termelési tényező

Definíció: A vállalat rendelkezésére álló termelőeszközök, amelyek az értékteremtés inputjaiként funkcionálnak.

Azonos jelentésű fogalmak: Erőforrás, eszköz, elemtársi faktor¹⁴

A fogalom angol megfelelői: factor of production, assets, resources

Fogalom 3: Immateriális termelési tényező

Definíció: Fizikai megjelenés nélküli termelési eszközök.

Azonos jelentésű fogalmak: Intellektuális termelési tényezők, láthatatlan erőforrások, intellektuális eszköz, mérleg alatti tételek, felszín alatti termelési tényezők, kvázi eszköz

A fogalom angol megfelelői: intangible production factor, intangible asset, hidden asset

Fogalom 4: Humáneszköz

Definíció: Olyan immateriális termelési tényező, ami a munkavállaló tulajdonában van és a munkavállalótól elidegeníthetetlen.

Azonos jelentésű fogalmak: nincs adat

A fogalom angol megfelelői: Human asset

Fogalom 5: Humántőke

Definíció: A humáneszközök azon forrásoldali megfelelője, amely mutatja az eszköz tulajdonjogát.

Azonos jelentésű fogalmak: nincs adat

A fogalom angol megfelelői: Human capital, knowledge capital

Fogalom 6: Immateriális vállalati eszköz

Definíció: Olyan immateriális termelési tényező, amely a vállalat kezelésében van.

¹⁴ Az elemetársi faktor kifejezés a német szakirodalomban esetenként az erőforrás szinonimájaként használják, értve ezalatt az emberi munkateljesítmény, technikai apparátus és nyersanyagok összességét. Forrás: Gutenberg, E. [1983]: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Produktion, 24. Aufl. Springer, Berlin Heidelberg

Azonos jelentésű fogalmak: nincs adat

A fogalom angol megfelelői: Intangible corporate asset

Fogalom 7: Immateriális vállalati tőke

Definíció: Olyan immateriális termelési tényező, amely a vállalat tulajdonában van

Azonos jelentésű fogalmak: nincs adat

A fogalom angol megfelelői: Intangible corporate capital

Ezen fogalmi keretek tisztázásával lehetőség nyílik arra, hogy egy vállalat valós és teljes mérlegszerkezetét felvázoljuk. Ehhez azonban első lépésként le kell fektetni ezen fogalmak egymáshoz való viszonyát. Eszerint a fentiekben felvázolt fogalomrendszerből következnek az alábbi axiómák:

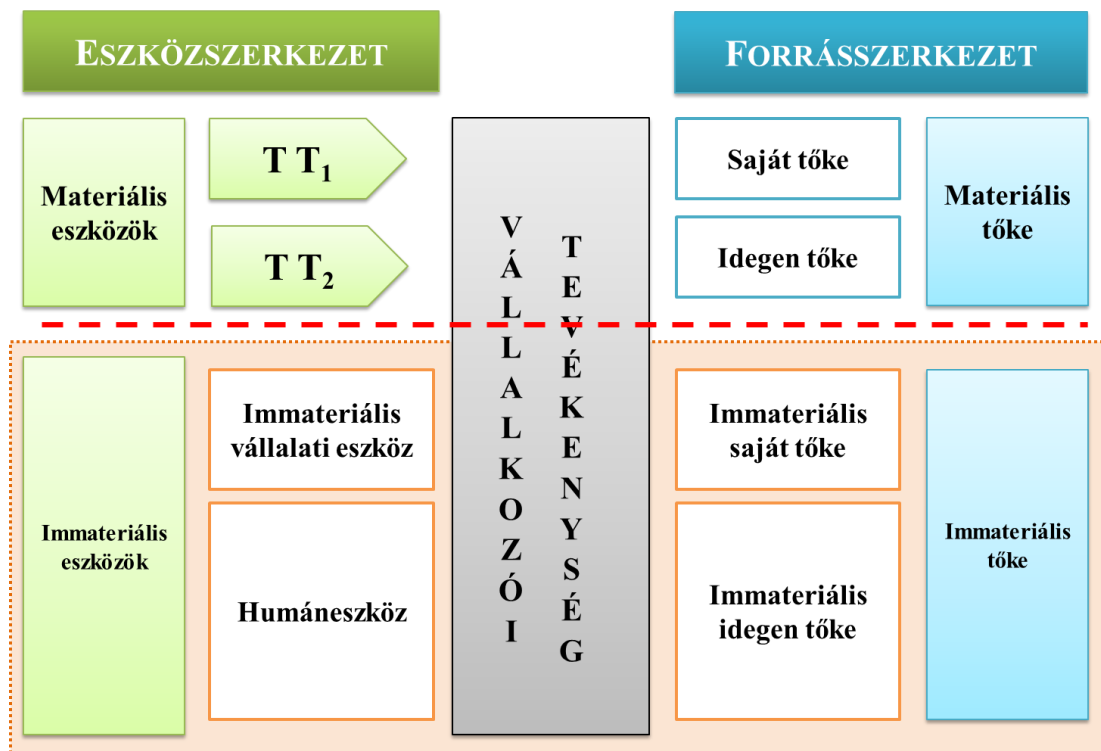
Immateriális eszköz = humáneszköz + immateriális vállalati eszköz

Immateriális tőke = immateriális idegen tőke + immateriális saját tőke

Valós vállalati eszköz = Materiális eszköz + Immateriális eszköz

Valós vállalati tőke = Materiális tőke + Immateriális tőke

Ezeket az összefüggéseket az alábbi ábra szemlélteti:



21. ÁBRA: A VÁLLALAT TELJES MÉRLEGSZERKEZETE

A fenti ábra alapján a vállalat üzleti tevékenységének elvégzéséhez, legyen az akár termelés, kereskedelem vagy szolgáltatás, a szervezet különféle erőforrásokat használ fel. Ezek az erőforrások termelési eszközként, közgazdaságtani megfogalmazásban termelési tényezőként jelennek meg a bemeneti oldalon. Ezek a termelési tényezők számviteli logika alapján lehetnek materiálisak és immateriálisak. Az ábra jól mutatja, hogy a szaggatott piros vonal feletti rész képviseli a vállalat számára az úgynevezett látható vagyont, másképp a könyv szerinti értéket. A vonal alatti tételek pedig a láthatatlan vagyont demonstrálják, azzal a különbséggel, hogy ezek nem jelennek meg a számviteli kimutatásokban. Egész pontosan egy kis részük megjelenik az immateriális javak tételsoron, de ez az esetek többségében a vállalatértékhez viszonyítva elenyészőek, és az effajta marginalizált megjelenítés menedzsment szempontból sem nyújt kielégítő mértékű segítséget az erőforrások optimalizálásához. A vállalati tevékenységhez szükséges termelési tényezőket az eszközszerkezet mutatja be, ami materiális és immateriális termelési tényezőkből áll. Számviteli logikával továbbgörgetve a gondolatmenetet ennek az eszközszerkezetnek megvan a tőkeoldali leképeződése is, amit forrásszerkezetnek nevezünk. A forrásszerkezet ugyancsak két részre osztható, egyrészt a vonal feletti rész reprezentálja azokat mérlegben nevesített materiális tőkeelemeket, amelyek a vállalat szempontjából vagy saját, vagy pedig idegen tőkerészre bonthatók tovább. Hasonlóképpen

a vonal alatti immateriális tőkerész is két részre bontható, egyrészt immateriális saját tőkére, másrészt immateriális idegen tőkére, amelyek összessége kiadja a vállalat láthatatlan vagyonát. Erre a bontásra azért van szükség, mert az immateriális tőkerész nem mindig teljes egészében a vállalaté. Az igaz, hogy ez lenne a vállalat célja, de minden olyan pillanatban, amikor egy nem elidegenített tudáseszköz jön létre akkor, ez növeli a vállalat valós összvagyonát, azonban az eszköz számvitelileg valójában az immateriális idegen tőkeként funkcionál. Azonban meg kell jegyezni, hogy az ábrán bemutatott arányok csak illusztratív jellegűek, hiszen a vállalatok többségénél nem egyeznek meg ennyire pontosan az egyes eszköz és tőke kategóriák.

3.2 A banki értéklánc bemutatása

Az értékteremtés logikája alapján az értékteremtő tevékenységek outputjai mindig nagyobb értéket képviselnek inputjaik összegénél [Stocker, 2013]. Porter 1985-ben ismertette az értéklánc koncepcióját, ahol folyamatszempléletben mutatta be a vállalat egyes funkcionális területeinek értékalkotó összekapcsolását. Első pillantásra kitűnik, hogy az elsődleges¹⁵ és a támogató¹⁶ folyamatok el vannak választva egymástól. A differenciálás alapja lehet akár a relevancia is, azonban alaposabban átgondolva, úgy is értelmezhetjük az értékláncot, hogy a gazdálkodásnak van egy általános alapfolyamata, ami magába integrálja a támogató folyamatokat. Ebben az esetben már nem beszélhetünk fontossági sorrendről, mert a főfolyamatok életképtelenek a támogató folyamatok nélkül, így inkább egységként tekinthetünk rájuk. Chikán [2008: p. 331.] ezt úgy fejezi ki, hogy *„az értékteremtő folyamatok a vállalat erőforrásainak fogyasztói értékévé konvertálását valósítják meg.”*

Stabell és Fjeldstad [1988] továbbvitték a Porteri értéklánc megközelítést és megalkották az értékműhely és értékháló modelleket. Ezekre azért volt szükség, mert, ahogy Stocker [2013] is rávilágít, a Porteri értéklánc feltételezi, hogy a tevékenységek input-output kapcsolatban vannak egymással és láncszerűen kapcsolódnak egymáshoz. Ez az alapfeltétel azonban számos esetben nem állja meg a helyét, leginkább termelő iparvállalatoknál jellemző az tevékenységek effajta precíz sorrendisége.

¹⁵ Az eredeti szövegben „primary activities”

¹⁶ Az eredeti szövegben „support activities”

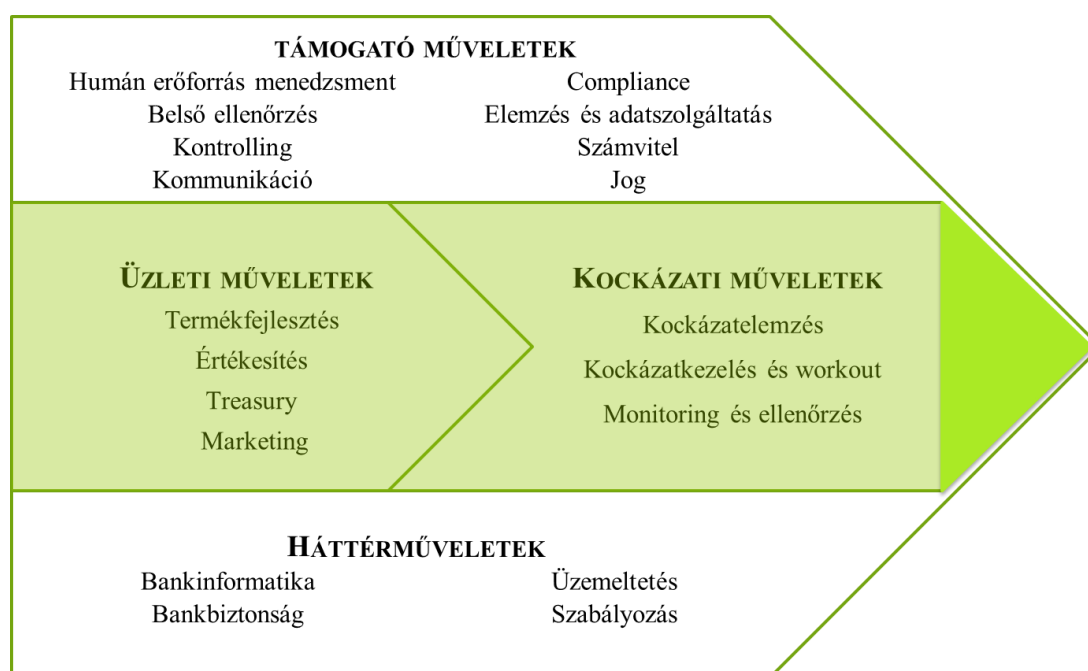
A bankszektor értékteremtési logikája is különbözik az iparvállalatokétól. Ennek megfelelően Stabell és Fjeldstad [1988] ehhez a logikához az értékháló vagy más néven értékhálózat konfigurációt társította. Az értékháló felfogásában az értékteremtés alapja a hálózati működés és az érintettek becsatornázása a hálózatba. Ebben az értékteremtési logikában működő vállalatokra tipikus példák a bankok, a biztosító társaságok, a postai szolgáltatók, vagy a telefontársaságok. Az értékhálózat fogalma azt hangsúlyozza, hogy adott vásárló számára a bekapcsolt érintettek hálózata az érték kritikus tényezője [Stabell – Fjeldstad, 1998]. Az értékhálózatok elsődleges értékteremtő tevékenységei a hálózat promóció és szerződésmenedzsment, a szolgáltatás nyújtás valamint a hálózati infrastruktúra üzemeltetése. A támogató funkciók változatlanok a porteri koncepcióhoz képest. Stabell és Fjeldstad szerint az értékhálóban az értékteremtés a kapcsolat során jön létre, az érintettek közti cserék által. Véleményem szerint azonban a banki működés értékhálón keresztüli bemutatása kissé elnagyolja az értékteremtés valódi, mögöttes tartalmát. Mindazonáltal egyetértek az előbbieken bemutatott értékháló logikával, legfőképp azzal, hogy speciális iparágaknak lehetnek értékteremtési sajátosságai, amelyek mentén jobban meg lehet érteni az alaptevékenység lényegét. Ettől függetlenül én a banki alaptevékenységet egy saját értékláncon keresztül szeretném bemutatni, ami szintén tartalmaz általánosításokat és kompromisszumokat, hiszen nem lehet egy minden bankra és pénzügyintézetre univerzálisan érvényes értékteremtési modellt kifejleszteni, azonban a tevékenység folyamatelvűségét és a funkciók közti kapcsolatot ki lehet fejezni egy általános séma szerint. Ezt a sémát hívom banki értékláncnak. Ennek az értékláncnak az alábbi elemei vannak:

- **Üzleti műveletek:** ebbe a főfolyamatba helyezkedik a piaci igényeket felmérő, majd az ügyfélakvizíciót elősegítő marketing tevékenység, az aktív és a passzívoldali termékek fejlesztése, a hitelezés valamint a forrásbevonás és a szabad likviditás kezelése.
- **Kockázati műveletek:** ebbe a főfolyamatba történik meg az ügyfelek kockázati profiljának értékelése és az egyes ügyletek minősítése, valamint az ügyletek kockázati szempontú nyomon követése és végső esetben a problémás (nem fizető) ügyfelekkel szemben történő behajtási tevékenység.

- **Háttérműveletek:** ez a főfolyamat többnyire bankspecifikus informatikai és bankbiztonsági tevékenységeket tartalmazza, valamint ide tartozik még az üzemeltetés és a szabályozás is
- **Támogató műveletek:** ez a fő folyamat gyakorlatilag nem bankspecifikus, hiszen ezek a funkciók gyakorlatilag minden gazdasági társaságban megtalálhatók, úgymint a pénzügy-számvitel, kontrolling, kommunikációs, jogi és humán erőforrás menedzsment területek.

Ha szeretnénk követni a porteri értéklánc logikát, akkor a banki értékláncnál is megkülönböztethetünk elsődleges tevékenységeket, úgymint az üzleti és kockázati műveleteket, valamint másodlagos tevékenységeket, úgymint a háttérműveleteket és az egyéb támogató műveleteket. Ezt a fajta differenciálást azonban én nem tartom célszerűnek, hiszen ez nem fejez ki sem relevanciát, sem sorrendiséget, hiszen ezek a műveletek egy egységet alkotnak, és együtt biztosítják a szolgáltatási színvonalat. Az elsődleges tevékenységek inkább az alaptevékenységre utalnak, hiszen mindenki úgy ismeri a bankokat, mint egy betétgyűjtő és hitelező intézményt. Ezért a köztudatban nem a belső ellenőrzés vagy a szabályozás ragadt meg, pedig mindezek nélkül a bank nem volna képes ellátni a hitelezői és a betétgyűjtői funkcióját. A köztudat a látható tevékenységgel azonosítja a szervezetet, de a tudomány és szakma ismeri az alaptevékenység megvalósulásának egyéb feltételeit is, amelyek nem evidensen fedezhetők fel a „kirakatban”. Ennek megfelelően én inkább az alaptevékenységhez közvetlenül kapcsolódó és az alaptevékenységhez közvetetten kapcsolódó kategóriák mentén választanám szét a négy főfolyamatot.

Ezt a banki értéklánc modellt fogom használni a kutatásom során, ezek a bankműveletek képezik a kutatás alapját.



22. ÁBRA: A BANKI ÉRTÉKLÁNC

Az immateriális javak általában indirekt módon más materiális eszközökön keresztül valamint egyéb immateriális eszközökkel együtt generálnak bevételt [Basu, – Waymire, 2008]. Ez az értékteremtésnél úgy jelenik meg, hogy vállalati szinten az immateriális-tőkefelhalmozás mértékét és fő összetevőit az értékláncban betöltött szerep és az adott iparágra jellemző immateriális-tőke-felhalmozási stratégiák egyaránt erőteljesen befolyásolják [Szalavetz, 2012].

A tudás befektetések és az értékteremtés között a kapcsolat különösen erős, ha a tudás követelmények magasok. Ez leginkább akkor fordul elő, ha a szervezet bizonytalan és kiszámíthatatlan üzleti környezetben mozog, hiszen ekkor szüksége van információra és know-how-ra [Reus et al, 2009]. A bankválság idején ez az állítás fokozottan érvényes, hiszen Magyarországon a 2008-tól bekövetkezett válság hatására a KKV-hitelezés volumene visszaesett, a 2008-as csúcshoz képest 2011 év végére több mint 35%-kal, közel 1300 milliárd Ft-tal csökkent [Csubák - Fejes, 2014, p. 179]. Ilyen gazdasági környezetben különösképpen fontos, hogy a bankok figyelmet fordítsanak az értékteremtési folyamatukra. A disszertáció célja, ezen értékteremtés láthatatlan, azaz immateriális részét is mindinkább felszínre tudja hozni és be tudja mutatni a működési mechanizmusait.

3.3 A bankszámviteli sajátosságok bemutatása

A pénzügyi intézmények a normál vállalkozásoknál megszokott mérleghez képest más felépítésű mérlegben tartják nyilván eszközeiket és azok forrását. A bank pénzügyi helyzetének egyik fontos mutatója a bankmérleg, melynek sajátos tagolása van, annak érdekében, hogy a mérlegből közvetlenül vagy közvetetten megállapítható legyen a saját és idegen tőke összege, illetve aránya, az ügyfélbetétek biztonsága, az eszközök pénzzé konvertálhatóságának foka, a hitelek kihelyezési kockázata, az eszközök és források likviditási kapcsolata, illetve az egymással összefüggő költségei és jövedelmei [Fridrich, 2005, 70. o.]. Ennek megfelelően megfigyelhető, hogy az eszköz oldalán az aktívák likviditásuk és kockázatosságuk szerint vannak felsorolva, míg a forrás oldalán esedékesség szerint vannak nyilván tartva a passzívák. Eszköz és forrásoldalon is van néhány mérlegfőcsoport, ami nem szerepel a mérlegben, hanem a mérlegfőösszeg alatt tájékoztató jelleggel van feltüntetve.

Ezen felül meg kell említenünk, hogy van egy olyan pénzügyi intézményeknél sajátos mérleg kategória, amit mérlegen kívüli tételeknek neveznek. Ezek a tételek jellegüket tekintve nem azonosak a normál üzleti vállalkozásoknál általában láthatatlan vagyongént definiált tételekkel, amelyek nem jelennek meg a könyv szerinti értékben és kimaradnak a mérlegből. A banki mérlegben kimutatott mérlegen kívüli tételek sztenderd értékelési szabályok mentén, precízen ki vannak mutatva a kiegészítő mellékletben, így objektíven a teljes mérlegértelmezés részét képezik. A mérlegen kívüli tételek tartalmuk szerint függő vagy jövőbeni kötelezettségek, valamint függő vagy jövőbeni követelések lehetnek [Veres - Gulyás, 2008]. Veres és Gulyás [2008] szerint ezeknek a tételeknek a számbavétele elsősorban nyilvántartási célokat szolgál, azonban a legtöbb ilyen tételhez kockázatok és értékelési feladatok is társulnak. A mérlegen kívüli tételek értékelése és nyilvántartása azért is speciális, mert ezek a tételek gyakorlatilag a hitelintézeti ígervények, amelyek valamilyen jövőbeni rendelkezésre állást testesítenek meg, ami számvitelileg azt jelenti, hogy ezek a mérlegen kívül nyilvántartott tételek bármikor bekerülhetnek a mérlegbe és eszközzé válhatnak.

A bankmérleg rendelkezik még egy forrásoldali specifikummal, mégpedig azzal, hogy amennyiben az adózott eredmény pozitív, úgy az adózott eredmény tíz százalékát a bank köteles általános tartalékba helyezni [Veres - Gulyás, 2008]. Erre leginkább prudenciális

okokból van szükség, a kockázatok mérséklése és az azonnali fizetőképesség megőrzése céljából.

Eszközök	Források
1. Pénzeszközök	1. Hitelintézetek szembeni kötelezettségek
2. Állampapírok	2. Ügyfelekkel szembeni kötelezettségek
3. Hitelintézetekkel szembeni követelések	3. Kibocsátott értékpapírok miatt fennálló kötelezettség
4. Ügyfelekkel szembeni követelések	4. Egyéb kötelezettségek
5. Hitelviszonyt megtestesítő értékpapírok	5. Passzív időbeli elhatárolások
6. Részvények és más változó hozamú értékpapírok	6. Céltartalékok
7. Részvények, részesedések befektetési célra	7. Hátrasorolt kötelezettségek
8. Részvények, részesedések kapcsolt vállalkozásban	8. Jegyzett tőke
9. Immateriális javak	9. Jegyzett, de még be nem fizetett tőke
10. Tárgyi eszközök	10. Tőketartalék
11. Saját részvények	11. Általános tartalék
12. Egyéb eszközök	12. Eredménytartalék
13. Aktív időbeli elhatárolások	13. Lekötött tartalék
	14. Értékelési tartalék
	15. Mérleg szerinti eredmény
Eszközök összesen	Források összesen
Ebből:	Ebből:
Forgóeszköz	Rövid lejáratú kötelezettség
Befektetett eszköz	Hosszú lejáratú kötelezettség
	Saját tőke

23. ÁBRA: A BANKMÉRLEG FELÉPÍTÉSE

A disszertáció témáját tekintve fontos a számos hitelintézeti sajátosságot tartalmazó bankmérleg bemutatása, lévén, hogy a kutatás a bankszektor immateriális termelési tényezőit vizsgálja. Azonban ezen a ponton szeretném kiemelni, hogy a nem hitel- és

pénzintézeti tevékenységet végző vállalkozások mérlege és a hitel- és pénzintézetek mérlege között hasonlóság is van, jelesül pedig az, hogy ugyanúgy nem tartják nyilván a könyv szerinti érték és a piaci érték közti láthatatlan vagyónrészt. Ezért a kutatás szempontjából ugyanolyan érvényű következtetéseket lehet majd levonni a bankmérlegre, mint a már megszokott normál vállalati mérlegre, hiszen egyik kimutatás sem kezeli az immateriális eszköz és tőke tételeket teljes körűen.

4 KUTATÁSMÓDSZERTAN

Yin [1994] szerint valamennyi kutatási stratégia / módszertan lényege egy saját logikai rendszer mentén kivitelezett empirikus ténygyűjtésben és elemzésben teljesedik ki. Ebben a fejezetben bemutatom, hogy a disszertáció témájául választott immateriális termelési tényezők működési mechanizmusait milyen kontextusban, és milyen módszertan mentén vizsgáltam meg.

4.1 A kutatás kontextusa

A tudásmenedzsment szakterület kutatói a tudás előtérbe helyezésével magyarázzák, hogy a vállalat irányításakor egyre több olyan információt kell figyelembe venni, amely tárgyiasult módon nem jeleníthető meg. Ez a jelenség a tudásvállalati jelleg elterjedését, erősödését jelenti. A tudásvállalati jelleg azonban nem csak a szolgáltató vállalatok sajátossága, hanem minden vállalat típusú [Boda, 2005]. A tudás értékteremtő ereje tetten érhető minden gazdálkodó szervezetben, még ott is, ahol már a gépeket is gépek vezérlik, a gépek kibocsátását gépek ellenőrzik, mindennek fejében a minőségbiztosítás is gépesítve van. Azonban a folyamat végén ott áll az ember és a tőle elválaszthatatlan tudás. Hiszen a tárgyi eszközöket egy vállalatban kizárólag a humán erőforrás tudja aktivizálni és értékteremtő módon bevonni a termelésbe vagy szolgáltatásba.

