



Gazdálkodástani Doktori Iskola

TÉZISFÜZET

Fejes József

AZ IMMATERIÁLIS TERMELÉSI TÉNYEZŐK SZEREPE A BANKI ÉRTÉKTEREMTÉSI FOLYAMATBAN

TUDÁSMENEDZSMENT MEGKÖZELÍTÉS

„című Ph.D. értekezéséhez”

Témavezető:

Dr. Boda György
habilitált, egyetemi docens

Budapest, 2018

Budapest Corvinus Egyetem
Üzleti Gazdaságtan Tanszék

TARTALOMJEGYZÉK

I. Kutatási előzmények és a téma indoklása.....	1
II. A kutatás során használt módszerek bemutatása	3
III. Az értekezés tudományos eredményei.....	5
1. Új fejezet a tőke menedzsmentben	5
2. Új fogalomrendszer.....	5
3. Tudás menedzsment rendszerének holisztikus megközelítése	6
4. A több nem mindig jobb	7
5. Banki értéklánc modell	8
6. Immateriális kockázatok menedzsmentje	9
7. A szervezet innovációs aktivitásának becslése	10
8. Módszertani megállapítások	10
9. Immateriális kockázatokkal kibővített mérleg szerkezet	12
IV. Főbb hivatkozások	16
V. A témakörrel kapcsolatos saját publikációk jegyzéke	19

I. Kutatási előzmények és a téma indoklása

A tudásgazdaság térnyerése során a tárgyiasult 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 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-ban¹ 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 alapmunkák, 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 koncentrálnak:

1. **Eszközfókusz.** Ez alatt azt értem, hogy az eddigi 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

¹ Sveiby K.E. [1986]: Kunskaapsföretaget, "The Knowhow Company" co-auth. Anders Risling, Liber

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.

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 kutatási célok elérése érdekében a kutatás során folyamatszempontban 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?

II. A kutatás során használt módszerek bemutatása

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.

A kutatási célok elérése érdekében a kutatás során folyamatszempontban vizsgálom meg az egyes banki folyamatok immateriális termelési tényezőkhöz való viszonyát, a banki értéklánc segítségével. Ehhez az alábbi kutatási kérdéseket és propozíciókat használtam fel.

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 legkevésbé 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 képi.

III. Az értekezés tudományos eredményei

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 tárgyiasult 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 érték-hordozókat. 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.

2. Új fogalomrendszer

A tudomány mai állása szerint tudásmenedzsment témakörben számtalan, a köznapi életben elcsépelet, vagy félreértelmezett kifejezés van használatban. A kutatás során célt 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 mérlegszerkezetét felvázoljuk. Ehhez azonban első lépésként le kell fektetni ezen fogalmak egymáshoz való viszonyát.

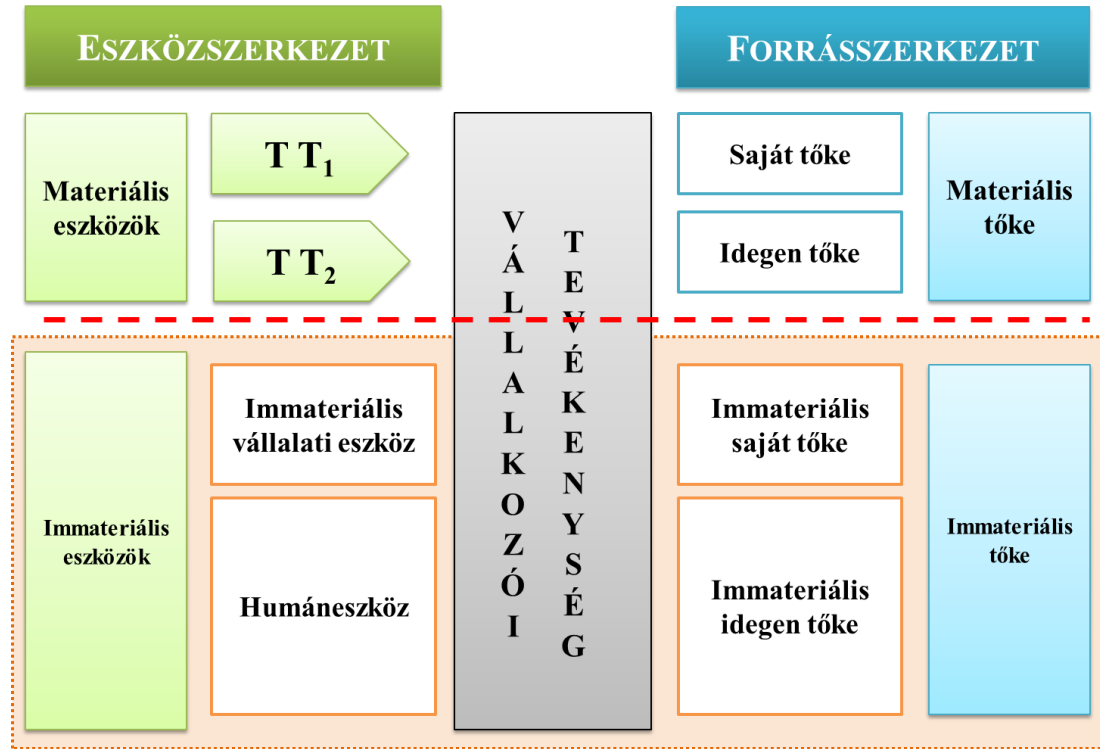
Immateriális eszköz = humáneszköz + immateriális vállalati eszköz

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:



1. ÁBRA: A VÁLLALAT VALÓS MÉRLEGSZERKEZETE

A szakirodalomban és a köznyelven is bőven találhatunk koncepciókat a mérleg alatti tételek bemutatására, új mérlegkonceptiók 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.