Válsággal terhelt időkben az üzleti gyakorlat mindig valami újat, valami nem konvencionális akciót próbál bevetni a kedvezőtlen folyamatok megállításra és visszafordítására. Világválság, bankválság, bizalmi válság - és még lehetne sorolni - idején nincs ez másképp a pénzügyintézeteknél sem, ahol az elmúlt időszak eseményei arra ösztönzik a menedzsereket, hogy olyan üzleti gyakorlatot vezessenek be, ami megoldás lehet a problémáik egy részére. Ez a jelenség irányítja rá a figyelmet a bankok immateriális termelési tényezőire, amelyek tudatos menedzselése és a bennük rejlő lehetőség kiaknázása még viszonylag korai szakaszban van.

A kutatás témájához kapcsolódó hazai és nemzetközi szakirodalom feldolgozása során megerősödött bennem az az előzetes feltételezés, hogy az intellektuális tőke menedzsment eszköztárának és annak alkalmazhatóságának vizsgálata releváns kutatási irány. Több helyen érzékeltem olyan még érintetlen vagy nem kellőképpen kidolgozott kutatási fókuszpontokat, amelyeket érdemes további vizsgálódás tárgyává tenni. Ezek a fentiekben bemutatott elméleti áttekintésből levezetve az alábbiak:

- Egyrészt leszögezhetjük, hogy a tudomány mai állása szerint nem ismert olyan univerzálisan elfogadott immateriális eszköz értékelésre alkalmas módszertan, amely szisztematikusan ugyanazt az eredményt generálná adott eszközök értékelésekor. Számtalan mérési és értékelési módszertan létezik, de ezek jelenleg csak korlátozott mértékben alkalmasak arra, hogy a vállalati folyamatok immateriális termelési tényező igényét bemutassák. Itt keletkezik egy mérési, értékelési kutatási lehetőség.
- Amennyiben valamilyen értékelési, mérési technikával mégis megállapítjuk a folyamatok immateriális termelési tényező igényét, akkor ezt követően szintén csak korlátozott mértékben van lehetőség továbblépni a vizsgálódás azon szintjére, hogy milyen típusú tényezők alkotják a teljes immateriális eszközsükségletet és ezen belül a vállalati többletértéket. Itt keletkezik összetételhatás vizsgálatára irányuló kutatási lehetőség.
- Az általam feldolgozott szakirodalmakban arra nem találtam empirikus magyarázatot, hogy a szóban forgó immateriális termelési tényezőket milyen üzleti célfüggvény mentén hasznosítja a vállalat. Hiszen ezeket az eszközök egyaránt használhatók fejlesztési vagy akár működési céllal is, és egyéb célokra egyaránt. Itt keletkezik a felhasználás módját vizsgáló kutatási lehetőség.
- A kutatási témám elméleti részének feldolgozása során arra lettem figyelmes, az immateriális javakat és a láthatatlan vagyont túlnyomórészt eszközoldalról vizsgálják a kutatók, jóformán figyelmen kívül hagyva a forrásoldalt. Gyakorlatilag az immateriális termelési tényezők tulajdonjogát eddig áthatóan nem vizsgálták a kutatók, ami kiváló lehetőséget jelent számomra, hiszen a láthatatlan vagyonelemek forrásszerkezete körül kirajzolódó üzleti kérdések kiváltképpen izgalmas kutatási területnek számítanak. Itt keletkezik egy számviteli típusú, forrásoldali vizsgálatára irányuló kutatási lehetőség.

Összességében megállapítható, hogy egy olyan gazdasági környezetben mutatom be a banki immateriális termelési tényezők használati értékét, amikor ezen vagyonelemek léte vagy éppen hiánya hatványozottan rányomja bélyegét a bankok mindennapi működésére. Célom, hogy a kutatásom hozzájáruljon ahhoz, hogy az immateriális termelési tényezők menedzselését egyre tudatosabban be lehessen építeni az üzleti gyakorlatba, mindezzel a láthatatlan eszközök kezelésének gyakorlatát tovább lehetne mélyíteni, akár tudatos felhasználói szintre.

4.2 A kutatás elméleti keretei

A PhD értekezésem során végzett kutatómunka célja az immateriális termelési tényezők üzleti kontextusban való értelmezése, értékteremtési mechanizmusainak alaposabb megértése. Ezen célok elérése érdekében végzett kutatás karakterisztikáját tekintve négy jellemzővel rendelkezik: (1) kvalitatív, (2) deduktív, (3) primer, (4) feltáró jellegű. Ebben a fejezetben szeretném bemutatni, hogy miként értelmezhetők ezek a tényezők a kutatásomban.

A témaválasztás és a szakirodalmi áttekintés után világossá vált számomra, hogy az immateriális termelési tényezők témakörében kivitelezett kutatás speciális és egyedi megközelítést igényel módszertanilag. Kvalitatív kutatás révén megfogalmazásra került egy átfogó kutatási kérdés, majd ebből levezetve néhány kutatási kérdés, amelyet témakörökbe rendezve, proposíciók mentén vizsgáltam. A választott kvalitatív módszertan arra ad lehetőséget, hogy bizonyos üzleti jelenségeket alaposan feltárjak és ebből esetleges elméleteket, szabályszerűségeket fogalmazzak meg. Azonban a tézisek statisztikailag szignifikáns bizonyítására, igazolására a téma kutatásának ebben a fázisában nincs lehetőség, ami részben időbeli korlátokra, részben a kutatás primer, feltáró jellegére vezethető vissza.

A proposíciók érvényességének vizsgálata alapesetben kétféleképpen lehetséges. Történhet induktív vagy deduktív logika mentén [Babbie, 2000]. Induktív esetben előzetes tapasztalatok, megfigyelések során azonosítunk olyan eseményeket, törvényszerűségeket, amelyek valamilyen szempontból tudományos fókuszú továbbgondolásra is érdemesek. Ezt követően tudományos jellegű kutatási módszerekkel igyekszünk alátámasztani ezeket az összefüggéseket, majd megfogalmazni a szabályszerűségeket. Deduktív logika esetén olyan feltételezésekből indulunk ki, amelyek valóságtartalma és relevanciája előzetesen nehezen megállapítható, ezért kutatásokkal, megfigyelésekkel próbáljuk tesztelni az előzőleg megfogalmazott feltevéseinket. A deduktív kutatás során előzőleg nem igazolt vélelmeket próbálunk tudományos módszerekkel feltárni és igazolni [Lengyel, 2013]. Én a PhD kutatásomat a deduktív logika mentén készítettem el. Első lépésként leszűkítettem a kutatás fókuszát egy átfogó kutatási kérdéssel. Ezt követően a szakirodalmi áttekintés után megfogalmaztam a kutatási kérdéseket, melyeket alábontottam proposíciókra, majd lefolytattam a kvalitatív kutatást, végül megvizsgálom a proposíciók érvényességét.

A disszertáció témájának feldolgozása egy primer kutatás keretein belül történt. Ami azt jelenti, hogy konkrét céllal, kifejezetten erre a kutatási témára vonatkozó, elsődlegesen összegyűjtött adatokat használtam fel a kutatás során. Erre azért volt szükség, mert ezeknek a kutatási kérdéseknek a vizsgálatára nem álltak rendelkezésre szekunder adatok, továbbá a kutatás komplexitását és újdonságát tekintve indokolható, hogy ezek az adatok primer módon kerüljenek feltárára.

Kutatásom alapvetően feltáró jellegű. A feltáró kutatások célja általában egy bizonyos problémakör mélyebb megismerése, a jelenségek pontosabb modellezése, valamint globális összefüggések azonosítása [Babbie, 2000]. Ettől a feltáró kutatástól azt várom, hogy alaposabb betekintést kapjak az immateriális termelési tényezők értékteremtésre gyakorolt hatásairól. A kvalitatív módszertanból fakadóan a megkérdezettek száma nem éri el azt a mintanagyságot, ami statisztikailag bizonyított igazoláshoz elegendő lenne, azonban rávilágít egy olyan jelenségre és egyben egy új vállalatvezetési helyzetre, ami eddig ismeretlen vagy nem bizonyított módon jelent meg a köztudatban. Kutatásom empirikus részének célja, hogy ezeket a valóságban észlelhető jelenségeket azonosítsa és továbbgondolja.

Yin [1994] szerint a kvalitatív kutatás főbb jellemzői közé tartozik, hogy valós élethelyzetet vizsgál, lehetőség nyílik a jelenségek beható vizsgálatára valamint olykor szükség lehet arra, hogy a triangulációs technikával értelmezzük az eredményeket. Ezek a módszertani sajátosságok egyaránt érvényesek erre a kutatásra is. A trianguláció a különböző kutatási módszerek együttes használatát jelenti. A trianguláció hozzájárul a vizsgált jelenség érvényességének növeléséhez, egyfajta belső érvényességet biztosít [Miles - Huberman, 1994]. Ebben a kutatásban módszertani triangulációról beszélhetünk, ami azt jelenti, hogy vegyes kutatómódszertani eszköztár került kiválasztásra a téma megvizsgálásához. A kutatónak tudatában kell lennie annak, hogy bizonyos mértékig minden módszer szelektál, ezért hasznos lehet ha bizonyos eljárásokat, technikákat vegyesen vagy akár párhuzamosan alkalmazunk, ezáltal lehetőség nyílik az eredmények tudományos igényű korrekciójára [Flick, 2002]. Az én kutatásomban ez úgy nyilvánul meg, hogy egyszerre alkalmaztam a félig strukturált interjúk módszertanát a kutatás előkészítéséhez, a modellalkotáshoz, valamint a strukturált interjúkat az adatgyűjtés során. Mason [2005] szerint a trianguláció egy nehezen kivitelezhető megközelítés, azonban megvan az az előnye, hogy gazdagítja a vizsgált jelenség tudományos érvényességét.

Figyelembe véve a kutatás jellemvonásait levonható az a következtetés, hogy a téma újszerűségéből, összetettségéből valamint a populáció egyéb sajátosságaiból fakadóan első körben nincs lehetőség egy hipotézisvezérelt kvantitatív kutatásra lefolytatására. Ennek megfelelően a kutatási tervet feltáró jellegű, kvalitatív módszertanok mentén alakítottam ki, ami lehetővé teszi az elméleti keretek empirikus vizsgálatok során történő mélyítését.

4.3 A kutatás célja

A kutatás célja, hogy mélyebb betekintést adjon az immateriális termelési tényezőket övező menedzsment kihívásokba és azok kezelésébe a hazai bankszektorban. Törekvés továbbá, hogy a kutatás feltárja azon immateriális termelési tényezők működési mechanizmusait, amelyek valós részt képviselnek a banki értékteremtésben. A kutatás fókuszában a láthatatlan, ámbár értékes vagyონrészek állnak, ezek kialakulása, mérése, értékelése, tulajdonolhatóságuk, felhasználhatóságuk és menedzselésük lehetőségei. A kutatás során azokra a vagyónrészekre koncentrálok, amelyek magában foglalják az összes olyan eszközt, amely tárgyiasult módon nem mutatható ki, de üzletileg mégis valós értéktartalommal bír. Ezt az aggregált, kezdetben szükségképpen elnagyolt megközelítést szeretném felülvizsgálni és a kutatásommal közelebb vinni a gyakorlathoz az immateriális érték-hordozók sajátosságainak feltárásával.

Cél 1: Azonosítani, hogy a banki főfolyamatok milyen **mértékben** támaszkodnak immateriális termelési tényezőkre.

Cél 2: Azonosítani, hogy a banki főfolyamatok milyen **összetételben** támaszkodnak immateriális termelési tényezőkre.

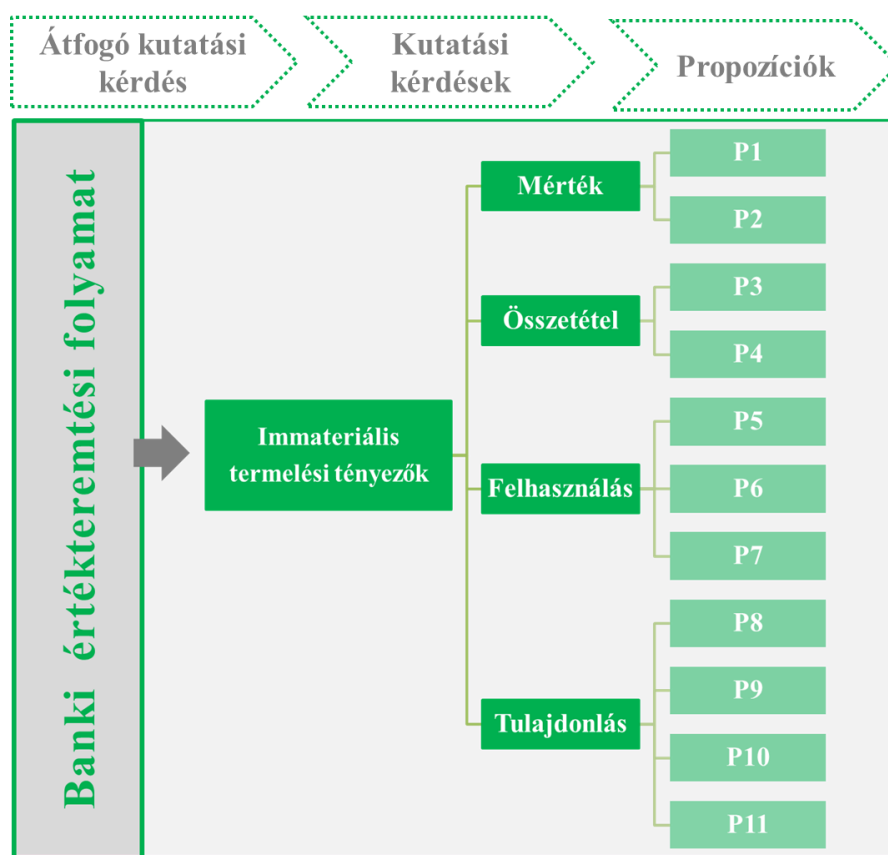
Cél 3: Azonosítani, hogy az immateriális termelési tényezőket **fejlesztési** vagy **működési** céllal használja a szervezet.

Cél 4: Azonosítani a láthatatlan vagyón **forrásszerkezetét**, vagyis az egyes immateriális termelési tényezők tulajdonjogát.

A kutatási célok elérése érdekében a kutatás során folyamatszempléletben vizsgálom meg az egyes banki folyamatok immateriális termelési tényezőkhöz való viszonyát, a banki értéklánc segítségével.

4.4 A kutatás során vizsgált kutatási kérdések és propozíciók

A kutatási kérdés megválaszolásához módszertanilag kvalitatív kutatási technikákat használok. Ebből kifolyólag a kutatás során megfogalmaztam egy átfogó kutatási kérdést, amelyet alábontottam kutatási kérdésekre. A kutatási probléma minél strukturáltabb felvázolása érdekében a kutatási kérdésekhez propozíciókat / feltételezéseket rendeltem. A propozíciók érvényességét strukturált interjúk során vizsgálom meg. Az alábbi ábra mutatja be a kutatás során használt kérdések és feltételezések logikai kapcsolatát.



24. ÁBRA: A KUTATÁS SORÁN VIZSGÁLT FELTÉTELEZÉSEK LOGKAI RENDSZERE

Átfogó kutatási kérdés: A magyarországi banki gyakorlatban miként lehet megragadni az immateriális termelési tényezők értékteremtésben betöltött szerepét?

1. **Kutatási kérdés:** Az egyes banki főfolyamatok milyen mértékben támaszkodnak immateriális termelési tényezőkre?

P1: A banki főfolyamatok közül az üzleti folyamatok támaszkodnak a legnagyobb mértékben immateriális termelési tényezőkre.

P2: A banki főfolyamatok közül a támogató tevékenységek támaszkodnak legkevesbé immateriális termelési tényezőkre.

2. **Kutatási kérdés:** Miből tevődik össze az egyes banki főfolyamatok immateriális termelési tényező szükséglete?

P3: A banki főfolyamatok immateriális termelési tényező szükségletéből a szervezeti eszközökhöz kapcsolódó termelési tényezők képviselik a legnagyobb részt.

P4: A banki folyamatok immateriális termelési tényező szükségletéből a kapcsolati eszközökhöz kötődő termelési tényezők képviselik a legkisebb részt.

3. **Kutatási kérdés:** Mi jellemzi az immateriális termelési tényezők felhasználásnak módját a banki főfolyamatokban?

P5: Az immateriális jellegű kapcsolati tényezőket inkább működési céllal használják a hazai bankok.

P6: Az immateriális jellegű szervezeti tényezőket inkább működési céllal használják a hazai bankok.

P7: A kompetenciához köthető termelési tényezőket inkább fejlesztési céllal használják a hazai bankok.

4. **Kutatási kérdés:** Az immateriális termelési tényezők tulajdonjogát tekintve, milyen tulajdonlási szerkezet jellemző a hazai banki gyakorlatban?

P8: Az immateriális jellegű kapcsolatokhoz köthető termelési tényezők inkább a vállalat tulajdonában állnak, így a vállalat szemszögéből immateriális saját tőkének minősülnek.

P9: Az immateriális jellegű szervezeti tőkéhez köthető termelési tényezők inkább a vállalat tulajdonában állnak, így a vállalat szemszögéből immateriális saját tőkének minősülnek.

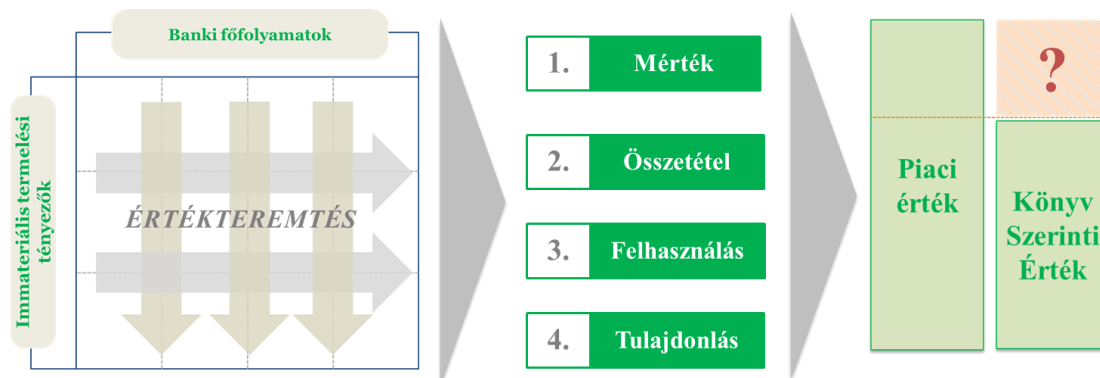
P10: A kompetenciához köthető termelési tényezők inkább a munkavállaló tulajdonában állnak, így a vállalat szemszögéből immateriális idegen tőkének minősülnek.

P11: A banki értékteremtési folyamat során létrejött mérlegszerkezet komoly immateriális kockázatokat tartalmaz, amelyek leginkább arra vezethetők vissza, hogy az alaptevékenység ellátásához elengedhetetlenül szükséges immateriális termelési tényezők egy része valójában nem a vállalat tulajdonát képezi.

A kutatómunka során ezeket a kutatási kérdésekre keresem a válaszokat, a fenti proposíciók érvényességének vizsgálatával.

4.5 A kutatási modell

A továbbiakban szeretném felvázolni a kutatási modellt és azt a logikát, ami mentén összeállt a kutatás tudományos kérdéseket vizsgáló tartalma. Lásd 25. ábra.



25. ÁBRA: A KUTATÁSI MODELL

A kutatási modell logikája alapján a banki értékteremtést a banki főfolyamatok immateriális termelési tényezőivel való viszonyából vezetem le. Ebből a kapcsolatból lehet következtetni az immateriális termelési tényező szükséglet mértékére, a tényezők összetételére, a felhasználásuk módjára és a tényezők, mint tőkejavak tulajdonjogára. Ezek után létrejön egy olyan felbontás, amelyet ha kiegészítünk néhány pénzügyi, számviteli

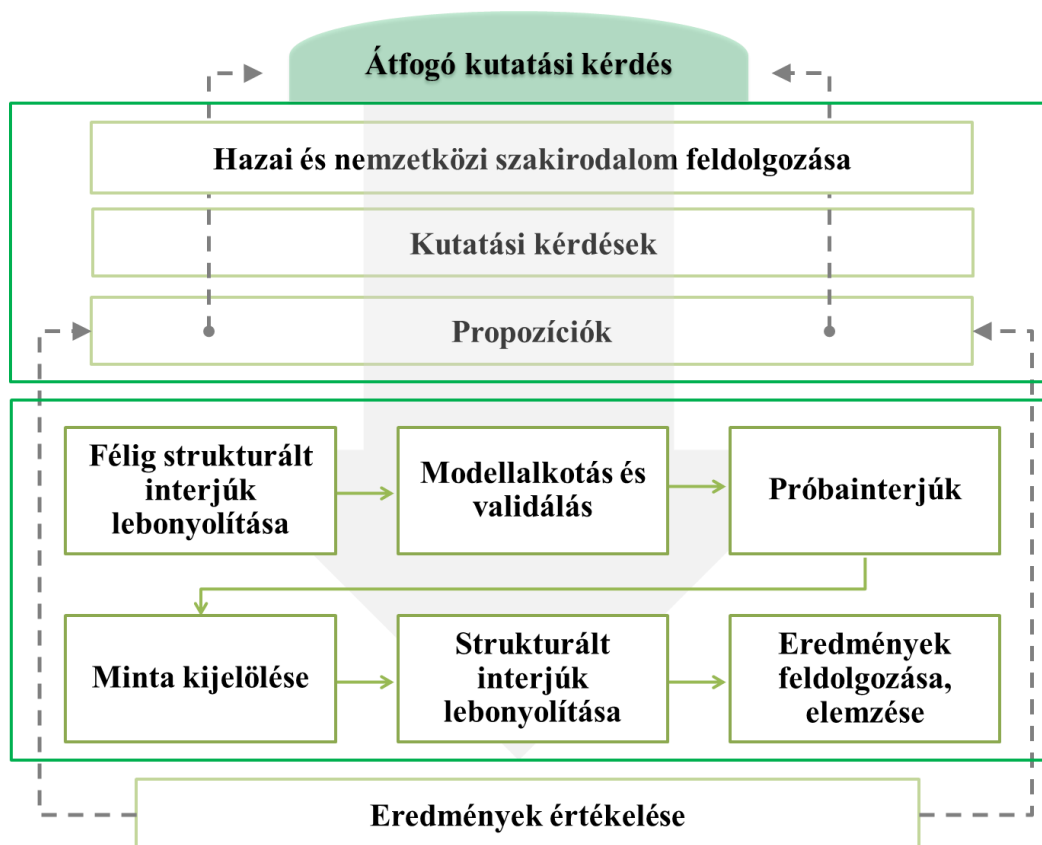
információval, akkor az alapján következtetéseket lehet levonni a vállalati többletérték jellegzetességeire és menedzselési sajátosságaira vonatkozóan.

4.6 A kutatási módszertan

A kutatásom a téma komplexitásából és feltáró jellegéből következően egy kvalitatív módszertannal kivitelezett, primer adatokat vizsgáló, feltáró kutatásnak minősül. Ez a kutatás két egymásra épülő fázisra osztható. Az első szakasz a kutatást előkészítő, a modell felépítését célzó fázis, ahol félig strukturált interjúk segítségével alakítottam ki a későbbi strukturált interjúkhoz használt kérdőív szerkezetét és tartalmát. A kutatási modell kialakításánál több banki felsővezetővel, pénzügyi tanácsadóval és pénzügyi szakemberrel egyeztettem a modell tartalmát, valamint a kutatás során használt célfüggvényt. Miután véglegesítettem a kutatási kérdőívet azután végeztem 5 darab próbainterjút, annak érdekében, hogy teszteljem a kérdőív érthetőségét valamint az interjú hosszát. Ezután kijelölésre kerültek a minta besorolási kritériumai, ami egyúttal meghatározta, hogy milyen vállalatoktól, milyen profilú szakembereket szeretnék bevonni a kutatásba. Ezt követte az interjúzási szakasz, ahol strukturált interjúk segítségével primer módon gyűjtöttem be az információkat. Mivel a célközönség viszonylag nehezen elérhető banki vezetőket is tartalmazott, ezért az interjúztatás során a személyes jelenlét helyett esetenként telefonos interjúval sikerült begyűjteni a véleményeket.

Ezen szakasz lezárását követően elkezdődött az eredmények teljes körű feldolgozása és elemzése, annak érdekében, hogy le lehessen vonni a megfelelő következtetéseket a kutatási kérdésekre valamint a hozzájuk tartozó proposíciókra vonatkozóan.

A kutatás teljes folyamatát az alábbi ábra mutatja:



26. ÁBRA: A KUTATÁSI FOLYAMAT

4.6.1 A kutatás előkészítése során alkalmazott módszertan

Annak érdekében, hogy meggyőződjek a kutatásom szakmai relevanciájáról, valamint a strukturált interjúk során használt kutatási kérdőív használhatóságáról 12 darab félig strukturált interjút készítettem, az alábbi megoszlásban:

Interjúalanyok száma: **12 db**

Interjúalanyok beosztása:

- **6 db banki szakértő** (több mint 7 év banki vagy pénzügyi tapasztalat)
- **6 db vezető szakértő:**
 - **4 db középvezető** (több mint 12 év banki vagy pénzügyi tapasztalat és minimum 5 fő beosztott)
 - **2 db felsővezető** (több mint 20 év banki vagy pénzügyi tapasztalat és minimum 30 fő beosztott)

Átlagos interjú hossza: **70 perc**

Interjúalanyok munkahelye: **Magyarországon működő magyar és külföldi tulajdonosi háttérrel rendelkező bankcsoportok**

Anonimitás: **az interjúalanyok nem járultak hozzá nevük feltüntetéséhez**

A félig strukturált interjúk alapidokumentuma a majdani kutatási kérdőív nyersváltozata volt. Ezen interjúk alapvető célja a strukturált interjúkhoz használt kérdőív tartalmának szakmai validációja volt. Műfajilag a félig strukturált interjú valahol a mélyinterjú és strukturált interjú között helyezkedik el, ami azt jelenti, hogy a kérdezőnek vannak előre definiált, fix kérdései, azonban van lehetőség ezektől való eltérésre vagy akár teljesen új kérdések felvetésére [Lengyel, 2013].

A félig strukturált interjúk során igyekeztem kikérni az interjúalanyok véleményét az alábbi témakörökben:

- kutatási kérdőívben használt terminológiák, csoportosítások, kategóriák, mértékegységek, aggregáltsági szintek érthetősége, pontossága,
- a kutatás szempontjából releváns egyéb adathalmazok azonosítása,
- kutatási kérdések létjogosultságának, szakmai relevanciájának megítélése,
- a besorolási kritériumoknak megfelelő további interjúalanyok begyűjtése, elérhetőségeinek rögzítése

Az így kinyert információkat összegeztem, az esetleges ellentmondásokat igyekeztem feloldani. Ezen információk tudatában úgy alakítottam ki a strukturált interjúkhoz használt kutatási kérdőívet, hogy az általánosságban véve átlátható és érthető legyen akármelyik magyarországi banki szakértő számára.

4.6.2 A kutatás során alkalmazott módszertan

A kvalitatív kutatás második pillére a strukturált interjúk lebonyolítása volt. A strukturált interjú gyakorlatilag egy szóbeli kérdőív, melynek egyik legszembetűnőbb előnye, hogy a kérdező azonnal képes kódolni a kötött beszélgetés során kapott válaszokat [Lengyel, 2013]. Hátránya, hogy komoly erőfeszítéseket okoz, hogy ugyanolyan feltételeket biztosítsunk minden interjúalany számára.

Az interjúzás alapvetően kétféleképpen zajlott. Az interjúalanyok elfoglaltságuktól és hozzáállásuktól függően vagy személyesen fogadtak, ahol feltettem nekik a kérdéseket, vagy telefonon keresztül lehetett őket elérni és megkérdezi. Az interjúalanyok mindkét esetben előre megkapták a kutatási kérdőívet és egy rövid prezentációt, ami rögzítette a kutatás elméleti kereteit, valamint a kutatás során használt terminológiákat.

A kutatás során törekedtem a személyes jelenlétre, azonban idővel be kellett látnom, hogy a választott célcsoport olyan nehezen tervezhető, hektikus időbeosztással rendelkezik, főleg egy bizonyos vezetői szint felett, ami nem minden esetben egyeztethető össze a személyes jelenléttel. Ezért igyekeztem olyan megoldást választani, ami rugalmasabbá teszi a szükséges információk begyűjtését. Ezért kutatásomat kiegészítettem egy telefonos interjúzási lehetőséggel. Telefonos kutatást elsősorban nehezen elérhető célcsoportok esetében szokás alkalmazni. Legnagyobb előnye a gyorsaság és költséghatékonyság, mert nem szükséges a válaszadókat személyesen, akár többször is felkeresni, illetve az interjút a válaszadónak megfelelő időpontban készíthetjük el, ezzel is elősegítve a magasabb válaszadói hajlandóságot. A módszertan további előnye, hogy szükség esetén a kérdezés megszakítható, és akár egy későbbi időpontban is folytatható, ami jelentősen csökkenti a befejezetlen interjúk arányát. A módszertan egyik legfőbb hátránya, hogy nehéz folyamatosan fenntartani a válaszadó figyelmét.

A hatékony kérdezés alapfeltétele, hogy könnyen érthető kérdések szerepeljenek a kérdőívben. Ebben a kutatásban kiemelt hangsúlyt fektettem a közös megértésre és a közös információs bázis megteremtésére azáltal, hogy az interjú időpontjának egyeztetésekor kiküldésre került a kérdőív egy nem szerkeszthető változata, és egy rövid, tömör elméleti tájékoztató a kutatásról, a használt terminológiák magyarázatával. Mindez azt a célt szolgálta, hogy az interjúalanyok azonos információs bázisról induljanak neki az interjúnak és egyúttal megkönnyítsem a válaszadást, hiszen az interjú közben lehetőségük nyílt a kutatási kérdőív követésére saját számítógépükön. Ezzel a technikával remélhetőleg mérsékelni tudtam a kutatási kérdőív komplexitását, valamint kisimítani az információs aszimmetriát.

A kutatás éles indulása előtt készítettem 5 darab próbainterjút, ami lehetőséget adott az interjúk hosszának kalibrálásra és a kezdeti nehézségek azonosítására és azok kezelésére.

A kutatási minta az alábbi szempontok szerint jellemezhető:

- A minta földrajzi lehatárolása: **Magyarország**
- A minta iparági lehatárolása: **Bank- és hitelintézeti szektor**

A kutatás kizárólag Magyarországon működő, részvénytársasági formában működő hitelintézeteket vizsgál. A minél nagyobb reprezentativitás érdekében a célintézmények aszerint kerültek kiválasztásra, hogy a mérlegfőösszeg alapján lefedjék a magyar bankszektor $\frac{3}{4}$ -ét.

A kutatás során az alábbi hitelintézetekből kerültek kiválasztásra az interjúalanyok:

#	Részvénytársasági formában működő hitelintézetek	MFÖ (milliárd Ft)	MFÖ arány (Bankszektor összeséhez képest) (%)	Interjúk száma (db)
1	OTP Bank Nyrt.	7 109	24%	9
2	Kereskedelmi és Hitelbank Zrt.	2 863	10%	8
3	UniCredit Bank Hungary Zrt.	2 833	10%	3
4	MKB Bank Zrt.	2 099	7%	1
5	ERSTE BANK HUNGARY Zrt.	2 038	7%	2
6	Raiffeisen Bank Zrt.	2 001	7%	7
7	CIB Bank Zrt.	1 665	6%	6
8	MFB Magyar Fejlesztési Bank Zrt.	1 294	4%	11
9	BUDAPEST Hitel- és Fejlesztési Bank Zrt.	989	3%	3
	Összesen	22 894	77%	50 db

2. TÁBLÁZAT: A KUTATÁSBA BEVONT HITELINTÉZETEK LISTÁJA

FORRÁS: ARANYKÖNYV, 2016, MAGYAR NEMZETI BANK, 4. HIT. RT. (1A) ESZKÖZÖK MUNKALAP

- A minta vállalkezési forma szerinti lehatárolása: **Részvénytársaság forma**
- Célcsoport (besorolási kritériumok):
 - **minimum 10 éves banki / pénzügyi tapasztalat**
 - VAGY
 - **minimum középvezetői pozíció és felsőfokú végzettség (diploma)**
- A minta szakterületenkénti megoszlása:
 - **üzleti terület, (28 fő = 56 %)**

- **kockázatkezelési terület, (12 fő = 24 %)**
- **operációs terület. (10 fő = 20 %)**
- Interjúk száma és megoszlása az interjú típusa szerint:
 - **14 db személyes interjú**
 - **36 darab telefonos interjú**
- Interjúk hossza:
 - Személyes interjúknál: **35-40 perc**
 - Telefonos interjúknál: **18-20 perc**
- A kérdőív tartalma:
 - A kutatás során használt kérdőív szerkezetét tekintve három blokkra osztható. Ezek segítségével mértem fel a banki folyamatok immateriális termelési tényezőkhöz kapcsolódó viszonyát. Az első blokk az immateriális termelési tényezők felhasználását, a második blokk a felhasznált immateriális teremtési tényezők összetételét, míg a harmadik blokk az immateriális termelési tényezők tulajdonjogát és a felhasználás módját tárta fel. (Lásd 6. fejezet)

A fenti szempontokat összegezve levonható az a következtetés, hogy a kutatás mérlegfőösszeg alapon a magyar bankszektor 77%-nak véleményét tárta fel az 50 darab strukturált interjú során. Ezt a felmérést megelőzte egy 12 db félig strukturált interjúból álló előkészítési, modellvalidációs szakasz, valamint egy 5 interjúból álló próbainterjúzási fázis. A kutatás során elért 50-es a mintanagyság valójában egy elméleti telítettségi szintet jelez. Ez azt jelenti, hogy azért elégedtem meg 50 darab interjúval, mert körülbelül a 40. interjú után már körvonalazódott, hogy az új válaszadók érdemben nem térnek el az addig lekérdezett és folyamatosan feldolgozott válaszoktól. Amikor ezt az átlaghoz történő besimulást észleltem, akkor azt tűztem ki célul, hogy még készítek lehetőség szerint 10 db interjút és amennyiben azok eredményei megerősítik az eddigi eredményeket, vagy nem térnek el azoktól számottevően, akkor megállok. Kvalitatív esetben ez az addicionális 10 interjú is komoly erőfeszítéseket igényelt, de mindenképp meg szerettem volna győződni arról, hogy a 40 interjú valós szaturációt mutat, nem pedig a véletlen műve. Mindemellett ebből is levezethető, hogy a kutatás inkább egy feltáró jellegű kutatás eszköztárát alkalmazza, mintsem egy igazoló kutatásét, hiszen kvantitatív megközelítésű, statisztikailag igazolható eredményekhez a minta elemszáma nem elégséges.

4.7 A kutatás korlátai

Kutatásomat igyekeztem úgy felépíteni és kivitelezni, hogy mind a választott módszertanok, mind a választott folyamat és ezáltal az eredmények is megfeleljenek az érvényesség, a megbízhatóság és a tárgyilagosság kritériumainak. Ettől függetlenül, a kutatás műfajilag, a téma pedig komplexitása miatt immanens módon felvet bizonyos értelmezési, alkalmazhatósági korlátokat. A transzparencia és a kutatás hitelességének erősítése érdekében az alábbiakban bemutatásra kerülnek a kutatás korlátai.

A kutatás során több, a választott kutatási módszertanból adódó korlátozással kellett megbirkózni, ami befolyásolta a kutatási eredményeket. Ezek közül az egyik a *mérhetőségi korlát*. Az immateriális termelési tényezők mérhetősége, számszerűsíthetősége komoly tudományos kihívás. Ez a kutatás úgy kezelte ezt a helyzetet, hogy maga mögött hagyta az eddig használt módszertanokat és új szemléletben próbálta meg mérni ezeket a tényezőket. Ez a megközelítés egyfelől innovatív, másrészt viszont ugyanolyan mérési bizonytalanságokat hordoz, mint az új módszertanok általában. Ez egy komoly döntési pont volt a kutatásban, hogy már létező mérési módszer alapján vizsgáljam a magyar bankszektort, vagy kialakítsak egy saját módszertant, ami teljes egészében leköveti a kutatás sajátosságait. Ez utóbbi mellett döntöttem, ugyanis a kutatási kérdések között szerepelnek olyan tételek is, amelyek mérésére nem találtam tudományosan elismert eljárást. A kutatási modell és a kutatás céljainak effajta módszertani illesztése, egyfelől innovatív jelenség, másfelől nem kipróbált módszer révén magában hordoz bizonyos szintű mérhetőségi korlátot.

Felmerül egy *objektivitási korlát* is, ami azt jelenti, hogy mivel a kutatás során banki szakértők és vezetők személyes véleményét kérdeztem, ezért fennáll annak a veszélye, hogy az egyes interjúk túl sok szubjektivitást tartalmaznak. Ez azonban elkerülhetetlen egy ilyen kutatásnál, hiszen minden megkérdezett a saját tapasztalatai és ismeretei alapján tudja megválaszolni a feltett kérdéseket. Ezen egyéni torzítások hatását a minta elemszámának növelésével és mérlegfőösszeg alapon vett minél nagyobb szektorális lefedettséggel igyekeztem tompítani.

Továbbá számolni kell egy *módszer specifikus korláttal* is. A telefonos interjúkészítési technika hátránya, hogy a személyes kapcsolat, interakció hiánya miatt nehezebb fenntartani a válaszadó figyelmét így csak rövidebb, egyszerűbb struktúrájú interjúk lebonyolítására alkalmas ez a módszer (maximum 15-20 perc). További hátránya, hogy a

módszertan csak abban az esetben alkalmazható, ha rendelkezésre áll megfelelő adatbázis a célközönség eléréséhez. Mivel az interjúk hossza általánosságban véve az említett küszöbérték alatt volt, másfelől a megértés elősegítése érdekében előzetes elméleti összefoglalókat küldtem ki a célszemélyeknek, ezért bízom abban, hogy hatékonyan tudtam enyhíteni ezt a módszer specifikus hatást.

Mindezen felül fennáll a *túlzott általánosítás* kockázata is. Ez az eset akkor fordul elő, amikor a kutatáson nagy időnyomás van. Ekkor fennáll a veszélye, hogy nem megfelelő számú minta elemszám alapján a kutató olyan következtetéseket von le, amelyek érvényessége megkérdőjelezhető. Ezen kutatási korlát kivédése érdekében igyekeztem a populáció azon részére kiterjeszteni kutatást, amelyek piacformáló erővel rendelkeznek, hiszen a magyar bankpiac egy kis pénzpiaci szegmens, ahol jól azonosíthatók a domináns szereplők. Ezért törekedtem arra, hogy a sokaság azon tipikus elemei kerüljenek a mintába, amelyek jól reprezentálják magát a szektort.

Ezen felül szeretném megemlíteni, hogy a *szelektív észlelés* negatív hatásait úgy igyekeztem kiszűrni, hogy intézményenként törekedtem arra, hogy ne csupán egy terület véleménye legyen becsatornázva a mintába, hanem lehetőség szerint vegyesen (üzleti, kockázatkezelési és operációs területek egyaránt). Ezzel csökkentettem a területspecifikus vélemények torzító hatását.

Továbbá felvetődik a *kontextusfüggőség*, mint megbízhatósági kritérium. Ez a kutatási korlát arra utal, hogy ez a kutatás adott gazdasági ciklusban, egy bizonyos szakértői, vezetői körre lett kiterjesztve, ráadásul területi és egyéb lehatárolások mellett. Ezért nem biztosítható 100%-os valószínűséggel, hogy ezen vizsgálat hasonló keretek közti megisméltése pontosan ugyanilyen eredményeket hozna, ugyanis az a kontextus, amiben a kutatás készült, nem reprodukálható még egyszer teljes mértékben.

Kockázatot jelenthet maga a *kutató személye* is, ugyanis míg a kvantitatív kutató mér, számol, kísérletez és ellenőriz, addig a kvalitatív kutató megfigyel, kérdez, felfedez és értelmez [Kvale, 2005]. Kvale a kvantitatív kutatót „adatgyűjtő bányász” metaforával, míg a kvalitatív kutatót „adatgeneráló utazó” metaforával illusztrálja. Ez utóbbi esetben a kutató személye rendkívül fontos, hiszen értéksemlegesén kell viszonyulnia a kutatás során keletkezett információkhoz. Az állandó önellenőrzés és a triangulációs módszer remélhetőleg biztosítja, a kutatás objektív mederbe tartását, valamint a tudományos kritériumoknak való megfelelést.

Összességében megállapítható, hogy a kutatási stratégiaalkotás során kétféle megközelítés jöhetett szóba. Egyrészt egy egyszerűbb megközelítés, amikor kutató kevés paraméterrel, a valóságtól távol eső feltételezések mentén építi fel a kutatási modellt. Másodszor pedig létezik egy bonyolultabb megközelítés, amikor a kutató arra törekszik, hogy minden paramétert számításba vegyen annak érdekében, hogy a végkövetkeztetésekben minél inkább visszatükröződjön a valóság. Mindkét esetben benne van a hibalehetőség, illetve a torzító hatás. Ebben a kutatásban igyekeztem olyan kutatás módszertani megközelítést választani, ami leginkább illeszkedik ahhoz a sajátos pénzügyi feltételrendszerhez, aminek alapeleme, hogy a célközönség meglehetősen elfoglalt és nehezen megközelíthető, hogy a téma komoly szakismereteket igényel, és hogy az immateriális termelési tényezőkről való ilyen szintű gondolkodás sok esetben nincs benne a napi üzletmenetbe, vagy legalábbis kevésbé tudatosan.

5 A KUTATÁS SORÁN HASZNÁLT FOGALMAK TISZTÁZÁSA

A kutatási eredmények feldolgozását és annak bemutatását megelőzően mindenképp szükséges kitérni a kutatás során használt fogalmak és azok rendszerének ismertetésére. Az elméleti összefoglalóban már bemutattam a folyamatszeglésben kialakított banki értékláncot, valamint az immateriális értékteremtés alaplogikáját. Mindezen túl már csak egy olyan komponens bemutatása maradt hátra, ami a kutatást szempontjából még nem került bemutatásra. Ez pedig nem más, mint a már sokat emlegetett immateriális termelési tényezők csoportosításának lehetősége, és annak implikálása a kutatásba.

Szerző(k)	Év	Alkalmazott erőforrás kategóriák			
Brooking	1996	Piaci eszközök	Emberi tőke	Infrastrukturális eszközök	Szellemi tulajdon eszközök
Edvinsson – Melone	1997	Humán tőke	Strukturális tőke		Ügyféltőke
Sveiby	2001	Látható vagyon	Külső szerkezet	Belső szerkezet	Egyéni kompetencia
Boda- Virág	2010	Tangible termelési tényezők	Külső immateriális termelési tényezők	Belső immateriális termelési tényezők	Munkavállalók személyes tudása, jártassága és elkötelezettsége
Stocker	2012	Tárgyasult erőforrások	Emberi tőke erőforrások	Kapcsolati tőke erőforrások	Szervezeti tőke erőforrások

3. TÁBLÁZAT: TERMELÉSI TÉNYEZŐK CSOPORTOSÍTÁSA

A fenti táblázat jól mutatja, hogy számos kutató sokféleképpen tekint a vállalatok által használt termelési tényezőkre. Láthatjuk, hogy a szakirodalomban nagyszámú csoportosítási lehetőség található a vállalati erőforrások és az intellektuális / immateriális

vagyonelemek kategorizálására. Ezeket a megközelítéseket feldolgoztam és arra jutottam, hogy kialakítok egy olyan struktúrát, ami a leginkább illeszkedik a saját szakmai ízlésemhez valamint a vizsgált iparág jellegzetességeihez. Az alábbiakban bemutatom, azt az értelmezési, fogalmi keretet, ami alapján a kutatást végeztem.

Kutatásom fókuszában nem a materiális tőkejavak állnak, ezért a tőkejavak bontásánál az immateriális részre koncentrálok. A számvitel által kifejezhető és megragadható eszközökön túl én az immateriális termelési tényezőket három tényezőcsoportra bontottam, ezek a Kapcsolat, a Szervezet és Kompetencia csoportok. Majd ezeket tovább bontottam termelési tényezőkre. Az egyes immateriális termelési tényezőcsoportok természetesen olyan immateriális termelési tényezőket foglalnak magunkban, amelyek valamilyen szempontrendszer szerint összetartoznak. Ez a szempontrendszer termelési tényező csoport szintjén igazodik a szakirodalmi összegzésnél bemutatott és már alkalmazott erőforrás bontásokhoz, azonban termelési tényezők szintjén eltér, hol szűkítő, hol kiegészítő jelleggel.

1. **KAPCSOLAT immateriális termelési tényezőcsoport**

Definíció: A vállalat ügyfélkörének és kapcsolati hálójának értéke.

A tényezőcsoportba tartozó termelési tényezők:

- Ügyfélkapcsolatok (B2C)
- Partnerhálózat (B2B)
- Államigazgatási kapcsolatok (B2A)
- Civil kapcsolatok (B2NGO)
- Tulajdonosi kapcsolatok

2. **SZERVEZET immateriális termelési tényezőcsoport**

Definíció: A vállalat üzleti folyamatainak, azok szervezettségének, valamint működési hatékonyságuk értéke.

A tényezőcsoportba tartozó termelési tényezők:

- Munka szervezettsége

- *Belső, szervezeti koordinációs mechanizmusok*
- Munka szabályozottsága
 - *Szabványok*
 - *Szabályzatok*
 - *Folyamatdokumentáció*
- Szervezeti magatartás
 - *Etikus szervezeti magatartás*
 - *Szervezeti kultúra*
- Szervezeti sajátosságok
 - *Márka*
 - *Működési feltételek*
 - *Kollektív tudásbázis*

3. **KOMPETENCIA** immateriális termelési tényezőcsoport

Definíció: A vállalat humán erőforrás bázisához kapcsolódó tudás, képességek és tapasztalatok értéke.

A tényezőcsoportba tartozó termelési tényezők:

- Szakértelem
- Munkatapasztalat
- Érzelmi intelligencia
- Motiváció

Összességében ezek azok a láthatatlan erőforrások, amelyek egy vállalat immateriális jövedelemtermelő képességét alkotják, a tárgyasult erőforrások mellett. A termelési tényezők besorolását és kategorizálását az alábbi ábra foglalja össze.



27. ÁBRA: A KUTATÁS SORÁN HASZNÁLT IMMATERIÁLIS KATEGÓRIÁK

6 KUTATÁSI EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA

A kutatás során megfogalmaztam egy átfogó kutatási kérdést, amelyet alábontottam kutatási kérdésekre. A kutatási probléma minél strukturáltabb felvázolása érdekében a kutatási kérdésekhez proposíciókat / feltételezéseket rendeltem. A proposíciók négy kutatási kérdéshez kapcsolódnak, amivel praktikusán a kutatási kérdések operacionalizálását segítik elő. A kutatás eredményeit ugyanebben a logikai struktúrában mutatom be ebben a fejezetben.

Az 50-es elemszámú minta bizonyos esetekben lehetőséget adott arra, hogy statisztikai programmal is elemezzem a kutatási eredményeket. Ehhez a művelethez SPSS-t használtam. A kutatási eredmények bemutatása közben ott ahol érdemi, az értelmezést és az eredmények megértését elősegítő eredményeket kaptam azt be fogom mutatni, annak érdekében, hogy kvantitatív adatfeldolgozási módszertanokkal is tudjam erősíteni a kutatásom eredményeit.

6.1 Az immateriális termelési tényezők felhasználásának mértéke (P1, P 2)

6.1.1 Módszertan

Ebben kutatási részben azt mértem fel, hogy az egyes banki főfolyamatok milyen mértékben használnak fel immateriális termelési tényezőket. Ehhez módszertanilag felsorolásra kerültek a bank fő- és alfolyamatai, amelyekhez egy 1-3-ig terjedő skálán lehetett elhelyezni az immateriális igénybevétel intenzitását. Itt 1 jelentette azt, hogy a főfolyamat rendeltetésszerű végbemeneteléhez kis mértékben van szükség immateriális termelési tényezőkre, vagyis a főfolyamat túlnyomórészt materiális termelési tényezőket igényel. Másik szélső esetként 3 jelentette azt, hogy a főfolyamat rendeltetésszerű végbemeneteléhez nagymértékben szükség van immateriális termelési tényezőkre, vagyis túlnyomórészt immateriális termelési tényezőket igényel.

A strukturált interjúk során arra kértem az interjúalanyokat, hogy ennek megfelelően súlyozzák az egyes üzleti folyamatok immateriális termelési tényező igényét.

A kitöltés célja	Ez a munkalap feltárja az egyes üzleti főfolyamatok immateriális termelési tényező igényét. Kérem súlyozza, hogy Ön szerint az alábbi üzleti főfolyamatok milyen mértékben támaszkodnak immateriális termelési tényezőkre?	
A kitöltési skála	A főfolyamat rendeltetészerű végbemeneteléhez nagymértékben szükség van immateriális termelési tényezőkre (túlnyomórészt immateriális termelési tényezőket igényel)	3
	A főfolyamat rendeltetészerű végbemeneteléhez közepes mértékben van szükség immateriális termelési tényezőkre (hasonló arányban igényel materiális és immateriális termelési tényezőket)	2
	A főfolyamat rendeltetészerű végbemeneteléhez kis mértékben van szükség immateriális termelési tényezőkre (túlnyomórészt materiális termelési tényezőket igényel)	1
A feladat	Ennek megfelelően kérem, súlyozza az egyes üzleti folyamatok immateriális termelési tényező igényét!	

28. ÁBRA: SZEMELVÉNY A STRUKTURÁLT KÉRDŐÍVBŐL 1.

6.1.2 Propozíciók vizsgálata

A fent említett módszertannal megközelített kérdések végül az alábbi eredményt adták az 50 fős mintán.