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 megfeledkezni 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.

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 betölteni, és a tudás mennyiséget 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 vezetőstől.

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 iránytűként 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.

5. 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 folyamatszemplében 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 szinten 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.

6. 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 gondolkozás és tudományos igényű vita zajlik a téma körül. A kutatásomból kiderült, hogy a munkavállalókat igenis lehet humáneszközként kezelni, csak azzal a kitéttel, 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 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 kitettség 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 tényezőket, valamint az egyes folyamatok kockázati szintjét. Azt gondolom, hogy a kockázatmenedzsment immateriális szintre való kiterjesztése egy olyan nóvum, aminek egyúttal gyakorlati haszna is van.

7. 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 vagyónak.

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 (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.

8. 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 továbbontásáról, 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. A többletértéket alkotó komponensek közül ez a kutatás az immateriális hatásokat hivatott alaposan megvizsgálni. 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.



2. 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 tényezőkhöz 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 beszámolóiban 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 ezen 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.

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.

9. Immaterális kockázatokkal kibővített mérlegszerkezet

Mielőtt rátérnénk az immateriális termelési tényezők kockázati szintjének a taglására, 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 viszonyszámoknak 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 kitettsége 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 koncentrálunk. 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.

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

3. 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 tőkekategóriával 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 kockázatain 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 tartalmazzák. 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.

IV. Főbb hivatkozások

- Aranykönyv** [2016]: Magyar Nemzeti Bank, 4. HIT. RT. (1A)
- Barker, R.** [2001]: Determining value, Valuation models and financial statements, *Financial Times* – Prentice Hall, Pearson Education Limited, Harlow, England
- Boda, Gy. - Juhász, P. - Stocker, M.** [2009]: A tudás mint termelési tényező, *Köz-Gazdaság*, 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
- Brooking, A.** [1996] *Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise*, International Thomson Business Press, New York
- 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
- 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.
- Davenport, T. H. – Prusak, L.** [1999]: *Working Knowledge: how organizations manage what they know*, Harvard Business School Press, Boston

- 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
- 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
- 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>
- Fehér, P.** [2007]: Tudásmenedzsmentet támogató szervezeti megoldások, *Vezetéstudomány*, 38 (7-8), 11-21.
- 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
- 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
- Grant, R. M.** [2008]: *Tudás és Stratégia: Siker dinamikus környezetben*, Alinea Kiadó, Budapest
- Guthrie, J. - Petty, R.** [2000]: Intellectual Capital: Australian Annual Reporting Practices, *Journal of Intellectual Capital*, 1 [3]: 241-251.
- Juhász, P.** [2004]: Az üzleti és könyv szerinti érték eltérésének magyarázata - Vállalatok mérlegen kívüli tételeinek értékelési problémái
- Kavida, V. - Sivakoumar N.** [2009]: Intellectual Capital: A Strategic Management Perspective, *The IUP Journal of Knowledge Management*, Vol. VII, Nos. 5 & 6, 2009
- Kirkman, M. D.** [2011]: Knowledge management strategies in an open innovation environment, *Proceedings of the Academy of Strategic Management*, Volume 10, Number 1, Orlando

- Laáb, Á.** [1999]: Az emberi erőforrás, mint tőketényező, konferencia előadás (Jövőképek – vállalati stratégiák Konferencia, BME Vezetőképző Intézet, 1999. december 9.) átdolgozott változata.
- 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
- Nahapiet, J. – Ghoshal, S.** [1998] Social Capital, Intellectual Capital, And the Organizational Advantage, *Academy of Management Review*, Vol. 23. No. 2, pp. 242-266
- Noszky, 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"
- Penrose, E.** [1959]: The theory of the Growth of the Firm. New York, Wiley
- Schumpeter, J. A.** [1989] (First published in 1954.) History of economic analysis. London: Allen and Unwin
- 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.
- 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
- Standfield, K.** [2002]: Intangible Management, Academic Press
- 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
- Szlavik, P.** [2011]: Corporate valuation and intellectual capital, Bratislava, October 21-22, 2011; ISBN 978-80-89306-12-1
- Thurow, L. C.** [1996]: The Future of Capitalism, How Today's Economic Forces Shape Tomorrow's World, Penguin Books

Veres, J. – Gulyás, É. [2008] Bankszámvitel, Alinea Kiadó, Budapest

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

V. A témakörrel kapcsolatos saját publikációk jegyzéke

	Megjelenés éve	Szerző(k)	Cikk címe	Folyóirat	Egyéb információk
1	2012 a	Gabor Porzse, Sandor Takacs, József 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, József 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