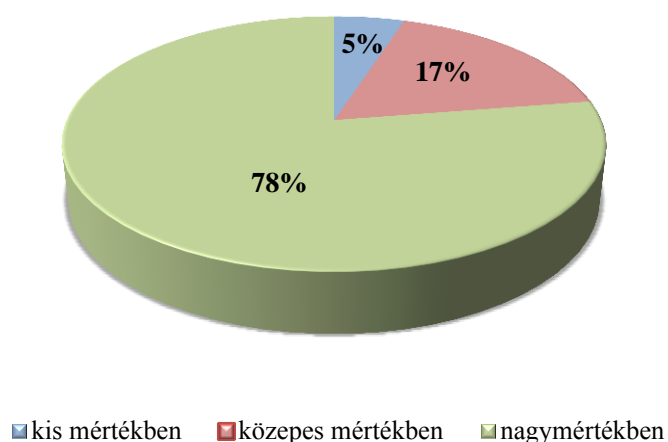
Háttérműveletek	
Bankinformatika	2,20
Bankbiztonság	
Üzemeltetés	
Szabályozás	
Üzleti műveletek	
Termékfejlesztés	2,73
Értékesítés	
Treasury	
Marketing	
Kockázati műveletek	
Kockázatelemzés	2,20
Kockázatkezelés és workout	
Monitoring és ellenőrzés	
Szabályozás	
Egyéb támogató műveletek	
Humán erőforrás menedzsment	2,15
Belső ellenőrzés	
Compliance, jog	
Elemzés és adatszolgáltatás	
Kommunikáció	
Kontrolling	
Számvitel	
Jog	

29. ÁBRA: EREDMÉNYTÁBLA 1.

Az eredményből jól látszik, hogy a kutatásba bevont szakemberek az üzleti műveleteket tartják leginkább immateriális termelési tényező intenzív területnek. Ez logikus, hisz ez az a terület, amely olyan intellektuális folyamatokat egyesít, ahol kiemelt szerepet kapnak az

új ötletek, új termékek, új értékesítési koncepciók, új árazási modellek stb. Ezek a folyamatok innovatív tevékenységet kívánnak meg a munkavállalóktól, ahol magas alkotói szabadságfokkal valami újat, mást, jobbat igyekeznek létrehozni. Az ilyesfajta tevékenységnek bizonyára nagyobb az immateriális termelési tényező igénye, a többi belső szabályzatokkal körülbástyázott, előírások alapján szerveződő vagy külső törvényi rendelkezések betartásával, ellenőrzésével foglalatосkodó területekéhez képest.

Az interjúk statisztikai elemzéséből kiderül, hogy átlag alapján a vizsgált műveletek közül az üzleti műveletek nem szignifikánsan emelkednek ki, azonban a medián mégis erősebb immateriális termelési tényező igényre utal, hiszen az üzleti műveletek mediánja 3, míg az összes többi műveleté csak 2, ami ilyen kis elemszámú mintánál egyértelműen az üzleti műveletek kiemelkedő immateriális eszközfelhasználását erősíti a többi kategóriához képest (lásd 1. számú melléklet). Az alábbi ábra szerint a megkérdezettek 78%-a azt állította, hogy az üzleti műveletek nagymértékben támaszkodnak immateriális termelési tényezőkre.

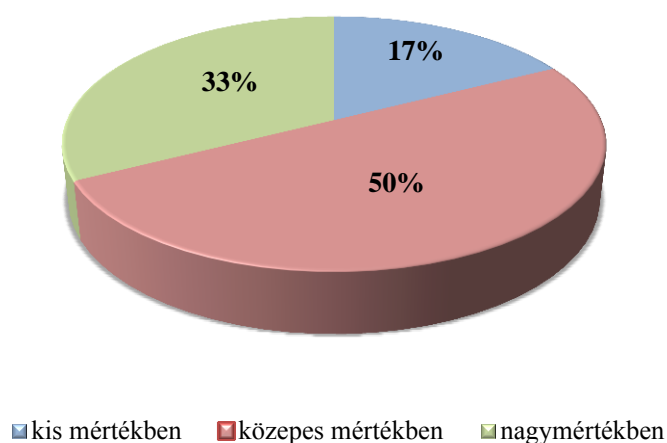


30. ÁBRA: AZ ÜZLETI MŰVELETEK IMMATERIÁLIS TERMELÉSI TÉNYEZŐ SZÜKSÉGLETE

Az eredményekből továbbá leszűrhető, hogy az átlaggal való közelítés esetén az egyéb támogató tevékenységeknek van a legkisebb immateriális termelési tényező szükséglete, de ez szignifikánsan nem marad el tér el a többi kategóriától. Medián alapján közelítve megállapítható, hogy 2 medián értékkel rendelkezik a kockázati és háttérműveletekhez hasonlóan. (lásd 1. számú melléklet) Ebből azt a következtetést lehet levonni, hogy az imént említett két területhez képest nem mondható ki, hogy kevesebb immateriális termelési tényező szükséglete lenne az egyéb támogató tevékenységeknek. Nem úgy az

üzleti műveletekkel szemben, ahol átlag és medián alapon is látszik az egyéb támogató tevékenységek kisebb immateriális szükséglete.

Az alábbi diagramm mutatja, hogy milyen megoszlásban értékelték a szakemberek az egyéb támogató területek immateriális termelési tényező szükségletét.



31. ÁBRA: A TÁMOGATÓ MŰVELETEK IMMATERIÁLIS TERMELÉSI TÉNYEZŐ SZÜKSÉGLETE

6.1.3 Propozíciók értékelése

Propozíció száma	Propozíció leírása	Értékelés
P1	A banki főfolyamatok közül az üzleti folyamatok támaszkodnak a legnagyobb mértékben immateriális termelési tényezőkre.	IGAZOLVA
Indoklás	Mind kvalitatív, mind kvantitatív alapon bizonyosságot nyert, hogy ez az egyetlen egy olyan főfolyamat, ami valamilyen szinten differenciálható a többi műveletcsoporthoz képest, az immateriális termelési tényező szükségletet tekintve. Ez a differencia pedig az átlagon felüli immateriális termelési tényező szükségletben nyilvánul meg.	
P2	A banki főfolyamatok közül az egyéb támogató tevékenységek támaszkodnak legkevésbé immateriális termelési tényezőkre.	RÉSZBEN ELUTASÍTVÁ

Indoklás	<p>Kvantitatív alapon a proposíció igazolása nem lehetséges, hiszen nincsenek szignifikáns eltérések a többi művelethez képest, azonban kvalitatív alapon vannak arra utaló jelek, miszerint logikusnak tűnik azokat a tevékenységeket alacsonyabb immateriális termelési tényező szükségletűnek nyilvánítani, ahol erősen szabályozott keretek között zajlik a munkavégzés. A proposíciót részben el kell utasítani, ami valószínűleg hibás csoportképzésre vezethető vissza, hiszen szabályozott tevékenységeken kívül (belső ellenőrzés, compliance, számvitel, adatszolgáltatás) ugyanebbe a műveletcsoportba szerepel a kommunikáció, kontrolling és humán erőforrás menedzsment tevékenységek is, melyekre már kevésbé igaz a szabályozott, előíró jellegű munkavégzés. Ugyanakkor formál logikailag belátható, hogy a támogató területek éppen azért nem sorolandók a főfolyamatok közé, mert a funkciójukat tekintve inkább kiegészítik, segítik azok rendeltetésszerű végbemenetelét, így feltételezhető, hogy mérsékeltebb az immateriális termelési tényező szükségletük, a főfolyamatokéhoz képest.</p>
-----------------	---

6.2 Az immateriális termelési tényező szükséglet összetételhatása (P3, P4)

6.2.1 Módszertan

Tovább haladva a kutatás gondolatmenetén ez a rész arra hivatott, hogy feltárja, hogy az egyes üzleti főfolyamatoknál, az előzőekben megállapított immateriális termelési tényező igény miből tevődik össze. Ezt módszertanilag kétdimenziós logikában közelítettem meg, ahol az egyik dimenzió a banki főfolyamatok voltak, míg másik az immateriális termelési tényező csoportok, úgymint Kapcsolat, Szervezet, Kompetencia. Az interjúk során arra kértem az interjúalanyokat, hogy osszanak szét 100%-ot minden egyes banki főfolyamatra vonatkozólag, annak érdekében, hogy kiderüljön milyen immateriális termelési tényezők szükségesek adott folyamatok menedzseléséhez.

A kitöltés célja	Ez a munkalap feltárja, hogy az egyes üzleti főfolyamatoknál az előzőekben megállapított immateriális termelési tényező igény miből tevődik össze.
A kitöltési skála	Százalékos skála
A feladat	Kérem osszon szét 100%-ot minden üzleti főfolyamatra, annak fényében, hogy az egyes folyamatok immateriális termelési tényező igénye Ön szerint miből tevődik össze.

32. ÁBRA: SZEMELVÉNY A STRUKTURÁLT KÉRDŐÍVBŐL 2.

6.2.2 Propozíciók vizsgálata

Fő folyamatok	A folyamat immateriális termelési tényező igénye	A folyamat immateriális termelési tényező összetétele			Ellenőrzés
		Kapcsolat	Szervezet	Kompetencia	
Háttérműveletek					
Bankinformatika	2,20	24%	36%	40%	0%
Bankbiztonság					
Üzemeltetés					
Szabályozás					
Üzleti műveletek					
Termékfejlesztés	2,73	34%	31%	35%	0%
Értékesítés					
Treasury					
Marketing					
Kockázati műveletek					
Kockázatelemzés	2,20	22%	39%	39%	0%
Kockázatkezelés és workout					
Monitoring és ellenőrzés					
Szabályozás					
Egyéb támogató műveletek					
Humán erőforrás menedzsment	2,15	28%	39%	34%	0%
Belső ellenőrzés					
Compliance, jog					
Elemzés és adatszolgáltatás					
Kommunikáció					
Kontrolling					
Számvitel					
Jog					

33. ÁBRA: EREDMÉNYTÁBLA 2.

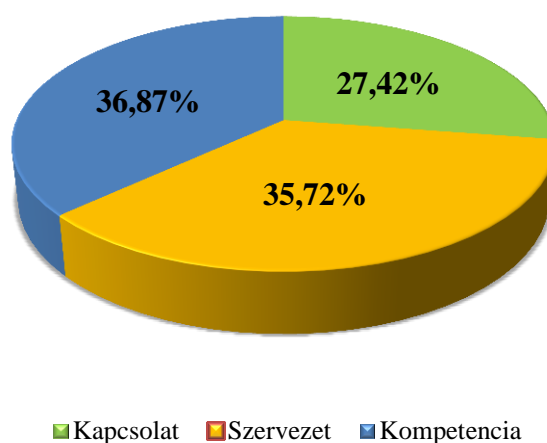
Amint az eredményekből is látszik az egyes folyamatok termelési tényező összetételében nincsenek szignifikáns különbségek, azonban hangsúlyeltolódások megfigyelhetők

bizonyos esetekben. Ez a jelenség több dologra is visszavezethető. Feltételezésem szerint az egészséges versenyszellem és az önbecsülés jegyében mindenki a saját területét érezte a legfontosabbnak. Ezért széles skálán értékelték a műveleteket, más területeket lehúzva, míg a sajátjukat kidomborítva. Ez statisztikailag magas szórást eredményezett, ami rontotta a szignifikanciát (lásd 2. számú melléklet). Ettől függetlenül van hozzáadott értéke a táblázatnak, hiszen ez egy 50 strukturált interjú alapuló kutatás, amely során több értékes összefüggést sikerült azonosítani.

Először a tábla jól mutatja, hogy a Kapcsolati termelési tényezőcsoportban egy kivétellel mindenhol 30% alatt maradt az érték. Ez az egy kivétel az Üzleti műveleteknél volt megfigyelhető, ami nagy valószínűséggel arra utal, hogy a bankok értékesítési, termékfejlesztési és marketing aktivitása olyan üzleti folyamatok mentén zajlanak, amelyek végbemeneteléhez az átlagnál nagyobb kapcsolati tőkére van szükség az ügyfélkapcsolatok, a partnerhálózatok vagy akár az állami vagy tulajdonosi kapcsolatok megmozgatása során.

Látható továbbá, hogy a Szervezet termelési tényező csoport mind a négy műveletcsoportban 30% feletti részt képviselt a folyamatok immateriális szükségletéből, ami praktikus visszaigazolása annak, hogy a banki-pénzügyi tevékenység egy szabályozott iparág, ahol számtalan előírás, rendelet, ajánlás és törvényi feltétel betartására vannak kötelezve a szereplők a szabályozott munkavégzés során.

Végül a Kompetencia termelési tényező csoportra szintúgy elmondható, hogy minden művelethez kapcsolódó átlagos értéke meghaladja a 30%-ot. Szervezeti szinten, súlyozott átlagot képezve a Kompetencia 37 %-os részarányt képvisel a vállalati immateriális értékteremtésből, az összes folyamatot beleértve. Ehhez képest a Szervezet 36%-ot míg a Kapcsolat 27%-ot. Ez a három szám kiadja a bank teljes immateriális tőkeértékének megoszlását. Ezt mutatja az alábbi diagram.



34. ÁBRA: AZ IMMATERIÁLIS TÉNYEZŐK ÜZLETI HOZZÁADOTT ÉRTÉKÉNEK MEGOSZLÁSA

Az interjúk során fény derült arra, hogy ez a közel arányos felosztás, nem arra utal, hogy a válaszadók biztonsági játékot játszva közel egyenlő arányra osztották az immateriális termelési tényezőket, hanem sokkal inkább egy átsorolási hatást tükröz. Ez a hatás abban manifesztálódik, hogy a szervezeti tényezőcsoportba tartozó erőforrásoknak hangsúlyosabb szerepe van az értékteremtésben, mint a kapcsolati eszközöknek. Gondoljunk bele, hogy egy tanácsadó cégnél, vagy egy informatikai fejlesztő cégnél, vagy egy ügyvédi irodában ez a hatás nem lenne tetten érhető, hiszen ott kevésbé dominál maga a szervezet, mint szabályozott folyamatok rendszere, inkább az egyén áll a fókuszban kapcsolati és kompetenciái révén. Az interjúalanyok éppen ezért hangot is adtak ezen hatás érvényesülésének, ami valójában nem másra, mint egy újabb iparági jellegzetességre vezethető vissza, a mai magyar bankok egyik tudásmenedzsment szempontból releváns jellemvonására.

6.2.3 Propozíciók értékelése

Propozíció száma	Propozíció leírása	Értékelés
P3	A banki főfolyamatok immateriális termelési tényező szükségletéből a szervezeti eszközökhöz kapcsolódó termelési tényezők képviselik a legnagyobb részt.	ELUTASÍTVÁ

Indoklás	Kvantitatív alapon ezt a proposíciót el kell utasítani, mert ugyan nem szignifikáns különbséggel, de a megkérdezettek szerint a Kompetencia termelési tényező csoport képviseli a legnagyobb részt az immateriális banki értékteremtésből. Kvalitatív alapon, ettől függetlenül az is megállapítást nyert, hogy a banki folyamatok jelentős mértékben támaszkodnak immateriális szervezeti eszközökre.	
P4	A banki folyamatok immateriális termelési tényező szükségletéből a kapcsolati eszközökhöz kötődő termelési tényezők képviselik a legkisebb részt.	IGAZOLVA
Indoklás	Az eredményekből jól látszik, hogy a Kapcsolati eszközök bár fontos és elengedhetetlen részei az immateriális értékteremtésnek, mégis pénzügyi viszonylatban, az iparág sajátos szabályozási jellege miatt némileg háttérbe szorulnak a Szervezeti és Kompetencia eszközcsoportokkal szemben. Azon érdemes elgondolkodni, hogy ez optimális-e, vagy esetleg az immateriális termelési tényezők másfajta felhasználásával, ha úgy tetszik a termelési függvény megváltoztatásával lehet-e értéket növelni a jelenlegi helyzethez képest. Ennek a kérdésnek a megválaszolása azonban túlmutat ezen kutatás keretein, ezért elfogadom azt az összetételt, ami a kutatási eredmények visszaigazolnak.	

6.3 Az immateriális termelési tényezők felhasználása (P5, P6, P7)

6.3.1 Módszertan

Ez a témakör vizsgálja az egyes immateriális termelési tényezők felhasználásának a módját, vagyis arra kérdésre keresi választ, hogy a vállalat fejlesztési vagy működtetési célra használja az egyes immateriális termelési tényezőket? Itt az immateriális termelési tényezőkhöz kellett hozzárendelni, hogy fejlesztési céllal vagy működési céllal vesz részt adott termelési tényező az értékteremtésben. A fejlesztési célú felhasználás alatt azt értem, hogy innovatív célzattal használják fel az adott erőforrást, míg a működési célú

felhasználás a rutinszerűen ismétlődő, programozott feladatok napi ellátására utal, és ennek érdekében veszik igénybe az erőforrást.

A kitöltés célja	Ez a munkalap továbbá vizsgálja az egyes immateriális termelési tényezők felhasználásnak a módját, vagyis arra kérdésre keresi választ, hogy a vállalat fejlesztési vagy működtetési célra használja az egyes immateriális termelési tényezőket?
A kitöltési skála	Nominális skála
A feladat	Kérem tegyen "X" jezést abba az oszlopba, amelyet megfelelőnek találja az adott termelési tényezőre vonatkozóan!

35. ÁBRA: SZEMELVÉNY A STRUKTURÁLT KÉRDŐÍVBŐL 3.

6.3.2 Propozíciók vizsgálata

	A termelési tényező felhasználásának módja	
	Inkább fejlesztési típusú	Inkább működési típusú
Kapcsolat	39,0%	61,0%
Ügyfélkapcsolatok (B2C)	43%	58%
Partnerhálózat (B2B)	38%	63%
Államigazgatási kapcsolatok (B2A)	30%	70%
Civil kapcsolatok (B2NGO)	53%	48%
Tulajdonosi kapcsolatok	33%	68%
Szervezet	35,6%	64,4%
Munka szervezettsége	40%	60%
Munka szabályozottsága	28%	73%
Szervezeti magatartás	43%	58%
Szervezeti sajátosságok	33%	68%
Kompetencia	63,1%	36,9%
Szakértelem	68%	33%
Munkatapasztalat	53%	48%
Érzelmi intelligencia	65%	35%
Motiváció	68%	33%

36. ÁBRA: EREDMÉNYTÁBLA 3.

A kutatás ezen részéből kiderül, hogy az iparágban dolgozó szakemberek véleménye szerint az immateriális termelési tényezőket milyen felhasználási céllal vonják be a banki

értékteremtésbe. Ahogy az eredményeken látható mind a kapcsolati és mind a szervezeti elemeket az interjúalanyok inkább a működési célú tevékenységekhez kötötték, míg a kompetenciát inkább a fejlesztési típusúakhoz. Ebből önmagában messzemenő következtetést nem lehet levonni, hiszen evidencia, hogy nincsenek tisztán működési vagy tisztán fejlesztési célú immateriális termelési tényezők, amit az én eredményeim is megerősítenek. Éppen ezért triviálisnak tűnik az is, hogy minden immateriális termelési tényező egyszer ilyen, másszor olyan módon kerül felhasználásra. Kijelenthető, hogy minden termelési tényező vegyes felhasználású termelési tényezőnek minősül. De itt nem ennek igazolása volt a cél. Az én céloom az volt, hogy kapjak egy képet arról, hogy a mai magyar bankszektorban merre érdemes keresni az innováció forrását? Melyek azok az erőforrások, amelyeket a vezetők azért vonnak be az értékteremtésbe, hogy valami új, jobb, más dolog keletkezzen, nem pedig azért, hogy működtessenek egy meglévő struktúrát. Ebből a szempontból viszont már beszédes az eredmény, hiszen rávilágít arra az összefüggésre, hogy a bankok immateriális saját tőkéből biztosítják (szervezet, kapcsolatok) a működést, és immateriális idegen tőkéből pedig a fejlődést (kompetencia). Amennyiben az immateriális termelési tényezők tulajdonjoga az előbb említettek szerint alakul (lásd következő alfejezet), úgy bizonyítást nyer, hogy a bankok innovációs tevékenysége egy magas kockázatú folyamat, hiszen olyan termelési tényezők végzik, amelyek felett a bankok nem rendelkeznek tulajdonjoggal, így értékük, jövőjük, menedzselhetőségük jóval bizonytalanabb a saját eszközökénél.

6.3.3 Propozíciók értékelése

Propozíció száma	Propozíció leírása	Értékelés
P5	Az immateriális jellegű <u>kapcsolati</u> tényezőket inkább működési céllal használják a hazai bankok.	IGAZOLVA
Indoklás	Az interjúalanyok véleménye szerint ez a feltételezés megállja a helyét. Hozzátevé ehhez, hogy a reláció a fejlesztési és működési célú felhasználás között természetesen nem vegytisztán vagy-vagy típusú, azonban az iparág mai állapota azt mutatja, hogy a kapcsolati erőforrások nagy részét a működés fenntartása érdekében használják a bankok.	

P6	Az immateriális jellegű <u>szervezeti</u> tényezőket inkább működési céllal használják a hazai bankok.	IGAZOLVA
Indoklás	A szervezeti termelési tényezőcsoport kapcsán még erősebb az a vélemény, hogy kevésbé az innovatív folyamatok használják ezeket az erőforrásokat, inkább működési és működtetési célú felhasználás a jellemző a mai magyar bankpiacon.	
P7	A <u>kompetenciához</u> köthető termelési tényezőket inkább fejlesztési céllal használják a hazai bankok.	IGAZOLVA
Indoklás	A kutatás ez a propozíciót egyértelműen megerősítette és az interjúalanyok egybehangzó szakmai véleménye alapján kijelenthető, hogy a banki innováció elsődleges forrását az immateriális kompetencia termelési tényező csoportba tartozó erőforrások jelentik. Ez a tény azonban egy olyan paradox helyzetet idéz elő, hogy bankok értékteremtésének innovatív megújulása egy olyan termelési tényező csoporttól függ, amely felett a vállalatnak nincs tulajdonjoga, így kiemelt kockázatú tevékenységnek minősül.	

6.4 Az immateriális termelési tényezők tulajdonjoga (P8, P9, P10, P11)

6.4.1 Módszertan

Ez a kutatási egység az immateriális termelési tényezők tulajdonjogát veszi górcső alá. Felsorolásra kerültek az egyes termelési tényező csoportok és a hozzájuk tartozó termelési tényezők, és arra kértem az interjúalanyokat, hogy becsüljék meg, hogy szakmai véleményük alapján az adott termelési tényezőnek ki a tulajdonosa. A munkavállaló, akinek az eszköze számviteli alapon, a vállalat szemszögéből tekintve idegen tőkének minősül, vagy a vállalkozás, akinek a tulajdona hasonlóképpen értelmezve saját tőke? Itt kizárólag a vagy-vagy relációt engedélyeztem, ugyanis a próbainterjúk során világossá vált, hogy a köztes kategóriák úgymint „vegyes tulajdonjogú”, abba a kényelmes helyzetbe hozzák a válaszadókat, hogy mentesülnek az alapos átgondolástól és az arany középutat választják. Annak viszont nem sok érdemi információ értéke van, hiszen tudjuk, hogy egy

vállalat tulajdonosi viszonyai vegyesek, akár materiális akár immateriális aspektusból nézve. Én itt most egy szinttel mélyebbre szerettem volna ásni.

A kitöltés célja	Ez a munkalap az immateriális termelési tényezők tulajdonjogát tárja fel, azaz arra a kérdésre keresi a választ, hogy az immateriális termelési tényezők a vállalat tulajdonát (saját) vagy a munkavállaló tulajdonát (idegen) képezik?
A kitöltési skála	Nominális skála
A feladat	Kérem tegyen "X" jezést abba az oszlopba, amelyet megfelelőnek találja az adott termelési tényezőre vonatkozóan!

37. ÁBRA: SZEMELVÉNY A STRUKTURÁLT KÉRDŐÍVBŐL 4.

6.4.2 Propozíciók vizsgálata

		A termelési tényező tulajdonjoga	
		Inkább a vállalaté (saját tőke)	Inkább a munkavállalóé (idegen tőke)
27%	Kapcsolat	70,5%	29,5%
	Ügyfélkapcsolatok (B2C)	55%	45%
	Partnerhálózat (B2B)	67,50%	33%
	Államigazgatási kapcsolatok (B2A)	87,50%	13%
	Civil kapcsolatok (B2NGO)	55,00%	45%
	Tulajdonosi kapcsolatok	87,50%	13%
36%	Szervezet	80,63%	19,38%
	Munka szervezetheze	75,00%	25%
	Munka szabályozottsága	92,50%	8%
	Szervezeti magatartás	65,00%	35%
	Szervezeti sajátosságok	90,00%	10%
37%	Kompetencia	11,88%	88,13%
	Szakértelem	20,00%	80%
	Munkatapasztalat	2,50%	98%
	Érzelmi intelligencia	0,00%	100%
	Motiváció	25%	75%

38. ÁBRA: EREDMÉNYTÁBLA 4.

A termelési tényezők tulajdonjogát vizsgálva a válaszadók a Kapcsolat termelési tényező csoportba tartozó összes termelési tényezőt abszolút értékben egyértelműen inkább a vállalat tulajdonának tekintik, mintsem a munkavállalóéknak. Két helyen közelítenek

egymáshoz az értékek: a civil kapcsolatok és az ügyfélkapcsolatok esetében, ahol az interjúalanyok éreztették, hogy ugyan vállalati erőforrásnak tekintik ezeket, de jelentős munkavállalói kitettségük is van. Az interjúalanyok több mint 70 %-a szerint a kapcsolati eszközök a vállalat tulajdonát képezik, és ezáltal számviteli szempontból saját tőkének minősülnek. Ennek háttérében valószínűleg a fejlett banki CRM rendszerek, adatnyilvántartások, szakértői listák, ügyfeladatbázisok és tudásmenedzsment rendszerek állnak. Ennek következtében a kapcsolati eszközök túlnyomó része független az adott munkavállaló kapcsolataitól. Mit is jelent ez közgazdaságtanilag, tudásmenedzsment és vállalatértékelés aspektusból nézve? Gyakorlatilag azt jelenti, hogy a magyarországi bankok olyan fejlett technikákkal és informatikai megoldásokkal szabályozzák, tartják nyilván és menedzselik a kapcsolati eszközeiket, amelyek biztosítják, hogy ezek sokkal inkább kötődnek a banki rendszerekhez, mintsem adott munkavállaló kapcsolati hálójához. Ez a tény egyértelműen arra utal, hogy azok a bankok, ahol a kapcsolati háló tulajdonjoga a vállalatnál van, azok nagyobb cégértékkel rendelkeznek azokhoz a társaságokhoz képest, amelyek ki vannak téve a munkavállalói fluktuáció, a nem hatékony ügyfélnyilvántartás vagy akár a nem visszakereshető adatbázisok által gerjesztett kitettségnek. Ez a kitettség ugyanis azt a kockázatot rejti magában, hogy a kapcsolati eszközök egyre nagyobb hányadát a munkavállalók birtokolhatják, ami a vállalat szempontjából bizony idegen tőkének minősül. Értékelési szempontból pedig az idegen tőke csökkenti a cégértéket.

Az interjúalanyok a Szervezet termelési tényező csoportba tartozó összes termelési tényezőt abszolút értékben egyértelműen inkább a vállalat tulajdonának tekintik. A szervezeti eszközöket a megkérdezettek több mint 80%-a sorolta a vállalat saját tőkéjébe, míg kevesebb, mint 20%-a a munkavállalók által birtokolt idegen tőkébe. Ez az arány kétségtelenül utal az iparági sajátosságoknak megfelelő jogi és szabályozási környezetre, valamint a hitelintézei tevékenységet végző szervezetek által megkövetelt maximális transzparenciára, jól szervezettségre és a banki prudenciára. Összehasonlítva kevésbé szabályozott iparágakkal valószínűleg azt az eredményt kapnánk, hogy minél magasabb a munka szabadságfoka és minél kevésbé szabályozott az üzletmenet és ezáltal a munkavégzés, annál nagyobb szervezeti tőkerész koncentrálódik a munkavállalók kezében, idegen tőkeként funkcionálva. Értékelési szempontból az immateriális eszközök szervezeti részének vállalati birtoklása egy nagyon megnyugtató és egyben értéknövelő paraméter, hiszen redukálódnak azok a kockázatok, amelyek a személyekhez köthető rutinszerű munkavégzésből, a folyamatok elégtelen dokumentálásából, a feladatok nem hatékony

delegálásából és számon kérésből vagy a szeszélyes szervezeti magatartásból fakadnak. Ez a kockázatcsökkentő tétel egyértelműen pozitív hatással van a cégértékre.

Végül vegyük a kompetenciát, ami a vállalat humánerőforrás bázisához köthető tapasztalatok, szakértelem és képességek összességét fémjelzi az immateriális értékteremtési folyamatokban. Ezt az immateriális termelési tényező csoport a megkérdezettek több mint 88%-a szerint a munkavállalók birtokolják, ami vállalati szempontból idegen tőkének minősül. Maga a felvetés is érdekes, hogy miként tud kisajátítani egy szervezet kompetencia elemeket? Azonban ha jobban belegondolunk az emberi motiváció, teljesítőképesség, empátia, szakértelem sok esetben rendszer- és kontextus függő. A vállalat azáltal tudja befolyásolni adott munkavállaló kompetencia szintjét, hogy változtat a munkakörülményeken, képzésekre vagy oktatásokra küldi, olyan teljesítményértékelő rendszert működtet, ami automatikusan motiválja a munkavállalókat és így tovább. Vállalatértékelési szempontból azonban a helyzet félreérthetetlen, hiszen egy munkavállaló csak akkor képvisel értéket, ha nagyobb mértékben járul hozzá a vállalati értékteremtéshez, mint amilyen mértékben részesül a vállalati ráfordításokból (bér, szolgálati autó, utazás, képzés, nyelvtanfolyam, stb). Működési esetben azok a munkavállalók, akik nem felelnek meg ennek a kritériumnak, valószínűleg idővel lemorzsolódnak humánállományból, ezzel biztosítva a vállalat kapitalista beállítottságát és a közgazdasági értelemben vett optimalizációra való törekvését. A kompetenciához tartozó termelési tényezők komoly rizikófaktornak számítanak, hiszen egy szakértő, menedzser, munkatárs csak akkor képvisel értéket, ha a cégnél is marad közép- vagy hosszú távon. Amennyiben fennáll a kilépés veszélye, úgy ez negatív hatással van a cégértékre, hiszen a munkavállaló elviszi magával a szakértelmét, képességeit, gyakorlatilag az egész általa leadott teljesítmény kiesik a vállalati értékteremtésből, ami komoly működési kockázatot jelent adott vállalat számára. Azt is mondhatnánk, hogy így már érthető a mai tudásvállalatok azon törekvése, hogy a vállalat számára kockázatosabb személyes tudást, egyéni kompetenciákat egy kevésbé kockázatos tőkerészbe igyekezzenek átcsoportosítani, még hozzá praktikusán a szervezeti tőke részévé próbálják tenni. Ennek számtalan gyakorlati lehetősége van, mint például a tudás kodifikálása, projektdokumentálás, kötelező rotáció, „up or out” elv, receptúrák jegyzőkönyvezése és így tovább. Ez azért hasznos törekvés a vállalatok számára, mert a szervezeti tőke gyakorlatilag azon dolgok összessége, amelyek segítik a munkavállalókat a munkájukban. Ennek következtében csökkennek a vállalat kockázatai és egyúttal növekszik a teljesítmény.

Ez a tulajdonlási dilemma mozgatja az összes tudásmenedzsment rendszert, hiszen ezeknek a rendszerek az elsődleges célja az, hogy kodifikálják azokat a tudáselemeket, amelyek a munkavállalóknál vannak, annak érdekében, hogy ne kizárólag az egyének rendelkezzenek vele. A vállalatok tulajdonosait, felső vezetését pontosan az imént bemutatott immateriális termelési tényezők zavarják, hiszen valójában nem kiszolgálhatnak felette korlátlanul. A tudásmenedzsment rendszerek valójában kiszolgálják azt a tulajdonosi igényt, hogy minél több immateriális idegen tőkét konvertáljanak át immateriális saját tőkébe.

A termelési eszközök tulajdonjogát számviteli megközelítésen keresztül vizsgálva felfigyelhetünk egy olyan kockázatra, ami eddig talán nem volt előtérben a vállalatvezetők számára. Ez a kockázat abból ered, hogy egy vállalat mérlege gyakorlatilag áll egy materiális és egy immateriális egységből. Ez eddig rendben is van, de amíg a materiális eszközök tulajdonjoga formalizált, tisztázott és nyomon követhető, ezáltal menedzselhető, addig az immateriális termelési eszközök tulajdonjoga nem egyértelmű, nehezen azonosítható, nehezen mérhető és ennek következtében sokkal esetlegesebben menedzselhető. A gondot igazából két dolog okozza:

1. **Költségvonzat** - Attól még, hogy bizonyos termelési tényezők nincsenek formalizáltak nevesítve a mérlegben, attól még fenntartásuk pénzbe kerül. Az erőforrás áldozat felmerül, azonban az soha nincs szembeállítva az adott termelési tényező által generált hozammal. Ennek a párosításnak a hiánya nagyfokú esetlegességet gerjeszt a költséggazdálkodásban. Például gondoljunk bele, hogy ha egy munkavállalót elküldenek egy fontos szakmai konferenciára, akkor felmerül a konferencia költsége, az utazás költsége, esetleg a szállás költsége, valamint mindezeket túl az adott munkaerő munkából való kiesésének a pótlási költsége. Elszámoláskor nem mindegy, hogy ezt a költségtömeget azzal állítjuk szembe, hogy a munkavállaló nagyon jól érezte magát, mert volt svéd asztal, meg minőségi kávé, vagy pedig azzal, hogy építette saját és a vállalat kapcsolatrendszerét, vitte a cég hírnevét, tartott egy előadást, ahol felkeltette a lehetséges ügyfelek vagy szakmai partnerek érdeklődését. Ebben az esetben a költség felmerülése az biztos, azonban a felmerülés eredményeképp létrejövő érték már bizonytalan. Ennek a feloldása sokat segítene a közgazdasági értelemben vett optimalizációs törekvések magasabb szintre emelésében.

2. **Tulajdonjog** - A kockázat forrása az eszközök használati jogából (kisajátíthatóság) ered, vagyis nem lehet kimutatni a saját és az idegen immateriális eszközök arányát. Amennyiben ez a gazdasági szétválasztás nem történik meg, úgy nincs kellő információ a mérleg alatti tételekről ahhoz, hogy biztos kézzel lehessen menedzselni azokat. Maradva az előző konferenciás példánál, fontos annak a megválaszolása, hogy amikor a munkavállaló üzletet szerez, kapcsolatokat alakít ki, telefonszámokat gyűjt, informális megállapodásokat köt, akkor ezek az értékes kapcsolatok kinek az érdemei és kinek a tulajdona. A munkavállalóé, hiszen ő menedzselte a dolgokat, vagy a cégé, hiszen a munkavállaló egy cég képviselőjében járt el, céges névjegykártyával, a cég költségén tett szert üzletre, kapcsolatra? Ké, az immateriális eszköz? Elválasztható-e a megkeletkezett immateriális érték attól, aki azt létrehozta? Szintén optimalizálási nehézségekhez, esetlegesen rosszul menedzselte folyamatokhoz és bizonytalansághoz vezet ezen kérdés megválaszolásának hiánya.

Gondoljuk bele, ha például egy vállalat hitelfelvételre adja a fejét, akkor pontosan ki tudja számolni, hogy milyen mértékű idegen forrás kerül be a mérlegének a materiális részébe, és hogy ez milyen mértékű és ütemű adósságszolgálatot generál a pénzáramok terhére. Ebből explicit működési, likviditási vagy csőd-kockázatot lehet számszerűsíteni. De mi történik, akkor, ha a vállalat immateriális mérlegébe kerül be egy idegen tőkerész? Mi annak a bekerülési értéke, mennyit fordítunk a fenntartására, mikor kerül ki, hogyan amortizálódik, a kikerülésnek milyen hatása lehet, mennyivel növeli a működési vagy a finanszírozási kockázatot és így tovább? Ezekre a kérdésekre nincs pontos válasz. Ezért fontos, hogy kiterjesszük a gondolkodásunkat az immateriális termelési tényezők tulajdonjogára, azt vizsgálva, hogy melyik erőforrás ké. Ugyanis ez a fajta megközelítés lehetőséget ad arra, hogy árnyaljuk, pontosítsuk a vállalat teljes idegen tőke állományát (materiális idegen tőke + immateriális idegen tőke) és, hogy kezelhetőbbé tegyük az abból fakadó kockázatokat.

Hozzátevé ehhez, a termelési eszközök vállalat általi tulajdonlása, elidegenítési törekvései felvetnek etikai kérdéseket. Kapitalista oldalról nézve a vállalat számára veszélyforrás, ha olyan eszközök vannak a mérlegében, amelyek felett csak névlegesen, vagy időszakosan diszponál, de a valós tulajdonjog nem őt illeti meg. Ennek a kockázatnak a csökkentése érdekében racionális törekvés, ha vállalat át szeretné venni a teljes irányítást – a használati

jogon túl, a tulajdonosi kontrollt – minél több termelési tényező felett. Ennek a kitétségnek a csökkentése eredményezi a vállalatok elidegenítési akcióit. Ezért a kapitalista gazdaság törvényei arra kényszerítenek, hogy minden olyan termelési tényező ki kell sajátítani, ami fontos szerepet játszik az értékteremtésben. Nem elég a használati jog! A tulajdonjog is kell!

Ugyanezt a kérdést etikai szűrőn keresztül megközelítve némiképp másképp látható a történet. Felvetődik a kérdés, hogy van-e joga a vállalatnak olyan lépéseket tenni a munkavállalók által hordozott termelési tényezőkkel kapcsolatban, amelyek arra irányulnak, hogy minél inkább inkorporálják azokat. Ennek az elidegenítési folyamatnak is két esete van. Egyik eset, amikor a munkavállaló tisztában van azzal, hogy a vállalat bizonyos intézkedéseivel megpróbálja átmenni saját tudását a vállalat tulajdonába, és van az az eset, amikor ez a munkavállaló tudta és beleegyezése nélkül zajlik mindez. Előbbi esetben kevésbé, utóbbi esetben viszont markánsan felvetődnek olyan érzékeny kérdések, mint hogy hol van az a morális küszöb, amit egy munkáltató megengedhet magának a munkavállalóval szemben az erőforrások kisajátításában.

Modern tökemendzselési technikák közül a partnerség intézménye az, ami kapitalista realitásokat szem előtt tartva, de mégis magas etikai fogékonyság mellett képes kezelni az erőforrások tulajdonlásának témakörét. Mit is jelent a partnerség valójában? A partnerségi viszony valójában egy üzletrész megosztási technika, azon vagyonelemek vállalati tőkébe való bevonására, amelyek a vállalat számára nem vagy csak részben kisajátíthatók. Ez egy win-win típusú megosztás, hiszen a partnerek kölcsönösen élvezik a saját maguk és az üzlettársaik által tulajdonolt termelési tényezőket, és ráadásul lehetőségük van ezeket a tényezőket egységesen, közös cél érdekében felhasználni. Azokban az esetekben, amikor a vállalat által kikényszerített elidegenítési törekvés tönkretetheti a munkavállalót, azokban az esetekben a partnerségi alapon működő tulajdonba történő bevonás egy nagyon méltányos és kölcsönösen előnyös együttműködési konstrukció.

Disszertációm alapvetően a közgazdaságtan értelmezési tartományában igyekszik megválaszolni a kutatási kérdéseket, valamint az azokhoz kötődő ilyen és ehhez hasonló mellékszálakat. Ebben a helyzetben a kérdés tisztázása túlmutat a közgazdasági gondolkodási keretrendszeren és véleményem szerint szociológiai, személyiségi jogi és pszichológiai megfontolásokat is igényel. Ezért a kérdésfelvetésen túl, és a kapitalista,

vagyis közgazdaságilag racionális álláspont rögzítésén kívül a téma más aspektusból történő megítélése ebben kutatásban nem cél.

6.4.3 Propozíciók értékelése

Propozíció száma	Propozíció leírása	Értékelés
P8	Az immateriális jellegű <u>kapcsolatokhoz</u> köthető termelési tényezők inkább a vállalat tulajdonában állnak, így a vállalat szemszögéből immateriális saját tőkének minősülnek.	IGAZOLVA
Indoklás	A propozíció a kutatás során igazolást nyert, azonban a kapcsolatok vállalati kisajátíthatóságában valószínűleg komoly szerepet játszanak az bankszektor iparági sajátosságai valamint az információtechnológia fejlettségi szintje.	
P9	Az immateriális jellegű <u>szervezeti tőkéhez</u> köthető termelési tényezők inkább a vállalat tulajdonában állnak, így a vállalat szemszögéből immateriális saját tőkének minősülnek.	IGAZOLVA
Indoklás	A kutatás egyértelműen rávilágított arra, hogy szabályozott banki szervezeteknél a vállalat nem engedheti meg magának, hogy kibújjon bizonyos előírások, működési szabályok alól, ami végső soron saját hasznára válik, hiszen jól szervezett, transzparens folyamatokat eredményez, amely folyamatok végbemeneteléséhez szükséges erőforrások a vállalat birtokában vannak.	
P10	A <u>kompetenciához</u> köthető termelési tényezők inkább a munkavállaló tulajdonában állnak, így a vállalat szemszögéből immateriális idegen tőkének minősülnek.	IGAZOLVA
Indoklás	Előzetes felvetéseim ennél a propozíciónál igazolást nyertek. Ez az	

	<p>igazolás egyfelől megerősítése annak a HR megközelítésnek, hogy bizonyos immateriális tevékenységek elválaszthatatlanok az embertől, mint az értékteremtés aktív szereplőjétől. Másrésztől bizonyítása ez annak a vállalati kockázatnak, melynek a társaság ki van téve, hiszen olyan immateriális idegen tőke tételek vannak a mérlegében, amelyek azonosítását, mérését valamint kezelését eddig kevésbé tudatos módon közelítette meg a szakma.</p>	
<p>P11</p>	<p>A banki értékteremtési folyamat során létrejött mérlegszerkezet komoly immateriális kockázatokat tartalmaz, amelyek leginkább arra vezethetők vissza, hogy az alaptevékenység ellátásához elengedhetetlenül szükséges immateriális termelési tényezők egy része valójában nem a vállalat tulajdonát képezi.</p>	<p>IGAZOLVA</p>
<p>Indoklás</p>	<p>Amint azt a kutatási eredmények is mutatják, valóban vannak olyan immateriális termelési tényezők, amelyek részt vesznek ugyan az értékteremtésben, de nem képezik a vállalat tulajdonát. Ezen eszközök menedzselése több szempontból is komplikált, hiszen nem tudni ezen termelési tényezők pontos számát, értékét, az általuk felemésztett költségeket és a jövőbeni szerepüket az értékteremtésben. Mindez arra enged következtetni, hogy bankok mérlege komoly immateriális kockázatokat hordoz.</p>	

7 A KUTATÁS TUDOMÁNYOS HOZZÁADOTT ÉRTÉKE

7.1 A kutatás elméleti megállapításai

Ebben a részben bemutatom az eddig taglalt kutatás tudományos hasznosságát, kiemelem azokat a főbb megállapításokat, amelyek a kutatás során bizonyítást nyertek és elméleti síkon gazdagítják a menedzsment szakirodalmat.

7.1.1 Új fejezet a tőkemenedzsmentben

A tőkemenedzsment egy kiemelt vezetői feladat. A tőke nem tévesztendő össze a fizikai vagyontárgyakkal; sokkal inkább olyan használati jogot képvisel, ami jövedelmet termel (Fetter, 1927, p. 156). Egy korszakkal később Schumpeter (1989) úgy közelítette meg a tőke definiálását, miszerint a tőke egy növekvő relevanciájú faktor, ami felett domináns gazdasági szereplők diszponálnak. Napjainkban a tőkéről való gondolkodás, a tőke fogalmi meghatározása eljutott odáig, hogy a tőke csoportjába beleértendő az immateriális tőke éppúgy, mint a materiális. A főárambeli menedzsment irányzatok középpontjában - óvatos kitekintések mentén - továbbra is a könnyen számszerűsíthető, mérhető, historikusan elemezhető tárgyasult erőforrások menedzsmentje áll. A vállalatok teljes, valós értékteremtése nagyrészt immateriális folyamatokon keresztül bontakozik ki, immateriális termelési tényezők által, ami jelentős immateriális cégértéket generál. Az immateriális tőke menedzsmentje nem jelent mást, mint a menedzsment feladatok tudatos kiterjesztése az immateriális tőkére. Pontosabban azokra az immateriális termelő eszközökre, amelyek számvitelileg nem formalizált módon vesznek részt a vállalati értékteremtésben. Mindehhez hozzátéve Penrose [1959] óta tudjuk, hogy a vállalatok nem azért érhetnek el gazdasági járadékot, mert jobb erőforrásaik vannak, hanem azért, mert olyan képességekkel rendelkeznek, amelyekkel jobban tudják hasznosítani az erőforrásaikat. Ezen immateriális tőkejavak alapvetően humán inputokból építkeznek [Eisfeldt - Papanikolaou, 2014], éppen ezért az immateriális tőkeelemek jelentős része nem szakítható el a hordozójától [Boda, 2010]. Ezeknek a sajátos természetű, nehezen formalizálható immateriális termelési tényezőknek minél hatékonyabb és eredményesebb felhasználása az immateriális tőke menedzsment alapvető célja.

A kutatás ennek megfelelően bebizonyította, hogy az immateriális termelési tényezők a banki értékteremtésben is elengedhetetlen szerepet játszanak. A kutatás rávilágított arra, hogy a banki vezetők ugyan ismerik ezeket a termelési tényezőket és elismerik azok

értékteremtéshez való érdemi hozzájárulását, azonban nem olyan tudatosan menedzselik azokat, mint a materiális értékfordozókat. Ennek legfőbb oka, hogy nem történt meg a tudatos szétválasztás az eszközök menedzsmentjét illetően, így csupán érintőlegesen vagy egy nagyobb termelési tényező halmaz részeként kezelték ezeket az erőforrásokat.

7.1.2 Új fogalomrendszer

A tudomány mai állása szerint tudásmenedzsment témakörben számtalan, a köznapi életben elcsépelet, vagy félreértelmezett kifejezés van használatban. A kutatás során célom volt az is, hogy kiigazítsam ezeket a terminológiákat annak érdekében, hogy tisztább formában lehessen használni őket a továbbiakban.

Ezen fogalmi keretek tisztázásával lehetőség nyílik arra, hogy egy vállalat valós és teljes mérleg szerkezetét felvázoljuk. Ehhez azonban első lépésként le kell fektetni ezen fogalmak egymáshoz való viszonyát.

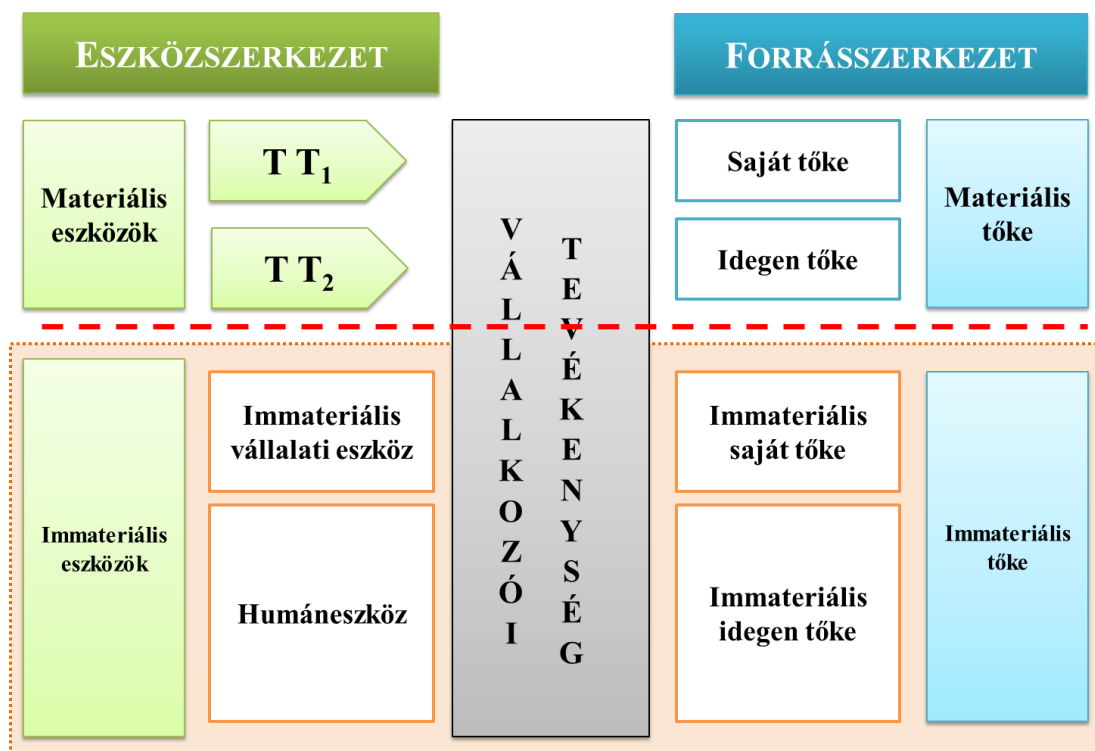
Immateriális eszköz = humáneszköz + immateriális vállalati eszköz

Immateriális tőke = immateriális idegen tőke + immateriális saját tőke

Valós vállalati eszköz = Materiális eszköz + Immateriális eszköz

Valós vállalati tőke = Materiális tőke + Immateriális tőke

Ezeket az összefüggéseket az alábbi ábra szemlélteti:



39. ÁBRA: A VÁLLALAT VALÓS MÉRLEGSZERKEZETE

A szakirodalomban és a köznyelven is bőven találhatunk koncepciókat a mérleg alatti tételek bemutatására, új mérlegkoncepciók kialakítására, ez a megközelítés azonban más aspektusból vezeti le a valós mérleg szerkezetet. Ez a kibővített mérleg arra hivatott, hogy érzékeltesse a vállalatok valós eszköz és forrásállományát, másként fogalmazva a termelési tényezők teljes vertikumát. Ez az elméleti keretrendszer lehetőséget ad arra, hogy a kutatás eredményeit egységes logikai térbe tudjam elhelyezni, továbbá egyfajta mankót jelent minden olyan vállalatvezető, kutató számára, aki a témában érdekelt és a mélyebb megértés igényével szeretné megközelíteni ezt a témakört.

7.1.3 Tudásmenedzsment rendszerének holisztikus megközelítése

A szakirodalom számos helyen nyilatkozik a tudásszervezet céljairól, tudásmenedzsment stratégiáiról, a tudáskonverziós folyamatról, a tudásmenedzsment rendszer elemeiről, folyamatmodelljeiről, de ezek összefüggésrendszerére, értékalkotó összekapcsolása már kevésbé feltárt terület. Disszertációmban a feldolgozott hazai és nemzetközi szakirodalmak és kutatások következtetéseit szintetizálva kidolgoztam egy olyan tudásmenedzsment rendszert, amely az immateriális termelési tényezők létezését is figyelembe véve szervezi meg a tudás menedzselésének rendszerét.

A modell erőteljesebb figyelmet fordít a profittermelésre, ugyanis végső soron az egész tudásmenedzsment kérdéskör legfőbb hozadéka a profit. Bármelyik vállalatvezetési rendszer - legyen ez esetünkben tudásmenedzsment rendszer - elsődleges célja a pénzügyi teljesítmény fokozása, az anyagi megtérülés növelése. Amikor tudásmenedzsment rendszereket vizsgálunk, vagy stratégiát készítünk, sokan hajlamosak vagyunk megfélekedezni arról, hogy a tudást erőforrásként, és a tudásba fektetett pénzt pedig tőkebefektetésként kell értelmezni, így várakozásainkat pénzügyi megtérülésben kell kifejezni. Attól még, hogy bizonyos erőforrások felhasználása során keletkező értéket nem feltétlenül tudjuk számszerűsíteni, attól még azok hozzájárulnak az összvállalati érték növeléséhez, tehát ezeket valós értékteremtő faktorként kell számon tartani.

Az általam bemutatott rendszerszintű körforgásból levonható az a következtetés, hogy egy tudásmenedzsment rendszer működtetésének három alapvető célja van:

1. Optimalizálja a tudásalapú termelési tényezők felhasználásának szintjét. (se túl sok, se túl kevés).
2. Növelje a vállalat tudástőkéjével elérhető hozamot.
3. Csökkentse a tudástőke menedzselésének kockázatát, azáltal, hogy az egyéni tudáseszközöket tudatosan a vállalati saját tőkébe konvertálja át.

A tudásalapú tevékenységek megszervezésének és hatékony működtetésének ezen alapelvek mentén kialakított rendszerben érdemes üzemeltetni, mert ez a három faktor olyan célfüggvényt biztosít a vállalat számára, ahol az erőforrások optimumban termelhetnek.

7.1.4 A több nem mindig jobb

Tudásmenedzsmentről lévén szó, a menedzsment szakirodalom többnyire azt az állapotot hozza példaként, amikor egy vállalatban kisebb a rendelkezésre álló tudásszint az elvárt tudásszintnél. Ekkor gyakorlatilag űr keletkezik a tudásszintek között, ami egy hiányállapotot eredményez. Ekkor minden tudásmenedzsment akció arra irányul, hogy miként lehet ezt az űrt betömni, és a tudás mennyiségét az elvárásoknak megfelelő szintre emelni. Sokkal kevesebb szó esik ennek az eseménysorozatnak az ellenkezőjéről, vagyis a tudás túlcsoportulásról. Amikor adott vállalati tevékenység végzéséhez szükséges tudásszintnél több tudás áll rendelkezésre. Ez közgazdaságilag aligha egy optimális egyensúlyi állapot, hiszen konkrét pazarlás megy végbe a vállalat folyamataiban, felesleges erőforrásokat kötnek le, olyanokat, amelyek nem teremtenek hozzáadott értéket. A

tudástöbblet mértékétől függően beszélhetünk egy esetleges biztonsági tartalékról, vagy ideiglenes szuboptimális működésről, amikor némileg meghaladja az elvárt tudásszintet a valós tudásszint. Abban az esetben, amikor ez a többlet már érzékelhető anyagi többletterhet jelent a vállalatnak anélkül, hogy ezt a hozzáadott érték előállításán keresztül kompenzálni lehetne, akkor már konkrétan értékrombolásról beszélhetünk.

A tudás hatékony menedzselésének az alaptétele visszavezet a termelési tényezőkombinációk feladathoz való illesztéséhez. Egyúttal felhívja a figyelmet arra, hogy nem csupán a tudásrés kitöltése, hanem sok esetben tudástöbblet megszüntetése is tudásmenedzsment kíván akciókat a vezetéstől.

Összességében megállapítható, hogy a tudás hatékony menedzsmentjének eszközeit három alapkérdés megválaszolásán keresztül lehet kalibrálni:

1. Tudjuk-e pontosan, hogy milyen termelési tényezők befolyásolják a teljesítményt / kibocsátást?
2. A termelésbe / szolgáltatásba bevont tényezők milyen folyamatok mentén kapcsolódnak be az értékteremtésbe?
3. Mi az egyes folyamatok optimális tényező felhasználási szintje?

Kutatásom az első két kérdésre egzakt választ ad, így remélem, hogy hozzájárultam a bankok hatékonyabb tudásmenedzsment rendszereinek kialakításához. Ezen felül abban is bízom, hogy más iparágaknak is egyfajta szakmai irányítúként szolgál majd az a generális módszertan, ahogyan az intellektuális eszközök menedzsmentjét tudatosan érdemes végezni.

Ezen kérdések megválaszolása során sokkal közelebb kerül a vállalat a valós problémamegoldáshoz, hiszen azokat a termelési tényezőket tudja menedzselni, amelyek hatással vannak a teljesítményre, és olyan irányba tudja ezeket befolyásolni, hogy azok az optimum felé mozdítsák el a tényező felhasználást. Mivel immateriális tőke nélkül nincs hatékony vállalat, és mivel az immateriális tőke sohasem lehet csak a vállalaté, ezért a vállalat nem függetlenedhet a környezetétől, ahonnan az immateriális tőke jelentős részben származik. Kutatásom kiemeli tehát, hogy a vállalat értéke és azon belül az immateriális vagyon értékének a növelése nem csupán az egyes immateriális termelési tényezők növelésének a függvénye. A termelési tényezők tudatos összekötése egymással, valamint beillesztésük a vállalati folyamatokba és az üzleti környezetbe legalább olyan lényeges.

7.2 A kutatás gyakorlati megállapításai

Ebben a fejezetben a kutatás gyakorlati eredményeit összegzem, azokat a főbb megállapításokat, amelyek nem csupán elméleti kereteken belül hasznosíthatók, hanem mindennapi gyakorlati jelentőséggel bírnak.

7.2.1 Banki értéklánc modell

Minden termelési tényezőnek van egy saját hatékonysága, amennyivel a kibocsátást növeli, illetve egy hozzájárulása az együttes tényezőhatékonyság növeléséhez [Boda, 2010]. Addig, amíg nem azonosítjuk pontosan, hogy melyek azok a termelési tényezők, amelyek részt vesznek a vállalati értékteremtésben, addig nem tudjuk menedzselni ezen erőforrások hatékonyságát. Kutatásom egyik fontos hozzáadott értéke annak a banki értékláncnak a megalkotása, ami jellemzi a mai magyar bankszektor alapvető értékteremtési logikáját. Ez a modell gyakorlatilag folyamatszemplétként mutatja be az egyes banki funkciók értékalkotó összekapcsolását. Fontos, hogy lássuk, milyen folyamatok zajlanak le egy szervezetben, hiszen addig, amíg ez nem azonosítható, addig arra sincs esély, hogy a termelési tényezőket hozzárendeljük az értékteremtési folyamatokhoz. Ez azért lényeges lépés, mert az immateriális javak általában indirekt módon más materiális eszközökön keresztül, valamint egyéb immateriális eszközökkel együtt generálnak bevételt [Basu - Waymire, 2008]. De a bevétel generálás alapja az az értékteremtési folyamat, amelyben materiális és immateriális termelési tényezők egyaránt képviseltetik magukat. Annak érdekében, hogy magasabb színvonalon lehessen gazdálkodni az erőforrásokkal, minél alaposabban meg kell ismerni azok működési mechanizmusait. A banki értéklánc modell abban segít, hogy rávilágítson arra, hogy speciális iparágaknak lehetnek értékteremtési sajátosságai, amelyek mentén jobban meg lehet érteni az alaptevékenység lényegét, illetve optimalizálni lehet az erőforrásokkal való gazdálkodást.

7.2.2 Immateriális kockázatok menedzsmentje

Standfield [2002] egészen odáig elmegy, hogy a pénzügyi befektetések hozamán kívül valamennyi profitot az emberi erőforráshoz kell rendelni. Barker [2001], Péne [1979] és Juhász [2004] ezzel szemben azt állítják, hogy a munkavállalókat nem sorolhatjuk a vállalat eszközei közé, hiszen a vállalat nem rendelkezik korlátlanul felettük, hiszen bármikor jogukban áll távozni. Ebből is látszik, hogy több évtizedes gondolkodás és tudományos igényű vita zajlik a téma körül. A kutatásomból kiderült, hogy a

munkavállalókat igenis lehet humáneszközként kezelni, csak azzal a kitételrel, hogy immateriális idegen tőkeként jelenik meg a vállalat számára.

Az intellektuális mérlegtételek eszköz oldali kutatása már sokkal előrébb jár, mint az intellektuális kötelezettségek azonosítása, mérése és menedzsmentje. Az intellektuális kötelezettségek nincsenek azonosítva a pénzügyi kimutatásokban, de csökkentik a vállalat értékét [De Santis - Giuliani, 2013]. A vállalatok azért preferálják a pénzügyi kockázatok kezelését, mert abban már nagy tapasztalatuk van, és kvantitatív módszertanokkal tudják közelíteni problémáikat. A kutatások bizonyítják, hogy a menedzserek csupán néhány immateriális tőkéhez köthető kockázattal vannak tisztában, úgymint a munkaerő fluktuáció, vagy a nem dokumentált tudás [Brunold - Durst, 2012] kockázatával.

Azért fontos terület ez, mert az immateriális kockázatok realizálódása valójában értékromboláshoz vezet, ha azokat nem sikerül kezelni. Ezen kockázatok számszerűsítése nem egyszerű feladat, de nem is ez az első lépés. Az első lépés az, hogy azonosítsuk azokat a termelési tényezőket, amelyek a vállalati értékteremtésben úgy vesznek részt, hogy közben működési kockázatot jelentenek a vállalat számára. Éppen ezért kiemelten fontos terület a mérleg immateriális forrás oldalának vizsgálata, az elidegeníthető és nem elidegeníthető termelési tényezők szétválasztása, egymáshoz való arányuk, viszonyuk feltárása. Ez a tulajdonlási probléma valójában onnan ered, hogy nem tudják a vállalatok, hogy az immateriális erőforrásokat ki birtokolja. Ez pedig azért jelent stratégiai jelentőségű kockázatot a vállalat számára, mert a munkavállalók tudása, üzleti érzéke, kapcsolatai csak addig állnak a vállalkozás rendelkezésére, amíg ez az együttműködés kölcsönösen előnyös.

Tudásmenedzsment szempontból a kockázatmenedzsmentnek véleményem szerint van egy alternatív megközelítése. Ennek lényege, hogy a kockázatok megjelenése önmagában még nem értékromboló esemény. Akkor válik azzá, ha az adott kockázatot a vállalat, az egyén, a szervezet nem tudja kezelni. Abban az esetben, amikor egy kockázat realizálódik, majd eliminálódik, akkor valójában immateriális érték keletkezik. Ez valójában a szervezet kockázatmenedzsment és problémamegoldó képességének értéke. Értékelési szempontból igenis van hozadéka annak, ha egy vállalatban van válságkezelési potenciál, kockázatmenedzsment képesség, ugyanis az ad hoc működési zavarok elhárítása növeli a vállalat értékét, hiszen egy immateriális termelési tényező jelenlétére utal, ami a válságkezelési képesség. Ez a tényező nincs meg minden vállalatban, versenytársban, partnerben, ezért értéket, sőt többletértéket képvisel adott vállalat számára.

Kutatásom rávilágított arra, hogy a vállalatok leginkább a kompetencia termelési tényező csoportba tartozó immateriális eszközök tulajdonjoga miatt aggódhatnak, hiszen az inkább a munkavállalók által birtokolt erőforrásokat tartalmazza. Ezen erőforrások felett a vállalat csupán ideiglenesen és korlátozott mértékben diszponál. Ez a kitétség jelenti magát az immateriális kockázatot. Kutatásomból az is kiderült, hogy az egyes banki főfolyamatok milyen mértékben használják példának okáért a kompetencia elemeket. Ennek köszönhetően lehetőség adódik arra, hogy a vezetők, tulajdonosok kalibrálni tudják az egyes termelési tényezők, valamint az egyes folyamatok kockázati szintjét. Azt gondolom, hogy a kockázatmenedzsment immateriális szintre való kiterjesztése egy olyan nívó, aminek egyúttal gyakorlati haszna is van.

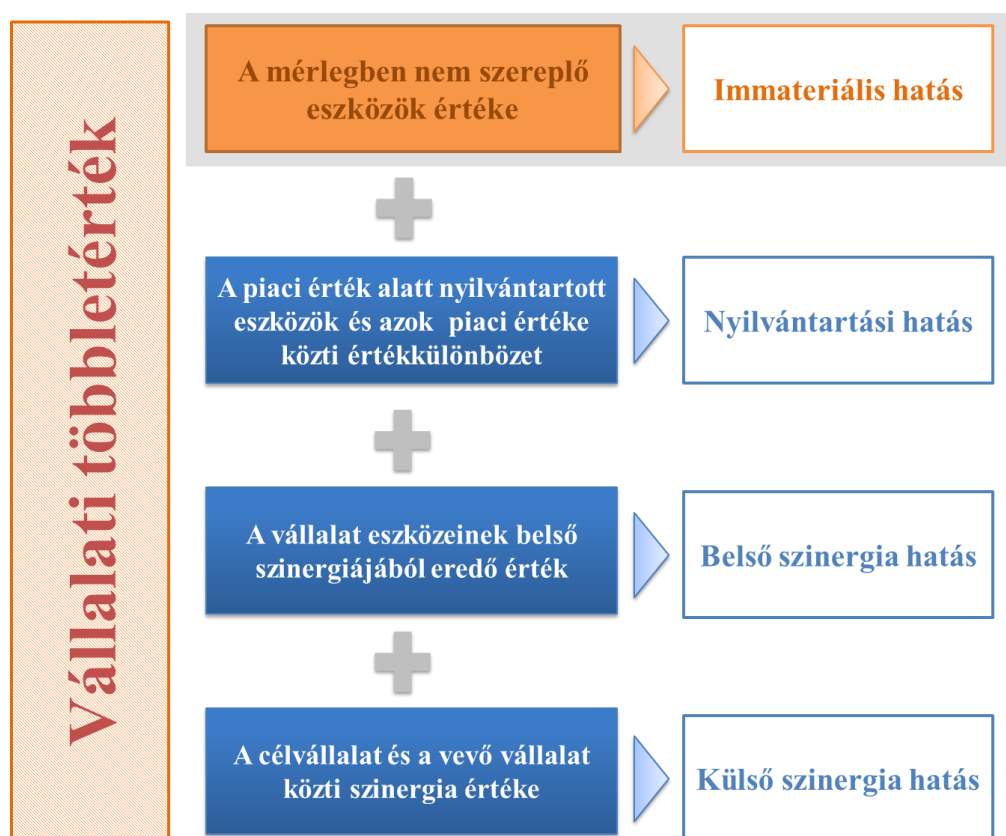
7.2.3 A szervezet innovációs aktivitásának becslése

A kutatás bemutatta, hogy az egyes immateriális termelési tényezők milyen intenzitással járulnak hozzá a bankok innovációs aktivitásához. Az eredmények rávilágítottak, hogy az innovativitást leginkább elősegítő termelési tényezők, valójában nincsenek a vállalat tulajdonában. Ez egy kiszolgáltatott, egyoldalú viszonyrendszert eredményez, ami tovább növeli a vállalat kockázati szintjét. A kutatás eredményeit értelmezve, megfogalmazódott az az összefüggés is, miszerint a folyamatok, tevékenységek fejlesztéséhez magas tudástőke szükségeltetik, míg a folyamatok, tevékenységek üzemeltetéséhez, működtetéséhez már kevésbé. Ott inkább a szervezeti eszközök dominálnak. Ez az összefüggés valójában azt jelenti, hogy egy vállalat önmagától, saját vállalati eszközeinek erejével kevésbé tud innoválni, mert az innovációs potenciál, kapacitás olyan immateriális eszközökből erednek, melyek tulajdonosi szemléletben nem részei a vállalati eszköz vagyonának.

A kutatás rávilágít arra az összefüggésre, hogy a bankok immateriális saját tőkéből biztosítják (szervezet, kapcsolatok) a működést, és immateriális idegen tőkéből pedig a fejlődést (kompetencia). Amennyiben az immateriális termelési tényezők tulajdonjoga az előbb említettek szerint alakul, úgy bizonyítást nyer, hogy a bankok innovációs tevékenysége egy magas kockázatú folyamat, hiszen olyan termelési tényezők végzik, amelyek felett a bankok nem rendelkeznek tulajdonjoggal, így értékük, jövőjük, menedzselhetőségük jóval bizonytalanabb a saját eszközökénél.

7.2.4 Módszertani megállapítások

Kutatásom egyik legfőbb módszertani eredménye a pénzügyi menedzsment témakörébe tartozik. Azon belül pedig a vállalatértékelés tanait igyekszik gyarapítani. A kutatási modell logikája és eredményei által lehetőség nyílt a láthatatlan vagyonelemek bizonyos részeinek mélyebb megértésére. Kutatásom egyik célja az volt, hogy jobban megértsem az immateriális termelési tényezők vállalatértékhez való parciális hozzájárulását. Jelen esetben a vállalati többletérték mérleg alatti tételeinek továbbbontásáról, gyakorlatilag termelési tényező csoport szintű felosztásáról van szó. Mint tudjuk a vállalati többletérték a piaci érték és a könyv szerinti érték különbözetéből vezethető le. Ez a vállalati többletérték több értékparamétert is foglal magába, ahogy az alábbi ábra is mutatja.



40. ÁBRA: AZ IMMATERIÁLIS HATÁS SZEREPE A TÖBBLETÉRTÉKEN BELÜL

FORRÁS: BARKER, 2001 ALAPJÁN

A többletértéket alkotó komponensek közül ez a kutatás az immateriális hatásokat hivatott alaposan megvizsgálni, a fennmaradó három tényező elemzése nem képezi a kutatás tárgyát. Ahogy az előző fejezetben láthattuk, az interjúalanyok a banki főfolyamatok

mentén felosztották az egyes termelési tényező csoportok immateriális termelési tényező szükségletét. Ezek alapján a Kompetencia 37 %-os részarányt képvisel a vállalati immateriális értékteremtésből, az összes folyamatot beleértve, míg a Szervezet 36%-ot valamint a Kapcsolat 27%-ot. Ez a három szám kiadja a bank mérlegben nem nyilvántartott, teljes immateriális tőkeértékét és annak tényezőcsoportos megoszlását.



41. ÁBRA: IMMATERIÁLIS TÖBBLETÉRTÉK

Ez a megközelítés módszertani szempontból azt jelenti, hogy képesek vagyunk számszerűsíteni a banki értékteremtésbe bevont immateriális termelési tényezők értékét. Ami azért fontos pénzügyi lépés, mert:

1. Kirajzolódik egy immateriális erőforrás összetétel, ami korábban nem volt formalizálva, nem volt bemutatva, ezáltal sem az egyes tényezőcsoportokat, sem azoknak más termelési tényezőkhez való viszonyát nem lehetett explicit módon kifejezni, ezáltal nehezebb volt menedzselni.
2. Tranzakciós esetben, amikor egy összeolvadás vagy egy felvásárlás történik, tisztán kirajzolódnak azok az értékképző paraméterek, amelyek a cég teljes piaci értékét

- adják. Ebből levezethetővé válik, hogy például egy akviráló vállalatnak szüksége van-e a célvállalat szervezeti tőkéjére, vagy vannak saját jól bejáratott üzleti folyamatai és valójában csak az ügyfélbázist és a humántőkét szeretné felvásárolni. Ebben az esetben fennáll a lehetősége, hogy pontosan ki lehet számolni a szervezeti tőke értékét és lehet vele csökkenteni a cégértéket, így a tranzakció teljes költségeit.
3. Számszerűsíteni lehet azt a hatást, hogy a vállalati többletérték mekkora része fakad eszközértékelési hiányosságokból (nyilvántartási hatás) és mekkora része ered létező és a termelésbe bevont, de a beszámolóokban semmilyen módon nem aktivált immateriális erőforrásokból. Ezt tovább lehet finomítani a vállalati erőforrások belső szinergiájának, vagy tranzakciós esetben a célvállalat és vevő vállalat erőforrásai között fellelhető szinergia hatásokkal, azonban ez egy külön téma, ami nem képezi a kutatás részét.
 4. Erőforrás optimalizálás szempontjából ezen a logikai rendszeren keresztül menedzselve a folyamatokat egy - egy nagyobb változás, beavatkozás, fejlesztés a folyamatokba, vagy a hozzájuk rendelt termelőeszközökbe közvetlen hatást fejt ki a vállalat értékére. Ezzel a megközelítéssel ezt az értékváltozást folyamatosan nyomon lehet követni és természetesen vissza lehet igazolni az egyes akciók hatását.

Mindehhez hozzátéve bizonyos bankok esetében számolnunk kell spekulációs hatással is, amennyiben a vállalat részvényei a tőzsdén forognak. A spekulációs hatás kezelése azért fontos lépés, mert az árfolyamokat érő különböző hatások révén vissza lehet élni a vállalat adott pillanatban kimutatott értékével. Reinhardt és szerzőtársai [2001] felhívják a figyelmet, hogy magas növekedésű piacokon az immateriális tőke könnyen elinflálódhat a befektetői spekulációk hatására. Példának idézi fel Bill Gates 1998 augusztusa és szeptembere között 5 millió dollárt veszített az Orosz válság alatt, annak ellenére, hogy a Microsoft intellektuális tőkéje relatíve változatlan maradt.

Az immateriális termelési tényezők azonosításának és kimutatásának a legfőbb hozadéka az, hogy növeli a vállalat működésnek átláthatóságát, azáltal, hogy csökkenti az információs aszimmetriát a vélt és valós értékparaméterek között.

7.2.5 Immateriális kockázatokkal kibővített mérlegszerkezet

Mielőtt rátérnénk az immateriális termelési tényezők kockázati szintjének a taglalására, azelőtt vizsgáljuk meg, hogy milyen kockázatok merülnek fel a materiális erőforrások

esetében. A számviteli információs rendszer által megjelenített eszközökhöz kapcsolódó működési kockázatok alapvetően két fő csoportba oszthatók. Az a két kategória, ami meghatározza egy cég alapvető kockázati szintjét, nem más, mint az eszközökhöz társított költségek, valamint az termelési eszközökhöz finanszírozásának forrása. Lássuk először a költségeket. Minden eszköznek van egy bekerülési értéke, lehet amortizációs költsége, van fenntartási költsége, működési költsége stb. A kockázat bekövetkezése attól, függ, hogy egy termelési tényező (eszköz) teljes hasznos élettartama alatt több hasznot állít-e elő, mint amennyi pénzt felemészt. Az eszközök termelékenységének és költségeinek a viszonya alapvetően befolyásolja egy vállalat eredményességét és hatékonyságát. Ezeknek a viszonzszámoknak a pontatlan becslése az eszközök nem hatékony menedzseléséhez és ezáltal értékromboláshoz vezethet. Ez maga a kockázat. Áttérve a másik alapvető kockázati tényezőre, a forrásra, érdemes figyelembe venni, hogy adott eszközök miből és hogyan vannak finanszírozva. Egy vállalat finanszírozási struktúrája meghatározza a tőkeszerkezetét, amiből következtetéseket lehet levonni adott vállalat finanszírozási kockázatait illetően. Példával élve, amennyiben a cégnek a mérlegében számottevő idegen forrás, mondjuk, hitel szerepel, ez növeli a cég kockázati szintjét, hiszen komoly kitétsége van a finanszírozó felé, azáltal, hogy rendszeres adósságszolgálatot kell, hogy fizessen. Ennek következtében csökken a szabad pénzáram és nőhet a csőd kockázat.

Összegzésképp leszögezhető, hogy egy vállalatnak a kockázati szintje alapvetően abból ered, hogy milyen termelési tényezőket von be a termelésbe / szolgáltatásba, milyen költségen üzemelteti ezeket, és milyen forrásból?

Esetünkben azonban az immateriális termelési tényezőkre koncentrálnunk. Immateriális esetben nagyon hasonló a helyzet, ugyanis ezeknek a láthatatlan erőforrásoknak is van költségszintje, a költségeknek van forrása és így tovább. Egy hangsúlyos különbség van a materiális és az immateriális termelési tényezők kockázati szempontú vizsgálatában. Ez pedig a tulajdonlás és az abból eredő kockázatok mértéke. Bővebben, míg a mérleg feletti tételek esetében egyértelműen és formalizáltan megállapítható, hogy adott eszköz kinek a tulajdonában áll, addig immateriális esetben ez már kevésbé ennyire magától értetődő. Annak ellenére, hogy az immateriális erőforrások tulajdonjoga sok esetben tisztázatlan, attól még kockázatmenedzsment szempontból egyáltalán nem elhanyagolható. Az alábbi ábra mutatja, a mérleg alatti tételekhez kapcsolódó kockázati kategóriákat és szinteket, tulajdonjogi aspektusból.

Materiális termelési tényezők	Eszközök		Források		Kockázati szint
	Forgóeszközök	Befektetett eszközök	Saját tőke	Idegen tőke	Ismert kockázati szinttel működő termelési tényezők
Immateriális termelési tényezők	Kapcsolat		Saját immateriális tőke		Mérsékelt kockázatú termelési tényezők
	Ügyfélkapcsolatok (B2C) Partnerhálózat (B2B) Államigazgatási kapcsolatok (B2A) Államközi kapcsolatok (B2NGO) Tulajdonosi kapcsolatok		Elidegenített immateriális tőke (<u>már</u> a saját tőke része)		Kockázatos termelési tényezők
	Szervezet		El nem idegenített immateriális tőke (<u>még</u> az idegen tőke része)		Átlagon felüli kockázatú termelési tényezők
	Munka szervezettsége Munka szabályozottsága Szervezeti magatartás Szervezeti sajátosságok		Idegen immateriális tőke		Kiemelt kockázatú termelési tényezők
	Kompetencia				
	Szakértelem Munkatapasztalat Érzelmi intelligencia Motiváció				

42. ÁBRA: IMMATERIÁLIS KOCKÁZATOK A MÉRLEGBEN

Az ábra értelmezése a következő. Adott a számvitel által hagyományosan kimutatott, ismert eszközök és azok forrása, ezeket összefoglaló néven materiális termelési tényezőnek nevezem. Amennyiben túllépünk a számvitel által rögzített vagyonelemek értelmezési tartományán, akkor kibővíthető a mérleg az immateriális termelési tényezőkkel. Ezek három főcsoportba vannak rendezve: kapcsolat, szervezet és kompetencia. Míg a materiális termelési tényezők esetében könnyen és egyértelműen megállapítható, hogy ki az adott eszköz tulajdonosa, ki birtokolja az erőforrást, addig immateriális esetben árnyaltabb a kép, ugyanis nem csupán a saját és idegen tőke kategóriák jelennek meg, hanem továbbiak is. Kutatásom rámutatott arra, hogy akkor, amikor immateriális tőke menedzsmentről beszélünk, akkor két további tőke kategóriával is számolnunk kell. Ez a két kategória az:

- **Elidegenített immateriális tőke:** azon termelési tényezők összessége, amelyek eredetileg nem voltak a vállalat tulajdonában, azonban a vállalat különböző célirányos tevékenységek sorozata után elérte, hogy saját tulajdonba kerüljön az adott erőforrás (inkorporálás).
- **El nem idegenített immateriális tőke:** azon termelési tényezők összessége, amelyek nincsenek a vállalat tulajdonában, de az elvi lehetőség megvan rá, hogy bizonyos akciók végrehajtás után átsorolódjanak, és egy részük saját tőkévé váljon.

Miért fontos ez a fajta szétválasztása az immateriális tőke kategóriáknak? Alapvetően azért, mert a fizikai megjelenés nélküli termelési eszközök esetében felmerül a már sokat

taglalt tulajdonlási - elidegeníthetőségi problémakör, miszerint a vállalatnak komoly kockázatot jelent, ha nincs tisztában azzal, hogy az értékteremtésbe bevont erőforrásokat ki birtokolja. Ezen felismerés hívta életre a fent említett két immateriális tőke kategóriát, hiszen a vállalatnak alapvető törekvése, hogy a materiális kockázatait túl minimalizálja az immateriális kockázatait is. Ezt úgy teheti meg, hogy azonosítja azokat az immateriális eszközöket, amelyek nincsenek a vállalat tulajdonában, csupán a használatuk felett diszponál. Kockázati szempontból ennek két esete fordulhat elő: (1) adott immateriális termelési tényező eredetileg nem volt a vállalat tulajdonában, de már abban van (2) adott immateriális termelési tényező eredetileg sem és jelenleg sem képezi a vállalat tulajdonát. Azért fontos ez a megkülönböztetés, mert a kutatás során bebizonyosodott, hogy menedzsment szempontból ez a két eset más kockázati szintet jelez. Elidegenített immateriális tőke esetében a saját tőke részben van egy olyan eszközcsoport, ami nem képezte mindig a vállalat tulajdonát, tehát fennáll a veszélye, hogy úgy ahogy a vállalatnak sikerült megszerezni ezen eszközök felett a kontrollt, úgy ez másnak is sikerülhet. Itt egy védelmező menedzsment taktika érvényesül a vezetők részéről, mert igyekeznek fenntartani a számunkra kényelmes és optimális helyzetet. Ebben a helyzetben a státusz quo megtartása cél.

El nem idegenített immateriális tőke esetben adott egy olyan eszközcsoport, ami akár lehetne a vállalaté is, de mégsem birtokolja. Valójában ezek az eszközök a vállalat szemszögéből nézve potenciálisan elidegeníthető immateriális termelési tényezőknek számítanak. Ebben az esetben proaktív magatartás figyelhető meg a menedzsmenttől, hiszen igyekeznek megszerezni ezen erőforrások felett a totális kontrollt, mind használati, mind tulajdonjogi értelemben. Itt a státusz quo megváltoztatása cél, az idegen eszközök saját eszközökké történő átsorolása.

Kutatásom rávilágított arra, hogy a magyar bankszektorban ténykedő menedzsereknek és tulajdonosoknak leginkább a kompetencia termelési tényező csoportba tartozó immateriális eszközökre érdemes kiemelt figyelmet fordítaniuk, mert azok inkább a munkavállalók által birtokolt erőforrásokat tartalmazznak. Ezen eszközök felett a vállalat csupán átmenetileg és meglehetősen korlátozott mértékben diszponál. A disszertáció végeredményei továbbá hozzájárultak ahhoz, hogy menedzserek segítséget kapjanak a tekintetben, hogy hol keressék az immateriális kockázatokat és azokat milyen menedzsment technikával kezeljék.

8 TOVÁBBI KUTATÁSI IRÁNYOK KIJELELÉSE

Doktori kutatásomat igyekeztem egy jól fókuszált, zárt logikai keretrendszeren belül kivitelezni, éppen ezért nem volt lehetőség minden, a téma szempontjából érdekes és releváns kérdést vizsgálni. Mint ahogy azt a disszertáció elméleti megalapozásánál is jeleztem, a téma egy olyan interdiszciplináris határterületen fekszik, ami önmagában predestinálja, hogy témát különböző tudományágak más-más hangsúllyal és más-más fókusszal közelítik. Ez a sokszínűség tág értelmezési kereteket ad az immateriális termelési tényezők menedzsmentjének és felvet számos további lehetséges kutatási témát.

Az alábbiakban a teljesség igénye nélkül felsorolom azokat a kutatási irányokat, amelyek tovább mélyíthetik a disszertáció megállapításait vagy kiegészíthetik azokat. Alapvetően négy olyan irányt azonosítottam, ami fenntartja annak a lehetőségét, hogy ezen kutatás eredményeit érdemben továbbvigye és gyarapítsa.

Kitekintés jövőbeli lehetséges kutatási témákra:

1. A téma új kontextusba helyezése

Ugyanezt a témakört érdemes lenne körbejárni más iparágak esetében is. Egy hasonló fókuszú kutatás elvégzése más iparágakban lehetőséget adna arra, hogy összehasonlítsuk az immateriális tőke menedzselésének szektorális eltéréseit, sajátosságait. Még tovább gondolva fel lehetne állítani iparági sémákat, és szektor specifikus tőkemenedzselési standardokat, ezzel kibővítve láthatatlan eszközökről való gondolkodást, és nem csak a gondolkodást, hanem az azokat övező menedzsment filozófiát is új szintre lehetne emelni.

2. A téma mélyítése

Mint minden kutatásnak, ennek is vannak tartalmi és terjedelembeli korlátai. Nem lehet minden információt elemi szinten begyűjteni hol az adathiány, hol az adatok torzítása, hol a feldolgozás esetlegessége miatt. Ezért érdemes olyan tartalmi mélységet meghatározni, amin még nem fognak ki az előbb felsorolt tényezők. Ettől függetlenül azt gondolom, hogy van tér a továbblépésre az én kutatásom esetében is. Ott ahol termelési tényező csoportokra aggregált eredményeket

kaptam, ott egy mélyebb, hosszadalmasabb, jól előkészített kutatással le lehetne fűzni termelési tényezőt alkotó elemek szintjére, ami új megvilágításba helyezné az eredményeket, hiszen elemi szinten lehetne menedzselni az eszközöket, beleértve az értékteremtésben játszott szerepük meghatározását, a vállalati többletértékbe képviselt részarányukat, valamint a tulajdonjogukat.

3. A téma matematikai felépítése

Magasabb szintre lehetne helyezni ugyanezt a témakört abban az esetben, ha az már azonosított termelési tényezőket egy termelési függvénybe tudnánk besorolni. Ekkor lehetőség lenne egyes immateriális termelési tényezőkkel kibővített termelési függvényének a felépítésére. Ezt felhasználva szintén ki lehetne alakítani azokat az iparági sémákat, amelyek rámutatnának a teljes, valós értékteremtési folyamatokra, akár mikro, akár makro szinten.

4. Objektív referenciapontok alkalmazása

A mérhetőség kiterjesztése természetesen egy olyan kíváncsi, ami egy több évtizedes törekvés, hiszen kísérletek sorozata vette célkeresztbe az immateriális eszközök mérését, több-kevesebb sikerrel. Egy univerzális mérési rendszer hiánya több okra vezethető vissza. Egyik ilyen ok, hogy az immateriális erőforrások kezelésében túl sok minden menedzsmentfüggő, ami predesztinálja, hogy nem lehet objektíven összehasonlítani még két olyan céget sem, ami ceteris paribus ugyanolyan kivéve a top menedzsmentet. További akadály lehet a hatékonyság kérdésének kezelése, ugyanis az immateriális eszközökhöz kapcsolódó költségek nagysága valamint az ezen eszközökben fektetett tőke megtérülése szintén homályos pénzügyi viszonyrendszerben mozog. Ha példával szeretném szemléltetni az objektív referenciapontok beillesztésének a korlátait, akkor az alábbi példák jutnak eszembe:

- Például hiába költ egy szülő sok pénzt a gyerek oktatására, ha a gyerek nem szorgalmas és nem él a lehetőséggel, akkor a képzettségi szintje alacsony marad. Tehát képzési ráfordítások pl. ebben az esetben nem azt mutatják,

hogy ráfordítás egyenesen arányosan hasznosulna és növelné a képzettségi szintet.

- Másik példa: ha nagy egy szervezetben a fluktuáció, akkor vagy nincs jól megszervezve a munka, vagy nem elégedettek az emberek, vagy alacsony a tudásszint? A válasz nem egyértelmű, ugyanis 100%-os fluktuációval is működnek szervezetek évszázadok óta. Példának okáért ügyvédi irodák saját nevelésű, elégedett, jól fizetett, magasan képzett, termelékeny kollégái elmennek és magánpraxist alakítanak, mert így működik az iparág. Ebben az esetben nehéz objektíven megítélni a humántőke mértékét egy fluktuációs tényadtból. Vagy akár a diákszervezetek is időtlen idők óta teljes fluktuációval működnek.
- Vagy, ha egy rossz üzleti modellben egy eladhatatlan terméket rengeteg pénzért marketingeltek, akkor ez a tény önmagában semmilyen következtetést nem enged levonni arra vonatkozóan, hogy az ügyfélkör mekkora.

Összességében megállapítható, hogy mivel objektív mérőszámokkal eddig sem tudták biztos kézzel megragadni a láthatatlan vagyon forrását, összetételét és mértékét, ezért az azonosított mérési eszközök jelenlegi ismereteink szerint nem képeznek elégséges feltételt az immateriális eszközök mérésére. Ugyanis, ha az objektív mérés működne, akkor nem lenne szükség olyan alternatív megközelítésekre, mint amelyet ez a disszertáció bemutat. Mindettől függetlenül valid kutatási irány, hogy az immateriális eszközöket minél alacsonyabb absztrakciós szinten közelítsük meg, azonban ez a kutatási irány rendszerszintű anomáliákkal és bonyolult összefüggésekkel terhelt.

Zárszóként az alábbiakban összegezném a munkámat. Amennyiben a vállalatok képesek lennének még jobban rendszerezni az értékteremtő folyamataikat, az valószínűleg egy eredményesebb és fenntarthatóbb értékalkotást eredményezne [Edvinsson - Kivikas, 2017]. Ez megállapítás áll a disszertációk központjában, hiszen a szakirodalmi feldolgozás valamint az egész kutatás azt a célt szolgálta, hogy sikerüljön jobban megérteni az immateriális termelési tényezők szerepét a banki értékteremtésben. Kezdődött ez az erőforrások azonosításával, illetve a banki fő- és alfolyamatok modellezésével, majd ezek illesztésével. Ez a disszertáció egy újfajta gondolkodási módot, az immateriális termelési

tényezők menedzselésének kereteit mutatja be elméleti és gyakorlati síkon egyaránt. A kutatási eredmények egy része bankspecifikus, hiszen a banki értékteremtés a vizsgálódás alapja, így a következtetések is ebből vezethetők le. Ezen felül azonban felfedezhető néhány nem szektor specifikus, úgymond generális típusú eredmény is, ami nem csupán banki értelmezési környezetben releváns. A téma sokrétűsége és a kutatási eredmények erőssége lehetőséget adott arra, hogy a disszertációban egyaránt megfogalmazhassak kritikai hangvételű megállapításokat, néhol vitaindítónak szánt észrevételeket, néhol megerősítsem, a már érvényben lévő tételeket illetve néhol új összefüggéseket fogalmazzak meg. Ez a sokszínű feldolgozási paletta, reményeim szerint élvezhetővé, ugyanakkor tudományos igényűvé tette a disszertációt.

9 FELHASZNÁLT IRODALOM

9.1 A disszertáció során felhasznált hivatkozások jegyzéke

Aalbers, R- Dolfma, W. - Koppius, O. [2014]: Rich Ties and Innovative Knowledge Transfer within a Firm, *British Journal of Management*, Vol. 25, 833–848 DOI: 10.1111/1467-8551.12040

Abeysekera, I. [2004]: The role of emotional assets and liabilities in a firm, *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, Vol. 8 Iss: 1, pp.35 – 44, DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/eb060815>

Alford, H. J. - Naughton, M. J. [2004]: Menedzsment, ha számít a hit, Kairosz Kiadó, Budapest

Allee, V. [1997]: The Knowledge Evolution – Expanding Organizational Intelligence, Butterworth-Heinemann, Boston,

Anklam, P. [2005]: The social network toolkit: Building Organisational Performance through Collaborative Communities, Ark Group

Aranykönyv [2016]: Magyar Nemzeti Bank, 4. HIT. RT. (1A)

Babbie, E. [2000]: A társadalomtudományi kutatás gyakorlata, Balassi Kiadó, Budapest

Bair, J. [2004]: Making Knowledge Work, Chapter 4. KM technologies that work, How to Maximise the Value of Portals, Collaboration and Information Systems, Ark Group, London

Bakacsi, Gy. [2004]: Szervezeti magatartás és vezetés, AULA, Budapest

Barker, R. [2001]: Determining value, Valuation models and financial statements, *Financial Times* – Prentice Hall, Pearson Education Limited, Harlow, England

Basu, S. - Waymire, G. [2008]: Has the importance of intangibles really grown? And if so, why? *Accounting and Business Research*, Vol. 18. No. 3 pp 171-190

Bini, L. - Dainelli, F. - Giunta, F. [2016]: Business model disclosure in the Strategic Report: Entangling intellectual capital in value creation process, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 17 Issue: 1, pp.83-102, DOI: 10.1108/JIC-09-2015-0076

- Boda, Gy. - Juhász, P. - Stocker, M.** [2009]: A tudás mint termelési tényező, *Közgazdaság*, vol 3, pp. 117-132
- Boda, Gy. - Szlávik, P.** [2007]: Alternative Accounting to Manage Intellectual Capital *Electronic Journal of Knowledge Management* Volume 5. Issue 1. 7-18 p.
- Boda, Gy. - Szlávik, P.** [2010]: Mi a "jó" költség? *Vezetői Számvitel - Módszertani füzetek*, 1. évf, 1. szám pp 5-14, Complex Kiadó, Budapest
- Boda, Gy. – Virág, I.** [2010]: Ütemvakság, *Közgazdasági Szemle*, LVII. évf., 2010. december [1087–1104. o.]
- Boda, Gy.** [2005]: A tudástőke kialakulása és hatása a vállalati menedzsmentre, PhD értekezés, Budapest
- Boda, Gy.** [2008]: A tudástőke kialakulása és hatása a vállalati menedzsmentre, Információs Társadalomért Alapítvány
- Boda, Gy.** [2010]: Hatékony vállalat, hatékony társadalom, *Vezetéstudomány*, XLI. ÉVF. 2010. 7–8. SZÁM / ISSN 0133-0179
- Bodnár, V.** [2010]: Menedzsment kontroll rendszerek – Teljesítménymérés előadás, Budapesti Corvinus Egyetem
- Bond, S. R. – Cummis, J. G.** [2003]: The Stock Market and Investment in the New Economy, In: Baruch, Lev – Hand, John R. M. (szerk.): *Intangible Assets*, Oxford University Press, Oxford, 2003
- Borisova, G. - Brown R. J.** [2013]: R&D sensitivity to asset sale proceeds: New evidence on financing constraints and intangible investment, *Journal of Banking & Finance* 37, 159-173 pp <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbankfin.2012.08.024>
- Bógel, Gy.** [1998]: A vagyon esténként hazamegy, *Vezetéstudomány*, XXIX évf. 1998. 1. szám p.22-27
- Bógel, Gy.** [1999]: Tudásmenedzsment – a láthatatlan hatalom, Magyar Távközlés, szeptember
- Brooking, A.** [1996] *Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise*, International Thomson Business Press, New York

- Brown, J. S. - Duguid, P.** [2001]: Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization Science*, 12: 198–213.
- Brunold, J. – Durst, S.** [2012]: Intellectual capital risks and job rotation, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 13 Iss: 2 pp. 178 – 195
- Burnold, J. - Durst, S.** [2011]: Intellectual capital risk management: an explorative study in a multinational company, paper presented at the IFKAD – International Forum on Knowledge Asset Dynamics, June, Tampere, available at: www.knowledgeasset.org/IFKAD/Proceedings (accessed 23 November 2012).
- Castelles, M.** [1996]: The Information Age: Economy, Society and Culture, Blackwell, Publishers, Oxford
- Chen, M.C. - Cheng, S.J. - Hwang, Y.** [2005]: An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and firms' market value and financial performance, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6 No. 2, pp. 159-76.
- Coff, R.** [1997]: Human assets and management dilemmas: coping with hazards on the road to resource based theory, *Academy of Management Review*, 22: 374-402.
- Coff, R.** [1999]: When competitive advantage doesn't lead to performance: the resource-based view and stakeholder bargaining power, *Organization Science*, 10: 119-133.
- Core J. - Wayne G. - Van Buskirk A.** [2001]: Market Valuations in the New Economy: An Investigation of What Has Changed, Working Paper, The Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia PA, USA.
- Corrado, C.A. - Hulten, C.R. - Sichel, D.E.** [2005]: Measuring Capital and Technology an Expanded Framework. Megjelent: Corrado, C.–Haltiwanger, J.–Sichel, D. E. [szerk.]: Measuring Capital in the New Economy. *University of Chicago Press*, Chicago, 11–46. o.
- Csedő, Z.** [2006]: Szervezeti változás és változásvezetés a folyamatos differenciálódás és integráció tükrében: az innovatív gyógyszeripar példája, PhD Értekezés, Budapest
- Csubák, T.K. – Fejes, J.** [2014]: A magyar kkv-k 21. századi banki finanszírozásának áttekintése és kiútkeresés a hitelválság csapdájából, *Hitelintézeti szemle*, 13. évfolyam, 2. szám, 174-194. old.

- Damodaran, A.** [2006]: A befektetések értékelése, Módszerek és eljárások, Panem Kiadó, Budapest
- Davenport, T. H. – Prusak, L.** [1999]: Working Knowledge: how organizations manage what they know, *Harvard Business School Press*, Boston
- Davenport, T. H. – Prusak, L.** [2001]: Tudásmenedzsment, Kossuth Kiadó, Budapest.
- De Santis F. - Giuliani M.** [2013]: A look on the other side: investigating intellectual liabilities, *Journal of Intellectual Capital Vol. 14 No. 2*, 2013 pp. 212-226
- Deloitte** [2016]: FSI Review: Driving FinTech innovation in financial services, Financial Services Newsletter, Issue 13.
- Deloitte** [2017]: Connecting Global FinTech: Interim Hub Review 2017, Published by Deloitte, April 2017
- Dobák, M.** [2001]: Szervezeti formák és vezetés, Akadémia Kiadó, Budapest
- Drucker, P.** [1969]: The Age of Discontinuity: Guidelines to our Changing Society, Harper & Row, New York
- Drucker, P.** [2002]: Magaging in the Next Society, Truman Talley Books, USA
- Dumay J. C.** [2012]: Grand theories as barriers to using IC concepts, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 13 Iss: 1 pp. 4 – 15
- Easterby-Smith, M - Prieto, M. I.** [2008]: Dynamic Capabilities and Knowledge Management: an Integrative Role for Learning? *British Journal of Management*, Vol. 19, 235–249, DOI: 10.1111/j.1467-8551.2007.00543.x
- Edvinsson, L. - Malone, S. M.** [1997]: Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower, Harper Collins, New York
- Edvinsson, L. and Kivikas, M.** [2017]: Intellectual capital (IC) or wissensbilanz process: some German experiences”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 8 No. 3, pp. 376-385.
- Eisfeldt, L. A. - Papanikolaou, D.** [2014]: The Value and Ownership of Intangible Capital, *American Economic Review: Papers & Proceedings 2014*, 104[5]: 189–194, DOI: <http://dx.doi.org/10.1257/aer.104.5.189>

- Eurostat** [2011]: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Educational_expenditure_statistics#Further_Eurostat_information, Letöltve: 2015. szeptember 07.
- Fehér, P.** [2006]: Tudásmenedzsment: Epilógus, Budapesti Corvunius Egyetem, Információrendszerek Tanszék, Budapest [http://sirius.uni-corvinus.hu/C12570440059BB35/3627F77973CEC21EC125728000439B2B/\\$FILE/Feh%20P%20A9ter%20\[2006\]%20Tud%20A1smenedzsment%20-%20Epil%C3%B3gus.pdf](http://sirius.uni-corvinus.hu/C12570440059BB35/3627F77973CEC21EC125728000439B2B/$FILE/Feh%20P%20A9ter%20[2006]%20Tud%20A1smenedzsment%20-%20Epil%C3%B3gus.pdf)
- Fehér, P.** [2007]: Tudásmenedzsmentet támogató szervezeti megoldások, *Vezetéstudomány*, 38 (7-8), 11-21.
- Fehér, P.** [2008]: Tudásmenedzsment stratégiák, Budapest, <http://tudman.wordpress.com>
- Fekete, M. – Mészáros, Á.** [2008]: Balanced Scorecard a gyakorlatban, IFUA Horváth and Partners Kft. Budapest
- Fetter, F. A.** [1927]: Clark's reformulation of the capital concept, pp. 136–56 in Hollander, J. H. (ed.), *Economic Essays Contributed in Honor of John Bates Clark*, New York, Macmillan in: Hodgson, M. G. (2014) What is capital? *Cambridge Journal of Economics* 38, 1063–1086
- Finchman R. – Roslender R.** [2003]: Intellectual capital as management fashion: a review and critique, *Euroopen Accountig Review*, 12:4, 781-795
- Fiol, C. – Lyles, M.** [1985]: Organizational learning, *Academy of Management Review*, 10 [4], 803-813 p
- Fischer, B.** [2015]: The end of expertise, *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2015/10/the-end-of-expertise> Letöltve 2015.10.19
- Flick, U.** [2002]: *Qualitative Sozialforschung, Eine Einführung*, Rowohlt Verlag, Hamburg
- Fridrich, P.– Mitró, M.** [2005]: *Hitelintézeti számvitel, Saldo*, Budapest
- Gaál, Z. – Szabó, L. – Obermayer - Kovács, N. – Kovács, Z. – Balogh, Á.** [2009]: Knowledge Management and Competitiveness through Cultural Lens. in: Noszkay, E

Capital – ALMA MATER, Foundation for Information. Society, Budapest, Hungary, 85–97. o.

Garcia-Parra, M. - Simo, P.- Sallan, J.M. - Mundet, J. [2009]: Intangible liabilities: beyond models of intellectual assets, *Management Decision*, Vol. 47 No. 5, pp. 819-830.

Giles, W. J. – Robinson, D. [1972]: Human Asset accounting, Institute of Personnel Management, London

Giuliani, M. - Marasca S. [2011]: Construction and valuation of intellectual capital: a case study, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 12 Iss: 3 pp. 377 – 391

Giuliani, M. [2013]: Not all sunshine and roses: discovering intellectual liabilities “in action” *Journal of Intellectual Capital* Vol. 14 No. 1, 2013 pp. 127-144

Grajkowska, A. [2011]: Valuing intellectual capital of innovative start-ups, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 12 Iss: 2 pp. 179 – 201

Grant, R. M. [1996]: Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17 (Special Issue), 109–122.

Grant, R. M. [2008]: Tudás és Stratégia: Siker dinamikus környezetben, Alinea Kiadó, Budapest

Gurteen, D. [2008]: <http://zyxo.wordpress.com/2008/12/28/km-10-km-20-km-30/>
[Letöltve: 02.02.2012]

Guthrie, J. - Petty, R. [2000]: Intellectual Capital: Australian Annual Reporting Practices, *Journal of Intellectual Capital*, 1 [3]: 241-251.

Hámori, B. – Szabó, K. [2012]: Innovációs verseny: Esélyek és korlátok, Aula, Budapest

Han, Y. - Li, D. [2015]: Effects of intellectual capital on innovative performance: the role of knowledge-based dynamic capability”, *Management Decision*, Vol. 53 No. 1, pp. 40-56.

Hansen, M. - Nohria, N. - Tierney, T. [1999]: What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*, Mar-Apr, pp. 106-116.

- Hansen, M., M. L. Mors and B. Lovas** [2005]: Knowledge sharing in organizations: multiple networks, multiple phases, *Academy of Management Journal*, 48, pp. 776–793.
- Harangozó, T.** [2012]: Az erőforrás-alapú megközelítés a gyakorlatban - Az intellektuális tőke mint az alapvető képességek forrása? *Vezetéstudomány*, XLIII. ÉVF. 2012. 7–8. SZÁM / ISSN 0133-0179
- Hardin, G.** [1968]: The Tragedy of the Commons, *Science*, 162 (3859), 1243-1248. o.
- Hasznics, M. – Nuridsány, J.** [2004]: Hálózati tudásmenedzsment rendszerek sajátosságai, bevezetési tapasztalatai. BME, Információ és Tudásmenedzsment Tanszék
- Hirschleifer, J.** [1980] Price theory and applications, Prentice-Hall, New York
- Ilyés, T. – Takács, K. – Varga, L.** [2014]: A pénzforgalmi szolgáltatások díjainak és a pénzforgalom szerkezetének alakulása a pénzügyi tranzakciós illeték bevezetését követően, *MNB-szemle*, 9. évfolyam, 1. szám, 40-48. old.
- IMA** [2010]: Institute of Management Accountants: Unrecognized Intangible Assets: Identification, Management and Reporting, <http://www.imanet.org/docs/default-source/research/sma/unrecognized-intangible-assets.pdf?sfvrsn=2> Letöltve: 2015.02.11.
- Ittner, D. C.** [2008]: Does measuring intangibles for management purposes improve performance? A review of the evidence, *Accounting and Business Research*, Vol. 38. No. 3 pp. 261-272
- Iványi, A. Sz. – Hoffer, I.** [2010]: Innováció a vállalkozásfejlesztésben, Aula Kiadó, Budapest
- Janssen, J. J. P. - F. A. J. van den Bosch - H. W. Volberda** [2006]: Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter?, *Academy of Management Journal*, 48, pp. 999–1015.
- Jensen, M. C, - Meckling, W. H.** [1976]: Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.

- Johnson, D. B.** [1999]: A közösségi döntések elmélete, Budapest, Osiris Kiadó
- Juhász, P.** [2004]: Az üzleti és könyv szerinti érték eltéréseinek magyarázata - Vállalatok mérlegén kívüli tételeinek értékelési problémái
- Kaplan, R. S. - Norton, D. P.** [1992]: The balanced scorecard: measures that drive performance, *Harvard Business Review*, Jan – Feb pp. 71-80.
- Kavida, V. - Sivakoumar N.** [2009]: Intellectual Capital: A Strategic Management Perspective, *The IUP Journal of Knowledge Management*, Vol. VII, Nos. 5 & 6, 2009
- Kianto A. – Laukkanen, P. H – Ritala, P.** [2010]: Intellectual capital in service- and product-oriented companies, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 11 Iss: 3 pp. 305 – 325
- Kirkman, M. D.** [2011]: Knowledge management strategies in an open innovation environment, *Proceedings of the Academy of Strategic Management*, Volume 10, Number 1, Orlando
- Kok, A.** [2007]: Intellectual Capital Management as Part of Knowledge Management Initiatives at Institutions of Higher Learning, *The Electronic Journal of Knowledge Management*, Volume 5 Issue 2, pp 181 - 192
- Koltai, D.** [2000]: Néhány gondolat a Tudásmenedzsment első száma elé. In *Tudásmenedzsment* I. évf. 1 szám, <http://feek.pte.hu/tudasmenedzsment/index.php?ulink=560>, Letöltés: 2008.05.11.
- Kovács, Zs. I.** [2015]: Immateriális vagyonelemek a magyar számviteli rendszerben és a beszámolóban, *Pénzügyi Szemle*, 2015/2 pp 231-242
- KPMG** [1998]: Knowledge Management Research Report, London
- KSH** [2013]: http://www.ksh.hu/thm/2/indi2_2_2.html Letöltve: 2015. szeptember 07.
- Kupi, E. - Sillanpa V. - Iloma, K.** [2008]: Risk management of intangible assets, paper presented at the International Forum on Knowledge Asset Dynamics (IFKAD), Matera, **26-27 June**.
- Kvale, S.** [2005]: Az interjú - Bevezetés a kvalitatív kutatás interjútechnikáiba, Józsoveg Műhely, Budapest

- Laáb, Á.** [1999]: Az emberi erőforrás, mint tőketényező, konferencia előadás (Jövőképek - vállalati stratégiák Konferencia, BME Vezetőképző Intézet, 1999. december 9.) átdolgozott változata.
- Laáb, Á.** [2006]: Számviteli Alapok, Typotex, Budapest
- Laáb, Á.** [2007]: Ga(rá)zdálkodás a szellemi vagyonnal. TIPOTEX - BME, Budapest.
- Lee, T. A.** [1986]: Towards a theory and practice of cash flow accounting, Garland Publishing, Inc., New York
- Lengyel, Cs.** [2002]: A tudásalapú gazdaság stratégiai vezetési módszere. In: HR Portal: Balanced Scorecard (BSC) szakmai cikkek, 2002/1, pp. 8-10.
- Lengyel, M. T.** [2013]: Kutatástervezés, Médiainformatikai Kiadványok, Eger
- Lentjušenkova, O. - Lapina, I.** [2016]: The transformation of the organization's intellectual capital: from resource to capital", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 17 Issue: 4, pp.610-631, DOI: 10.1108/JIC-03-2016-0031
- Lerro A. - Iacobone A. F. - Giovanni S. G.** [2012]: Knowledge assets assessment strategies: organizational value, processes, approaches and evaluation architectures, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16 Iss: 4 pp. 563 - 575
- Lev. B.** [2000]: New Accounting for the New Economy, www.stern.nyu.edu/~blev
Letöltve: 2014. 12.03.
- Li, J. - Pike, R. - Haniffa, R.** [2008]: Intellectual capital disclosure and corporate governance structure in UK firms, *Accounting and Business Research*, Vol. 38. No. 2. pp. 137-159.
- Linag, W-L.** [2012]: Information content of repurchase signals: Tangible or intangible information? *Journal of Banking & Finance* 36. pp 261-274
doi:10.1016/j.jbankfin.2011.07.004
- Ludo, P.** [2005]: Measuring the unmeasurable, AEROPA
http://www.tistr.or.th/tistr/source/techno/siminarkm/eng/e_ic_by_ludo_pyis.pdf
[letöltve: 2012. 01.03]

- Machlup, F.** [1962]: *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*, Princeton, New Jersey
- Madden, B. J.** [1999]: *CFROI valuation, A total system approach to valuing the firm*, Butterworth-Heinemann, Oxford
- Maditinos, D. – Chatzoudes, D. – Tsairidis, C. – Theriou, G.** [2011]: "The impact of intellectual capital on firms' market value and financial performance", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 12 Iss: 1 pp. 132 -151
- Mason, J.** [2005]: *Kvalitatív kutatás*, József Kiadó, Budapest
- McGrattan, E. R. - Prescott C. E.** [2014]: Theory and Measurement of Intangible Capital: A reassessment of Real Business Cycle Theory, *American Economic Review: Papers & Proceedings* 2014, 104[5]: 177–182, <http://dx.doi.org/10.1257/aer.104.5.177>
- Mencző, B.** [2010]: Pénzügyi szolgáltatások igénybevétele, túlzott eladósodottság. *Statisztikai Szemle*, 88. évfolyam, 1. szám, 29-46. old.
- Miles, M. – Huberman, A.** [1994]: *Qualitative data analysis, An expanded source-book*, Thousand Oaks, Sage Publications
- Nag, R. - Gioia, D. A.** [2012]: From Common to Uncommon Knowledge: Foundations of Firm-specific Use of Knowledge as a Resource, *Academy of Management Journal*, Vol. 55, No. 2, 421–457., <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2008.0352>
- Nahapiet, J. – Ghoshal, S.** [1998]: Social Capital, Intellectual Capital, And the Organizational Advantage, *Academy of Management Review*, Vol. 23. No. 2, pp. 242-266
- Nonaka, I. - Konno, N.** [1998]: The Concept of “BA”: Building a Foundation for Knowledge Creation, *California Management Review*, Vol. 40. No.3.
- Nonaka, I.** [1991]: The Knowledge-Creating Company, *Harvard Business Review*, Nov-Dec
- Noszkay, E.** [2009]: A tudásmenedzsment hazai fejlődéstörténete, Megjelent [in]: *Vezetési ismeretek III. – Tanulmányok a társtanszékek munkatársaitól*, Szerk.: Veresné Dr. Somosi Mariann, Jubileumi Kiadvány, Miskolci Egyetem, 124-187 p.

- Obermayer - Kovács, N. - Csepregi, A.** [2013]: A tudásmenedzselés érettségének szervezeti és egyéni aspektusai Magyarországon, *Vezetéstudomány*, XLIV. ÉVF. 2013. 6. Különszám Veszprém / ISSN 0133-0179"
- Obermayer-Kovács, N.** [2007]: Tudatos tudásmenedzselés a tudásgazdaságban, Doktori Értekezés, Veszprém
- OECD** [2011] <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/9614011ec016.pdf?expires=1444895764&id=id&accname=guest&checksum=9E5FD104A78AD535B624279A349326E1> , Letöltve: 2015. szeptember 07.
- Olson, M.** [1965]: *The Logic of Collective Action*, MA, Harvard University Press, Cambridge
- Olson, M.** [1997]: *A kollektív cselekvés logikája*, Budapest, Osiris Kiadó
- Palepu, K. G. - Healy, P. M. - Bernard, V. L.** [2000]: *Business analysis & valuation: using financial statements*, 2nd ed., South-Western College Publishing, Cincinnati, OH
- Pearl, J.** [2001]: Intangible investments, tangible results, *MIT Sloan Management Review*, Fall 2001, pp. 13-14.
- Penman, S. H.** [2007]: Financial reporting quality: is fair value a plus or a minus? *Accounting and Business Research Special Issue: International Accounting Policy Forum*: 33—44.
- Penrose, E.** [1959]: *The theory of the Growth of the Firm*. New York, Wiley
- Personnel Today** [2002]: Getting the measure of human capital, *Personnel Today*, 24th September 2002, pp. 26-30.
- Polányi, M.** [1966]: *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Paul, London
- Porter, M. E.** [1985]: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York
- Pratt, S.** [2001]: *Business valuation – Discounts and premiums*, John Wiley & Sons, Inc., New York

- Quinn, J. B. - Anderson, P. - Finkelstein, S.** [1996]: Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best, *Harvard Business Review*, 1996. 2. sz.
- Ragini, G.** [2012]: Corporate Disclosure of Intangibles: A Comparative Study of Practices among Indian, US, and Japanese Companies. Vikalpa: *The Journal of Decision Makers*. Vol. 37, no 3, pp 51-72
- Réczei, G.** [2011]: Dagadó bankadó, avagy lehet egy közteherrel több? *Hitelintézet szemle*, 10. évfolyam, 2. szám, 175-177. old.
- Reinhardt, R. - Bournemann, M. - Pawlowsky, P. - Schneider, U.** [2001]: Intellectual Capital Knowledge Management: Perspectives on Measuring Knowledge, Oxford University Press, p. 794-820
- Reus, H. T. - Ranft, L. A. - Lamont, T. B. - Adams, G. L.** [2009]: An Interpretative systems view of knowledge investments, *Academy of Management Review*, Vol. 34, No. 3, 382–400.
- Románova, I. – Kudinska, M.** [2016]: Banking and Fintech: A Challenge or Opportunity?, *Contemporary Issues in Finance: Current Challenges from Across Europe*, DOI: 10.1108/S1569-375920160000098002
- Scarbrough, H. - Swan, J.** [2001]: Explaining the Diffusion of Knowledge Management: The Role of Fashion, *British Journal of Management*, Vol.12, 3–12
- Schaper, S. - Nielsen, C. - Roslender, R.** [2017]: Moving from irrelevant intellectual capital (IC) reporting to value-relevant IC disclosures: Key learning points from the Danish experience, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 18 Issue: 1, pp.81-101, doi: 10.1108/JIC-07-2016-0071
- Schult, E.** [1983]: Bilanzanalyse, Möglichkeiten und Grenzen externer Unternehmensbeurteilung, 5th ed., Rudolf Haufe Verlag, Freiburg im Breisgau
- Schumpeter, J. A.** [1934]: The Theory of Economic Development, Oxford University Press, London
- Schumpeter, J. A.** [1989] (First published in 1954.) History of economic analysis. London: Allen and Unwin

- Schwartz, P.** [2004]: *Inevitable Surprises: A Survival Guide For the 21st Century*, The Free Press, London
- Seemann P. - De Long D. – Stucky, S. - Guthrie, E.** [1999]: *Building Intangible Assets: A Strategic Framework for Investing in Intellectual Capital*, Second International Conference on the Practical Applications of Knowledge Management [PAKeM99], 21-23 April.
- Sharma, S.** [2001]: *Counting my knowledge*, Knowledge Management, November 2001, pp. 18-20.
- Shih K. H. - Chang C. J. - Lin B.** [2010]: *Assessing knowledge creation and intellectual capital in banking industry*, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 11 Iss: 1 pp. 74 - 89
- Skinner, J. D.** [2008]: *Accounting for intangibles - a critical review of policy recommendations*, *Accounting and Business Research*, Vol 38. No 3. International Accounting Policy Forum, pp 191-204
- Sorensen, J. B.** [2002]: *The strength of corporate culture and the reliability of firm performance*. *Administrative Science Quarterly*, 47, 70[24]
- Stabell, C. B. - Fjeldstad, Ø. D.** [1998]: *Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks*, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 1998, p. 413-437
- Ståhle P. - Hong J.** [2002]: *Dynamic intellectual capital in global rapidly changing industries*, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6 Iss: 2 pp. 177 – 189
- Standfield, K.** [2002]: *Intangible Management*, Academic Press
- Stiglitz, J. E.** [1999]: *Knowledge in the Modern Economy*, The economics of the knowledge driven economy, Department of Trade and Industry and the Centre for Economic Policy Conference, London, 27 January 1999
- Stocker, M.** [2013]: *Dematerializálódás az értékteremtésben*, *Vezetéstudomány*, XLIV. ÉVF. 2013. 12. SZÁM / ISSN 0133-0179
- Sveiby, K. E.** [1997]: *The New Organisational Wealth, Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler San Francisco

- Sveiby, K. E.** [2001]: Szervezetek új gazdagsága: A menedzselt tudás. Budapest, KJK Kerszöv Kiadó
- Swann, H. V.** [1978]: Human resource accounting: some aspects which require psychologists' attention, *Journal of Occupational Psychology*, December pp. 301-314.
- Szabó K.** [1988]: A tudás globális piaca és a lokális tanulás - az 1998. November 20-án megtartott "Knowledge Transfer in the Information Age Budapest Autumn Workshop" Konferencia összefoglalója – *Közgazdasági Szemle*, XLVI. évf., 1999. március, pp. 278–294. o.
- Szalavetz, A.** [2012]: Az immateriális beruházások és a nem közvetlenül a termelésben foglalkoztatottak szerepe a gazdasági felzárkózásban, *Közgazdasági Szemle*, LIX. Évf., November, 1187-1206 o
- Szlavik, P.** [2011]: Corporate valuation and intellectual capital, Bratislava, October 21-22, 2011; ISBN 978-80-89306-12-1
- Szulanski, G.** [1996]: Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm, *Strategic Management Journal*, 17(1), 27–43.
- Thurow, L. C.** [1996]: The Future of Capitalism, How Today's Economic Forces Shape Tomorrow's World, Penguin Books
- Tomka, J.** [2009]: A megosztott tudás hatalom, Harmat, Budapest
- Truch, E. - Bridger, D.** [2002]: The Importance Of Strategic Fit In Knowledge Management organisation, in: Proceedings of the Xth European Conference on Information Systems: ECIS 2002. June 6-8, Gdansk, Poland (Ed: Stanislaw Wrycza), University of Gdansk, pp. 905-918.
- Vera, D. - M. Crossan** [2003]: Organizational learning and knowledge management: toward an integrative framework,. In M. Easterby-Smith and M. A. Lyles (eds), *Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, pp. 123–141. Oxford, Blackwell
- Veres, J. - Gulyás, É.** [2008]: Bankszámvitel, Alinea Kiadó, Budapest

- Webster, E. - Jensen, P. H.** [2006]: Investment in Intangible Capital: An Enterprise Perspective. *Economic Record*, Vol. 82. No. 256.
- WEF** [2014]: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf Letöltve: 2015. szeptember 07.
- Weichert, M.** [2017]: *Journal of Payments Strategy & Systems*, Vol. 11 Issue 1, p23-33.
- Westland, C.** [2002]: Valuing technology, John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd., New York
- Wiig, K. M.** [1993]: Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking – How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge, Schema Press, Arlington, TX
- Wiig, K. M.** [1997]: Knowledge Management: Where did it come from and Where will it go? *Expert Systems With Applications*, 13, 1-14.
- Yin, R.** [1994]: Case study research: Design and methods, Thousand Oaks, Sage
- Zack, H. M.** [1999]: Developing a Knowledge Strategy, *California Management Review*, vol 41, No. 3 spring, pp 125-145
- Zack, M.** [1999]: Developing a knowledge Strategy, *California Management Review*, Vol. 41. No. 3. pp. 125-145.
- Zadrozny, W.** [2006]: Leveraging the Power of Intangible Assets, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 48. No. 1.
- Zéghal D. - Maaloul A.** [2010]: Analysing value added as an indicator of intellectual capital and its consequences on company performance, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 11 Iss: 1 pp. 39 – 60

9.2 A disszertáció során felhasznált saját publikációk jegyzéke

	Megjelenés éve	Szerző(k)	Cikk címe	Folyóirat	Egyéb információk
1	2012 a	Gabor Porzse, Sandor Takacs, Jozsef Fejes , Zoltan Csedo, Zoltan Sara	Knowledge and innovation as value drivers in professional services firms: an empirical research in Central and Eastern Europe	European Journal of Business and Management	ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online), Vol 4, No.8, 2012
2	2012 b	Gabor Porzse, Sandor Takacs, Zoltan Csedo, Zoltan Berta, Zoltan Sara, Jozsef Fejes	The impact of creative organizational climate on the innovation activity of medical devices manufacturing firms in Hungary	European Journal of Business and Management	ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol 4, No.13, 2012
3	2013	Zoltán Sára, Zoltán Csedő, József Fejes , Tamás Tóth, Gábor Pörzse	Innovation Management in Central and Eastern Europe: Technology Perspectives and EU Policy Implications	Journal of Economics and Sustainable Development	ISSN 2222-1700 (Paper) ISSN 2222-2855 (Online) Vol.4, No.4, 2013
4	2013	György Boda, Nataliia Stukalo, Iaroslava Stoliarchuk, József Fejes	Intellectual Capital Paradox: The case of Hungary and Ukraine	Developing Country Studies	ISSN 2224-607X (Paper) ISSN 2225-0565 (Online) Vol.3, No.8, 2013
5	2014	Krisztián Tibor Csubák, József Fejes	Bank financing of Hungarian SMEs: Getting over to credit crisis by state interventions	Research Journal of Finance and Accounting	ISSN 2222-1697 (Paper) ISSN 2222-2847 (Online) Vol.5, No.5, 2014
6	2014	Csubák Tibor Krisztián, Fejes József	A magyar kkv-k 21. századi banki finanszírozásának áttekintése és kiütkeresés a hitelválság csapdájából	Hitelintézeti Szemle	2014/13. évfolyan, pp. 174-194
7	2014	Sára Zoltán, Csedő Zoltán, Fejes József , Tóth Tamás, Pörzse Gábor	Innovációmenedzsment és innovációs stratégiák – a vállalati tudás szerepe az innovációs folyamatokban	Vezetéstudomány	XLV. ÉVF. 2014. 10. SZÁM / ISSN 0133-0179

8	2014	Fejes József	Gondolatok az innováció és a stratégia összefüggéseiről	Vezetéstudomány	XLV. ÉVF. 2014. 5. SZÁM / ISSN 0133-0179
9	2015 a	Fejes József	Innovációs kalandozások az elmélettől a stratégiáig	Vezetéstudomány	XLVI. ÉVF. 2015. 6. SZÁM / ISSN 0133-0179
10	2015 b	Fejes József	A tudásmenedzsment fejlődési szakaszainak tettenérése a magyar üzleti tanácsadás piacán	Vezetéstudomány	XLVI. ÉVF. 2015. 8. SZÁM / ISSN 0133-0179

10 MELLÉKLETEK

1. számú melléklet

FREQUENCIES VARIABLES=q01_1 q01_2 q01_3 q01_4

/STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Statistics

		Háttérműveletek	Üzleti műveletek	Kockázati műveletek	Egyéb támogató műveletek
N	Valid	50	50	50	50
	Missing	0	0	0	0
Mean		2,20	2,73	2,20	2,15
Median		2,00	3,00	2,00	2,00
Std. Deviation		,758	,554	,791	,700

2. számú melléklet

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Kapcsolat - Háttérműveletek	50	23,90	11,888
Szervezet - Háttérműveletek	50	36,20	12,212
Kompetencia - Háttérműveletek	50	39,90	13,568

Kapcsolat - Üzleti műveletek	50	34,33	10,374
Szervezet - Üzleti műveletek	50	30,70	10,062
Kompetencia - Üzleti műveletek	50	34,97	11,306
Kapcsolat - Kockázati műveletek	50	22,10	11,933
Szervezet - Kockázati műveletek	50	38,57	13,060
Kompetencia - Kockázati műveletek	50	39,33	16,459
Kapcsolat - Egyéb támogató műveletek	50	27,68	12,499
Szervezet - Egyéb támogató műveletek	50	38,68	13,252
Kompetencia - Egyéb támogató műveletek	50	33,65	12,879
Valid N (listwise)	50		

```
FREQUENCIES VARIABLES=q02_1_1 q02_1_2 q02_1_3 q02_2_1 q02_2_2 q02_2_3
q02_3_1 q02_3_2 q02_3_3 q02_4_1 q02_4_2 q02_4_3
```

```
/STATISTICS=STDDEV MEAN MEDIAN
```

```
/ORDER=ANALYSIS.
```

Frequencies

	Kapcsolat	Szervezet	Kompetencia
	Háttérműveletek	Háttérműveletek	Háttérműveletek
N Valid	50	50	50
Missing	0	0	0
Mean	23,90	36,20	39,90
Median	20,00	33,00	40,00
Std. Deviation	11,888	12,212	13,568

	Kapcsolat	Szervezet	Kompetencia
	Üzleti műveletek	Üzleti műveletek	Üzleti műveletek
N Valid	50	50	50
Missing	0	0	0
Mean	34,33	30,70	34,98
Median	34,00	30,00	33,00
Std. Deviation	10,374	10,062	11,306

	Kapcsolat	Szervezet	Kompetencia
	Kockázati műveletek	Kockázati műveletek	Kockázati műveletek
N Valid	50	50	50
Missing	0	0	0

Mean	22,10	38,58	39,33
Median	20,00	40,00	37,00
Std. Deviation	11,933	13,060	16,459

	Kapcsolat Egyéb támogató műveletek	Szervezet Egyéb támogató műveletek	Kompetencia Egyéb támogató műveletek
N Valid	50	50	50
Missing	0	0	0
Mean	27,68	38,68	33,65
Median	30,00	35,00	30,00
Std. Deviation	12,499	13,252	12,879